

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

RAPORTIN TYYPPI - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

HENKILÖARVIOINNIN VAHVUUSPOHJAISUUS HAKIJAKOKEMUKSEN NÄKÖKULMASTA

TEKIJÄ/T Emilia Kumpuoja
Siiri Sorajoki

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Emilia Kumpuoja, Siiri Sorajoki	
Työn nimi Henkilöarvioinnin vahvuuspohjaisuus hakijakokemuksen näkökulmasta	
Päiväys	12.5.2023
Sivumäärä/Liitteet	50/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
<p>Vahvuuspohjainen henkilöarviointi tuo arvioitavalle mahdollisuuden saada arvokasta tietoa omista vahvuuksistaan ja keinoja hyödyntää niitä työelämässä. Opinnäytetyön tekijöiden kokemusten perusteella ihmiset keskittyvät yleisesti liikaa kehityskohteisiinsa eivätkä ole tarpeeksi tietoisia vahvuuksistaan. Tutkimuskirjallisuudesta havaittiin tieto siitä, että ihmiset yleensä kiinnittävät helpommin huomioita riskeihin. Nämä tekijät ohjasivat opinnäytetyön aihevalintaa, koska työllä haluttiin lisätä tietoisuutta positiivisesta psykologiasta yhdistämällä se liiketalouden alaan. Tämän myötä aihealueeksi valikoitui henkilöarviointien tarkasteleminen ihmisten vahvuuksien psykologian näkökulmasta. Vahvuuspohjaista henkilöarviointia hyödynnetään vielä verrattain vähän, etenkin Suomessa ja tutkimuksen lähtökohtana oli se, olisiko vahvuuspohjaisille henkilöarvioinneille mahdollisesti kysyntää.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, vaikuttaako henkilöarvioinnin vahvuuspohjaisuus hakijakokemukseen positiivisella tavalla, keskitytäänkö henkilöarvioinneissa ylipäätään tarpeeksi vahvuuksiin sekä millaisia ajatuksia ja kokemuksia vastaajilla on yleisesti henkilöarviointien vahvuuspohjaisuudesta. Työllä haluttiin luoda suomenkielistä tutkimustietoa aiheesta ja yleisesti tuoda vahvuuspohjaista ajattelua ihmisten tietoisuuteen. Opinnäytetyö toteutettiin käyttäen monimenetelmäistä tutkimusmenetelmää, jossa yhdistyy sekä laadullisen – että määrällisen tutkimuksen keinot. Teorian tueksi toteutettiin haastattelu ja tutkimusaineistona käytettiin Webropol -työkalulla luotua kyselyä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista havaittiin, että vahvuuspohjaisuudelle on mahdollista kysyntää. Kaikki vastaajat olivat samaa mieltä tai osittain samaa mieltä siitä, että henkilöarvioinneissa tulisi keskittyä enemmän yksilön vahvuuksiin. Vastaajat, joiden mielestä henkilöarvioinneissa keskitytään liikaa heikkouksiin/kehityskohteisiin, omasivat keskimäärin negatiivisemmän asenteen henkilöarviointeja kohtaan.</p>	
Avainsanat henkilöarviointi, psykologinen henkilöarviointi, rekrytointi, vahvuuspohjainen rekrytointi, positiivinen psykologia, asselmointi, vahvuuspohjainen henkilöarviointi	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration	
Author(s) Emilia Kumpuoja, Siiri Sorajoki	
Title of Thesis Strength-based personnel assessment from the aspect of applicant experience	
Date 12.5.2023	Pages/Appendices 50/2
Client Organisation /Partners -	
<p>Strength-based personnel assessment allows the assesses to get valuable information about their strengths and gives ways to utilize them in working life. In our experience, people are too aware of their weaknesses and generally focus too much on things to develop in. The research literature used in this thesis also proved that people usually pay attention to risks more easily. These factors made the authors choose the topic of this thesis to increase awareness of positive psychology by connecting it to the field of business. Thereby the selected topic field of this thesis is the examination of personal assessments from the perspective of the psychology of the people's strengths. In the authors' opinion, strength-based personal assessment is still used relatively little, especially in Finland, and they wanted to investigate how the use of strength-based assessment is perceived.</p> <p>The purpose of this thesis was to examine whether the strength-based approach to personnel assessment affects the applicant experience in a positive way, whether personnel assessments focus on strengths at all, and what thoughts and experiences the respondents have about the strength-based approach. The goal was to produce Finnish research information on this topic and to bring strength-based thinking into people's awareness. This thesis was made with a multi-method research method, which combines both qualitative and quantitative research methods. The research material consisted of an interview and a survey, which was done with Webropol -survey tool.</p> <p>The results show that there is possibly demand for a strength-based approach. All respondents agreed fully or partially that personnel assessments should focus more on individual strengths. The respondents who found that personnel assessments focus too much on individual weaknesses/areas of development had, on average, a more negative attitude towards personnel assessments.</p>	
Keywords personnel assessment, psychological personnel assessment, recruiting, strength-based recruiting, positive psychology, strength-based personnel assessment	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	HENKILÖARVIOINTI OSANA REKRYTOINTIA.....	8
2.1	Määritelmä	8
2.2	Historia	8
2.3	Rekrytointi.....	9
2.4	Esimerkki rekrytointiprosessista	10
2.5	Työnhakijakokemus	12
2.6	Esimerkki henkilöarviointiprosessista	12
2.7	Henkilöarviomenetelmät	13
2.7.1	Haastattelu	14
2.7.2	Simulaatio.....	15
2.7.3	Testimenetelmät.....	17
2.8	Henkilöarviointien luotettavuus	17
2.9	Menetelmien rajoitteet	18
3	VAHVUUSPOHJAINEN HENKILÖARVIOINTI.....	20
3.1	Määritelmä	20
3.2	Uhat ja mahdollisuudet yksilö- ja organisaatiotasolla	21
4	POSITIIVINEN PSYKOLOGIA.....	22
4.1	Määritelmä	22
4.2	Historia	22
4.3	Positiivisen psykologian osa-alueet.....	23
4.3.1	Ihmisten vahvuuksien psykologia.....	23
4.3.2	Myönteiset emootiot	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
5.1	Tutkimuksen tarkoitus	25
5.2	Tutkimuksen toteutustapa	25
5.3	Kysely	26
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
6.1	Kyselyn tulokset.....	28
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
7.1	Tulosten analysointi	32

7.2 Yhteenveto.....	36
7.3 Luotettavuus ja eettisyys.....	37
8 POHDINTA.....	39
LÄHTEET	41
LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET JA -VASTAUKSET	45
LIITE 2. WEBROPOL -KYSELYN VASTAUKSET.....	50

KUVALUETTELO

Kuva 1: Henkilöarviomenetelmät. (Sorajoki Siiri 2023, mukaillen Niitamo 2003;20.)	13
Kuva 2: Tunnetuimpia simulaatiomenetelmiä. (Sorajoki Siiri 2023, mukaillen Niitamo 2003, 110-115.)	16
Kuva 3: Vahvuuspohjaisen rekrytinnin vaiheet. (Jaakkola & Toivola. Asselmointi Oy, julkaisuaika tuntematon, 20.)	20
Kuva 4: Vahvuusluokittelu. (Sorajoki Siiri 2023, mukaillen VIA Institute on Character julkaisuaika tuntematon.)	24

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on henkilöarviointien vahvuuspohjaisuus hakijakokemuksen näkökulmasta. Aiheen valinta on tehty tekijöiden kiinnostuksen sekä kehittymishalun perusteella, joten työllä ei ole toimeksiantajaa. Kiinnostus aiheeseen pohjautuu tekijöiden kokemaan hyödyllisyyteen sekä siihen, ettei vahvuuspohjaiseen henkilöarviointiin perustuvaa tutkimustietoa ole löydettävissä varsinkaan suomen kielellä kovin runsaasti. Henkilöarviointien vahvuuspohjaisuus hakijakokemuksen näkökulmasta valikoitui opinnäytetyön aiheeksi, koska tekijät ovat kokeneet positiiviseen psykologiaan pohjautuvan tiedon soveltamisen olevan hedelmällistä henkilökohtaisella tasolla ja aihetta valitessa syntyi idea, kuinka saada aihealue liitettävä opinnäytetyöhön liiketalouden näkökulmasta. Opinnäytetyö luo tekijöille arvokasta tietotaitoa, jota voidaan hyödyntää mahdollisesti tulevaisuudessa esimerkiksi tulevissa työtehtävissä sekä yleisesti elämässä.

Työn teoriaosuus on jaettu kolmeen osa-alueeseen: henkilöarvioinnit osana rekrytointia, positiivinen psykologia ja vahvuuspohjainen henkilöarviointi. Rekrytointi on prosessi, missä etsitään tiettyyn työtehtävään sopivaa työntekijää ja tarkoituksena on palkata henkilöitä, jotka sopivat organisaation tarpeisiin (Silfversten ym. julkaisuaika tuntematon). Henkilöarviointimenetelmien avulla yritetään tunnistaa arvioitavan ominaisuuksia ja saada niistä sellaista tietoa, josta tulee ilmi taipumuksia henkilön työkäyttäytymisestä ja suoriutumisesta rekrytoinnin kohteena olevassa työtehtävässä (Niitamo 2003, 14-15). Mitä vaativammasta tehtävästä on kyse, sitä aiheellisempaa on tehdä henkilöarviointi osana rekrytointia (Honkaniemi ym. 2006, 25). Positiivisen psykologian ytimessä on kaiken hyvän tunnistaminen ja jokaisen ihmisen vahvuuksien löytäminen, minkä kautta niin oman kuin yhteisöjenkin hyvinvoinnin voidaan nähdä kasvavan (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19). Vahvuuspohjainen henkilöarviointi pohjautuu positiiviseen psykologiaan. Menetelmät ja prosessi ovat samankaltaisia kuin tavanomaisessa henkilöarvioinnissa, mutta vahvuuspohjaisessa henkilöarvioinnissa huomio on enemmän yksilön vahvuuksissa. (Toivola 2023.)

Teoriaosuuden osa-alueet luovat pohjan tutkimukselle, jonka tutkimusmenetelminä oli kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus ja kvantitatiivinen (määrällinen) tutkimus. Aineisto kerättiin Webropol -ohjelmalla tehdyn kyselyn avulla. Kyselyn aiheena oli teoriaosuuden kolme osa-aluetta, joiden pohjalta kysymykset luotiin. Kyselyssä oli esimerkiksi väite ”Mielestäni henkilöarvioinneissa tulisi keskittyä enemmän vahvuuksiin” ja vastaajan piti valita, onko hän samaa vai eri mieltä. Kyselyssä myös esimerkiksi pyydettiin arvioimaan vastaajan asennetta henkilöarviointeja kohtaan numeroasteikolla 1-10 ja kysyttiin myös esimerkiksi sitä, saiko vastaaja henkilöarvioinnista uutta tietoa omista vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan. Työssä tarkastellaan henkilöarviointeja hakijakokemuksen näkökulmasta. Työssä ei kuitenkaan tutkita hakijakokemusta kokonaisuudessaan aihealueen laajuuden vuoksi, vaan työssä tarkastellaan henkilöarviointien vahvuuspohjaisuutta ja sitä, miten se vaikuttaa hakijakokemukseen.

Rekrytointia tehdessä on luontevaa ottaa riskilähtöinen lähestyminen, ja halutaan mitätöidä kaikki epätoivotut ominaisuudet ja varautua siihen, miten rekrytointi voi epäonnistua. Usea näkee rekrytoinnin riskienhallintaan liittyvänä toimenpiteenä, vaikka enemmän hyötyä tuottavaa on ajatella sitä mahdollisuuksia maksimoivana operaationa. (Jaakkola & Toivola, Asselmointi Oy julkaisuaika tuntematon, 5.) Opinnäytetyön tekijät ovat omassa elämässään huomanneet, että yksilöt usein keskittyvät työnhakutilanteissa enemmän mahdollisiin heikkouksiin ja kehityskohteisiin sekä niistä stressaamiseen, kun taas omien vahvuuksien tunnistaminen koetaan haastavaksi. Työssä haluttiin pohtia, voisiko henkilöarviointi mahdollistaa tiedon saamisen erityisesti yksilön vahvuuksista ja valmentaa yksilön keskittymistä niihin kehityskohteiden sijaan. Omien vahvuuksien tunnistaminen auttaa yksilöä esimerkiksi vastoinkäymisissä, sillä omat vahvuudet tunnistava henkilö omaa positiiviset tulevaisuuden odotukset ja tavoitteiden tavoittelu vaatii vähemmän ponnisteluja, kun henkilö luottaa omiin kykyihinsä (Nieminen & Kokko julkaisuaika tuntematon). Työssä haluttiin pohtia myös sitä, miksi rekrytoinnissa voisi olla hedelmällisempää keskittyä hyötyihin ja yksilön vahvuuksiin kuin mahdollisiin riskeihin.

Aihealueen tutkimus on tällä hetkellä hyvin trendikästä Yhdysvalloissa (Positive Education julkaisuaika tuntematon). Suomessa aihealue ei ole vielä niin tuttua useille ja siksi yksi opinnäytetyön tarkoituksista on tuoda tietoisuutta, erityisesti ihmisen vahvuuksien psykologiaan pohjautuvaa tietoa, yritysten rekrytointien tueksi. Työn tavoitteena on lisätä tietoisuutta yleisesti positiivisesta psykologiasta, erityisesti siihen pohjautuvasta henkilöarvioinnista. Laajemmin työn tarkoituksena on luoda suomenkielistä tutkimustietoa, tutkia mahdollisia hyötyjä vahvuuspohjaisuudelle ja yleisesti saada uutta näkökulmaa henkilöarviointeihin. Työssä vastataan kahteen tutkimuskysymykseen: Keskitytäänkö henkilöarvioinneissa tarpeeksi vahvuuksiin? Voisiko vahvuuspohjainen henkilöarviointi tarjota paremman hakijakokemuksen?

2 HENKILÖARVIOINTI OSANA REKRYTOINTIA

2.1 Määritelmä

Kokonaisuudessaan henkilöarvioinnilla voidaan tarkoittaa yksilön kaikenlaisten ominaisuuksien arviointia. Henkilöstöhallinnollisessa kontekstissa puhuttaessa sanalla tarkoitetaan yksilön henkilökohtaisten valmiuksien mittaamista ja arviointia, joilla ei tarkoiteta ammatillisia, koulutuksellisia tai muodollisia valmiuksia. Henkilöarviointimenetelmiä käyttämällä yritetään tunnistaa yksilön ominaisuuksia ja tuottaa niistä sellaista tietoa, josta tulee ilmi todennäköisyyksiä henkilön työkäyttäytymisestä ja suoriutumisesta rekrytoinnin kohteena olevassa työtehtävässä. (Niitamo 2003, 14-15.) Psykologiset testit ovat ripeä tapa saada tietoa yksilön suoriutumisesta, jos ei ole aikaa saada tietoa yksilöstä muutoin (Lipsanen 2020). Psykologinen henkilöarviointi eli soveltuvuusarviointi tarjoaa paljon tietoa muun muassa arvioitavan motivaatiosta, persoonallisuudesta sekä tavasta johtaa ja tehdä töitä. Yleensä soveltuvuusarviointia käytetään rekrytoitaessa henkilöitä vaativampiin asemiin, kuten asiantuntija- ja johtotehtäviin. Organisaatiot saavat arvioinneista hyödyllistä tietoa tukemaan päätöksentekoa ja hakijat saavat tietoa vahvuuksistaan sekä kehityskohteistaan. (Psycon.fi julkaisuaika tuntematon.) Ilman työnhakijan suostumusta kyseisiä testejä ei voida suorittaa, mutta jos hakija ei osallistu jokaiseen vaiheeseen työnhauksussa, mikään ei edellytä sitä, että työnantajan tarvitsisi tällöin palkata hakijaa (Parnila 2017, luku 4). Työnhakija ei pelkässä työhaastattelussa ehdi tuoda itseään ja osaamistaan monipuolisesti esille, mutta psykologisissa henkilöarvioinneissa työnhakijalle avautuu mahdollisuus siihen (Psycon.fi julkaisuaika tuntematon).

Henkilöarvioinnissa tarkastelun ja arvioinnin kohteena on työntekijän työkäyttäytyminen ja soveltuvuus tiettyyn työympäristöön ja -tehtävään. Arvioinneissa perustana on kyseisessä työympäristössä ja -tehtävässä menestymistä edellyttävät kriteerit, jotka työnantaja (toimeksiantaja) määrittelee yhdessä psykologin (arvioija) kanssa tai jotka on muodostettu erillisen kompetenssianalyysin avulla. Henkilöarviointi tuo lisätietoa, jota on mahdollista hyödyntää organisaation sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin tilanteissa, kuten esimerkiksi henkilöresurssien suunnittelussa, urasuunnittelun apuna, erilaisissa henkilöstön kehittämishankkeissa sekä henkilöstön muutostilanteissa. Hyvä henkilöarviointi tapahtuu määriteltyjen kriteerien pohjalta sertifioitujen asiantuntijoiden tekemänä ja siinä käytetään monipuolisesti kyseiseen käyttötarkoitukseen luotuja luotettavia menetelmiä. (Psyli.fi 2020.)

2.2 Historia

Henkilöarviointimenetelmiä on tutkittu tieteellisesti jo lähes sadan vuoden ajan eli voidaan sanoa, että menetelmien kyvystä ennustaa työmenestystä tiedetään paljon nykypäivänä. Kahden viimeisimmän vuosikymmenen aikana tieteellinen tieto menetelmistä ja niiden keskeisistä ominaisuuksista on lisääntynyt meta-analyttisen tutkimusmenetelmän kehittymisen myötä. (Niitamo 2003, 17-18.) Eri muodoissa tehtyjä soveltuvuusarviointeja on tehty läpi historian. Jokaiselle omaa lahjakkuutta vastaavan tehtävän löytämisen tarve tai parhaan hakijan löytäminen isosta henkilökunnasta on aina ollut tärkeä työelämän osa-alue (Psycon.fi julkaisuaika tuntematon).

2.3 Rekrytointi

Rekrytoinnista puhuttaessa tarkoitetaan prosessia, jossa etsitään määriteltyyn työtehtävään sopivaa henkilöä ja lopulta myös palkataan työntekijöitä, jotka vastaavat organisaation tarpeita. Rekrytointi on vaativa prosessi, sillä organisaation optimaalinen toiminnan kehittyminen ja mahdollisuudet tulevaisuudessa riippuvat paljon myös rekrytointien onnistumisesta. Rekrytointi on yksi organisaation keskeistä toiminnoista ja siinä epäonnistuminen on yksi merkittävistä yritystoiminnan riskeistä. (Silfversten ym. julkaisuaika tuntematon, 1-2.) Työn tarjoaminen työntekijälle on usein kauaskantoinen sijoitus. Työntekijä maksaa yritykselle suuren summan vuodessa ja siksi on tärkeää, että työntekijä tuottaa yritykselle vähintään sen määrän, mitä kuluttaa yritykseltä. (Viitala 2021, luku 3.)

Rekrytointi kokonaisuudessaan ja sen toteuttaminen vaikuttavat aina organisaation työnantajakuvaan (Joki 2018, luku 6). Rekrytointiprosessin ajan hakijat ovat rekrytoivan tahon tärkeitä asiakkaita. Hakijoille pitää varata aikaa ja siitä ajasta ei tulisi tinkiä. Uusien lahjakkaiden työntekijöiden rekrytointi on yhtä merkittävää kuin minkä tahansa muun liiketoimintaratkaisun tekeminen. Mikäli hakija joutuu kauan odottamaan yhteydenottoa prosessin venyessä, tekee hakija suhteellisen pikaisesti omat päätelmänsä ja kiinnostus organisaatiota kohtaan hyvin mahdollisesti laskee. (Salli & Takalo 2014, luku 1.)

Kun organisaatiolla on rekrytointistrategia, se ohjaa erillisiä rekrytointeja siten, että ne palvelevat suurempaa kuvaa (Duunitori 2018). Jokaisen rekrytoinnin yhteydessä ei tarvitse käydä erikseen läpi niitä käytäntöjä ja periaatteita, joita rekrytoinnissa tullaan noudattamaan. Strategia toimii ikään kuin ohjeena, minkä avulla säästetään aikaa. Voidaan pohtia rekrytointikohtaisesti, toimitaanko rekrytoinnissa yleisien linjausten mukaisesti vai ei. Strategia voi sisältää esimerkiksi tietynlaisen hakijaprofiilin, rekrytointiin käytettävät kanavat ja houkuttimet, joilla pyritään löytämään oikeat henkilöt. Strategiaa suunnitellessa päätetään, että ulkoistetaanko joitain asioita rekrytointiprosessista ja henkilöt, jotka ovat vastuussa rekrytoinneista. (Viitala 2021, luku 3.)

Rekrytoinneissa toimitaan usein varovasti, sillä työllistäminen ja työntekijöiden irtisanominen koetaan Suomessa hankalaksi. Työntekijän täytyy olla sopiva organisaation nykytilanteeseen, mutta mielellään vielä sopivampi tulevaisuudessa. Työvoimapula on yleistä ja silloin rekrytoija saattaa aliarvioida riskejä, kun hakijoita on vähän. Mitä vaativammasta työtehtävästä on kyse, sitä suurempi ero on keskinkertaisen ja hyvän työntekijän välillä. Rekrytointivaatimusten ja rekrytointiin liittyvien riskien kartoittaminen on tärkeää, sillä muuten voidaan tehdä valintoja vääristä syistä tai ei ymmärretä rekrytoinnin mahdollisia seurauksia. Todennäköisimmin rekrytoinnissa menestytään silloin, kun tehtävän kuvaus ja valintakriteerit ovat hyvin määritellyt, ja valinta haastatteluun kutsuttavista hakijoista tehdään muutaman henkilön ryhmässä. (Silfversten ym. julkaisuaika tuntematon.)

Työelämän muutos vaikuttaa rekrytointeihin mm. siten, että kokemuksella ei ole välttämättä enää niin suurta painoarvoa, koska organisaatioiden osaamistarpeista ja työrooleista on tullut niin muuttuvia ja adaptiivisia. Henkilö, jolla on monipuolista osaamista ja näyttöä uuden oppimisesta sekä sopeutuvuudesta, voi hyvinkin mennä kokemusvuosien ohitse. (Duunitori 2018.)

Henkilöarviointeja tekevän yrityksen puoleen kannattaa kääntyä silloin, kun päätöksentekoon halutaan lisää informaatiota. Ulkopuolisen konsultin näkemykset tuovat päätöksentekoon uusia elementtejä ja valintapäätös selkiintyy. On kuitenkin muistettava, että konsultti vain auttaa päätöksenteossa ja loppuvastuu päätöksestä on rekrytoivalla esihenkilöllä. (Markkanen 2002, 97.)

2.4 Esimerkki rekrytointiprosessista

1. Prosessin suunnitelma, rekrytointiprosessin vaiheet

Prosessi alkaa tarpeen määrittelystä. Tarve uudelle työntekijälle voi tulla esimerkiksi liiketoiminnan laajenemisen, työntekijän irtisanoutumisen tai eläkkeelle jäämisen myötä kasvavan työmäärän vuoksi. (Somero 2015.) Yksi tärkeä kysymys prosessin suunnittelussa käsittelee esimerkiksi sitä, käytetäänkö rekrytoinnissa omia resursseja, vai ulkoistetaanko tehtävä (Manpowergroup 2021).

2. Tehtävän kuvauksen ja osaajaprofiilin määrittely

Tarpeen määrittelyn jälkeen on vuorossa avoimeksi jääneen paikan tehtävän kuvaus sekä kriteerit valinnan tekemiselle. Valintakriteereitä määriteltäessä täytyy huomioida avoimen paikan sisältö, vaatimukset paikan hakijalle, yrityksen tarpeet sekä tulevaisuuden näkymät. Rekrytoinnissa odotetaan koko ajan muuttuvassa maailmassa esimerkiksi oppimistaitoja, valmiutta muutoksille sekä taitoja ongelmanratkaisuun. Lisäksi tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi kieli- ja viestintätaidot ja organisointitaidot. Työnhakijan onkin hyvä tulla valveutuneemmaksi omista vahvuuksistaan, jotta voi hyödyntää juuri kyseisessä työnhaussa tärkeimpiä hyödykseen, ja peilata itseään työntekijänä paikan hakijaprofiiliin. (Somero 2015.)

3. Avoimen tehtävän ilmoituksen laatiminen ja rekrytointikanavien valitseminen

Hyvän työpaikkailmoituksen tunnistaa selkeydestä, ytimekkyydestä ja asiaankuuluvasta sisällöstä. Kun työpaikkailmoituksessa tulee esille haettavan työn kuvaus, sekä siihen hakemiseen liittyvät seikat, kuten aikataulu sekä vaatimukset selkeästi esiin, hakee tehtävään todennäköisimmin henkilöt, jotka ovat tehtävästä oikeasti kiinnostuneita. (Somero 2015.)

Rekrytointikanavien valitsemiseen vaikuttaa esimerkiksi haettavan työn luonne, budjetti sekä se, millainen yrityskuva yrityksellä jo on, ja millaista siitä halutaan rakentaa. Jos budjetti on pieni ja yrityksellä on osaamista rekrytoinnista, on sen helpompaa suorittaa rekrytointiprosessi itse ilman ulkoista apua. Ulkoinen apu varsinkin vaativimmissa rekrytointitilanteissa, kuten johtotehtäviin haettaessa, on hyvä valinta, jos rekrytointietämystä ei ole omasta takaa. Kun rekrytointiviestintä hoidetaan laadukkaasti ja työpaikkailmoitus on huolellisesti laadittu, voi se vaikuttaa yrityskuvaan positiivisesti. Rekrytointikanavia ovat esimerkiksi lehti-ilmoitukset, internet, sidosryhmät, messut, henkilöstövuokraus- ja rekrytointiyritykset sekä radio ja yrityksen asiakkaat. (Somero 2015.)

4. Hakemusten läpikäynti ja esikarsinnat

Ensimmäinen karsinta hakemusten läpikäynnissä voidaan tehdä selkeästi laadittujen koulutus- ja työkokemusvaatimusten pohjalta. Hakemuksista voidaan tämän jälkeen poimia työtehtävään liittyviä olennaisia tekijöitä ja jakaa hakemukset esimerkiksi seuraavalla jaolla: haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti kutsuttavat ja selkeästi hylättävät. Hakemusten läpikäymisen lisäksi toinen esikarsinnan tapa on lyhyt puhelinhaastattelu ennen oikeaa työhaastattelua. Puhelun perusteella voidaan saada lisätietoa esimerkiksi hakijan motivaatiosta, vuorovaikutustaidoista ja soveltuvuudesta haettavaan työtehtävään, ja joko kutsua hakija haastatteluun tai säästää sekä työnhakijan että yrityksen aikaa karsimalla kyseinen hakija. (Somero 2015.)

5. Haastattelut

Työhakemusten läpikäynnin jälkeen seuraavana on vuorossa haastattelut. Hyvä sääntö haastatteluita koskien on se, että haastattelua ei toteuteta yksin, koska kahden tai useamman henkilön haastattelussa, tulos ja arvio haastateltavasta henkilöstä on objektiivisempi kuin yksin tehtynä. Yleisesti haastattelu koostuu alusta, jossa käydään kevyttä keskustelua luoden haastattelulle miellyttävän ja rennon ilmapiirin. Alun keskustelun jälkeen haastattelu siirtyy tiedonkeruuvaiheeseen, joka sisältää vaikeammat kysymykset. Haastattelun lopuksi haastateltavalle esitetään pari helpompaa kysymystä, annetaan tilaa lisäkysymyksille ja avataan, kuinka rekrytointiprosessi etenee. (Granholm & Karlsson, 2014.)

6. Soveltuvuusarviointi

Haastattelujen jälkeen rekrytointiprosessi usein jatkuu soveltuvuusarvioinnilla, jonka käyttö antaa haastateltavasta tietoja, joita haastattelun ohessa harvoin tulee ilmi. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi luonteenomaisuudet, persoonallisuus, yhteistyötaidot ja motivaatiotekijät. Käyttämällä henkilöarviointimenetelmiä, yritys välttää esimerkiksi virhearvioinnit suuremmalla todennäköisyydellä. (Granholm & Karlsson, 2014.) Kun henkilöstä saatuja tietoja käsitellään ammattimaisesti ja systemaattisesti, on helpompaa saada parempi kuva siitä, sopiiko henkilö tehtävään (Toivola 2021). Esimerkki tällaisesta prosessista on kuvattuna työn seuraavassa osassa.

7. Valinta ja prosessin päätös

Edellä mainittujen vaiheiden jälkeen yrityksen kannattaa kerrata haettavan tehtävän rekrytointikriteerit, ja verrata sopivinta henkilöä niihin. Päätöksentekijä on usein rekrytoitavan lähiesihenkilö. Jotta voidaan ylläpitää hyvää yrityskuvaa, on hyvä olla yhteydessä valitun henkilön lisäksi muihin hakijoihin. Hakijoiden lisäksi uudesta työntekijästä tiedotetaan yrityksen sisäisesti, jonka jälkeen valmistaudutaan uuden työntekijän työn aloitukseen laatimalla perehdytysuunnitelma sekä nimittämällä perehdyttämisestä vastuussa oleva henkilö. Valinnan jälkeen uusi työntekijä ja yritys solmii työsopimuksen. (Somero 2015.)

2.5 Työnhakijakokemus

Työnhakijalle muovautuu työnhakijamielikuva ja työnhakijakokemus rekrytointiprosessin myötä. Ei ole väliä, että millä tapaa rekrytointi on toteutettu, sillä jokainen tapa vaikuttaa hakijan näkemykseen organisaatiosta. Työnhakijakokemuksen avulla voidaan vaikuttaa hakijan mielikuvaan ja näkemykseen yrityksestä. Hakijoiden, jotka eivät tulleet valituksi rekrytoinnissa, positiivisen mielikuvan muodostumista organisaatiosta voidaan edesauttaa kohtelemalla ehdokkaita kunnioittavasti ja ammattitaitoisesti. (Roukala 2022, 22.) Kokemus rekrytoinnista on hyvin subjektiivinen erityisesti mitä pidemmälle prosessi etenee. Työnhakijakokemukseen kuuluu useimmiten voimakkaita tunnetiloja, kuten esimerkiksi ilon ja pettymyksen tunteita. (Maaranen 2020, 12.)

2.6 Esimerkki henkilöarviointiprosessista

1. Tavoitteiden ja edellytyksien määrittely

Henkilöarviointi mukautetaan rekrytointia tekevän organisaation tarpeiden ja niiden ominaisuuksien perusteella, joita tarvitaan rekrytoinnin kohteena olevassa työtehtävässä. Arvioinnissa yritetään saada laajasti tietoa hakijan soveltuvuudesta juuri kyseiseen tehtävään, ja testit, joita käytetään, valitaan sen pohjalta.

Henkilöarviointiprosessi alkaa tavoitteiden ja edellytyksien määrittämisellä. Keskusteluun osallistuu yleensä henkilöarviointikonsultin lisäksi muita rekrytointipäätökseen osallistuvia henkilöitä, kuten HR:n edustajia tai esihenkilö.

2. Yhteydenotto hakijoihin

Seuraavana otetaan yhteyttä arvioitaviin ja sovitaan ajankohta arvioinneille. Usein yhtä rekrytoitavaa tehtävää kohden arvioidaan noin yhdestä kolmeen tehtävään parhaiten soveltuvinta hakijaa. Arviointi voidaan toteuttaa etänä, osittain etänä tai läsnä arviointipaikassa.

3. Etukäteistehtävät

Ennen haastattelua arvioitavat suorittavat ennakkotehtäviä, jotka voivat olla esimerkiksi persoonallisuus- ja motivaatioitsemarviointikyselyitä tai aikarajallisia päättelytehtäviä. Tehtäviä tehdään itsenäisesti omaan tahtiin tai paikan päällä arviointipaikassa ja ne valitaan aina rekrytoinnin kohteena olevan tehtävän pohjalta.

4. Vuorovaikutukselliset vaiheet

Vuorovaikutteiseen osioon kuuluu arvioijan haastattelu sekä yksilö- ja ryhmäsimulaatioita. Tämä osio voidaan toteuttaa etänä tai paikan päällä arviointia tekevän yrityksen tiloissa.

5. Raportti

Psykologi kirjoittaa arvioitavasta raportin henkilöarvioinnin päätyttyä. Raportti pohjautuu haastattelusta ja muista arvioinnin vaiheista kerättyyn tietoon.

6. Suullisesti toteutettu läpikäynti

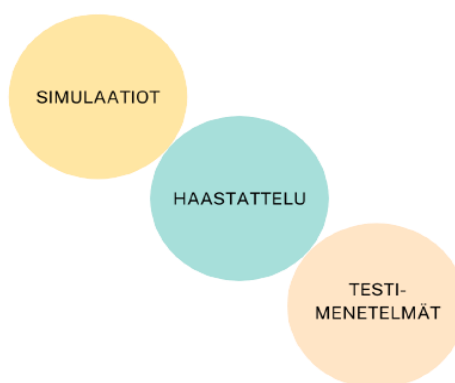
Psykologi käy raportit ja muun arviointiin liittyvän aineiston läpi henkilöiden kanssa, ketkä osallistuvat rekrytointipäätökseen. Tällöin arviointia käydään läpi yksityiskohtaisemmin ja neuvotellaan siitä, mitä rekrytoivan tahon pitäisi ottaa huomioon valintapäätöksessä ja perehdytyksessä. Arvioitavat voivat myös käydä tuloksia psykologin kanssa läpi, jos he itse haluavat.

7. Tiedustelu palautteesta

Lopuksi arvioitaville tulee sähköpostiin palautekysely, jossa tiedustellaan oikeudenmukaisuuden onnistumista henkilöarviointiprosessissa. Toimeksiantaja saa myös kyselyn palautteesta. (Psycon.fi 2020.)

2.7 Henkilöarviomenetelmät

Henkilöarvioinnin arviointimenetelmät voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: haastatteluihin, simulaatioihin ja testimenetelmiin (Niitamo 2003, 20). Jokainen henkilöarviointi räätälöidään asiakasyrityksen ja täytettävän roolin mukaisesti (Psycon.fi 2020). Kukin näistä menetelmäluokista sisältää suuren määrän erilaisia tekniikoita, lähestymistapoja ja yksittäisiä arviointivälineitä, joilla tietyin edellytyksin voidaan ennustaa työssä menestymistä (Niitamo 2003, 132). On hyvä käyttää useita tiedonhankintamenetelmiä, kun arvioitavasta halutaan mahdollisimman perusteltu kuvaus työntekijänä. Monimenetelmäisyydellä varmistetaan se, että työntekijän potentiaaliset valmiudet, juuri kyseessä olevaa työtehtävää varten, kartoitetaan mahdollisimman täsmällisesti. Yhtä menetelmää käyttäen ei voida saada tarkkaa kuvaa arvioitavasta eikä mikään yksittäinen menetelmä ole moitteeton, mikä myös puoltaa usean menetelmän käyttämistä. Myös hakijan perspektiivistä monen menetelmän käyttäminen on reilua, sillä sattumilla ei ole tällöin niin suurta osuutta siihen, millaisen arvion hakija saa jollain osa-alueella. (Honkaniemi ym. 2006, 87.)



Kuva 1: Henkilöarviomenetelmät. (Sorajoki Siiri 2023, mukaillen Niitamo 2003;20.)

2.7.1 Haastattelu

Haastattelu on eniten käytetty arviointimenetelmä (Isokoski 2016), ja on aina ollut ja tulee olemaan henkilöarvioinnin päämenetelmä. Haastattelumenetelmän taustalla olleet ennuskertoimet vaihtelivat siten, että joinain kertoina haastattelussa hyviksi arvioidut ehdokkaat osoittautuivat työssä huonoksi tai haastattelussa huonoina pidetyt olivatkin työssä hyviä. Tutkijat ryhtyivät tarkastelemaan, että löytyisikö tälle vaihtelulle syytä. Myöhemmin valmistui haastattelumenetelmään keskittyvä meta-analyysi, missä saatiin eroteltua ns. onnistuneet ja epäonnistuneet haastattelut. Tärkein erottava tekijä oli haastattelun etukäteinen jäsentäminen. (Niitamo 2003, 23.) Haastattelutekniikat jaetaan kahteen pääluokkaan: strukturoimattomaan ja strukturoituun haastatteluun (Niitamo 2001, 27). On kehitelty myös yhdistelmätekniikka, missä hyödynnetään molempien, vapaamuotoisen ja jäsenneilyn haastattelun piirteitä (Niitamo 2001, 37). Työhaastatteluja on alettu tekemään yhä enemmän videohaastattelun muodossa. Rekrytointiprosessiin voidaan osallistaa esimerkiksi tiimi, mihin ollaan rekrytoimassa ja hyödyntää videohaastattelun tallennetta. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Usein vapaamuotoista eli strukturoimatonta tyyliä käyttävät kertovat pystyvänsä tekemään henkilökohtaisen ja vaistomaisen ihmistuntemuksensa perusteella luotettavia arvioita haastateltavista. Vapaamuotoinen haastattelu nostaa esiin kuitenkin kaksi suurta kysymysmerkkiä: onnistutaanko persoonallisuuden arvioinnissa todella, ja onko persoonallisuus ylipäätään tärkein arvioitava ominaisuus. Tosiasiassa ihmisillä on usein liian suuret luulot kyvystään löytää ja arvioida toisen ihmisen persoonallisuutta. Vapaamuotoisella haastattelulla tehdyt intuitiiviset henkilöarviot harvoin tavoittavat haastateltavan persoonallisuutta ja piirtävät siitä syvällistä kuvaa. Huonoimmillaan vapaamuotoisesti haastattelusta tehdyt arviot ovat itseasiassa haastattelijan omasta hatustaan vetämiä (usein paremmin haastattelijaa itseään koskevia) tulkintoja ja se tavoittaa kyllä hyvin haastattelijan suhtautumisen haastateltavaan, sillä keskinäisten "tunnekemioiden" vähyyys tai paljous näkyy vapaamuotoisessa haastattelussa. (Niitamo 2001, 29-30.) Esimerkiksi tutkimukset osoittavat, että vaikka henkilöstöpäälliköt ovat tietoisia standardoitujen testien ja instrumenttien saatavuudesta, heidän uskomuksensa tällaisten työkalujen pätevyydestä ovat ristiriitaisia ja sisältävät käsityksen siitä, että he ovat riittävän ammattitaitoisia arvioimaan luotettavasti psykologisia piirteitä jäsentämättömien haastattelujen avulla (Sartori, Costantini ja Ceschi 2020, 285).

Haastattelun etukäteinen jäsentely voidaan toteuttaa monin eri tavoin sen mukaan, minkä asteista jäsentelyä tavoitellaan. Tärkeimpänä pidetään kuitenkin etukäteen suunnitellun haastattelurungon käyttämistä. (Niitamo 2003, 23.) Jäsenneilyn haastattelun tärkein etu on vertailupohjan syntyminen haastateltavien välillä eli jäsentäminen tuottaa yhtenäisen viivan, jonka suhteen haastateltavien vastauksia voidaan verrata. Toinen tärkeä etu on yhtenäisen rungon käyttäminen, joka luo rutiinin. Se vapauttaa haastattelijalle aikaa haastattelun aikana energiaa ja huomiota vievästä, jatkuvasta kysymysten keksimisestä sinne, missä sitä enemmän tarvitaan eli kuunteluun ja havainnointiin. (Niitamo 2003, 32.)

Työhaastattelu voidaan toteuttaa myös eri tavoilla kuin perinteisenä yksilöhaastatteluna. Toteuttamistapana voi olla myös esimerkiksi ryhmähaastattelu eli paneelihaastattelu. Tässä haastattelumuodossa on mukana vähintään kaksi haastattelijaa, jotka haastattelevat yhtä aikaa yhtä tai useampaa haastateltavaa. Ryhmähaastattelua voidaan pitää sosiaalisen esiintymisen kokeena. Kyse on siis pitkälti yksilön kyvystä selviytyä ja menestyä yhtäaikaaisesti sosiaalisessa ja paineistavassa tilanteessa. Tutkimuksissa on tullut ilmi, että jäsennellyt yksilö- ja ryhmähaastattelut tuovat lähes yhtä hyvät työmenestyksen todennäköisyydet. (Niitamo 2003, 24-25.)

2.7.2 Simulaatio

Simulaatiot ovat vähiten tutkittu testimenetelmä, johon liittyy paljon mahdollisuuksia (Niitamo 2003, 105). Testimenetelmä voidaan yksinkertaisesti määritellä haettavaa työtehtävää mahdollisimman todenmukaisesti jäljitteleväksi testitilanteeksi (Sandelin 2015). Simulaation tulisi sisältää seuraavia persoonallisuusteoreettisia periaatteita:

- useampia vaihtoehtoisia ratkaisumalleja
- suoriutuminen ei saa edellyttää erityiskykyjä ei asiantuntijaetua, ja sen tulisi vastata osallistujan kokemustaustoja
- tilanteiden tulisi olla sellaisia, joissa simulaatioon osallistujan persoonallisuus ja sen keskeiset elementit ilmenevät kokonaisuutena – toimivimpia tilanteita ovat ne, jotka virittävät moniulotteista sekä tunneprosesseja sisältävää käyttäytymistä
- ryhmän sisäistä vuorovaikutusta peilaavat tilanteet ovat toimivia, sillä sisäisen kilpailun luoma kitka tuo esiin tärkeitä seikkoja persoonallisuudesta (Niitamo 2003, 109).

Simulaatiot muistuttavat tilannetestejä ja työnäytteitä. Niillä voidaan havainnoida arvioitavan valmiuksia kuten ongelmanratkaisua, suullisen ilmaisun sujuvuutta ja yhteistyötaitoja. Psykologille ei kuulu varsinaisen ammatillisen osaamisen havainnointi, mutta psykologit käyttävät esim. esiintymistaitoa mittaavia harjoituksia. Ehdokas ilmaisee omia persoonallisia toimintatapojaan simulaatioissa, sillä niiden odotetaan sisältävän useita vaihtoehtoisia ratkaisumalleja. Suorittamiseen annetaan rajattu määrä ennakkoinformaatiota ja opastusta. (Honkaniemi ym. 2006, 93-94.) Kyseiset käytännön harjoitukset tuovat esiin arvioitavan reagoititapoja, asenteita, emootioita ja toimintatapoja erilaisiin työssä tapahtuviin tilanteisiin ja ne voivat olla yksilö-, pari- tai ryhmäharjoituksia (Viitala, 2021 luku 3).

Erilaisia simulaatiotyyppejä on monia, joista käytetyimpiä ovat esimerkiksi esittämisharjoitukset, kahdenväliset vuorovaikutussimulaatiot, monisuuntaisen vuorovaikutuksen simulointi eli ryhmäkeskustelu sekä hallintotyön simulointi, jota kutsutaan myös postikori -menetelmäksi (Niitamo 2003, 110-115).



Kuva 2: Tunnetuimpia simulaatiomenetelmiä. (Sorajoki Siiri 2023, mukaillen Niitamo 2003, 110-115.)

Simulaatiot erottautuvat muista henkilöarviointimenetelmistä eritoten siinä, kuinka ne tuovat esiin näyttöä aidosta, tunteita, valintoja, ajatuksia sekä arvoja sisältävästä toiminnasta. Testit ovat esimerkiksi usein simulaatioihin verrattuna rajoittuneita, koska ne tuovat esiin vain heijastuksen jostain haastateltavan persoonallisuuden osasta tai tasosta. (Niitamo 2003, 115.) Simulaatioiden käyttö arviointimenetelmänä on yleistyvää esimerkiksi, koska ne omaavat kyvyn ennustaa henkilön menestystä avoimessa työtehtävässä. Lisäksi simulaatiot ovat läpinäkyviä, helppokäyttöisiä ja motivoivia. (Sandelin 2015.)

2.7.3 Testimenetelmät

Testeillä voidaan mitata taitoa, kykyä, älykkyyttä tai persoonallisuutta (Viitala 2021, luku 3). Kykytesteiksi sanotaan usein lahjakkuutta mittaavia tehtäviä. Lahjakkuudesta puhuttaessa tässä kontekstissa tarkoitetaan yksilön kognitiivista suorituskkyä. Lahjakkuuden tarkastelemisen lisäksi tutkitaan yksilön keskittymis- ja ymmärtämiskykyä, sillä kykytesteissä on aikaraja niiden tekemiseen. Niillä saadaan tietoa myös arvioitavan vireystasosta muun suoriutumisen ohella. Kykytestit voidaan jakaa muutamaaan pääkategoriaan: verbaalisuutta, numeerisuutta, visuaalisuutta, avaruudellista hahmottamista ja loogista päättelykykyä mittaaviin testeihin. Kykytesteiksi voi luokitella näiden lisäksi teknisiä taipumuksia ja yleistietoa mittaavat testit. (Honkaniemi ym. 2006, 90.) Älykkyys- ja kykytesteissä on tehtäviä, jotka mittaavat esimerkiksi tietynlaista prosessointinopeutta tai päättelykykyä. Tehtävät eivät ole sen tyyppisiä, joita tehtäisiin työelämässä todellisuudessa. Tämän vuoksi tällaisilla tehtävillä ei saada todellista ymmärrystä testissä arvioitavan kyvykkyydestä tai älykkyydestä. (Lipsanen 2020.)

Itsearviointitehtävien pääkategoria koostuu tehtävistä, joissa arvioitavat kertovat vapaamuotoisesti itsestään. Usein arvioitavan täytyy myös esitellä itseään, kuten omia vahvuuksiaan, heikkouksiaan, motiiveja ja työskentelytaitoja hakemaansa tehtävää ajatellen. Joskus saatetaan kysyä hakijan johtamistyylistä tai stressikokemuksista. Persoonallisuuskyselyt kuuluvat myös itsearviointitehtävien kategoriaan. Vastausvaihtoehtona kyselyissä on usein "totta" tai "väärin" ja hakija valitsee itseään eniten kuvaavan vaihtoehdon. Vastauksia verrataan muiden vastaajien tuloksista kertyneeseen normiaineistoon, kun vastauksien perusteella on laskettu summa muuttujia. Kyselyillä pyritään havaitsemaan yksilön oma näkemys ominaispiirteistään. Arvioitavia piirteitä ovat muun muassa ulospäin-suuntautuneisuus, tunnollisuus, suoriutumishalu, sosiaalisen liittymisen tarve ja epävarmuuden tunteet. (Honkaniemi ym. 2006, 91-92.) Useissa persoonallisuustesteissä kysymykset viittaavat vain yksittäisiin tilanteisiin. Tällöin saadaan vain "viipale" yksilön toiminnasta. Psykologiset testit ovat kuitenkin nopea tapa saada tietoa yksilön käyttäytymisestä verrattuna siihen, että yksilön käytöstä oikeasti observoitaisiin todellisissa tilanteissa. (Lipsanen 2020.)

2.8 Henkilöarviointien luotettavuus

Kun puhutaan henkilöarviointien luotettavuudesta, ei puhuta yksittäisten menetelmien luotettavuudesta, vaan koko henkilöarviointiprosessin toteutuksesta. Yksittäisten menetelmien on oltava mahdollisimman luotettavia ja myös standardoituja toimeksiannon mukaan. Yksittäisiltä menetelmiltä odotetaan, että ne mittaavat johdonmukaisesti niitä asioita, joita varten ne on kehitetty. (Honkaniemi ym. 2006, 100.) Toimeksiantajana voi varmistua siitä, että arvioinnin suorittaja on laillisesti validi ja omaa lain edellyttämän koulutus- ja osaamistason henkilöarvioinnin suorittamiseen vain käyttämällä sertifioitua henkilöarvioijaa (Psyli.fi).

Tutkimus on osoittanut, että eri menetelmien ja tekniikoiden yhdistäminen voi lisätä psykologisen arvioinnin validiteettia ja luotettavuutta sekä parantaa sen ennustusarvoa (Sartori, Costantini ja Ceschi 2020, 284). Kun henkilöarvioinnissa käytetään erityyppisiä, toisiaan täydentäviä menetelmiä, sitä kutsutaan monimenetelmäarvioinniksi. Menetelmien erityyppisyys pitää sisällään myös sen, että menetelmien avulla tutkittavasta henkilöstä voidaan arvioida eritasoisia ominaisuuksia. Ei arvioida pelkästään päällepäin näkyviä toimintatapoja ja käyttäytymismalleja, vaan syvällisempiä intressejä ja toimintaan vaikuttavia motiiveja. Soveltuvuusarvioinnin luotettavuutta voidaan entisestään parantaa käyttämällä kahta arvioijaa, jotka näkevät ja havainnoivat arvioitavia hieman erilaisissa tilanteissa, mikä voi auttaa syvällisemmän kuvan luomisessa arvioitavasta. Kun sama psykologi tekee arvioita pidemmän aikaa samaan organisaatioon niin hänelle rakentuu hyvin vankka käsitys siitä, minkälaisia työntekijöitä kyseiseen yhteisöön halutaan ja samalla hänelle kertyy tietoa arviointien onnistumisesta. Saman konsultin pitkään jatkunut suhde edistää arviointien luotettavuutta, mutta konsultin on tärkeää huomioida työelämän kehittyminen, kuten työtehtävien sisältöjen muutokset ja pysyvyys. (Honkaniemi ym. 2006, 101-102.)

Vielä ei ole ihmisten työkäyttäytymisen arviointiin parempaa tapaa kuin laadukas ja monimenetelmäinen henkilöarviointi, koska työkäyttäytymisen ennustaminen on haasteellista. Ihmisten käyttäytyminen on vaikeaselkoista ja sitä ohjaa sekä säätelee usea tekijä. Käyttäytyminen on tilannekohtaista, osittain ympäristön vaikutteiden ohjaamaa eikä loogisesti etenevää tai ennakoitavasti itseään toistavaa. Henkilöllä voi olla toimintavalmiuksia, alttiuksia ja käyttäytymistäipumuksia, jolloin voidaan tunnistaa ennustettavuutta. Kun arvioidaan henkilöä, puhutaan todennäköisyyksistä, eikä suositella absoluuttisten lausuntojen antamista (Psykologiliitto ja Henkilöarvioinnin sertifiointilautakunta 2019.) (Lipsanen 2020) mukaan, jos henkilöarvioinnista ei saa haluamiaan tuloksia ja arvioitava on pettynyt, että se on väärä tapa katsoa asiaa, koska arviointien tuloksissa on kyse pitkälti todennäköisyyksistä, alttiuksista ja tilannekohtaisuudesta.

2.9 Menetelmien rajoitteet

Jokaiseen menetelmään kuuluu omat vahvuudet ja rajoitteet. Ihminen arvioinnin kohteena ei ole suoraviivainen ja tästä syystä on rajoitteet sille, mitä eri menetelmillä yleisesti ottaen voi saada luotettavasti selvitettyä. (Psykologiliitto ja Henkilöarvioinnin sertifiointilautakunta 2019.)

Kykyrakennetta mittaavissa testeissä on ennalta määritelty aikaraja (huomioimatta muutamaa poikkeusta). Ongelmana on se, että aikarajalliset kykyrakenteen testit saattavat osittain suosia nuorempia henkilöitä, koska iän myötä tiedon prosessointinopeus usein hidastuu. Ne mittaavat myös kognitiivisen kyvykkyyden lisäksi paineensietokykyä. Vireystila ja työrauha testitilanteessa saattaa vaikuttaa tuloksiin. Muiden menetelmien perusteella arvioijan tulisi pohtia, että miten kyseiset rajoitteet ovat voineet vaikuttaa tuloksiin. Itsearviointitesteissä rajoitteiksi muodostuu arvioitavan motivaatioon ja itsereflektioon liittyvät tekijät. Joillain ihmisillä voi olla vaikeuksia arvioida omaa käyttäytymistään tai he eivät halua arvioida sitä. Osa pyrkii vastamaan kysymyksiin siten, mikä on sosiaalisesti suotavaa tai haluaa antaa itsestään kuvan, minkä olettaa olevan ideaalia peilaten haettavaan tehtävään. (Psykologiliitto ja Henkilöarvioinnin sertifiointilautakunta 2019.)

Työnäytteissä ja simulaatioissa rajoitteita voivat olla esimerkiksi väärinymmärrykset ohjeiden kanssa tai se, että arvioitava yrittää antaa tietynlaista kuvaa käyttäytymisestään. Myös tilanteen aiheuttama stressi voi vääristää tuloksia. Näitä pyritään ehkäisemään käymällä tilanne läpi ennen varsinaista testiä ja antamalla selkeä ohjeistus. Toiminnallisten menetelmien tuloksia ei ole järkevää yleistää liikaa erilaisiin tilanteisiin, koska ne ovat spesifejä ja kestoiltaan lyhyitä. Satunnaiset tilannetekijät voivat vaikuttaa erityisen paljon projektivisissä menetelmissä. Haastattelussa mahdolliset virhelähteet ovat esimerkiksi henkilökemioiden vähyys tai vastaavasti paljous, haastattelijan ammattitaito tai haastatteltavan verbaalinen kyvykyys. Virhelähteiden määrää voi vähentää useamman haastattelijan käyttäminen, mutta toisaalta suuri haastattelijoiden joukko voi aiheuttaa sosiaalista painetta. (Psykologiliitto ja Henkilöarvioinnin sertifiointilautakunta 2019.)

3 VAHVUUSPOHJAINEN HENKILÖARVIOINTI

3.1 Määritelmä

Vahvuuspohjainen henkilöarviointi pohjautuu positiiviseen psykologiaan. Menetelmät ja prosessi ovat samankaltaisia kuin tavanomaisessa henkilöarvioinnissa, mutta vahvuuspohjaisessa henkilöarvioinnissa keskitytään enemmän yksilön vahvuuksiin. Keskeinen ero on, että huomiota kiinnitetään eri asioihin. (Toivola 2023.) Vahvuuspohjaisessa henkilöarvioinnissa selvitetään arvioitavan vahvuuksia usealla eri menetelmällä (Jaakkola & Toivola, Asselmointi Oy julkaisuaika tuntematon, 12). Raportissa ilmi tuleva tieto on todennettu useammalla eri tavalla käyttäen erilaisia psykometrisiä testejä (Toivola 2023).

Yleisesti ottaen henkilöarviointeja on käytetty osana rekrytointia kartoittamaan lähtökohtaisesti arvioidtavaan liittyviä riskitekijöitä. Evoluutiopsykologisesta näkökulmasta katsottuna uhkakeskeinen ajattelu on luontainen. (Jaakkola & Toivola, Asselmointi Oy julkaisuaika tuntematon, 14.) (Toivola, 2023) on kokenut urallaan organisaatiopsykologina, että rekrytoivat tahot keskittyvät usein hiukan liikaa mahdollisiin riskitekijöihin ja haittoihin. Myös tieteellisen tutkimuskirjallisuuden mukaan yritykset ja yksilöt, jotka keskittyvät vahvuuksien tunnistamiseen ja hyödyntämiseen pärjää sekä elämässä että työelämässä paremmin kaikilla mittareilla mitattuna (Toivola 2023). Työntekijän ollessa tietoinen omista vahvuuksistaan, hän pystyy hyödyntämään niitä ja se esimerkiksi antaa mahdollisuuden arvioida ja ennakoida omaa ja toisten käyttäytymistä paremmin. Lisäksi esimerkiksi haasteiden ratkaiseminen voi helpottua, kun tilanteessa on mahdollista valjastaa omat vahvuudet ja taidot käyttöön oikealla tavalla. (Rinne, 2019.)



Kuva 3: Vahvuuspohjaisen rekrytointin vaiheet. (Jaakkola & Toivola. Asselmointi Oy, julkaisuaika tuntematon, 20.)

Vahvuuspohjaisuus näkyy prosessin vaiheissa monella eri tavalla. Kun henkilöarviointikonsultti tarkastelee testituloksia, hän pyrkii löytämään tietoa henkilön vahvuuksista. Haastattelu kestää yleensä noin kaksi tuntia ja haastattelun ajasta suuri osa käytetään arvioitavan vahvuuksien käsittelyyn sekä niistä puhumiseen. Raportissa on noin kolminkertaisesti enemmän tietoa vahvuuksista kuin riskeistä. Raportissa on nostettu esille henkilön keskeisin työelämävahvuus ja kerrottu, mikä se on, miten se ilmenee ja miten sitä voidaan käyttää. Suullisessa palautekeskustelussa, mikä käydään rekrytoivan tahon kanssa, tärkeänä tavoitteena on varmistaa, että rekrytoivat henkilöt ymmärtävät varmasti riittävän selkeästi, mitkä ovat arvioitavan keskeisimmät vahvuudet ja miten juuri kyseisessä tehtävässä näitä vahvuuksia voitaisiin hyödyntää. (Toivola 2023.)

3.2 Uhat ja mahdollisuudet yksilö- ja organisaatiotasolla

Vahvuusajattelu luo koko toiminnalle mukavamman ilmapiirin ja usein ihmiset innostuvat vahvuuspohjaisuudesta. Se voi olla myös mahdollisuus bisnekselle, jos yritykset pyrkisivät muokkaamaan henkilöiden työtehtäviä enemmän siten, että henkilöt saisivat keskittyä enemmän niihin asioihin, missä he ovat hyviä ja pääsisivät kehittämään vahvuuksiaan. Taloudellinen hyöty olisi todennäköisesti suurempi verrattuna siihen, että annetaan kaikille henkilöille yksitoikkoisia ja samoja työtehtäviä, jolloin huomio kiinnittyy helposti siihen, missä henkilö ei ole hyvä tai mikä menee huonosti. Vahvuuspohjaisuus voi osaltaan tarjota ratkaisua jaksamisen ja työhyvinvoinnin teemoihin. Ihmiset, jotka saavat tehdä työtään vahvuuksillaan voi myös todennäköisesti paremmin. (Toivola 2023.)

Toisinaan henkilön tietty vahvuus voi jäädä henkilöarvioinnissa huomaamatta. Henkilöarviointi tutkailee vain henkilön ominaisuuksia, joten on tiettyjä ulottuvuuksia, kuten esimerkiksi ammatilliset taidot ja tiedot, jotka voi jäädä huomaamatta, jos arvioija ei tunne alaa. Ihmisillä voi olla erikoisiakin vahvuuksia, jotka voivat yllättävällä tavalla auttaa työssä onnistumisessa. Myös ulkonäkö tai esimerkiksi suomenruotsalaisuus voi auttaa joskus työssä menestymistä tai esimerkiksi se, että on paljon rahaa eikä täten taloudellista huolta, mikä näkyy rentona työotteena. Vahvuuspohjaisessa henkilöarvioinnissa riskitekijänä voidaan nähdä myös se, että ollaan niin keskittyneitä vahvuuksiin, että jotain olennaista riskiä ei riittävällä painotuksella tuoda esiin, jolloin saatetaan palkata henkilö, joka ei vahvuuksistaan huolimatta täytä odotusta tai vaatimusta työtehtävään liittyen. (Toivola 2023.)

4 POSITIIVINEN PSYKOLOGIA

4.1 Määritelmä

Positiivinen psykologia on psykologian osa-alue, joka tutkii ihmisen hyvinvointia, voimavaroja sekä vahvuuksia ja edellä mainittujen edistämistä (Joylla.com 2022). Kyseessä on monialainen tutkimussuuntaus, jonka päämääränä on löytää etenkin tutkimusnäyttöön perustuvaa tietoa menestymisen, hyvinvoinnin ja mielenrauhan luonteesta (Positive Education julkaisuaika tuntematon). Positiivisen psykologian ydinideana on kaiken hyvän diagnosointi ja jokaisen ihmisen vahvuuksien löytäminen, minkä kautta niin oman kuin yhteisöjenkin voinnin voidaan nähdä parantuvan (Uusitalo-Malmivaara 2014, 19).

Tutkijoiden kiinnostus ihmisten vahvuuksien psykologiaa kohtaan on kasvanut viime vuosina. Seligman ja Czikszentmihalyi haluavat tutkimusta, joka keskittyy myönteiseen psykologiaan. Heidän mielestään psykologia on keskittynyt patologiaan ja hoitoon enemmän kuin ihmisten vahvuuksiin ja ennaltaehkäisyyn. (Aspinwall & Staudinger 2006.) Myönteinen kliininen psykologia ei voi edistyä merkittävästi niin kauan kuin psykologia keskittyy patologiaan ja ihmisten vajavaisuuteen (Seligman & Peterson 2006). Nykypäivänä positiiviseen psykologiaan kohdistuva tutkimus on kasvanut ja vahvistunut sekä saanut enemmän kunnioitusta (Uusiautti 2019, 20).

Yhtenä syynä psykologian keskittymisestä pitkään kielteisyyteen on pidetty ihmisten taipumusta luontaisesti kiinnittää huomiota enemmän negatiivisuuteen (Uusiautti 2019, 21). Psykologian kyvyttömyys korostaa myönteistä on ainakin osaksi seurausta ylevästä pyrkimyksestä eliminoida kielteinen (Berscheid 2006). Viimeiset 20 vuotta tutkimussuuntaus on alkanut olemaan päinvastainen. Tutkijat ovat tutkineet lyhyesti sanottuna sitä, miten elää onnellista ja merkityksellistä elämää. (Positive Education julkaisuaika tuntematon.)

Myönteisellä ajattelulla on huomattu olevan useita positiivisia vaikutuksia työntekoon. Kyse ei ole kuitenkaan ylioptimismista, sillä se voi usein altistaa organisaation liian suurien riskien ottamiseen. Myönteinen ajattelu auttaa selviämään haasteista, kun taas pessimistisen ajattelun omaava henkilö usein luovuttaa nopeammin. (Virolainen & Virolainen 2016, 179.) Tieteellisen psykologian päämääränä ei pitäisi olla elämän positiivisten puolien todistaminen konkreettiseksi. Tämän sijaan tulisi ymmärtää enemmän kaikkia psykologisia ilmiöitä. (Carstensen & Charles 2006.)

4.2 Historia

Positiivinen psykologia perustuu tiettyyn malliin ihmisestä, joka kehitettiin Yhdysvaltojen populaarikulttuurissa 1700-luvulla. Tämä malli, jota olemme kutsuneet positiiviseksi individualismiksi, sai alkunsa Emersonin transsendentalistisesta liikkeestä puolustamalla puritanismia vastaan, että yksilö osana jumaluutta on olemus, joka kykenee hallitsemaan itseään, tutkimaan itseään ja loputtomaan itsensä kehittämiseen. Nykyinen positiivinen psykologia siirtyy pois silmiinpistävimmistä metafyyisistä näkökohdista positiivisesta individualismista, mutta säilyttää epähistoriallisen, asosiaalisen ja 5subjektivistisen käsityksensä yksilöstä. (Díaz & González 2012, 172.)

4.3 Positiivisen psykologian osa-alueet

Positiivisen psykologian tutkimus keskittyy pääosin kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen on myönteisten tunteiden tutkiminen. Toisena osa-alueena on myönteisten ominaisuuksien ja kykyjen käyttö sekä vaikutus ihmisen elämään, jota kutsutaan myös ihmisten vahvuuksien psykologiaksi. Kolmas osa-alue on myönteisten instituutioiden tutkiminen. (Positive Education julkaisuaika tuntematon.)

4.3.1 Ihmisten vahvuuksien psykologia

Ihmisten vahvuuksien psykologiaa on mahdollista pitää kehityspsykologian käsitteenä, sillä käsitettä pidetään kontekstuaalisesti muuttuvana ja, jos otetaan huomioon elinikäisen oppimisen perspektiivi. Kontekstuaalisesti muuttuvalla tarkoitetaan sitä, että käyttäytymisemme mukautuu aina olosuhteiden ja toiminnan tavoitteen mukaan. Käsite on myös riippuvainen yhteiskunnallisista normeista, sillä sovelias käyttäytyminen riippuu olosuhteista. (Uusiautti 2019, 36-37.)

Vahvuuksia voidaan tutkia eri näkökulmista, synkronisesta näkökulmasta ja diakronisesta näkökulmasta. Synkroninen näkökulma tarkastelee yksilön käyttäytymistä tietyssä ajankohtana psykologien ja biologisten alttiuksien pohjalta. Diakroninen näkökulma taas tarkastelee kehitysprosesseja, jotka ovat johtaneet nykyiseen käyttäytymiseen. Se on kiinnostunut niistä prosesseista, jotka ovat johtaneet siihen, miten vahvuudet ilmenevät. Tutkitaan eri tekijöitä, esimerkiksi vaikuttavat ympäristön tärkeiden tapahtumien ajoittumista ja esiintymistä sekä tapoja, ja sitä, miten nämä tekijät toisiinsa ajan kuluessa. (Uusiautti 2019, 36-37.)

Seligman ja Peterson työryhmineen ovat kehittäneet luontevahvuusfilosofian, mikä perustuu diagnostiikkaan luontevahvuuksista. Se on nimeltään Values In Action (=VIA) ja kyseessä oleva luokitus luontevahvuuksista on tehty muun muassa tunnetuimpien persoonallisuusteorioiden sekä eri uskontojen ja filosofioiden arvostamien hyveiden pohjalta (Positive Education julkaisuaika tuntematon). Seligman on jakanut 24 luontevahvuutta kuuden perushyveen alle, jotka hänen mukaansa ovat yhteisiä arvostettuja piirteitä kaikkialla maailmassa kulttuurista riippumatta. (Terveyskirjasto 2018.)

1. Viisaus: luovuus, uteliaisuus, arviointikyky, oppimisen ilo, näkökulmienottokyky
 2. Luonteenlujuus (rohkeus): rohkeus, sinnikkyys, rehellisyys, innostus
 3. Inhimillisuus: rakkaus, ystävällisyys, sosiaalinen älykkyys
 4. Oikeudenmukaisuus: yhteistyö, reiluus, johtajuus
 5. Kohtuullisuus: anteeksianto, vaatimattomuus, harkitsevaisuus, itsesääteily
 6. Transsendenssi (ylittämiskyky): kauneuden ja erinomaisuuden arvostaminen, kiitollisuus, toiveikkuus, huumori, henkisyys
- (VIA Institute on Character julkaisuaika tuntematon).

Positiivisen psykologian tutkimuksissa on tutkittu, miten jokainen luontevahvuus vaikuttaa inhimilliseen kukoistukseen ja tutkimuksia tehdään edelleen. Luontevahvuudet jaetaan ydinvahvuuksiin, kasvuvahvuuksiin ja tukivahvuuksiin. Ydinvahvuuksiksi luokitellaan ne, joita käytämme luonnollisesti kaikkein eniten. (VIA Institute on Character julkaisuaika tuntematon.)



Kuva 4: Vahvuusluokittelu. (Sorajoki Siiri 2023, mukailien VIA Institute on Character julkaisuaiaka tuntematon.)

4.3.2 Myönteiset emootiot

Emootiot eli tunteet ovat ohimeneviä kuten ajatukset ja ne ohjailevat ihmisten toimintaa. Tunteet antavat ja vievät energiaa, ja erityisesti tukahdutetut tunteet ovat energiaa vieviä. Ihmiset kokevat tunteita myönteisinä ja kielteisinä. Sitä, mitkä ovat myönteisiä ja kielteisiä tunteita, on vaikeaa jaotella, sillä kokemus on subjektiivinen. Tunteet ovat ihmisen selviytymisen kannalta tärkeitä, koska ne virittävät elimistöä ja saavat toimimaan tilanteen mukaan. Useimpiin tunteisiin sisältyy fysiologinen reaktio. (Opetusliitto 2023.) Barbara Fredricksonin ja hänen kollegoidensa löydökset ovat tuoneet ymmärrystä positiivisten emootioiden ja fyysisen terveyden välille. Parhaiten tunnetaan stressinsäätelyn ja vagushermon toiminnan välinen yhteys. Vagushermon kuuluu autonomisen hermoston parasympaattiseen osaan ja sen tehtävä on tahdosta riippumattomien, kuten esimerkiksi sydämen sykkeen säätely. Positiiviset emootiot voimistavat vagushermon toimintaa, jolloin muun muassa sykevaihtelu pysyy pienempänä. Vastaavasti taas vagushermon aktiivisuus lisää mahdollisuutta positiivisten tunteiden kokemiseen parantamalla tunteidensäätelykykyä. (Malmivaara 2014, 21.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus

Teoreettisen viitekehyksen tueksi haluttiin luoda tutkimus, jotta saataisiin enemmän käytännön ymmärrystä aiheesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yleisiä näkemyksiä siitä, keskittyäänkö henkilöarvioinneissa tarpeeksi vahvuuksiin ja miten se vaikuttaa hakijoiden kokemukseen sekä asenteeseen henkilöarvioinneista. Työllä haluttiin luoda suomenkielistä tutkimustietoa aiheesta ja yleisesti tuoda vahvuuspohjaista ajattelua ihmisten tietoisuuteen. Teoriaosuuden pohjalta pääteltiin, että rekrytointia pidetään usein enemmän riskienhallintaprojektina ja siitä syntyi idea tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Tutkimuksella haluttiin selvittää, onko vahvuusajattelulle niin sanotusti kysyntää ja vaikuttaako vahvuuksiin keskittyminen hakijakokemukseen positiivisesti.

5.2 Tutkimuksen toteutustapa

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, joka kuvaa ja tulkitsee tutkimusongelmaa yleisesti tilastojen sekä numeroiden kautta. Määrällisen tutkimuksen taustalla on usein erilainen luokittelu, syy- ja seuraussuhteet, vertailu sekä halu selittää numeerisiin tuloksiin perustuva ilmiö. Määrällisen tutkimuksen aineiston kerääminen tapahtuu samalla tavalla kaikilta vastaajilta, eli standardoidussa muodossa ja yleisesti survey-tutkimuksena, eli tyypillisesti kyselylomakkeen avulla. (Koppa.juy.fi 2023.) Tutkijat käyttivät menetelmää siksi, koska se mahdollisti myös vertailukelpoiset vastaukset ja vastausten luokittelun, jos käytössä olisi ollut ainoastaan laadullinen tutkimusmenetelmä, ei olisi pystytty luokittelemaan ja vertailemaan vastauksia tutkijoiden haluamalla tavalla.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii löytämään ymmärrystä tutkittavan kohteen laadusta, ominaisuuksista ja merkityksistä. Yhteisiä piirteitä laadullisen tutkimuksen menetelmissä ovat esimerkiksi näkökulmat liittyen tutkittavan kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen. (Koppa.juy.fi 2023.) Lomakehaastattelu on yksi laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuodoista ja siitä voidaan puhua myös strukturoituna haastatteluna. Lomakehaastattelussa tutkija tyypillisesti määrittelee ennakkoon harkiten kysymysten tyylin ja kysymysten järjestyksen lomakkeella. Aina vastaaja ei kuitenkaan vastaa siinä järjestyksessä, miten lomake on suunniteltu. Lomakehaastattelu on hyvä tiedonkeruutapa, jos tutkittava asia ei ole liian perinpohjainen tai jos tavoitteena on rajattujen käsitysten ja mielipiteiden tunnistaminen. (Vilka 2021, luku 5.) Tekijät käyttivät lomakehaastattelua menetelmänä, koska se sopi tutkimuksen aiheeseen. Tarkoituksena oli saada vastaajien vallitsevia ajatuksia aiheesta, mutta ei kuitenkaan niin perinpohjaisesti, että lomakehaastattelu ei olisi ollut riittävä.

Tutkimukseen toteutettiin kysely, joka oli tutkimusmenetelmiltään sekä määrällinen että laadullinen eli kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tekijät kokivat, että monimenetelmäisen tutkimusmenetelmän käyttäminen luo parempaa ja monipuolisempaa ymmärrystä tutkimusongelmaan, kuin vain yhden menetelmän käyttäminen. Tutkimuksen myötä haluttiin saada vastaajien näkemyksiä aiheesta syvällisemmin, joten siksi myös laadullinen menetelmä valikoitui mukaan tutkimuksen toteuttamiseen. Kyselyn kohderyhmänä olivat henkilöt, jotka olivat käyneet henkilöarvioinnissa. Kyselyä jaettiin eri verkkoalustoille, kuten LinkedIniin ja HR-aiheisiin Facebook -ryhmiin, mistä tekijät ajattelivat löytyvän potentiaalisia vastaajia kyselyyn.

5.3 Kysely

Kysely laadittiin Webropol -ohjelmalla. Webropol on internetissä toimiva kotimainen kysely- ja raportointityökalu, joka tarjoaa kyselyn laatijalle nopean ja monipuolisen keinon luoda kyselytutkimuksia (Webropol.fi).

Kysely koostui avoimista-, monivalinta- sekä asteikkoihin perustuvista kysymyksistä. Avoimissa kysymyksissä kyselyn vastaaja voi vapaasti kirjoittaa vastauksensa siihen annettuun tilaan, monivalintakysymyksissä valita yhden sopivimman vastauksen ja asteikkokysymyksissä vastaaja valitsee parhaimman vastausvaihtoehdon asteikosta, jonka toisessa päässä on vaihtoehtona samaa mieltä, välissä osittain samaa mieltä ja toisessa päässä eri mieltä. Kysely koostui yhdeksästä kysymyksestä, jotka jakaantuivat yhteen avoimeen kysymykseen, yhteen asteikkokysymykseen ja kuuteen monivalintakysymykseen. Yksi kysymyksistä oli vain tietyn vastausvaihtoehdon valinneille näkyvissä, eikä kyseistä vastausvaihtoa valinnut yksikään vastaajista.

Taustakysymyksiksi valittiin vastaajan työkokemus, monta kertaa vastaaja on käynyt henkilöarvioinneissa ja tunteekeko vastaaja omia vahvuuksiaan sekä heikkouksiaan. Kyseiset kysymykset valikoituivat kyselyn taustakysymyksiksi, koska haluttiin nähdä, löytyykö korrelaatioita esimerkiksi siinä, että vastaaja tuntee hyvin omat vahvuutensa ja on käynyt useissa henkilöarvioinneissa, tai esimerkiksi, onko pidemmällä työuralla vaikutusta yleiseen mielipiteeseen henkilöarvioinneista. Kyselyssä ei kysytty vastaajien ikää tai muita tarkempia yksilöiviä tietoja, koska tekijät eivät kokeneet, että se olisi tutkimuksen kannalta merkityksellistä tietoa.

Seuraavaksi kyselyssä tarkasteltiin sitä, kokevatko vastaajat, että henkilöarvioinneissa keskitytään liikaa heikkouksiin ja kehityskohteisiin. Vastaavasti seuraavana kysymyksenä oli, että pitäisikö vastaajan mielestä henkilöarvioinneissa keskittyä enemmän vahvuuksiin. Kysymysten muoto valittiin pohjautuen teoriaosuudessa olevaan tietoon siitä, että henkilöarvioinneissa usein keskitytään enemmän riskeihin ja heikkouksiin. Kysymyksenä oli myös, että saivatko vastaajat uutta tietoa vahvuuksistaan ja heikkouksistaan henkilöarvioinnissa, yleisestä asenteesta henkilöarviointeja kohtaan ja vapaa vastauskenttä ajatuksista tai mielipiteistä henkilöarviointeihin liittyen. Vapaata vastauskenttää haluttiin hyödyntää siksi, koska tekijät olivat kiinnostuneita kuulemaan syvemmin vastaajan ajatuksia ja näkökulmia aiheesta.

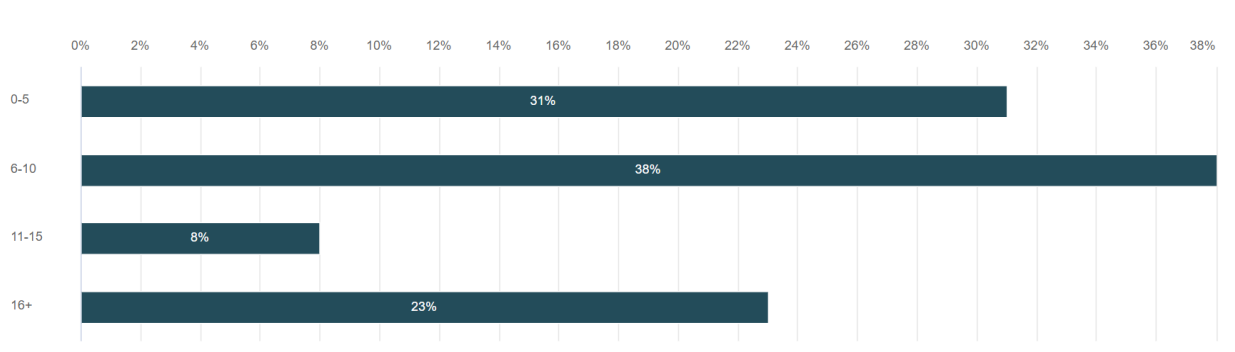
Muut kysymykset valikoituivat siksi, koska haluttiin tietää esimerkiksi, että korreloiko hyvä asenne henkilöarviointeja kohtaan sen kanssa, että vastaaja on saanut sen avulla hyvää tietoa vahvuuksistaan. Vastaavasti tekijät olivat kiinnostuneita myös siitä, korreloiko keskenään huono asenne henkilöarviointeja kohtaan ja että vastaaja olisi kokenut esimerkiksi, että arvioinnissa keskitettiin liikaa huomiota heikkouksiin.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Kyselyn tulokset

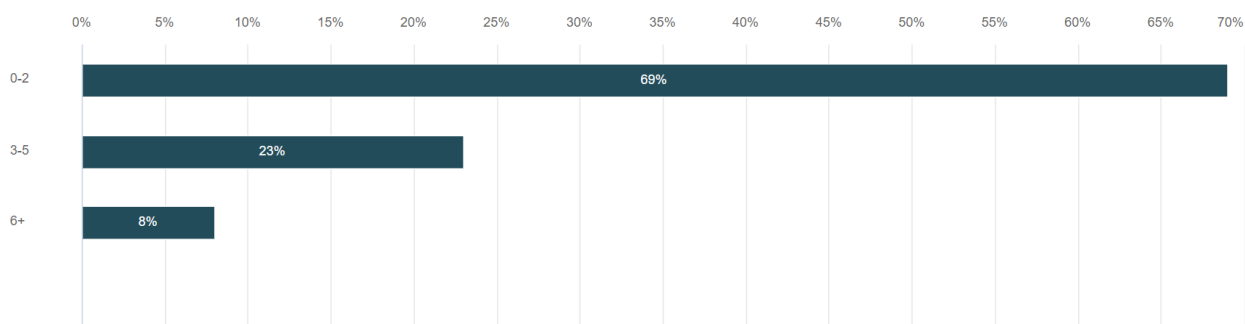
Tutkimukseen toteutettuun kyselyyn vastasi 13 henkilöä, ja kysely toteutettiin huhtikuun 2023 aikana.

Kyselyn ensimmäinen kysymys koski vastaajan työkokemusta vuosina. Vastanneista 31 prosentilla oli 0-5 -vuotta työkokemusta, 38 prosentilla 6-10, kahdeksalla prosentilla 11-15 ja 23 prosentilla yli 16 vuotta. Vastaajan työkokemuksesta haluttiin laatia kysymys, koska haluttiin tutkia, onko työkokemuksen paljoudella tai vähyydellä vaikutusta siihen, miten henkilö suhtautuu henkilöarviointeihin.



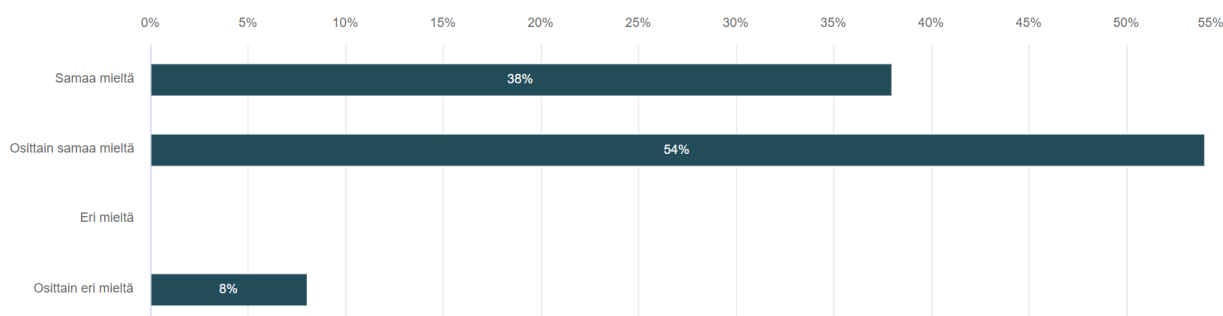
KUVIO 1. Työkokemus vuosina

Seuraavaksi kyselyssä kysyttiin, kuinka monta kertaa vastaaja on ollut henkilöarvioinnissa. Vastajista 69 prosenttia oli käynyt henkilöarvioinnissa 0-2 kertaa, 23 prosenttia 3-5 kertaa ja kahdeksan prosenttia yli kuusi kertaa. Kysymys henkilöarviointikerroista kysyttiin, koska haluttiin nähdä esimerkiksi yhteyden henkilöarviointikokemuksen ja vastaajan mielipiteen henkilöarvioinneista välillä.



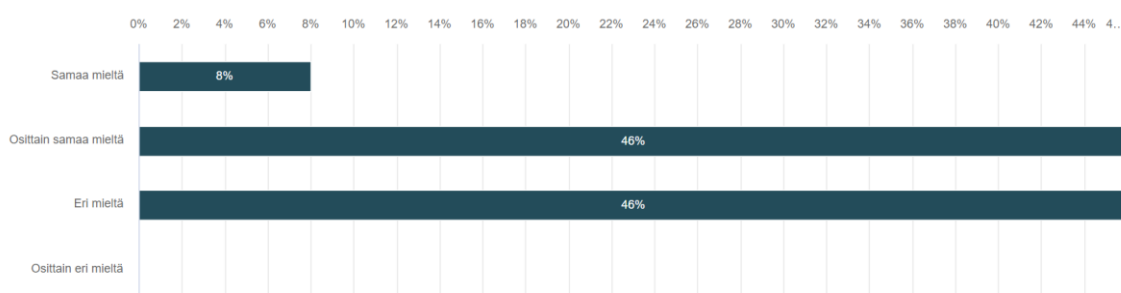
KUVIO 2. Kuinka monta kertaa olet ollut henkilöarvioinnissa

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, kokevatko he olevansa tietoisia vahvuuksistaan ja heikkouksistaan sekä kehityskohteistaan. Vastaajista 38 prosenttia koki olevansa tietoinen, 54 prosenttia oli osittain sitä mieltä ja 8 prosenttia osittain eri mieltä, eli ei kokenut olevansa tietoinen vahvuuksistaan eikä heikkouksistaan ja kehityskohteistaan. Kysymyksellä haluttiin tutkia esimerkiksi sitä, että kokevatko henkilöt, jotka ovat käyneet enemmän henkilöarvioinneissa, olevansa tietoisempia omista vahvuuksistaan.



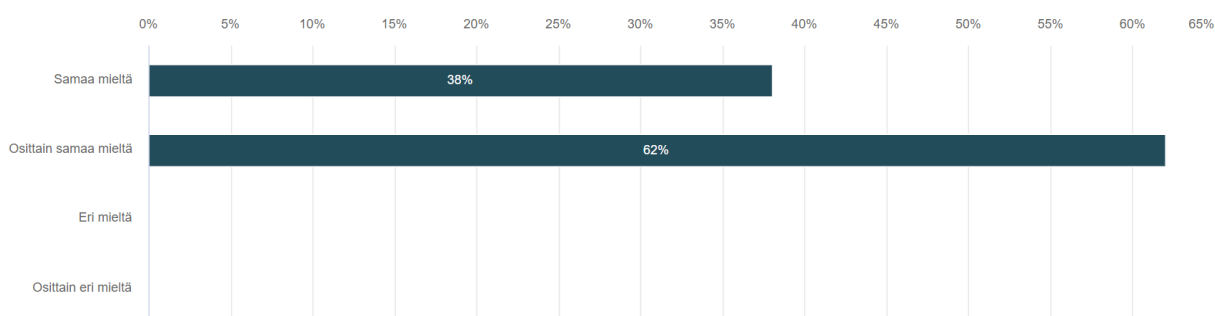
KUVIO 3. Koen olevani tietoinen vahvuuksistani ja heikkouksistani/kehityskohteistani

Kyselyn neljäs kysymys oli, että keskitytäänkö henkilöarvioinneissa vastaajan mielestä liikaa yksilön heikkouksiin ja kehityskohteisiin. Vastaajista kahdeksan prosenttia oli samaa mieltä, eli koki, että keskitytään, 46 prosenttia oli osittain samaa mieltä, ja 46 prosenttia oli eri mieltä, eli ei kokenut, että keskitytään. Kyseistä mielipidettä tutkittiin, koska tieto siitä, että vastaaja esimerkiksi kokee henkilöarviointien keskittyvän liikaa heikkouksiin ja kehityskohteisiin, on yhteydessä positiiviseen mielipiteeseen vahvuuspohjaisuudesta ja siihen, että vastaaja todennäköisesti näkee hyödyn vahvuuspohjaisuudessa.



KUVIO 4. Henkilöarvioinneissa keskitytään liikaa yksilön heikkouksiin ja kehityskohteisiin

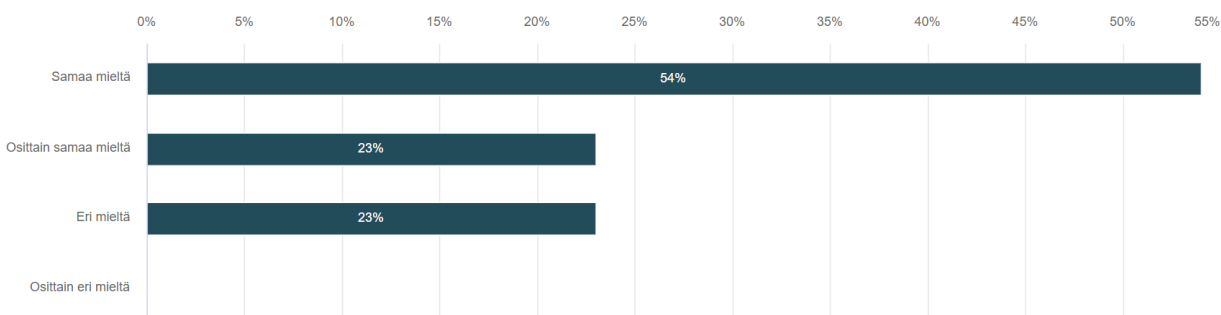
Kyselyn viides kysymys käsitteli sitä, onko kyselyyn vastaaja sitä mieltä, että henkilöarvioinneissa tulisi keskittyä enemmän yksilön vahvuuksiin kuin kehityskohteisiin. Kyselyn vastaajista 38 prosenttia oli samaa mieltä, eli koki, että arvioinneissa tulisi keskittyä enemmän vahvuuksiin, ja 62 prosenttia vastasi olevansa osittain samaa mieltä. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, ettei henkilöarvioinneissa tulisi keskittyä yksilön vahvuuksiin kehityskohteita enemmän. Tätä tutkittiin, koska haluttiin tietää vastaajien kantaa siihen, että tulisiko vahvuuspohjaisen ajattelun näkyä henkilöarvioinneissa enemmän.



KUVIO 5. Mielestäni henkilöarvioinneissa tulisi keskittyä enemmän yksilön vahvuuksiin kuin heikkouksiin ja kehityskohteisiin

Kyselyn kuudes kysymys oli näkyvässä vain niille vastaajille, jotka valitsivat edelliseen kysymykseen joko eri mieltä- tai osittain eri mieltä -vastausvaihtoehdon. Vastausvaihtoehtoa ei valinnut yksikään vastaajista, vaan kaikki olivat joko samaa, tai osittain samaa mieltä siitä, että arvioinneissa tulisi keskittyä enemmän yksilön vahvuuksiin kuin heikkouksiin ja kehityskohteisiin. Kysymyksen taustalla oli selvittää, miksi vastaajat, jotka kokevat, ettei henkilöarvioinneissa tulisi keskittyä enemmän vahvuuksiin, ovat kyseistä mieltä.

Seitsemännessä kysymyksessä vastaaja kertoi näkemyksensä siitä, toiko henkilöarviointi hänelle uutta tietoa hänen vahvuuksistaan tai heikkouksistaan ja kehityskohteistaan. Kyselyyn vastaajista 54 prosenttia oli sitä mieltä, että arviointi toi hänelle uutta tietoa, 23 prosenttia osittain samaa mieltä ja 23 prosenttia koki, ettei saanut arvioinnin kautta uutta tietoa. Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää sitä, että ovatko vastaajat hyötynet henkilöarvioinnista saamalla tietoa vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan.



KUVIO 7. Henkilöarviointi toi minulle uutta tietoa vahvuuksistani tai heikkouksistani ja kehityskohteistani

Kyselyn kahdeksas kysymys käsitteli vastaajien asenteita henkilöarvioiteja kohtaan arvioinnin jälkeen. Kyseinen kysymys oli kyselyn ainoa asteikkokysymys, jossa vastaaja sai valita vastausvaihtoehdon kuvaajalta, jonka toisessa päässä luku 0 kuvasi negatiivista asennetta ja toisessa päässä luku 10 kuvasi positiivista asennetta. Tuloksina vastaajien minimiarvo oli 4 ja maksimiarvo 10, keskiarvona 7,9. Kysymyksen avulla haluttiin selvittää, millainen yleisasenne vastaajilla on henkilöarviointia kohtaan kokemuksen jälkeen.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
4.0	10.0	7.9	8.0	103.0	2.2

KUVIO 8. Asenne henkilöarvioiteja kohtaan henkilöarvioinnin jälkeen

Kyselyn yhdeksäs ja viimeinen kysymys oli avoin kysymys, johon kyselyn vastaaja sai kertoa ajatuksiaan henkilöarviointiin liittyen, ja mitä hänelle on jäänyt erityisesti mieleen henkilöarvioinnista. Kyselyn vastaajien mielipiteet olivat melko eriäviä, ja vastauksista löytyi sekä positiivisia ajatuksia että kritiikkiä. Tämän kysymyksen avulla haluttiin tietää vastaajien syvempiä ajatuksia ja näkökulmia henkilöarvioinneista.

Vastaukset
Todella kiehtovaa tietoa itsestäni, erityisesti Psyconin avoin kuvaus
Suomenkielinen raportti oli erilainen verrattuna ruotsinkieliseen. Onneksi rekrytoiva esihenkilö oli kokenut arvioija. Henkilöarviointi ei pitäis kertoa enää maata mullistavia asioita, vaan enemmän kertoa minkälainen johdettava sinä olet.
Minua suositeltiin varauksella hakemaani tehtävään. Varauksella suosittamisen perusteeksi arvioitsija mainitsi asian, jonka olin itse nostanut haastattelussa haasteeksi, mutta en pitänyt sitä mitenkään ylitsepääsemättömänä. Lisäksi tiedostin ja tunnistin itse asian. Olisin toivonut ammatilaitoiselta arvioinnin tekijältä myös muita perusteluja kuin itse esiin nostamani asian.
ei ajatuksia
Sain hyvin laajan ja kattavan kuvan vahvuksistani sekä kehitettävistä asioista. Osa oli toki tiedossa, mutta etenkin kehitettävistä löytyi asioita joita olen sen jälkeen tietoisesti lähtenyt kehittämään, koska johtuivat oikeastaan siitä ettei kokemusta kyseisistä asioista vielä ollut.
Henkilöarviossa sain perustella omaa näkemystäni vahvuksistani ja heikkouksistani. Arvioija ei selvästi paneutunut kehitettäviin kohtiin vaan kertoi laajasti näkemystään. Virallisessa henkilöarviossa näkyi taulukossa arvio heikkouksista ja vahvuksista.
olen ymmärtänyt niiden tarpeellisuuden saadakseen selville onko henkilö x juuri semmoinen jota yritys etsii tai onko hakija oikeasti vakavissaan työhausta.
-
-
Siinä nostettiin paljon omia vahvuksiani esille
Väärät päätelmät konfliktinsieto kyvystä (testin mukaan välttän konflikteja) koska vastasin moneen kohtaan olevani huomioiva ja ystävällinen
-
Oma osaaminen kokonaisuutena tiimissä, missä loistan, ja missä en.

KUVIO 9. Tämä jäi erityisesti mieleen henkilöarvioinnista ja ajatuksia henkilöarviointiin liittyen

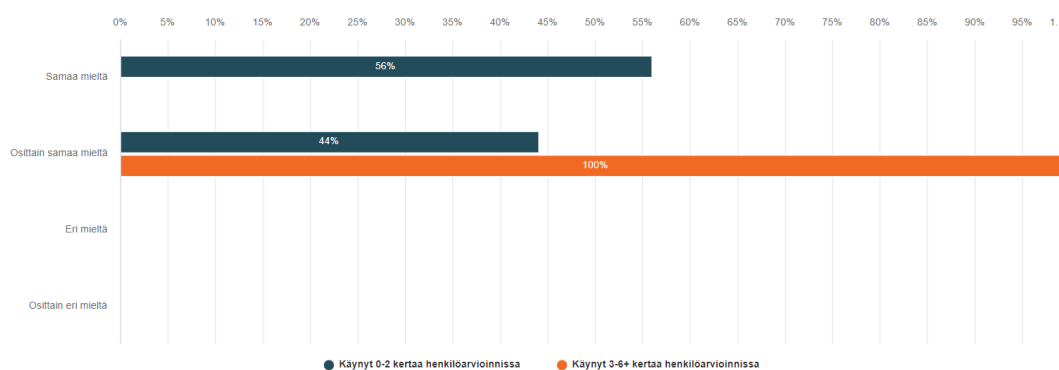
7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tulosten analysointi

Johtopäätöksiä pohtiessa on hyvä ottaa huomioon pieni vastausprosentti, joten vastauksia ei tule yleistää. Työssä tehtiin kuitenkin päätelmiä pohjautuen vastauksiin, mutta mahdollisesti analysoiden niitä myös kriittisestä näkökulmasta otannan pienuuden vuoksi. Johtopäätöksien tekemistä hankaloitti myös se, että eri yritykset tarjoavat eri tasoisia henkilöarviointeja laadultaan ja sisällöltään. Se voi vaikuttaa vastaajien vastauksiin, sillä tekijät eivät tiedä, onko vastaaja ollut nimenomaan vahvuuspohjaisessa henkilöarvioinnissa vai tavanomaisessa henkilöarvioinnissa. Kyselyä ei kuitenkaan voitu rajata kyselyä vain vahvuuspohjaisessa henkilöarvioinneissa käyneille, sillä se on Suomessa ainakin toistaiseksi suhteellisen harvinaista ja vastaajia olisi ollut hyvin vaikeaa löytää. Ei ole tietoa siitä, että kuinka laaja vastaajan kokema henkilöarviointi on ollut tai kuinka laadukkaasti vastaajan henkilöarviointi on toteutettu. Arvioijan ammattitaito vaikuttaa myös hakijan kokemukseen. Nämä rajoitteet ovat voineet vääristää vastauksia ja hankaloittaa niiden vertailua keskenään.

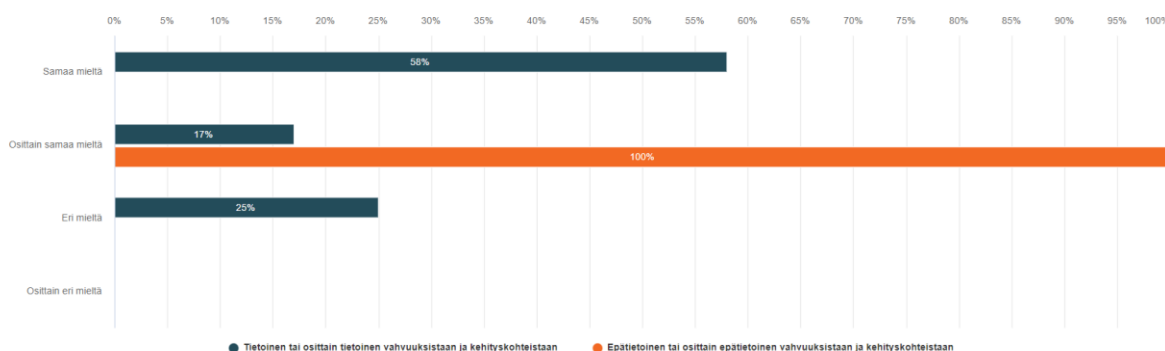
Tutkimuksen tärkeimpänä johtopäätöksenä voidaan nähdä, että vahvuuspohjaisuudelle on ”kysyntää”, mutta se on menetelmätapana melko tuntematon. Karkeasti jaoteltuna puolet kyselyyn vastanneista olivat sitä mieltä, ettei henkilöarvioinneissa keskitytä liikaa arvioitavan heikkouksiin ja kehityskohteisiin ja puolet olivat sitä mieltä, että keskitytään. Seuraavaksi, kun kyselyyn vastanneille esitettiin kysymys siitä, tulisiko henkilöarvioinneissa keskittyä enemmän arvioitavan vahvuuksiin, olivat kaikki kyselyyn vastanneista sitä mieltä, että tulisi keskittyä. Tämän tutkimustiedon nähdään kertovan siitä, että vahvuuspohjainen henkilöarviointi on edelleen melko tuntematon käsite, eikä heikkouksiin ja kehityskohteisiin keskittymistä nähdä selvästi eikä sitä osata kyseenalaistaa. Ajatus pohjautuu siihen, että kyselyyn vastanneiden keskuudessa kuitenkin ajatus siitä, että henkilöarvioinnit keskittyisivät enemmän vahvuuksiin, on myönteinen.

1. Mielestäni henkilöarvioinneissa tulisi keskittyä enemmän yksilön vahvuuksiin



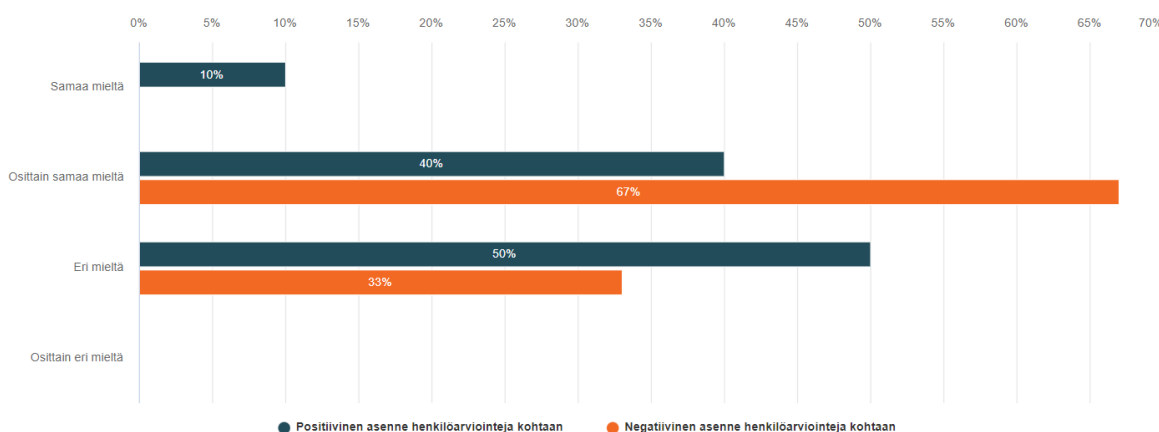
Vastauksissa tarkasteltiin ensimmäisenä yhteyttä kysymysten, *Miten monta kertaa olet käynyt henkilöarvioinnissa, ja Mielestäni henkilöarvioinneissa tulisi keskittyä enemmän yksilön vahvuuksiin kuin heikkouksiin ja kehityskohteisiin* välillä. Tuloksista tuli ilmi, että vastaajat, jotka olivat käyneet henkilöarvioinnissa enemmän kuin kaksi kertaa, olivat vastanneet kysymykseen vastausvaihtoehdon osittain samaa mieltä. Vähemmän henkilöarvioinneissa käyneet henkilöt, jotka vastasivat käyneensä 0-2 kertaa, vastasivat useimmin vastausvaihtoehdon samaa mieltä. Tästä voidaan päätellä, että vastaajat, jotka olivat käyneet henkilöarvioinneissa 3-6+ kertaa eivät ole vahvuuspohjaisuuden kannalla niin paljon kuin henkilöt, jotka ovat käyneet henkilöarvioinnissa vain 0-2 kertaa.

2. Henkilöarviointi toi minulle uutta tietoa vahvuuksistani tai heikkouksistani/kehityskohteistani



Seuraavaksi tarkasteltiin yhteyttä kysymysten *Koen olevani tietoinen omista vahvuuksistani ja heikkouksistani/kehityskohteistani ja Henkilöarviointi toi minulle uutta tietoa vahvuuksistani tai heikkouksistani ja kehityskohteistani* välillä. Jotta tekijät olisivat saaneet kunnolla vertailukelpoista tietoa, olisi kysymykset voitu jakaa eri osiin, jotta vastaukset olisi nähty vahvuuksista sekä heikkouksista ja kehityskohteista erikseen. Tilastosta voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista sai uutta tietoa omista vahvuuksistaan ja/tai heikkouksistaan/kehityskohteistaan henkilöarvioinnin avulla. 58% vastaajista, jotka olivat tietoisia tai osittain tietoisia vahvuuksistaan ja kehityskohteistaan, oli samaa mieltä siitä, että henkilöarviointi toi uutta tietoa.

3. Henkilöarvioinneissa keskitytään liikaa yksilön heikkouksiin/kehityskohteisiin



Viimeisenä työssä vertailtiin, näkyykö se, että vastaaja kokee, että henkilöarvioinneissa keskitytään liikaa heikkouksiin ja kehityskohteisiin, siinä, millainen asenne vastaajalla on henkilöarviointeja kohtaan henkilöarvioinnin jälkeen. Asennetta mitattiin asteikolla 0-10. Vastaus 6-10 väliä luokiteltiin positiiviseksi asenteeksi ja vastaus 0-5 väliä negatiiviseksi asenteeksi henkilöarviointeja kohtaan. Vastauksien jakautumisesta voidaan päätellä, että negatiivisen asenteen omaavat ovat keskimäärin enemmän sitä mieltä, kuin positiivisen asenteen omaavat, että henkilöarvioinneissa keskitytään liikaa yksilön heikkouksiin/kehityskohteisiin. Tutkimustuloksen myötä voidaan päätellä, että vahvuuspohjainen henkilöarviointi voisi taata positiivisemmän asenteen henkilöarviointia kohtaan.

4. Avoin kysymys

Avoimien vastausten perusteella tehtiin johtopäätöksiä esimerkiksi siitä, miten subjektiivisia kokemukset henkilöarvioinnista ovat. Kaikki vastaajat eivät vastanneet avoimeen kysymykseen, ja vastauksissa oli paljon hajontaa. Kysymystä olisi voitu tarkentaa esimerkiksi siten, että mitä ajatuksia vastaajilla on nimenomaan henkilöarviointien vahvuuspohjaisuuteen liittyen. Aiemmat kysymykset olivat tarkoitettu johdatteleviksi kysymyksiksi ja niistä oli tarkoitus ilmetä, että tutkimuksessa tutkitaan nimenomaan pitkälti vahvuuksien osuutta henkilöarvioinneissa, mutta se ei käynyt avoimista vastauksista päätellen kovin monelle vastaajalle ilmi. Yleensä myös avoimet vastaukset voivat tuottaa kyselyissä päänvaivaa ja syynä voi olla myös se, että vastaaja ei ole halunnut tai jaksanut paneutua kyselyyn vastaamiseen tutkijoiden toivomalla tavalla.

Kun annetaan kaikille työntekijöille yksitoikkoisia ja samoja työtehtäviä, huomio kiinnittyy helposti siihen, missä henkilö ei ole hyvä tai mikä menee huonosti. Ihmiset, jotka saavat tehdä työtään vahvuuksiaan hyödyntäen, voivat myös todennäköisesti paremmin. (Toivola 2023.) Viitaten Vastaaaja 5:sen vastaukseen, voidaan todeta, että hänen kokemassaan henkilöarvioinnissa ei ole tarkasteltu tuloksia vahvuuspohjaisesti, koska (Toivola, 2023) mukaan vahvuuspohjaisessa arvioinnissa arvioitavan haastatteluajasta suuri osa käytetään arvioitavan vahvuuksien käsittelyyn sekä niistä puhumiseen. Lisäksi loppuraportissa on noin kolminkertaisesti enemmän tietoa vahvuuksista kuin riskeistä (Toivola 2023). Tekijät päättelivät tästä teorian perusteella, että kyseessä ei ole ollut vahvuuspohjainen arviointi. Tämän perusteella tekijät uskovat, että arvioitavan huomio vahvuuspohjaisen henkilöarvioinnin jälkeen ei olisi niin merkittävästi kiinnittynyt kehityskohteisiin, vaan vahvuuksiin sekä niiden tehokkaampaan hyödyntämiseen. Mutta vastaajan 5 asenne henkilöarviointeja kohtaan oli kuitenkin täydet 10, jolla viitataan positiiviseen asenteeseen. Tästä tekijät päättelivät, että asenne ei aina korreloi sen kanssa, onko arviointi ollut vahvuuspohjaista.

Vastaaaja 1. "Todella kiehtovaa tietoa itsestäni, erityisesti Psyconin avoin kuvaus."

Vastaaaja 2. "Suomenkielinen raportti oli erilainen verrattuna ruotsinkieliseen. Onneksi rekrytoiva esihenkilö oli kokenut arvioija. Henkilöarviointi ei pitäis kertoa enää maata mullistavia asioita, vaan enemmän kertoa minkälainen johdettava sinä olet."

Vastaaaja 3. "Minua suositeltiin varauksella hakemaani tehtävään. Varauksella suosittamisen perusteeksi arvioitsija mainitsi asian, jonka olin itse nostanut haastattelussa aiheeksi, mutta en pitänyt sitä mitenkään ylitsepääsemättömänä. Lisäksi tiedostin ja tunnistin itse asian. Olisin toivonut ammatilliselta arvioinnin tekijältä myös muita perusteluja kuin itse esiin nostamani asian."

Vastaaaja 4. "Ei ajatuksia."

Vastaaaja 5. "Sain hyvin laajan ja kattavan kuvan vahvuuksistani sekä kehitettävistä asioista. Osa oli toki tiedossa, mutta etenkin kehitettävistä löytyi asioita, joita olen sen jälkeen alkanut tietoisesti kehittää, koska johtuivat oikeastaan siitä ettei kokemusta kyseisistä asioista vielä ollut."

Vastaaaja 6. "Henkilöarvioissa sain perustella omaa näkemystäni vahvuuksistani ja heikkouksistani. Arvioija ei selvästi paneutunut kehitettäviin kohtiin vaan kertoi laajasti näkemystään. Virallisessa henkilöarvioissa näkyi taulukossa arvio heikkouksista ja vahvuuksista."

Vastaaaja 7. "Olen ymmärtänyt niitten tarpeellisuuden saadakseen selville onko henkilö x juuri sellainen jota yritys etsii tai onko hakija oikeasti vakavissaan työnhausta."

Vastaaaja 8. –

Vastaaaja 9. –

Vastaaaja 10. "Siinä nostettiin paljon omia vahvuuksiani esille."

Vastaaaja 11. "Väärät päätelmät konfliktinsieto kyvystä (testin mukaan vältän konflikteja) koska vastasin moneen kohtaan olevani huomioiva ja ystävällinen."

Vastaaaja 12. –

Vastaaja 13. "Oma osaaminen kokonaisuutena tiimissä, missä loistan, ja missä en."

Vastaukset
Todella kiehtovaa tietoa itsestäni, erityisesti Psyconin avoin kuvaus
Suomenkielinen raportti oli erilainen verrattuna ruotsinkieliseen. Onneksi rekrytoiva esihenkilö oli kokenut arvioija. Henkilöarviointi ei pitäis kertoa enää maata mullistavia asioita, vaan enemmän kertoa minkälainen johdettava sinä olet.
Minua suositeltiin varauksella hakemaani tehtävään. Varauksella suositamisen perusteeksi arvioitsija mainitsi asian, jonka olin itse nostanut haastattelussa haasteeksi, mutta en pitänyt sitä mitenkään ylitsepääsemättömänä. Lisäksi tiedostin ja tunnistin itse asian. Olisin toivonut ammatitaitoiselta arvioinnin tekijältä myös muita perusteluja kuin itse esiin nostamani asian.
ei ajatuksia
Sain hyvin laajan ja kattavan kuvan vahvuksistani sekä kehitettävistä asioista. Osa oli toki tiedossa, mutta etenkin kehitettävistä löytyi asioita joita olen sen jälkeen tietoisesti lähtenyt kehittämään, koska johtuivat oikeastaan siitä ettei kokemusta kyseisistä asioista vielä ollut.
Henkilöarviossa sain perustella omaa näkemystäni vahvuksistani ja heikkouksistani. Arvioija ei selvästi paneutunut kehitettäviin kohtiin vaan kertoi laajasti näkemystään. Virallisessa henkilöarviossa näkyi taulukossa arvio heikkouksista ja vahvuksista.
olen ymmärtänyt niiden tarpeellisuuden saadakseen selville onko henkilö x juuri semmoinen jota yritys etsii tai onko hakija oikeasti vakavissaan työnhausta.
-
-
Siinä nostettiin paljon omia vahvuksiani esille
Väärät päätelmät konfliktinsieto kyvystä (testin mukaan vältän konflikteja) koska vastasin moneen kohtaan olevani huomioiva ja ystävällinen
.
Oma osaaminen kokonaisuutena tiimissä, missä loistan, ja missä en.

7.2 Yhteenveto

Tutkimuksen tulosten perusteella vahvuuspohjaisella henkilöarvioinnilla voitaisiin mahdollisesti parantaa arvioitavien yleistä asennetta henkilöarviointeja kohtaan ja parantaa hakijakokemusta. Jos hakija kokee, että henkilöarvioinnissa keskityttiin liikaa riskeihin ja hakijan heikkouksiin, voi arvioitavan asenne olla negatiivinen henkilöarviointeja kohtaan arvioinnin jälkeen. Organisaatiot voisivat mahdollisesti välttää negatiivista hakijakokemusta investoimalla tavanomaisen henkilöarvioinnin sijaan vahvuuspohjaiseen henkilöarviointiin. Kaikki vastaajista olivat samaa mieltä tai osittain samaa mieltä, että henkilöarvioinneissa tulisi keskittyä enemmän vahvuuksiin kuin heikkouksiin, joten tämäkin tulos puoltaa edellä mainittua.

Vahvuuspohjaisesta ajattelusta on tieteellisten tutkimusten pohjalta huomattu olevan paljon positiivisia vaikutuksia, mutta työelämän kontekstissa tieteellistä näyttöä on vielä melko vähäisesti, mikä vaikutti opinnäytetyömme aiheen valintaan. Työn teoreettiseen viitekehykseen perustuen on huomattu, että esimerkiksi vahvuutensa tunnistavan ja niitä hyödyntävän työntekijän motivaatio, onnellisuus ja hyvinvointi lisääntyvät, minkä kautta työn tuloksellisuus ja työpaikan ilmapiiri ovat positiivisessa vaikutuksessa, ja esimerkiksi haasteista selviäminen helpottuu. Joskus harhaluulo vahvuuspohjaisesta ajattelusta on se, että unohdetaan kielteisyyttä ja luodaan myönteisyyttä tilalle (vert. ylioptimistisuus), mutta tarkoituksena on se, että pyritään ymmärtämään ja hyödyntämään kaikkia psykologisia ilmiöitä tasapuolisesti. Teoriasta pääteltiin, että ihmiset yleensä keskittyvät luonnostaan enemmän riskeihin eikä ihminen välttämättä tiedosta sitä itse. Kyseinen seikka voi vaikuttaa työn tutkimuksen tuloksiin, mikäli vastaaja ei ole reflektoinut omia ajatuksiaan sekä mielikuviaan aiheen tiimoilta.

7.3 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyö noudattaa Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Opinnäytetyö on opiskelijan oppimisprosessi, jonka tarkoituksena on edistää opiskelijan ammatillista kehitystä, työelämätaitoja ja asiantuntijuutta. Opinnäytetyön aiheen tulee olla valittu opintojen painottumisen perusteella. (Arene 2020, 16-17). Koska työssä ei käsitelty henkilötietoja ja tutkimukseen vastanneita ei voida tunnistaa kyselyn vastauksista, työhön ei tarvittu eettistä ennakoarviointia tai tutkimuslupia. Aihe on valittu alueelta, johon tekijöiden opinnot ovat painottuneet, ja opinnäytetyöprosessi on tukenut tekijöiden ammatillisia taitoja, ja luonut arvokasta tietopohjaa tärkeästä aiheesta, eli kehittänyt tekijöiden asiantuntijuutta.

Jokainen opinnäytetyö tulee käyttää plagiaatintunnistusohjelmassa ennen kuin se palautetaan arvioitavaksi (Arene 2020, 7). Työ on käytetty plagiointitunnistuksessa ennen palauttamista, jotta pystyttiin varmistumaan siitä, ettei työssä ole suoraan kopioituja lauseita mistään lähteestä. Työssä käytetyt lähteet ovat merkitty ohjeiden mukaisesti ja työhön on pyritty löytämään mahdollisimman laadukkaita lähteitä. Työssä on käytetty uusia ja hieman vanhempia lähteitä, koska kaikista teoriaosuuksien osioista ei ollut riittävästi ja tarpeeksi kattavasti tietoa uudemmissa suomenkielisissä julkaisuissa.

Tutkimuksen arviointi tapahtuu yleisesti ottaen reliabiliteettia (luotettavuus) ja validiteettia (pätevyys) tarkastelemalla (Vilkkä 2021). Tutkimuksen reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä voidaan tarkastella esimerkiksi tutkimuksen toistettavuuden sekä tutkittavan ilmiön ja tutkimusmenetelmien suhteen kautta (Hiltunen 2009, 9). Jokaiselta kysymykseen vastanneelta kysyttiin samat kysymykset, ja samaa kyselyä voitaisiin käyttää samanlaisena samankaltaisessa tutkimuksessa.

Validiteettia eli tutkimuksen pätevyyttä voidaan arvioida tarkastelemalla, että salliiko käytetty aineisto, tutkimusmenetelmät ja saadut tulokset esitettyihin johtopäätöksiin vetoamisen (Hiltunen 2009, 7). Tutkimuksessa otanta oli hyvin pieni, joten siksi tulosten yleistäminen ei ole suotavaa. Myös arviointikokemus on yksilöllinen ja meillä ei ole tietoa vastaajien arvioijista tai niiden toteuttamistavasta. Arviointeja on paljon eri tasoisia ja erilaisia. Työn tekijät eivät siksi esimerkiksi tiedä, kuinka ammattitasoinen arvioija työn kyselyyn vastanneilla henkilöillä on ollut. Tämän vuoksi vastaajien vastausten vertaileminen ja niistä tehtyjen johtopäätösten yleistäminen ei ole suotavaa. Luotettavuus varmistettiin työtä tehdessä siten, että vertailtiin eri lähteiden asiasisältöjä ja sijaintia. Vertailemalla eri lähteiden asiasisältöjä pystyttiin huomaamaan, mikä on mahdollisimman asianmukaista ja ajantasaista tietoa asiasta. Luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä lisää työssä se, että toteutettu haastattelu on liitettyä työhön kokonaisuudessaan.

Validiteettia eli pätevyyttä voidaan mitata myös tarkastelemalla sitä, että miten hyvin tutkimuksen kohteena olevat ovat ymmärtäneet kysymykset. Jos vastaaja ei ole ajatellut tutkijan luulemalla tavalla, tulokset ovat virheelliset. (Vilka 2021.) Kun tutkimus on toteutettu kyselyn tai haastattelun avulla, on myös reliabiliteettia eli luotettavuutta arvioidessa huomioitava satunnaisvirheet, esimerkiksi mahdollisuus siitä, että vastaaja ymmärtää kysytyn kysymyksen väärin, tai vastaa virheellisesti. (Hiltunen, 2009, 10-12). Työn tutkimuksen pätevyyteen vaikuttaa se, että tutkijat eivät tiedä, että millä tavoin tutkittavat ovat ymmärtäneet kysymykset. Tämän opinnäytetyön tutkimus olisi yleistettävämpi ja tätä kautta luotettavampi, jos vastauksia olisi saatu suuremmalla otannalla.

8 POHDINTA

Työn tavoitteena oli ennen kaikkea luoda suomenkielistä tutkimustietoa rekrytointien vahvuuspohjaisuudesta, ja lisätä tietoisuutta tekijöiden näkökulmasta tärkeästä aiheesta. Tekijät kokevat saavutaneensa työn tavoitteen ja työ vastasi tutkimuskysymyksiin, jotka käsittelivät sitä, keskitytäänkö henkilöarvioinneissa tarpeeksi vahvuuksiin ja voisiko vahvuuspohjainen henkilöarviointi tarjota paremman hakijakokemuksen. Työn tuloksista päätellen vastaajien yleinen näkemys on, että henkilöarviointien tulisi keskittyä enemmän vahvuuksiin. Tutkimuksen tuloksista voitiin päätellä myös, että hakijakokemus on ja voisi olla positiivisempi silloin, kun huomiota kiinnitettäisiin enemmän vahvuuksiin.

Työn rajaukseen on vaikuttanut tekijöiden kokema vaikeus rajata aihetta. Työtä suunnitellessa raja-
aus oli tarkempi, mutta työn edetessä uusia ajatuksia ilmeni, ja raja-
aus muuttui. Aikataulutuksen vuoksi uutta rajausta ei ollut mahdollista suunnitella niin hyvin, kuin olisi ollut tarpeen, minkä myötä työn punainen lanka ei ole niin helposti näkyvässä, kuin tekijät suunnittelivat eikä kaikki työssä käsitellyt aiheet ole työn aiheeseen nähden tasavertaisen relevantteja. Jotta tämä olisi voitu välttää, aikataulun olisi tullut olla joustavampi ja suunnitelman tiukempi. Tutkimuskysymykset olisi myös ollut hyvä miettiä tarkemmin ja spesifimmin, jotta tutkimuksen tulokset olisivat olleet johdonmukaisemmat ja luotettavammat. Työn tekijät oppivat kuitenkin prosessista paljon ja osaavat seuraavassa samankaltaisessa työssä kiinnittää huomiota niihin asioihin, jotta samat virheet eivät toistuisi. Vaikka työtä tehdessä kohdattiin haasteita, molempia kiinnostavan aiheen vuoksi motivaatio työn tekemiseen säilyi läpi prosessin.

Jatkotutkimuksena aiheeseen liittyen voitaisiin toteuttaa esimerkiksi ryhmähaastattelu vahvuuspohjaista henkilöarviointia tekevien toimihenkilöiden keskuudessa, jossa he kertoisivat omia näkemyksiään aihealueesta. Tavoitteena olisi synnyttää keskustelua ja tätä kautta saada syvempää näkökulmaa ja tietoa aiheesta. Lisäksi tulevaisuuden näkymiä voisi painottaa ja esimerkiksi tutkia, miten vahvuuspohjaisuus mahdollisesti vaikuttaa pitkäkantoisesti. Toinen jatkotutkimus voisi olla toteutettu haastattelulla, jossa vahvuuspohjaisen henkilöarvioinnin kautta rekrytoidut henkilöt kertoisivat, miten ovat esimerkiksi hyötyneet vahvuuspohjaisen henkilöarvioinnin myötä saaduista tiedoista ja ovatko kokeneet vahvuuksien hyödyntämisen helpompana, kuin ennen arviointia.

Aihe on varmasti tulevaisuudessa yleistyvä tutkimuskohde, koska vahvuuspohjaisuus tulee liittymään tulevaisuuden työelämään. Toivolan (2022) haastattelussa vahvuuspohjaisuuden tulevaisuusnäkymiä kuvattiin esimerkiksi niin, että varsinkin yritysmaailmassa kilpailutilanne tulee vaatimaan sen, että vahvuuspohjaista ajattelua lisätään. Tälläkin hetkellä yritykset, jotka ovat omaksuneet vahvuuspohjaisempaa ajattelua toimintaansa, tekevät parempaa tulosta ja erottuvat edukseen kilpailijoista.

Tekijät kokevat, että opinnäytetyön myötä vahvuusajatteluun pohjautuva ajattelutapa ja tiedot positiivisesta psykologiasta ja vahvuusajattelusta vahvistuivat, minkä tekijät kokevat hyväksi tulevaisuuttaan varten niin työelämässä kuin arjessakin, ja tämä oli työn aihetta valitessa myös yksi tavoitteista. Opinnäytetyön tekoprosessi opetti tekijöille sen, miten tärkeää huolellinen suunnittelu on ja aikatauluttamisesta, mitkä ovat molemmat tärkeitä työelämätaitoja. Erityisesti työn rajaamisen ja johdonmukaisuuden säilyttämisen tärkeys korostui prosessin edetessä ja tekijät uskovat, että ymmärtävät sen paremmin seuraavassa vastaavanlaisessa työssä. Työ edisti myös tekijöiden haastattelu- ja vuorovaikutustaitoja, koska tekijät suunnittelivat ja pitivät haastattelun aihealueen asiantuntijalle osana prosessia.

LÄHTEET

- Aspinwall, Lisa & Staudinger, Ursula 2006. Ihmisen vahvuuksien psykologia: Kehittyvän tutkimuskentän kysymyksiä. Teoksessa Lisa Aspinwall & Ursula Staudinger (toim.) Ihmisen vahvuuksien psykologia. Helsinki: Edita Publishing Oy, 21-33.
- Arene 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto 202. Pdf-tiedosto. Julkaistu 2020. https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382 Viitattu 4.5.2023.
- Berscheid, Ellen 2006. Ihmisen suurin vahvuus: Toiset ihmiset. Teoksessa Lisa Aspinwall & Ursula Staudinger (toim.) Ihmisen vahvuuksien psykologia. Helsinki: Edita Publishing Oy, 47-56.
- Cartensen, Laura & Charles, Susan 2006. Ikääntyminen: Miksi hyvätkin uutiset vastaanotetaan huonoina? Teoksessa Lisa Aspinwall & Ursula Staudinger (toim.) Ihmisen vahvuuksien psykologia. Helsinki: Edita Publishing Oy, 83-95.
- Díaz, Edgar & González, José 2012. Autonomous University of Madrid, Oviedo University. The roots of positive psychology. Papeles del Psicólogo, 2012. Vol. 33(3). Pdf -tiedosto. <https://www.papelesdelpsicologo.es/English/2136.pdf> Viitattu 17.1.2023.
- Duunitori.fi. Rekrytointistrategia. Verkkojulkaisu. <https://duunitori.fi/rekrytointi/artikkeli/rekrytointistrategia/>. Viitattu 12.4.2023.
- Duunitori.fi. Työn nykytrendit rekrytoinnin ohjaajina. Verkkojulkaisu. <https://duunitori.fi/rekrytointi/artikkeli/tyon-nykytrendit-rekrytoinnin-ohjaajina/>. Viitattu 12.4.2023.
- Eskola, Härkönen & Silfversten, julkaisuaika tuntematon. Rekrytointi riskillä vai varman päälle? Pdf-tiedosto. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/138075/08_Silfversten_rekrytointi_riskilla_vai_varman_paalle.pdf?sequence=2 Viitattu 08.03.2023.
- Granhölm, Niina & Karlsson, Minna 2014. Rekrytointiopas esimiehille. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Turun ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72086/opinnaytetyo%2520040414.pdf?sequence=1> Viitattu 22.4.2023.
- Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Joki, Maritta 2021. E-kirja.
- Henkilöstöjohtaminen. Viitala, Riitta 2021. E-kirja.
- Hiltunen, Leena. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Pdf -tiedosto. Julkaistu 18.2.2009. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf Viitattu 10.5.2023.
- Honkaniemi, Laura, Junnila, Kirsi, Ollila, Juhani, Poskiparta, Hanna, Rintala-Rasmus Anita & Sandberg, Juha 2007. Viisaat valinnat. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ijas, Jani 2022. Opiskelukoulu. Verkkojulkaisu. <https://opiskelukoulu.fi/kasvun-assenne/>. Viitattu 02.01.2022.
- Isokoski, Tiina 2016. Kompetenssipohjaiset henkilöarvioinnit rekrytoinnissa. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Metropolia Ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/105595/Isokoski_Tiina.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 22.01.2023.
- Joylla.com. Positiivinen psykologia. Verkkojulkaisu. <https://www.joylla.com/positiivinen-psykologia> Viitattu 20.4.2023.
- Toivola, Juho 2023. Asselmointi Oy. Haastattelu 23.1.2023.
- Koppa.jyu.fi. Jyväskylän yliopiston Koppa. <https://koppa.jyu.fi/> Viitattu 19.4.2023.

Lammi, Harri 2020. Luontaiset vahvuudet työelämässä. Sastamala: Vammaspaino.

Lipsanen, Jari 2020. Psykologinen testaus ja henkilöarviointi. Psykopodiaa. Podcast. Spotify -musiikki-, podcast- ja videopalvelu, julkaistu 31.8.2020. <https://open.spotify.com/episode/4z9k7cIVz9CVLCH0PHp507>. Viitattu 10.02.2023.

Maaranen, Mariia 2020. Työnhakijakokemuksen parantaminen. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352774/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6%20Mariia%20Maaranen.pdf?sequence=2> Viitattu 27.4.2023.

Manpowergroup.fi 2021. Rekrytointiprosessin vaiheet – 11 askelta tehokkaaseen rekrytointiin. Manpowergroupin blogi. <https://blogi.manpowergroup.fi/rekrytointiprosessin-vaiheet-11-askelta-tehokkaaseen-rekrytointiin> Viitattu 23.4.2023.

Markkanen, Mikko 2008. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOYpro.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Niitamo, Petteri 2001. Työhaastattelu, henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita Oyj.

Niitamo, Petteri 2003. Henkilöarviointimenetelmät työelämässä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Omien vahvuuksien tunnistaminen julkaisuaika tuntematon. Peda.net-yleislisenssi. HOHTO-hanke 2017-2020. Peda.net. <https://peda.net/aanekoski/hankkeet/paattyneita-hankkeita-arkisto/hohto-hanke/ovtl> Viitattu 9.5.2023.

Oph.fi. Tunteesta tunteeseen – ohjaajan opas. Verkkojulkaisu. <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/tunteesta-tunteeseen-ohjaajan-opas/1-tunteet-mita-ne-ovat> Viitattu 12.02.2023.

Opinnäytetyön eettiset ohjeet. Arene ry. Pdf-tiedosto. Julkaistu 18.4.2018. http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene-opinnaytetyoprosessin-eettiset-suositukset_muistilistat-opiskelijalle-ja-ohjaajalle.pdf?t=1526903222. Viitattu 2.1.2022.

Parnila, Kirsi 2017. Työsuhde tutuksi: esimiehen selviytymisopas. E-kirja. Viro: Meedia Zone OÜ. Viitattu 9.4.2023.

Positive Education julkaisuaika tuntematon. Positiivinen psykologia. Verkkojulkaisu. <https://www.positiivinenoppiminen.fi/positiivinen-psykologia/>. Viitattu 10.01.2022.

Positive Education julkaisuaika tuntematon. 24 luontevahvuutta. Verkkojulkaisu. <https://www.positiivinenoppiminen.fi/24-luontevahvuutta/> Viitattu 25.01.2023.

Psycon.fi julkaisuaika tuntematon. Henkilöarviointi Psyconilla. Verkkojulkaisu. <https://psycon.fi/ratkaisumme/psykologinen-henkiloarviointi/henkiloarviointi-psyconilla/> Viitattu 19.4.2023.

Psycon.fi julkaisuaika tuntematon. Psyconin tarina. Verkkojulkaisu. <https://psycon.fi/psycon-oy/psyconin-tarina/> Viitattu 17.01.2023.

Psycon.fi. Psykologinen henkilöarviointi julkaisuaika tuntematon. Verkkojulkaisu. https://psycon.fi/ratkaisumme/psykologinen-henkiloarviointi/nain-henkiloarviointi-toteutetaan/?_gl=1*1hswoks*_up*MQ..*_ga*MTgxOTg0NTY3Mi4xNjc2MjA5NzE1*_ga_9N99YF6HZV*MTY3NjIwOTcxNC4xLjEuMTY3NjIwOTc0MC4wLjAuMA..*_ga_43079YEJR9*MTY3NjIwOTcxNC4xLjEuMTY3NjIwOTc0MC4wLjAuMA.. Viitattu 25.01.2023.

Psyli.fi. Henkilöarviointi työelämässä – ohjeistus hyviksi käytännöiksi. Verkkojulkaisu. https://www.psyli.fi/wp-content/uploads/2020/09/Henkiloarviointi_tyolamassa_-_ohjeistus_hyviksi_kaytannoiksi_040919.docx. Viitattu 17.01.2023

Sartori, Riccardo, Constantini, Arianna & Ceschi, Andrea 2020. Psychological assessment in human resource management: discrepancies between theory and practice and two examples of integration. PR 51,1 Pdf-tiedosto. Julkaistu 9.10.2020. <https://www.proquest.com/docview/2637464461/fulltextPDF/D5F8F243FFE042AAPQ/1?accountid=27296> Viitattu 12.4.2023.

Rinne, Riia 2019. Yksilön vahvuudet työssä – uran alussa olevien kokemuksia vahvuuksien tunnistamisesta ja käyttämisestä työelämässä. Liiketaloustieteen, johtamisen ja organisoinnin koulutusohjelma. Pro gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/147529/Rinne_Riia_opinnayte.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Roukala, Jelena 2022. Yritys X rekrytoinnin hakijaymmärrys. Opinnäytetyö. Tradenomin tutkinto. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/751230/Roukala_Jelena.pdf?sequence=2 Viitattu 22.4.2023.

Saarelma, Elviira 2021. Merkityksellisen työn vaikutukset ja johtaminen. Kandidaatintyö. Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/131816/SaarelmaElviira.pdf?sequence=2>. Viitattu 2.1.2022.

Sandelin, Sarita 2015. Rekrytoinnissa hyödynnettävät työsimulaatiot. Liiketaloustieteen, johtamisen ja organisoinnin koulutusohjelma. Pro gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu. https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/113933/gradu_2015_Sandelin_TSEPori.pdf;jsessionid=8A9FED085631599D401982D393759C2C?sequence=4 Viitattu 23.3.2023

Seligman, Martin & Peterson, Christopher 2006. Myönteinen kliininen psykologia. Teoksessa Lisa Aspinwall & Ursula Staudinger (toim.) Ihmisen vahvuuksien psykologia. Helsinki: Edita Publishing Oy, 312-325.

Somero, Niina 2015. Yrityksen rekrytointiprosessin vaiheet – työnhakijan tietopaketti. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91143/Somero_Niina.pdf.pdf?sequence=1 Viitattu 20.4.2023.

Terveyskirjasto 2018. Luonteenvahvuudet. Verkkojulkaisu. Julkaistu 27.8.2018. <https://www.terveyskirjasto.fi/ont00911> Viitattu 25.1.2023.

Tiitus.fi. Miksi rekrytointi muuttuu? Verkkojulkaisu. <https://www.tiitus.fi/miksi-rekrytointi-muuttuu/>. Viitattu 20.4.2023.

Toivola, Juhon & Jaakkola, Matti, Asselmointi Oy. Pdf-tiedosto. Julkaisuaika tuntematon. <https://lbproduction.s3.amazonaws.com/605ad0793215f20f7d778353/extras/vahvuuspohjainen-rekrytointiopus.pdf> Viitattu 12.02.2023.

Toivola, Juhon 2021. Miksi käyttää henkilöarviointia suorahaussa? Taito Researchin blogi. <https://www.taitoresearch.com/fi/blogi/miksi-kytt-henkilarviointia-suorahaussa>. Viitattu 17.01.2023.

Uusiautti, Satu 2019. Tunnista vahvuutesi ja menesty. Helsinki: Kirjapaja.

Uusitalo-Malmivaara, Lotta 2014. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä, PS-kustannus.

VIA Institute on character julkaisuaika tuntematon. The 24 character strenghts. Verkkojulkaisu. <https://www.viacharacter.org/character-strengths> Viitattu 25.01.2023

Vilkka, Hanna 2020. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus. Viitattu 21.4.2023.

Virolainen, Harri & Virolainen, Ilkka 2016. Mielen voima työssä. Helsinki: Viisas elämä.

Webropol.fi. Kysely- ja raportointityökalu. Verkkojulkaisu. <https://webropol.fi/kysely-ja-raportointityokaluu/> Viitattu 24.4.2023.

Wenström, Sanna, Toivola, Juho, Jaakkola, Matti 2022. Vahvuuspohjainen rekrytointi. Webinaari. Zoom, julkaistu 5.5.2022.

LIITE 1: HAASTATTELUKYSYMYKSET JA -VASTAUKSET

1. Miten määrittelisitte vahvuuspohjaisen henkilöarvioinnin asiasta tietämättömälle?

No mä sanoisin, että se on ihan normaalia henkilöarviointia, jossa keskitytään enemmän ihmisen vahvuuksiin. Eli tavallaan ei ole olemassa mitään semmoista erillistä vahvuuspohjaisen henkilöarvioinnin menetelmää, vaan enemmän kyse on siitä, että mihin käytetään aikaa ja mihin se huomio kiinnittyy.

2. Miksi itse kiinnostuitte vahvuuspohjaisesta henkilöarvioinnista, miksi vahvuuspohjainen henkilöarviointi, eikä pelkkä perinteinen?

Meillä on tosiaan yritys, joka 2 vuotta sitten perustettiin, Asselmointi-niminen, jossa me ollaan erityisesti asiaa pidetty esillä, ja se perustuu oikeastaan meidän omiin kokemuksiin. Me oltiin pitkään molemmat yli 10 vuotta tehty sitä henkilöarviointia ja huomattiin että henkilöarvioinnissa tyypillisesti nostetaan esille erilaisia riskejä ja sellaisia mahdollisia ongelmia. Asiakkaiden eli niiden rekrytoivien esihenkilöiden tai HR-ihmisten huomio kiinnittyy meidän mielestä vähän liikaa niihin mahdollisiin ongelmiin tai riskeihin. Ja sitten toisaalta, kun me ollaan luettu tämmöistä tieteellistä tutkimuskirjallisuutta, niin me tiedettiin, että yritykset ja yksilöt, jotka keskittyy niihin vahvuuksien tunnistamiseen ja vahvuuksien hyödyntämiseen, pärjää elämässä ja työelämässä paremmin kaikilla mittareilla mitattuna, että me ikään kuin tiedettiin myös se, että olisi järkevämpää, että keskityttäisiin puhumaan enemmän niistä vahvuuksista ja tarkastella enemmän niitä vahvuuksia. Oikeastaan se pohjautui näihin omiin kokemuksiin alalta ja tavallaan ymmärrykseen siitä, että mitä tieteellinen tutkimus asiasta sanoo.

3. Onko Asselmointi Oy ainoa vahvuuspohjaista henkilöarviointia tekevä yritys Suomessa?

No sanotaan näin, että jos kysyy miltä tahansa muultakin henkilöarviointifirmalta Suomessa tai maailmalla niin kaikki sanois et joo, kyllä me näitä vahvuuksia tutkitaan, mutta että ehkä me ollaan ainoa taho, joka ylipainottaa sen, että kaikki muut todennäköisesti sanois että ne pyrkii ikään kuin tasapainottamaan sen tarkastelun näkökulman niin että ikään kuin puolet riskejä ja puolet vahvuuksia, että haluaa ikään kuin tuoda sellaisen 50/50, eli on molemmat, mut mä luulen että me ollaan ainoa firma joka ikään kuin on ottanut sen kannan että pitää puhua enemmän vahvuuksista kun niistä riskeistä. Kaikki varmasti tuo niitä vahvuuksia jossakin määrin esille, mutta mun käsittääkseni me ollaan ainoa firma, joka on ikään kuin sanonut ääneen sen, että meidän mielestä nää vahvuudet on tärkeämpi asia ja riskit on vähemmän olennainen asia.

4. Onko testimenetelmät vahvuuspohjaisessa henkilöarvioinnissa samankaltaiset, kuin tavanomaisessa henkilöarvioinnissa, mutta keskitytään enemmän vahvuuksiin?

Me tehdään monenlaisia arviointiprosesseja vähän riippuen siitä tilanteestakin, että mihin se arviointi liittyy. Ne voi liittyä esimerkiksi rekrytointitilanteisiin, yrityskauppatilanteisiin, uudelleenorganisoititilanteisiin, missä ikään kuin nykyisiä työntekijöitä sijoitellaan uudenlaisiin rooleihin. Prosessin kulku riippuu myös siitä, että mikä se arviointitilanne on tai mihin se arviointi liittyy. Mutta se aina lähtee liikkeelle keskustelulla, missä määritellään sen roolin ikään kuin vaatimukset. Jos kyse on rekrytoinnista niin mietitään, että millainen tehtävä on kyseessä ja mitä siinä tehtävässä pitäisi saada aikaiseksi. Jos on kyse yrityskaupasta niin kysellään vähän niistä tulevista kasvu- tai kehityssuunnitelmista, että mihin suuntaan sitä yritystä pitäisi viedä tai jos kyse on uudelleenorganisoititilanteesta, niin sitten vähän kysellään siitä, että minkälaisiin uusiin rooleihin näitä ihmisiä olisi tarkoitus sijoitella.

5. Prosessin kulun kuvaus?

Me tehdään kompetenssipohjaista henkilöarviointia eli me halutaan ymmärtää niitä tehtävän kannalta oleellisia kompetensseja. Kompetenssilla tarkoitetaan havaittavissa olevia käyttäytymisen muotoja niin kuin vaikka sujuva tiimityö tai tekninen ongelmanratkaisu tai valmentava johtaminen tai jotain semmoista mitä ihmiset voidaan pistää tekemään ja katsoa että miten se sujuu ja niistä syntyy sitten se ikään kuin vaatimusprofiili, jota vasten me sitten henkilöä arvioidaan ja arvioidaan tietysti eri näkökulmista. Eli esimerkiksi arvioidaan kykyrakennetta, millaisia synnynnäisiä tai elämän myötä kehittyneitä kyvykkyksiä henkilöillä on, arvioidaan persoonallisuutta eli luontaista tapaa ajatella ja toimia ja kokea tunteita, arvioidaan motivaatorakennetta eli sitä, että mikä henkilöä motivoi ja mistä asioista hän saa energiaa ja intoa työssään.

Ehkä henkilöarvioinnissa otetaan vähemmän kantaa substanssiosaimiseen eli siihen, onko henkilöllä miten paljon esimerkiksi työkokemusta alalta tai koulutusta niihin tehtäviin, eli keskitytään enemmän henkilöominaisuuksiin. Arviointi tehdään monimenetelmällisesti, mikä tarkoittaa sitä, että niitä kiinnostuksen kohteena olevia asioita arvioidaan aina useammalla eri tavalla, jolloin se meidän lausunto tai kannanotto ei ikinä perustu mihinkään yhteen menetelmään, vaan se sama asia tai sama tieto on todennettu useammalla eri tavalla eli me käytetään erilaisia psykometrisiä testejä kuten persoonallisuustestejä, motivaatiotestejä, kykyrakennetta mittavia testejä ja mukana on useimmiten myös strukturoitu kompetenssipohjainen haastattelu sekä taitotestejä kuten esimerkiksi kielitaitotestejä tai vastaavia. Lisäksi voi olla myös simulaatioita tai työnäytteitä tai jotain lyhyitä tehtäviä, missä pyritään simuloimaan jotain työn kannalta oleellista työtilannetta ja katsotaan, että miten henkilö siinä toimii. Seuraavaksi tehdään lausuntoraportti, missä raportoidaan asiakkaalle arvioinnin lopputulos ja usein siihen liittyy suullinen palautekeskustelu, missä asioita käydään läpi.

Vahvuuspohjaisuus näkyy tässä prosessissa monella tavalla. Kun konsultti tarkastelee testituloksia, niin hän pyrkii löytämään sieltä tietoa henkilön vahvuuksista. Haastattelun, joka kestää yleensä noin 2 tuntia, sisällöstä tai ajankäytöstä iso osa käytetään niitä vahvuuksien käsitteilyyn ja niistä puhumiseen. Raportissa näkyy 3 kertaa enemmän tietoa vahvuuksista kuin riskeistä ja on nostettu esiin henkilön keskeisin työelämävahvuus, mikä se on, miten se ilmenee ja miten sitä voi hyödyntää. Ja suullisessa palautekeskustelussa asiakkaan kanssa tärkeä tavoite on se, että halutaan varmistaa, että rekrytoiva esihenkilö ymmärtää varmasti ja riittävän selkeästi, että mikä sen henkilön keskeisin vahvuus tai keskeisimmät vahvuudet on ja miten juuri siinä tehtävässä näitä vahvuuksia voisi hyödyntää. Eli koitetaan ikään kuin valmentaa asiakkaita ajattelemaan vahvuuspohjaisemmin ja toimimaan lähijohtamisessa, työn arjessa niin että vahvuudet olisi johtamisen lähtökohta.

6. Mitä mahdollisuuksia näätte vahvuuspohjaisessa henkilöarvioinnissa?

Luo ensinnäkin toiminnalle mukavamman ilmapiirin, mukavampi keskustelu ihmisille, vähemmän ongelmaton ja usein arvioitaville energisempää ja innostavaa. Lisäksi se on mahdollisuus bisnekselle, jos yritykset pyrkisivät enemmän esimerkiksi muokkaamaan henkilöiden työtehtäviä sillä tavalla, että henkilöt saisivat enemmän keskittyä niihin asioihin missä he ovat hyviä, he pääsisivät ikään kuin jalostamaan niitä vahvuuksia. Todennäköisesti taloudellinen hyöty mikä siitä koituisi yrityksille olisi suurempi siihen verrattuna, että annetaan ihmisille niin sanotusti tasapaksuja työtehtäviä ja kaikki tekee samoja hommia ja huomio helposti kiinnittyy siihen, että missä se henkilö ei ole hyvä tai mikä jää tekemättä tai mikä tulee tehtyä sitten huonosti ja sitten sitä koitetaan parantaa. Yleisesti tavallaan yksittäisissä työtehtävissä menestyminen, sinne niitä parannuksia tulee, toisaalta tuottavuuteen, mutta toisaalta myös hyvinvointiin. Eletään aika raskasta aikaa, niin työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin teemat on vahvasti esillä. Vahvuuspohjaisuus tarjoaa myös siihen osaltaan vastauksen. Ihmiset, jotka saa tehdä työtään vahvuuksilla, todennäköisesti voi myös paremmin.

7. Mitä "sudenkuoppia"/vinoumia yleisesti henkilöarvioinneissa on?

Tietysti sudenkuoppia on aina tän kaltaisessa toiminnassa. Vaikka kuinka monimenetelmällisesti ja keskittyneesti niitä ihmisiä tutkailaan, niin aina on mahdollista, että jotain hyvin olennaista jää selvittämättä tai joku olennainen asia ei syystä tai toisesta osu meidän haaviin ja tietysti se voi olla semmoinen asia joka osoittautuu siellä työn arjessa esimerkiksi jonkinlaiseksi ongelmaksi. Tutkimuksille, joita tehdään, on kuitenkin rajattu määrä aikaa ja rajattu määrä erilaisia tiedonhankintamenetelmiä. Sen takia henkilöarviointikin on hyvä aina yhdistää esimerkiksi referenssitarkistuksiin tai muihin rekrytoinnissa käytettäviin tiedonhankintamenetelmiin. Vahvuuspohjaisessa henkilöarvioinnista tietysti on erityisesti sellainen riski, että kun ollaan niin keskittyneitä niihin vahvuuksiin, niin sitten tavallaan jotain olennaista riskiä ei riittävällä hanakkuudella tuoda esiin, jolloin saatetaan päätyä palkkaamaan semmoinen henkilö, joka ei vahvuuksista huolimatta täytä jotain odotusta tai vaatimusta, mitä siihen työtehtävään liittyy.

8. Voiko jotkut vahvuudet jäädä vahvuuspohjaisen henkilöarvioinnin ulkopuolelle esimerkiksi vaikean mitattavuuden vuoksi?

Esimerkiksi Sanna Wenström, joka Suomessa on kehittänyt vahvuuspohjaisuuteen pohjautuvaa voimakehä menetelmää, puhuu paljon laajasta vahvuuskäsityksestä. Henkilöarviointi tutkailee enimmäkseen henkilöominaisuuksia, niin siellä on tiettyjä ulottuvuuksia, ja esimerkiksi jotkut taidot, ammatilliset taidot tai tiedot saattaa jäädä ulkopuolelle. Esimerkiksi jos arvioija ei tunne sitä alaa riittävästi, hänellä ei ole itsellä kykyä arvioida substanssiosaamista. Joskus, jos vähän karrikoidaan, niin joillain aloilla voi ihan oikeasti olla semmoinen tilanne, että henkilönä sä voit olla vaikka kuinka tumpelo ja hankala, mutta jos sulla on se ikään kuin vaadittu ammattipätevyys niin sut palkataan silti, koska on niin kova pula tekijöistä. Sitten joskushan työssä menestymistä voi auttaa vaikka se että on suomenruotsalainen tai se että on paljon rahaa jolloin se huolettomuus talousasioista näkyy semmoisena rentona työotteena. Tai se että että on laaja kontaktiverkosto, tuntee ne oikeat ihmiset. Toki tällaisetkin asiat voi nousta haastattelussa ja kun tehdään arviointia mutta tavallaan ihmisillä olla kummallisiakin vahvuuksia, jotka voi yllättävilläkin tavoilla edesauttaa onnistumista. Esimerkiksi myös ulkonäkö tai joku semmoinen asia, joka on vähän niinkuin tabu että siitä ei oikeastaan saisi puhua, mutta se kuitenkin joskus selittää sitä, että miksi joku pärjää ja joku ei.

9. Miten yllä olevia vältetään?

Keskimäärin on ehkä niin, että henkilöarviointikonsulteilla tai henkilöarviointipsykologeilla on korkeampitasoinen ammattietiikka kuin palkkaavilla organisaatioilla ja moni rekrytoiva esihenkilö ei välttämättä ole hirveän kokenut johtaja tai rekrytoija, jolloin tietysti meidän työtä on sitten se, että pyritään viimeistään siinä palautekeskustelussa varmistamaan, että se asiakas on tekemässä järkeviä päätöksiä ja että se hänen ajattelunsa tai logiikkansa on ikään kuin hyvällä pohjalla, mutta totta kai ne asiakkaat sitten loppujen lopuksi tekee itse sen päätöksen. Ehkä se meidän kokemus ja asiantuntemus ja se ikään kuin konsultoiva rooli, mikä meillä on sitten niissä rekrytointiprosesseissa, ehkä se tulee sen neuvonannon ja keskustelun kautta. Pyritään ikään kuin varmistamaan, että asiakas ajattelee riittävän järkevästi siitä asiasta.

10. Milloin/missä tilanteissa vahvuuspohjainen henkilöarviointi toimii? Toimii parhaiten?

On sellaisia henkilöarvioinnin osa-alueita tai soveltamisaloja missä vahvuuksista huolimatta olennaisempi näkökulma on riskien hallinta. Henkilöarvioinnin tutkimuksessa käytetään tällaisia termejä kuin select in ja select out, jotka tarkoittaa, että valitaanko ikään kuin sisään vai valitaanko pois. Vahvuuspohjainen henkilöarviointi on vahvasti tällaisista niinku select in tyyppistä, että pyritään valitsemaan joku henkilö joka sitten otetaan. Mutta sitten on myös sen kaltaisia prosesseja, missä se on hyvin vahvasti tällaisista select out tyyppistä eli pyritään karsimaan pois tiettyjä ei-toivottuja ominaisuuksia. Esimerkiksi ydinvoimalan työntekijöiden pitää olla riittävän huolellisia ja tarkkoja. Ihan sama mitä vahvuuksia muuten on, mutta jos ne ei ole riittävän huolellisia ja tarkkoja, niin niitä ei voida palkata. Ja uimavalvojen pitää osata uida ja jos ei osaa uida niin ei riitä, vaikka olisi sosiaalisesti kuinka taitavia tyyppisiä. Tai hävittäjälentäjillä on tiettyjä asioita tai lentäjillä ylipäätään, jotka pitää karsia pois, että jos tietty ominaisuus tai tietty asia löytyy, niin se on automaattisesti ikään kuin hylätty tulos ja henkilö ei voi toimia niissä tehtävissä, että sanotaan että ehkä ylipäätään tällaisien turvallisuuskriittisten alojen henkilöarvioinnit on luonteeltaan sellaisia, että, ehkä se vahvuuspohjaisuus voisi siellä olla isommassa roolissa, mutta ikään kuin se turvallisuus on siellä lähtökohta, niin se on enemmän tällainen riskilähtöinen se arviointiprosessi niillä aloilla.

11. Tulevaisuuden näkymät ja millainen on vallitseva yleisasenne aihetta kohtaan?

Päivittäin jutellaan esimerkiksi henkilöstöjohtajien kanssa eri yrityksistä ja kaikki suhtautuu tähän kyllä positiivisesti, että kaikki näkee kyllä ne mahdollisuudet ja hirveen harva on eri mieltä siitä, että tämä on järkevä tapa ajatella, että kannatus on aika suurta. Ja luulen, että - julkinen sektori on tietysti oma maailmansa - mutta jos puhutaan yrityksistä, niin luulen että tämä on asia mikä normaalin kilpailun kautta tulee valtavirtaistumaan sen takia, että kun ne yritykset, jotka keskittyy vahvuuksiin ihan vaan pärjää paremmin, tekee parempaa tulosta ja onnistuu voittamaan kilpailijansa liiketoiminnan eri osa-alueilla, niin luulen että se ikään kuin ajan mittaan johtaa siihen, että kellään ei ole oikein varaa olla ajattelematta vahvuuspohjaisemmin. Tämähän on kuitenkin aika uusi asia, että positiivinen psykologia mihiin vahvuuslähtöinen ajattelukin liittyy, tuli valtavirtaan oikeastaan vasta 90-luvulla tai 2000-luvun alkupuolella. Vaikka siitäkin on jo kymmeniä vuosia, on se kuitenkin vielä monille uusi tapa ajatella. Tulee olemaan vaikeampaa kilpailla liiketoiminnassa, jos ei keskity vahvuuksiin tai pelaa vahvuuksillaan, niin mä luulen että sitä kautta vahvuusajattelu pikkuhiljaa tulee vahvemmin osaksi kaikkea toimintaa.

LIITE 2. WEBROPOL -KYSELYN VASTAUKSET

1. Työkokemus vuosina?
2. Kuinka monta kertaa olet ollut henkilöarvioinnissa?
3. Koen olevani tietoinen vahvuuksistani ja heikkouksistani/kehityskohteistani?
4. Henkilöarvioinneissa keskitytään liikaa yksilön heikkouksiin/kehityskohteisiin?
5. Mielestäni henkilöarvioinneissa tulisi keskittyä enemmän yksilön vahvuuksiin kuin heikkouksiin ja kehityskohteisiin.
6. Jos eri mieltä, miksi?
7. Henkilöarviointi toi minulle uutta tietoa vahvuuksistani tai heikkouksistani ja kehityskohteistani
8. Asenne henkilöarviointeja kohtaan henkilöarvioinnin jälkeen
9. Tämä jäi erityisesti mieleen henkilöarvioinnista ja ajatuksia henkilöarviointiin liittyen