



## **Henkilöstöpalveluyrityksen tuottamien psykometristen henkilöarviointien hyödyt ja mahdollisuudet**

Linda Tietäväinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu  
Liiketoiminnan palveluratkaisut ja kielet  
Amk-opinnäytetyö  
2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Linda Tietäväinen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Henkilöstöpalveluyrityksen tuottamien psykometrinen henkilöarviointien hyödyt ja mahdollisuudet
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 33 + 1
<p>Opinnäytetyössä tarkasteltiin henkilöstöpalveluyrityksen tuottamien tekoälyä hyödyntävien psykometrinen arviointien tärkeyttä asiakasyrityksille. Tavoitteena oli selvittää, kuinka paljon asiakasyritykset hyödyntävät arviointien tuottamia raportteja tällä hetkellä ja kuinka saisimme heidät kiinnostumaan näiden raporttien monipuolisemmasta hyödyntämisestä tulevaisuudessa.</p> <p>Tietoperusta koostuu rekrytointiprosessin ja henkilöarviointien kuvauksesta, pehmeiden ja kovien taitojen vertailusta ja psykometrinen henkilöarviointien tunnetuista hyödyistä.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmä, sillä tavoitteena oli saada mahdollisimman syvällisiä tuloksia. Tutkimustulokset kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastateltavat oli Yrityksen X:n asiakasyritysten rekrytoinneista vastaavia esihenkilöitä, jotka ovat olleet mukana läpimenneissä rekrytoinneissa, sekä Job Match ja On boarding -raporttien käsittelyssä.</p> <p>Haastattelujen avulla saatiin arvokasta tietoa asiakasyritysten näkemyksistä aiheeseen liittyen. Tutkimustuloksista selviää, että suurin osa haastatelluista kokee molemmat arvioinnit hyödyllisinä, mutta toivoivat niihin pieniä muutoksia. Perehdytyksessä mukana olevan On boarding -raportin tueksi, haastateltavat toivoivat henkilöstöpalveluyrityksen puolelta laajempaa perehdytystä raporttien saloihin, jotta osaisivat hyödyntää niitä entistä monipuolisemmin tulevaisuudessa.</p>
<b>Asiasanat</b> henkilöarviointi, henkilöstövuokrausyritys, psykometrinen arviointi, tekoäly

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tavoite ja rajaus .....	1
1.2	Keskeiset käsitteet .....	3
1.3	Yrityksen esittely .....	4
2	Henkilöarvioinnit rekrytointiprosessissa .....	5
2.1	Rekrytointiprosessi Yrityksen X näkökulmasta .....	5
2.2	Pehmeät ja kovat taidot .....	9
2.3	Perinteinen henkilöarviointi .....	12
2.4	Tekoälypohjainen psykometrinen henkilöarviointi .....	14
2.5	Tekoälyn luotettavuus arvioinneissa .....	15
2.6	Perehdytys ja On boarding -raportti .....	16
3	Tutkimuksen toteutus .....	18
3.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	18
3.2	Aineiston keruumenetelmä .....	18
3.3	Aineiston analyysi .....	19
3.4	Tutkimushaastattelu ja haastattelukysymykset .....	21
4	Tutkimustulokset .....	22
4.1	Ulkoisen rekrytointikumppanin valinta ja kriteerit .....	22
4.2	Pehmeiden taitojen tuntemus .....	22
4.3	Henkilöarviointien tämänhetkiset hyödyt asiakasyritykselle .....	23
4.4	Job Match -raportti ja On boarding -raportti .....	24
4.5	Henkilöarviointien mahdollisuudet .....	24
4.6	Yhteenveto .....	25
5	Pohdinta .....	26
5.1	Johtopäätökset .....	26
5.2	Kehittämisehdotukset .....	26
5.3	Tutkimuksen arviointi (onnistuminen ja luotettavuus) .....	28
5.4	Jatkotutkimusehdotukset .....	28
5.5	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	29
5.6	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen .....	29
	Lähteet .....	31
	Liitteet .....	34
	Liite 1. Haastattelukysymykset asiakasyrityksille .....	34

# 1 Johdanto

Tekoälypohjaisten psykometristen henkilöarviointien käyttö rekrytoinnin tukena on yleistynyt viime vuosina huomattavasti. Yksi syy tälle on se, että työelämän muuttuessa työnantajat tarvitsevat uusia tapoja tunnistaakseen ja erottaakseen kaikista potentiaalisimmat osaajat isosta hakijajoukosta (Nyyssölä 31.5.2023). Society for Human Resource Managementin (SHRM) tekemän tutkimuksen mukaan jopa kolmasosa HR-ammattilaisista käyttää tällä hetkellä persoonallisuusarviointeja rekrytointiprosesseissa (Bösch 15.10.2022). Henkilöarviointien kautta voidaan syventyä entistä syvällisemmin hakijan työpersoonallisuuteen, työskentelytyyliin, motivaation ylläpitämiseen ja vuorovaikutustaitoihin. Pehmeiden taitojen kartoittamisen tärkeys korostuu, kun avoin työpaikka halutaan täyttää työpaikan kulttuurin sopivalla henkilöllä eli ”kulttuurimatchilla” ennemmin kuin pelkän kovan taidon taitajalla.

Opinnäytetyössä perehdytään henkilöstöpalveluyrityksen tuottamien psykometristen arviointien hyötyihin ja niiden maksimoinnin mahdollisuuksiin asiakasyritykselle. Valitsin aiheen, sillä se on ajankohtainen nykyisellä työnantajallani, sekä raporttien tärkeys ja hyödynnettävyys rekrytointiprosessin aikana kiinnostaa itseäni. Olen toiminut henkilöstövuokrauspalvelun yrityksessä rekrytointi-assistenttina pian kahden vuoden verran ja olen suorittanut opintoihin kuuluvan työharjoitteluni samassa yrityksessä, näin ollen aiheen tutkiminen tuntui luontevalta. Käytämme psykometrisia arviointeja rekrytointiprosessimme valttikorttina verrattaessa muihin yrityksiin ja näin ollen koen, että on tärkeää perehtyä siihen, kuinka merkittäviä nämä testit ovat asiakasyritykselle ja kuinka heidät voisi saada kiinnostumaan näiden hyödyntämisestä tulevaisuudessa vielä paremmin.

## 1.1 Tavoite ja rajaus

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena on luoda selkeä ja perusteellinen teoriaosuus psykometristen arviointien tämänhetkisestä tilanteesta rekrytoinnin tukena ja löytää keinot, kuinka arviointien hyödyt asiakasyritykselle voidaan maksimoida. Tutkimuksen tavoitteena on tarjota kattava ymmärrys siitä, miten psykometriset arvioinnit voivat tukea rekrytointiprosessia ja perehdytystä, sekä auttaa asiakasyrityksiä pääsemään käsiksi raporttien hyötyihin entistä syvemmin.

Tutkimuksen kohderyhmä on henkilöstövuokrausyrityksen onnistuneesti läpivietyjen rekrytointiprosessien asiakkaat, joille on rekrytoinnin aikana lähetetty kandidaattiesittelyn tukena Job Match -raportti ja rekrytoinnin päätteeksi On boarding -raportti rooliin valitusta kandidaatista. Haastatteluun valitut yritykset on valittu satunnaisotannalla kaikista läpiviedyistä rekrytointiprosesseista. Yrityksistä haastateltavaksi valitut henkilöt ovat rekrytointivastuussa olevia henkilöitä. Aineiston keruutapa oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Henkilöt haastateltiin, haastattelu on äänitetty ja litteroitu.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa epäkohtien tunnistamisen myötä myös kehitysehdotuksia henkilöarviointien hyödyntämiseen tulevaisuudessa. Haastattelujen avulla aiheesta saatiin syvällisempi otanta verrattaessa kvantitatiiviseen keruutapaan.

Tutkimuskysymykseni on ”Kuinka voidaan maksimoida asiakasyrityksen saama hyöty henkilöstövuokrausyrityksen suorittamasta hakijakandidaatin psykometrisestä arvioinnista?”. Tutkimusongelman pääkysymyksen tueksi on muodostettu viisi alakysymystä, jotka liittyvät asiakasyritysten rekrytointikumppanin valintaan, ja siihen, kuinka tärkeänä he pitävät pehmeitä ja kovia taitoja sekä arviointeja, ja mikä saisi heidät hyödyntämään näitä entistä paremmin (taulukko 1). Kyseisessä taulukossa on peittomatriisin avulla kuvattu tutkimuksen alakysymysten, tietoperustan, haastattelukysymysten ja tutkimuksen tulosten linkittymistä toisiinsa.

Tulen avaamaan opinnäytetyössäni Yrityksen X rekrytointiprosessin kulkua asiakasyrityksen ja rekrytoijan välillä. Tulen esittelemään henkilöarvioinnin sellaisenaan sekä sen miten psykometrinen arviointi eroaa pelkistetystä henkilöarvioinnista. Näin saadaan kokonaisvaltainen käsitys siitä, miten ja missä vaiheissa arviointeja käytetään ja hyödynnetään.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alakysymykset	Tietoperusta (luku)	Tulokset (luku)	Haastattelukysymykset
Miksi ja miten asiakasyritys valitsee ulkoisen rekrytointikumppanin?	2.1	4.1	1–3
Kuinka pehmeät ja kovat taidot vaikuttavat rekrytoinnissa?	2.2	4.2	4–6
Mitä mieltä asiakasyritykset ovat psykometrisen arvioinnin tuottamista raporteista?	2.3	4.3	7–11, 13–16
Mitä hyötyä arvioinneista on tällä hetkellä tiedossa?	2.4, 2.5	4.4	13
Miten asiakkaat voisivat hyödyntää arviointien tuloksia paremmin?		4.5, 4.6	12, 17–19

## 1.2 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat rekrytointi, henkilöarviointi, henkilöstövuokrausyritys, psykometrinen arviointi, suorarekrytointi ja tekoäly.

### Rekrytointi

Rekrytointi on organisaation suorittama prosessi, jonka tarkoituksena on löytää uusi työntekijä avoinna olevaan työpaikkaan tai tehtävään. Rekrytointi alkaa tarpeesta täyttää avoinna oleva työpaikka ja päättyy uuden työntekijän palkkaukseen ja perehdytykseen (Snellman 2020). Tämä monivaiheinen prosessi kattaa esimerkiksi työpaikkailmoitusten julkaisun, rekrytointimarkkinoinnin, hakemusten läpikäynnin ja arvioimisen, haastattelut sekä uuden työntekijän valinnan ja palkkaamisen.

### Henkilöarviointi

Henkilöarviointi on osa rekrytointiprosessia, ja siinä arvioidaan hakijan työpersoonallisuutta, työskentelytyyliä, vuorovaikutustaitoja, motivaatiotekijöitä ja kognitiivista kyvykkyyttä, yleensä tulevan työtehtävän tai organisaation tarpeiden perusteella (Nyyssölä 22.6.2021). Henkilöarvioinnin tarkoituksena on saada kokonaisvaltainen kuva hakijan sopivuudesta tiettyyn rooliin tai työnkuvaan.

### Henkilöstövuokrausyritys

Henkilöstövuokrausyritys on vuokratun työvoiman palveluntarjoaja. Yrityksen toimenkuvaan kuuluu työntekijöiden palkkaus omiksi konsulteiksi, joita toiset yritykset voivat vuokrata yritykseltä määräajaksi, tai tarpeen mukaan. Henkilöstövuokrausyrityksen toiminta sisältää yleensä esimerkiksi rekrytointin, työntekijöiden hallinnoinnin, palkanmaksun ja muiden henkilöstöhallinnon tehtävien hoitamisen. Työvoiman vuokraus on alun perin syntynyt lyhytaikaisen työvoimatarpeen täydentämiseksi esimerkiksi sesonkiaikoina, mutta nykyään se on levinnyt lähes kaikille toimialoille (Vuokratyöfirmat 2023). Vuokratyövoiman käyttö mahdollistaa asiakasyrityksille sopeutua joustavasti nopeasti muuttuviin työvoimatarpeisiin ja saada tarvitsemansa työvoima ilman pitkäaikaisia sitoumuksia.

### Psykometrinen henkilöarviointi

Psykometrisiä arviointeja käytetään yleensä rekrytointin ja henkilöstön kehittämisen tukena, ne mahdollistavat tavan arvioida kandidaattien ominaisuuksia työssä pärjäämisen onnistumiseen. Näitä ominaisuuksia ovat esimerkiksi persoonallisuuspiirteet, kognitiiviset kyvyt, pehmeät taidot ja kriittinen päättelykyky. Jotta testiä voidaan virallisesti kutsua ”psykometriseksi”, on sen oltava standardoitu ja tieteellisesti pätevä. (Nyyssölä 28.6.2022.)

## **Suorarekrytointi**

Suorarekrytointi tarkoittaa sitä, että toimeksiantajayritys eli asiakasyritys ulkoistaa rekrytointiprosessin rekrytointipalveluja tarjoavalle yritykselle, joka etsii sopivan henkilön suoraan asiakasyrityksen palkkalistoille (Tuocon 2023).

## **Tekoäly**

Tekoäly (Artificial Intelligence) viittaa tietojenkäsittelyteknoologiaan, joka pyrkii jäljittelemään ihmisen älyyn liitettyjä taitoa, kuten päättelyä, oppimista, suunnittelemista ja luomista. Sen ansiosta tekniset järjestelmät kykenevät havainnoimaan ympäristöään, käsittelemään havaintojaan ja ratkaisemaan ongelmia tavoittaakseen tietyn lopputuloksen. (Euroopan parlamentti 2023.) Tekoälyn tarkan määrittelyn määrittäminen on hankalaa alan tutkijoillekin, sillä tekoäly ikään kuin pakenee omaa määrittelyään (Kolari & Kallio 2023).

### **1.3 Yrityksen esittely**

Opinnäytetyö ei ole toteutettu toimeksiantona, mutta sen keskiössä on Yritys X, jonka ytimessä on rekrytointi, henkilöstövuokraus ja henkilöstön kehittämisprosessit psykometristen testien avulla. Yrityksen toimenkuvaan kuuluu sisäinen rekrytointi, suorarekrytointi ja henkilöstövuoraus. Yritys on toiminut alalla 30 vuotta ja toimii kansainvälisesti Suomen lisäksi myös Ruotsissa ja Iso-Britanniassa. Heidän toimintansa on keskittynyt erityisesti it-, tekniikan ja hallinnollisen alan työmarkkinoille.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka tarpeelliseksi asiakkaamme kokevat hakuprosessin aikana toteutettavat psykometriset arvioinnit ja miten saisimme heidät kiinnostumaan sekä hyödyntämään niitä omien prosessiensa tukena tulevaisuudessa vielä laajemmin.

Tällä hetkellä psykometrinen henkilöarviointi teetetään kokonaisvaltaisesti jokaiselle kandidaatille, joka hakee Yrityksen X kautta mihin tahansa rekrytointiprosessiin mukaan. Kun selvitetään etukäteen, minkälaiset taidot ja piirteet ovat asiakkaalle oleellista tietoa, saattaa prosessi helpottua myös kandidaatille.

On boarding -raportin parantaminen ja hyödyntäminen mahdollistaisi esihenkilölle ja aloittavalle työntekijälle mahdollisuuden sujuvampaan ja sitovampaan yhteistyöhön. Sen tuloksia voidaan hyödyntää laaja-alaisesti perehdytysmalliin ja -taktiikoihin.

## 2 Henkilöarvioinnit rekrytointiprosessissa

Maailman muuttuessa muuttuvat myös rekrytointiprosessit. Etenkin tekoälyn kehittyessä tullaan työnhakijoita ja työntekijöitä arvioimaan aina vain systemaattisemmin. Henkilöarvioinnin käyttäminen osana rekrytointiprosessia ulottuu niin nuorten, kuin jo pitkään työelämässä olleiden henkilöiden rekrytointiprosesseihin. Henkilöarvioinnit ovat pääasiassa mukana rekrytointiprosessin alkuvaiheessa, mutta kasvattavat myös suosiotaan urakehityksen eri vaiheissa, kuten esimerkiksi ylenkyksen kohdalla. (Niitamo 2003, 13). Erilaisten henkilöarviointimenetelmien tarkoitus on tuoda jokaisen kandidaatin ominaisuuksista esiin sellaista tietoa, joka voisi auttaa organisaatiota tekemään ennusteita henkilön menestymisestä työtehtävässään (Niitamo 2003, 15).

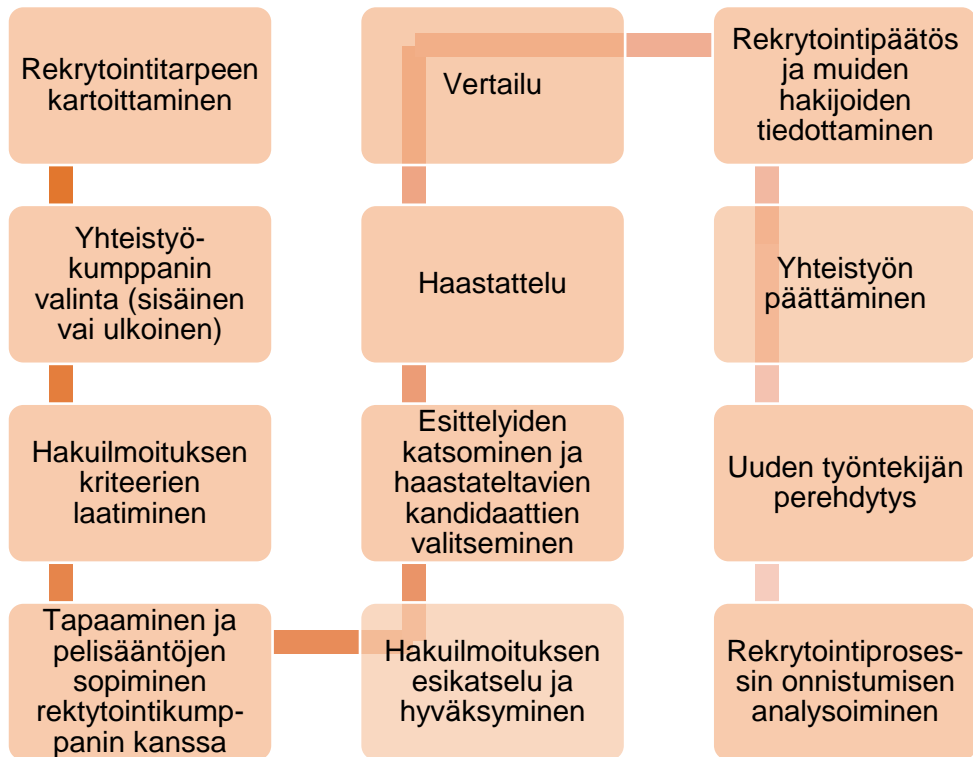
Onnistuneiden rekrytointien merkitys yrityksen menestymiselle on huomattava. Vaikka yksittäisen rekrytointipäätöksen vaikutukset voivat näkyä vasta pitkällä aikavälillä, onnistuneiden rekrytointien avulla yritys voi turvata kilpailukykynsä tulevaisuudessa. Siksi on tärkeää investoida aikaa ja vaivaa rekrytointiin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen, jotta virherekrytoinneilta vältytään. Tällaiset epäonnistumiset ovat aina kaikkien osapuolten kannalta hukkaan heitettyä aikaa ja rahaa. Lisäksi rekrytointilla ja sen toteutustavalla on vaikutusta yrityksen työnantajamielikuvaan. (Joki 2021, 65.)

Tässä luvussa syvennytään rekrytointiprosessiin, pehmeisiin ja koviin taitoihin, perinteiseen sekä tekoälypohjaiseen psykometriseen arviointiin, tekoälyn luotettavuuteen ja Yrityksen X tuottamiin Job Match ja On boarding -raportteihin.

### 2.1 Rekrytointiprosessi Yrityksen X näkökulmasta

Rekrytointiprosessi lähtee käyntiin asiakkaan tarpeesta täyttää avoin työpaikka. Tarve voi tulla ilmi useasta eri syystä, yleisimpiä syitä ovat nykyisen työntekijän lähteminen, liiketoiminnan kasvu tai vaikka uuden projektin aloittaminen. Henkilöstöasiantuntija, eli rekrytoija, on rekrytointin ammattilainen, joka tukee yrityksen esihenkilöä ja tuo asiantuntemustaan mukaan koko rekrytointiprosessin ajan, alkaen lähtötilanteen arvioinnista aina onnistuneen rekrytointin seurantaan asti (Joki 2021, 65).

Alla (kuva 1 & 2) kuvataan rekrytointiprosessit asiakasyrityksen sekä Yrityksen X näkökulmasta.



Kuva 1. Rekryointiprosessi asiakasyrityksen näkökulmasta



Kuva 2. Rekryointiprosessi henkilöstöpalveluyrityksen Yritys X näkökulmasta

Prosessin ensimmäinen vaihe on määrittää huolellisesti avattavaan rooliin tarvittavat ominaisuudet, kuten taidot ja kokemus. Tämä toteutetaan yhteistyössä henkilöstövuokrausyrityksen palveluita ostavan asiakkaan rekrytoinnista vastaavan esihenkilön kanssa. Yritys X:n määrittelemä rekrytoija ottaa rekrytointiprosessista vastuun itselleen ja laatii informatiivisen työpaikkailmoituksen. Ilmoituksessa kuvataan haettavan työntekijän tulevat työtehtävät, vaaditut taidot, koulutus ja muu roolille oleellinen. Tänä päivänä hakijoiden suuntaan pyritään olemaan palkkaläpinäkyviä, joten jos asiakkaalta on saatu lupa palkan suuruuden julkistamiseen, lisätään tämä myös ilmoitukseen. On tärkeää, että ilmoituksesta pääsee myös syventymään asiakasyrityksen työkuultuuriin ja arvoihin, jotta hakija tietää, millaiseen työyhteisöön on aikeissa hakea. Ilmoitus julkaistaan Yritys X:n omiin kanaviin ja muihin roolille tyypillisiin hakukanaviin, joita ovat esimerkiksi korkeakoulujen työnhakuportalit ja LinkedInin työnhakijaverkostoihin.

Kun haettavan roolin ominaisuudet on määritelty ja hakuilmoitus julkaistu, lähetetään Yritys X:n Talent Sourcing -tiimille myös pyyntö lähteä kartoittamaan roolin tekijöitä. Talent Sourcingilla tarkoitetaan rekrytoinnin lisäpalvelua, jossa tulevaa työntekijää etsitään hakukoneista ja osaajakannoista esimerkiksi erilaisten hakusanayhdistelmien avulla (Eilakaisla 2021).

Hakijat voivat hakea työpaikkaa linkin kautta. Hakiessaan työhön heidän tulee jättää roolikohtainen hakemuskirje ja ansioluettelo. Kun hakijoita alkaa tulemaan, alkaa rekrytoija käymään hakemuksia heti läpi.

Kun esikarsinta on suoritettu, eli tämän tehtävän kannalta potentiaalisimmat kandidaatit on siirretty järjestelmässä eteenpäin, soitetaan heille ensimmäisen vaiheen puhelinhaastattelu. Jos kandidaatista jää hyvä vaikutelma, varataan hänelle rekrytoijan kanssa pidempi haastattelu ja hänelle lähetetään linkki Yrityksen X järjestelmässä tehtävään psykometriseen soveltuvuusarviointiin. Tämän psykometrisen arvioinnin arviointikriteerit on muokattu roolikohtaisesti siten, että huomioon otetaan tulevassa positiossa tarvittavia sekä asiakasyrityksen suosimia piirteitä. Yrityksen X hyödyntämät rooli- ja työnkuvauskohtaiset osaamisprofiilit on luotu tieteellisen tutkimustyön ja roolikartoituksen pohjalta. Jokaisen profiilin alle on lisätty piirteet, jotka ovat ideaaleja kunkin työnkuvan työntekijälle. Esimerkiksi asiakaspalvelutehtävissä käytettävän osaamisprofiilin piirteitä ovat sosiaalinen varmuus, huumorintaju, kuunteleminen, täsmällisyys, säännönmukaisuus, sitkeys ja optimistisuus. Näiden tulosten pohjalta tekoäly luo kandidaatista Job Match -raportin.

Job Match -raportti on raportti, joka nostaa esiin hakevan kandidaatin vastausten perusteella viisi korostuneinta persoonallisuuden ulottuvuutta, joissa hän kuvasi persoonallisuuttaan sellaisin termein, jotka ovat yhteydessä haetun roolin vaatimuksiin. Mitä tarkempi Job fit -tulos raportissa on, sitä todennäköisemmin kandidaatin luontaiset vahvuudet tulevat pääsemään esille haetussa roolissa ja tämä puolestaan nostaa kandidaatin motivaatiota, sitoutumista ja työssä suoriutumista.

Job Match -raportissa Job fit -tulos saadaan, kun vertaillaan piirreparin, eli kahden vastakkaisen piirteen väliltä, että kumpaan kyseinen hakija on vastaustensa perusteella taipuvaisempi.

Esimerkkejä piirrepareista:

- yhteistyö ja kilpailu
- vakaus ja muutos
- säännönmukainen ja vapaus.

Raportissa tulokset on kategorioitu seuraavasti; ensimmäisenä Job fit -piirteen nimi, seuraavaksi hakijan antamiin vastauksiin perustuva kuvaus piirteen näkymisestä hänen työskentelyssään, ja Job fit -tulos eli arvio hakijan soveltuvuudesta tehtävään tämän piirteen perusteella asteikolla 1–5.

Jos raportissa on korostunut esimerkiksi piirre ”Säännönmukainen”, on hakija arvioinnissa korostanut arvostavansa työkulttuuria, jossa noudatetaan tiettyjä menettelytapoja ja järjestelmiä. Jos tämän piirteen Job fit -tulos on 4 tai 5 tarkoittaa se sitä, että haettavan työn osaamisprofiiliin piirremäärittelyyn on asetettu säännönmukaisuus tärkeäksi piirteeksi tehtävässä suoriutumisen kannalta. Job fit -tulos 3 viittaa siihen, että hakijan vastaus on jäänyt arviointia tehdessä kahden piirreparin välille ja näin ollen roolin kannalta tärkeämpi piirre on nostettu ylös.

Kun kandidaatti on tehnyt testin, lähtee hänelle automaattisesti järjestelmän kautta henkilökohtainen raportti omista tuloksista, tämän lisäksi järjestelmään kirjautuu tieto hänen kokonaisvaltaisesta soveltuvuudestaan roolin vaatimuksiin.

Testin suorittamisen jälkeen kandidaatti tullaan tapaamaan strukturoidussa haastattelussa. Haastattelussa käydään läpi arvioinnin tulokset yhdessä kandidaatin kanssa. Haastattelun aikana kandidaatti saa vapaasti kommentoida testin tuloksia ja tuoda ilmi omia ajatuksia kandidaatista sekä hänen toimintamalleistaan.

Haastattelun aikana rekrytoija arvioi kandidaatin taitoja, motivaatiota ja sopivuutta yrityksen kulttuuriin. Kandidaatilta haettavan osaamisen tulee tukea yrityksen ydinosaamista ja tarvittaessa sen kehittymistä (Joki 2021, 129).

Kun kaikki kandidaatit on haastateltu, on aika päättää ketkä etenevät esiteltäväksi asiakasyritykselle. Suosittelijapuheluiden soittaminen tapahtuu myös yleensä tässä vaiheessa prosessia, mikäli asiakasyritys on toivonut, että tämä vaihe toteutetaan. Esittely tarkoittaa käytännössä tiivistelmää hakevan kandidaatin taidoista ja soveltuvuudesta rooliin. Asiakasyritykselle pyritään esittelemään yhtä avointa paikkaa kohden 2–4 parhaiten sopivaa kandidaattia. Kun asiakasyritys on katsonut esittelyt läpi, päättävät he keitä he haluavat haastatella.

Jatkohaastattelujen sopimisen ja pitämisen jälkeen on asiakasyrityksen aika tehdä päätös palkattavasta henkilöstä. Mikäli rekrytointi on suorarekrytointi, siirtyy vastuu jatkotoimenpiteistä asiakasyritykselle ja henkilöstöpalveluyrityksen on aika päättää yhteistyö asiakasyrityksen kanssa laskutukseen ja onnitteluihin uudesta työntekijästä.

Jos kandidaatti palkataan Yrityksen X kautta konsultiksi vuokralle asiakasyritykseen, jatkaa Yritys X virallista työsuhdeprosessia eteenpäin. Yritys X tulee toimimaan työntekijän hallinnollisena työnantajana vastaten työnantajavelvoitteista kuten palkanmaksusta, työterveydenhuollosta ja arkipyhäkorvauksista. Vuokratyökonsultti tulee tekemään työnsä asiakasyrityksen johdon alla, joten asiakasyritys on vastuussa työntekijän perehdytyksestä ja sopeutumisesta heidän organisaatioonsa. Kun konsultti on virallisesti ottanut uuden työroolin vastaan, sovitaan hänelle työsopimuksen läpikäyminen yhdessä hr-tiimin kanssa. Työsopimuksen läpikäynnissä käydään läpi muun muassa työehdot, palkka, aikataulut, irtisanomistilanteet ja sairastumistilanteet.

Kun tämä prosessi on saatu päätökseen, lähetetään asiakasyritykselle soveltuvuusarvioinnista saatu On boarding -raportti tueksi uuden työntekijän perehdytykseen. On boarding -raportin tarkoituksena on löytää ne kaikista tehokkaimmat keinot uuden työntekijän onnistuneeseen työaloitukseen. On boarding -raportissa on kuvattuna uuden työntekijän piirteet asteikolla 1–10, mitä korkeampi luku on, sitä vahvemmin piirre näkyy hänen työpersoonallisuudessaan. Raportissa on esimerkiksi korostettuna vahvuudet, joita uusi työntekijä osoittaa tuntiessaan itsensä motivoituneeksi ja sitoutuneeksi rooliin sekä ohjeita, kuinka rohkaista häntä hyödyntämään vahvuuksiaan.

Alla olevassa kuvassa (kuva 3) näemme, että testihenkilön ”Ellan” piirre ”optimistisuus” on hänellä erittäin vahva.

### Optimistisuus



Ella kuvailee olevansa hyvin taipuvainen korostamaan positiivisuutta. Hänellä on todennäköisesti positiivinen asenne, ja hän odottaa asioiden järjestyvän parhain päin. Hän pysyy hyvin todennäköisesti iloisena myös haastavissa tilanteissa. Hän saattaa pystyä auttamaan muita pitämään yllä positiivista asennetta haastavissa tilanteissa. Hänen on muistettava ottaa vastaan rakentavaa palautetta säilyttääkseen realistisen näkökulman silloin, kun asiat eivät suju aivan suunnitellusti.

#### Vinkkejä johtamiseen:

- Anna henkilön Ella positiivisen asenteen innostaa myös hänen työkavereitaan.
- Ota hänet osalliseksi tehtäviin, joissa vastoinkäymiset pitää ylittää itsevarman optimismin avulla.

Kuva 3. Piirre ”Optimistisuus” Yrityksen X käyttämässä On boarding -raportissa

## 2.2 Pehmeät ja kovat taidot

Jokaisen henkilön taidot työelämässä voidaan jakaa pehmeisiin ja koviin taitoihin. Hyvällä, varteentotettavalla kandidaatilla on yhdistelmä molempia. Pehmeät taidot ovat hyödyllisiä erilaisissa

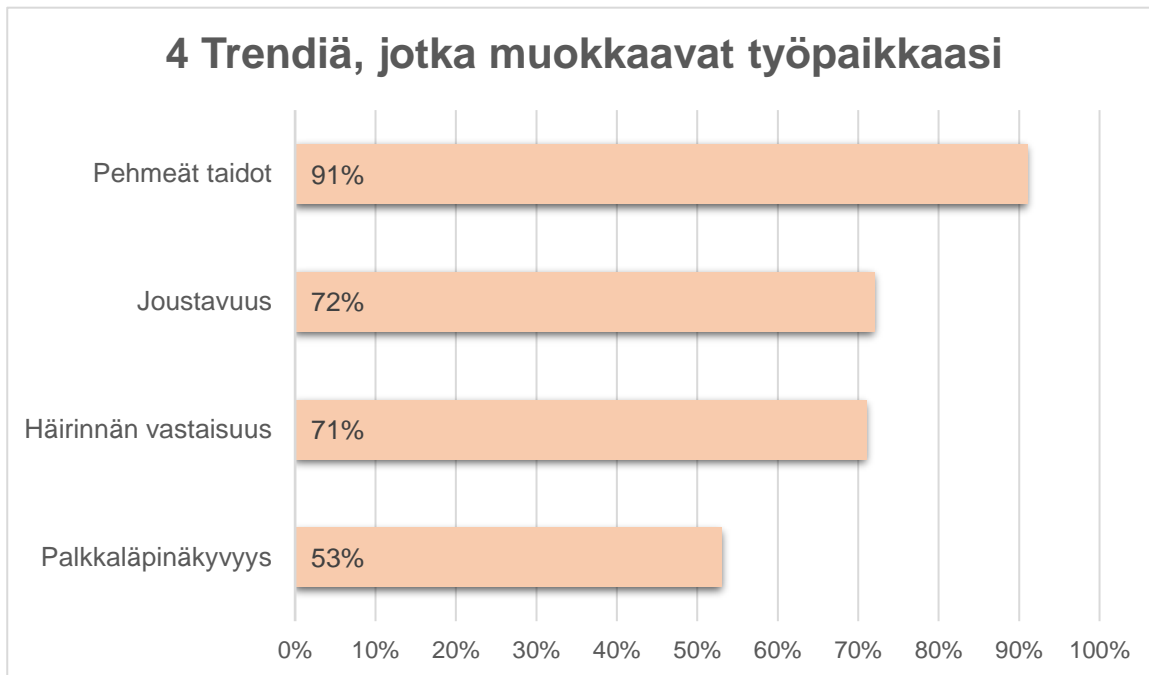
sosiaalisissa tilanteissa kuten tiimityöskentelyssä tai vastoinkäymisten kohtaamisessa. Kovat taidot ovat välttämättömiä työtehtävistä suoriutumisen ja niiden hallinnan kannalta.

Pehmeät taidot eivät ole mitattavissa mittareilla, ne ovat yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka liittyvät ihmisten väliseen kommunikointiin ja esimerkiksi sopeutumiseen työelämässä. Näitä ovat esimerkiksi empatia, ongelmanratkaisukyky, yksityiskohtien huomiointi, kuuntelu, joustavuus ja johdonmukaisuus. Aiemmin mainitussa 2019 LinkedIn-tutkimuksessa globaaleista trendeistä julkaistiin viisi kaikista tärkeintä pehmeää taitoa tämän hetken työmarkkinoilla ja ne ovat tällä hetkellä; luovuus, vakuuttavuus, yhteistyökyky, sopeutumiskyky ja ajanhallinta (LinkedIn Talent Solutions 2019). Vaikka teknologia kehittyy ja laajenee yhä enemmän, ovat inhimilliset taidot edelleen tärkeä osa rekrytointiprosessia (LinkedIn Talent Solutions 2019).

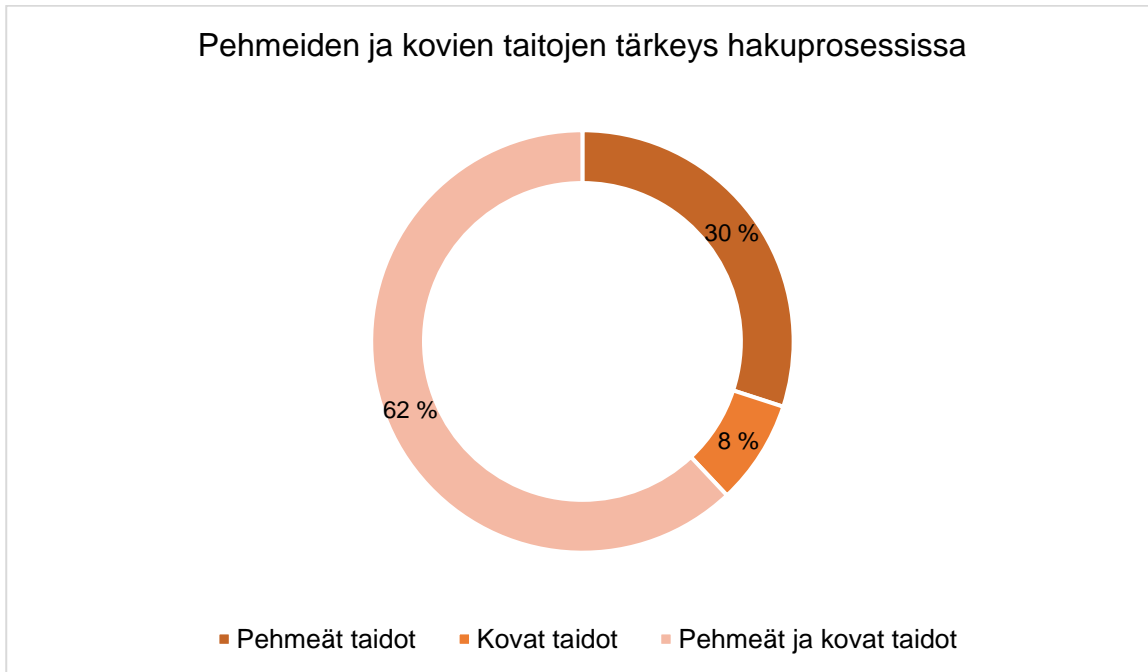
Kovat taidot ovat koulutuksen ja ammatillisen työkokemuksen pohjalta kehittyneitä taitoja ja niitä voidaan mitata ja arvioida helpommin kuin pehmeitä taitoja. Kovat taidot sisältävät erilaisia tietoteknisiä taitoja, joita ovat esimerkiksi järjestelmäosaamiset ja datanhallinta, myös kielitaito sisältyy koviin taitoihin (Nyyssölä 28.8.2020). Kovat taidot ovat siis edelleen erittäin tärkeitä työelämässä. Niiden asema on vahva, erityisesti aloilla, joissa tarvitaan erityisosaamista, kuten tietotekniikkaa tai teknistä pätevyyttä. Digitalisaatio ja teknologian nopea kehitys ovat tehneet teknisestä osaamisesta erityisen tärkeää monilla aloilla. Tietotekniikan, ohjelmoinnin, data-analyysin ja muiden teknisten taitojen hallitseminen voi avata monia mahdollisuuksia työelämässä.

Pehmeiden ja kovien taitojen tasapaino riippuu tehtävästä ja organisaation tarpeista, ja molemmat ovat arvokkaita menestyksessä työelämässä. Jo vuonna 1918 tehdyssä tutkimuksessa (Mann 1918, 106) on todettu, että 85 % työssä menestymisestä syntyy pehmeiden taitojen hyödyntämisestä ja 15 % tulee kovien taitojen puolelta. LinkedInin vuoden 2019 Global Talent Trends-tutkimuksessa kävi ilmi, että tälläkin hetkellä pehmeät arvot ovat koetaan kaikista tärkeimpänä rekrytoinnin ja henkilöstöhallinnon tulevaisuuden näkymässä (LinkedIn Talent Solutions 2019).

Taulukko 2. LinkedInin vuoden 2019 Global Talent Trends- tutkimuksessa



Vaikka pehmeillä taidoilla onkin kasvava merkitys ja niitä korostetaan yhä enemmän, ne eivät suinkaan syrjäytä kovia taitoja. Monet työpaikat vaativat tasapainoa näiden kahden taitoryhmän välillä, tämä selviää myös Global Talent Trends- tutkimuksesta (kuva 4) jossa käy ilmi kuinka tärkeänä alan ammattilaiset pitävät pehmeiden ja kovien taitojen tasapainoa.



Kuva 4. Pehmeiden ja kovien taitojen tärkeys rekrytointiprosessissa (Mukaillen LinkedIn Talent Solutions 2019).

While hard skills may get a candidate's foot in the door, it's soft skills that ultimately open it (Liu, L. LinkedIn Talent Solutions 2019).

### 2.3 Perinteinen henkilöarviointi

Perinteinen henkilöarviointi rekrytointiprosessissa keskittyy hakijan koulutus- ja työhistoriaan sekä perustason motivaation arviointiin. Tässä luvussa käydään läpi hieman tarkemmin, että mitä eri henkilöarviointien kautta tarkastellaan.

Hakijoita arvioidaan seuraavien menetelmien avulla:

- ansioluettelo
- hakukirje
- haastattelu
- suosittelijapuhelu
- kykytestit

Ansioluettelosta tarkastellaan hakijan koulutusta; missä hän on opiskellut ja mikä oli opintojen suuntaus, onko koulutus relevantti rooliin liittyen. Työkokemuksesta tarkastellaan, että millaisia työtehtäviä hakija on tehnyt aiemmin ja miten ne voisivat tukea tulevaa työtehtävää.

Hakukirjeestä tulee selvittää, miksi kyseisen yrityksen tulisi valita juuri tämä henkilö rooliin, mikä tässä paikassa on herättänyt mielenkiinnon ja mitä hakijalla olisi tarjota yritykselle ja työtehtävälle.

Varsinaisista henkilöarviointimenetelmistä haastattelu on ylivoimaisesti suosituin menetelmä ja sitä se myös tulee aina olemaan (Niitamo 2003, 22). Haastattelussa pyritään yleensä arvioimaan hakijan sopivuutta organisaatioon, sekä hänen kykyjään ja valmiuksia suoritua työtehtävistä. Haastattelut voidaan jakaa kahteen eri pääteknikkaan; vapaamuotoiseen eli strukturoimattomaan ja jäsennettyyn eli strukturoituun haastatteluun. Vapaamuotoinen haastattelu etenee ilman ennalta suunniteltua järjestystä ja perustuu enemmän avoimiin kysymyksiin ja vuorovaikutteiseen keskusteluun. Jäsennetty haastattelu etenee yhtenäisen ja toistuvan kaavan mukaan, eli samat kysymykset esitetään johdonmukaisesti samalla tavalla kaikille haastateltaville. Jäsennetyn haastattelun yksi tärkeimmistä eduista on se, että kun haastattelupohja on yhtenäinen, voidaan hakijoiden vastauksia verrata samoilla kriteereillä, tällöin myös kaikki pakolliset ja tärkeät kysymykset muistetaan käydä läpi. (Niitamo 2003, 31.)

Näiden laajuuden mukaan haastattelija voi päättää kuinka tarkasti perehtyy näiden tietojen tarkastamiseen haastattelun ensimmäisen osion aikana. Haastattelu alkaa yleensä kysymyksillä hakijan taustasta, koulutuksesta, aiemmista työkokemuksista ja motivaatiosta hakea kyseiseen tehtävään ja organisaatioon. Hakijalta saatetaan kysyä tarkemmin hänen aiemmista työkokemuksistaan, erityisesti niistä, jotka liittyvät haettavaan tehtävään. Näiden tietojen avulla pyritään selvittämään, kuinka hyvin hakija soveltuu tehtävään ja kuinka sitoutunut hän on tulevaan organisaatioon. Haastattelussa voidaan testata hakijan teknistä osaamista, erityisesti jos tehtävä vaatii erikoisosaamista. Tämä voi sisältää kysymyksiä ja käytännön tehtäviä liittyen tehtävän vaatimukseen, kuten ohjelmointitehtävät ja tekniset testit, tai kielitaidon testit. Myös Joki (2021, 130) toteaa, että osaamisprofiilia arvioitaessa huomioon otetaan erilaisia tekijöitä, kuten henkilön ammattitaito, vuorovaikutustaidot, kielitaito sekä kyky käyttää tietokonetta ja tietojärjestelmiä. Arviointi suoritetaan suhteessa yrityksen asettamiin osaamisvaatimuksiin. Haastattelun lopuksi hakijoille annetaan usein mahdollisuus esittää kysymyksiä organisaatiolle.

Kykytestien avulla tuodaan koulutustaustan ja työhistorian tueksi konkretiaa. Erilaiset kykytestit kuten numeeriset, verbaaliset ja abstraktit testit antavat työnantajalle selkeämmän kuvan siitä, miten henkilö lähestyy ongelmanratkaisua ja prosessoi tietoa rajatussa ajassa. (Nyyssölä 3.10.2022.)

Suosittelijapuheluiden tarkoituksena on saada lisätietoa hakijasta suosittelijoiden näkökulmasta. Suosittelijat, yleensä aiempia esihenkilöitä tai kollegoita, voivat tarjota arvokasta tietoa hakijan työhistoriasta, taidoista, persoonallisuudesta ja sopivuudesta tulevaan tehtävään. Suosittelijapuheluiden avulla saadut tiedot voivat täydentää hakijan haastattelussa antamia tietoja ja auttaa rekrytoijaa tekemään paremman päätöksen rekrytointiprosessissa.

## 2.4 Tekoälypohjainen psykometrinen henkilöarviointi

Kun osaamistarpeet ja hakijamarkkinat muuttuvat kiihtyvällä tahdilla, vanhan substanssiosaamisen merkitys hälvenee ja henkilökohtaisten ominaisuuksien, pehmeiden taitojen, merkitys kasvaa. Nämä ominaisuudet ovat usein haastavia löytää ansioluettelosta ja niiden arvioiminen haastattelutilanteessa voi olla vaikeaa. (Kaijala 2016, luku 6.3). Nykyaikaisissa rekrytointiprosesseissa käytetään yhä laajemmin monipuolisempia arviointimenetelmiä, kuten psykometrisiä arviointeja ja strukturoituja haastatteluja. Nämä menetelmät antavat syvällisemmän kuvan ja analyysin hakijan persoonallisuudesta, kyvyistä, motivaatiosta, työskentelytavoista ja johtamistyylistä, mikä puolestaan parantaa tehtävään sopivuuden arviointia. Kuten Joki (2021, 80) mainitsee, on soveltuvuus henkilöarvioinnin tarkoituksena tukea sekä täydentää rekrytoijan näkemystä henkilön soveltuvuudesta tehtävään, arviointi voi esimerkiksi tuoda eroavaisuutta tasaväkisten hakijoiden välille.

Mikä sitten on psykometrinen, tekoälyä hyödyntävä henkilöarviointi? Se on arviointimenetelmä, joka hyödyntää tekoälyä ja psykometristä tietoa kandidaatin taitojen ja ominaisuuksien tunnistamisessa. Soveltuvuusarviointien tekemiseen kannattaa hyödyntää ulkoista asiantuntijaa, kuten henkilöstöpalveluyrityksiä. Henkilöstöpalveluyrityksillä on tarvittavat lisenssit ja ammattitaito näiden testien teettämiseen, tulkintaan ja raportointiin, tällöin taho noudattaa myös varmasti henkilöarvokäytäntöjä, joita yksityisyyden suojan laki säätelee. (Duunitori 2023.) Yrityksessä X, tätä soveltuvuusarviointia kutsutaan Job Match -raportiksi, joka on esitelty luvussa 2.1. Kun hakijat ovat suorittaneet arvioinnin, tekoäly analysoi heidän suoriutumistaan vertaamalla tuloksia asetettuihin arviointikriteereihin ja tuottaa niiden perusteella raportin.

Tekoäly tehostaa arviointiprosessia huomattavasti, sillä se ei vaadi ihmisten työtunteja, ja tulokset saadaan reaaliajassa. (Mehto, T & Dastan, 2022.) Yleensä tämän tyyppinen arviointi sisältää erilaisia testejä, jotka johtavat juurensa tarkkaan psykologian pohjalta määriteltyjen kaavojen suunnalta. Jokainen testi on yleensä räätälöity erikseen vastaamaan tietyn työpaikan hakukriteereitä ja haluttuja ominaisuuksia. Testien tekeminen online-ympäristössä säästää aikaa myös hakevan kandidaatin näkökulmasta ja siitä syystä ne sopivat haastatteluprosessiin aikaisemminkin (Kaijala 2016, luku 6.2).

Henkilöarvioinnin avulla voidaan tunnistaa työnhakijoiden vahvuudet ja soveltuvuus haettavaan työtehtävään. Henkilöarvioinnista saadut tiedot ovat arvokkaita rekrytointiprosessien päätöksenteon tukena, ja se ennustaa tehokkaasti työnhakijan tulevaa työssä suoriutumista, edistäen parempien ja dataan perustuvien henkilövalintojen tekemistä. (Nyyssölä 22.6.2021.)

Välillä organisaation sisällä tulee tilanteita, kun uuteen rooliin palkattu henkilö ei lopulta sovellu kaan työtehtävään tai hän päättää itse omatoimisesti lähteä, tästä käytetään termiä virherekrytointi.

Soveltuvuusarvioinnin hyödyntäminen rekrytointiprosessissa nostaa rekrytointipäätöksen luotettavuutta ja näin ollen vähentää myös virherekrytointin riskiä (Duunitori 2023). Psykometriset arvioinnit perustuvat psykologisiin mittareihin ja testaukseen, joiden avulla voidaan arvioida yksilön kykyjä, persoonallisuutta, motivaatiota ja muita relevantteja piirteitä roolikohtaisesti. Henkilöstönvalintaan käytetyt persoonallisuustestit voivat siis auttaa tunnistamaan kandidaatin luontaiset piirteet ja soveltuvuuden organisaation kulttuuriin. Tämä voi auttaa varmistamaan, että uusi työntekijä on ”kulttuurimatch”, eli hän että henkilö sulautuisi hyvin organisaation arvoihin ja työympäristöön. Työyhteisön toimivuuden kannalta on tärkeää panostaa toimiviin ihmissuhteisiin (Joki 2021, 154). Kulttuurimatchin painottaminen rekrytointissa voi auttaa luomaan vakaamman ja yhtenäisemmän työympäristön, jossa työntekijät ovat yhdessä motivoituneita ja sitoutuneita organisaatioon.

”Yksi suurimmista rekrytointin riskeistä on epäonnistunut kulttuurimatch. Siihen karahdetaan, jos toinen puhuu aidasta ja toinen aidan seipäästä.” (Vuorensalmi, M. 14.3.2023.)

Hyvän kulttuurimatchin määritelmä voi vaihdella organisaatiosta toiseen, ja se riippuu organisaation omista arvoista, työkulttuurista ja strategisista tavoitteista. Esimerkiksi joillekin organisaatioille saattaa olla tärkeää, että työntekijät ovat erittäin kilpailuhenkisiä ja tuloshakuisia, kun taas toiset korostavat tiimityöskentelyä, innovatiivisuutta ja vastuullisuutta. Kuitenkin on myös tärkeää muistaa, että liian suuri painotus kulttuurimatchiin saattaa johtaa (mahdolliseen) monimuotoisuuden puutteeseen, joka voi olla haitallista organisaation pitkän aikavälin menestykselle. Jos työyhteisön jäsenet ajattelevat asioita liian yksioikoisesti ilman vastakkaisia näkökulmia, ei asioita päästä arvioimaan tarpeeksi monipuolisesti (Laine, T. 16.10.2017.).

Virherekrytointiin voi myös johtaa kandidaatin epärehellisyys soveltuvuusarviointia tehdessä. Jos kandidaatti vastaa totuutta vääristään soveltuvuusarviointiin, tulee se johtamaan virheellisiin tuloksiin ja vääristyneeseen kuvaan kandidaatin soveltuvuudesta kyseiseen tehtävään. Soveltuvuusarviointi on suunniteltu antamaan objektiivinen kuva kandidaatin kyvyistä, persoonallisuudesta ja soveltuvuudesta tiettyyn rooliin tai organisaatioon. Vastausten manipulointi voi vääristää näitä tietoja ja johtaa epäluotettaviin päätelmiin. Tämä voi olla myös riski organisaatiolle; jos kandidaatti vääristää arviointia ja saa siten tehtävän, johon hän ei ole soveltuva, se voi näkyä esimerkiksi heikentyvässä suorituskyvyssä tai työyhteisön dynamiikassa. Manipulaation tunnistaminen voi olla haastavaa, mutta huolellinen arviointiprosessi voi auttaa minimoimaan sen mahdollisuuden.

## 2.5 Tekoälyn luotettavuus arvioinneissa

Tekoälypohjaiset henkilöarviointimenetelmät eivät vielä kykene täysin ottamaan huomioon hakijoiden yksilöllisiä eroja verrattuna henkilöasiantuntijan suorittamaan arviointiin. Asiantuntijat pystyvät

moniulotteiseen ajatteluun ja he osaavat ottaa kokonaisuuden huomioon toisen henkilön arvioinnissa. Sen sijaan tekoäly saattaa ylireagoida ja ottaa liikaa seikkoja huomioon, se ei esimerkiksi välttämättä ymmärrä yksilöllisiä piirteitä, kuten vamman aiheuttamia vaikutuksia. Koska tekoäly ei pysty yksilöllisten erojen ymmärtämiseen eikä kokonaisuuden tulkintaan, se käytännössä vain noudattaa sille syötettyä dataa ja tekee päätöksensä sen perusteella. Jos lopputulos ei vastaa odotuksia, tekoäly ei pysty perustelemaan syytä tälle, koska se ei osaa erottaa oikeaa väärästä. Tästä syystä tänä päivänä täytyy ihmisen olla vielä varmistamassa, että kaikkia hakijoita tullaan kohtelemaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti. (Mehto, T & Dastan 2022.) Toisaalta myös ihmisiltä löytyy ajatusvinoumia, jotka saattavat vaikuttaa rekrytointipäätökseen. Me ihmiset esimerkiksi saatamme muuttaa omia ajatuksiamme ja mielipiteitämme toisten ihmisten näkemysten mukaan tai tehdä johtopäätöksiä, jotka perustuvat ennakkoluuloihin tai yleistyksiin. Tästä näkökulmasta tekoälyssä on myös puolensa, sillä siltä puuttuu ihmisajattelulle tyypilliset ajatusvinoumat, ennakkoluulot ja stereotypiat. (Laine, K & Vallo, K. 2023.)

Edellä mainituista syistä, on erittäin tärkeää, että raporttien tuloksista käydään hakijan kanssa palautekeskustelu, se tulee palvelemaan kandidaattia myös jatkossa (Kajjala 2016, luku 6.2).

## **2.6 Perehdytys ja On boarding -raportti**

Tutkimusten mukaan, jopa 31 % uusista työntekijöistä lopettaa uudessa työpaikassa ensimmäisen puolen vuoden aikana aloituksesta, ja eniten tyytymättömyyttä aiheuttaa perehdytyksen taso (Bridge Impact 2023).

Uuden työntekijän hyvälaatuinen perehdyttäminen on erittäin tärkeää uuden työsuhteen alulle. Se auttaa vahvan perustan luomisessa ja varmistaa, että työntekijä saa parhaat puitteet menestymiseen organisaatiossa. Laaja perehdytys tukee myös uuden työntekijän perehtymistä uuteen työympäristöön ja sen lainalaisuuksiin (Kajjala 2016, luku 3.2). Perehdytyksen myötä uusi työntekijä saa tietoa organisaation toimintatavoista, arvoista ja kulttuurista. Hän saa selkeän ymmärryksen siitä mitä häneltä odotetaan ja mitkä hänen vastualueensa ovat. Kun perehdytys on suunniteltu hyvin, tulee uusi työntekijä tuntemaan itsensä arvostetuksi osaksi työyhteisöä, hänen motivaationsa ja sitoutumisensa roolia kohtaan saavat hyvän pohjan. Kuten Joki (2021, 85) mainitsee, oppii uusi työntekijä laadukkaan perehdytyksen myötä työtehtävänsä mahdollisimman nopeasti ja kaiken lisäksi oikein.

Ennen varsinaisen työn aloittamista on tärkeää suunnitella huolellinen perehdytysprosessi. Tähän sisältyy varaus riittävälle ajalle ja resursseille, on myös suositeltavaa ilmoittaa etukäteen muille työntekijöille uuden työntekijän aloituksen aikataulusta ja ensimmäisestä työpäivästä. Uudelle

työntekijälle kannattaa hyvissä ajoin lähettää saapumisohteet ja ensimmäisten päivien aikataulu, jotta hän osaa varautua tulevaan, muutenkin voimia vievään perehdytysprosessiin. Tällä tavoin yritys pystyy vahvistamaan uuden työntekijän sitoutumista jo ennen työsuhteen alkamista, ja he luovat työntekijälle positiivista työnantajakuva huolehtimalla kaikki tarvittavat käytännön asiat, kuten työvälineet, kuntoon valmiiksi (Kajjala 2016, luku 6.4.)

Ennen työn alkua, työntekijä tulisi perehdyttää työpaikan toimintatapoihin ja tavoitteisiin, selventäen työtehtäviä, vastuualueita ja mahdollisia kysymyksiin vastaavia henkilöitä. Uudelle työntekijälle onkin hyvä nimetä perehdyttäjä, mutta perehdyttämisvastuun jakaminen useiden työyhteisön jäsenten kesken on hyödyllistä. Työn aloituksen yhteydessä uusi työntekijä perehdytetään työpaikan toimintaan, ja hänen kanssaan käydään läpi työsuhteasiat ja annetaan ohjeita työhyvinvoinnista ja ergonomiasta huolehtimiseen. Perehdytyksen jatkaminen työn ohessa on tärkeää, kuten myös palautteen anto ja rohkaiseminen. Perehdytystä tulisi seurata ja kehittää yhteistyössä uuden työntekijän kanssa. (Työterveyslaitos.)

Yrityksen X tuottaman On boarding -raportin avulla valitun kandidaatin esihenkilöllä on mahdollisuus tunnistaa tehokkaimmat keinot, joilla uusi työntekijä pääsee hyvään alkuun uudessa tehtävässä. Raportissa kuvataan henkilön vahvuudet, joita hän osoittaa työssään tuntiessaan itsensä motivoituneeksi ja sitoutuneeksi. Raportti kertoo myös, miten voit vedota uuden työntekijän henkilökohtaiseen tyyliin, arvoihin ja motivaatiotekijöihin perehdytyksen aikana ja miten heitä voi auttaa hyödyntämään vahvuuksiaan uudessa tehtävässä.

Yrityksen henkilöstöasiantuntija ja esihenkilö ovat tärkeissä rooleissa, kun puhutaan työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisesta. Vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen tuottaa yritykselle vahvaa pääomaa. (Joki 2021, 127.) Kun työyhteisö ymmärtää jokaisen yksilön parhaan osaamisalueen, on avun löytäminen muiden osaamistaustasta helpompaa (Joki 2021, 130).

### 3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyössä tutkittiin henkilöstövuokrausyrityksen kandidaateille tuottamien psykometristen arviointien hyötyjä ja niiden maksimointia asiakasyritykselle. Haastattelututkimus on kvalitatiivinen ja se toteutettiin viidellä haastattelulla lokakuun 2023 aikana.

Tässä luvussa käydään läpi tutkimus ja aineiston keruumenetelmän valintaa, aineiston analyysia, tutkimushaastattelua ja haastattelukysymyksiä.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu paremmin valitsemani aiheen tutkimiseen, sillä tutkimuksen tarkoituksena on haastattelujen pohjalta kehittää yrityksen rekrytointiprosessissa käytettäviä raportteja ja selvittää, mitä asiakasyritykset tarvitsevat/haluavat yrityksen tekemistä psykometristä henkilöarvioinneista. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä mahdollisimman syvällisiä ja laajoja vastauksia, jotka mahdollistavat kehitysideoiden synnyn. Kvantitatiivisissa eli määrällisessä tutkimuksessa pyritään enemmänkin yleistämään tuloksia suuremmalle väestölle ja ollaankin enemmän kiinnostuneita syy-seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvista ilmiöiden selittämistä, kun taas laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä syvällisemmin (Jyväskylän yliopiston Koppa 2015). Laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä omakohtainen havainnointi, esimerkiksi haastattelujen käyttäminen (Survey Monkey).

#### 3.2 Aineiston keruumenetelmä

Tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Teemahaastattelu etenee tyypillisesti valittujen teemojen mukaan ja sen vuorovaikutteisuuden takia, on mahdollisuus esittää haastateltavalle tarkentavia kysymyksiä aiheeseen liittyen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että haastateltavalta kysyttävät kysymykset (liite 1) on laadittu etukäteen, mutta niiden paikkaa ja muotoa on mahdollista muuttaa haastattelun aikana.

Tässä teemahaastattelussa oli selkeät kaksi teemaa; rekrytointiprosessi sekä henkilöarviointit. Haastatteluiden avulla pyrittiin selvittämään, miten asiakasyritykset päätyvät valitsemaan rekrytointikumppaninsa ja kandidaattinsa, sekä millainen osuus henkilöarvioinneilla on tässä koko prosessissa ja sen jälkeisessä perehdytysprosessissa.

Teemahaastattelun runko sisältää 19 kysymystä, jotka on jaettu kahteen selkeään teemaan; rekrytointiprosessi ja henkilöarviointi. Kysymykset 1–6 käsittelevät rekrytointia, eli yrityksen sisäistä

rekrytointiprosessia ja pohdintaa siitä, kuinka he valitsevat rekrytointikumppanin ja työntekijän. Kysymykset 7–19 käsittelevät kahta Yrityksen X käyttämää psykometristä henkilöarviointia. Toinen on käytössä rekrytointiprosessin aikana ja toinen kun kandidaatti valitaan työtehtävään ja perehdytys alkaa.

Haastattelut toteutettiin 5.-19.10.2023 välisenä aikana. Haastattelut olivat kestoaltaan 20–45 minuuttia. Tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -videopuhelun kautta. Haastattelu äänitettiin ja tallennettiin Microsoftin omaan videopankkiin, jonka jälkeen ne litteroitiin ennen aineiston käsittelyä.

Haastateltavien valinta on myös tärkeää tehdä huolellisesti. Haastateltavien henkilöiden, joilta tietoa kerätään, on tiedettävä tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä olisi omakohtaista kokemusta aiheen parista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Haastateltavat työskentelevät yrityksissä, joiden kanssa Yritys X tekee yhteistyötä rekrytinnin parissa ja ovat valikoituneet haastateltaviksi satunnaisotannalla. Kaikilla haastateltavilla on kokemusta läpimenneestä rekrytointiprosessista Yrityksen X kanssa viimeisen vuoden aikana, eli tämän ansiosta tutkimustuloksia voidaan pitää ajankohtaisina. Tutkimustuloksissa täytyy kuitenkin huomioida se, että haastateltavat henkilöt vastaavat kysymyksiin pääasiassa omasta henkilökohtaisesta näkemyksestä ja kuinka he ovat kokeneet psykometristen henkilöarviointien tuottamien raporttien vaikuttavan rekrytointiprosessiin.

Haastateltava A on töissä ict-toimialalla.

Haastateltava B on töissä kuljetusliikenteen parissa.

Haastateltava C on töissä laivaliikenteen parissa.

Haastateltava D on töissä energiateollisuuden parissa.

Haastateltava E on töissä vakuutuslalla.

### **3.3 Aineiston analyysi**

Opinnäytetyössä hyödynnetään kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia, lähdekirjallisuutta ja aiheesta löytyviä artikkeleita. Tulen huolehtimaan koko tutkimuksen ajan, että haastateltavien henkilötiedot tullaan käsittelemään oikein kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Varmistan haastateltavien suostumuksen haastatteluun ja sen nauhoitukseen, sekä kerroin heille opinnäytetyön tarkoituksen.

Aineistoa käsitellään luottamuksellisesti koko tutkimuksen ajan. Opinnäytetyön päättymisen jälkeen raaka-aineiston jälkikäytölle tullaan pyytämään erikseen lupa, mikäli yritys haluaa haastattelumateriaalit käyttöön.

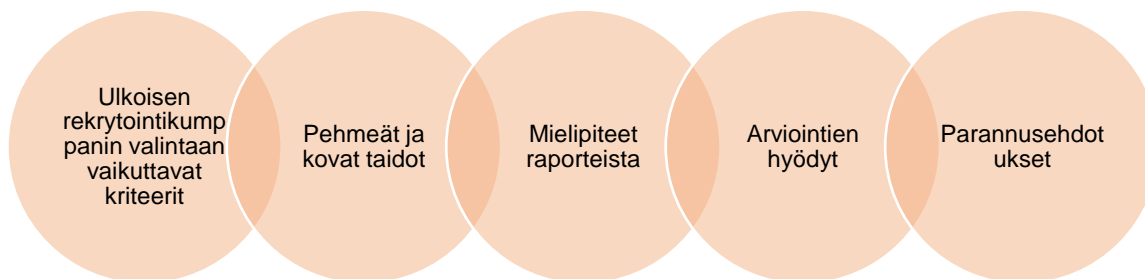
Laadullisen analyysin tavoitteena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä niin, että siitä muodostuu mielekäs kokonaisuus, jonka avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä (Puusa, A. & Juuti, P. 2020, luku 9.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointiin käytettiin teorialähtöistä, eli deduktiivista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi auttaa järjestämään aineiston ensin tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta keskeistä tietoaineistoa, tämänkaltaisen pelkistämisen tavoitteena on lisätä aineiston informaatioarvoa (Puusa, A. & Juuti, P. 2020, luku 9.)

Analyysissa hyödynnettiin Elon, Kajulan, Tohmolan ja Kääriäisen (2022) kuvausta laadullisesta sisällönanalyysista. Tämän analysointitavan päävaiheet ovat valmistelu, analysointi- ja raportointivaihe, joidenka mukaan seuraavaksi esitellään tutkimuksen analyysin eteneminen.

Valmisteluvaiheessa haastatteluista saadut nauhoitukset litteroitiin, eli muutettiin laadullinen aineisto aukikirjoitettuun tekstimuotoon sanasta sanaan. Litterointi tulee suorittaa huolellisesti, jotta kokonaisuuden hahmottaminen ja analyysin luotettava eteneminen varmistetaan. (Elo ym. 2022, 219.) Litteroinnin jälkeen perehdyttiin tarkemmin litteroituun aineistoon. Koko aineisto käytiin huolellisesti läpi useita kertoja. Tämä antaa paremman kokonaiskuvan aineistosta ja helpottaa analyysin aloittamista (Elo ym. 2022, 220). Kun aineisto oli luettu useampaan kertaan läpi, aineisto teemoitettiin ja pelkistettiin alakysymysten avulla ja luotettavuutta helpotettiin värikoodaamalla. Jokaiselle teemalle oli määritelty oma väri, jolla poimittiin kyseistä alakysymästä koskevat ilmaisut aineistosta. Kuten kuva 6 osoittaa, haastatteluissa esiin tulleet teemat olivat; ulkoisen rekrytointikumppanin valintaan vaikuttavat kriteerit, pehmeät ja kovat taidot, mielipiteet raporteista, arviontien tämänhetkiset hyödyt ja parannusehdotukset.

Kun aineistosta oli kerätty kaikki oleellinen tieto, lähdettiin tuloksia ja aiemman olemassa olevaan tietoon perustavaa teoriaa vertailemaan teorialähtöisen sisällönanalyysille tyypillisesti etsimällä niistä sekä eroavaisuuksia että yhtäläisyyksiä. Tutkimusaineistoa työstettiin koko prosessin ajan Wordissa. Tutkimustuloksia raportoitaessa vastaukset on ryhmitelty omiin kategorioihinsa kuvan 6 haastatteluteemojen mukaisesti.



Kuva 5. Haastattelussa esiin nousseet teemat

### 3.4 Tutkimushaastattelu ja haastattelukysymykset

Haastattelujen onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että haastatteluun osallistuvat henkilöt voivat tutustua tulevan haastattelun teemoihin etukäteen. On myös eettisesti perusteltua kertoa haastateltaville henkilöille mitä tuleva haastattelu tulee koskemaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Haastateltaville lähetettiin haastattelun teemaan liittyvä esittely aiheesta haastatteluajankohdan sopimisen yhteydessä.

Haastattelukysymykset on suunniteltu siten, että saadaan tietoa siitä, kuinka laajasti nykyiset asiakkaat hyödyntävät kandidaattikohtaisia raportteja rekryointiprosessin yhteydessä. Ensimmäinen osa haastattelua koskee yrityksen rekryointiprosessia, rekryointikumppanin valintaa sekä pehmeitä ja kovia taitoja. Toinen osa keskittyy enemmän henkilöarviointien käyttöön ja niiden parantamisen mahdollisuuksiin.

Haastattelut järjestettiin Microsoft Teamsin välityksellä. Ne järjestettiin ja aikataulutettiin hyvissä ajoin etukäteen, jotta molemmat osapuolet pystyivät varaamaan itselleen rauhallisen tilan, ilman häiriötekijöitä, haastattelutilannetta varten. Käytimme kuulokkeita taustamelun vaimentamiseksi. Haastateltaville kerrottiin haastattelujen nauhoittamisesta ja siitä, miten nauhoitetta tullaan hyödyntämään ja säilyttämään tutkimuksen aikana. Heille kerrottiin myös, että opinnäytetyön valmistumisen ja palauttamisen jälkeen kaikki haastatteluista kerätty aineisto hävitetään.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka on kerätty puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Tutkimustulokset on analysoitu teorialähtöisellä sisällönanalyysilla ja tässä luvussa niitä tullaan käsittelemään haastatteluissa esiin tulleiden teemojen avulla.

Tuloksissa viitataan eri yritysten haastateltaviin henkilöihin nimikkeillä Haastateltava A, Haastateltava B, Haastateltava C, Haastateltava D ja Haastateltava E.

### 4.1 Ulkoisen rekrytointikumppanin valinta ja kriteerit

Haastateltavan A yrityksessä jokainen yrityksen osasto voi määrittää rekrytointikumppaninsa itse. Osasto, josta hän on itse vetovastuussa käyttää lähtökohtaisesti Yrityksen X tarjoamaa palvelua. Samoin Haastateltavan B yritys käyttää ainoastaan Yrityksen X palveluita. Haastateltavien C ja E yritykset tekevät rekrytointia pääasiassa Inhousena, eli rekrytointiprosessi hoidetaan suoraan organisaation sisällä ilman ulkopuolisen rekrytointiyrityksen apua. Kun heille tulee tarve spesiaalimalle tai vaikeammalle haulle, ulkoistavat he rekrytointiprosessin ulkoiselle henkilöstöpalveluyritykselle Yritykselle X. Haastateltavan D yrityksessä on määritelty tarkkaan tietyt rekrytointikumppanit, jotka on valittu tarkkojen kriteerien kautta, Yritys X on yksi näistä.

Haastateltaville A, B ja C rekrytointikumppanin valinnassa on tärkeää huomioida hyvä kommunikatio koko yhteistyöprosessin ajan. Myös aiemmat onnistuneet yhteistyöt valitun rekrytointikumppanin kanssa merkitsevät paljon. Haastateltava C tarkentaa, että heille on tärkeää, että heillä on kumppanin kanssa yhteinen visio rekrytoinnista ja sen toivotuista tuloksista, jotta hakijakokemus ja työnantajamielikuva säilyvät ennallaan ja positiivisena hakijoille. Nämä ajatukset jakoi myös Haastateltava E, sillä hän mainitsi, että heille on tärkeää rekrytointikumppanin vastuullisuus ja läpinäkyvyys, koska kumppani edustaa myös heitä koko rekrytointiprosessin ajan.

Kun haastateltavien yrityksissä mietitään, että mihin kohtaan rekrytointiprosessia ulkoinen kumppani sijoittuu, kertoi jokainen haastateltu, että jos he ottavat mukaan ulkoisen rekrytointikumppanin, koko prosessi tullaan ulkoistamaan. Tämä tarkoittaa sitä, että ulkoinen rekrytointikumppani hoitaa ilmoituksen julkaisun, haastateltavien valinnat, haastattelut ja psykometristen soveltuvuusarviointien tekemiset ja analysoinnit, yritykselle itselleen jää siis vain viimeisten haastattelujen pitäminen ja oikean kandidaatin valitseminen haastateltujen joukosta.

### 4.2 Pehmeiden taitojen tuntemus

Yrityksen X rekrytointiprosessin keskiössä ovat psykometriset henkilöarviointit ja pehmeät taidot. Kysyin haastateltavilta ovatko pehmeät ja kovat taidot heille jo ennestään tuttuja, ja kummat taidot

ovat heille rekrytoinnin aikana tärkeämpiä. Haastatelluista neljälle pehmeät taidot olivat tuttu käsite, mutta Haastateltava D ei ollut rekrytoinnin parissa aiemmin kuullut pehmeistä tai kovista taidoista. Haastateltava A korostaa ehdottomasti pehmeiden taitojen olevan tärkeämpiä rekrytointiprosessin aikana. He hyödyntävät rekrytointiprosessissa myös heidän oman persoonallisuustestinsä tuloksia ja vertailevat näiden testien tuloksia keskenään. Hän uskoo, että tällä tavoin he saavat myös realistisen kuvan siitä, kuinka totuudenmukaisesti kandidaatti on vastannut arvionteihin. Hän halusi lisätä, että pehmeät taidot ja tiimiin sopivan henkilön löytyminen ovat myös tärkeämpiä siitä syystä, että käytännön taitoja voidaan kattavassa perehdytyksessä opettaa. Haastateltava B mainitsi kiinnostavansa ensimmäisenä huomiota henkilön taustaan, mutta haastattelutilanteen aikana hän kertoo tarkkailevansa henkilön luonnetta ja yhteistyökykytaitoja. Haastateltavat C ja E ovat samoilla linjoilla Haastateltavan B kanssa, Haastateltava C korostaa, että kovien taitojen on oltava ensisijaisesti kunnossa, erityisesti teknisissä rooleissa, mutta hän uskoo, että pehmeillä taidoilla on viime kädessä suuri merkitys valinnassa. Haastateltava E mainitsi, että kova osaaminen on ensisijaisen tärkeää ja että tietyt "must have" vaatimukset on täytyttävä, mutta pehmeät taidot tulevat mukaan rekrytointiprosessissa myöhemmin ja ovat nekin kuitenkin tärkeitä. Hän myös tuo esiin, että työyhteisöön sopivuus voi vaihdella strategisten valintojen mukaan, eli että etsivätkö he henkilöä, joka solahtaa tiimiin vai henkilöä joka tuo työyhteisöön jotain uutta.

### **4.3 Henkilöarviointien tämänhetkiset hyödyt asiakasyritykselle**

Jokainen haastateltava on tietoinen, että Yritys X käyttää psykometrisiä henkilöarviointeja osana rekrytointiprosessia. Kaikki viisi haastateltua jakavat saman näkemyksen siitä, että henkilöarvioinnit ovat tärkeä osa rekrytointiprosessissa.

Haastateltava A korostaa arvojen, käyttäytymisen ja soveltuvuuden tarkastelemisen merkitystä verrattaessa tulevaan työympäristöön ja näkee psykometriset henkilöarvioinnit tärkeänä tukityökaluna. Haastateltavan B mielestä henkilöarvioinnit täydentävät haastattelun aikana kerättyä tietoa ja tarjoavat konkretiaa. Hän näkee arviointien tuovan lisäarvoa yritykselle myös sen takia, että raportit voivat tuoda hyvää näkökulmaa kandidaatin perehdytysprosessiin. Haastateltava C ei tee laajoja henkilöarviointeja kaikissa rekrytoinneissa, mutta näkee ne kyllä hyödyllisinä vahvistamaan näkökulmaa kandidaatista ja tuomaan uutta tietoa esiin, jota kandidaatti ei välttämättä muuten olisi saattanut tuoda esille. Haastateltava D katsoo henkilöarviointien auttavan ennakoimaan, millainen henkilö tulee haastattelussa olemaan vastassa, mikä edistää työn sujuvuutta. Haastateltava E näkee henkilöarvioinnit tärkeinä, mutta he eivät perusta päätöstä testien varaan. Hän kokee, että nämä henkilöarvioinnit tuovat hyvin "lihaa luiden ympärille" ja ne tuovat keskustelun tueksi tärkeää lisätietoa kandidaatin toimintamalleista.

#### 4.4 Job Match -raportti ja On boarding -raportti

Haastateltava A painottaa graafisten elementtien, kuten kaavioiden ja kuvien, selkeyttä ja niiden tarjoamaa nopeaa yleiskuvaa henkilöstä. Hän myös mainitsee avainsanojen korostamisen tummalla olevan hyvä asia, mutta toteaa silti perustavansa ensimmäisen mielipiteensä enemmän ansioluetteloon kuin raporttiin. Haastateltavat B ja D kertoivat kiinnostävänsä tähän raporttiin todella vähän huomiota tässä rekrytointiprosessin vaiheessa. He arvostavat rekrytoijan esittelyyn laatimaa tiivistystä raportin tuloksista enemmän kuin raportin itsenäistä läpikäyntiä. Jos tehtävään on tulossa paljon haastatteluita, he eivät koe, että olisi järkevää käyttää paljon resursseja raporttiin näin aikaisessa vaiheessa prosessia. Haastateltavat C ja E kiittelivät raporttien selkeyttä ja helppolukuisuutta, raportti myös tuo selkeästi esiin kandidaatin viisi korostuvinta piirrettä, mikä avittaa kokonaiskuvaa kandidaatista.

Viidestä haastatellusta kaksi mainitsee, ettei ole koskaan nähnytkään On boarding -raporttia ja näin ollen he eivät hyödynnä sitä missään vaiheessa rekrytointia tai perehdytystä. Haastateltava B muistaa nähneensä raportin, mutta he eivät myöskään hyödynnä sitä tällä hetkellä mitenkään. Haastateltava C kertoi, että heidän organisaatiossaan raporttia käytetään, mutta se on esihenkilökohtaista, kuinka paljon. Osa esihenkilöistä kokee raportin erittäin hyödylliseksi perehdytyksen rakentamisen kannalta, sen avulla voi seurata miten ja millainen perehdytys olisi juuri kyseiselle kandidaatille se sopivin, sitouttavin ja motivoivin. Myös Haastateltava E oli samoilla mielteillä C:n kanssa, he hyödyntävät raporttia siihen, että mitkä olisivat hyödyllisimmät keinot johtaa uutta työntekijää. Tämän perusteella voidaan todeta, että mielipiteet raporttien hyödyllisyydestä perehdytyksessä vaihtelevat, mutta useat haastatelluista näkevät niiden tarjoavan lisäarvoa organisaation perehdytysprosessissa ja esihenkilötyössä.

#### 4.5 Henkilöarviointien mahdollisuudet

Kaikki viisi haastateltua jakavat yhtenevän mielipiteen siitä, että Job Match -raportin tulisi olla selkeä ja tiivis tässä vaiheessa rekrytointiprosessia. Kaksi haastatelluista mainitsee, että raporteissa on välillä huvittavia käännöksiä tai sanamuutoksia, jotka saattavat vaikeuttaa raportin kokonaisvaltaista tulkintaa ja piirteiden ytimen ymmärtämistä tai tulkitsemista.

Haastateltava A kertoi, että hän pitää On boarding -raporttia mielenkiintoisena erityisesti organisaation perehdytyksen alkuvaiheessa hyödynnettynä. Hän näkee sen mahdollisuutena nopeuttaa perehdyttämistä ja yhteistyön alkamista, sekä oikein hyödynnettynä raportti voisi auttaa esihenkilöä saamaan nopeammin käsityksen uudesta työntekijästä. Haastateltava C toi esiin, että tällä hetkellä jokaisen esihenkilön tietotaito pehmeiden taitojen korostamisen hyödyistä on aika hataraa ja hän

uskoo, että raportit eivät siksi ole usealla esihenkilöllä osana perehdytysprosessia. Hän jäikin pohtimaan, voisiko raporttien perehdytykset organisaation esihenkilöille tuoda heille itsevarmuutta ottaa ne osaksi prosessia ja hyödyntämään niitä jatkossa laajemmin. Haastateltava D kertoi, että heidän yrityksessään on tavallista, että työsuhteet ovat lyhytaikaisia ja näin ollen he eivät koe laajaa kandidaatin pehmeiden taitojen kartoittamista tai tukemista hyödylliseksi osana perehdytys suunnitelmaa.

Visuaalisesti Haastateltava A toivoo selkeyttä pitkiin teksteihin ja tarkentavia selkeitä kaavioita tai elementtejä. Haastateltava B kertoi numerojen olevan vaikeatulkintaisia ja toivoi niihin ja lauserakenteisiin yksinkertaisuutta ja selkeää tulkintaa.

#### **4.6 Yhteenveto**

Tutkimusten tulosten mukaan haastateltujen henkilöiden työpaikoilla ja rekrytointiprosessin tukena Job Match -raportti on tällä hetkellä tunnetumpi ja hyödynnetympi.

Haastattelujen perusteella voidaan päätellä, että toinen raporttimme, On boarding -raportti, on selkeästi tuntemattomampi kuin kesken rekrytointiprosessia käytettävä Job Match -raportti. Haastateltavista osa ei edes tunnistanut raporttia. On boarding -raportti koettiin järkeväksi ja mahdollisuuksia täynnä olevaksi, mutta tietoisuus sen hyödyistä oli vielä vähäistä yleisellä tasolla. Kuten yksi haastateltava mainitsi, löytyy tästä raportista paljon hyödyllistä tietoa uuden työntekijän perehdytysprosessiin ja kykyyn vastaanottaa tietoa.

Tästä voimme päätellä, että mikäli asiakkaan suunnalla tiedettäisiin raportin käyttömahdollisuuksista laajemmin, olisi se helpompaa jalkauttaa jo valmiina olevan perehdytyksen tueksi. Yksi haastateltavasti pohti sitä, voisiko Yritys X mahdollisesti perehdyttää rekrytoivia esihenkilöitä raportin hyötyihin ja pehmeisiin taitoihin, näin he saisivat itsevarmuutta ja luotettavuutta raporteista ja aihetta kohtaan.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja käsitellään tietoperustan, sekä laadullisella tutkimusmenetelmällä kerättyjen tietojen yhteyttä toisiinsa. Luvussa pohditaan näiden lisäksi tutkimuksen luotettavuutta, kehitysehdotuksia, jatkotutkimusehdotuksia sekä omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä tutkimustyön toteuttamisen aikana.

### 5.1 Johtopäätökset

Haastattelujen perusteella haastatellut henkilöstöasiantuntijat pitävät pehmeitä taitoja erittäin tärkeänä osana rekrytointiprosessia. Tämä onkin linjassa tietoperustan kanssa, jossa painotettiin, että pehmeät taidot, kuten vuorovaikutustaidot, tiimityöskentely ja sopeutumiskyky, ovat keskeisiä menestyksessä työelämässä (Joki 2021, 130). Kuten tietoperustassa käy ilmi pehmeillä taidoilla on tärkeä rooli rekrytointiprosessissa, mutta kovilla taidoilla, kuten teknisellä osaamisella on edelleen vahva asema työelämässä, erityisesti it-alalla teknisissä rooleissa (Nyyssölä 28.8.2020). Tämä on havaittavissa myös haastateltujen vastauksissa, joissa useimmat pitävät tasapainoa kovien ja pehmeiden taitojen välillä tärkeänä. Näin voimme todeta, että pehmeillä sekä kovilla taidoilla on edelleen omat merkityksensä rekrytointiprosessissa, ja niiden painotus ja tärkeys voi vaihdella toimialan ja organisaation tarpeiden mukaan.

Kaikki haastatellut arvostavat Job Match -raportin selkeyttä ja helppolukuisuutta. Tietoperustan lailla he kokevat, että tämän kaltainen raportti on hyvä keino saada tukea päätöksentekoon rekrytointiprosessissa ja löytää jonkun tasoista eroavaisuutta kahden muuten tasaväkisen kandidaatin välille (Joki 2021, 80). Haastateltavat korostavat graafisten elementtien, tiivistelmien ja avainsanojen olevan tärkeitä tässä vaiheessa sillä he eivät halua syventyä liikaa kandidaatin luonteeseen ja toimintamalleihin ennen rekrytointipäätöstä. He kokevat tässä vaiheessa tarpeelliseksi saatavaksi vain tiivistetyn version kandidaatin pääpiirteistä, jotka olisivat hyödyllisiä haetun tehtävän näkökulmasta. Kaikkien mielestä henkilöarvioinnit tuovat lisäarvoa ja syventävät keskusteluja, mutta ne eivät yksinään määritä valintapäätöksiä. He ovat sitä mieltä, että lopullinen arviointi ja päätöksenteko perustuvat usein laajempaan kontekstiin ja keskusteluihin.

### 5.2 Kehittämisehdotukset

Tutkimustuloksien perusteella epäkohtia löytyi eniten raporttien ulkoasusta ja sanoituksista, esimerkiksi kääntämisestä.

Asiakasyritysten ongelma On boarding -raportin hyödyntämisessä oli selkeästi tietotaidon uupuminen ja pehmeiden taitojen liian vähäinen ymmärrys. Jos Yritys X kykenisi tukemaan asiakasyritysten oppimista pehmeiden taitojen tärkeyden äärelle, voisivat he olla avoimempia ottamaan raportit

osaksi koko yrityksen toimintaa ja yhtenäistämään sen mukaan perehdytysprosessiin. Yritys X voisi tarjota verkkokurssin tai vastaavan koulutuksen, joka kattaisi perusteet pehmeistä ja kovista taidoista, raporttien tulkinnasta ja hyödyntämisestä perehdytysprosessin aikana. Lisäksi voisi harkita mahdollisuutta lähettää asiantuntijoita paikan päälle neuvomaan ja ohjeistamaan asiakkaita raporttien hyödyntämisessä. Yhtenäistetty lähestymistapa varmistaa, että kaikki asiakasyritykset saavat tarvittavan perustiedon raporteista, mikä parantaa heidän mahdollisuuksiaan hyödyntää niitä. Tämänkaltaisen palvelu vahvistaa myös Yrityksen X asemaa luotettavana yhteistyökumppanina, ja tukee myös heidän löytämiensä hakijoiden menestystä yrityksen palveluksessa.

### 5.3 Tutkimuksen arviointi (onnistuminen ja luotettavuus)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta yleensä tällaista tutkimusta lähdetään arvioimaan kokonaisuutena (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.3)

Kontaktoidut yritykset valittiin haastatteluun satunnaisotannalla päätökseen vietyjen rekrytointien joukosta. Tutkimushaastatteluihin osallistui viidestä eri Yritys X:n asiakasyrityskumppanista henkilörekrytointeista vastaava esihenkilö. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat esihenkilöt valittiin tarkoituksenmukaisesti heidän yrityksensä ja kokemuksensa perusteella. Heillä kaikilla on kokemusta onnistuneesta rekrytointiprosessin suorittamisesta Yrityksen X kanssa.

Otin yhteyttä haastattelun tiimoilta 11 eri yritykseen. Eli jos vastaajalukumäärän (5) jakaa kontaktoidujen henkilöiden lukumäärällä (11), tulee vastausprosentiksi 45,5 %, joka on hieman alle puolet. Vähäisen otannan takia tutkimuksen tulokset eivät ole laajalti yleistettävissä ja tutkimus ei ole kattava. Yritykset jotka osallistuivat haastatteluun, ovat pääasiassa kokeneet onnistuneita ja hyvin päättyneitä rekrytointeja Yrityksen X kanssa. Haastatteluista huomasin, että henkilöt näkevät Yrityksen X ja heidän rekrytointiprosessinsa positiivisessa valossa ja näin ollen myös vastauksissa korostui raporttien arvostaminen sellaisena, kuin ne nyt ovat. Haastattelujen vähäisyyden takia on vaikea saada monipuolista kokonaiskuvaa raporttien hyödyntämisestä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli pohtia psykometristen arviointien hyötyä ja mahdollisuuksia henkilöstöpalvelualan yrityksen tuottamien raporttien kautta asiakasyritykselle. Aineisto kerättiin puolistrukturoidun haastattelun avulla. Haastattelurunko suunniteltiin alustavan teorian perusteella ja näin ollen teorian kasaantuessa viralliseen suuntaan, kaikki haastattelukysymykset eivät enää olleet relevantteja työn kannalta. Tästä opin, että haastattelukysymysten muotoiluun ja tarkentamiseen kannattaa käyttää mahdollisimman paljon aikaa ja teoriaa tukena. Esimerkiksi asiakasyrityksen perehtymisprosessiin paneutuminen haastattelukysymyksissä olisi tuottanut laajempaa näkökulmaa On boarding -raportin mahdollisuuksiin.

### 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön edetessä on noussut esiin kaksi jatkotutkimusaihetta.

Tässä opinnäytetyössä psykometristen henkilöarviointien tärkeyttä ja hyödyllisyyttä on käsitelty vain asiakasyrityksen näkökulmasta, aiheetta olisi mielenkiintoista tutkia lisää esimerkiksi hakijoiden ja kandidaattien näkökulmasta. Mitä hyötyjä raporteista on heille ja kuinka niitä voidaan hyödyntää perehdytyksessä paremmin uuden työntekijän näkökulmasta. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa hakijoille lähetettäisiin kysely raportteihin liittyen.

Toinen jatkotutkimusehdotus olisi toteuttaa toiminnallinen opinnäytetyö pehmeiden taitojen ja raporttien perehdytykseen liittyen. Kuten tutkimustuloksista selvisi, raporttien tulkinta ja hyödyntäminen saattaa jäädä puutteelliseksi asiakasyrityksen puutteellisen tietämyksen vuoksi. Koen, että olisi hyvä ensin selvittää laajemmin mitä apua asiakasyrityksessä kaivataan ja näiden vastausten pohjalta toteuttaa perehdytysopas tekoälyä hyödyntävien arviointien tulkintaan.

## **5.5 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyöprosessini alkoi virallisesti elokuussa 2023. Halusin löytää ajankohtaisen aiheen, joka kiinnostaa myös aidosti minua itseäni. Työnkuvani kautta olin ollut jo pitkään tekemisissä rekrytoinnin ja erilaisten arviointien kanssa ja huomasin puutteita asiakasyritysten tietämyksessä raporteista, joihin käytämme prosessien aikana paljon resursseja ja aikaa. Ehdotin aihetta työnantajaleni ja totesimme yhdessä, että saan tutkia aihetta. Keskustelu opinnäytetyöohjaajan kanssa avasi minulle selkeäksi lopullisen aiherajauksen.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen perehtymällä kirjallisuuteen, jota aiheesta löytyi, sekä tutustumalla tarkemmin Yritys X:n käyttämiin Job Match ja On boarding -raportteihin. Tutkimuksen tietoperusta koottiin elo-lokakuun 2023 aikana ja sitä täydennettiin vielä marraskuun 2023 alussa. Tutkimusaineiston kerääminen suoritettiin haastattelemalla asiakasyrityksien rekrytoinnista vastaavia esihenkilöitä lokakuun 2023 aikana. Tutkimusaineiston analysointi ja kirjoitus tapahtui loka-marraskuun aikana. Opinnäytetyön viimeistely ja tiivistelmän kirjoittaminen tapahtuivat marraskuun 2023 aikana.

Olen tyytyväinen aihevalintaani, mutta olisin toivonut vielä enemmän ja laajempia vastauksia. Alkuperäinen suunnitelma oli haastatella mahdollisimman montaa asiakasyrityksen esihenkilöä, mutta valitettavasti alan ihmiset ovat erittäin kiireisiä omassa arjessaan ja näin ollen oli todella vaikeaa saada heitä mukaan haastatteluihin. Kaikki suostuneet haastateltavat ovat oman alansa asiantuntijoita, minkä myötä sain heiltä hyvin vastauksia kysymyksiini. Huomasin kuitenkin, että haastattelukysymykset olisivat voineet olla tarkempia, jotta haastateltavat olisivat kyenneet sanoittamaan tarvitsemiani tietoja tarkemmin.

## **5.6 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen**

Koko opinnäytetyöprosessi oli erittäin opettavainen prosessi useasta eri näkökulmasta. Opin paljon työn huolellisen suunnittelun tärkeydestä, luotettavasta tiedonhausta, ajankäytöstä ja itse kirjoittamisesta. Tämä opinnäytetyö oli myös ensimmäinen itsenäisesti toteutettu tutkimus ja koen, että it-seluottamukseni ammatillisena osaajana kasvoi huomattavasti.

Opinnäytetyöprosessin aikataulutus oli alun perin tehty todella tarkaksi. Loin itselleni päivä- ja viikokotaisista tavoitteita. Tämä auttoi hahmottamaan opinnäytetyöprosessin laajuutta ja etenemistä. Lopullinen prosessissa eteneminen ei valitettavasti sujunut aivan suunnitelmien mukaan, sillä omassa henkilökohtaisessa elämässä tapahtui suuria muutoksia syksyn 2023 aikana ja näin ollen useat asiat valitettavasti veivät aikaa tämän tutkimuksen aikataulusta.

Koen, että minun olisi pitänyt aikatauluttaa itselleni huomattavasti enemmän aikaa menetelmäkirjallisuuden tutkimiseen ja perehtymiseen, sillä loppuvaiheessa huomasin, kuinka minun tuli jatkuvasti palata tutkimaan lisää, jotta työ valmistuisi ajallaan.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi onnistui kohtalaisesti, olen ylpeä tuotoksesta, sillä tiedän, kuinka rajallisesti aikaa ja resursseja oli käytettävissä.

## Lähteet

- Bösch, V. 15.10.2022 Personality tests in Recruitment - -. LinkedIn-päivitys. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/personality-tests-recruitment-vera-lucia-b%C3%B6sch/>. Luettu: 6.11.2023.
- Bridge Impact. 23.3.2023. Tällainen on onnistunut perehdytys - ota täsmävinkit talteen! Bridge Impact-blogi. Luettavissa: <https://www.bridgeimpact.fi/blogi/perehdytys>. Luettu 1.11.2023.
- Eilakaisla 2021. Talent Sourcing auttaa löytämään työntekijän haastavaan rekrytointiin. Eilakaisla. Luettavissa: <https://www.eilakaisla.fi/blogi/talent-sourcing-auttaa-loytamaan-tyontekijan-haastavaan-rekrytointiin>. Luettu: 8.11.2023.
- Elo, S., Kajula O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede, 34, 4, 215–225.
- Euroopan parlamentti 2023. Mitä tekoäly on ja mihin sitä käytetään? Luettavissa: <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20200827STO85804/mita-tekoaly-on-ja-mihin-sita-kaytetaan>. Luettu 1.11.2023.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.
- Kajjala, M. 2016. Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 27.10.2023
- Kolari, J. & Kallio, A. 2023. Tekoäly 123: matkaopas tulevaisuuteen. Docendo. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 23.10.2023.
- Jyväskylän yliopiston Koppa 2015. Määrällinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu: 10.10.2023.
- LinkedIn Talent Solutions. 2019. Global Talent Trends 2019. Luettavissa: <https://app.box.com/s/c5scskbsz9q6lb0hqb7euqeb4fr8m0bl/file/388525098383>. Luettu: 16.10.2023.
- Laine, K & Vallo, K. 2023. Tekoäly tuli, mutta ihmistaidot ovat työelämän supervoima. Master Suomi. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/tekoaly-tuli-mutta-ihmistaidot-ovat-tyoelaman-supervoima?publisherId=69820051&releaseId=70004360>. Luettu: 4.11.2023.

Mann, C. 1918. A Study of Engineering Education: Prepared for the Joint Committee on Engineering Education of the National Engineering Societies. The Carnegie Foundation, New York. Luettavissa: [https://www.nationalsoftskills.org/downloads/Mann-1918-Study\\_of\\_Engineering\\_Educ.pdf](https://www.nationalsoftskills.org/downloads/Mann-1918-Study_of_Engineering_Educ.pdf).

Luettu: 17.10.2023.

Mehto, T & Dastan, A. 23.05.2022 Tekoäly ja ihminen yhteistyökumppaneina tekoälypohjaisissa henkilöarvioinneissa. eSignals. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/tekoaly-ja-ihminen-yhteistyokumppaneina-tekoalypohjaisissa-henkiloarvioinneissa/#91b85091>. Luettu:

6.11.2023.

Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Nyyssölä, J. 31.5.2023. Mitä on rekrytointitestit. Clevryn blogi. Luettavissa:

<https://www.clevry.com/fi/blog/mita-on-rekrytointitestit/>. Luettu: 24.10.2023.

Nyyssölä, J. 3.10.2022. Miksi käyttää soveltuvuustestejä rekrytinnissa?. Clevryn blogi. Luettavissa: <https://www.clevry.com/fi/blog/miksi-kayttaa-soveltuvuustesteja-rekrytinnissa/>. Luettu:

26.10.2023

Nyyssölä, J. 28.6.2022. Mikä on psykometrinen testi. Clevryn blogi. Luettavissa:

<https://www.clevry.com/fi/blog/mika-on-psykometrinen-testi/>. Luettu: 28.10.2023.

Nyyssölä, J. 22.6.2021. Henkilöarvioinnit rekrytinnissa. Clevryn blogi. Luettavissa:

<https://www.clevry.com/fi/blog/henkiloarvioinnit-rekrytinnissa/>. Luettu: 4.11.2023.

Nyyssölä, J. 28.8.2020. Soft skills vs. Hard skills – Mikä on näiden ero? Clevryn blogi. Luettavissa:

<https://www.clevry.com/fi/blog/soft-skills-vs-hard-skills-mika-on-naiden-ero/>. Luettu: 24.10.2023.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.11.2023.

Snellman, A. 9.9.2020. Mitä rekrytointi on? Savonian blogi. Luettavissa: <https://blogi.savonia.fi/minajaesimiestyportfolio/2020/09/09/3-rekrytointi-ja-perehdyttaminen/>. Luettu: 10.11.2023.

Laine, T. 16.10.2017. Kulttuurisen mätsin hakeminen saattaa olla suurin virhe, jonka rekrytinnissa teet. HR Service Oy:n blogi. Luettavissa: <https://www.somehow.fi/kulttuurinen-match/>. Luettu:

2.11.2023.

Survey Monkey. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>. Luettu: 4.11.2023.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Tuocon 2023. Rekrytoinnin terminologia tutuksi. Luettavissa: <https://tuocon.fi/rekrytoinnin-terminologia-tutuksi/>. Luettu: 1.11.2023.

Työterveyslaitos. Kunnollinen perehdytys kannattaa aina. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura/kunnollinen-perehdytys-kannattaa-aina>. Luettu: 6.11.2023.

Viljamaa, L. 4.11.2023. Vältä virherekrytointi – näin toimii soveltuvuusarviointi. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/soveltuvuusarviointi-rekrytoinnissa>. Luettu: 7.11.2023.

Vuokratyöfirmat 2023. Henkilöstövuokraus: Vertaa eri palveluntarjoajia. Luettavissa: <https://vuokratyofirmat.fi/henkilostovuokraus/>. Luettu: 1.11.2023.

Vuorensalmi, M. 14.3.2023. Työpaikkailmoitus, kuvaus arjesta vai arvoista? Luettavissa: <https://businesslike.fi/tyopaikkailmoitus-kuvaus-arjesta-vai-arvoista/>. Luettu: 9.11.2023.

[https://www.nationalsoftskills.org/downloads/Mann-1918-Study\\_of\\_Engineering\\_Educ.pdf](https://www.nationalsoftskills.org/downloads/Mann-1918-Study_of_Engineering_Educ.pdf) s. 106-107

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset asiakasyrityksille

#### Rekrytointiprosessi

1. Kun teille tulee tarve henkilöstön rekrytoinnille, miten lähдете valitsemaan rekrytointikumppania?
2. Mitä kriteerejä teillä on rekrytointikumpanille?
3. Mihin kohtaan rekrytointiprosessia rekrytointikumppani valikoituu?
4. Ovatko pehmeät ja kovat taidot sinulle tuttuja?
5. Kumpi on teille tärkeämpää rekrytoinnissa?
6. Kuinka tärkeää teille on, että valitun kandidaatin työpersoona täsmää työyhteisöön?

#### Henkilöarvioinnit

7. Onko teillä tiedossa, että käytämme rekrytointiprosessissa henkilöarviointeja osana prosessia?
8. Millaisia ajatuksia henkilöarvioinnit herättävät?
9. Kun olette saaneet rekrytoijaltamme kandidaattiesittelyjä, kuinka paljon kiinnitätte huomiota Job Match -raporttiin, joka lähetetään esittelyn yhteydessä?
10. Kun olette saaneet esittelyitä, kuinka selkeässä muodossa psykometrinen arviointien tulokset ovat olleet?
11. Onko näitä ollut helppo ymmärtää ja tulkita?
12. Jos ei, niin miksi ei/ mitä parantaisit tai kaipaisit?
13. Miten psykometriset arvioinnit ovat vaikuttaneet teidän rekrytointipäätöksiinne?
14. Kuinka tarkasti olette huomanneet, että psykometriset arvioinnit ennustavat hakijoiden soveltuvuutta tehtäviin?
15. Kun kandidaatti valitaan työtehtävään, lähetämme teille On boarding -raportin, onko tämä teille tuttu?
16. Hyödynnättekö raporttia henkilön perehdytyksessä tai työsuhteen aikana?
17. Mikä saisi teidät mahdollisesti hyödyntämään raporttia?
18. Mitä ominaisuuksia sen tulisi sisältää?
19. Koetteko siitä olevan hyötyä?