

## Henkilöarviointi rekrytoinnin työvälineenä

Anette Nyberg

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2016



<b>Tekijä(t)</b>	
Anette Nyberg	
<b>Koulutusohjelma</b>	
Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>
Henkilöarviointi rekrytoinnin työvälineenä	43+6
<p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona PuskaPromotion-nimiselle yritykselle. Tavoitteena oli suunnitella työhaastattelulomake ja muokata MBTI-persoonallisuustesti sähköiseen muotoon haastattelun tukena käytettäväksi. Haastattelulomakkeelle on tarvetta, sillä toiminnan kasvaessa rekrytointikin on noussut aiempaa merkityksellisempään rooliin. Opinnäytetyö on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä; se koostuu teoriaosasta ja produktista. Opinnäytetyö toteutettiin lokakuun 2015 ja toukokuun 2016 välisenä aikana.</p> <p>Teoriaosassa käydään läpi henkilöstöstrategian näkökulmasta liiketoimintastrategiaa, rekrytointiprosessin kulku sekä henkilöarviointimenetelmiä. Henkilöarviointimenetelmistä tarkemmin tarkastellaan työhaastattelua, joka on henkilöarviointimenetelmistä keskeisin ja eniten käytetty. Opinnäytetyössä esitellään haastatteluprosessi, haastattelutilanne, tärkeimmät haastattelutekniikat sekä keskeinen lainsäädäntö. Teoriaosassa esitellään myös henkilöarvioinnin testimenetelmiä. Lopuksi selvitetään vielä henkilöarvioinnin luotettavuuteen liittyviä tekijöitä.</p> <p>Opinnäytetyön produkti-osa käsittää työhaastattelulomakkeen suunnittelun, sen rakenteen ja perustelut haastattelukysymysten valinnalle sekä itse haastattelulomakkeen. Siinä esitellään myös MBTI-testin toteuttaminen Excel-taulukkolaskenta-ohjelmalla.</p> <p>Työn tuloksena valmistuvan työhaastattelulomakkeen on tarkoitus toimia apuna toimeksiantajayrityksen rekrytoinnissa ja auttaa työllistämään yritykseen sopivaa henkilöstöä. Teoriaosan tietoja esimerkiksi siitä, millainen on hyvä haastattelijä ja mitä tulee ottaa huomioon haastattelussa, on hyvä käyttää apuna rekrytoitaessa uutta työntekijää. Jatkokehitysehdotuksena ehdotettiin haastattelulomakkeen koodaamista kokonaan sähköiseksi lomakkeeksi. Rekrytointien onnistumista olisi myös hyvä seurata esimerkiksi erilaisin henkilöstötyytyväisyyskyselyin ja tarkastelemalla henkilöstön vaihtuvuutta.</p>	
<b>Asiasanat</b>	
Henkilöarviointi, rekrytointi, henkilöstöstrategia, henkilöstösuunnittelu	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tavoite ja rajaus .....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
1.3	Keskeiset käsitteet .....	3
2	Liiketoimintastrategia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta .....	5
2.1	Henkilöstöstrategia ja -politiikka .....	6
2.2	Henkilöstösuunnittelu .....	7
2.3	Rekrytointi.....	8
3	Henkilöarviointi.....	12
3.1	Työhaastattelu ja sen rakenne .....	13
3.1.1	Haastattelukysymykset.....	14
3.1.2	Jäsennetty eli strukturoitu haastattelu .....	15
3.1.3	Vapaamuotoinen eli strukturoimaton haastattelu .....	16
3.1.4	Yhdistelmätekniikka .....	16
3.2	Haastattelutilanne .....	16
3.2.1	Hyvä haastattelija.....	17
3.2.2	Haastateltavan arviointi .....	18
3.2.3	Valintapäätöksen tekeminen .....	21
3.2.4	Lainsäädäntö .....	22
3.3	Testimenetelmät .....	24
3.3.1	Persoonallisuuden ja soveltuvuuden testit.....	24
3.3.2	Älyllisten kykyjen testit .....	26
3.3.3	Työskentelytestit ja simulaatiot.....	27
4	Henkilöarvioinnin luotettavuus.....	29
4.1	Luotettavuuteen liittyvät psykometriset käsitteet.....	29
4.2	Monimenetelmäarviointi .....	31
4.3	Kognitiiviset vinoumat ja arvioinnin harhat.....	31
4.4	Ongelmakohdat testaamisessa ja haastattelussa.....	33
5	Haastattelulomakkeen suunnittelu.....	35
5.1	PuskaPromotion.....	35
5.2	Haastattelulomake .....	36
5.2.1	Haastattelulomakkeen rakenne .....	36
5.2.2	Haastattelukysymykset.....	37
5.3	MBTI-testi .....	38
6	Pohdinta.....	39
	Lähteet .....	41
	Liite 1. Haastattelulomake.....	44



# 1 Johdanto

Henkilöarviointi on tärkeä osa rekrytointiprosessia. Sen avulla pyritään arvioimaan hakijan soveltuvuutta työtehtävään ja organisaatioon. Aiheena henkilöarviointi on aina ajankohtainen ja kiinnostava, sillä aihetta tutkimalla ja kehittämällä saadaan rekrytoitua osaavampaa, sopivampaa ja tehokkaampaa henkilöstöä yritykseen. Hakijan henkilökohtaisilla valmiuksilla on osoitettu olevan merkitystä työtehtävissä ja niiden arvostus työhönotossa on kasvanut. Näitä valmiuksia voidaan mitata ja arvioida henkilöarvioinnilla. Tavallisin henkilöarviointimenetelmä on työhaastattelu, mutta erilaisia persoonallisuus- ja soveltuvuustestejä sekä simulaatioita käytetään myös yhä enenevässä määrin. Nykyään yrityksiltä vaaditaan yhä suurempaa tehokkuutta ja suurempaa tuottoa, eikä kalliisiin virherekrytointeihin ole varaa. Henkilöarviointeja käytetään nykyään yleisesti kaikilla organisaation tasoilla ja kaikissa työntekijäryhmissä. Hyvät henkilöstövalinnat lisäävät myös yrityksen kilpailukykyä, sillä henkilöstö on suuri resurssi yritykselle.

Harvat enää työskentelevät koko työuraansa samassa yrityksessä, vaan on tavallista, että työpaikkaa vaihdetaan usein. Henkilöarviointitoiminta on muuttumassa rutiiniksi, tullen enemmän myös alemman- ja keskijohdon vastuulle. Arvioinnin yleistyessä menetelmien laatuun ja luotettavuuteen pitää kiinnittää tarpeeksi huomiota. Tärkeää on, että mitataan haluttua asiaa. Haastattelu on haastava tilanne niin haastateltavalle kuin haastattelijallekin. Haastateltavan olemus ja kysymysten asettelu voivat vaikuttaa haastateltavan vastauksiin. Haastateltava saattaa joko tietoisesti tai tiedostamattaan antaa itsestään todellisuudesta poikkeavan kuvan, mikä kannattaa ottaa huomioon lopullista arviota ja rekrytointipäätöstä tehdessä.

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona PuskaPromotion-nimiselle yritykselle. PuskaPromotion on opiskelijoiden perustama osuuskunta, joka toimii pääasiassa myynnin ja tapahtumajärjestämisen parissa. Viime aikoina toimintaa on ollut myös koulutuksen parissa. PuskaPromotionilla on tällä hetkellä (lokakuu 2015) 7 hallituksen jäsentä ja 33 perusjäsentä. Yritys on kasvanut viime vuosina voimakkaasti ja oikeanlaisen henkilöstön löytäminen on noussut ongelmaksi. Töitä on tarjolla enemmän kuin on oikeanlaisia tekijöitä. Yrityksellä on halu päästä tutustumaan hakijoihin ja heidän henkilökohtaisiin valmiuksiinsa paremmin jo haastatteluvaiheessa, ja näin saada rekrytoitua sitoutuvampaa ja paremmin työyhteisöön sopivaa henkilöstöä. Tämän tilanteen seurauksena onkin noussut esiin tarve tilanteeseen ja yrityksen luonteeseen sopivalle työhaastattelu- ja henkilöarviointilomakkeelle. Tämän opinnäytetyön produktina suunnittelen ja teen haastattelulomakkeen henkilöarviointitestistä sähköisen version, joita yritys voi käyttää työhaastatteluissa ja saada näin paremman kuvan hakijasta.

PuskaPromotionin rekrytointijohtaja ehdotti minulle tätä aihetta opinnäytetyön aiheeksi, ja koska aihepiiri kiinnostaa minua, hetken mietittyäni päätin tarttua tarjoukseen. Olin jo opinnäytetyötä aiemmin pohtiessani ajatellut, että tekisin sen mielellään jostain rekrytointiin ja henkilöarviointeihin liittyvästä aiheesta. Työpaikallani suuressa henkilöstöpalvelualan yrityksessä olen paljon tekemisissä rekrytoijien kanssa, ja olen nähnyt läheltä, minkä tyyppistä työtä se on. Haaga-Helian lisäksi opiskelen myös toista vuotta Helsingin yliopistossa käyttäytymistieteellisessä tiedekunnassa, ja psykologiasta käymäni kurssit auttavat minua ymmärtämään henkilöarviointien psykologista puolta.

## **1.1 Työn tavoite ja rajaus**

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda rekrytinnin avuksi:

- 1.) Työhaastattelulomake
- 2.) Excel-versio MBTI-persoonallisuustestistä

Opinnäytetyön teoriaosa antaa pohjatietoa lomakkeen suunnittelua ja persoonallisuustestien ymmärtämistä varten. Se on rajattu koskemaan pääasiassa henkilöarviointia ja sen luotettavuutta, sillä ne ovat olennaisia työhaastattelulomaketta ja MBTI-testin Excel-versiota suunnitellessa. Opinnäytetyön alussa käsitellään myös lyhyesti liiketoimintastrategiaa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta sekä henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöstrategia muokkaa liiketoimintastrategiaa. Tätä aihetta käsitellään opinnäytetyössä siksi, että on hyvä nähdä miten henkilöstö vaikuttaa yrityksen liiketoimintastrategiaan asti. Siihen on sen vuoksi tärkeää kiinnittää tarpeeksi huomiota. Opinnäytetyössä kuvataan myös rekrytointiprosessin kulku, jotta lukija saa kokonaiskuvan koko prosessista.

Työhaastattelulomakkeen lopusta on rajattu pois arviointimatriisi, sillä tätä lomaketta käytettäessä ei ole yhtä tiettyä ideaalityöntekijän profiilia. Työtehtäviä on erilaisia ja niihin haetaan erilaisia ihmisiä erilaisilla osaamistaustoilla, joten tietynlaisia vastauksia ei voi pisteyttää toisia paremmiksi. Haastattelijan tulee itse tehtäväkohtaisesti pohtia, mitä ominaisuuksia kyseiseen tehtävään valittavalta edellyttää ja toivoo. Kun ne ovat selvillä, voidaan arvioida, löytyykö haastateltavalta oikeita ominaisuuksia ja osaamista.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö jakautuu teoriaosuuteen ja toiminnalliseen osaan. Teoriaosuudessa kuvataan aluksi henkilöstöjohtamisen näkökulmasta liiketoimintastrategiaa, jonka jälkeen käsitellään henkilöstöstrategiaa ja -politiikkaa sekä henkilöstösuunnittelua. Teoriaosuudessa esitellään myös rekrytointiprosessin kulku, jonka jälkeen teoriaosa keskittyy pääosin hen-

kilöarviointiin. Opinnäytetyössä esitellään työhaastattelu ja sen rakenne, sekä haastattelu-tilanne ja aiheeseen liittyvää lainsäädäntöä. Niiden jälkeen esitellään erilaisia testimenetelmiä. Teoriaosuuden loppupuolella esitellään henkilöarvioinnin luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Toiminnallisessa osassa on tarkoituksena tehdä produktina haastattelulomake, sekä muokata varsinaisesta persoonallisuustestistä haastatteluun sopiva, nopeasti täytettävä sähköinen Excel-versio. Excel-versio on kätevä, sillä se antaa tuloksen heti.

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

#### **Henkilöstöstrategia**

Pitkän aikavälin suunnitelma henkilöstöressurssien hallitsemiseen. Henkilöstöstrategia on yksi operatiivisen tason strategioista.

#### **Henkilöstöpolitiikka**

Henkilöstöpolitiikka toteuttaa henkilöstöstrategiaa.

#### **Henkilöstösuunnittelu**

Henkilöstösuunnittelulla ennakoidaan työntekijätarvetta.

#### **Rekrytointi**

Rekrytointi tarkoittaa sitä toimenpiteiden sekä valintojen kokonaisuutta, joiden avulla saadaan oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin.

#### **Henkilöarviointi**

Henkilöarvioinnilla mitataan hakijan valmiuksia, ominaisuuksia ja persoonallisuutta, jotka liittyvät haetussa työtehtävässä pärjäämiseen. Henkilöarviointimenetelmät voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan: haastatteluun, testimenetelmiin ja simulaatioihin.

#### **Strukturoitu haastattelu**

Strukturoitu haastattelu tarkoittaa jäsenettyä haastattelutekniikkaa. Strukturoidussa haastattelussa edetään yhtenäisen kaavan mukaisesti ja käytetään yleensä haastattelukonetta. Samat kysymykset kysytään yleensä kaikilta haastateltavilta.

#### **Strukturoimaton haastattelu**

Strukturoimaton haastattelu tarkoittaa vapaamuotoista haastattelutekniikkaa. Se on tekniikkana strukturoitua perinteisempi ja suosittu henkilöarviointien tekemisessä. Vapaamuotoinen haastattelu etenee ennalta suunnittelemttomasti ja ilman mitään tiettyä kaa-

vaa. Haastattelu etenee vuorovaikutuksessa haastattelijan ja haastateltavan välillä ja käytetyt kysymykset ovat usein avoimia.

### **Yhdistelmätekniikka**

Yhdistelmätekniikka on yhdistelmä strukturoidusta ja strukturoimattomasta haastattelutekniikasta. Yhdistelmätekniikassa haastateltavalta kysellään etukäteen suunniteltuja ja hyvin jäsenettyjä kysymyksiä, jotka ovat siinä muodossa, että on mahdollista vastata myös avoimesti ja laajasti.

### **Standardointi**

Menetelmää käytetään ja tuloksia tulkitaan aina samalla, yhtenäisellä tavalla. Mahdollistaa hakijoiden vertailun toisiinsa.

### **Validiteetti**

Validiteetti kertoo, mittaako käytetty mittari sitä, mitä on tarkoitus mitata.

### **Reliabiliteetti**

Reliabiliteetti kertoo, mitataanko asiaa tarpeeksi tarkasti ja onko mittaus toistettavissa ja ei-sattumanvarainen. Antaako menetelmä samansuuntaisen tuloksen eri kerroilla ja eri arvioijien arvioimana.

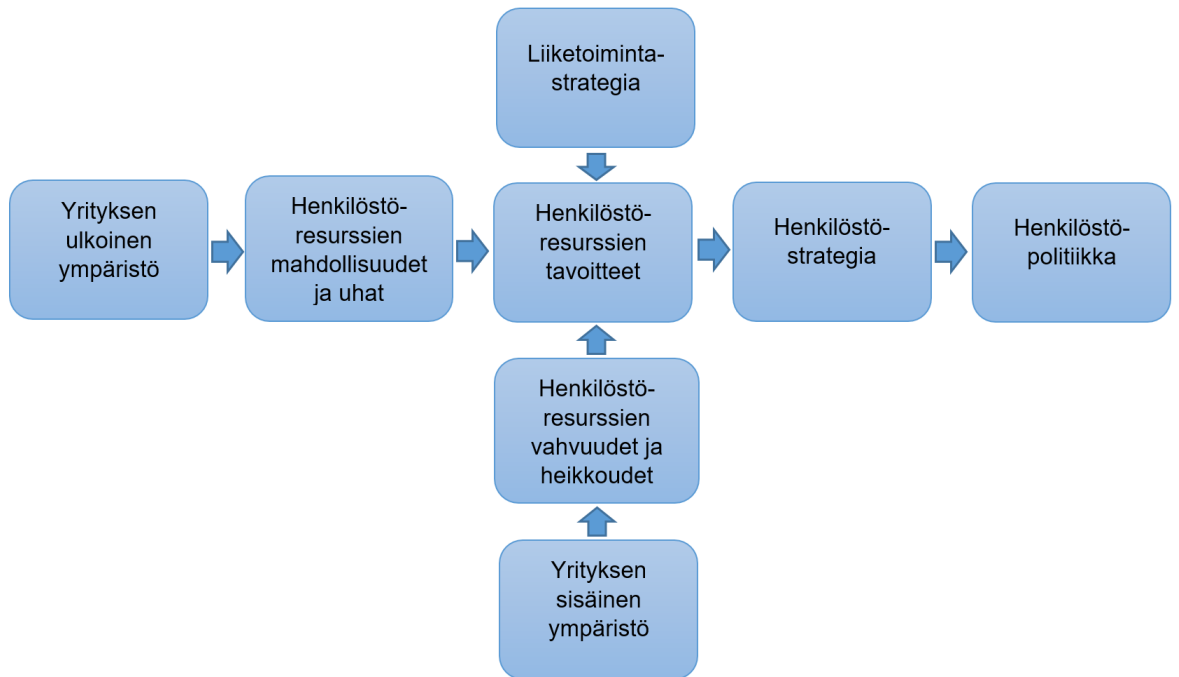


## 2 Liiketoimintastrategia henkilöstöjohtamisen näkökulmasta

Strategialla tarkoitetaan yritystoiminnassa periaatteita, suunnitelmia ja toimintamalleja, joiden avulla yritys menestyy (Viitala 2013, 48). Strategia on yrityksen liiketoiminnan punainen lanka (Vanhala ym. 2002, 92). Liiketoimintastrategiassa määritellään minkälaisessa liiketoiminnassa ja millaisilla markkinoilla halutaan toimia ja miten yritys niillä toimii. Strategisessa johtamisessa oleellista on määritellä suunta; yrityksen päämäärä ja toiminta-ajatus, sekä arvioida yrityksen toimintaympäristöä. Näiden avulla määritellään yrityksen strategia. (Viitala 2013, 48–53.) Strategia määrittää samalla myös sen, mitä yritys ei tavoittele ja mihin sen ei pidä pyrkiä (Vanhala ym. 2002, 92).

Strategian muodostukseen liittyy aina epävarmuutta, sillä tilanteet ja toimintaympäristö voivat muuttua nopeastikin. Yrityksen kannattaa kuitenkin muodostaa aina jokin suunta, jota kohti pyrkiä, sillä päämäärästään tietoiset yritykset menestyvät paremmin kuin yritykset, jotka eivät pyri mitään tavoitetta kohti. Strategian määrittely keskittää huomion ja myös voimavarat oleellisiin asioihin. Strategia-ajattelun yksi osa-alue on resursseihin perustuva strateginen ajattelu. Yksi yrityksen suurimmista resursseista on yleensä henkilöstö. Henkilöstön osaaminen onkin yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen menestymisen kannalta. (Viitala 2013, 48–53.)

Henkilöstöön liittyvät kysymykset ja liiketoiminnan johtaminen liittyvät hyvin läheisesti toisiinsa. Österberg (2014) on mukailut Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen mallia (2002) henkilöstöressurssien strategisesta suunnittelusta. Malli näkyy kuviossa 1, ja siitä voidaan huomata, että liiketoimintastrategialla on suora yhteys henkilöstövoimavarojen suunnitteluun ja johtamiseen. Henkilöstön roolin osuus vaihtelee yrityksen strategiassa riippuen siitä, minkä tyyppisellä liiketoiminnan alueella yritys toimii. Vasta kun yrityksellä on näkemys liiketoimintastrategiastaan, on mahdollista onnistua strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. (Viitala 2013, 48–54.)



Kuvio 1. Henkilöstöresurssien strategisen suunnittelun malli (Österberg 2014, 26)

## 2.1 Henkilöstöstrategia ja -politiikka

Henkilöstöstrategia liittyy läheisesti liiketoimintastrategiaan. Se on pitkän aikavälin suunnitelma henkilöstöresurssien hallitsemiseen. (Österberg 2014, 25.) Henkilöstöstrategia on yksi operatiivisen tason strategioista. Sen avulla suunnitellaan sitä, miten henkilöstöjohtaminen liittyy liiketoimintastrategiassa määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Henkilöstöstrategiassa suunnitellaan tarvittava henkilöstön määrä ja rakenne, sekä määritellään tarvittava osaaminen yleensä muutamalle seuraavalle vuodelle. Siinä otetaan myös kantaa siihen, miten tarvittavat resurssit saavutetaan ja varmistetaan. Henkilöstöstrategiassa keskeisiä osa-alueita ovat henkilöstön hankinta, osaamisen kehittäminen, tavoitteiden määrittely ja niissä pysymisen seuraaminen, palkitseminen ja sitouttaminen sekä työhyvinvointi. Henkilöstöstrategiassa suunnitellaan, kuinka henkilöstöasioiden johtaminen hoidetaan. Siinä määritellään, ketkä ovat vastuussa mistäkin osa-alueista, tarvitaanko yrityksen ulkopuolelta ostettuja palveluita vai pystytäänkö ne hoitamaan itse. Oleellista on myös se, miten henkilöstöjohtamista ja siihen liittyvää osaamista pyritään kehittämään. (Viitala 2013, 50–52.)

Kuten kuviosta 1 näkyy, henkilöstöstrategiaan vaikuttavat yrityksen sisäinen ja ulkoinen ympäristö, liiketoimintastrategia sekä henkilöstöresurssisiin kohdistuvat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Ulkoinen ympäristö vaikuttaa henkilöstöön esimerkiksi poliittisten päätöksien, kuten lakimuutosten, suhdannevaihtelujen, markkinoiden kilpailutilanteen ja teknologian kehityksen kautta. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa henkilöstön

määrä, osaaminen, kehittymisen halu, koulutus, kokemus, ikä ja työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus kyseiseen yritykseen. Esimerkiksi sellaista yrityksen ikäjakaumaa, jossa lähes kaikki työntekijät ovat iältään jo lähellä eläkeikää, voidaan pitää heikkoutena. Tällöin ei ole tarpeeksi nuoria työntekijöitä vanhempien joukossa oppimassa ja hyötymässä hiljaisesta tiedosta, ja lyhyessä ajassa yrityksestä saattaa lähteä paljon hyvää työvoimaa. Henkilöstöstrategiaa määritettäessä tulee ottaa huomioon nämä kaikki seikat. (Österberg 2014, 26.)

Henkilöstöstrategia toteutuu lyhemmällä aikavälillä henkilöstöpolitiikkana (Österberg 2014, 25). Henkilöstöpolitiikka määrittelee toimenpiteet operatiivisella tasolla, eli usein ne toimintamallit, jotka ovat käytössä yrityksen henkilöstötoimia hoidettaessa. Sen määrittämät käytänteet ovat yleisesti käytössä, eli ne ovat yhdenvertaiset kaikille ja kaikkia kohdellaan niiden mukaan. Henkilöstöpolitiikkaan liittyy muun muassa rekrytointipolitiikka, palkka-, tiedotus sekä kehittämisspolitiikka. (Viitala 2013, 52–53.)

## **2.2 Henkilöstösuunnittelu**

Henkilöstöjohtamisen toteuttaminen käytännössä tapahtuu henkilöstösuunnitelmien kautta. Henkilöstösuunnittelulla varaudutaan tulevaisuuteen siten, että ennakoidaan työntekijätarvetta. Varmistetaan se, että työntekijöitä on tarpeeksi, oikealla osaamisella varustettuna ja oikeissa paikoissa. (Viitala 2013, 57–58.) Henkilöstösuunnitteluun sisältyy pohdinnat siitä, milloin tulee palkata lisää vakituista työvoimaa, milloin tarvitaan osa-aikaisia työntekijöitä ja milloin työntekijöitä on tarpeen irtisanoa (Österberg 2014, 27). Henkilöstösuunnittelussa kiinnitetään huomiota myös esimerkiksi työntekijöiden koulutustarpeeseen ja työhyvinvointiin, sekä ennakoidaan henkilöstöstä koituvia kustannuksia. Kaikki yrityksen toiminnan kokoon ja kehittämiseen liittyvät suunnitelmat vaikuttavat myös henkilöstöön, joten henkilöstösuunnittelu on liiketoiminnan kannalta tärkeää. (Viitala 2013, 57–58.)

Henkilöstösuunnittelu voidaan jakaa kovaan ja pehmeään henkilöstösuunnitteluun. Kovan henkilöstösuunnittelun lähtökohtana on yrityksen strategia, se on ylhäältäpäin johdettua, valvonta on suoraa ja tarkkaa, lähestymistapa on tekninen ja rationaalinen ja toimintatapa on kaikille sama. Kovassa henkilöstösuunnittelussa henkilöstö nähdään vain välttämättömänä kulueränä, suunnittelua heijastaa systeeminäkemyks ja siinä ei juurikaan huomioida muutoksia. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa huomioidaan strategia, mutta toiminta on joustavaa ja suunnittelu tehdään yhteistyössä. Valvonta on epäsuoraa ja valtuuttaa muutkin kuin ylemmän johdon henkilöstösuunnittelun toteuttamiseen. Pehmeä suunnittelu huomioi erilaiset tarpeet ja jatkuvan muutoksen, erilaisiin tilanteisiin etsitään juuri niihin sopivia ratkaisuja. Henkilöstö nähdään kustannuserän sijaan tärkeänä pääomana. Vii-

meisten vuosikymmenten aikana henkilöstösuunnittelun suunta on pehmennyt ja siinä huomioidaan esimerkiksi osaamisen ylläpito ja toimitaan joustavasti, sen sijaan että nähtäisiin ihmiset vain lukuina. Nykyajan nopeasti muuttuvassa maailmassa joustavuus on noussut tärkeäksi ominaisuudeksi niin työntekijän kuin työnantajankin puolelta. Onnistuneessa henkilöstösuunnittelussa yritykseen valitaan työyhteisöön sopivia henkilöitä ja työnteko on sujuvaa ja helppoa. Tämä lisää työntekijöiden työhyvinvointia. (Viitala 2013, 57–58.)

### **2.3 Rekrytointi**

Rekrytointi tarkoittaa sitä toimenpiteiden sekä valintojen kokonaisuutta, jonka avulla saadaan oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Näitä toimenpiteitä ovat tehtäväkuvan määrittely, avoimesta työpaikasta ilmoittelu sekä hakemusten vastaanottaminen sekä arviointi ja lopulta sopivimman työntekijän valinta. Rekrytointi voidaan Salojärven (2009, 119) mukaan nähdä yhtenä strategisimmista henkilöstöjohtamisen prosesseista. Sen kautta voidaan vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin saavuttaa strategiset tavoitteet, sillä sen avulla on mahdollista hankkia uutta osaamista ja hyvällä asenteella varustettuja henkilöitä yrityksen palvelukseen. Rekrytointipäätöksillä on kauaskantoisia vaikutuksia, joten se vaatii tulevaisuuden ennakkointia sekä pitkäjänteistä työtä. Kannattamattomat rekrytoinnit, eli niin sanottu virherekrytoinnit, tulevat kalliiksi, sillä jo tehtyjä rekrytointeja on hankala muuttaa ja työsuhteita lopettaa. Ulkoisten rekrytointien lisäksi voidaan rekrytointia tehdä myös yrityksen sisällä, jos henkilökunnasta löytyy halukkaita siirtymään tehtävästä toiseen. Rekrytointi on myös mahdollista ulkoistaa kokonaan rekrytointikonsultille tai head hunterille eli suorahakukonsultille. He voivat hoitaa koko rekrytointiprosessin alusta loppuun. Näitä palveluita käytetään eniten haettaessa henkilöitä tärkeään asemaan kuten yrityksen johtoon. (Salojärvi 2009, 119–120, 127, 130-131.)

Työmarkkinoilla työnantajat tarjoavat töitä ja työnhakijat hakevat niitä. Kun oikea työnantaja ja sopiva hakija kohtaavat, voidaan tehdä sopimus hakijan palkkaamisesta ja syntyy työsuhde. Viime vuosina työmarkkinat ovat olleet epätasapainossa ja hakijoita on enemmän kuin työpaikkoja. Tällainen tarjonnan ja kysynnän kohtaamattomuus aiheuttaa työttömyyttä. Hakijoita onkin siis nyt paljon saatavilla, ja tärkeää olisi saada löydettyä kaikkien hakijoiden joukosta ne oikeasti hyvät, juuri kyseiseen työtehtävään potentiaaliset tekijät. Tätä varten tarvitaan rekrytointiprosessia.

Internet on tällä vuosikymmenellä yleistynyt rekrytointikanavana, ja onkin nykyään suurin kanava lehti-ilmoitusten tullessa toisena. Lehdissä ilmoittelu on netti-ilmoittelua paljon kalliimpi tapa, sillä palstatila lehdissä on hintavaa. Internetissä ilmoittaminen erityisillä

työnhakusivustoilla on usein maksullista, mutta avoimista paikoista voi ilmoittaa myös yrityksen omilla internet-sivuilla. (Salojärvi 2009, 129–130.) Yrityksen omat kotisivut ovatkin tärkeä rekrytointikanava, jota ei kannata jättää hyödyntämättä. Jo kotisivujen etusivulle kannattaa laittaa linkki rekrytointiosioon, jossa on avoimia työpaikkoja sekä mahdollisuus jättää avoin hakemus, niin työnhakija pääsee helposti tarjoamaan työpanostaan yritykselle. (Markkanen 2005, 107.) Sosiaalisen median, kuten esimerkiksi LinkedInin, Facebookin sekä Twitterin hyödyntäminen rekrytoinnissa on viime vuosina kasvanut merkittävästi. Myös videohaastattelut ovat kasvattaneet suosiotaan rekrytoinnin apuvälineenä. (Salojärvi 2009, 129–130.)

Niin sanottu puskaradio, eli tiedon kulkeminen epävirallisia tietokanavia pitkin (Nurmi, T 2004), on myös tärkeä rekrytointikanava. Verkostojen hyödyntäminen rekrytoinnissa on erityisen hyödyllistä silloin, kun etsitään henkilöä erityisosaamista vaativaan asiantuntijatehtävään sellaisilla aloilla, joilla on hankala löytää päteviä osaajia. Monella työntekijällä on esimerkiksi opiskellessa tai toisissa työpaikoissa syntyneitä kontakteja osaaviin saman alan tekijöihin. Rekrytointikanava kannattaa valita sen mukaan, millaista osaajaa ollaan hakemassa. Jos haetaan henkilöä IT-alalle, internet voidaan nähdä luonnollisena valintana rekrytointikanavaksi. Myös nuorempia hakijoita tavoitellessa internet on lehti-ilmoituksia parempi vaihtoehto. Haettaessa henkilöä tehtävään, jossa oikeanlainen asenne ratkaisee eikä muodollisilla seikoilla kuten koulutuksella ole niin väliä, puskaradio ja verkostot saattavat olla toimivin ratkaisu uuden tekijän etsintään. (Salojärvi 2009, 129–130.)

Rekrytointiprosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta. Tarvetta uudelle työntekijälle voi tulla esimerkiksi liiketoiminnan kasvaessa tai henkilöstöpoistuman kautta. Nämä liiketoiminnan kasvuun tai muuhun osaamisvajeeseen liittyvät tarpeet olisi hyvä tunnistaa jo pitkäjänteistä strategista henkilöstösuunnittelua tehtäessä, jotta ne eivät tulisi yllätyksenä ja niihin olisi mahdollista varautua etukäteen. Kuviossa 2 näkyy rekrytointiprosessin tyypillinen kulku. Kuten kuvioista näkyy, monessa organisaatiossa prosessi lähtee käyntiin siten, että esimies tunnistaa ja kartoittaa tarpeen ja mahdollisuudet tehtävien uudelleen organisointiin. Jos päädytään siihen, että rekrytointi on tarpeen, tehtävästä laaditaan kuvaus ja määritellään toivottu osaamisprofiili. Osaajaprofiilissa kuvataan ihannehakija kyseiseen työtehtävään. Siinä voidaan määritellä esimerkiksi haluttu kokonaisuolemus, esimerkiksi ulospäinsuuntautuneisuus, sopiva koulutus ja työkokemus sekä toivotut henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten oma-aloitteisuus, kyky oppia nopeasti tai ongelmanratkaisutaidot. Seuraavaksi prosessissa päätetään, tehdäänkö haku sisäisesti, ulkoisesti vai mahdollisesti molemmilla tavoilla. Uramahdollisuudet talon sisällä voivat motivoida ja sitouttaa henkilöstöä, ja monissa organisaatioissa haetaan erityisesti johtotehtäviin valittavia henkilöitä ensin

talon sisältä. Yrityksessä jo työskentelevät henkilöt tuntevat jo valmiiksi talon tavat ja heillä on käsitys ainakin niistä työtehtävistä, joita ovat itse hoitaneet. Toisaalta ulkopuolelta tuleva uusi henkilöstö tuo aina mukanaan uusia näkökulmia, ideoita ja taitoja, jolloin erityisesti strategista uudistusta haettaessa kannattaa harkita ulkoista hakua. (Salojärvi 2009, 122–123, 129.)



Kuvio 2. Rekryointiprosessin eteneminen

Rekrytoijat hakevat usein ”hyvää tyyppiä”, ja näin tekee myös toimeksiantajayritykseni. Tärkeintä ei ole koulutus eikä kokemus, vaan se, että löydetään työyhteisöön sopiva ”hyvä tyyppi”. Hyvän tyyppin käsite vaikuttaa monimuotoiselta, eikä sillä ole mitään tietynlaista, aina samaa profiilia. Vaahtio (2005, 63–70) on väitöskirjassaan selvittänyt hyvään tyyppiin liittyviä ominaisuuksia. Hyvä tyyppi vaikuttaa olevan henkilönä sukupuoleton ja iätön. Tärkeimpinä ominaisuuksina nähtiin joustavuus ja motivaatio, oppimishalu, yhteistyökyky ja luotettavuus. Hyvä tyyppi käyttäytyy kuin yritys olisi hänen omansa, arvostaa työtään ja edustaa työnantajaa positiivisessa mielessä myös vapaa-ajalla. Hän suhtautuu joustavasti erilaisiin työaikoihin ja työmatkoihin. Hyvä tyyppi on aktiivinen ja oma-aloitteinen, hänellä on kyky tehdä monipuolisesti erilaisia työtehtäviä ja hän on monitaitoinen. Ihannehenkilö on ulospäinsuuntautunut, fiksu ja positiivinen, sekä pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä. Hyvän tyyppin voisi kuvitella olevan henkilö, johon on kerääntynyt kaikki mahdolliset hyvät ominaisuudet mitä vain on keksittävässä. Ollakseen hyvä tyyppi ei kuitenkaan tarvitse olla mikään supermies tai -nainen, vaan hyvään tyyppiin liitettävät vaatimukset ovat tuttuja hyvän työntekijän perusominaisuuksia. Hän on henkilö, joka hoitaa työnsä sovitusti ja on kunnollinen ihminen. Henkilön persoona nousee tärkeydessään jopa ammattitaidon ohi,

sillä taidot ovat koulutettavissa, mutta ihminen itse ja hänen ominaisuutensa ovat pysyvämpää kuin mikään tekninen osaaminen. (Vaahtio 2005, 63–70.)

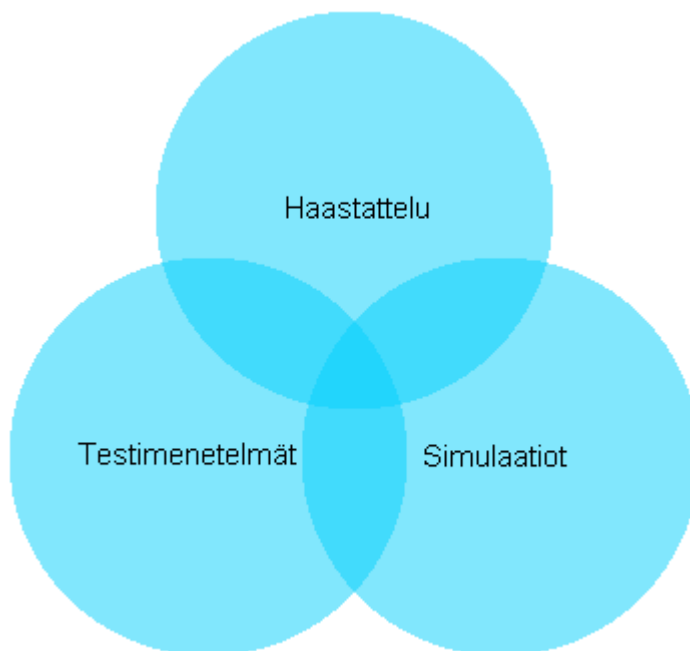
Valintatilanne on rekrytointiprosessin kriittisin osa. Silloin on erityisen tärkeää, että osaa-japrofiili on määritelty. Se auttaa tekemään valintaa hakijoiden väliltä, kun tiedetään mitä haetaan. Valinta tehdään usein haastattelun jälkeen, jolloin esimies on tärkeässä osassa tekemässä päätöksiä. Rekrytointiprosessin jälkeen on hyödyllistä arvioida rekrytointiprosessin onnistumista ja hakea palautetta esimerkiksi hakijoilta, esimiehiltä sekä HR-ammattilaisilta, jotta prosessia olisi mahdollista kehittää entistä toimivammaksi. (Salojärvi 2009, 128–129, 133.) Usein rekrytointiprosessin onnistumisen näkee vasta jälkikäteen, jopa vasta vuosien päästä. Onnistuneen rekrytoinnin tuloksena on saatu palkattua tehtävään työssään viihtyvä ja organisaation tarpeiden mukaan kehittyvä henkilö. (Hyppänen 2013, 197.)

Hyvin hoidettuna rekrytointiprosessilla on positiivisia vaikutuksia työnantajakuvaan (Hyppänen 2013, 197). Työnantajakuvan merkitys on tärkeä erityisesti pitkäjänteisessä rekrytointiprosessissa. Kun oikeanlaisia osajia on hankala löytää, positiivinen maine on edullista työnantajalle. Hyvä työnantajakuva vaikuttaa myös henkilöstön sitoutumiseen positiivisesti. Yritys pystyy vaikuttamaan antamaansa kuvaan työnantajana, mutta työnantaja-brändäys eli työnantajakuvan tarkoituksellinen luominen ja markkinointi eivät välttämättä takaa hyvän maineen syntymistä. Siihen voi kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi kartoittamalla yrityksestä muodostunutta ulkoista työnantajakuvaa, tutkimalla ja parantamalla sisäistä työtyytyväisyyttä, rakentamalla rekrytointiprosessi niin, että hakijat saavat siitä positiivisen mielikuvan, esimerkiksi lähettämällä ei-valituksi tulleille tieto asiasta, sekä kiinnittämällä huomiota annettuun viestintään mediassa ja tapahtumissa. Yhteistyöt sekä sponsorointi tuovat yritystä ihmisten tietoisuuteen positiivisessa mielessä. Työnantajakuva muodostuu usein myös tahtomattamme strategian, henkilöstötekojen ja asiakaskokemusten kautta. (Salojärvi 2009, 125-126.) Housley (2009) on löytänyt kolme päätekijää jotka vaikuttavat työnantajakuvaan; imago, identiteetti sekä julkisuuskuva. Vahvimpana vaikuttajana näistä kolmesta voidaan pitää identiteettiä, joka perustuu työntekijöiden ja mahdollisesti myös läheisten sidosryhmien kokemuksiin todellisiin kokemuksiin organisaatiossa. (Salojärvi 2009, 125-126.)

### 3 Henkilöarviointi

Henkilöarvioinnilla mitataan hakijan valmiuksia, ominaisuuksia ja persoonallisuutta, jotka liittyvät haetussa työtehtävässä pärjäämiseen (Markkanen 2009, 155). Yleensä psykologista henkilöarviointia hyödynnetään rekrytoinnissa, mutta jossain määrin myös organisaation sisällä esimerkiksi ihmisten siirtyessä työtehtävistä toisiin. Henkilöarvioinnin suosio on jatkuvasti lisääntynyt, sillä yrityksiltä vaaditaan yhä enemmän joustavuutta ja tehokkuutta ja virherekrytointeja yritetään välttää. Ihmiset nykyään myös vaihtavat työtehtävää ja -paikkaa usein, enää vain hyvin harva viettää koko työuraansa samassa paikassa. Henkilöarviointeja hyödynnetään organisaation kaikilla tasoilla ja kaikenlaisissa työtehtävissä. Niiden tekeminen on vähitellen siirtynyt varsinaisilta HR-ammattilaisilta myös alemman ja keskijohdon rekrytoivien esimiesten tehtäväksi. (Niitamo 2003, 9, 13.)

Henkilöarviointimenetelmät voidaan Niitamon (2003, 20) kuviota mukaillen tehdyn kuvio 2:n mukaisesti jakaa kolmeen pääluokkaan: haastatteluun, testimenetelmiin ja simulaatioihin. Jokainen näistä kolmesta menetelmästä sisältää erilaisia tekniikoita, välineitä sekä lähestymistapoja. Jokaisella on omat vahvuutensa ja heikkoutensa, mutta jokaisen niistä on todistettu mittaavan menestystä työssä. Menetelmät sopivat erityyppisiin tilanteisiin, eikä niiden paremmuutta toisiinsa nähden kannata vertailla. Sen sijaan kannattaa miettiä, miten menetelmiä yhdistelemällä voidaan saada vielä parempi ja syvempi kuva arvioitavasta henkilöstä. Menetelmät esitellään tarkemmin edempänä. (Niitamo 2003, 20–21.)



Kuvio 3. Henkilöarvioinnin menetelmät. Mukaillen Niitamo (2003, 20)



Kuten edellisessä luvussa mainittiin, vapaaseen työtehtävään pyritään usein löytämään ”hyvä tyyppi”. Hyvän tyytin etsinnässä oleellisena osana on henkilöarvioinnin tekeminen. Henkilökohtaiset valmiudet, kuten sosiaaliset kyvyt ja johtamistaidot, ovat nousseet yhä merkityksellisemmiksi työelämässä ja niitä pyritään henkilöarvioinnin keinoin kartoittamaan hakijoista. Muodollisten tekijöiden, kuten koulutuksen, painoarvo rekrytointipäätöksissä on jonkin verran laskenut ja valmiuksien tärkeys taas kasvanut. Erilaisten tieteellisten tutkimusten perusteella onkin osoitettu henkilökohtaisten valmiuksien ennustavan muodollisia tekijöitä paremmin työssä menestymistä, joten henkilöarviointiin kannattaa todella kiinnittää huomiota rekrytoinnissa. (Niitamo 2003, 14–15.)

### **3.1 Työhaastattelu ja sen rakenne**

Työhaastattelu on menetelmistä käytetyin ja sitä pidetään henkilöarvioinnin päämenetelmänä. Haastattelu on menetelmänä joustava ja monipuolinen, sekä kaikkien käytettävissä, sillä sen toteuttamiseksi ei vaadita mitään koneita tai erityisiä välineitä. Haastattelu toteutetaan yleensä yksilöhaastatteluna, jolloin haastattelussa ovat osallisina haastattelijat tai haastattelijat sekä haastateltava. (Niitamo 2003, 22.) Vaikka erikoistaitoja vaativiin rekrytointeihin haastattelu ei ainoana menetelmänä olekaan riittävä, riittää se usein yleisenä arviointimenetelmänä työtehtäviin, joihin ei erityiskykyjä tarvita. Vaativampiin tehtäviin rekrytoidessa on syytä käyttää myös muita henkilöarviointimenetelmiä. (Niitamo 2000, 16.)

Yksilöhaastattelujen sijaan haastattelu on mahdollista toteuttaa myös ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastatteluiden tehokkuudesta haastattelumenetelmänä on analyseissä saatu hieman vaihtelevia tuloksia, mutta pääosin yksilöhaastatteluita on pidetty ryhmähaastatteluita paremmin työntekijän kykyjä ennustavina. Ryhmähaastatteluiden käyttö on kuitenkin paikallaan esimerkiksi silloin, kun etsitään työntekijää sosiaalisesti vaativaan ja hyvää paineensietokykyä edellyttävään työtehtävään. Ryhmähaastattelussa voi jonkin verran yksilöhaastattelua paremmin kartoittaa hakijoiden ryhmätyötaitoja sekä sosiaalisuutta. Ryhmähaastattelu ei kuitenkaan ole toimiva ratkaisu yksinään, vaan sitä tulee seurata myös yksilöhaastattelu. Niiden käyttötarkoitukset ovat erilaiset, ja yksilöhaastattelulla hakijasta saadaan luotettavammin vielä yksityiskohtaisempi ja syvällisempi kuva. (Niitamo 2003, 24–26.)

Haastattelu voidaan Markkasen (2009, 212–221) mukaan jakaa kolmeen vaiheeseen: alkuosaan, keskiosaan sekä loppuosaan. Aluksi kevennetään tunnelmaa ja luodaan avoimuuden ilmapiiriä, jotta haastateltava uskaltaa vastaila avoimesti kysymyksiin. Haastattelijan tulee keskittyä haastateltavasta saatavaan ensivaikutelmaan. Haastattelun kes-

kivaiheilla haastateltavasta on tarkoitus saada irti tarvittavat tiedot, ja arvioida pitikö ensivaikutelma paikkansa. Haastattelija toimii vuoropuhelun ohjaajana ja haastattelun rakenteen ylläpitäjänä, sekä tarkkailee hakijaa. Behavioristisen käsityksen mukaan käyttäytymisen havainnointi ei välttämättä kerro luotettavasti todellisesta kyvystä sietää stressaavia ja painetta sisältäviä tilanteita. Siksi haastattelulle ei pidä asettaa liian korkeita tavoitteita, sillä kaikkea ei ehdi saada selville lyhyen haastattelun aikana. Lopuksi hakija on hyvä rentouttaa, jotta hän on hyvin ja luottavaisin mielin haastattelusta. Kannattaa myös kysyä, onko haastattelusta jäänyt puuttumaan jokin asia, jonka haastateltava haluaisi vielä ottaa esiin, tai onko haastattelijalla jotain kysyttävää. Haastattelu on onnistunut silloin, kun haastattelija saa sen perusteella muodostettua kokonaiskuvan ja mielipiteen hakijasta. (Markkanen 2009, 212–221.)

Jäsennetyille haastattelutekniikoille on ominaista haastattelurunko, jolla tarkoitetaan valmista etukäteen suunniteltua pohjaa haastattelulle. Haastattelu etenee haastattelurungon mukaan. Haastattelurungossa on pitkä lista kysymyksiä, joista haastattelija voi valita tarkoituksenmukaiset kysymykset haastattelua varten. Nämä kysymykset kysytään haastateltavalta järjestyksessä, edeten aihealueesta toiseen. Kysymykset voidaan kysyä käyttäen apuna haastattelulomaketta tai ne voidaan kysyä ulkomuistista. Haastattelulomakkeessa olevat kysymykset voidaan jakaa kahteen suurempaan kokonaisuuteen, yleisiin kysymyksiin ja tehtävään liittyviin kysymyksiin. Kysymyksiä luokitellaan myös niiden taustateorian, kuten luonteen ja käyttötarkoituksen, sekä vastausten perusteella. (Niitamo 2000, 65–66, 84–86.)

### **3.1.1 Haastattelukysymykset**

Haastattelukysymykset jaetaan yleensä avoimiin ja suljettuihin kysymyksiin. Avoimien kysymysten vastauksen muotoa ei ole juurikaan rajattu, vaan niihin on mahdollista vastata laajalla vastauksella. Esimerkkinä laajasta kysymyksestä voisi olla: ”Mitä kaikkea elämäsi tällä hetkellä kuuluu?”. Suljetuissa kysymyksissä vastausmahdollisuus taas on etukäteen rajattu, se voi olla esimerkiksi pelkästään yksiselitteinen kyllä- tai ei-vastaus. Suljetusta kysymyksestä esimerkkinä voisi olla kysymys siitä, onko hakija tällä hetkellä jossain töissä. On olemassa myös niin sanottuja työstämiskysymyksiä, joita käytetään haastattelun yhdistelmätekniikassa. Ne ovat avoimia kysymyksiä mutta sisältävät teeman, joka ohjaa vastaamista ja laittaa vastaajan miettimään ja työstämään kysymystä ennen vastaamista. (Niitamo 2003, 38–39)

Kysymysten taustalla kuuluu aina olla jokin tarkoitus, jotain, mitä kysymyksellä yritetään saada selville. Kysyminen ilman tarkoitusta ei ole hyödytä päätöksentekoa. Kovin yleispä-

tevät kysymykset eivät useinkaan tuo tehtävän kannalta olennaisinta informaatiota. Kysymysten tulee myös olla selkeitä, yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä. Haastattelun siirtyminen sujuvasti aiheesta toiseen ja oikeaan aikaan esitetyt lisäkysymykset luovat kuvaa hyvin suunnitellusta ja hallitusta haastattelusta. Jos haastattelu etenee hyppien aiheesta toiseen, haastattelija luettelee kysymyksiä suoraan paperista peräjälkeen, eikä kysy mitään tarkentavia kysymyksiä, voi haastateltavalle tulla olo, että haastattelija ei ole kovin ammattimainen. Vastauksetkin saattavat tällöin jäädä liian pintapuolisiksi, eikä tarvittavaa tietoa saada. Hakija olisi hyvä lisäkysymysten ja avoimen ilmapiirin avulla saada rohkaistua puhumaan muutakin, kuin lyhyitä vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Kun hakija puhuu, kertoo ja perustelee asioita, hänestä saa paremman kokonaiskuvan. Haastattelut vaativat yleensä jonkin verran improvisointia, sillä haastateltavan vastausten perusteella voi ohjata haastattelua sen mukaan, mikä on oleellista. Ei ole myöskään tarpeellista kysellä kysymyksiä aina samassa järjestyksessä, vaan järjestystä voi muokata tilanteen mukaan siten, mikä tuntuu luontevimmalta. Haastattelun on tarkoitus olla sujuva jatkumo. (Markkanen 2009, 116-120.)

### **3.1.2 Jäsennetty eli strukturoitu haastattelu**

Strukturoidussa haastattelussa edetään yhtenäisen kaavan mukaisesti. Yleensä käytetään haastattelurunkoa ja samat kysymykset kysytään kaikilta haastateltavilta. Jäsennetty haastattelu on mahdollista toteuttaa monin eri tavoin, esimerkiksi liittämällä kaikki kysymykset haettavaan työtehtävään, esittämällä kaikki kysymykset samassa järjestyksessä ja samassa muodossa sekä arvioimalla vastauksia erilaisten asteikkojen avulla. Etukäteen jäsennetty haastattelu on osoitettu paremmin työmenestystä ennustavaksi, kuin perinteinen vapaamuotoinen haastattelu. (Niitamo 2000, 32.) Strukturoitu haastattelu on usein hyödyllinen ja soveltuva silloin, kun haetaan työntekijää selkeästi määritellyn toimenkuvaan, johon on mahdollista etukäteen määrittää kartoitettavat asiakokonaisuudet (Markkanen 2009, 106).

Jäsennetty haastattelu mahdollistaa objektiivisen vertailun haastateltavien välillä. Jäsennettyä haastattelutekniikkaa käytettäessä myös arviot eri haastattelijoiden välillä ovat yhtenäisempiä, eikä haastattelun tulos riipu haastattelijasta. Tämä takaa myös haastateltavien reilun, tasa-arvoisen kohtelun. Haastattelurunkoa käyttämällä haastattelijalla jää myös paremmin aikaa keskittyä kuuntelemaan ja analysoimaan haastateltavan vastauksia, kun ajatukset eivät pyöri seuraavan kysymyksen keksimisessä. Jäsennetyn haastattelutekniikan käyttäminen vaatii kuitenkin jonkin verran tutustumista aiheeseen, jottei haastattelusta tulisi vain kaavamaisista, jäykkää kysymysten esittämistä toisten perään ja vas-

tausten kirjaamista vailla vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Niitamo 2000, 32–35.)

### **3.1.3 Vapaamuotoinen eli strukturoimaton haastattelu**

Vapaamuotoinen haastattelu on tekniikkana strukturoitua perinteisempi ja suositumpi henkilöarviointien tekemisessä. Se on tekniikkana vanhempi kuin jäsennetty haastattelu. Vapaamuotoinen haastattelu etenee ennalta suunnittelemattomasti ja ilman mitään tiettyä kaavaa. Haastattelu etenee vuorovaikutuksessa haastattelijan ja haastateltavan välillä ja käytetyt kysymykset ovat usein avoimia. Avoimilla kysymyksillä pyritään selvittämään haastateltavan arvomaailmaa ja persoonallisuutta. Esimerkiksi kysymyksellä ”Voisitko kertoa hieman itsestäsi?” voidaan selvittää haastateltavan persoonallisuutta ja kysymyksellä ”Kuinka mieluiten vietät vapaa-aikasi?” voidaan saada tietoa henkilön arvoista. Vastausten tulkinta tehdään pitkälti intuition varassa ja henkilöiden välinen tunnekemia on suuressa osassa. Tunnekemian merkityksellisyyttä on arvioitava siitä näkökulmasta, mihin työtehtävään työntekijää haetaan. Jos hän tulee olemaan paljon tekemisissä haastattelijan kanssa, tunnekemioiden kohtaamisen tärkeyttä voidaan pitää tärkeänä. (Niitamo 2000, 28–31.)

### **3.1.4 Yhdistelmätekniikka**

Yhdistelmätekniikka on yhdistelmä jäsennellyn ja vapaamuotoisen haastattelutekniikan parhaista puolista. Yhdistelmätekniikassa haastateltavalta kysellään etukäteen suunniteltuja ja hyvin jäsennettyjä kysymyksiä, jotka muodollaan kuitenkin mahdollistavat myös avoimet ja laajat vastaukset. Ne ovat aina samoja kysymyksiä ja tulkinta pyritään tekemään mahdollisimman systemaattisesti. Kysymyksiä ei tässä tekniikassa laadita tarkasti kohdotehtävien mukaan, vaan ne ovat yleisempiä. Yhdistelmätekniikan kysymykset ovat usein luonteeltaan haastavia ja vaativat haastateltavalta pohdintaa ja vastauksen etukäteen jäsentämistä mielessä. Yhdistelmätekniikan vahvuus on sen monipuolisuus ja joustavuus sekä se, että se on tekniikkana varmempi ja vähemmän altis tulkintavirheille kuin vapaamuotoinen haastattelutekniikka. Jäsennettyyn haastattelutekniikkaan verrattuna yhdistelmätekniikalla on taas se etu, että sen avulla on mahdollista saada laajempia vastauksia. (Niitamo 2000, 37–39.)

## **3.2 Haastattelutilanne**

Haastattelua valmistellessa ei tule unohtaa haastatteluun vaikuttavia perusasioita. Haastattelulle on tärkeää varata tarpeeksi aikaa. Noin 20 minuuttia on minimiaika ensimmäisiin haastatteluihin, mutta seuraavan vaiheen haastatteluita varten on varattava aikaa puoles-

ta tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelua varten tulee myös varata haastatteluun sopiva rauhallinen tila. (Niitamo 2000, 56–57.)

### 3.2.1 Hyvä haastattelija

Usein haastattelijana toimii esimies, jonka on täytynyt mahduttaa haastattelut kaiken muun työn oheen. Niille ei ole mitoitettu paljoa aikaa, joten esimies hakee niiltä tehokkuutta. Hänellä ei ehkä ole ollut tarpeeksi aikaa paneutua haastateltavasta saatuihin ennakkotietoihin, kuten ansioluetteloon, ja haastattelunkin aikana ajatukset saattavat harhailla omissa työasioissa. Täysipainoisen valmistautumisen, haastattelussa keskittymisen ja läsnäolon merkitystä pitäisi kuitenkin korostaa entisestään. Rekrytointi tulisi nähdä enemmän oman työn osana kuin ylimääräisenä pakollisena pahana, sillä sen tulevaisuusvaikutukset ovat kuitenkin usein merkittävät. Aktiivinen, avoin ja haastattelemiseen motivoitunut haastattelija usein löytää paremmin haastateltavien joukosta parhaan kandidaatin. (Markkanen 2009, 82–83.)

Hyvän haastattelijan ominaisuuksina voidaan nähdä muun muassa kyky erottaa olennainen epäolennaisesta, kokonaisvaltaisen ajattelun taito, hyvä itsetunto, selkeä tapa kommunikoida, hyvä ja nopea päätöksentekokyky, paineensietokyky sekä empaattisuus ja kyky kuunnella toista ihmistä. Taitavat haastattelijat löytävät usein nopeammin tarpeellisen informaation kuin aloittelijat. On tärkeää välttää liiallista jyrkkyyttä ainakin haastattelun alussa, sillä kuva haastateltavasta muodostuu vasta haastattelun kuluessa. Haastateltavaa ei saa tuomiota ilman riittävää tietoa. Tulkintoja tulee tehdä jatkuvasti, mutta niiden kanssa tulee olla joustava ja valmis muuttamaan tulleita käsityksiä haastattelun kuluessa. Haastateltavasta on pyrittävä muodostamaan kokonaiskuva eikä takertua liikaa yksittäisiin seikkoihin, jos ne eivät ole kokonaisuuden kannalta merkittäviä. Luovuus on hyvä ominaisuus haastattelun kulun ohjaamisessa, sillä jokaisessa haastattelussa voi tulla vastaan erilaisia tilanteita ja haastateltavan erilaisia vastauksia. (Markkanen 2009, 222–223.) Haastattelussa perusohjeena voidaan pitää 30/70-sääntöä; pitäisi siis pyrkiä siihen, että haastattelija puhuu ajasta vain 30 % ja haastateltava 70 %. Vastauksien pitäisi siis täyttää ajasta suurempi osa kuin kysymysten, jotta haastateltavasta saa tarpeeksi tietoa irti valintapäätöksen tekemistä varten (Townsend 1999, 63).

Haastattelijan on tärkeää kiinnittää huomiota kehonkieleensä ja äänensävyynsä haastattelutilanteessa. Haastateltava on todennäköisemmin puheliaampi ja avoimempi kertomaan asioista silloin, kun hän kokee haastattelijan ystävällisenä ja läsnä olevana. Jos haastattelijan kehonkieli on tylyä ja sulkeutunutta, jotkut vahvat ehdokkaat saattavat jopa päättää, etteivät halua työskennellä sen kaltaisessa yrityksessä, koska eivät pidä haastattelijasta ja

haastattelun kireästä tunnelmasta. Haastateltavaa voi saada rohkaistua puhumaan myös aktiivisen kuuntelemisen avulla. Hyviä tapoja osoittaa kiinnostusta ovat tarpeeksi pitkän katsekontaktin luominen (lyhyt vilkaisu voi viestiä kiinnostuksen puutteesta tai hermostuneisuudesta), nyökkäily kuunnellessa hakijan puhetta, kannustavien fraasien käyttäminen ja eläytyminen haastateltavan puheeseen kasvonilmein. Tuolissa kannattaa myös taakse nojaamisen sijaan istua suorassa tai nojata hiukan eteenpäin. Tämä viestii siitä, että on tilanteessa läsnä. Haastattelijan tulee varoa negatiivisen kehonkielen käyttämistä, kuten kellon vilkuilua, kulmien kurtistelua sekä käsien puuskaan laittamista. (Yeung 2008, 59–60.)

### **3.2.2 Haastateltavan arviointi**

Haastattelijalla on yleensä kiinnostunut hakijan koulutuksen, työkokemuksen ja muiden muodollisten seikkojen lisäksi siitä, millainen ihminen hakija on. Hänen tulisi suoriutua työssä hyvin, sekä tulla toimeen muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Etenkin esimiehen kanssa henkilökemioiden toimiminen on ainakin piilevästi vaikuttamassa valintapäätökseen. Negatiivinen ja kyyninen asenne esimiestä kohtaan ei yleensä ennusta menestystä valintaprosessissa. (Markkanen 2009, 43–44.)

Haastattelijalle on muodostunut hakijasta ennakkokäsityksiä ja mielikuvia jo hakemuksen ja cv:n, sekä ehkä puhelunkeskustelun pohjalta jo ennen ensimmäistä tapaamista. Haastattelun aluksi kannattaakin hetken miettiä, pitivätkö ennako-oletukset paikkansa. Ensivaikutelman voi saada vain yhden kerran eikä sitä tilaisuutta kannata hukata. Se muodostuu nopeasti heti tapaamisen alussa ja sanaton viestintä ja olemus ovat siinä tärkeänä vaikuttajana. Ensivaikutelma joko vahvistaa tai rikkoo syntyneet ennako-oletukset ja kuva hakijasta rakentuu. Ensivaikutelma syntyy tiedostamatta ja haastattelijan tiedot, omat kokemukset ja motivaatio ohjaavat valikoivaa tarkkaavaisuutta. Tästä johtuen kahden eri henkilön saama ensivaikutelma samasta ihmisestä voi olla hyvin erilainen. Erilaisen ensivaikutelman syntymiseen vaikuttavat myös erilaiset tulkinnat. Ensivaikutelma voi myös olla virheellinen, ja käsitys haastateltavasta muuttua haastattelun kuluessa. Tämä edellyttää haastattelijalta joustavuutta muuttaa jo syntyneitä käsityksiä uuden tiedon mukaisiksi. (Markkanen 2009, 183–185.)

Haastattelijan haastateltavasta saamaan kuvaan vaikuttaa aina myös intuitio, ja etenkin rekrytoinnissa intuitiolla on huomattava merkitys (Vaahtio 2007, 110–111). Intuitiota kuvataan yleensä aavistukseksi, vaistoksi tai sisäiseksi ääneksi. Intuitio muodostuu aiempien kokemusten, menneisyyden ja skeemojen eli sisäisten mallien perusteella. Se on alitajuista ja tapahtuu tiedostamatta, mutta ohjaa taustalla tilanteen tulkintaa ja tiedonkeruuta

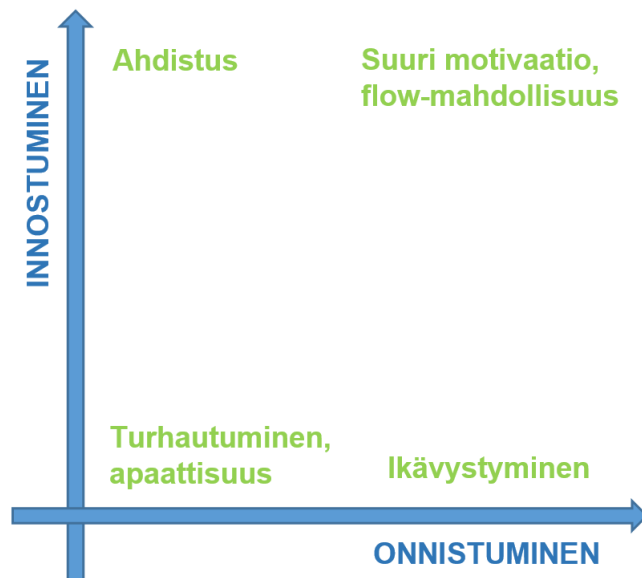
haastateltavasta. Haastattelija tulkitsee haastattelun aikana omia tuntemuksiaan ja omaa mielikuvaansa haastateltavasta. Haastattelun aikana intuitio yleensä näkyy oivalluksina ja yllättävinä, nopeasti tajuntaan tulevina mielikuvina ja asioiden tiedostamisina ilman rationaalista ajattelua. Haastattelijalle saattaa yhtäkkiä tulla olo, että henkilö joko sopii tai ei sovi tehtävään, ilman, että hän osaa sitä järkevästi perustella. Intuitio vaikuttaa haastateltavasta tehtävän tulkinnan lisäksi muun muassa haastattelukysymyksiä esittäessä; miksi valitaan tietynlainen kysymys ja millä sanoilla se kysytään ja miten edellisen vastauksen tulkitseminen vaikuttaa seuraavan kysymyksen valintaan. Intuitio ilmenee sosiaalisessa käyttäytymisessä ihmistuntemuksena. Tällöin tarkoitetaan esimerkiksi tunneälyä ja empatiaa. (Markkanen 2009, 187–189.)

Joskus haastateltavan sanallinen ja sanaton viestintä ovat ristiriitaisia. Haastateltava saattaa puhua avoimesti, mutta kehonkieli kertoo täysin muuta. Tällöin haastattelija usein antaa enemmän painoarvoa sanattomalle viestinnälle. (Markkanen 2009, 185.) Pitää kuitenkin muistaa, että vaikka haastateltava olisi haastattelussa hermostunut ja välttelisi katsekontaktia, ei hän välttämättä toimi samoin kollegoiden tai asiakkaiden kanssa. Haastattelu on tilanteena stressaava, joten pelkäänsä sen perusteella hakijaa ei kannata tuomita. (Yeung 2008, 127.)

On tärkeää, että valittava hakija on motivoitunut tekemään kyseistä työtä. Motivaatio tarkoittaa niiden motiivien yhdistelmää, jotka kannustavat aktiivisesti eteenpäin. Motiivit vaikuttavat myös siihen, kuinka voimakkaasti tavoitteita yritetään saavuttaa. (Aarnio ym. 2013, 28.) Motivaatio lisää työntekijän iloa ja innostusta työntekoa kohtaan, ja motivoituneena myös suoriutuu työtehtävistä paremmin. Ennen on ajateltu, että työtyytyväisyys motivoi työntekijää suorittamaan työnsä tehokkaasti. Nykyään näkökulma on toisenlainen; tyytyväisyys ja työstä saatu ilo lisääntyvät, kun työskentelemme motivoituneina ja suoriudumme työstä hyvin. Tyytyväinen työntekijä on tehokas ja sitoutunut työhönsä ja työnantajansa. Motivaatio voi olla ulkoista tai sisäistä. Ulkoisia motivoivia tekijöitä voi olla esimerkiksi raha ja arvostus. Työn iloa ja työtä kohtaan tunnettua innostusta ulkoiset tekijät eivät ainakaan pitkällä tähtäimellä lisää, mutta niiden puuttuminen kyllä lisää tyytymättömyyttä työtä kohtaan. Sisäinen motivaatio taas on itse työn ja tekemisen tuottamaa motivaatiota, työ on palkitsevaa ja tuottaa tekijälleen mielihyvää ja tyytyväisyyttä joka taas lisää motivaatiota. (Rasila & Pitkonen 2010, 5-6, 8, 11, 27.)

Rasilan ja Pitkosen (2010, 20) mukaan motivaatiota voidaan kuvata kaavalla *motivaatio = innostuminen x onnistuminen*. Innostuminen tarkoittaa tässä yhteydessä tekijöitä, kuten työn mielekkyys, yhteistyö työkavereiden kanssa tai halu oppia, jotka innostavat tekemään työtä. Onnistumisella tarkoitetaan tehtävästä suoriutumista, edellyttää osaamista ja re-

sursseja, kuten aikaa. Kyseessä on kaavan mukaisesti kertolasku: jos innostumista ei ole niin motivaatiotakaan ei ole, sillä vaikka tehtävä onnistuisi niin se ei motivoi ilman innostusta. Monet helpot rutiinityöt kyllä onnistuvat, mutta koska niistä aiheutuva innostus on pientä niin motivaatiokin niitä kohtaan jää pieneksi. Tämä innostuksen ja onnistumisen yhteys näkyy myös kuviossa 4: kun innostus on suurta mutta onnistuminen pientä työtehtävien ollessa esimerkiksi liian haastavia, aiheuttaa se ahdistusta. Vähäinen innostus ja onnistuminen aiheuttavat turhautumista, suuri onnistuminen mutta vähäinen innostuminen johtaa ikävystymiseen ja suuri innostus sekä onnistuminen saavat aikaan suurta motivaatiota, ja mahdollisesti niin sanotun flow-tilan. Flow-tila tarkoittaa sisäisen motivaation huipputa, tempautumista siihen mitä on tekemässä ja tekeminen sujuu vaivattomasti. Jopa ajantaju saattaa unohtua, kun tekijä luottaa itseensä ja syventyy koko kapasiteetillaan siihen mitä on tekemässä. (Rasila & Pitkonen 2010, 20-22.)



Kuvio 4. Motivaatio. (Rasila & Pitkonen 2010, 21)

Motivaatio on läsnä jokaisessa rekrytoinnissa, sillä työelämässä se on keskeinen käsite. Motivaatiota on haastattelussa hankalaa luotettavasti selvittää, sillä useimmat hakijat ovat haastattelussa innostuneen oloisia ja vakuuttelevat, että työtehtävä olisi kuin heille tehty. (Markkanen 2009, 56-57, 59.) Motivaatiota aikaansaavat muun muassa työn kokeminen merkitykselliseksi ja omia arvoja vastaavaksi, oman osaamisen riittävyys, sopiva haasteellisuus, onnistumisen kokemukset, hyvät yhteistyötaidot ja yhteenkuuluvuus, mahdollisuudet kehittyä sekä riittävä korvaus tehdystä työstä. (Rasila & Pitkonen 2010, 9.) Haastattelijan onkin yritettävä nähdä, vastaavatko hakijan osaaminen ja muut ominaisuudet kyseisessä työtehtävässä edellytettäviä ominaisuuksia. Motivaatiota on mahdollista selvittää ainakin kysymällä hakijalta, miksi hän haki kyseistä paikkaa, mikä häntä motivoi työssä ja



mitkä tekijät ovat saaneet hänet jaksamaan edellisissä työtehtävissään. (Markkanen 2009, 56-57, 59.)

### 3.2.3 Valintapäätöksen tekeminen

Rekrytointipäätöstä tehdessä on aina hieman epävarma ja ehkä stressaantunutkin olo. Koskaan ei voi kuitenkaan nähdä ennalta, kuinka uusi työntekijä tulee toimeen työyhteisössä ja pärjää työtehtävissään. Rekrytointiin liittyy aina mahdollisuuksien lisäksi riskejä. (Vaahtio 2007, 126-127.)

Markkasen (2009, 44) mukaan haastattelija arvioi haastateltavassa neljää suurta tekijää: ammatillinen osaaminen, persoonallisuus, motivaatio sekä henkilökemia. Näihin neljään päätekijään sisältyy myös useita pienempiä muuttujia. Se, mitä pidetään tärkeimpinä ominaisuuksina, riippuu haastattelijasta. Yeungin (2008, 126) mielestä kandidaatit kannattaa ensin arvioida kyvykkyyden ja soveltuvuuden perusteella, ja sitten pyrkiä mahdollisimman objektiivisesti vertailemaan heitä toisiinsa. Ihmisillä on taipumus muistaa parhaiten ensimmäinen ja viimeinen haastateltava, ja keskellä olleet jäävät usein heikommin mieleen ja tulevat epätodennäköisemmin valituiksi. Tämän välttämiseksi kannattaa tarkasti arvioida kaikki hakijat ennen päätöksen tekoa ja pyrkiä vertailemaan heitä objektiivisesti. Yeung (2008, 126 135-140.)

Joskus päätös pitää tehdä sellaisten ihmisten välillä, joilla on keskenään hyvin erilaiset profiilit. Toiselta voi löytyä laajaa, pintapuolista osaamista ja toinen taas on todella hyvä yhdessä tai kahdessa taidossa. Tällöin tulee miettiä, mikä on tärkein ominaisuus haetun työtehtävän kannalta. Jos haetaan esimerkiksi yleissihteeriä, laaja osaaminen on hyväksi, tiettyyn asiantuntijatehtävään hakiessa on taas tärkeää osata juuri niiden ydinosaamisalueiden asiat erinomaisesti. (Yeung 2008, 126 135-140.) Hakijat eivät useinkaan ole täydellisiä, eikä heiltä löydy aivan kaikkia työpaikkailmoituksessa toivottuja ominaisuuksia. Puutteita osaamisessa voidaan paikata koulutuksella, mutta henkilökohtaiset ominaisuudet ovat pysyviä. Joissain työtehtävissä osaaminen on kuitenkin välttämätöntä, eikä siitä voida tinkiä. Valintapäätöksestä kannattaa keskustella myös henkilöstön kanssa, sillä he ovat saattaneet huomioida eri asioita ja muodostaa erilaisia käsityksiä. (Vaahtio 2007, 127.)

Kun valintapäätös on tehty, valitulle kannattaa ilmoittaa siitä mahdollisimman pian, toivottaa hänet tervetulleeksi työyhteisöön ja sopia käytännön asioista. Milloin ja mihin hän tulee ensimmäisenä päivänä töihin, milloin työsopimus tehdään ja allekirjoitetaan, kuka hänet perehdyttää, mistä hän saa avaimet, puhelimet ja muut mahdollisesti tarvittavat työvälineet. Niille hakijoille, joihin valinta ei tällä kertaa kohdistunut, on myös ilmoitettava valin-

nan tuloksesta. Ilmoittaminen hakijoille hyvissä ajoin pitää osaltaan yllä hyvää työnantajamielikuvaa. Ilmoitettaessa valinnan tulosta on hyvä välttää kliseistä lausetta: ”Kiitän mielenkiinnostasi paikkaa x kohtaan, mutta valitettavasti valintamme ei tällä kertaa kohdistunut sinuun.” Vastauksen tulee kuitenkin olla asiallinen, eikä siinä kannata käyttää huumoria, onhan itseen kohdistumaton valinnan tulos hakijalle aina pettymys. Hakijoiden lukumäärä on hyvä kertoa, sekä mahdollisesti myös se, millä perusteella paikan saanut valittiin kertomatta kuitenkaan mitään salaisia tietoja. Tällöin hakija voi verrata itseään valittuun ja hän tietää, että valinnalla oli hyvät perusteet. (Vaahtio 2007, 129-130.)

Virherekrytointejakin valitettavasti sattuu aina silloin tällöin. Niitä tarkastellaan usein vain organisaation tekeminä virheinä, vaikka rekrytointitilanteessa on aina kaksi aktiivista osapuolta. Vaikka rekrytoija onkin tehnyt arviointivirheen palkatessaan hakijan, hakija on myös itse tehnyt lopullisen päätöksen vastaanottaessaan työpaikan. Jos rekrytointi ei ole onnistunut, molemmat osapuolet ovat päätyneet tilanteessa väärään ratkaisuun. Rekrytointivirheet voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin. Aktiivinen virhe tarkoittaa sitä, että palkataan epäsopiva työntekijä, passiivinen taas sitä, että jätetään hyvä työntekijä palkkaamatta. Aktiivisia rekrytointivirheitä tehdään usein taloustilanteen ollessa hyvä, silloin helpommin palkataan työntekijöitä liian heppoisin perustein. Passiivisia virheitä tehdään taloustilanteen ollessa epävakaa, eikä uskalleta palkata potentiaaliselta vaikuttavasta hakijasta virheen pelossa. Tulee muistaa, että virhe saattaa tapahtua missä tahansa prosessin vaiheessa. Rekrytointivirheitä voidaan yrittää välttää ottamalla prosessiin tarpeeksi aikaa, suunnittelemalla se hyvin sekä määrittelemällä toimenkuva kattavasti ja todenmukaisesti. (Markkanen 2002, 112-115.)

### **3.2.4 Lainsäädäntö**

Lait säätelevät rekrytointia. Lainsäädäntö on tarkoitettu suojelemaan työntekijän lisäksi myös työnantajaa. Molemmilla on sekä oikeuksia että velvollisuuksia. (Honkanen 2005, 203.) Rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon laki sukupuolten välisestä tasa-arvosta, työsuojelulaki sekä henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta. Jos ollaan solmimassa työsuhdetta hyvin nuoren työntekijän kanssa, on hyvä tutustua myös nuoria työntekijöitä koskevaan lakiin. Nuoren henkilön kanssa työsuojelusta tehdessä edellytetään huoltajan läsnäoloa tai lupaa. (Österberg 2014, 99.)

Kun työpaikkoja vapautuu, työnantajan tulee ilmoittaa niistä kaikille yrityksessä, silloin kun yrityksessä on käynnissä myös sisäinen haku. Näin varmistetaan, että vakituisten ja ko-koikaisten työntekijöiden lisäksi myös osa-aikaiset ja määräaikaiset työntekijät voivat hakea paikkoja. Myös vuokratyöntekijöille tulee ilmoittaa vapautuvista työpaikoista. Uutta

työntekijää palkattaessa tulee myös selvittää, onko työnantajalla velvollisuus tarjota työpaikkaa esimerkiksi osa-aikaiselle työntekijälle tai aiemmin irtisanotulle työntekijälle, jonka tapauksessa on vielä voimassa takaisinottovelvoite. Takaisinottovelvoite koskee tuotannollisten ja taloudellisten syiden takia irtisanottua työntekijää, jos hän on ilmoittautunut työttömäksi työnhakijaksi. Velvollisuus on tarjota yhdeksän kuukauden ajan samankaltaisia työtehtäviä, kuin mitä työntekijän aiemmat tehtävät olivat. (Österberg 2014, 99.)

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta edistää sukupuolten välistä yhdenvertaisuutta ja oikeudenmukaisuutta, sekä pyrkii estämään sukupuoleen perustuvaa syrjintää. Työnantajan tulee tavoitella sitä, että miehet ja naiset sijoittuisivat tasaisesti eri tehtäviin kehittämällä työtehtävät soveltuviksi molemmille sukupuolille. Hänen tulee myös toimia siten, että miehillä ja naisilla on yhtä hyvät mahdollisuudet edetä uralla täysin sukupuolesta riippumatta. Myös sukupuoleen perustuvaan ahdisteluun ja häirintään tulee puuttua ja se pitää mahdollisuuksien mukaan pyrkiä jo ennalta estämään. Laissa kielletään syrjintä sukupuolen perusteella jo työhönottotilanteessa, hakijaa ei siis saa jättää valitsematta sukupuolen perusteella, eikä hänelle saa tarjota pienempää palkkaa tai huonompia etuja sukupuolen vuoksi. Naista ei myöskään saa jättää valitsematta raskauteen tai lapsiin liittyvien syiden takia. (Österberg 2014, 100–101.)

Henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta turvaavat rekrytointitilanteessa työntekijän oikeuksia henkilötietoja käsiteltäessä. Henkilötietolaissa on kielletty arkaluontoisten tietojen käsittely. Näitä arkaluonteisia tietoja ovat muun muassa henkilön etninen alkuperä, uskonto, terveydentila ja seksuaalinen suuntautuminen. Niitä ei saa ottaa esille myöskään työhaastattelussa. Työnantajan on lupa käsitellä vain sellaisia tietoja, jotka ovat työsuhteen kannalta välttämättömiä. (Österberg 2014, 100) Käsittelyllä tarkoitetaan henkilötietojen yhteydessä niiden keräämistä, tallentamista, käyttöä, yhdistämistä, luovuttamista ja poistamista (Honkanen 2005, 205).

Tietoja tulee kerätä ensisijaisesti työntekijältä, tai saada työntekijän lupa tietojen pyytämiseen muulta taholta. Myös työnhakijan suosittelijoiden kanssa keskusteluun tulee saada lupa työnhakijalta itseltään. (Österberg 2014, 100.) Henkilöarvioinnissa henkilötietoja hankitaan esimerkiksi haastattelulla, testeillä ja mahdollisesti myös työsimulaatioilla. Nämä tiedot tallennetaan valitusajan ajaksi ja säilytetään luottamuksellisissa tiloissa ja hävitetään valitusajan loputtua. (Honkanen 2005, 205.)

Laissa yksityisyyden suojasta on määräyksiä koskien soveltuvuutta mittaavia testejä. Niiden tekemiseen vaaditaan työnhakijan lupa, testausmenetelmien tulee olla luotettavia, testien suorittajat soveltuvuusarviointiin perehtyneitä ja asiantuntevia ja testauksen tulok-

set oikeellisia. Testattavan henkilön pitää halutessaan saada tehdyn soveltuvuus- tai henkilöarvioin tuloksista yhtä kattava lausunto, kuin työnantajakin. (Österberg 2014, 100.)

### **3.3 Testimenetelmät**

Psykologisia testimenetelmiä on hyvin monenlaisia. Ne voidaan ryhmitellä esimerkiksi persoonallisuus-, kyky-, tai työskentelytyylitesteihin. Persoonallisuustesteillä voidaan arvioida henkilön käyttäytymistä, ajattelua ja motiiveja, kykytesteillä älyä tai havaintomotorisia valmiuksia ja työskentelytyylitesteillä taas esimerkiksi roolia ryhmässä tai johtamistyyliä. Käytettävien testimenetelmien täytyy olla kehitettyjä ja suunniteltuja henkilöarvioinnin työkaluina käytettäväksi. (Niitamo 2003, 44.)

#### **3.3.1 Persoonallisuuden ja soveltuvuuden testit**

Persoonallisuustestit on mahdollista jakaa kahteen luokkaan, kyselylomakepohjaisiin ja projektiivisiin persoonallisuustesteihin. Kyselylomakepohjaiset testit perustuvat itsearviointiin, henkilöön omiin käsityksiin ja havaintoihin itsestään. Testattava raportoi arvionsa lomakkeelle. Monia osa-alueita mittaavia monipuolisia kyselylomakepohjaisia testejä kutsutaan persoonallisuusinventareiksi. Niitä käyttämällä pyritään rakentamaan testattavasta kuvaus, joka on kattava persoonallisuuden merkittävimmät ominaisuudet. Vaikka persoonallisuusinventareja ja muita kyselylomakepohjaisia testejä on useita, ne ovat keskenään kaikki samantyyppisiä. Kyselylomakepohjaiset testit ovat käytetyin persoonallisuuden mittausten menetelmä. Projektiivisia testejä on monenlaisia. Niiden ideana on saada testattava projisoimaan eli heijastamaan omia havaintotapojaan vastatessaan avoimiin ja monitulkintaisiin ärsykkeisiin. Projektiivisia testejä on mahdollista tulkita eri tavoin riippuen valitusta näkökulmasta. (Niitamo 2003, 52.)

Esimerkkinä persoonallisuusinventaarista on Myers-Briggs tyyppi-indikaattori, eli MBTI, jota tämänkin opinnäytetyön produktiosassa hyödynnetään. Alun perin tyyppien teorian kehitti sveitsiläinen lääkäri ja tutkija Carl Gustav Jung, joka julkaisi tutkimustensa tuloksia 1920-luvulla. Hänen mallinsa on pätevä, muttei kovin kansantajuinen monimutkaisuutensa vuoksi. Tämän Jungin esittämän mallin yksinkertaistivat kaksi amerikkalaista tutkijaa, äiti ja tytär Katharine Briggs ja Isabel Briggs Myers. He kehittivät nykyisen MBTI-mallin ja ajattelun taipumuksia luokittelevan MBTI-indikaattorin. (Helin 2013.)

MBTI-testi on niin kutsuttu preferenssi-inventaari, eli se siis sisältää väitteitä joista testattavan on valittava, kumpi niistä kuvaa häntä itseään paremmin. MBTI:ssä testattavat luokitellaan Jungin teorian perusteella persoonallisuustyyppeihin, jotka koostuvat kognitiivisista tyyleistä. Testin pisteytys määräytyy neljän riippumattoman tyylin suhteen. Kaksipuolisia

dimensioita ovat ulospäinsuuntautuneisuus – sisäänpäinkääntyneisyys, aistein havainnoiminen – intuitiivinen havainnoiminen, rationaalinen ajattelu – tunneperäinen ajattelu ja kanta-aottava asennoituminen – neutraali asennoituminen. (Niitamo 2003, 60.) Mahdollisia persoonallisuustyyppejä on tässä opinnäytetyössä käytetyn testin version tuloksissa kaikkiaan 16. Ne näkyvät taulukossa 1.

Taulukko 1: Myers-Briggs tyyppi-indikaattorin tulokset (Helin 2001)

Tekijät		Kehittäjät	
<b>ISTJ</b> "Varmistaja" Vastuullinen, vie asiat loppuun	<b>ISFJ</b> "Huolehtija" Luotettava, lojaali, hyvä muisti	<b>INFJ</b> "Neuvonantaja" Luova ajattelija, päättäväinen	<b>INTJ</b> "Uudistaja" Itsenäinen ajattelija, voimakas tahto
<b>ISTP</b> "Teknikko" Taitava käsistään, spontaani, joustava	<b>ISFP</b> "Taitelija" Esteettinen, avulias	<b>INFP</b> "Idealisti" Selkeät omat arvot, ihmisten kehittäjä	<b>INTP</b> "Arkkitehti" Analyttinen, oppii nopeasti
<b>ESTP</b> "Yrittäjä" Myyntihenkinen, ongelmanratkaisija	<b>ESFP</b> "Palvelija" Spontaani, joustava, esteettinen	<b>ENFP</b> "Kannustaja" Yhteistyökykyinen, spontaani, idearikas	<b>ENTP</b> "Kehittäjä" Oppimishaluinen, hyvä improvisoija
<b>ESTJ</b> "Organisoija" Suorasukainen, taitava organisoija	<b>ESFJ</b> "Harmonisoija" Yhteistyökykyinen, käytännöllinen	<b>ENFJ</b> "Vaikuttaja" Ystävällinen, vakuuttava	<b>ENTJ</b> "Muutosjohtaja" Kunnianhimoinen, johtajatyyppe

MBTI-testi antaa tulokseksi nelikirjaimisia kirjainyhdistelmiä, jotka kuvaavat henkilön taipumuksia. Kirjainten merkitykset tässä yhteydessä ovat:

- E = ekstrovertti, eli ulospäinsuuntautunut persoona joka saa energiaa muista ihmisistä
- I = introvertti, eli sisäänpäin suuntautunut persoona, joka saa energiaa omasta itsestään
- S = tosiasiallinen, konkreettinen ajattelutapa, työskentelee faktojen kanssa
- N = intuitiivinen, katsoo kohti tulevaa ja kehittää ideoita
- T = ajatteleva, perustaa päätökset rationaaliseen logiikkaan ja järkeen
- F = tunteva, perustaa päätökset tunteisiin ja arvoihin

- J = harkitseva, suosii järjestelmällisyyttä
  - P = spontaani, toimii joustavasti
- (Helin 2001, 40–41, 44, 113)

MBTI-testi antaa testattavasta kokonaisvaltaisen kuvan, mutta sitä tulkitessa tulee muistaa, että vastaukseen ei voi aivan täysin luottaa. Henkilö on vastannut kysymyksiin itseään arvioiden, mikä saattaa joissain tapauksissa vääristää tuloksia. Henkilö saattaa myös vastata sen perusteella, millainen haluaisi olla, eikä siten millainen oikeasti on. Joskus myös vain yksikin vastaus saattaa keinauttaa dimension toisesta ääripäästä toiseen. Testi antaa kuitenkin hyvän yleiskuvan henkilön persoonallisuustyylistä, kunhan muistaa suhtautua tulokseen pienellä varauksella. (Niitamo 2003, 60.)

### 3.3.2 Älyllisten kykyjen testit

Kun henkilöarvioinnin yhteydessä puhutaan älyllisten kykyjen testeistä, ei tarkoiteta älykkyysosamäärää mittaavia testejä. Älykkyysosamäärätestit eivät mittaa työtehtävään sopivuutta. Henkilöarvioinnin älyllisten kykyjen testeillä mitataan työtehtävän kannalta olennaisia henkisiä valmiuksia, yleensä etenkin kielellisiä, numeerisia ja käytännöllisen ajattelun taitoja, sekä kykyä painaa mieleen, yhdistellä ja kuvitella abstrakteja asioita (Leciejewski, Röver 2005, 27).

Älyllisiä kykyjä on tutkittu psykologiassa pitkään, ja niiden on osoitettu ennustavan vahvasti menestystä työssä. Niin sanottu yleisälykkyys, Charles Spearmanin vuonna 1927 esittämän kaksifaktoriteorian osa erikoiskykyjen ohella, ennustaa työssä menestymistä paremmin kuin laajennettu älykkyuden käsite. Laajennetussa älykkyuden käsitteessä älykkyys koostuu monista kykytekijöistä. Sen mukaan yleisälykkyuden kanssa yhtä tärkeitä ovat kaikki älyllisen toiminnan eri osa-alueet. Laajennetun älykkyuden mittaaminen on kuitenkin jäänyt hataralle tasolle. 1990-luvun loppupuolella huomiota sai uusi tunneälynkäsite. Se ulotti älyllisen toiminnan käsitteen ylettymään persoonallisuuden alueille kuten empatiaan ja myös muille sosiaalisen vuorovaikutuksen alueelle. Laajennetussa älykkyudessa älykkyYTEEN usein liitetäänkin myös sosiaalinen käyttäytyminen ja arkielämän älykkyys. (Niitamo 2003, 46-47.)

Psykometrisen älykkyuden tutkimisen seurauksena on syntynyt työelämässä kansainvälisesti laajalti käytössä olevia testistöjä. Näistä esimerkkeinä ovat GATB – General Aptitude Test Battery, PMA – Primary Mental Abilities, ja EAS – Employee Aptitude Survey. GATB on vuonna 1947 ammatinvalinnanohjaajien käyttöön kehitetty testistö. Sen pohjana on tuhansien miespuolisten henkilöiden vastaukset ja sitä edelleen uudistetaan aina välillä.

GATB on edelleen laajalti käytetty ja yleisesti sitä pidetään ajan tasalla olevana testistönä. Sen sisältämät alueet ovat yleinen oppimiskyky, kielelliset, numeeriset ja avaruudelliset kyvyt, muotojen hahmottaminen, havaintotyöskentely, motorinen koordinaatio ja sorminäppäryys sekä käsien kätevyys. PMA-testi pohjautuu Louis Thurstonen monifaktoriteoriaan ja sitä pidetään älykkyystutkimuksen klassikkotestinä. Alkuperäisessä testissä oli noin 12 kykyfaktoria, mutta sitä on ajan kuluessa uudistettu monesti. Testi mittaa laajennettua älykkyyttä, ja vaikka yleisälykkyyden on tutkittu olevan menestystä paremmin ennustavaa, tämä testi on tietynlaisissa tilanteissa oikein käyttökelpoinen. EAS kehitettiin 1960-luvulla työelämää varten. EAS koostuu kymmenestä lyhyestä viiden minuutin mittaisesta testistä, jotka mittaavat tutkittavan numeroiden käsittelykykyä, kielellisiä kykyjä, visuaalista seurantaa, havaintotyöskentelyn nopeutta ja tarkkuutta, avaruudellista hahmotuskykyä, numeerista ja kielellistä päättelykykyä, sanojen sujuvuutta, käden nopeutta sekä tarkkuutta ja symbolista päättelykykyä. (Niitamo 2003, 47-50.)

Testistöjen lisäksi on olemassa myös yksittäisten kykyjen testejä. Niistä esimerkkinä voisi mainita Minnesota Clerical Test-testin. Sillä mitataan toimistotyössä olennaista havaintotyöskentelyn nopeutta ja tarkkuutta. Testi on pysynyt muuttumattomana vuodesta 1931, jolloin se julkaistiin. Testi jakautuu kahteen osaan, joissa testattava havainnoi samanlaisia ja erilaisia kirjain- ja numeroyhdistelmiä. Testi on nopeustesti, mitä nopeammin testin suorittaa, sitä paremmat pisteet saa. (Niitamo 2003, 47-50.)

Pitkään on uskottu, että persoonallisuustekijät olisivat työssä menestymisen kannalta merkitsevämpiä, kuin älylliset kyvyt. Lomaketesteillä mitattuna älylliset kyvyt kuitenkin ovat merkitsevämpiä kuin persoonallisuustekijät, paitsi silloin, kun otetaan mukaan työyhteisön rakentava käyttäytyminen. Tätä tekijää persoonallisuustestit ennustavat paremmin. Testien tuloksiin saattaa mahdollisesti vaikuttaa se, että ne on tehty pohjoisamerikkalaisten henkilöiden vastausten pohjalta. Esimerkiksi Pohjois-Amerikasta eroavalla yleisellä koulustasolla saattaa olla vaikutusta testin lopputulokseen. (Niitamo 2003, 51.)

### **3.3.3 Työskentelytestit ja simulaatiot**

Työskentelytestit mittaavat työssä tapahtuvaa toimintaa ja käyttäytymistä työympäristössä. Ne ovat tilannekohtaisia ja siksi niiden käyttöalue on rajatumpi kuin persoonallisuustestit. Erilaisia työskentelytestejä ovat muun muassa johtamistyylytestit, vuorovaikutustyylytestit, ajattelu- ja oppimistyylytestit, epäselvyyden sietokyvyn testit, luovuuden ja innovaation testit sekä selviytymiskeinoja mittaavat testit. (Niitamo 2003, 84–104.)

Henkilön soveltuvuutta työtehtäviin voidaan mitata myös simulaatioiden avulla. Simulaatiot ovat henkilöarvioinnin menetelmistä vähiten käytettyjä ja tuntemattomampia ja niitä on myös tutkittu vähemmän kuin muita menetelmiä. Ne kuitenkin saattavat sisältää jopa eniten uusia mahdollisuuksia. (Niitamo 2003, 105,115.) Simulaatioiden käyttö on jatkuvasti lisääntynyt, sillä ne ovat helppokäyttöisiä ja ennustavat hyvin työssä menestymistä. Simulaatiossa jäljitellään oikeaa työtehtävää. Ne saattavat olla yksinkertaisia ja nopeasti toteutettavia tai vaihtoehtoisesti hyvinkin kattavia, jolloin ne saattavat kestää jopa päivän ja sisältää useita pienempiä harjoituksia. (Honkanen 2005,149-154.) Simulaatioissa arvioitavaa henkilöstä voidaan tarkastella hänelle ominaisia toimintatapoja, ja niissä voi olla mahdollista saada muita arviointitapoja todenmukaisempaa näkemystä käyttäytymistyylisistä ja -tavoista esimerkiksi uusissa tilanteissa. (Honkaniemi ym. 2007, 89.)

Simulaatio voi olla myös työnäyte, jolloin hakija konkreettisesti antaa näytteen työstään. Esimerkiksi kääntäjä saattaa kääntää pienen pätkän tekstiä tai arkkitehti piirtää pohjapiirustuksen. Työnäytteellä voidaan myös mitata esimerkiksi tietokoneohjelman käyttötaitoa. Näyte saattaa olla esimerkiksi tehtävä, jossa pitää muotoilla tietokoneohjelmalla jokin esite tai vaikkapa mainos annettujen tietojen pohjalta. Useita pienempiä simulaatioita on mahdollisuus yhdistää kokonaisuudeksi, jota voidaan kutsua arviointikeskukseksi. Tällöin arvioijia on useita ja tulos on objektiivinen. Tämä lisää ”inter-rater” reliabiliteettia, sillä tulos on luotettavampi, jos useampi arvioija antaa saman arvion. Menetelmänä arviointikeskus on työläs, vaikka sillä saadaankin monipuolinen ja luotettava kuva hakijasta. Simulaatiot ja työnäytteet voivat olla käytännössä millaisia tahansa, mutta muutamana esimerkkinä niistä voisi mainita ryhmä- ja pariharjoitukset, painesimulaatiot ja esiintymistehtävät, itsenäisen työskentelyn ja johtamistaitojen simulaatiot, päätöksentekotaitoja sekä kirjallisia taitoja mittaavat simulaatiot. (Honkanen 2005,149-154.)



## 4 Henkilöarvioinnin luotettavuus

Henkilöarvioinnissa pyritään arvioimaan työn kannalta olennaisia asioita ja valitsemaan menetelmät, joilla saadaan tietoa juuri näistä olennaisista asioista. Menetelmien tulee olla systemaattisia, jotta hakijoita on mahdollista vertailla toisiinsa. Hakijoista tulee siis arvioida samoja asioita käyttäen samankaltaisia menetelmiä arvioinnissa. Kun halutaan saada luotettavaa tietoa siitä, kuka hakijoista olisi sopivin kyseisiin työtehtäviin ja työyhteisöön, suppea arviointi esimerkiksi vain lyhyen haastattelun perusteella ei ole riittävän kattava. Arvioinnin onnistuminen edellyttää arvioinnin suunnittelua etukäteen, määrittelemällä tehtävässä ja työympäristössä vaadittavat ominaisuudet. Arviointitilanteen on myös hyvä olla avoin, jotta hakija olisi luottavainen ja suhtautuisi arviointiin positiivisesti. (Honkanen 2005, 161, 165.) Arviointimenetelmien luotettavuuteen liittyy aina rajoitteita, mikä tulee arvioinnin tulosta tulkitessa tiedostaa. Useita menetelmiä käyttäessä luotettavuuteen vaikuttaa se, miten eri menetelmien lopputuloksia osataan yhdistellä ja miten yksittäisten menetelmien tuloksia painotetaan. (Suomen Psykologiliitto, 83, 86–87.)

Henkilöarvioinnin luotettavuus koostuu useasta eri asiasta. Varsinaisten arviointimenetelmien luotettavuuden lisäksi luotettavuuteen vaikuttavat muutkin tekijät. Jokaisen arvioinnin vaiheen huolellinen toteutus parantaa luotettavuutta. Yksi näistä tekijöistä on se, että arvioidaan työtehtävän kannalta olennaisia asioita. Toisena se, että valittuja menetelmiä hyödyntämällä saadaan luotettavaa tietoa suhteessa olennaisiksi määriteltäviin kriteereihin. Käytettyjen menetelmien tulee ennustaa työssä pärjäämistä ja niiden kautta tulee saada tietoa tehtävässä menestymisen kannalta olennaisista asioista. Henkilöarvioinnin luotettavuutta voi parantaa myös käyttämällä erityyppisiä menetelmiä, jotka täydentävät toisiaan ja paikkaavat toistensa aukkoja. Kaikista menetelmistä löytyy hyvien puolien lisäksi heikkouksia, joten toisiaan täydentävien menetelmien käyttö parantaa luotettavuutta. (Honkanen 2005, 161–168.)

### 4.1 Luotettavuuteen liittyvät psykometriset käsitteet

Käytettyjen arviointimenetelmien täytyy toimia teknisesti oikein ja olla sitä kautta luotettavia. Yksi luotettavuuden peruskäsitteistä on standardointi. Se tarkoittaa sitä, että menetelmiä käytetään aina samalla tavoin. Vastausohjeet ja kysymykset tai tehtävät ovat jokaiselle hakijalle samanlaisia ja tulokset tulkitaan aina tietyllä tavalla. Menetelmien on oltava standardoituja, jotta tulos ei vaihtele sattumanvaraisesti ja testitulokset ovat verrattavissa toisiinsa, jolloin hakijoiden vertailu on mahdollista. On kuitenkin otettava huomioon, että hakijoiden elämäntilanne ja ympäristö, missä arviointi tehdään, saattaa vaihdella. Arviointi

ei myöskään anna kattavaa kuvaa koko ihmisestä, vaan ainoastaan pienen näytteen henkilön käyttäytymisestä ja persoonallisuudesta. (Honkanen 2005, 168-169).

Arvion luotettavuuteen vaikuttaa suuresti käytetyn menetelmän validiteetti ja reliabiliteetti. Ne kertovat siitä, ovatko kysytyt kysymykset kyseisessä työtehtävässä pärjäämistä hyvin ennustavia, ja onko koko menetelmä ylipäättään kyseiseen tilanteeseen sopiva ja tulokset luotettavia. (Suomen Psykologiliitto 83, 86–87.) Validiteetti kertoo sen, miten hyvin mitataan sitä mitä on tarkoitus mitata. Validiteettia voidaan tutkia arvioimalla menetelmän sisältöä, miten arviointimenetelmästä saatu tieto ja arvioitava asia vastaavat toisiaan. Tuloksia voidaan myös verrata muualta saatuun tietoon samasta asiasta. (Honkanen 2005, 172-173.) Esimerkiksi ainoastaan tietokilpailutyypistä yleistietoa mittaavan älykkyystestin validiteetti on huono, sillä älykkyys on muutakin kuin vain yleistiedon hallintaa (Paavilainen 2012, 35).

Validiteettia on olemassa erilaisia lajeja. Rakennvaliditeetti, josta voidaan käyttää myös nimitystä teoreettinen- tai käsitevaliditeetti, kertoo sen, kuinka laajasti mittari mittaa ilmiötä ja mitä ominaisuutta todella mitataan. Rakennvaliditeetti on tärkein validiteetin laji. Siinä on keskeistä myös käsitteiden hyvä operationalisointi sekä mittarin yhteydet teoriaan. Sisältövaliditeetissa oleellista on mittarin mittauskyky; mittaako mittari sitä, mitä on tarkoitus mitata. Käsitteen määrittäminen selkeästi ja mittarin laatiminen huolellisesti on myös tärkeää. Kysymykset tulee myös määritellä siten, että ne kattavat tutkittavan ilmiön tai tutkimusongelman. Kriteeri- eli ennustevaliditeetti kertoo sen, miten tarkasti mittarin antama tulos kuvaa testattavaa asiaa. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2016.) Kriteerivaliditeetti voidaan jakaa ennustevaliditeettiin ja rinnakkaisvaliditeettiin. Ennustevaliditeetista esimerkkinä on esimerkiksi valintakokeet ja työhaastattelut, sillä kummankin pitää ennustaa joko opinnoissa tai työssä menestymistä. Rinnakkaisvaliditeettia käytetään esimerkiksi tehdessä uutta tutkimusta, kun verrataan uusia testimenetelmiä vanhoihin tunnettuihin menetelmiin. (Helsingin kaupunki, opetusvirasto 2016.) Validiteettiin liittyy myös käsite ekologinen validiteetti, joka kuvaa sitä, voiko tuloksia yleistää tosielämään (Paavilainen 2012, 18). Validiteettilajien lisäksi on olemassa myös niin kutsuttu ilmivaliditeetti, joka tarkoittaa testin uskottavuuden arvioimista intuition luottaen (Helsingin kaupunki, opetusvirasto 2016).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka virheettömästi testin avulla voidaan mitata haluttua ominaisuutta (Paavilainen 2012, 35). Reliabiliteetti kertoo sen, antaako testimenetelmä samansuuntaisen ja johdonmukaisen tuloksen eri kerroilla (test-retest-reliability) ja riippumatta arvioijasta (inter-rater-reliability) ja paljonko tuloksessa on mittausvirhettä. Jos sitä on paljon, menetelmä ei anna luotettavaa tietoa, sillä tulokset eivät ole johdonmukaisia

vaan vaihtelevat sattumanvaraisesti (Honkanen 2005, 168-171). Mittausvirheitä voi olla monenlaisia, ja tutkimuksen tai testaamisen tuloksen kannalta niistä vaarallisin on systemaattinen eli tuloksia vinouttava virhe. Se vääristää kaikkien tutkittavien tuloksia systemaattisesti samaan suuntaan. Virhe voi olla myös satunnaista, jolloin se yleensä tasoittuu tulosten keskiarvoissa eikä vääristä tuloksia. (Paavilainen 2012, 35.) Reliabiliteettia voidaan tutkia esimerkiksi uusintatestauksilla ja tutkimalla, päätyvätkö kaksi eri arvioijaa samansuuntaiseen testitulokseen (Honkanen 2005, 168-171).

## **4.2 Monimenetelmäarviointi**

Saadakseen kattavan kuvan hakijasta, kannattaa rekrytoijan käyttää useampaa kuin yhtä henkilöarviointimenetelmää (Syrjänen 2007, 84). Monimenetelmäarviointi tarkoittaa sitä, että käytetään useampaa kuin yhtä rinnakkaista arviointimenetelmää ja arvioidaan näin hakijaa monella eri tavalla (Psycon 2016). Esimerkiksi persoonallisuus- tai työskentelytyylin käyttäminen haastattelun lisäksi tekee arvioinnista monimenetelmäisen (Honkaniemi ym. 2007, 87). Monimenetelmäisyys lisää arvioinnin luotettavuutta ja ennustaa hyvin myöhempää työssä menestymistä (Stoat 2016).

## **4.3 Kognitiiviset vinoumat ja arvioinnin harhat**

Toisten ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa ollessamme meihin vaikuttavat erilaiset tekijät, osin myös tiedostamattamme. Haastattelutilanteessa esiintyy usein harhoja ja ajatteluumme vaikuttavia vinoumia, joilla on vaikutusta rekrytointipäätökseen. Työhaastattelijalle onkin tärkeää kyetä tarkkailemaan itseään haastattelun kuluessa ja analysoimaan tunteita ja mielikuvia, joita haastateltava hänessä herätti. Liittyvätkö reaktiot siihen, että haastateltava joko täytti tai ei täyttänyt tehtävään vaadittuja kriteerejä, vai johtuiko tunne jostain muusta. (Salli & Takatalo 2014, 70-71.)

Haastatteluissa saattaa esiintyä haastattelijan puolelta niin kutsuttua vahvistamisharhaa. Se tarkoittaa sitä, että haastattelija yrittää löytää vahvistusta jo etukäteen tietämilleen asioille, alkaa helposti kiinnittää huomionsa seikkoihin, jotka vahvistavat syntynyttä käsitystä ja jättää mieluummin huomiotta tulkintansa kanssa ristiriitaiset tiedot. Tätä kahden ristiriitaisen kognition kokemista kutsutaan psykologiassa kognitiiviseksi dissonanssiksi. Valikoiva ajattelu saa aikaan vahvistamisharhan, sillä on paljon helpompaa vain täydentää aiempia käsityksiään niihin sopivilla tiedoilla kuin muodostaa kokonaan uusi käsitys. Tällöin haastattelijan omat odotukset määrittävät tulkintaa. Jos syntynyttä käsitystä ei ole valmis muokkaamaan uusien tietojen tullessa esille, tulkinta saattaa jäädä virheelliseksi. Ihmisillä on myös taipumusta nähdä toisen ihmisen käytöksen taustalla vain muutama tekijä, eikä kaikkien tekijöiden muodostamaa kokonaisuutta. Tämä saattaa tehdä tulkin-

nasta yksipuolisen, ja haastattelijan omista arvoista ja kokemuksista riippuen hyvinkin todellisuudesta poikkeavan. (Markkanen 2009, 207)

Jo ensivaikutelma saattaa aiheuttaa vahvistamisharhaa. Jos haastattelijalla jonkin seikan takia aluksi joko pitää tai ei pidä haastateltavasta, saattaa se vaikuttaa koko haastattelun. Jos haastateltava on haastattelijan mielestä aluksi miellyttävä, vaikka jonkin täysin työhön liittymättömän seikan vuoksi, haastattelijalta saattaa jäädä huomiotta asiat, joiden perusteella hakija ei ole kovin pätevä haettavaan työtehtävään. Sama toimii myös toisinpäin: jos haastattelijalle tulee hakijasta huono ensivaikutelma, vaikka siksi, että hakija muistuttaa jotain ihmistä, josta haastattelijalla ei pidä, ei haastattelijalla välttämättä myöhemmin ota huomioon niitä asioita, jotka kertovat hakijan olevan hyvä työntekijä kyseiseen tehtävään. Näkemyksen luominen vaatii aktiivista ja laajaa ajattelua. Kun on löytänyt joko positiivisia tai negatiivisia seikkoja, on hyvä miettiä, voisiko kyseessä olla tiedon keräämisen ja tulkinnan vinouma. Haastattelijan pitää tietoisesti pitää huoli siitä, ettei mitään niistä poikkeavaa olennaista ja päätöksen tekoon vaikuttavaa tietoa jää huomaamatta. (Markkanen 2009, 207.)

Toinen haastattelutilanteessa esiintyvä harha on saatavilla olon harha. Tällöin haastattelijalla tekee tulkintoja tapahtumien todennäköisyyksistä. Esimerkiksi hakija, jolla on takana muutama lyhyempi työsuhde, voi helposti muuttua rekrytoijan mielessä lyhytjänteiseksi henkilöksi, joka varmaan lähtisi tästäkin työpaikasta pian pois. Tästä haastattelijalla muodostaa johtopäätöksen jota pitää totena. Hyvän hakijan kohdalla haastattelijalla saattaa myös nopeuttaa prosessia ja jättää tarpeelliset analysoinnit pois, sillä hän pelkää hakijan muuten päätyvän jonnekin muualle töihin. Saatavilla olon harha saa suorittamaan monimutkaisen tilanteen nopeasti läpi ja huolellisuus saattaa unohtua. Myös tunteet ovat mukana päätöksenteossa, ja virheratkaisuja saattaa siksi sattua todennäköisemmin. (Markkanen 2009, 207.)

Muita arvioinnin harhoja ovat myös esimerkiksi stereotyyppinen ajattelu, samanlaisuus- tai tykkäämisharha, olettamiseen liittyvä harha, mielialaan liittyvä harha ja liiallinen hyväuskoisuus tai ylikriittisyys. Stereotyyppinen ajattelu vaikuttaa arvion objektiivisuuteen. Esimerkiksi koulutukseen liittyy usein stereotyyppisiä käsityksiä, samoin sukupuoleen ja ikään. Suhtautuminen näihin seikkoihin ei perustu faktatietoon, vaan harhaisiin oletuksiin. Stereotyyppinen ajattelu on tyypillistä ihmisille, ja sen tunnistaminen etenkin haastattelutilanteessa on tärkeää. Kun kiinnitetään huomiota siihen, ettei aseteta hakijoita stereotypian mukaisiin luokkiin, voidaan haastattelun objektiivisuus ja työssä menestymisen ennustavuus saada nousemaan. Samanlaisuusharhassa on kyse siitä, että ihmiselle on tärkeää kokea kuuluvansa johonkin. Kun toinen henkilö koetaan samanlaiseksi kuin itse olemme,

on häneen helpompi samaistua. Haastattelun jälkeen tuleekin tarkastella, liittyikö hakijasta jäänyt positiivinen mielikuva hänen pätevyyteensä kyseiseen tehtävään, vai siihen, että hän oli samaistuttava ja sitä kautta miellyttävä. Olettamisen harha liittyy siihen, ettei hankita hakijalta riittävää tietoa, vaan tehdään oletuksia ja täydennetään niillä hakijasta muodostunutta kuvaa. Myös haastattelijan oma mieliala voi vaikuttaa haastatteluun. Väsymys tai paha mieli voivat vaikuttaa tarkkaavaisuuteen ja jotain voi jäädä huomaamatta. Myös kovin optimistinen ja riehakas mieliala saattaa vääristää haastateltavasta tehtyä arviota todellista positiivisemmaksi. Oma ajattelutapa vaikuttaa tehtyihin arvioihin. On hyvä olla tietoinen siitä, ajatteleeko asioista enemmän positiivisesti vai onko epäilevän kriittinen. (Salli & Takatalo 2014, 71-76.)

Myös haastateltavaan saattaa liittyä harhoja ja vääristymiä haastattelutilanteessa. Ongelmia voi tuottaa se, että hakija vastaa siten, minkä uskoo ”oikeaksi” vastaukseksi, eikä siten, miten asiat oikeasti ovat. Hän pyrkii näyttämään mahdollisimman potentiaaliselta ja optimaaliselta hakijalta ja haastattelija joutuu tulkitsemaan, mitä hakija oikeasti ajattelee. Nämä tulkinnat eivät aina osu oikeaan, mistä syntyy virheellisiä käsityksiä hakijasta. (Markkanen 2009, 118.) Haastateltavalla saattaa myös olla vääristynyttä ajattelua koskien omaa osaamistaan, he saattavat olla ylioptimistisia tai turhankin vaatimattomia omista taidoistaan (Salli & Takatalo 2014, 77).

Rekrytointitilanteessa etenkin haastateltavan puolelta saattaa esiintyä niin sanottua jälkiviisuusvinoumaa. Jälkiviisuusvinouma tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että aika on kullannut muistot ja muistamme jälkikäteen ajateltuna olleemme enemmän oikeassa tai fiksumpia menneissä tilanteissa kuin mitä olimmekaan. Vaikka hakija yrittäisi haastattelussa rehellisesti kertoa esimerkiksi työhistoriastaan tai onnistumisistaan menneisyydessä, antaa hän helpommin niistä kaunistellumman ja positiivisemmän kuvan kuin mitä todellisuus olikaan. Hän saattaa muistaa onnistuneensa selvittämään työssä kohtaamansa ongelman todellisuutta nopeammin tai omatoimisemmin. Ihmiset myös muistavat tienneensä vastauksen, kun se heille jälkikäteen kerrotaan: ”Kyllähän minä tuon tiesin!”. Todellisuudessa he eivät varmaan olisi tienneet vastausta etukäteen. Tämä kannattaa muistaa haastattelussa, jos haastateltava kertoo suurista onnistumisistaan. Niihin kannattaa suhtautua pienellä varauksella, sillä aika on saattanut kullata haastateltavankin muistot. (Roese & Vohs 2012, 414.)

#### **4.4 Ongelmakohdat testaamisessa ja haastattelussa**

Testaamiseen ja haastatteluun liittyy muitakin ongelmia. Testeihin osallistumisen pitäisi kansainvälisen työjärjestö ILO:n mukaan olla vapaaehtoista, niin että työnhakijalla olisi

halutessaan mahdollisuus kieltäytyä testiin osallistumisesta. Tämä ei kuitenkaan käytännössä toteudu, sillä usein testeistä kieltäytyvää ei valita. Suomessa testejä kunnioitetaan ja harva haluaa niistä kieltäytyä. Testejä saatetaan kunnioittaa jopa liikaakin, ja valinnan tekevä henkilö saattaa perustaa päätöksensä lähes pelkästään testeistä saatuun tulokseen. Testien käytössä tärkeintä on osata tulkita niitä oikein. Jos tulkinta tai testi jollain tavalla epäonnistuu, saattavat niistä saadut tulokset olla epäpäteviä. (Koivisto 2004, 105–106.)

Haastattelussa ongelmia saattaa tuottaa haastattelijan ja haastateltavan persoonallisuustyyppien erilaisuus. Haastattelija saattaa esimerkiksi olla ekstrovertti ja haastateltava introvertti, jolloin heidän voi olla hankala ymmärtää toisiaan. Ekstrovertit ovat usein puheliaita ja sosiaalisia ja erottuvat joukosta positiivisessa mielessä. Introvertit saattavat hiljaisempina ja vetäytyvämpinä jäädä muiden varjoon. Jos haastattelija on haastateltavaa paljon puheliaampi, pitää hänen muistaa antaa haastateltavalle puheenvuoroja ja aikaa miettiä vastauksia rauhassa. (Jonkman 2015.)

Erilaiset haastattelussa esiintyvät harhat, kuten vahvistamisharha, pitää muistaa ottaa huomioon myös pitäessään haastattelun MBTI-tulosten saamisen jälkeen. Vaikka tulokset osoittaisivat haastateltavalle tietynlaisen ihmistyyppin, kannattaa silti suhtautua häneen avoimin mielin, sillä testin tulokset eivät aina ole vedenpitävän luotettavia. Haastattelussa saattaa paljastua, että henkilö on tehtävään juuri sopiva, vaikkei testin tuottama tulos täysin vastaisikaan tehtävään haettava ihmistyyppiä.

## 5 Haastattelulomakkeen suunnittelu

Opinnäytetyön produktina tuotetaan haastattelulomake ja sitä täydentämään tarkoitettu sähköinen versio persoonallisuustestistä. Luvussa 5.1 on esitelty toimeksiantajayritys ja luvussa 5.2 esitellään haastattelulomake, sen sisältämät haastattelukysymykset ja seikat, joihin haastattelussa on kiinnitettävä huomiota. Haastattelulomake toteutetaan käyttäen tietopohjana alan kirjallisuutta ja inspiraation lähteenä muita, saatavilla olevia haastattelulomakkeita, joista koostetaan toimeksiantajayritykselle soveltuva sarja kysymyksiä. Haastattelulomakkeeseen laaditaan kysyttävät haastattelukysymykset, sekä haastattelun tueksi vinkkejä asioista, joihin kannattaa kiinnittää huomiota haastateltavan vastauksissa. Haastattelulomake toteutetaan sähköisessä muodossa Word-tiedostona, jolloin lomakkeet tallentamalla saadaan koottua tietokanta hakijoista. Sitä voi mahdollisesti hyödyntää myöhemmissä rekrytoinneissa. Sähköisessä muodossa toteutettavaan persoonallisuustestiin käytetään MBTI-testiä. Testi toteutetaan Exceliin niin, että Excel laskee testituloksen valmiiksi.

### 5.1 PuskaPromotion

PuskaPromotion on myynnin opiskelijoiden vuonna 2012 perustama yritys. Se toimii pääasiassa myynnin, promootion ja tapahtumajärjestämisen parissa, mutta viime aikoina toimintaa on ollut myös koulutuksen parissa. Yrityksen on ollut alusta asti tarkoitus toimia tuloksellisesti. Yritys on kasvanut viime vuosina voimakkaasti, ja tavoitteena on jatkaa kasvamista. PuskaPromotionilla työskentelee tällä hetkellä 7 hallituksen jäsentä ja 33 perusjäsentä (lokakuu 2015). Määrää pyritään kasvattamaan koko ajan. Toteutettuja asiakasprojekteja on toukokuuhun 2016 mennessä kertynyt 159. PuskaPromotionin tavoitteena on todistaa, että myynti voi olla positiivinen kokemus kaikille osapuolille. (PuskaPromotion, 2016; Särki, J. 2015.)

Suuren kasvun vuoksi oikeanlaisille tekijöille on tullut yhä suurempi tarve. Tarkoitus olisi löytää työyhteisöön sopivia henkilöitä, sillä yhteenkuuluvuuden tunne sitouttaa henkilöstöä. Henkilöitä haetaan lähinnä myyntiin ja tapahtumanjärjestämiseen liittyviin työtehtäviin. Koulutuksen osuus on kasvussa, joten sekin on hyvä ottaa huomioon rekrytointeja tehtäessä. Työtehtävät ovat usein keikkatöitä, ja joukkoon haetaan tekijöitä eri osaamis- ja kokemustaustoilla varustettuina. Tärkeää on oma-aloitteisuus, avoimuus ja joustavuus, sekä myyntihenkisyys. On oltava halu tehdä ja olla mukana. Työntekijöiksi haetaan siis ensisijaisesti ”hyviä tyyppejä”.

## 5.2 Haastattelulomake

Haastattelulomakkeen suunnittelin käyttäen pohjana Morganin ja Coggerin haastattelun opasta (1980). Morgan ja Cogger esittelevät oppaassa yleisen pohjan työhaastattelulomakkeelle. Heidän lomakkeensa on jaettu osioihin, joissa käsitellään muun muassa hakijan työkokemusta, koulutustaustaa, ominaisuuksia, yksityiselämää ja harrastuksia. Jokaiselle osiolle oli myös määritetty niiden sisältö, niihin kuuluvat haastattelukysymykset ja asiat, mitä asiat joita kannattaa tarkkailla haastateltavan vastatessa.

Kyseinen haastattelulomake on vanha, mutta perusidea oli mielestäni hyvä ja halusin soveltaa sitä nykyaikaisemmaksi ja soveltuvammaksi toimeksiantajayrityksen tarpeisiin. Kysymykset koskien yksityiselämää eivät olleet ihan ajantasaisen lainsäädännön mukaisia, ja osa kysymyksistä täysin soveltumattomia nykyaikaiseen haastatteluun. Poistin tarpeettomia osioita ja lisäsin uusia, sekä valitsin tarkoituksenmukaisia kysymyksiä.

### 5.2.1 Haastattelulomakkeen rakenne

Päädyn jakamaan haastattelun kuuteen osioon aiheiden mukaan. Ensimmäinen osio on haastattelun aloitus, jonka tarkoituksena on aluksi tervehtiä hakijaa ja pienen jutustelun avulla rentouttaa hakijaa ja sujuvasti siirtyä itse haastattelun aloitukseen. Haastattelun aloituksessa olisi tarkoitus kiinnittää huomiota ensivaikutelmaan, hakijan esiintymiseen ja ilmaisutyyliin, reagointiin ja yleiseen kiinnostuneisuuteen ja innostuneisuuteen. Toinen osa keskittyy haastateltavan ominaisuuksiin, kolmas koulutustaustaan, neljäs työkokemukseen, viides taitoihin myyntityössä, kuudes vapaa-aikaan ja seitsemännessä ja viimeisessä osiossa on yhteenveto ja hakijan informoiminen jatkon suhteen.

Haastattelulomakkeen eri osiot on suunniteltu käyttäen pohjana Morganin ja Coggerin haastattelun opasta (1980). Osioita on kuitenkin päivitetty viitekehyksen perusteella vastaamaan nykyaikaa sekä käyttötarkoitusta. Teoreettisen viitekehyksen ja haastattelulomakkeen linkittymistä toisiinsa voidaan kuvata peittomatriisilla (Taulukko 2). Haastattelulomakkeen osioihin vaikuttavat taustalla peittomatriisissa näkyvien lukujen lisäksi myös muiden lukujen asiat. Esimerkiksi lainsäädäntöä koskeva luku 3.2.4 vaikuttaa lomakkeen osioihin siten, että niistä jätettiin pois sellaisia haastattelukysymyksiä, joita ei lain mukaan saa kysyä.



Taulukko 2: Peittomatriisi

Lomakkeen osiot	Teoreettinen viitekehys (luku)
1. Haastattelun avaus	3.1, 3.1.1, 3.2.1,
2. Ominaisuudet	3.1, 3.1.1, 3.1.3, 3.2.2
3. Koulutus	3.1, 3.1.1, 3.2.2
4. Työkokemus	3.1, 3.1.1, 3.2.2
5. Myyntityö	3.1, 3.1.1, 3.2.2
6. Vapaa-aika	3.1, 3.1.1, 3.1.3,
7. Yhteenveto	3.1, 3.1.1, 3.2.2, 3.2.3

### 5.2.2 Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset on pyritty valitsemaan siten, että ne kartoittaisivat mahdollisimman laajasti hakijan ominaisuuksia, taitoja ja tilannetta, sekä myyntiosaamista, joka on kyseisessä työpaikassa olennaista. Haastateltavan vastatessa kysymyksiin haastattelijan tulisi tarkkailla vastauksia ja pyrkiä löytämään niistä olennaisia asioita. Joitain näistä on mainittu haastattelulomakkeen tarkkailtavaa-sarakkeessa.

Kysymykset alkavat lomakkeen toisesta osiosta. Toisen osion kysymyksillä pyritään saamaan kuva siitä, millainen henkilö hakija on ja mitä vahvuuksia ja heikkouksia hänellä on. Kolmannen osion kysymykset selvittävät hakijan koulutustaustaa; onko hän käynyt lukiota tai ammattikoulua, tai onko hän sen jälkeen jatkanut yliopistoon tai ammattikorkeakouluun. Onko hän näiden lisäksi käynyt jotain kursseja tai koulutuksia, tai mahdollisesti itsenäisesti perehtynyt johonkin aiheeseen. Näiden kysymysten avulla on tarkoitus saada selville, onko hakijalla riittävää ja tarkoituksenmukaista koulutusta, onko hän kouluttautunut monipuolisesti ja tietää laajasti asioista, sekä miten hän on opiskeluissaan menestynyt. Neljännessä työkokemusta kartoittavassa osiossa kysytään, millaisissa työpaikoissa hakija on aiemmin työskennellyt, tai onko hänellä kokemusta järjestötoiminnasta tai vapaaehtoisuudesta. Tavoitteena on kartoittaa hakijan taitoja ja pätevyyttä, sekä motivaatiota ja sitä, miten hän on kehittynyt. Viides osio on tämän työn kannalta tärkeä, sillä sen kysymykset koskevat hakijan taitoja myyntityössä. Osiossa kysytään, millainen myyjä hakija kokee olevansa, miten hän tunnistaa asiakkaan tarpeita, miten pyrkii vakuuttamaan asiakkaan ja osiossa on myös muun muassa motivaatiota tarkasteleva kysymys koskien sitä, mikä hakijaa kiinnostaa myyntityössä. Kuudennen vapaa-ajanviettoa käsittelevän osion tavoitteena on saada mielikuvaa siitä, millainen ihminen hakija on. Onko hän aktiivinen, seurallinen ja sosiaalinen, vai viettääkö mieluummin aikaa itsekseen. Vapaa-ajanviettotavat kertovat myös hakijan arvoista. Vapaa-ajanviettotavoista kysymällä voi myös saada tietoa hakijan

ajankäytöstä. Viimeinen osio vie haastattelua kohti loppua. Siinä voi kommentoida haastattelua ja hakijaa, sekä informoida tätä jatkoon ja aikataulun suhteen. Viimeisen osion kysymyksiin sopivat esimerkiksi kysymys siitä, missä hakija näkee itsensä 2 vuoden päästä. Tällä voidaan kartoittaa hakijan motivaatiota ja myös kunnianhimoa. Hakijalta on myös hyvä kysyä, onko hänellä vielä kysymyksiä. Lopuksi haastateltava hyvästellään ja lupataan olla yhteydessä, kun päätöksiä on tehty.

### **5.3 MBTI-testi**

Haastattelun yhteydessä toteutettavaan persoonallisuustestiin käytetään MBTI-testiä. Testi toteutetaan Exceliin niin, että Excel laskee testituloksen. Testin sisältävä tiedosto lukitaan, jolloin ohjeita, kysymyksiä ja kaavoja sisältävien solujen muokkaaminen jälkikäteen on mahdollista vain avaamalla tiedosto salasanalla. Vastaamiseen tarkoitetut solut jätetään avoimiksi, jolloin testin tekeminen on mahdollista. Lukitseminen estää tiedoston tahattoman muokkauksen testiä tehdessä, jolloin kaavat pysyvät oikeassa muodossa ja tulos ei vääristy. Tämä lisää testin tuloksen luotettavuutta.

Excel-versio on siitä hyvä, että testituloksen laskemiseen ei mene aikaa. Excel laskee vastaukset kaavan avulla, ja tuloksen saa heti. Testi on melko yksinkertainen ja helppo tehdä nopeasti tietokoneella. Tämä on hyvä, sillä testi on helppo toteuttaa haastattelun yhteydessä ennen varsinaista haastattelua. Tuloksen voi myös tallentaa tietokoneelle ja luoda näin testituloksista tietokannan.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona PuskaPromotion-yritykselle. Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin syyskuussa 2015, ja se tehtiin lokakuun 2015 ja toukokuun 2016 välisenä aikana. Aihe oli mielenkiintoinen ja motivoiva. Rekrytoinnista ja henkilöarvioinnista löytyi hyvin kirjoja ja muuta lähdemateriaalia, joten aiheeseen oli helppo tutustua tarkemmin ja löytää lähteitä opinnäytetyötä varten.

Rekrytointiprosessi on laaja prosessi, jonka tarve lähtee liikkeelle jo yrityksen henkilöstöstrategiasta, joka taas osaltaan vaikuttaa yrityksen liiketoimintastrategiaan asti. Rekrytointiprosessin aikana tulee huomioida esimerkiksi työnantajamielikuvan muodostuminen, sekä osata hyödyntää kaikkia nykypäivän rekrytointikanavia. Kun potentiaaliset henkilöt on valikoitu, alkaa valintaprosessi. Se koostuu monesti pelkästään työhaastattelusta, mutta erilaisten testimenetelmien käyttö arvioinnin osana lisää arvion luotettavuutta ja valintapäätöksen onnistuneisuutta. Työhaastattelu voi olla yllättävänkin monimuotoinen ja vaihdella riippuen haastattelijan käyttämisestä haastattelutavasta, -kysymyksistä sekä tietenkin itse haastattelijasta ja haastateltavasta. Henkilöarvioinnin luotettavuus on hyvin tärkeä aihe, ja siksi halusinkin käsitellä sitä omana osionaan opinnäytetyössä. Jos henkilöarvointi ei ole luotettava, ei kovin todennäköisesti onnistuta tekemään onnistuneita rekrytointeja. Luotettavuuden käsitteen yhdistää henkilöarvioinnissa usein nimenomaan testien validiteettiin, mutta on hyvä huomata, että luotettavuus voi olla puutteellista myös haastatteluisa, esimerkiksi vahvistamisharjojen ja stereotyyppien vuoksi. Hyvä haastattelu myös voittaa pelkän testin. Ilman haastattelua esimerkiksi pelkän persoonallisuustestin perusteella ei rekrytointipäätöstä tule tehdä. Näihin seikkoihin tulee kiinnittää huomiota, jotta rekrytointi onnistuisi tavoitteiden mukaisesti.

Jatkossa toimeksiantajayrityksen kannattaa arvioida haastattelulomakkeen toimivuutta käytännössä, ja muokata sitä tarpeen mukaan eri tilanteisiin sopivaksi. Haastattelun ja testin onnistuneisuutta työntekijän valinnassa voisi aika ajoin mitata esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyiden ja -mittausten avulla. Näin nähtäisiin, onko näiden arviointimenetelmien avulla onnistuttu valikoimaan yritykseen hyvin sopeutunutta, siellä viihtyvää ja sitoutuvaa henkilöstöä. Työhaastattelulomakkeen voisi myös joku ohjelmointitaitoinen muokata täysin sähköiseen muotoon hyödyntämällä esimerkiksi Webropol-työkalua, tai jotain vastaavaa. Niin hakijoista olisi mahdollista luoda oikea sähköinen tietokanta, josta voisi etsi-toiminnon tai suodattimien avulla etsiä tietyllä ominaisuudella varustettuja hakijoita ja tiedustella heiltä, onko heillä vielä tarvetta työpaikalle. Näin yritys voisi säästää aikaa, vaivaa ja rahaa rekrytointikuluissa. Halutessaan toimeksiantajayritys voi MBTI-testin avulla myös selvittää,

millaisia persoonallisuuden taipumuksia yrityksen johtajilla ja muulla henkilöstöllä on tällä hetkellä.

Opinnäyteprosessi sujui kaiken kaikkiaan ihan hyvin ja sujuvasti. Tein opinnäytetyötä lähes täysipäiväisen työn ja yliopisto-opiskeluiden ohella, joten täysipäiväisesti siihen ei ollut käyttänyt aikaa. Onnistuin mielestäni kuitenkin ihan hyvin järjestämään kirjoittamiselle aikaa iltaisina ja vapaapäivinä. Kävin prosessin aikana tapaamassa useasti opinnäytetyöohjaajani, mikä rytmitti kirjoittamistani ja sain keskusteluidemme aina paljon uusia ideoita ja näkökulmia aiheisiin. Mielestäni tämä auttoi paljon opinnäytetyössä onnistumista, ja koen saaneeni riittävästi tukea prosessin aikana. Lopullinen tavoitteeni oli saada opinnäytetyö valmiiksi keväällä 2016, sillä halusin valmistua ennen kesää. Aikataulu koki pieniä muutoksia prosessin kuluessa, sillä työt veivät kirjoittamiselta paljon aikaa. Kuitenkin tärkein tavoite, eli työn valmistuminen kevään aikana, toteutui.

Opin opinnäytetyön kirjoittamisen aikana paljon rekrytoinnista, henkilöarvioinnista ja siitä, miten paljon henkilöstö vaikuttaa koko liiketoimintastrategiaan. En ollut ennen myöskään ajatellut sitä, että rekrytointi on tosiaan osaltaan myös markkinointia ja onnistuneella rekrytoinnilla voidaan luoda positiivista työnantajamielikuvaa. Yritykseen, jonka rekrytointiviestintä on tyyliä ja ei-valituksi tulleille ei ilmoiteta valinnan tuloksesta, ei oikein tee mieli hakea enää uudelleen töihin. Myöskään yrityksen heikko maine ihmisten keskuudessa ei houkuttele hakemaan yrityksestä töitä. Henkilöarvioinnin luotettavuus oli myös mielestäni kovinkin kiinnostava aihe. Siihen vaikuttavista tekijöistä tietämisestä voi olla hyötyä haikiessani töitä, ja varsinkin silloin, jos joskus päädyn töihin rekrytoinnin pariin.

Opin myös prosessin hallintaa, sillä ennen en ole toteuttanut näin mittavaa ja aikaa vievää projektia yksin. Opiskellessa tuli tehtyä kurssien aikana monenlaisia ryhmitöitä, mutta ryhmässä työskentely eroaa yksin työskentelystä. Opinnäytetyötä tehdessä lopputuloksesta ja työn valmistumisesta on itse vastuussa. Tämä oli hyvin opettavaista, sillä yliopistossa minulla on vielä edessä samankaltaisia lopputöitä. Luulen, että tämän prosessin jälkeen minun on helpompi tarttua haasteeseen ja ryhtyä toimeen esimerkiksi aikanaan pro gradu -tutkielman kanssa. Opinnäytetyön valmiiksi saaminen luo minuun uskoa, että tulen pärjäämään myös muissa samankaltaisissa projekteissa niin opiskeluissa kuin työelämässäkin.

## Lähteet

Aarnio, K., Kalakoski, V., Paavilainen, P., Rantala, S. & Suomalainen, S. 2013. Skeema 4. Edita. Helsinki.

Helin, K. 2001. Ihmisten erilaisuus, 16 tyyppiä työelämässä, Innotiimi Oy. Helsinki.

Helin, K. 2013. Luontaiset taipumuksemme: taustateoria & tyyppikuvaukset. Innotiimi International Ltd Oy. Helsinki.

Helsilä, M, Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Hämeenlinna.

Helsingin kaupungin opetusvirasto. 2016. Luettavissa:

[<https://www.edu.helsinki.fi/svy/kvanti/osioanalyysi/mat/validiteetti/validiteetti.htm>] Luettu 20.5.2016.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Gummerus. Jyväskylä

Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Edita. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Jonkman, L. 2015. Introvertit - työpaikan hiljainen vallankumous. Atena Kustannus Oy. Jyväskylä.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. 2016. Opinnäytetyöpakki. Luettavissa:

[<https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>] Luettu 20.5.2016.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta - rekrytoinnin menetelmät. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kärjä, A-M. 2015. Oletko introvertti vai ekstrovertti? Luettavissa:

[<http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/03/20/oletko-introvertti-vai-ekstrovertti>] Luettu 28.4.2016.

Leciejewski, K & Fertsch-Röver, C. 2005. Soveltuvuusarviointi. Rastor Oy. Helsinki.

- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytinnissa. WSOY. Juva.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. WSOY. Helsinki.
- Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. WSOYpro. Helsinki.
- Morgan, H. & Cogger, J. 1980. Haastattelun opas. Psykologien Kustannus Oy. Helsinki.
- Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu – Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Niitamo, P. 2003. Henkilöarviomenetelmät työelämässä. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Nurmi, T. 2004. Gummeruksen suuri suomen kielen sanakirja. 3. tarkistettu ja päivitetty painos. Gummerus. Helsinki.
- Paavilainen, P. 2012. Psykologian tutkimustyöopas. Edita. Helsinki.
- Psycon. Luettavissa: [<https://www.psycon.com/fi/yritys/psyconin-historia>] Luettu 27.4.2016.
- PuskaPromotion. 2016. Luettavissa: [<http://puskapromotion.fi/>] Luettu 10.5.2016.
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- Roese, N. & Vohs, K. 2012. Hindsight Bias. Perspectives On Psychological Science
- Salli, M & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Helsinki.
- Salojärvi, S. 2009. Rekrytinnin kokonaisuus. Teoksessa Helsilä, M, Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Hämeenlinna.
- Stoat, T. Soveltuvuusarvio – onko siitä jotakin hyötyä? Luettavissa: [[http://www.py-lehti.fi/Portals/py/py/py\\_09\\_12/files/assets/basic-html/page44.html](http://www.py-lehti.fi/Portals/py/py/py_09_12/files/assets/basic-html/page44.html)] Luettu 28.4.2016.

Suomen Psykologiliitto Ry. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Psykologien Kustannus Oy. Helsinki

Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Gummerus. Helsinki.

Särki, J. 2015. Haastattelu.

Townsend, J. 1987. Käännetty alkuperäisteoksesta The Interviewer's Pocketbook kustantajana Management Pocketbooks Limited. Suomeksi toimittanut Matti Karhu 1999. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Vahtio, E. 2007. Pestaa paras. Edita. Helsinki.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. Uudistettu painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. 4. Uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Yeung, R. 2008. Successful Interviewing and Recruitment. Kogan Page. Lontoo.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.

## Liite 1. Haastattelulomake

### Haastattelulomake

Hakijan nimi:

Tehtävä mihin hakee:

Päiväys:

Haastattelija:

	<b>Sisälllys</b>	<b>Kysymykset</b>	<b>Tarkkailtavaa</b>
<b>1. Haastattelun avaus, yleiset kysymykset</b>	Tervehtiminen Jutustelua	1. Mistä kuulit meistä ja miksi haet tätä tehtävää?	Ensivaikutelma Esiintyminen Ilmaisutyyli Reagointi Kiinnostuneisuus Motivaatio
Kommentit:			
<b>2. Ominaisuudet</b>	Millainen tyyppi Vahvat puolet Heikot puolet	2. Kerro vähän itsestäsi? 3. Mitkä ovat vahvat puolesi? 4. Mitä kehitettävää sinussa on?	Taidot Tiedot Itsekriittisyys
Kommentit:			
<b>3. Koulutus</b>	Lukio/ammattikoulu Yliopisto/ ammattikorkeakoulu Kurssit Muu koulutus	5. Kerrotko vähän opinnoistasi? (Pääaine/suuntautuminen? Opinnäytetyön/kandin/gradun aihe?) 6. Miten yleensä olet menestynyt opinnoissasi? 7. Oletko käynyt lisäksi vielä jotain muita kursseja tai koulutuksia? 8. Oletko ajatellut opiskella vielä lisää? 9. Millainen kielitaito sinulla on?	Koulutuksen sopivuus ja tarkoituksenmukaisuus Koulutuksen riittävyys Monipuolisuus Tiedon laajuus Koulumenestys



Kommentit:			
<b>4. Työkokemus</b>	Työpaikat Järjestötoiminta Vapaaehtoistoiminta	10. Kertoisitko, millaista työkokemusta sinulla on? (työtehtävät, vastualueet, mahdollinen järjestötoiminta) 11. Mikä on ollut paras työpaikka mikä sinulla on ollut ja miksi? 12. Teetkö töitä mieluummin yksin vai yhdessä toisten kanssa? Minkälaisen ihmisten kanssa tulet parhaiten toimeen? 13. Millainen on mielestäsi hyvä työyhteisö? 14. Mikä on suurin onnistumisesi työelämässä? 15. Mikä on hankalin ongelma minkä olet kohdannut töissä, miten selvitit sen?	Työn sopivuus Taidot ja pätevyys Motivaatio Kehittyminen
Kommentit:			
<b>5. Myyntityö</b>		16. Millainen myyjä olet? 17. Miten tunnistat asiakkaan tarpeita? 18. Miten saat asiakkaan vakuutettua? 19. Mikä sinua kiinnostaa myyntityössä?	Myyntihenkisyys Motivaatio
Kommentit:			

<b>6. Vapaa-aika</b>	Vapaa-ajan vietto, harrastukset	20. Miten mieluiten vietät vapaa-aikasi?	Aktiivisuus Ajankäyttö Seurallisuus ja sosiaalisuus Perusarvot
Kommentit:			
<b>7. Yhteenveto</b>	Kommentit haastattelusta ja hakijasta Aikataulu jatkosuhteen Hyvästelyt	21. Miten paljon sinulla olisi aikaa käyttää meillä työskentelyyn? 22. Missä näet itsesi 2 vuoden kuluttua? 23. Onko sinulla jotain kysyttävää?	Motivaatio
Kommentit:			

### Loppuarvio

Valintaa puoltavat tekijät:	
Valintaa vastaan olevat tekijät:	
Kannattaako työllistää, jos kannattaa niin millaisiin tehtäviin?	
<b>Kokonaisarvio:</b> ☹ 1    2    3    4    5 ☺	

## Liite 2. MBTI-testi

<b>MBTI-testi</b>							
<u>Taipumusten tunnistaminen</u>							
<p>Arvio koostuu neljästä sarjasta valintoja, joista jokaisessa on viisi alakohtaa. Valintoja on siis yhteensä 20. Arvion tekeminen tapahtuu <b>jakamalla viisi pistettä jokaisen kysymyksen a- ja b-vaihtoehdon kesken</b> (5=kuvaa minua täysin, 4=kuvaa minua hyvin, 3=kuvaa minua jonkin verran, 2=ei kuvaa minua kovin hyvin, 1=ei kuvaa minua ollenkaan). Jos jompikumpi vaihtoehdoista kuvaa selkeästi enemmän sinua, anna sille 4-5 pistettä ja toiselle vaihtoehdolle 0-1 pistettä. Jos vaihtoehdot kuvaavat sinua suunnilleen yhtä paljon, anna toiselle 2 pistettä ja toiselle 3 pistettä. Arviossa ei ole hyviä ja huonoja vastauksia, eivätkä taipumustyyli ole luonteeltaan hyviä tai huonoja.</p>							
<p>Vastaaminen saattaa tuntua hankalalta, sillä jokaiseen kysymykseen on mahdollista vastata ainakin kolmella eri tavalla. Ensimmäinen näistä on se, millaisia haluaisimme olla. Toinen on se, millaista ajattelutapaa ympäristömme meiltä odottaa tai vaatii. Kolmas vastaus on se, millaisia oikeasti olisimme, jos voisimme toimia sisäisen luonteemme ja tunteemme mukaisesti. Vastaa näihin kysymyksiin tämän luonnollisen minän perusteella.</p>							
Vastaukset	<b>Sarja A</b>						
	1. Ihmisten seurassa olen yleensä						
	a.) aktiivinen (ilmaisen spontaanisti omia näkemyksiäni ja tuntemuksiani)						
	b.) passiivinen (kuuntelen, tarkkailen ja pohdin enemmän kuin puhun)						
	2. Pystyn selkeyttämään ajatuksiani paremmin						
	a.) puhumalla niistä jonkun kanssa						
	b.) miettimällä ja analysoimalla niitä yksin						
	3. Pidän työympäristöstä, jossa on						
	a.) Virikkeitä ja ihmisiä						
	b.) Mahdollisimman hyvä työrauha						
	4. Tartun tehtäviin yleensä						
	a.) Nopeasti, liikoja miettimättä						
	b.) Vasta tietyn harkinnan jälkeen						
	5. Lataudun ja saan energiaa						
	a.) Hyvässä seurassa						
	b.) Kun olen yksin						

**Sarja B**

1. Suunnittelen mielelläni

a.) Käytännön toteutuksia

b.) Täysin uudenlaisia ratkaisuja

2. Opin uusia asioita

a.) käytännön harjoitusten ja esimerkkien kautta

b.) Kun ensin hahmotan asian taustateorian

3. Olen muutostilanteissa usein se, joka

a.) Vie asiat loppuun saakka (toteuttaja)

b.) Laittaa asioita liikkeelle (ideoija, käynnistäjä)

4. Ajatukseni pyörivät pääasiassa

a.) Tämän hetken asioissa ja ongelmissa

b.) Tulevaisuuden mahdollisuuksissa ja haasteissa

5. Ongelmatilanteissa tarvitsen ensin

a.) Faktat ja tosiasiat (niistä rakentuu minulle kokonaiskuva)

b.) Mielikuvan kokonaisuudesta (joihin voin liittää yksityiskohtia ja faktoja)

**Sarja C**

1. Teen päätöksiä

a.) Järjelläni (logiikka, analyysi)

b.) Sydämelläni (tunteet, arvot)

2. Ristiriitojen ratkaisussa minulle on tärkeää

a.) Oikeudenmukaisuus (reilu peli, puolueettomuus)

b.) Sopuoinnun aikaansaaminen

3. Löydän ehdotuksista ja ideoista nopeammin niiden

a.) Puutteet ja epäloogisuudet

b.) Hyvät puolet

4. Suunnitelmia tehdessäni pohdin miten/miltä eri vaihtoehdot

a.) Vaikuttavat pitkällä tähtäimellä

b.) Ihmisistä tuntuvat

5. Ihmisten erimielisyys on

a.) Hyvä asia; uudistava voima

b.) Huono asia; ristiriitojen lähde

**Sarja D**

1. Pidän siitä, kun

a.) Saan ja voin päättää

b.) Ei tarvitse päättää

2. Koen olevani elämäntyyliiltäni

a.) Suunnitelmallinen

b.) Spontaani

3. Järjestyksen ylläpitäminen

a.) On minulle luontainen toimintatapa

b.) Vaatii minulta ylimääräisiä ponnistuksia

4. Hoidan yleensä asiani valmiiksi

a.) Ennen määräaikaa

b.) Vasta viime tingassa

5. Voin rentoutua ja pitää hauskaa

a.) Vasta kun työt ja velvollisuudet on hoidettu

b.) Vaikka asioita on hoitamatta (ne voivat odottaa)

Tulokset																			
Sarja A																			
a-vastaukset				0	E-taipumuksen määrä ( <b>Ekstrovertti</b> : ulospäinsuuntautunut, saa energiaa muista ihmisistä ja asioista)														
b-vastaukset				0	I-taipumuksen määrä ( <b>Introvertti</b> : sisältäohjautuva, saa energiaa omasta rikkaasta sisäisestä maailmasta)														
	Yhteensä			0															
Sarja B																			
a-vastaukset				0	S-taipumuksen määrä ( <b>Tosiasiallinen</b> : työskentelee faktojen ja tosiasioiden kanssa)														
b-vastaukset				0	N-taipumuksen määrä ( <b>Intuitiivinen</b> : katsoo tulevaisuuteen, kehittää malleja ja teorioita)														
	Yhteensä			0															
Sarja C																			
a-vastaukset				0	T-taipumuksen määrä ( <b>Ajatteleva</b> : perustaa päätökset analyyttisyyteen ja logiikkaan)														
b-vastaukset				0	F-taipumuksen määrä ( <b>Tunteva</b> : perustaa päätöksen arvoihin ja tunteisiin)														
	Yhteensä			0															
Sarja D																			
a-vastaukset				0	J-taipumuksen määrä ( <b>Harkitseva</b> : suosii järjestelmällistä elämäntyyliä)														
b-vastaukset				0	P-taipumuksen määrä ( <b>Spontaani</b> : suosii joustavaa elämäntyyliä)														
	Yhteensä			0															
<b>Taipumustyyppi</b>		0		0		0		0		0									
Tekijät		Kehittäjät																	
<b>ISTJ</b> "Varmistaja" Vastuullinen, vie asiat loppuun	<b>ISFJ</b> "Huolehtija" Luotettava, lojaali, hyvä muisti	<b>INFJ</b> "Neuvonantaja" Luova ajattelija, päättäväinen	<b>INTJ</b> "Uudistaja" Itsenäinen ajattelija, voimakas tahto																
<b>ISTP</b> "Teknikko" Taitava käsistään, spontaani, joustava	<b>ISFP</b> "Taitelija" Esteettinen, avulias	<b>INFP</b> "Idealisti" Selkeät omat arvot, ihmisten kehittäjä	<b>INTP</b> "Arkkitehti" Analyyttinen, oppii nopeasti																
<b>ESTP</b> "Yrittäjä" Myyntihenkkinen, ongelmanratkaisija	<b>ESFP</b> "Palvelija" Spontaani, joustava, esteettinen	<b>ENFP</b> "Kannustaja" Yhteistyökykyinen, spontaani, idearikas	<b>ENTP</b> "Kehittäjä" Oppimishaluinen, hyvä improvisoija																
<b>ESTJ</b> "Organisoija" Suorasukainen, taitava organisoija	<b>ESFJ</b> "Harmonisoija" Yhteistyökykyinen, käytännöllinen	<b>ENFJ</b> "Vaikuttaja" Ystävällinen, vakuuttava	<b>ENTJ</b> "Muutosjohtaja" Kunnianhimoinen, johtajatyyppe																