



Henkilöarviointimenetelmiä rekrytoinnissa

Ripatti, Henri

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Henkilöarviointimenetelmiä rekrytoinnissa

Henri Ripatti
Turvallisuusalan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2012

Henri Ripatti

Henkilöarviointimenetelmiä rekrytoinnissa

Vuosi	2012	Sivumäärä	61
-------	------	-----------	----

Työssä tarkastellaan työelämässä käytettäviä henkilöarviointimenetelmiä tarkoituksena sää-
vuttaa pohjatietämys henkilöarvioinnin psykologiselta osa-alueelta. Henkilöarviointimenetel-
mät ovat osa rekrytointiprosessia ja henkilön soveltuvuuden määrittämisen työkaluja. Ne voi-
daan määritellä joko psykologisen vaatimustason tai laajemman tarkastelun mukaan, jolloin
ne kattavat lisäksi muodollisen pätevyyden, kuten esimerkiksi koulutukselliset aspektit. Työ-
elämän rekrytoinnin näkökulmasta henkilöarviointimenetelmiä ovat haastattelut, testit ja
simulaatiot. Näihin tutustumalla lukija saa yleiskuvan tärkeimmistä osa-alueista ja ominai-
suuksista, joita työnhakijalta voidaan selvittää tämän tehtävään soveltuvuuden varmistami-
seksi. Menetelmien käytöstä on säädetty myös laeilla, minkä vuoksi niiden suorittajilta vaadi-
taan osaamista ja huolellisuutta. Menetelmien määrä on suuri ja yhteistyötä konsultin ja esi-
miehen välillä vaaditaan. Menetelmien käytössä on huomioitava niiden hyödyllisyys kussakin
tehtävässä mukaan lukien menetelmien luotettavuus. Työn aineisto perustuu pääosin kotimai-
seen kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksen ohella on tiedonhankintamenetelminä käytetty
myös asiantuntijahaastattelua.

Henkilöarviointi, rekrytointi, haastattelu, simulaatio, testi, yksityisyyden suoja

Henri Ripatti

Assessment methods in personnel selection

Year	2012	Pages	61
------	------	-------	----

The objective of this thesis is to obtain a general view of psychological assessment methods used in recruitment. They belong to the evaluation process of the candidate's aptitude for the position he is applying for; they can be defined by their psychological point of view or their broader interest in formal qualifications such as education. In working life recruitment the assessment methods are interviews, tests and simulations. By familiarizing himself with these methods the reader will acquire a general knowledge of the most relevant features and factors that may be taken into account while examining the candidate's aptitude. The methods are also regulated by the legislation. This requires knowledge and meticulousness from the recruiter. There is an ample number of available methods, thus cooperation between the recruiting client and the recruiting consultant is needed. While using a certain method its applicability and reliability must be considered according to the criteria. The resource material of the research is based mainly on domestic literature. In addition, two interviews of recruitment experts were used.

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Keskeisiä käsitteitä	8
3	Työn rakenne ja raja- aus.....	8
4	Tutkimusmenetelmät	9
5	Henkilöarvioinnin taustaa	10
5.1	Erottelua henkilöarvioinnille	11
5.2	Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö	12
5.2.1	Riittävä osaaminen	12
5.2.2	Muu soveltuvuus	13
5.2.3	Rekrytointipäätöksen jälkeiset toimet	13
6	Menetelmien arviointi	13
6.1	Reliabiliteetti	14
6.2	Validiteetti	14
6.3	Standardointi.....	15
6.4	Ennustavuus	15
7	Henkilöarviointimenetelmät	17
7.1	Suomen Psykologiliiton arvioinnin tasot.....	17
7.2	Monimenetelmäarviointi	19
7.3	Haastattelu.....	19
7.3.1	Haastattelusta tehty meta-analyysi	20
7.3.2	Haastattelun rakenne.....	27
7.3.3	Strukturoitu ja strukturoimaton haastattelu	28
7.3.4	Avoimet ja suljetut kysymykset	29
7.4	Testimenetelmät	30
7.4.1	Oikeudelliset ehdot testeille	31
7.4.2	Testaamisen ongelmakohtia	31
7.4.3	Älykkyyden testit	32
7.4.4	Persoonallisuuden testit.....	33
7.4.4.1	Persoonallisuusinventaarit	34
7.4.4.2	Projektiiviset persoonallisuustestit.....	36
7.4.5	Työskentelytestit	38
7.5	Simulaatiot	42
7.5.1	Simulaatioiden toteutus.....	43
7.5.2	Simulaatiotyyppinä	44
8	Muut tietolähteet	45
8.1	Referenssit	45
8.2	Internet	46

8.3	Rikostausta	46
8.4	Luottotiedot.....	47
8.5	Terveydentila	47
8.6	Huume-testit	48
9	Yksityisyyden suoja työhaussa.....	48
9.1	Arkaluonteiset tiedot	49
9.2	Arkaluonteisten tietojen käsittely-oikeustilanteet.....	49
10	Soveltuvuuden arviointi ja siitä annettava lausunto.....	50
11	Kahden asiantuntijan näkemyksiä rekrytoinnista	51
12	Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita.....	57
	Lähteet	59
	Kuviot	61

1 Johdanto

Tämä tutkimus on Laurea-ammattikorkeakoulun turvallisuusalan koulutusohjelmassa tuotettava opinnäytetyö. Työn tuottamisen taustalla on ajatus henkilöstövalintojen vaikutuksesta yrityksen toiminnan jatkuvuuteen ja sen henkilöstön soveltuvuuden varmistamiseen. Työorganisaatioiden stressaavuus, kiireys tai esimerkiksi sosiaaliset erityispiirteet voivat edellyttää uudelta työntekijältä vaaditun ammattitutkinnon tai muun muodollisen pätevyyden lisäksi ominaisuuksia, joita ilman työssä suoriutuminen voi osoittautua vajaaksi heikentäen samalla koko tiimin toimintakykyä. Aihevalinnan on tarkoitus tukea kirjoittajan omaa jatkokoulutusta turvallisuusosalalla ja kehittää osaamista henkilöarvioinnin parissa siten, että tutkittu aihe syventää kokonaiskuvan hahmottamista henkilöstövalinnassa. Tutkimuskysymykseen ”mitä henkilöarviointimenetelmiä rekrytoinnissa voidaan hyödyntää” pyritään työssä löytämään vastaus. Aiheen käsittelyä ei lähestytä niinkään psykologian kuin käyttäjän ja asiaa vähemmän tuntevan rekrytoinnin perusteiden kehittämisenäkökulmasta. Henkilöarviointia vähemmän tuntevaa lukijaa tämä työ opastaa arvioinnin osa-alueiden omaksumiseen ja mahdollistaa aiheeseen syventymiselle peruslähtökohdan sen mukaan, mitä ominaisuuksia henkilöstä halutaan selvittää työtehtäväkohtaisesti. Työssä käsiteltävät työelämän henkilöarviointimenetelmät eli haastattelu, simulaatio ja testimenetelmät tarjoavat erilaisia tarkasteluvaihtoehtoja henkilöltä vaadittavien ominaisuuksien kartoittamiselle.

Työssä tarkastellaan henkilöarvioinnin osa-alueita lähinnä henkilökohtaisiin valmiuksiin keskittyen. Muutoin henkilöarvioinnilla voidaan ajatella laajemmassa mittakaavassa tarkoittavan henkilön kokonaisvaltaista arviointia vapaa-ajan harrastuksien tarkastelua myöten mutta työelämäkontekstissa tietyt elementit muodostuvat toisia oleellisimmiksi. Tällaisia ovat henkilön eri kompetenssit ja persoonalliset ominaisuudet. Henkilönvalintaprosessi on itsessään laaja ketju erilaisia vaiheita haun käynnistämisestä aina työsopimuksen kirjoittamiseen asti ja pitää sisällään monia tärkeitä osia. Siten kuin haetun työtehtävän kannalta arviointia tehdään, käsittelee tämä työ niitä menetelmiä, joita arvioinnissa rekrytointiprosessissa voidaan hyödyntää. Vastaavasti kaikkia tässä työssä esiteltäviä menetelmiä ei perusteetta voi ottaa rekrytoinnin tueksi, vaan lain asettamat tarpeellisuusvaatimukset on aina täyttyttävä, mitä käsitellään muun rekrytointiin liittyvän lainsäädännön ohella.

2 Keskeisiä käsitteitä

Työssä käsitellään yleisesti muun muassa psykologiaan ja oikeustieteeseen liittyviä termejä ja lyhenteitä sekä itse menetelmiin liittyviä käsitteitä. Tähän yhteyteen on listattuna näistä merkittävimmät.

- Henkilöarviointi = henkilön ominaisuuksiin kohdistuva arviointi, jonka ulkopuolelle jäävät muodolliset valmiudet (esimerkiksi koulutus, työhistoria). Voidaan myös tulkita käsittävän pelkästään psykologisen arvioinnin.
- HetiL = henkilötietolaki 22.4.1999/523
- Meta-analyysi = useisiin tutkimuksiin perustuva tutkimus, joka kokoaa aiempia tutkimustuloksia
- Reliabiliteetti = arviointimenetelmän luotettavuus
- Simulaatio = todellista työskentelytilannetta mukaileva tilanne, jossa henkilön toimintatapoja tarkastellaan kontrolloidussa ympäristössä. Mahdollistaa monien näkökohtien hyödyntämisen arvioinnissa.
- Soveltuvuusarviointi = henkilöarviointia laajempi käsite, joka voi sisältää myös muodollisen pätevyyden arvioinnin ja muunkin kuin psykologisen viitekehyksen
- Validiteetti = arviointimenetelmän kyky mitata sitä, jota varten se on kehitetty
- YksitL = laki yksityisyyden suojasta työelämässä eli työelämän tietosuojalaki 13.8.2004/759

3 Työn rakenne ja rajaus

Tekstin alussa käsitellään lyhyesti käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tämän jälkeen luodaan katsaus henkilöarvioinnin luonteeseen, minkä jälkeen siirrytään käsittelemään itse henkilöarviointia haastatteluiden, testimenetelmien ja simulaatioiden jaottelun kautta. Työn lopussa käydään yleisesti läpi henkilöarviointiin liittyvää lainsäädäntöä. Sen osalta syventävän tiedon koostaminen tähän työhön ei ole tarkoituksena, joten aihetta käsitellään ainoastaan sivuuttaen. Viimeisenä työssä on kahden rekrytinnin asiantuntijan haastattelusta saatu käytännöllinen näkökulma henkilöarvioinnin ja rekrytinnin tietyistä ongelma-alueista haastateltavien kokemuspohjaan perustuen. Haastattelulla selvitetään lain vaikutuksen kokeminen rekrytoijan työssä sekä henkilöarvioinnin hyödyntämiseen liittyviä ongelmakohtia. Haastattelun tarkoituksena on liittää työn teoreettinen sisältö lähemmäs työelämän tarpeita.

Työn laajuuden rajoissa ei ole mahdollista käsittää kaikkea rekrytointiprosessiin sisältyvää teoriaa tai vaiheita ja niihin vaikuttavia riskitekijöitä. Näiden osalta tarjolla on kattavaa kirjallisuutta ja niiden kokoaminen yleisluontoiseksi kokonaisuudeksi ei ole tämän työn sisältötaivoitteiden mukaista tai edes mahdollista sisällyttää opinnäytetyön laajuuteen. Tätä työtä ei

voida tarkastella oppikirjana kokonaisvaltaiseen rekrytointiin vaan ainoastaan henkilöarvioinnillinen näkökulma tuodaan tekstissä tarkastelun kohteeksi. Henkilön substanssi- eli tiedolliseen osaamiseen liittyvä selvittäminen rajataan tässä tutkimuksessa pois, vaikka se uuteen tehtävään rekrytoitaessa onkin tärkeä kartoittamisen alue. Käsittelyn ulkopuolelle on tässä myös jätetty arviointimenetelmiin liittyvä numeraalinen arviointi. Muun muassa menetelmien suosittuuden ja valideettikertoimien osalta on koettu tarkoituksenmukaisemmaksi tehdä tutkimusta erillisessä työssä. Psykologiset teoriat eivät myöskään sisälly työn käsiteltäviin aiheisiin eikä niiden käsittelylle koettu aihevalinnan työelämäläheisyyden ja selkeyden säilyttämisen vuoksi tarvetta syventyä.

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen peruslähtökohtana on tässä työssä kvalitatiivisuus ja pyrkimys luoda yleinen katso- arviointimenetelmien luonteeseen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominainen kokonaisvaltainen hahmottaminen (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2010, 161) rajaa työn käsittelemää aihetta muutoinkin laajan rekrytointiprosessin yhteen osa-alueeseen eikä koko valintaprosessiin ja sen vaiheisiin. Aineiston analyysissä ei käsitellä henkilöarviointimenetelmien käyttöastetta tai niiden määrää vaan keskitytään niiden luonteen hahmottamiseen. Tarkasteluun lähdetään työssä aineistolähtöisesti, jolloin aineisto määrittelee tutkimuksen kannalta merkitykselliset osa-alueet (Hirsjärvi ym. 2010, 164). Työssä ei luoda uutta teoriaa henkilöarvioinnille, vaan pikemminkin luodaan katso sen luonteeseen kirjalliseen aineistoon painottuen. Päätietolähteeksi itse menetelmien osalta valikoitui tiedonkeruussa Petteri Niitamon (2003) teos *Henkilöarviointimenetelmät työelämässä*, johon myös muussa lähdekirjallisuudessa viitataan menetelmiä kokoavana teoksena. Aineistoksi työssä keskittyy kotimainen kirjallisuus ja tietokannat, jotka kuvaavat suomalaisessa kontekstissa käytössä olevia menetelmiä ja ongelmakohtia. Siltä osin tutkimuksella ei haeta universaalia käytettävyyttä, vaan keskitytään kotimaisessa työelämässä ilmeneviin ilmiöihin. Lähdeaineistossa kuitenkin viitataan usein kansainvälisiin tutkimuksiin, joiden osalta tähän työhön on liitetty haastatteluun keskittyvästä meta-analyysistä johdettu osio, jossa struktuurin suhdetta valideettiin tarkastellaan lähemmin. Aineiston analysoinnissa voidaan puhua kartoittavasta sekä kuvailevasta tutkimuksesta. Kartoittavassa tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää mitä tutkittavassa ilmiössä tapahtuu, kuvailevassa esitetään yksityiskohtaisemmin itse tilanteita ja kuvataan niistä keskeisiä piirteitä (Hirsjärvi ym. 2009, 138-139). Näihin keskeisiin piirteisiin jäljempänä käsitelty haastattelu, testit ja simulaatiot kuuluvat. Aineistossa esiin tulleet ilmiöt on teemoiteltu työssä varsinaiseen henkilöarviointiin kuuluviin, soveltuvuusarviointiin kuuluviin sekä oikeudellisiin näkökulmiin kuuluviin osioihin. Työssä olevat asiantuntijahaastattelut on toteutettu strukturoituna yksilöhaastatteluina, joissa kysymykset on esitetty molemmille haastateltaville samassa järjestyksessä ja samanlaisina. Haastatteluiden vastaukset on kirjattu ylös haastattelutilanteen aikana tietokoneelle.

5 Henkilöarvioinnin taustaa

Sen jälkeen, kun rekrytointiprosessissa on edetty alkuvaiheen tehtäväprofiilin laadinnasta, valintakriteerien luomisesta ja haun käynnistämisestä julkaisukanavissa hakemusten valikoivaan käsittelyyn ja hakijoiden tapaamiseen, on edetty myös henkilöarvioinnin suorittamisen mahdollisuuteen. Henkilöarvioinnin määrittely voidaan tehdä laveasti tai keskittyen sen psykologisempaan sisältöön. Henkilön soveltuvuuden arvioinnin ja henkilöarvioinnin välillä vallitsee usein myös samankaltaisuus vaikka niitä erottaa psykologinen ja käytännöllinen näkökulma. Siten henkilöarviointiin voidaan liittää psykologisen tarkastelun ohella myös muut arvioinnin työkalut: haastattelut, testit ja simulaatiot. Niissä jokaisessa voidaan toteuttaa myös psykologin arviointityötä (Syrjänen 2007, 16).

Työhaastattelu ei luonnollisesti voi aina olla kevytmielistä keskustelua hakijan ja mahdollisesti tulevan esimiehen välillä ilman tarkoituksenmukaista keskustelutekniikkaa. Sen tulee olla harkitusti hallittu ja ohjattu tilanne sen mukaan mitä haastattelijä pyrkii tapaamisella saavuttamaan. Siten perinteisenä pidetty rekrytointihaastattelu voi muodostaa vain osan henkilövalintaan liittyvästä prosessista, johon liitetään myös muita valintatyökaluja. Riippuu myös haetun paikan luonteesta, kuinka kattaviin analyyseihin näissä tilanteissa pyritään. Kaikissa organisaatioissa ei välttämättä ole kuitenkaan mahdollista turvautua niihin laajemmin muutoin kuin yrityksen kannalta tärkeimpien tehtävien täyttämässä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi johtoryhmän jäsenten valinnat.

Hyvin suoritettut henkilöarvioinnit vievät enemmän aikaa kuin pelkkään haastatteluun perustuva valinta ja valintametodeja on tarjolla useita. Ajatellen rekrytointiin liittyviä kustannuksia - sekä suoria että välillisiä - voidaan siltä vaatia ulkoisia puitteita laadukkaampaa suoritamista. Henkilöstön vaihtumisesta on esitetty hyvin suuriakin kustannusarvioita. Joissain tapauksissa arviot vastaavat puolen vuoden palkkakustannuksia tai jopa enemmän (Newell Brown 2011, 14). Näitä kustannuksia voivat kasvattaa niin rekrytointi-ilmoitteluun, konsulttien käyttöön samoin kuin yhteistyökumppaneiden (esimerkiksi yliopistot tai yritykset) hankintaan liittyvät toimet. Niin ikään työajasta voi esimiehellä kulua merkittävä osa uusien työntekijöiden hankintaan. Lienee yleisesti toivottavaa, ettei valintaprosessia päädyttäisi tarpeettomasti käyttämään, mikäli on mahdollista edesauttaa sopivan henkilön valintaa asianmukaisella panostuksella rekrytoinnin eri vaiheissa.

Sikäli kun henkilöä arvioidaan ennen ja jälkeen valinnan, on esille noussut myös selkeämmin mitattavien arvojen (kuten tuloskehitys tai yritystoiminnan laajeneminen) ohelle subjektiivisempiakin teemoja. *Organisatorinen taustatoiminta* on noussut esille nykyaikana tärkeämpänä kuin aiemmin. Yrityskulttuuri, joka pitää toiminnan henkistäkin tasoa yllä, on saanut mer-

kitystä ja siten tämän taustatoiminnan kehittymistä valittavan henkilön vaikutuksesta tulevaisuudessa on voitu osaltaan ennustaa muun muassa persoonallisuustesteillä. (Niitamo 2003, 17.)

5.1 Erottelua henkilöarvioinnille

Henkilöarviointi on haastattelusta erillään pidettävä kokonaisuus, vaikka niiden päämäärät olisivatkin samoja. Henkilöarviointi voidaan tarvittaessa suorittaa haastattelun tueksi eikä se siis merkitse samaa kuin perinteistä työhaastattelua tiettyyn työtehtävään. Suomen psykologiliitto määrittelee henkilöarvioinnin erillisen asiantuntijan suorittamaksi työnhakijan suunnitelmalliseksi ja järjestelmälliseksi arvioinniksi, jolla pyritään ennustamaan ja hahmottamaan hakijan ominaisuuksia ja toimintaa tulevassa työtehtävässä (Suomen Psykologiliitto 2001, 11). Kyseisen määrittelyn mukaan saatuja tuloksia siis käytetään sittemmin valintatilanteessa päätöksenteon tukena. Toisaalta määrittelyjä on muitakin. Laajassa merkityksessä Petteri Niitamo katsoo henkilöarvioinnin merkitsevän erilaisten yksilön ominaisuuksien arviointia, kun taas työelämäkontekstissa sillä viitataan henkilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tällöin ei puhuta ulkoisesti saatujen meriittien - kuten koulutuksen tai työhistorian - tarkastelemisesta, vaan pikemminkin henkilön sisäisistä valmiuksista. (Niitamo 2003, 14.) Ei siis ole merkityksentöntä millaisia menetelmiä käytetään ja kuka henkilöarviointia suorittaa. Arvioinnin tulee olla laadultaan sellainen, että se voidaan toteuttaa samalla tavoin jokaisen hakijan osalta. Tuolloin mitattavat asiat voidaan asettaa haluttujen valintakriteerien noudattamisessa arvojärjestykseen. Työhönotossa on kuitenkin tarkoituksenmukaisempaa huomioida tarpeen mukaisesti mahdollisia valintakriteereitä kuin pysyttäytyä tiukasti laaditussa karttasuunnitelmassa. Näin ollen henkilövalinta ei voi perustua pelkästään konsulttien tekemiin arvioihin eikä vastaavasti pelkkiin ansioluettelon tarjoamiin faktoihin hakijan aiemmista kokemuksista vastaavista tehtävistä. Esimiehen kannalta henkilöarviointi voidaan katsoa tulkittavan käytännössä Niitamon nimeämässä laajassa merkityksessä, sikäli kun esimies perustaa valintansa henkilön kokonaisvaltaiseen tarkasteluun ja arvioon. Tästä valintakriteerijattelusta nykyäänä voi saada käytännöllisemmän lähestymistavan, kun silmäilee eri työpaikkafoorumien ilmoitustekstejä. Niissä on nähtävissä sekä henkilökohtaisten ominaisuuksien kuin muodollistenkin pätevyyksien vaatimuksia valituksi tulemiselle. Tiimityöskentelykykyä vaativa työtehtävä monikulttuurisessa yrityksessä olisi siten riittämätöntä täyttää pelkkiin ulkoisiin (koulutuksellisiin tai ansioluettelollisiin) meriitteihin nojautuen. Seuraavassa pelkistetty kuvio rekrytointiprosessista ja arviointimenetelmien sijainnista suhteessa muuhun prosessiin.



Kuvio 1: Yksinkertaistettu rekrytointiprosessi

Kuviossa esitettyssä prosessissa arviointimenetelmät kattaa sekä psykologisen että soveltuvuudellisen tarkastelun. Edellä mainittu henkilöarvioinnin psykologisen osa-alueen erottaminen muista menetelmistä itsenäisen kokonaisuutena pätee edelleen mutta se on kuviossa havainnollistavuuden vuoksi liitetty osaksi soveltuvuusarvioinnin toteutusta, mikä vastaa paremmin työelämän rekrytointikäytännettä.

5.2 Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö

Henkilöstön valintaan liittyy taloudellisen aspektin ohella myös puhtaasti turvallisuuslähtöinen näkökulma. Joissakin tehtävissä työntekijän asema tai työtehtävät mahdollistaa henkilön pääsyn salassa pidettävien tietojen pariin, vaaraa aiheuttavien laitteiden tai esimerkiksi huumaavien lääkeaineiden lähetyville. Muun muassa tällaiset työtehtävät vaativat rekrytoinnilta kompetenssien tarkastelun ulkopuolelle menevää ajattelua ja arviointia, jotta voitaisiin varmistaa tehtävään valittavan henkilön mahdollisimman pieni riskikäyttäytyminen. Laki määrittelee, kuinka pitkälle soveltuvuuden arvioinnissa voidaan mennä. Suuntaviivoja turvallisuusnäkökulmaiselle rekrytoinnille tarjoaa viranomaisen yrityksiin kohdentama turvallisuusauditoinnin tukena toimiva kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö, josta käytetään lyhennettä KATAKRI. Henkilöstöprosessiosiossa se määrittää rekrytoinnilta tarkastettavaksi seuraavia elementtejä: riittävän osaamisen varmistaminen, henkilön muu soveltuvuus tehtävään sekä rekrytointipäätöksen jälkeiset toimet (KATAKRI 2011, 51-55). Näissä kohdissa KATAKRI ei pääsääntöisesti tee erottelua viranomaisvaatimusten eri tasojen (perustaso→korotettu→korkea taso) välillä vaan yleisesti määrittää kyseisten kohtien käytänteet kuuluvan sovellettaviksi niin perus- kuin korotetunkin tason käytänteisiin.

5.2.1 Riittävä osaaminen

Kohta P201.0 edellyttää, että henkilön osaaminen varmennetaan työhistorian, opintojen, suositusten, nimikirjanotteen ja todistusten osalta. P202.0 täsmentää haastattelussa ilmenevien tietojen oikeellisuuden tarkentamisen tarpeellisuuden johtuen mahdollisuudesta saada harhaanjohtavia tietoja haastateltavalta. P203.0:n mukaan haastattelulla on pyrittävä varmistamaan henkilön taustatietojen oikeellisuus samoin kuin varmistuttava henkilön osaamisen tasosta. Tähän KATAKRIn mukaan on käytettävä asiantuntevia kysymyksiä. (KATAKRI 2011, 51.)

5.2.2 Muu soveltuvuus

P 301.0 edellyttää työtehtävältä sellaista luonnetta, jossa ei työntekijälle ilmene ”kohtuutomia” valintatilanteita. Vastaavasti luottamuksellisuutta vaativissa tehtävissä vaaditaan henkilöltä tietoa työhistoriasta, jossa on edellytetty luottamusta. Henkilön näkemystä tehtävään liittyvistä salassapitositoumuksista ja kilpailunrajoituskysymyksistä voidaan KATAKRIn mukaan tässä yhteydessä myös tiedustella. Seuraavassa kohdassa P 302.0 viitataan huumetestien käyttöön niissä tilanteissa, joissa se on sallittua. Varsinaisiin henkilöarviointimenetelmiin KATAKRI viittaa kohdassa P 303.0, jossa luotettavuutta vaativien tehtävien osalta on käytettävä osaaavan henkilön toteuttamana henkilöarviointi. (KATAKRI 2011, 52.) Tämä lähtökohta toisin sanoen rajaa henkilöarvioinnin turvallisuuskulman ainoastaan henkilön luotettavuuteen vaikka sen hyödyntämistä muutoin voidaankin perustella muun muassa taloudellisilla syillä (riskikäyttäytyminen, uusintarekrytointin riski jne.).

5.2.3 Rekrytointipäätöksen jälkeiset toimet

P 401.0:ssa edellytetään käytettävän vaitiolo- ja salassapitositoumuksia. P 407.0 tarkentaa niiden ulottamista myös yhteistyötahojen (toimittajat, alihankkijat sekä ulkopuoliset käyttäjät) osaksi. P402.0 vaatii koeajan käyttämistä työsuhteen alussa. Koeaika voi olla pituudeltaan enintään neljä kuukautta (Työsopimuslaki 4§). P 403.0 ohjeistaa tapauskohtaisesti tarkistettavaksi henkilön mahdolliset kytkennät muihin yrityksiin sekä vastuuhenkilötiedot. Vastuuhenkilöillä tarkoitetaan kaupparekisteriin merkittyjä yritysten virallisia vastuuhenkilöitä (Suomen asiakastieto 2012). Suppea turvallisuusselvitys vaaditaan kohdassa P404.0 lain oikeuttamissa tilanteissa. Turvallisuusselvityksistä on lisätietoa tämän työn luvussa ”Muut tietolähteet”. Korotetussa ja korkeassa viranomaistasossa vaatii KATAKRI kohdan P405.0 mukaisesti perusmuotoista turvallisuusselvitystä, mikäli sen toteuttaminen on lain mukaan mahdollista. Luottotietojen osalta ei erityistä vaatimusta ole ja sen osalta viitataan luottotietolakiin. Tästä on lisätietoja luvussa ”Muut tietolähteet”. P 408.0 ohjaa varahenkilöiden nimeämiseen avainhenkilöiden osalta ja näiden osaamisen varmistamiseen estymistilanteissa. (KATAKRI 2011, 53-55.)

6 Menetelmien arviointi

Henkilöarviointimenetelmien käytettävyydessä on tärkeää huomata niiden laadukkuus ja käytömenetelmä. Menetelmien käytöllä tulee olla perusteltavissa ja niiden tulee myös lain silmissä täyttää luotettavuuskriteeri. Suorittajalla täytyy myös olla käsitys siitä, mitä ja miten mitataan. Menetelmien perusteltavuus voidaan myös käsitellä jatkumona: luotettavuus eli reliabiliteetti, valideetti sekä menetelmän standardoiminen (Niitamo 2003, 120).

6.1 Reliabiliteetti

Luotettavuus arvioi sen, voidaanko menetelmällä ylipäätään mitata. Tällöin menetelmällä kyetään tuottamaan olosuhteista riippumatta (arvioija tai ajankohta) systemaattisia tuloksia. Myös mittavirheet ovat siten tiedostettuja ja sitä kuvaa usein kertoimen muodossa niin kutsuttu virhevarianssi välillä 0-1. Täysin virheettä tehtävä menetelmä saa arvokseen ykkösen. Reliabiliteettia voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta: eri mittauskertojen tulosten samankaltaisuus toistettaessa ja menetelmän sisäisellä yhtenäisyydellä. Yhtenäisyydellä nähdään tarkoitettavan menetelmän kykyä mitata yhtenäisesti jotain arvioitavan henkilön ominaisuutta. (Syrjänen 2007, 47.)

6.2 Validiteetti

Validiteetti määrittää sen, mittaako menetelmä sitä mitä sen on tarkoituskin mitata. Sen määrittämiseen saattaa kulua pitkiäkin aikavälejä ja sen taustalla voi olla useista eri tutkimuksista saatavaa tietoa. (Syrjänen 2007, 46.) Koska valittavan työntekijän samoin kuin kenenkä tahansa muun henkilön toimintaa tulevaisuudessa on mahdotonta täydellä varmuudella ennustaa, pyritään henkilöarvioinnilla ainakin saamaan todennäköisempi kuva siitä kuinka tämä tehtävissään voisi vastaisuudessa selvitä kuin jos tällaista arviointia ei tehtäisi. Tämä asettaa vaatimuksia arvioinnin suorittamiselle, jotta sillä olisi tarkastelussa mahdollisuus osoittaa merkityksellisyytensä. Tästä *validiteetista* eli menetelmän pätevyydestä Niitamo esittelee kolmeen osaan jaetun tarkastelun: käsite-, sisältö- sekä kriteerivaliditeetin. (Niitamo 2003, 15-16.)

1. Kriteerivaliditeetti viittaa käytössä olevan arviointimenetelmän kykyyn tosiasiallisesti ennakoida tarkasteltavissa olevaa ominaisuutta. Sen osalta kiinnitetään huomiota siihen, että testaamista ei kohdenneta muuhun kuin mihin sillä pyritäänkin. Tämä validiteetti jakautuu kahteen alatasoon riippuen siitä, onko tarkastelussa tämänhetkinen vai vastaisuudessa tapahtuva henkilön suoriutuminen tehtävässä. Tuolloin voidaan puhua paremminkin toiminnan ennustamisesta (samanaikaisvaliditeetti suhteessa ennustevaliditeettiin). Tämä validiteetin muoto on useimmiten työelämälähtöisesti merkittävin (Syrjänen 2007,46).
2. Käsitevaliditeetti viittaa Niitamon mukaan siihen, missä teoreettisessa ympäristössä arviointi toteutuu, eli mihin se kytkeytyy teoreettisen käsitteistönsä ja ulottuvuuksiensa (*dimensioidensa*) osalta (Niitamo 2003, 16).
3. Sisältövaliditeetissa huomioidaan arvioinnin kattavuutta. Käytettävän menetelmän tulisi tässä mielessä siis tarkastella henkilön toimintaa tarpeeksi kattavasti ja ottaa arvioitavak-

si sen kannalta merkitykselliset kokonaisuudet. (Niitamo 2003, 16.) Esimerkkinä voitaisiin ajatella kansainvälisen yrityksen PR-yhteyshenkilöksi valittavan hakijan arviointia, jossa ei huomioitaisi englanninkielen osaamista tai painetilanteissa esiintymiseen liittyviä seikkoja.

Validiteetin tyypeistä Niitamo korostaa arvioinnissa käytännön toimintaa ajatellen kriteerivaliditeettia (Niitamo 2003, 16). Arvioinnissahan korostuu luontaisesti juuri ennustettavuus, sillä valinnan vaikutukset kohdentuvat tulevaisuuteen. Tässä mielessä on myös pohdittava kuinka arvioida henkilön todellista suoriutumista tehtävässään, mikäli valintaan päädytään. Tässä kohtaa lähestytään taas ulkoisten ja sisäisten meriittien vertailua eli sitä, mitkä tekijät mahdollisesti ovat jollakin tapaa syy-seuraussuhteessa käytännön toteutumaan eli tässä tapauksessa työssä menestymiseen.

6.3 Standardointi

Standardoinnin kautta menetelmä vakiinnutetaan tai normitetaan käyttöön, esimerkiksi tietyn kohderyhmän arviointiin. Siten standardoinnilla varmistetaan, että kyseinen menetelmä on käytöltään ja tulkinnaltaan yhteneväinen tilanteesta riippumatta. Kuitenkin on tärkeää huomata, että normitettu pisteytys voi pohjautua muuhunkin kuin suomalaiseseen aineistoon, jolloin alue-erot voivat muuttaa pisteiden tulkintaa. (Syrjänen 2007, 45-47.) Sähköisen arvioinnin osalta henkilötietolaki määrittelee kielletyksi pelkästään automaattiseen tietojenkäsittelyyn perustuvat päätökset, joilla on henkilölle merkittävä vaikutus oikeudellisesti tai muutoin, ellei erikseen laissa siitä säädetä tai "... päätös tehdään sopimuksen tekemisen tai täytäntöönpanon yhteydessä edellytyksellä, että rekisteröidyn oikeuksien suojaaminen varmistetaan tai että päätöksellä täytetään rekisteröidyn sopimuksen tekemistä tai täytäntöönpanoa koskeva pyyntö". (Hetil 31§.) Puhuttaessa sähköisesti tehtävien esimerkiksi internetpohjaisten testien käytöstä on kyse usein vain osa henkilöarvioinnin prosessia ja sitä tukevaa tietoa, jolloin ei ole kyse ratkaisevasta päätöksentekoon johtavasta osasta (Syrjänen 2007, 160).

6.4 Ennustavuus

Henkilöarviointia on Niitamon mukaan tutkittu jo melkein sadan vuoden ajan ja siksi siitä on tarjolla paljon tietoa sen ennustavuuden suhteen. Tämä tueksi on tarjolla *meta-analyyssejä*, joissa erillään olevia validiteettituloksia on yhdistelty. Näistä kokoamisista on saatu tuotetuksi laajempia yleistäviä esityksiä. Esimerkiksi 1984 Hunterin ja Hunterin julkaisema laaja tällainen meta-analyysi tutki rekrytoinnin yhteydessä käytettävien arviointimenetelmien kykyä ennustaa työssä toimimista ja tuotti myös yllättäviä tuloksia. Lähivuosien kannalta parhaiten tutkimuksen mukaan ennustamaan kykenivät älylliset ja työnäytetestit, joiden ennustavuuden keskimääräisiksi korrelaatiokertoimiksi saatiin korjattuna vastaavasti 0.53 ja 0.54. Meta-

analyysin mukaan monia eri arviointimenetelmiä käyttävä arviointitapa oli korreloiva kertoimella 0.43 ja vastaavasti elämäkertatiedot 0.37, suositukset eli referenssit 0.26 ja haastattelu 0.14. Haastattelun vähäinen merkitys ennustavuudessa herätti aikanaan huomiota, vaikkakin tutkimuksen aineistossa olikin hyvin toisistaan poikkeavia kertoimia keskiarvon molemmiin puolin niin, että joissain tapauksissa haastattelu osoitti selkeää ennustavuutta ja toisissa tapauksissa toteutuma oli haastattelun antamaa olettamaan suhteessa vastakkainen. Kaikkein vähiten korrelaatiota oli aineiston mukaan työssä suoriutumisen ennustamisen ja lomakepohjaisen kiinnostusalueiden mittaamisen välillä. (Niitamo 2003, 17-19.)

Meta-analyysien tutkitut menetelmät, joita on kehitetty ja käytetty laadukkaasti, ovat osoittaneet korreloivan työssä menestymisen kanssa. Näihin luetaan kyky- ja persoonallisuustestit, simulaatiot sekä strukturoitu haastattelu. Kuitenkin niiden korrelaatiokerroin vaihtelee melko vaatimattomienkin arvojen välillä ($r = 0,2-0,6$) mutta ne ovat silti tarkempia kuin pelkkä arvaaminen. (Syrjänen 2007, 48.) Kykytestejä pidetään tärkeimpänä ennustajana valittaessa sellaista henkilöä, jolla ei ole aiempaa kokemusta työtehtävästä. Näissä tilanteissa tärkeäksi muodostuu uuden tiedon oppimisen kyvykkyys, mikä selittää näiden testien käytettävyyttä ennustamisessa. Kokonaan ilman työkokemusta olevan henkilön palkkauksessa tärkeimmäksi ennusmenetelmäksi Schmidtin ja Hunterin (1998) mukaan nousee kognitiivinen kyvykkyys. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus ja Sandberg 2007, 90-91.) Mielenkiintoista on havaita, että menetelmien käyttöaste ja niiden luotettavuus eivät aina ole keskenään yhdenmukaisia. Alueellisesti tiettyjen menetelmien käyttö voi vaihdella merkittävästikin, esimerkiksi grafologian eli käsialantutkimuksen käyttö Ranskassa muuta Eurooppaa huomattavasti aktiivisemmin (Syrjänen 2007, 49).

Huomattava on kuitenkin se, ettei haastattelemisen oikein suoritettuna välttämättä jää muiden paljon "validimpien" tekniikoiden varjoon. Taitamattomasti suoritettu haastattelu voi tarjota vääriä lähtökohtia valinnalle ja korostaa tietoisesti tai tiedostamatta tiettyjä asiakokonaisuuksia yksittäisten ja valinnan kannalta tärkeiden faktojen kustannuksella. Tällaisia voi olla esimerkiksi työhistorian katkonaisuus. Niitamo viittaa (2003, 42) Schmidtin ja Hunterin analyysiin, jossa todetaan haastattelun yksinään kuuluvan parhaimpiin mittareihin ennustettaessa hakijan tulevaa onnistumista työtehtävässä. Hän lisäksi mainitsee, että haastattelu on erottamaton osa valintaprosessia sillä siinä tarjoutuu hakijan kokonaisvaltainen havainnointi ja se tukee siten muita valintamenetelmiä. Samalla se tarjoaa mahdollisuuden aiempien testien kokoamiseen mielekkääksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. On tärkeää huomata, että haastattelun muodolla on vaikutusta siihen, kuinka validina sitä ennustavuuden kannalta voidaan pitää. Vuonna 1995 julkaistussa meta-analyysissä todetaan, että strukturoidun haastattelun validiteetti eli korrelaatio olisi korkeimmillaan 0.67, kun taas strukturoimattomassa haastattelussa se olisi 0.34 (Conway, Jako ja Goodman 1995, 565-579; American Psychological Association 2012). Haastattelun merkitystä ei siten näkökulmasta riippuen voi nähdä olemat-

tomana, vaan oikein käytettynä se on myös varteenotettava menetelmä rekrytinnin kannalta.

7 Henkilöarviointimenetelmät

Henkilöarviointimenetelmät, joita työntekijärekrytinnissa käytetään, voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan seuraavasti:

1. haastattelu
2. simulaatiot
3. testimenetelmät

(Niitamo 2003, 20; Syrjänen 2007, 16).

Niitamo mainitsee (2003, 20), ettei perinteisesti koulukuntaistuneella psykologian tutkimuksella ole tarjottavana kovinkaan runsaasti kaikkia näitä kolmea käsittelevää kirjallisuutta. Kuitenkin niitä voidaan hänen mukaansa keskenään vertailla - sillä edellytyksellä, ettei tarkoituksena ole asettaa niitä paremmuusjärjestykseen. Niiden käytön taustalla olevat tarvetilan- teet voivatkin vaihdella, jolloin yksittäisen luokan korostamiselle voi olla hyvät perusteet. Menetelmien validiteetti on silti aina syytä varmentaa, sillä muutoin valintaprosessin perus- teltavuus ja toistettavuus voivat hankaloitua. Honkaniemi ym. määrittelevät henkilöarvioinnin kolmeen tasoon niiden vaativuuden mukaan. Nämä ovat järjestyksessä helpoimmasta vaati- vimpaan: käytännönläheinen pätevyyden ja osaamisen arviointi (työhaastattelut, simulaatiot, kehityskeskustelujen suoriutumisarvioinnit ja kyselypohjaiset arvioinnit), osaamis- ja suoriu- tumispohjainen arviointi (asiantuntijan suorittama työhön liittyvien osaamisten ja suoriutumi- sen arviointi) sekä psykologinen arviointi (psykologin pätevyyttä edellyttävä arviointi, joissa edellisten menetelmien ohella syvennyttään henkilön työn kannalta olennaisiin psyykkisiin voimavaroihin). (Honkaniemi ym. 2007, 20.) Soveltuvuusarvioinnin tulisi olla objektiivista ja tuottaa lisäksi henkilöstä kokonaisvaltainen näkemys ja arvioinnin tulisi huomioida niin amma- tillinen pätevyys kuin psykologinenkin ulottuvuus, jotta sen tulokset olisivat lopputuloksen kannalta hyödyllisiä. (Honkaniemi ym. 2007, 21.) Tämän voidaan ajatella edustavan melko käytännönläheistä näkökulmaa. Siinä kaikkea painoarvoa ei lasketa pelkästään psykologian varaan vaan työelämän kannalta hyödyllinen valinta on henkilö, jossa persoonallinen ja tieto- taidollinen puoli yhdistyvät ilman, että jommallakummalla pyrittäisiin pois sulkemaan toisen merkitys. Henkilöarviointi voidaan siis kuvata moniulotteisempaa toimintana tai vastaavasti psykologisiin testimenetelmiin painottuvana arviointina (Syrjänen 2007, 16).

7.1 Suomen Psykologiliiton arvioinnin tasot

Suomen Psykologiliitto Ry:n tuottama Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja (2001) ja- kaa henkilöarvioinnin tiedonhankintakeinot neljälle tasolle (A-D). Jaottelu ei suoranaisesti ole

suorassa suhteessa rekrytointitilanteisiin käytännön näkökulmasta, sillä ne eivät ole kaikilta osilta ajallisesti ja paikallisesti mahdollista suorittaa uutta työntekijää valittaessa.

Tasolla A kartoitetaan henkilön tämänhetkinen työssä suoriutuminen ja käyttäytyminen. Mikäli tarkastelussa ei käytetä systemaattista havainnointimenetelmää, ei varsinaisesta henkilöarvioinnista voida psykometrian näkökulmasta tällä tasolla puhua. (Suomen psykologiliitto 2001, 44-45.) Psykometriaksi kutsutaan psykologista käyttäytymistä ja ominaisuuksia mittaavaa psykologista testaamista (LUKIMAT 2012).

Tasolla B arvioitavan aiempi työkokemus- ja osaamistausta on tarkastelussa. Näissä käytetään useimmiten haastatteluja esimiehen toimesta, jolloin voidaan puhua niin sanotun muodollisen pätevyyden selvittämisestä. (Suomen psykologiliitto 2001, 45-47.)

Tasolla C käytössä on systemaattisia henkilöarviointimenetelmiä ja sillä kartoitetaan miten arvioitava on suoriutunut tai voisi suoriutua haetussa työtehtävässä. Toisin sanoen tasolla tehdään päätelmiä ja ennustuksia tulevasta menestyksestä. Tällä tasolla käytössä on usein kaksi lähestymistapaa: arvioitavan oma arvio toiminnastaan ja simulaatiomenetelmät tai koheet. Tällöin puhutaan psykologiliiton mukaan henkilöarvioinnista. (Suomen psykologiliitto 2001, 47.)

Tasolla D arvioidaan miten henkilön työssä suoriutumiseen vaikuttavilla psykologisilla tekijöillä voidaan ennustaa hänen suoriutumista haetussa työtehtävässä. Tällöin käytetään useimmiten psykologisia testimenetelmiä, jolloin arvioijalta vaaditaan psykologin pätevyys. (Suomen psykologiliitto 2001, 47-48.)

Tasojen A-C arviointia voidaan nimittää osaamis- ja kompetenssipohjaiseksi, kun taas taso D on psykologista arviointia. (Suomen Psykologiliitto 2001, 44-48.) Näistä Syrjänen johtaa henkilöarviointin tiedonhankintamenetelmät:

- henkilön todellinen havaittavissa oleva tämän hetkinen työkäyttäytyminen
- henkilöstä saatavilla olevat tiedot, taidot ja osaaminen
- epäsuorat havainnot arvioitavan suoriutumisesta tämän hetken ja tulevaisuuden osalta (itsearviointit ja simulaatiot)
- psykologiset havainnot (psykometriikka)

(Syrjänen 2007, 22.)

Suomen Psykologiliiton luoma vapaaehtoinen sertifiointijärjestelmä ei ole määräyksiltään sidoksissa lakiin, mutta sen voidaan nähdä toimivan luotettavana sertifioijana. Psykologiliitto ei voi määrittää kuka on (arviointi)alalle soveltuva henkilö vaan ainoastaan todeta tällä olevan tehtävään riittävät taidot ja ammattietiikka. (Syrjänen 2007, 52.)

7.2 Monimenetelmäarviointi

Jotta tarkasteltavasta henkilöstä saataisiin kattava arvio, on useamman menetelmän käyttö suotavaa (Syrjänen 2007, 84). Yksittäiset testit ovat sinänsä epätäydellisiä kokonaiskuvaa ajatellen, jolloin valinnan perustaminen yhden menetelmän varaan ei ole kannattavaa. Osassa testejä voi olla myös selkeitä tiedostettuja puutteita, jolloin niiden käyttäjältä vaaditaan ammattitaitoa niiden käyttämiseksi. Monimenetelmäiseksi arvioinniksi ei voida Honkaniemen ym. (2007, 87) mukaan laskea haastattelun ja kyselylomakkeen käyttöä yhdessä, vaan se vaatii useampia menetelmiä tuekseen, kuten kyky-, persoonallisuus- ja työskentelytyylitestejä. Myös valintakriteerit on suhteutettava käytettyihin menetelmiin, jotta tiedettäisiin mitä ollaan henkilön ominaisuuksista kartoittamassa. Esimerkiksi johtajattomassa ryhmäkeskustelussa voidaan saada henkilöstä selville myös muitakin tietoa kuin sitä, mitä sillä varsinaisesti mitataan (Niitamo 2003, 112).

Arvioinnissa voidaan erotella eri tasoja. Monitasoinen arviointi viittaa siihen, miten helposti havaittavaa tietoa kullakin menetelmällä saadaan aikaan. Esimerkiksi simulaatiot ja kykytestit edustavat eri tasoja, jälkimmäisen ollessa suhteellisen rajatussa ympäristössä suoritettavaa tietyn kyvyn mittaamista. Simulaatioissa arvioitavan toiminta heijastaa tämän persoonallista toimintatapaa ja niissä voidaan myös tavoittaa syvällisempi näkemys hänen käyttäytymisestään muun muassa uusissa tilanteissa. (Honkaniemi ym. 2007, 89.)

7.3 Haastattelu

Käytännössä työhaastatteluita suositaan edelleen, vaikka niiden validiteettia onkin tutkimuksen saralla osin saatu numeerisella muodolla ehkä näyttäytymään epäluotettavammalle kuin miten kyseisen metodin käyttäjät itse ajattelevat. Osaltaan myös työhaastatteluiden ulkoisten puitteiden vähyys ja koko metodin tietynlainen karuus "arkipäiväisyyksineen" ovat olleet vaikuttamassa siihen, että muita teknisempiä keinoja on henkilöarvioinnissa saatettu pitää parempiarvoisina. Muun muassa Syrjänen ja Niitamo kuitenkin huomauttavat, että haastattelu on kaikkien käytettävissä ja sitä ei voida korvata muilla menetelmillä (Niitamo 2003, 22; Syrjänen 2007, 23). Suomen psykologiliitto (2001, 49-50) määrittää haastattelun pakolliseksi osaksi arviointimenettelyä eikä näe sähköisten menetelmien olevan riittävä arvioinnin työkalu vaan peräänkuuluttaa arvioinnin tekevältä konsultilta henkilökohtaista tapaamista arvioitavan kanssa.

Haastattelu voidaan ajoittaa rekrytointiprosessissa myös muualle kuin alkuvaiheeseen. Mikäli käytössä on useampia arviointimenetelmiä, voi niistä aiemmin saatuja tietoja käyttää haas-

tattelussa tarkentavasti hyödyksi. Samalla voidaan myös tarkentaa, ovatko arvioitavan näkemykset esimerkiksi aiemmissa menetelmissä suoriutumisen osalta yhdenmukaisia arvioijan näkemysten kanssa. Näin arvioitavan realistisuutta voidaan myös arvioida. (Honkaniemi ym. 2007, 99.) Niin kuin muidenkin menetelmien osalta, myös haastattelulla pyritään saamaan kuva arvioitavan toiminnasta tulevista työtehtävistä. Vaikka haastattelu voidaan mieltää tilanteeksi, jossa kartoitetaan henkilön tämän hetkistä tilaa ja olemusta, on sen suunnattava huomionsa tätä hetkeä pidemmälle. Siten haastattelun osalta voi olla tarpeen puhua mieluummin arvioinnista ja vastaavasti haastatteliijoista puhua arvioijina. (Vaahtio 2007, 78-79.)

Haastattelun merkityksestä henkilöarvioinnissa on tuotettu paljon uutta tietoa ja niiden ennustavuudesta on näyttöä työssä suoriutumisen kannalta. Myös älykkyyden mittaamenetelmillä ja haastattelulla on löydetty yhtenevää ennustekykä. Persoonallisuuden kannalta vapaamuotoisen haastattelun käyttäminen on joidenkin tutkimusten mukaan myös mittaavaa toimintaa. (Niitamo 2003, 39-40.) On kuitenkin muistettava, että persoonallisuuden arviointi ei varsinaisesti ole asiaan vihkiytymättömien suorittamana psykologian näkökulmasta perusteltavaa tuloksiltaan. Vastaavasti persoonallisuus on vain yksi ominaisuus työssä suoriutumisessa. Monien ratkaisevien ominaisuuksien arvioinnissa ja mittaamisessa haastattelu ei voi tuottaa kaikkea tai ollenkaan tarvittavaa aineistoa. Tällöin muiden mittaamenetelmien käyttö on tarpeellista. Esimerkkinä voidaan mainita pianonsoiton opettaja, jonka persoonallisuudesta voitaisiinkin opetustehtävien kannalta saada haastattelussa miellyttävä ja ihanteellinen kuva, mutta jonka soittotaidosta ei haastattelulla voitaisi kuitenkaan päästä koskaan täyteen varmuuteen.

7.3.1 Haastattelusta tehty meta-analyysi

Wiesnerin ja Cronshaw'n vuonna 1988 julkaistussa tutkimuksessa tuodaan esille haastatteluiden merkitys henkilöarvioinnissa ja siten kiinnittää lukijan huomion tutkimustuloksissa siihen, että haastatteluilla voidaan saada Hunterin ja Hunterin neljä vuotta aiemmin julkaistua tutkimusta vastoin parempia valideettiarvoja erityisesti strukturoidussa formaatissa (Wiesner ja Cronshaw 1988, 275). Siten haastattelulla on merkitystä suhteessa siihen, ettei sellaista käytettäisi lainkaan työhönotossa. Wiesnerin ja Cronshaw'n tutkimus esittää samalla, että haastatteluissa tulisi aina käyttää strukturoitua haastattelumuotoa vapaamuotoisen eli strukturoimattoman sijaan. Niissä tulisi heidän (1988, 286) mukaan myös huomioida enemmän työkuvausten tietoja kysymysten laadinnassa. Valideettikertoimia on haastattelun osalta myöhemmissäkin tutkimuksissa tarkennettu (Campion, Palmer ja Campion, 1997). Kyseinen tutkimus kartoittaa meta-analysissään haastattelun viisitoista eri osa-aluetta, joista eri faktoreiden valideetteja kartoitetaan suhteessa haastattelun strukturointiin (Campion ym. 1997, 656-657). Seuraavassa listaus Campionin ym. keräämistä kirjallisuuden käsittelemistä strukturoidun haastattelun "komponenteista", joita tutkimus tarkasteli useammasta näkökulmasta.

Pääkäsitteinä oli haastattelun luotettavuus, validiteetti ja käyttäjän reaktiot. Luotettavuuden tarkastelun alakohtina ovat siinä seuraavat:

1. Uusittavuus ja arvioinnin yhteneväisyys toistokerroilla
2. Haastattelijoiden samanmukaisuus eli se kuinka yhteneväiset haastattelut ovat eri toimijoiden suorittamana.
3. Haastattelun muuttuvat tekijät (kuten haastattelutaidot, mieliala, stressi jne.) ja niiden mahdollinen vaikutus tuloksiin.
4. Haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutus (persoonallisuus, kommunikointityylit, henkilöiden välinen vetovoima jne.)
5. Haastattelun sisäinen vastaavuus eli onko se sisällöllisesti tarpeeksi laaja ja pätevä.
6. Eri haastattelijoiden tekemät päätökset ja niiden yhteneväisyys. (Campion ym. 1997, 658.)

Validin tiedon osalta tutkimus huomioi seuraavat asiat:

1. Työhön liittyvyys eli onko liittykö haastattelu haetun työtehtävän sisältöön.
2. Puutteellisuuksien vähentäminen eli saako haastattelu suuren määrän tarpeellista tietoa.
3. "Altistumisen" (contamination) vähentäminen eli estääkö haastattelu prosessin kontaminoitumisen (esim. teeskentely, epäolennaisten tietojen antaminen). (Campion ym. 1997, 658.)

Käyttäjän reaktioiden osalta tutkimus huomioi seuraavat asiat:

Puolueellisuuden vähentäminen (mm. vastaava Suomessa työsopimuslain syrjintäkielto 2 luvun 2§:ssä). Tällä viitataan haastattelun mieltämiseen tasapuolisena niin, ettei se aiheuta tarvetta oikeustoimille työnantajaa kohtaan. Toisena kohtana on haastateltavan näkemys haastattelusta eli millaisena se näyttäytyy hänelle työnhakuprosessin osana. Osa voi nähdä haastattelut testejä positiivisempina, kun taas strukturoitu haastattelu voidaan mieltää negatiivisemmin. Kolmantena seikkana ovat haastattelijan omat reaktiot eli kokeeko hän haastattelun mielekkäänä. (Campion ym. 1997, 658-659.)

Tutkimus peilaa seuraavia viittätoista kohtaa peilataan edellä mainittuihin tekijöihin. Osassa kohtia niiden validiteetti kasvaa samalla kun toisesta näkökulmasta katsottuna faktorilla ei ole merkitystä tai se jopa laskee sitä. Siten niiden vaikutus ei ole aina täysin positiivinen.

Haastattelukysymykset perustuvat haettavaan työtehtävään. Tämän osalta ei ole tutkimuksessa mainittu varmuutta, mikäli kysymysten keskittäminen työkontekstiin johtaisi haastattelun luotettavuuden kasvuun. Eri näkemyksiä aiheesta analyysin mukaan on mutta tutkimus viittaa myös siihen, että ilman tietoa työtehtävästä saattaa haastattelija perustaa kysymyksensä omien olettamiensa varaan. Validiteettiin analyysi näki tällä faktorilla myös positiivisen

vaikutuksen ja sen suuruuden riippuvan siitä, millä tarkkuudella arvio tehtävistä tehdään. Tässä viitataan analyysissä Wiesnerin ja Cronshaw:n (1988) sekä McDanielin ym. (1994) tutkimuksiin. Sisällöltään validien kysymysten vaikutus kriteerivaliditeettiin voi olla positiivinen. Tässä analyysi viittaa Carrierin, Dalession ja Brownin tutkimukseen (1990). (Campion ym. 1997, 659-652.)

Samat kysymykset esitetään kaikille haastateltaville. Tämä vähentää mahdollisuutta eri haastattelijoiden ja haastateltavan interaktiolle ja samalla haastattelu säilyy sen suorittajasta riippumatta yhteneväisempänä. Samoin myös haastateltavien arviointi on helpommin suoritettavissa. Tällöin haastattelun ulkoinen olemus voi näyttäytyä osapuolille validimmalle (näennäisvaliditeetti). Toisaalta haastateltavan reaktiot voivat vaihdella mikäli he ovat varautuneet esimerkiksi esittämään työhistoriaansa eri järjestyksessä kuin mitä kysymyspatteristo toivoo. Kysymysmäärittelylle on tarjolla erilaisia tasoja, joiden välillä liikutaan täysin tahdonvaltaisesta kysymysten esittämisestä muuttumattomaan kysymyslistaan. Yleensäkin kysymysten standardisoinnilla nähdään olevan luotettavuuden ja validiteetin etujen kannalta aiemmin tehdyissä meta-analyyseissä vahvaa todistusaineistoa, koska sitä käytetään strukturoidun haastattelun primäärinä määritteenä. Tässä kohtaa analyysi viittaa muun muassa Wiesnerin ja Cronshaw:n (1988) tutkimukseen. Strukturoiminen siten myös luo tasapuolisemman ja puolustettavamman pohjan eri hakijoiden haastatteluissa sekä ehkäisee hakijan kokemista tulleeensa epätasa-arvoisesti kohdelluksi. Analyysin mukaan ei ole selkeää linjaa, jota strukturoiminen tai strukturoimattomuus noudattaisi haastattelun tuloksien kannalta. (Campion ym. 1997, 662-665.)

Rajoitetaan johdattelua ja jatkokysymyksiä sekä kysymysten selittämistä ja tarkentamista. Tämän osalta analyysi on havainnut käytössä olevan erilaisia tasoja: sekä täysin muuttumattomia että joustavampia kysymyksen esittämistapoja, joissa haastattelijoilla on mahdollisuus eri määrin tarkentaa kysymyksen tuottamaa vastausta. Jatkokysymyksiä joudutaan helposti esittämään silloin, kun haastateltava välttelee vastaamasta johonkin haettuun tietoon. Tällä faktorilla saattaa olla positiivinen vaikutus haastattelun luotettavuuteen, sillä se vähentänee analyysin mukaan osapuolten interaktiota ja parantaa sen uusittavuutta. Validiteetin osalta tutkimus ei saanut varmuutta, sillä rajoittamisella voidaan rajata samalla tarpeellista jatkotietoa mutta toisaalta ilman rajoittamista voidaan kannustaa haastateltavaa tuottamaan haluttua tietoa vaikkakin tuolloin ilmenee mahdollisuus tarpeettoman tiedon esiintymiselle ja aineiston "kontaminaatiolle". Osapuolten reaktioihin rajoittamisella voi olla tutkimuksen mukaan erilaisia vaikutuksia. Se voi vähentää laittomien jatkokysymysten esittämistä mutta samalla vähentää mahdollisuutta keskustelelevampaan ilmapiiriin, jossa hakija voisi joustavammin tuoda esille tärkeitä asioista itsestään. (Campion ym. 1997, 665-667.)

Esitetään paremman tyyppisiä kysymyksiä. Tutkimus tunnustaa, että kysymysten kategorisointi on hankalaa mutta tuo ilmi, että monet kysymykset ovat strukturoidumpia kuin toiset. Esimerkiksi työssä esiintyviin tilanteisiin liittyvät kysymykset ovat sen mukaan tällaisia. Ne voivat liittyä myös hakijan aiempaan työelämään ja niissä esiin tulleisiin toimintatapoihin eri ratkaisutilanteissa. Näiden kahden lähestymistavan lisäksi kolmas melko strukturoitu kysymystyyppivaihtoehto on taustatietojen kysyminen. Neljänneksi se mainitsee työosaamiseen liittyvät kysymykset. Näiden jälkeen tulevat analyysin mukaan ei vielä kattavasti kartoitetut kysymystyypit kuten työtehtävisimulaatiot ja motivaatiota mittaavat testit sekä vähemmän strukturoidut kysymykset kuten hakijan oma henkilökuvaus. Paremmilla kysymystypeillä tutkimus näkee olevan ainakin spekulatiivisesti positiivisen vaikutuksen luotettavuuteen. Sitäkin suuremmalla todennäköisyydellä niillä on vaikutus validiteettiin johtuen keskittymisestä työtehtävään ja haastatteluaineiston vähemmästä kontaminoitumisesta. Myös henkilöreaktiot voivat myös siten parantua sillä menetelmä ilmenee tasapuolisempana kysymysten liittyessä tulevaan työhön tai aiempaan työkäyttäytymiseen. (Campion ym. 1997, 667-670.)

Newell Brown erittelee työtehtävisidonnaiselle haastattelulle tarkemman jaottelun sen mukaan, onko kohteena henkilön aiempi tehtävähistoria (biographical) ja niiden hyödynnettävyys haetussa työtehtävässä vai osaaminen tai käyttäytyminen (competence ja behavioural) ja sitä kautta oletus henkilön toimintamallista myös tulevilla tehtävissä. (Newell Brown 2011, 207-208.)

Pidemmat haastattelut tai suurempi määrä kysymyksiä. Järkevässä määrin pituudella on merkitystä sillä se kattaa enemmän kysymyksiä. Analyysi viittaa myös negatiiviseen vaikutukseen, mikäli vastausinformaatiomäärä kuormittaa päätöksentekoa. Myös pitkä haastattelu voidaan mieltää liikaa ponnistelua vaativana. (Campion ym. 1997, 670-671.)

Lisätietojen säätely. Tällä viitataan analyysissä hallitsemattomaan taustatietojen käyttöön kuten suosituskirjeisiin, hakemuksiin ja niin edelleen. Riskinä nähdään niiden aiheuttama mahdollinen haastattelun merkityksen tulkinnan rajoittuminen. Tällöin haastattelun validiteetti saattaa olla riippuvainen joko itse haastattelusta tai sen sijaan lisätiedoista. Toiseksi ongelmana nähdään, mikäli tällainen ei ole kaikkien hakijoiden osalta mahdollista tai haastattelijasta riippuen niitä arvioidaan eri tavoin. Säätelyllä on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Sillä voidaan vaikuttaa luotettavuuteen positiivisesti (sekä uusittavuuteen että eri arvioitsijoiden väliseen toistettavuuteen). Validiteetin kannalta se voi olla tiedon rajoituksessa hyödyksi, jos tieto on väärää, mutta päinvastaisessa tilanteessa se johtaisi haastattelun puutteellistumiseen. (Campion ym. 1997, 671-672.)

Annetaan haastateltavan esittää kysymyksensä vasta haastattelun jälkeen. Analyysin lähteaineistossa ei tätä komponenttia useinkaan mainita, vaikka keskusteleva haastattelu kysymys-

ten seurauksena voi menettää standardoitua muotoaan. Tällä kysymysten ajoittamisella on tutkimuksen mukaan positiivinen vaikutus eri arvioitsijoiden väliseen toistettavuuteen ja menetelmän uusittavuuteen. Validiteetin osalta sen vaikutus on kaksijakoinen: se voi estää tärkeiden tietojen esille tuomista mutta ehkäistä myös kontaminoitumista. Se voi lisäksi aiheuttaa negatiivisen haastattelukokemuksen haastateltavassa, mikäli se aiheuttaa haastattelutilanteen kankeutumista. (Campion ym. 1997, 672–673.)

Arvioidaan jokainen vastaus erikseen tai käytetään useita arvosteluasteikkoja. Analyysi mainitsee tälle kaksi eri mahdollisuutta. Yhtäältä voidaan suorittaa jokaisen yksittäisen vastauksen arviointeja tai koko haastatteluun kohdennettava arviointi. Toisaalta arviointiasteikkoja voidaan hyödyntää yhtä tai useampaa. Jokaisen vastauksen arviointi ja arviointien suuri määrä edistää haastattelun strukturointia. Näistä tekijöistä analyysi johtaa kolme eri tasoa sen mukaan kohdentuuko arviointi kokonaisuuteen vai yksittäisiin osasiin huomioiden myös kysymysten määrän suhteessa annettaviin arviointeihin. Yksittäisten vastausten arvioinnin analyysi näkee lisäävän eri arvioiden välistä toistettavuutta ja menetelmän uusittavuutta. Mikäli arvioidaan haastattelua yhtenä kokonaisuutena, voi arviointi silloin eri haastateltavien tapauksissa perustua tapauskohtaisesti eri kysymysten vastauksiin mutta tällöin struktuuri heikkenee verrattuna tilanteeseen, jossa jokaisesta vastauksesta tuotetaan arviointi. Myös arvioinnin suorittamisella joko heti kunkin vastauksen jälkeen tai vasta haastattelun loputtua on merkitystä (muistaminen). Luotettavuuteen moniosaisella arvioinnilla on analyysin mukaan suotuista vaikutus sillä käytettävä arviointi voi vähentää kontaminaatiota arvioitaessa vain oleellista käyttäytymistä. Myöskään haastateltavalle tällä arviointimenetelmällä ei pitäisi olla merkitystä silloin, kun sitä ei suoriteta ilmiselvällä tavalla. Haastattelijan osalta ei vastaavasti tällöin saisi muodostua kiirehtivän aikataulun tunnetta. (Campion ym. 1997, 673–675.)

Käytetään yksityiskohtaisia ankkuroituja arvosteluasteikkoja. Nämä asteikon määrittelyt käyttävät adjektiivikuvailujen sijaan toimintaan liittyvää kuvausta, jotta välttyttäisiin semantisilta väärinymmärryksiltä. Analyysi mainitsee käytössä olevan ainakin neljä eri mallia. Ensimmäisessä vaihtoehdossa hahmotellaan esimerkkipastaus, jonka haastateltava voisi tuottaa. Toisessa paino on vastauksen sisällön laadun määrittelyssä tai kuvailussa. Edellä mainitut kaksi menetelmää siten välttävät hakemasta vastauksilta täsmällistä vastaavuutta ennakkoolettamavastauksen kanssa. Kolmannessa menetelmässä käytetään arviointia (esimerkiksi heikko-hyvä-erinomainen) ja neljännessä vastauksia verrataan keskenään. Näihin liittyen analyysi hahmottaa neljä eri tasoa ankkuroidun asteikon käytölle sen perusteella, onko käytössä ollenkaan/yksi/usea ankkurimalli, miten oletusvastaukset on hahmoteltu ja arvostellaanko vastaukset kvantitatiivisesti vai vertailemalla tai mahdollisesti keskustelemalla ja kirjallisesti. Analyysi mainitsee tarjolla olevan myös muita mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi graafinen asteikko tai tarkistuslista, muttei sisällytä niitä varsinaisesti edellä mainittuun luetteloon. Etuina ankkuroinnille on sen oletettava vaikutus objektiivisuuden lisääntymiseen, eri arvioiji-

en väliseen toistettavuuteen ja arviointien johdonmukaisuuteen. Asteikkojen ”ankkuroiminen” työtehtävässä käyttäytymiseen edesauttaa myös haastattelun sisällön keskittämistä itse työtehtävään. Toisaalta analyysi huomauttaa, ettei ankkuroitu asteikko välttämättä laajassa tutkimuksessa tarkasteltuna ole itsestään selvästi parempi yksinkertaisempaan asteikkoon verrattuna, viitaten Maasin (1965) ja Vancen ym. (1978) tutkimuksiin. Käyttäjäreaktioihin ankkuroinnilla nähdään olevan positiivinen vaikutus, sillä se lisää haastattelun objektiivisuutta ja helpottaa vastausten arviointia. (Campion ym. 1997, 675-678.)

Kirjataan yksityiskohtaisia muistiinpanoja. Tällä aikaansaadaan tarkkuutta, edistetään strukturointia ja vähennetään ihmismuistiin liittyviä virheitä riippuen siitä tehdäänkö kirjaamista haastattelun aikana vai vasta sen jälkeen. Kirjaamisesta ei analyysin aineistossa ollut kaikkien osalta mainittavaa, minkä vuoksi sitä ei analyysissä tarkemmin käsitellä. Kuitenkin sillä nähdään tutkimuksessa olevan hyötyä uusittavuuden ja luotettavuuden sekä arviointien yhdenmukaisuuden kannalta, kuten myös arvioinnin ja sisällön tarkkuuden sekä työhön liittyvyyden osalta. Käyttäjäreaktiot puolestaan voivat kuitenkin vaihdella. Kirjaaminen voi kuluttaa resursseja ja vähentää haastattelun luonnikkuutta samalla kun se korostaa sitä, että haastateltavan vastauksiin reagoidaan ja niillä on merkitystä. (Campion ym. 1997, 678-680.)

Käytetään useampaa haastattelijaa. Tällä monipuolistetaan haastattelusta saatavaa informaatiota, tiedon muistamista ja sen tulkintaa niin, että useampi näkökulma tulisi huomioiduksi. Samalla perustelut valinnoille ovat kattavampia. Haastattelu voidaan toteuttaa joko niin, että eri vaiheissa on eri haastattelija tai kaikki haastattelijat ovat samalla hetkellä mukana. Yksittäisten haastattelijoiden menetelmää (yhden haastattelijan pitämä haastattelu osana useamman haastattelun sarjaa) analyysi pitää mahdollisesti validimpana sen monipuolisemman vastausaineiston vuoksi ja vastaavasti useamman haastattelijan muodostamaa paneelihaastattelua luotettavampana. Tutkimus ei havaitse lähdeaineistossaan tämän haastateltavan eri muotoja strukturoituun haastatteluun selkeästi liitettävänä aiheena, sillä muutoin strukturoimaton haastattelu voi kuitenkin käyttää useita haastattelijoita. Luotettavuuden analyysi näkee useamman haastattelijan menetelmällä kasvavan ja paneelimuodossa myös arvioijien yksimielisyyden (interrater agreement) voimistuvan. Puutteellisuuden tällöin tulisi vähentyä samalla kun haastattelijat voivat havaita ja muistaa sellaista informaatiota, jonka toinen haastattelija voi epähuomiossa jättää huomiotta. Näin kävisi myös aineiston kontaminoitumiselle, kun haastattelijat toteuttavat myös toistensa tallentaman tiedon arviointia. Edellisestä huolimatta analyysi ohjaa suhtautumaan usean haastattelijan menetelmään varauksella, sillä sen toimivuudesta ei ole lähdeaineistossa selkeää yksiselitteisyyttä. Myös ryhmän sisäiset suhteet voivat vaikuttaa kielteisesti sen tuottaman arvioinnin luotettavuuteen. Tasa-vertaisemman hakija-arvioinnin kannalta useamman haastattelijan käyttö on myös analyysin mukaan perusteltavissa. Paneelimuotoinen haastattelu voi myös rasittaa henkisesti haastateltavaa. (Campion ym. 1997, 680-682.)

Sama(t) haastattelija(t) suorittavat kaikki haastattelut. Strukturoimattomassa haastattelussa eri haastattelijoiden taipuvaisuudet voivat olla arvioinnin ja kysymysten suhteen toisten haastattelijoiden kanssa eriäviä. Samojen haastattelijoiden käytöllä nähdään olevan suotuisa vaikutus uusittavuuteen. Tällöin vaihtuvien haastattelijoiden hakijakanssakäymisen aiheuttama vaikutus vähenisi. Vastaavasti tasapuolisuus saattaa vähemmän haastattelijamäärän vuoksi näyttäytyä epäselvemmälle. Mikäli ongelmaksi muodostuu samojen haastattelijoiden käytön resursointi, esittää tutkimus vaihtoehtoksi korkeasti strukturointia muissa haastattelukomponenteissa, jolloin yksittäisten haastattelijoiden vaikutus aineistoon pienenee. (Campion ym. 1997, 682-683.)

Haastattelujen välissä ei käydä keskustelua kysymyksistä tai hakijoista. Tämä menetelmä ei tutkimuksen teon aikaan ole saanut osakseen laajempaa tutkimusta, joten sen tarkastelu on lähinnä teoreettista. Sillä nähdään analyysissä olevan kaksijakoinen vaikutus. Uusittavuuteen sillä koetaan olevan positiivinen vaikutus sillä se vähentäisi mahdollista standardien ja menetelmien muuttumista. Toisaalta se voi vaikuttaa negatiivisesti haastattelijoiden luotettavuuteen ja yksimielisyyteen sillä se ei tee mahdolliseksi värien tietojen tai epäselvyyksien korjaamista toisten haastattelijoiden toimesta. Tutkimus kuitenkin huomauttaa, että myös ennakkokäsitysten on mahdollista levittäytyä haastattelijoiden välillä näissä tietojen käsittelyissä ja vaikuttaa siten validiteettiin. Validiteetti puolestaan voi lisääntyä, mikäli menetelmä ehkäisee aineiston kontaminoitumista. Samoin tasapuolisuus lisääntyisi haastateltavien kesken mutta menetelmä voidaan myös kokea haastattelijoiden kannalta toimintaa rajoittavana. Tutkijat kuitenkin toivovat tältä komponentilta lisätutkimusta sen todellisista vaikutuksista. (Campion ym. 1997, 684.)

Järjestetään kattavaa haastattelukoulutusta.

Kouluttamisen nähdään lisäävän muiden komponenttien hyvin toteuttamista käytännössä. Tutkimus näkee haastattelun vaativan usein osaavampaa suorittajaa kuin muut valintatyökälyt. Käsitelty kirjallisuus tuntee tämän mukaan työhön liittyvien kysymysten käyttötarpeen ja tutkimus esittelee listaavasti mitä koulutukset useimmiten kattavat sisällöltään. Tästä tutkimus tekee johtopäätöksen, että kattava koulutus, joka käsittää edellä mainituista yli kymmenestä komponentista suurimman osan, kestää yhdestä kahteen päivään. Vaikka koulutus on haastattelun osalta tunnettu jo kauan tarpeelliseksi, ei sitä ole liiemmin tutkittu haastateltavien osalta. Heidän opastaminen nähdään merkittävänä testien standardoimisen kannalta ja lisäävän mahdollisesti haastattelun sujumista ja haastateltavan reaktioita. Kouluttaminen nähtäisiin siten lisäävän yhdenmukaisuutta ja uusittavuutta sekä tasapuolisuutta eri haastattelijoiden välillä, samalla kun haastattelijat kykenisivät luomaan haastateltaville jännittämättömämmän ilmapiirin ja vähentämään kanssakäymisen eroavaisuuksia. Negatiivisena vaikutuksena voidaan pitää haloefektin syntymistä, sikäli kuin monet koulutukset eivät kannusta nii-

den syntymiseen. Tutkimus mainitsee, ettei kaikki aineisto kuitenkaan viittaa koulutuksella olevan vaikutusta sisäiseen vastaavuuteen. Reliabiliteettiin ei koulutuksella vielä tutkimus näe osoitettavan selkeää vaikutusta. Validiteettia koulutuksen kautta opitut työkeskeiset kysymykset voisivat kuitenkin lisätä. Käyttäjäreaktioihin koulutus vaikuttaisi lisäksi oikeudellisesta näkökulmasta vähentäen riskiä syrjintään tai laittomien kysymysten käytölle. Vahvasti strukturoidulla haastattelulla koulutuksen tarvittava määrä ei ole tutkimuksen mukaan yhtä suuri kuin vähemmän strukturoidulla, koska edeltävän suorittamiseen ei vaadittaisi monipuolisempia taitoja. (Campion ym. 1997, 684-688.)

Käytetään tilastollista ennustamista kliinisen ennustamisen sijaan. Eri haastattelijat tulkitsevat tietoa eri tavoin. Tämän vuoksi struktuurin lisäämiseksi haastattelijoiden arvioinnin saamien tietojen yhdistämisen sijaan tulisi käyttää tilastollisia menetelmiä. Tällöin kolmessa eri tilanteessa tilastollinen menetelmä on relevantti.

1. Arviointien kokoamisessa eri kysymyksistä ennusteiden tekemiseksi.
2. Tietojen kokoamisessa haastatteliijoilta. Vähemmän strukturoidussa menetelmässä haastattelijat keskusteleval tulkinnoistaan ja päätyvät yhteiseen mielipiteeseen.
3. Haastattelutietojen yhdistämisessä haastattelun jälkeen muiden lähteiden tietoihin, kuten testituloksiin. Tämä voi vähentää validiteettia, koska se mahdollistaa subjektiivisen arvioinnin. Tämän välttämiseksi voidaan muuttaa pisteet tiettyyn prosenttimuotoon tai standardoituun pisteytykseen eri painoarvoin.

Tutkimus odottaa näin toimimalla reliabiliteetin paranevan samoin kuin sisäisen yhtenäisyydenkin. Myös aineiston kontaminoituminen vähenisi ja oikeudellinen vaikutus olisi myönteinen. Eri tutkimuksissa on analyysin mukaan saatu eri tuloksia: muun muassa Conway ym. toteavat (1995), että mekaaninen kokoaminen aikaansaa paremman reliabiliteetin kuin subjektiivisilla menetelmillä aikaansaatu, mutta vastaavasti Pulakosin ym. vuonna 1996 julkaisemassa tutkimuksessa todetaan, että konsensuksella tuotetut arvioinnit ovat reliabiliteetiltään korkeampia mutta validiteetiltään samoja. Wiesner ja Cronshaw (1988) toteavat, että validiteetti on konsensusarvioinnissa suurempi. (Campion ym. 1997, 659-690.)

7.3.2 Haastattelun rakenne

Haastattelussa on hyvä muistaa sen sisältämä jännityselementti. Tämän vuoksi voi olla mielekkäämpää sijoittaa vaikeammat aihealueet haastattelun keskelle ja sijoittaa alkuun ja loppuun helpommat kysymykset. Alkuvaiheessa helpompi teema voi edesauttaa keskusteluyhteyden syntymistä haastattelijan ja haastateltavan välillä. Honkaniemi ym. (2007, 56) määrittävät keskeisiksi haastattelun aihealueiksi ammatillisen osaamisen, motivaation ja tehtävään liittyvät odotukset. Haastattelun päättäminen esimerkiksi harrastusten tiedustelemiseen voi tuottaa hakijalle mielekkäämmän tunnetilan kuin kysymyspatteristo, jonka osalta hakija kokee vastanneensa heikosti. Tehtävän vaatimuksiin tai sisältöön liittyen on hyvä tiedostaa, ett-

ei ole suotavaa tuottaa vihjeitä haastateltavalle niin, että tämä käyttäytyisi tai toimisi tilanteessa itselleen luontaisen tavan vastaisesti (Honkaniemi ym. 2007, 63).

On muistettava, että haastatteluja voidaan toteuttaa myös muutoin kuin yksilöhaastatteluina, jolloin yhtä haastateltavaa voi olla haastattelemassa useampikin henkilö. Yksilöhaastattelun rinnalle voidaan asettaa myös niin kutsuttu ryhmähaastattelu, jossa osallistujia on enemmän kuin perinteisessä haastattelija-hakija -asetelmassa. Tällä voidaan viitata useamman haastattelijan tai haastateltavan määrään haastattelutilanteessa. Ryhmähaastatteluiden ennustavuudesta työssä suoriutumiseen ei ole yksimielistä näkemystä ja eri tutkimuksissa on päädytty määrittämään poikkeavia eroja yksilö- ja ryhmähaastatteluiden välillä (Niitamo 2003, 24). Kun verrataan ryhmähaastattelua tilanteena yksilöhaastatteluun, on löydettävissä myös etuja ryhmähaastattelun mahdollisesti luoman stressitilanteen hyödyntämiselle. Ujommasta henkilöstä ryhmätilanne voi tuntua stressaavammalle kuin yksilöhaastattelu. Tällöin haastattelutilanteessa pärjääminen voidaan kokea tapahtuvan silloin, kun haastateltava tuo itseään "esiin" muita haastateltavia enemmän. Siksi on huomioitava, mitä haastattelulla halutaan haastateltavasta saada selville. On myös tiedostettava, onko kyseisen metodin käytölle löydettävissä haittapuolia esimerkiksi silloin, jos haetaan henkilöä tehtävään, jossa korostuvat itsenäinen työskentely ja vähäisempi tarve esiintymiselle. (Niitamo 2003, 25.) Tämän vuoksi voi olla järkevää yhdistää ryhmähaastattelu ja yksilöhaastattelu hyödyiltään, jottei yksilöarviointia suoritettaisi liian yksioikoisesti vain tiettyä osaa persoonallisuudesta tai ominaisuutta haastateltavassa korostaen. Yksilöhaastattelusta saatu kuva voi olla joissakin tapauksissa hyvin erilainen verrattuna ryhmähaastattelun antamaan.

7.3.3 Strukturoitu ja strukturoimaton haastattelu

Lisäksi riippuen haastatteluiden tarkemmasta jaottelusta, voidaan sen toteutustyyppit jakaa niin sanottuun vapaaseen eli strukturoimattomaan sekä strukturoituun eli jäsennettyyn muotoon. Näiden - kuten myös yksilö- ja ryhmämuotojen - välillä on miellettyjä haitta- sekä hyötyvaikutuksia tavoitellun tiedon saamisessa. Vapaamuotoista haastattelua voidaan luonnehtia keskustelevana ilmapiirinä, jossa haastattelija ikään kuin asettuu vertaiselle tasolle haastateltavan kanssa. Ilmapiiri on tämän tyyppisissä haastatteluissa avoin erilaisille esiin tuleville keskusteluaiheille ja niiden kulkua ei sääntele strukturoidun haastattelun omaiset ennalta määritellyt raja-arvot tai teemat. Vapaamuotoisessa haastattelussa voidaan saada korostaen henkilön persoonaa kanssakäymistilanteissa enemmän esille (Niitamo 2003, 40), mutta toisaalta haastattelijan tekemälle arviolle hakijan persoonallisuudesta ei voida antaa välttämättä painoarviota, mikäli se ei perustu omia intuitioita tarkempaan tietoon. Myös yhtä tärkeää on huomioida persoonallisuuden lisäksi muut työtehtävässä suoriutumiseen vaikuttavat tekijät, jolloin pelkkä haastattelijaa miellyttävä persoona ei muodosta mielekästä rekrytointipäättöstä puoltavaa syytä.

Jäsennetyssä eli strukturoidussa haastattelussa sen muoto ja arviointi toteutetaan ennalta määritellyn suunnitelman mukaisesti. Tämän perusteella henkilöiden arviointi on tasavertaisempaa niiden seikkojen osalta, joita valinnassa painotetaan ja haastattelulla tavoitellaan saavutettavan. (Niitamo 2003, 31.) Mikäli yhteisesti verrattavia asioita hakijoiden välillä ei haeta, liikutaan vapaamuotoisen haastattelun alueella. Tuolloin henkilövalinta voi muodostua sellaisen tiedon tai tulkinnan varaan, jota toisen haastateltavan osalla ei painoteta tai kysytä. Niitamo (2003, 31) esittääkin, ettei ole toivottavaa haastattelun olevan sidoksissa sen suorittajaan vaan olisi peräänkuulutettava yhdenmukaisia arvioita. Tämän toteutumista voidaan mahdollistaa juuri jäsennellyllä haastattelulla. Niitamo myös huomauttaa, että jäsennetty haastattelu sitouttaa haastattelijaa enemmän sillä se ei mahdollista tiettyjen kysymysten huomioimatta jättämistä vaan edellyttää ennalta määritettyjen tarpeellisten asioiden selvittämisen rungon avulla (2003, 32). Jäsennettyä haastattelua voidaan kysymysten osalta jakaa kahteen Niitamon mainitsemaan tunnettuun tekniikkaan: tilannehaastatteluun, jonka ovat luoneet Latham ym vuonna 1980, sekä toiminnan kuvaushaastatteluun, jonka on kehittänyt Janz vuonna 1982. (Niitamo 2003, 33.) Tilannehaastattelussa haastattelija esittää haastateltavalle erilaisia kuvitteellisia työssä esiintyviä tilanteita, joihin haastateltava tuottaa omat kuvaukset siitä, kuinka hän kyseisissä tilanteissa itse toimisi. Toiminnan kuvaushaastattelussa haastateltavalle esitetään työn kannalta samankaltaisten tilanteiden mukaisia esimerkkejä, joihin haastateltavan tulee antaa tämän aiemmasta historiasta toiminnan kuvaus. (Niitamo 2003, 33.) Toisin sanoen näiden tekniikoiden ero on siinä, onko haastateltavalla tuottaa kuvaus aidosta jo tapahtuneesta tilanteesta, jossa hän on ollut. Ongelmallista näiden suhteen on kuitenkin se, osaako tai haluaako henkilö tuottaa tarvittavan kuvauksen toiminnastaan. Tähän myös Niitamo kiinnittää huomiota. Vastaavasti voidaan pohtia, voidaanko aiemman toiminnan toteutuvan samalla odotusarvolla myös haetussa työtehtävässä ja missä määrin henkilön antamat kuvaukset mahdollisesta käyttäytymisestään esitetyissä kuvitteellisissa tilanteissa ovat paikkansa pitäviä käytännössä. Vaikka jäsennettyä ja vapaamuotoista haastattelua voidaan helposti pitää omina kokonaisuuksinaan, voidaan niitä kuitenkin käytännössä toteuttaa yhtä aikaa. Niitamo on liittänyt näistä menetelmän, jossa haastattelu sisältää myös avoimia kysymyksiä. Näitä kuitenkin arvioidaan etukäteen määritellyn tavan mukaisesti ja kysymykset ovat jokaisessa hakijahaastattelussa samoja. (Niitamo 2003, 34-37.)

7.3.4 Avoimet ja suljetut kysymykset

Kysymyksiä voidaan jaotella myös niiden hakemien vastausten rajoittamisen näkökulmasta. Voidaan puhua niin kutsutuista avoimista ja suljetuista kysymyksistä sen mukaan, onko vastaajalla mahdollisuus vastauksensa täysin vapaaseen muotoiluun vai onko sillä rajoitetumpi muoto. Avoimesta kysymyksestä esimerkkinä voidaan mainita ”Mitä työyhteisö sinulle merkitsee”. Avoimesta kysymyksestä saatavalla vastauksella voi olla tarkoituksena saada selville asi-

oita, joita kysyjä ei itse osaa odottaa (Hirsjärvi ym. 2010, 199). Vahvasti rajattua vastausta puolestaan voidaan hakea kysymällä hakijalta "Oletko suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon". Tämä mahdollistaa lähinnä "kyllä"- ja "ei" -tyyppiset tai toteavat vastaukset, kun taas edellä mainittu avoin kysymys voi vastaukseltaan saada monia eri ulottuvuuksia ja myös antaa aihetta tarkentaville lisäkysymyksille. Kysymyksiä voidaan muotoilla myös niin sanotuiksi työstäviksi kysymyksiksi. (Niitamo 2003, 38.) Näiden avulla voidaan arvioida hakijan eri ominaisuuksia sen perusteella, kuinka hän saatuun ärsykkeeseen reagoi. Työstäminen siis viittaa vastauksessa vaadittavaan oma-aloitteelliseen tulkintaan ja vastauksen muotoiluun sekä laajuuteen. Tällaisten vastausten arviointi riippuu kuitenkin haetusta tehtävästä eikä se ole siten mielekästä odottaa kaikkien vastausten olevan tietyn raja-arvon ylittäviä laajuutensa osalta.

7.4 Testimenetelmät

Haastattelun jälkeen toinen pääluokka on testimenetelmät. Nämä jakautuvat työelämän näkökulmasta kyky-, persoonallisuus ja työskentelytyylitesteihin. Kykyjä mittaavat testit voidaan jakaa edelleen älyllisiin ja havaintomotorisiin, joista jälkimmäinen tulee ajankohtaiseksi vain tietyissä erityisissä ammateissa. Persoonallisuutta mittaavat testit jakautuvat lomakemuotoisiin ja toisaalta projektiivisiin persoonallisuustesteihin. Työskentelytyylitesteissä painaudutaan hakijan työn suorittamisen tapoihin, esimerkiksi oppimistyyliä. Niissä painottuvat usein eri lomakkein suoritettavat mittaukset. (Niitamo 2003, 44.)



Kuvio 2: Testimenetelmien jako Niitamon (2003, 44) mukaan

Syrjänen jaottelee Niitamon jaosta poiketen motivaatiotestit persoonallisuustesteistä omaksi neljänneksi osa-alueekseen (Syrjänen 2007, 25). Newell Brown käyttää testimenettelyjen jaossa termistöä psykometrinen, kyvyllinen ja taidollinen testaaminen. Nämä mittaavat vastaavasti henkilön persoonallisuutta kompetenssipotentiaalin ja motivaation näkökulmasta, verbaalia, numeerista, tiedollista osa-aluetta ja muita kykyjä sekä taitoa hoitaa juuri tiettyä tehtävää (Newell Brown 2011, 190). Newell Brownin ja Niitamon erottelut menevät toistensa

kanssa osin päällekkäin eikä edellisen erottelussa tehdä vastaavaa tarkentavaa jakoa muun muassa työskentelytyylien osalta kuten Niitamo tekee. Syrjänen esittää vielä yleisemmän lisäjaottelumahdollisuuden: tyypillisen ja maksimaalisen suorituksen testit. Näillä hän viittaa onko kyseessä henkilön normaalioloissa ilmenevä toiminta (esimerkiksi persoonallisuustesti mittaa arvioitavan tyypillistä käyttäytymistä) vai paras mahdollinen suoriutuminen (Syrjänen 2007, 26). Jatkossa teksti noudattaa Niitamon jaottelua.

7.4.1 Oikeudelliset ehdot testeille

Henkilöarviointi ja soveltuvuusarviointi ovat rekrytointitilanteissa olennainen osa mutta niiden suorittamiselle vaaditaan erityinen suostumus. Toisaalta voidaan puhua hakijan kannalta ristiriitaisesta tilanteesta, sillä hän voi kokea olevansa pakotettu arviointimenetelmiin osallistumiseen työpaikan saadakseen. Työnantaja ei voi pakottaa työnhakijaa osallistumaan arviointiin vaan tähän menettelyyn vaaditaan hakijan oma suostumus (YksitL 13§). Hakijalle muutoin muodostuvan pakkotilanteen -testien kokeminen pakotteena tai eriarvoistavana työnhaussa - kyseinen lainpykälä välttää huomauttamalla arvioinnin olevan mahdollista työtehtävien hoidon edellytysten selvittämiseksi, jolloin tämä rajaa työn kannalta tarpeettomat asiakokonaisuudet testaamisen ulkopuolelle. Lain mukaan työnantajan on varmistuttava testimenetelmien luotettavuudesta sekä niiden suorittajien asiantuntevuudesta. Samoin testimenetelmien virheettömyydestä niistä saatavien tietojen osalta on varmistuttava niiltä osin, kuin se on menetelmien luonne huomioon ottaen mahdollista. (YksitL 13§.) Absoluuttista varmuutta ei testien osalta työnantajalta vaadita. Sopimusvapauden kannalta on työnantajalla mahdollisuus jättää palkkaamatta henkilö, riippumatta siitä suostuuko hän testiin tai ei.

7.4.2 Testaamisen ongelmakohtia

Testien uusittavuus ja tasapuolisuus ovat testin määrittelyn perusteita. Testeistä saadaan niiden standardoimisella vertailukelpoisia myös keskenään, mikä osaltaan voi lisätä niiden oikeudenmukaisuutta haastatteluiden välillä. Testien tuloksia voidaan verrata joko testiryhmän sisäisesti tai suhteessa muuhun joukkoon. Tällöin viitataan kriteerivertailtuun ja normivertailtuun testiin) (Niitamo 2003, 45). Oman haasteensa psykologisten testien käytössä tuo testien taustalla oleva kulttuuri. Tästä johtuen länsimaissa kehitetyt testimenetelmät voivat olla vaikeammin sovitettavissa muihin maapallon väestöryhmiin. Sanavalinnalla voi myös olla testeissä kulttuurisidonnaisia eroja. (Honkaniemi ym. 2007, 115-116.) Testimenetelmien käytön haasteena voi olla myös ajankäyttö. Kattava henkilöarviointi haastattelun ohella vie aina aikaa ja siksi on aiheellista huomata, että huonosti hoidettu rekrytointiprosessi voi pian johtaa uuteen rekrytointitarpeeseen, mikäli henkilö osoittautuu hätiköidysti tehdyn ”henkilöarvioinnin” määrittelemäksi vastakohdaksi. Testien käyttämisessä on syytä kiinnittää huomiota niiden laadukkuuteen. Väärin kohdennettu tai puutteellisesti validi testaaminen voi tuottaa vää-

riä tuloksia tai pois sulkea potentiaalisia hakijakandidaatteja vaikka tulokset sinällään olisivatkin tosia mutta eivät tarkemmin tarkasteltuna ole tehtävän suorittamisen kannalta merkityksellisiä. Tämän estämiseksi on arviointia suorittavalla taholla oltava käsitys haetun tehtävän luonteesta, jolloin se tarkemmin kykenee arviointiprosessia suunnittelemaan (Honkaniemi ym. 2007, 67-68).

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä määrittelee esimiehelle velvollisuudeksi varmistaa, että käytettävissä olevat henkilö- ja soveltuvuusarviointitestit ovat laadukkaita ja luotettavia sekä varmistua siitä, että testejä käyttävät osaavat henkilöt (YksitL 13§). Toisin sanoen laki ei vaadi työnantajalta itseltään pätevyyttä testien käyttöön, mutta hänellä on vastuu varmistaa, että arvioinnin suorittajaksi pestattu henkilö täyttää vaaditun kriteerin. Suomen Psykologiliitto on laatinut sertifiointijärjestelmän, jolla pyritään varmistamaan henkilöarvioijien pätevyyttä. Se käsittää kaksi eri sertifikaattia: psykologisiin arvioihin pätevöittävä sekä osaamis- ja kompetenssipohjaisiin arvioihin pätevöittävä. (Suomen Psykologiliitto 2012.) Osaamis- ja kompetenssipohjaisissa arvioinneissa henkilöltä ei vaadita psykologin pätevyyttä. Arviointimenetelmien joukosta löytyy myös aktiivisessa käytössä olevia mutta huonoiksi todettuja mittareita, joihin voidaan luetella muun muassa käsialatestit ja astrologia. Käsialatestit ovat Suomen ulkopuolella käytössä esimerkiksi Ranskassa monissa yrityksissä, mutta valtaosa niihin kohdennetuista tutkimuksista osoittavat niiden olevan huonoja työmenestymisen ennustajia. (Syrjänen 2007, 38.)

7.4.3 Älykkyyden testit

Älykkyyden mittaamisen osalta voidaan huomioida myös muitakin ulottuvuuksia kuin matemaattista tai geometrista lahjakkuutta. Älykkyyden määrittely on vuosien saatossa saanut laajempia merkityksiä eikä perinteinen Binet:n luoma älykkyydosamäärätesti enää ole selviö älykkyyden hahmottamisessa. Tämä on siten tärkeää huomioida myös työnhakijoiden osalta, mikäli tehtävässä menestymiselle on edellytyksenä eri älykkyyden lajit perinteisen näkemyksen lisäksi. Esimerkiksi Golemanin käsittelemä niin kutsuttu tunneäly kuvastaa tätä älykkyyden käsitteen laajenemista. Tunneälyllä nähdään Golemanin, Boyatziksen ja McKeen (2002, 6) mukaan olevan merkitystä henkilöiden johtamisessa kohti päämäärää. Älykkyyden jaottelussa on eri vaiheissa noudatettu vaihtelevia termistöjä. On esitetty käsitteistöjä kuten yleisälykkyys ja erityiskyvyt, monifaktoriteoria eli primaareista kykytekijästä muodostuva älykkyys sekä laajennettu älykkyyskäsitteys, joka ei ole vastannut niihin odotuksiin, joita sille on kohdistettu. (Niitamo 2003, 47.)

Erilaisia testistöjä on viime vuosisadalla luotu useita vastaamaan eri tarvelähtökohtia ja moni niistä on nykypäivänäkin käytössä henkilöarvioinneissa. Näitä edustavat muun muassa General Aptitude Test Battery (GATB) joka luotiin samoihin aikoihin kuin Differential Aptitude Tests

(DAT). Näissä tarkastellaan eri osa-alueiden kautta henkilöiden pätevyyttä esimerkiksi kielellisten, numeeristen ja motoristen kykyjen kautta. DAT on tullut käyttöön sittemmin myös ammatinvalintatestinä. Thurstonen (vrt. monifaktorteoria) luoma Primary Mental Abilities (PMA) on tunnistettu käyttökelpoiseksi mittariksi, mikäli sen rajoitteet huomioidaan niiltä osin, kun testissä käytettävät tarkastelukiinnkohdat kielellinen hahmottaminen ja kyvykyys sekä induktiivinen päättelykyky ovat eritasoisia vertaillaessa nuoria ja vanhoja henkilöitä. (Niitamo 2003, 49-50.) Vaikka testeillä onkin korostettu eri faktoreita muiden ohella, on sittemmin päädytty korostamaan niin sanotun yleisälykkyyden merkitystä yli älykkyyden osatekijöitä puhuttaessa älykkyyden ennustavuudesta suhteessa työmenestymiseen riippumatta siitä, mihin tehtävään henkilöä ollaan arvioimassa (Niitamo 2003, 51). Toisaalta on muistettava, että alueelliset eroavaisuudet voivat vaikuttaa käytettävien testien universaalisuuteen eivätkä muun muassa kulttuuriset ja kasvu ympäristölliset tekijät mahdollista testien sovellettavuutta sellaisenaan kaikissa tilanteissa. Uusiseelantilaisen Otagon yliopiston professorin James Flynnin tutkimus on nostanut älykkyyden alueelliset ja rodulliset aspektit tarkasteluun ja on esittänyt, että kasvu ympäristölliset seikat voivat olla selittämässä älykkyyden erilaisuutta eri alueille. (American Psychological Association 2012; Tiededokumentti Race and Intelligence 2012.) On myös huomioitava, että tutkimusten aineistot voivat vaikuttaa niiden laajempaan käyttöön ja yleistämiseen. Tutkittavat ihmisjoukot voivat poiketa toisistaan muun muassa koulutuksen osalta ja siten vaikuttaa aineiston hyödyntämiseen eri maanosissa. Näin ollen parempilukutaitoisessa henkilöstöjoukossa näiden testien erottelu ei olisi yhtä suurta kuin sellaisessa, jossa osalla näistä taidoista löytyy vajauksia. (Niitamo 2003, 51.)

7.4.4 Persoonallisuuden testit

Nykyisin rekrytoinneissa henkilön persoonallisia ominaisuuksia peräänkuulutetaan (Syrjänen 2007, 7). Syrjänen mainitsee myös hyviksi reliabiliteetiltään koettujen persoonallisuustestien omaavan heikon kohtansa: tilannetekijät. Arvioitavan tulos olisi näin ollen alttiina ulkoisille vaikutteille ”huono päivä” -periaatteen mukaisesti. Persoonallisuuden kartoittamisessa voidaan käyttää lomakemuotoisia ja projektiivisiä testejä. (Syrjänen 2007, 28.) Ensin mainitut vaativat tutkittavalta omaa arviointia itsestään lomakkeelle, kun taas projektiivisissä testeissä arvioitavan tapa havainnoida heijastuu tämän vastatessa tuotettuihin ärsykkeisiin (Niitamo 2003, 52-53).

Lomakemuotoisia laajasti eri persoonallisuuden tärkeimpiä ominaisuuksia mittaavia testejä kutsutaan myös persoonallisuusinventareiksi, joissa usein väittämien muodossa esitettyihin kysymyksiin vastaajan tulee ilmoittaa missä määrin ne häntä kuvaavat. (Niitamo 2003, 52.) Vastauksista saatuja tietoja lasketaan summamuuttujiksi, joita vertaillaan normiaineistoon eli tiettyyn verrokkiryhmään. Näihin tietoihin suhteutetaan henkilön arviot itsestään. (Honkaniemi ym. 2007, 91-92.) Näiden psykometrinen testien etuna voidaan pitää sitä, että ne ovat

nykyajan mukaisesti valtaosaksi online-pohjaisia, mikä mahdollistaa niiden suorittamisen ajasta ja paikasta riippumatta. Tällöin niiden hyödyntäminen on myös helpompaa resursoida valintaprosessissa halutulle vaiheelle päätösten tueksi. (Newell Brown 2011, 190-191.) 1900-luvun puolivälissä yleistyneet piirreteoreettiseen persoonallisuuspsykologiaan perustuvat inventaarit, jotka ovat siis nykyisten inventaarien kaltaisia, edustavat näkemystä, jonka mukaan ihmisten erot selittyvät tiettyjen melko muuttumattomien ja mitattavien ominaisuuksien avulla. Vaikkakin mitattavat piirteet eivät olisikaan pysyviä, johtuen esimerkiksi henkilön elämäntilanteiden muutoksista, lähtee piirreteoria tästä pysyvyyden ajatuksesta liikkeelle. Yksilöiden välillä kuitenkin on löydettävissä samankaltaisuuksia, joiden osalta näitä eroja tarkastellaan. (Syrjänen 2007, 29.) Itsearviointimenetelmien haasteellisuus piilee henkilön itse-tuntemisen laadukkuudessa sekä sosiaalisesti suotavien vastausten tietoisessa tuottamisessa. Toisin sanoen rehelliseen vastaamiseen ohjaava motivaatio voi näissä mittauksissa olla matala. Siksi itsearviointimenetelmiä on monissa kansainvälisen analyysin parissa päädytty pitämään epäluotettavina työhönotossa. Toisaalta itsearviointien paikkansapitävyyden osalta voi olla havaittavissa myös alueellista vaihtelua. (Syrjänen 2007, 37.) Näiden välttämiseksi ammattitaitoisen psykologin on hyvä suorittaa vertailua itsearviointiin ja muiden tehtyjen havaintojen välillä. Kyselyt voivat sisältää erilaisia tarkastusasteikkoja, jotka mittaavat esimerkiksi henkilön myöntyvyyttä tai satunnaisuutta. (Honkaniemi ym. 2007, 93.)

7.4.4.1 Persoonallisuusinventaarit

Persoonallisuusinventaaareilla viitataan kyselylomakepohjaisiin testeihin. 1900-luvun puolivälissä yleistyneiden piirreteoriaan pohjautuvien persoonallisuusinventaarien lähtökohtana on melko pysyvien persoonallisuuspiirteiden kartoittaminen. (Syrjänen 2007, 28.) Tunnettuja persoonallisuuden arviointimenetelmiä ovat muun muassa Niitamon mainitsemana seuraavat:

Adjective Check List (ACL), jossa vakiintuneilla kolmellasadalla adjektiivilla voidaan tuottaa joko hakijan tuottama itsekuvaus tai suorittaa asteikkotestin muodossa pisteytetty henkilökuvaus. Erilaisia asteikkoja ACL:ssä on yhteensä 42, joista esimerkkinä aggressiivisuus, vaihtelun halu, maskuliinisuus ja omaperäisyys. (Niitamo 2003, 55-57.)

California Psychological Inventory (CPI), joka mittaa yli neljällasadalla kysymysosioilla arkielämästä tuttuja piirteitä, minkä jälkeen vastauksista tuotetaan kaksikymmentä perusasteikkoa: esimerkiksi vastuullisuus, sosiaalisuus ja joustavuus. Näiden asteikkojen yläkäsitteinä toimivat itsetyytyväisyys, sisältä/ulkoapäin ohjautuvuus sekä ulkoisten normien suosiminen/kyseenalaistaminen. CPI on pääosin Pohjois-Amerikassa käytössä oleva menetelmä. (Niitamo 2003, 57-58.)

Cattell Sixteen Personality Factor Questionnaire (16 PF) käsittää kuusitoista primaaripiirreasteikkoa ja viisi näistä johdettua korkeampaa piirreasteikkoa. Primaariasteikko on testissä kaksinapainen, eli se ei kuvaa piirteen voimakkuutta tai heikkoutta kuten yksinapainen asteikko. Primaariasteikkoja ovat testissä muun muassa ujo-rohkea, alistuva-dominoiva sekä heikkolahjainen-älykäs. Korkeampiasteiset eli globaalit asteikot ovat ulospäin suuntautuvuus, ahdistuneisuus, kovapintaisuus, riippumattomuus sekä itsekontrolli. (Niitamo 2003, 58-59.) Raymond Cattell listasi 1940-luvulla suuren joukon persoonaa kuvaavia adjektiiveja ja laati niistä 35 eri piirretekiötä kattavan luettelon. Taustalla näissä oli tutkimustyö, jolla hän kartoitti arkipuheessa käytettäviä ihmistä kuvaavia ominaisuuteen liittyviä adjektiiveja viideksi piirrekokonaisuudeksi, joista hän edelleen kehitti nykyisin tunnetun faktoriasteikon. Kyseinen asteikko edustaa siten tutkijoiden parissa vallitsevaa yhtä näkemystä viidestä ihmisen persoonallisuutta kategorisoivasta faktorista. (Syrjänen 2007, 29-30.)

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ei ole varsinaisen rekrytinnin työkalu vaan sitä hyödynnetään koulutukseen liittyvissä tilanteissa. Testissä henkilö valitsee itseään eniten kuvaavan vaihtoehdon esimerkiksi sanapareista tai valitsee jonkin annetuista lauseentäydennysvaihtoehdoista. Testin tulokset arvioidaan neljän eri kaksinapaisen osan mukaan:

- ulos/sisäänpäin kääntyneisyys
- aistein havainnointi/ intuitiivinen havainnointi
- rationaalinen/tunneperäinen ajattelu
- kantaa ottava/ neutraali asennoituminen

Testin käytön riskinä on, että se "oikoo" olennaisten tietojen kustannuksella ja luo liiankin yksioikoisen kuvan henkilöstä. (Niitamo 2003, 60.)

Personality Research Form (PRF) käsittää eri versioita (lyhytversiot ja pitkät rinnakkaisversiot). Testissä on käytössä kaksi kontrolliasteikkoa, jotka käsittävät epätavalliset ja sosiaalisesti suotavat vastaukset. Nämä asteikot linkitetään testin uusimmassa versiossa kahteenkymmeneen asteikkoon (muun muassa suoriutumisen tarve, aggressiivisuus, vaihtelun ja johtamisen halu) totta-väärin -kysymyksiin. (Niitamo 2003, 61-62.)

NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) tavoittelee hahmottamaan viittä normaalin persoonallisuuden pääpiirrettä: ulospäin suuntautuneisuus, neuroottisuus, kokemuksille avoimuus, tunnollisuus ja sovinollisuus. Nämä jakautuvat kukin kuuteen ala-asteikkoon. Vastaukset niihin tuotetaan Likertin asteikkoa käyttäen. (Niitamo 2003, 62-64.)

Occupational Personality Questionnaire (OPQ) viittaa erityisesti viiteen persoonallisuuden pääpiirteeseen ja siitä on käytössä sekä normatiivinen (verrataan muuhun ihmisryhmään) että ipsatiivinen (vertailukohtana henkilö itse ja tämän aiemmat vastaukset) suoritustapa. Jälkimmäisessä ei kaikista osioista voi saada yhtä suuria pistemääriä sillä ne ovat riippuvaisia

toistensa tuloksista. Testin asteikot jakautuvat kolmen käsitteen alle: ihmissuhteet, ajattelutavat ja tunne-elämä. Menetelmä on otettu hyvin käyttöön ja se on muihin perinteisiin inventaarimenetelmiin verrattuna laadittu juuri työelämän lähtökohtia ajatellen. (Niitamo 2003, 64-65.) OPQ on tällä hetkellä yksi johtavia psykometrisiä menetelmiä Cattellin 16PF:n ohella (Newell Brown 2011, 181).

Global Personality Inventory (GPI) on OPQ:n tavoin juuri työelämää varten luotu testimenetelmä ja sen pyrkimyksenä on ollut saada aikaan maailmanlaajuisesti käytettävä eikulttuurisidonnainen persoonallisuustesti. Sen tausta-ajattelusta löytyy aiemmin mainittu persoonallisuuden viiden pääpiirteen käsite. (Niitamo 2003, 66.)

Koska useat käytössä olleet inventaarit ovat alun perin käyttökohteiltaan muuhun kuin työelämään suunnattuja, on niistä luotu muokkauksin siihen soveltuvia asteikkoja, joiden ennustavuus on nähty olevan parempi kuin perinteisten persoonallisuusasteikkojen (Niitamo 2003, 66). Eri meta-analyysit ovat viime vuosikymmenen loppupuolella vahventaneet sitä käsitystä, että tietyillä luonteenpiirteillä ja niiden testaamisella voidaan ennakoida työssä menestymistä, esimerkiksi tunnollisuuden avulla (Niitamo 2003, 68).

7.4.4.2 Projektiiviset persoonallisuustestit

Projektiolla viitataan eri yhteyksissä suuntauksesta riippuen joko piilotajuisten tai tietoisien prosessien ulospäin heijastamiseen. Näiden pohjalle luotuja menetelmiä kohtaan on esitetty vaihtelevasti kritiikkiä ja epäuskoa. Toisaalta myös poikkeavia näkökulmia on esitetty ja osalla testimenetelmistä on havaittu huomattavan korkeita ennustekertoimia, kuten Minerin lauseentäydennystestillä. Sittemmin projektiivisten testien osalta on alettu tutkia niiden käytettävyyttä työelämänäkökulmasta, kun perinteinen lomakemuotoinen testaaminen on jo saanut tutkimusaineistoa tuekseen. (Niitamo 2003, 71.) Testien käytettävyys voidaan nähdä perustuvan niiden käytössä oleviin tulkintajärjestelmiin (Syrjänen 2007, 33). Projektiivisten testien ongelmana ovat olleet niiden käyttäjien välillä mahdolliset tulkintaerot ja siksi niiden suorittajina ovat useimmiten olleetkin psykologit (Niitamo 2003, 80-81). Testien ongelmana on sitten niiden toistettavuuteen ja mittaustulosten pysyvyyteen liittyvät ongelmat. Tällä viitataan arvioijien subjektiivisuuteen (Syrjänen 2007, 31). Alkuperäinen ajattelu projektiivisissä testeissä perustui näkemykseen, että ihmisen tuottamat vastaukset projisoivat eli heijastelevat tiedostamattomien tai tiedostettujen sisäisten pyrkimysten ja prosessien tiloja, jolloin tämän tekemät havainnot eivät ole subjektiivisia vaan ovat alisteisia näille sisäisille vaikutteille. Tällaisista testeistä Suomessa käytetyimpiä ovat Syrjäsen mukaan seuraavassa mainitut musteläiskätesti, TAT, lauseentäydennystehtävät, Warteggin menetelmä sekä niin kutsuttu CAST eli Cartoon-attribution-strategy-test. Muutoinkin suomalaisessa käytössä projektiiviset testit

ovat olleet suosittuja, mutta niiden käytön voidaan olettaa vähentyvän uudistuneen lainsäädännön vuoksi. (Syrjänen 2007, 31.) Seuraavassa luetellaan käytettyjä projektiivisia testejä.

Rorschachin musteläiskätestissä tutkittavalle esitetään kymmenen musteläiskää, joiden tulkitavuus on jokseenkin vähäistä. Sen osalta annettavat tulokset (pisteet annetaan vastausten lukumäärän, havaintojen sijainnin ja sisällön sekä havaintojen tekoon vaikuttaneiden syiden perusteella) eivät ole saaneet niin kattavaa perustelua, jotta niiden käytettävyydestä voitaisiin olla varmoja. Kuitenkin niillä voidaan olettaa olevan käyttömahdollisuuksia työhönotossa, mikäli niiden ja työkäyttäytymisen suhdetta tutkittaisiin enemmän. (Niitamo 2003, 72-73.) Menetelmän käyttöön on myös puoltoja, sillä se voi antaa lisätietoa arvioitavan stressinsietokyvystä ja epävarmuuden sietokyvystä. Niin kutsuttu exneriläinen koodausjärjestelmä (1993) on laadittu määrittämään testin suorittamistapaa ja ohjeistamaan lisäperustelujen tiedustelemiseen arvioitavalta. Musteläiskätestillä on tutkittu saavutettavan myös parempia ennustavuuksia vaativien koulutusten osalta kuin kykytestein tai joidenkin persoonallisuuskyselyiden avulla. (Honkaniemi ym. 2007, 97.)

Temaattisen apperkeption testin (TAT) käytössä on kolmekymmentä mustavalkoista kuvaa. Tämä testi on suhteessa arvioitsijan omiin tulkintoihin eikä sen käyttöä ole työelämäkontekstissa liiemmin tavattavissa. Toisenlaisen käyttöarvon sitä vastoin on saanut TAT:n luojaan David McClellandin kehittämä herätekuoe, jossa motivaatiotilan vaikutus näkyy tuotetun sisällön laadussa ja määrässä. Tästä on kehitetty myöhemmin muun muassa valtaan ja suoriutumiseen liittyviä motivaatiomittauksia, joilla on joissain tutkimuksissa myös nähty olevan suhde mitattavan henkilön tulevaan palkkakehitykseen samoin kuin yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Niitamo 2003, 73-76.)

Lauseentäydennystestien etuna on niiden helppo toteuttamistapa ja nopeus. Niitä myös pidetään kevyempinä arvioina ilman laajoja mittauksia. Niihin usein suhtaudutaan muita projektiivisia testejä paremmin. Tunnettuja täydennystestejä ovat niin kutsutut Rotter Incomplete Sentences Blank (RISB) ja Miners Sentence Completion Scale (MSCS), joiden taustalla ovat teorialat työmotivaatiosta ja sopeutumisesta. MSCS:n on todettu olevan käyttökelpoinen johtamisessa menestymisen ennustamisessa ja testin arvioijien välinen toistettavuus on muihin projektiivisiin testeihin verrattain korkea. Minerin testin taustalla on läheinen yhteys TAT-menetelmälle sillä senkin päädimensioita ovat motiivit, jotka liittyvät valtaan, suoriutumiseen ja sosiaaliseen liittymiseen. Kolmas tunnettu on Julian Rotterin kehittämä minämuotoinen lauseentäydennystesti, jolla on myös korkea validiteetti sen arvioijien välisen toistettavuuden suhteen. (Niitamo 2003, 76-78.)

Piirtämistestien suosio on muihin projektiivisiin menetelmiin työhönotossa verrattuna vähäistä ja se saikin 60-70 -luvulla kritiikkiä, mikä on lopulta johtanut niiden tutkimuksen toistaiseen

taucoon. Warteggin testi (1953) on ollut käytössä Suomessa laajemminkin. Kyseinen testi perustuu kahdeksaan ruutuun, joissa kussakin olevaa valmiiksi piirrettyä merkkiä täytyy arvioidan henkilön jatkaa valmiiksi piirroksiksi. Testin kannattajien näkemyksen mukaan sillä voidaan muiden arvioinnissa käytettävien keinojen ohella saada tarkempi näkemys henkilön tiedostamattomista persoonallisuuden osista. (Niitamo 2003, 78-80.) Piirtäjää saatetaan monesti myös pyytää nimeämään tuottamansa piirros (Syrjänen 2007, 32).

Cartoon attribution strategy test eli (CAST) rakentuu kahdestatoista mustavalkoisesta taululle piirretystä kuvasta, joihin vastaajan on tuotettava vastaus kuvaamaan taulujen hahmojen ajattelua ja tekemistä. Samalla heidän tulee kertoa taustaa hahmojen toiminnalle. Kuvat ja vastauslomakkeet ovat testissä yksilölle, ryhmälle ja eri ikäryhmille kehitetty erikseen. Tarkoituksena testissä on tutkia henkilön "...tyypillisiä ajattelu- ja tulkintapoja, joilla hän pyrkii ratkaisemaan erilaisia haasteita ja tulkitsemaan saamaansa palautetta". Taustalla on myös tarkastelu arvioidan ennakoinnista tehtävässä suoriutumisestaan, henkilöiden keskittymisestä tehtävään sekä henkilön tuottamat syyt suoriutumiselleen tehtävässä. (Psykologien kustannus 2012.)

Aiemmin mainittujen projektiivisten testien ohella voidaan samassa yhteydessä mainita myös testit, joilla mitataan henkilön kiinnostusta erilaisia työkokonaisuuksia kohtaan. Self-directed Search (SDS) käsittää yli 200 osiota, jotka mittaavat henkilön kiinnostusta esiteltyjä asioista kohtaan. Näiden tuloksista tuotetaan arvio näiden voimakkuudesta henkilön suuntautumisessa. Nämä teemat ovat testissä realistinen, tutkiva, taiteellinen, taiteellinen, sosiaalinen, yrittävä sekä sovinainen. Suositummaksi testiksi Johan Hollandin luoman SDS:n kustannuksella kuitenkin tullut Jackson Vocational Interest Schedule (JVIS), joka on sisällöltään jakautunut 26 työrooliin (työn sisällön mukaan, esimerkiksi liike-elämä tai matemaattinen) ja 8 työskentelytyyliin. (Niitamo 2003, 82-83.)

7.4.5 Työskentelytestit

Nämä testit poikkeavat persoonallisuustesteistä siinä, että ne ovat varsin tilannekohtaisia, eivätkä yleistäviä kuten persoonallisuustestit, joiden osalta joudutaan pohtimaan millainen vaikutus niillä on toimintaan työssä. Työskentelytyylissä on kyse tilanteissa ilmenevä käyttäytyminen sellaisenaan. Tällaisia testejä ovat esimerkiksi johtamista, vuorovaikutusta, ajattelua, oppimista, epäselvyyden sietämistä, luovuutta ja selviytymistä kartoittavat menetelmät. (Niitamo 2003, 84-104.) Testien käyttö työhönotossa voi olla osin haasteellista, mikäli tarkoituksena on tiettyjen resurssien ja aikataulun puitteissa muodostaa henkilöstä kokonaisarvio pureutumatta tiettyjen osa-alueiden sisältöön. Lisäksi on huomioitava, että näiden testien syntyhistoria ei toteudu aina psykologian tutkimuksen piirissä vaan sen kontekstin ulkopuolella, jolloin niiden laatu voi vaihdella. (Niitamo 2003, 104.) Johtuen testien "täsmähakuisuu-

desta” niiden sovellettavuus voi olla hankalampaa kuin aiemmin mainittujen persoonallisuustestien, sillä työskentelytesteissä arvioidaan toimintaa sellaisena kuin se työympäristössä ilmenee (Syrjänen 2007, 33).

Fred Fiedler loi teorian, jonka mukaan johtamistilanteiden mahdollistaman kontrollin määrällä on merkitystä siihen, millaista ja miten tehokasta johtaminen on. Least Preferred Co-worker (LPC) -testillä mitataan tutkittavan henkilön käsityksen ei-toivomastaan kollegasta avulla millaisissa tilanteissa henkilö johtamisesta parhaiten suoriutuu. Matalat pistemäärät saadaan, mikäli arvioinnissa ei-toivotun kollegan arviointi on negatiivisten piirteiden kautta tuotettua, ja vastaavasti korkeat, mikäli kuviteltua henkilöä arvioidaan positiivisten piirteiden kautta. Näistä johdetun näkemyksen mukaan testissä korkeat pistemäärät saaneet henkilöt suoriutuvat johtamisessa parhaiten silloin, kun johtamistilanteessa on mahdollisuus kohtuulliseen kontrolliin. Tämän ympärille jäävät ääripäät kontrollin määrän suhteen ovat matalan pistemäärän saavan henkilön kannalta suotuisin tilanne hyvin suoriutumiselle. Testi mittaa henkilön fokusoitumista joko itse tehtävään tai ihmissuhteisiin. (Niitamo 2003, 85.)

Fiedlerin teoriaa uudempi menetelmä on Multifactor Leadership Questionnaire, joka kolmen pääkäsitteen alaisuuteen jakaa johtamisen eri tyyliä: muuttava, toimeenpaneva ja sitoutumaton. Tämän vuosituhannen puolella kehitettyjä testimenetelmiä edustavat muun muassa Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) ja Transformational Leadership Questionnaire (TLQ). (Niitamo 2003, 84-87.) ELQ keskittyy lähinnä alaisten toiminnan voimistamiseen ja se mittaa seuraavia tekijöitä: esimerkiksi johtaminen, osallistava päätöksenteko, valmennus, tiedonjako ja vuorovaikuttaminen. TLQ on tietyiltä osin sama, mutta se sisältää yhdeksän asenteikkaa: lähestyttävyyttä, osallistavuutta, kriittisen ja strategisen ajattelun kannustaminen, inspiroiva vuorovaikuttaminen, muiden voimistaminen, moraalisuus, päättäväisyys, poliittinen taaju, sekä aidon kiinnostuksen osoitus. (Niitamo 2003, 87.)

Johtamistyylin ohella voidaan mitata myös vuorovaikutustapoja. Vuorovaikutuksen merkitys voi nykyisin tuntua itsestään selvältä mutta on huomioitava, että kaikki organisaatiot eivät enää rakennu portaittain ylenevän muodon varaan vaan työyhteisö voi rakentua myös tasavertaisemmasta tiimiorganisaatiosta. Tällöin puuttuvat ylemmän tason käskyt korvautuvat keskinäisellä vuorovaikuttamisella, jossa useammalla on mahdollisuus toiminnan suuntaamiseen vaikuttamiselle. Tälle on mittauksellisia menetelmiä luotu useampia, niin lomaketestejä kuin simulaatioitakin. (Niitamo 2003, 87.)

Fundamental Interpersonal Relations Orientation Behaviour (Firo-B) perustuu ajatteluun, että yksilöllä on kolme erilaista tarvetta vuorovaikutukselle: ryhmään kuulumiseen, siihen tai sen vuorovaikutukseen vaikuttaminen sekä tunnesiteen muodostaminen ryhmään. Testin dimensioina käytetään mitattavan omia vuorovaikutustapoja sekä hänen muilta odottamia vuorovai-

kutustapoja. Menetelmä on saanut laajaa kannatusta kaupallisessa mielessä, mutta sitä on myös kritisoitu sen osin puutteellisesta teoriapohjasta joidenkin kysymysten osalla. Toisaalta se on tuonut myös omaleimaisuutta ja uutta näkökulmaa. (Niitamo 2003, 89.)

Social Skills Inventory (SSI) on luotu mittaamaan viestittämistä ja viestien vastaanottamista sekä vuorovaikutuksen kontrollia. Niiden yläkäsitteistönä käytetään sekä ei-kielellistä että kielellistä (tunneperäinen ja sosiaalinen) näkökulmaa. Asteikkona testissä käytetään kuutta eri teemaa: tunneilmaisuus, hienovaraisuus, kontrolli, herkkyyks, sosiaalinen ilmaisu sekä hallinta. Tuloksia voidaan tulkita sekä asteikko- että niiden yhteispistemäärätasolla. (Niitamo 2003, 89.)

Team Role Self Perception Inventory (TRSPI) perustuu ajatukselle, että ryhmätoiminnan menestykselle on edellytyksenä erilaisten roolien omaksuminen tai noudattaminen sen toiminnassa. Testin tuottamat kahdeksan eri tiimiroolia järjestäytyvät sen mukaiseen järjestykseen kuin vastaajan oma näkemys omasta toiminnastaan kyseisissä rooleissa toteutuisi. Näin ollen matalapistemääräisiin rooleihin vastaajan ei olisi suotavaa asettua vaan tämän tulisi hakeutua saamiensa korkeimpia pistemääriä vastaaviin rooleihin. Näitä tiimirooleja on kahdeksan: viimeistelevä, koordinoiva, toteuttava, analysoiva, ideoiva, toimiva, ryhmää vetävä sekä mukana kulkeva. Käytännössä on toivottavaa, että ryhmän jäsenistö ei ole riippuvainen toisten muita rooleja edustavista piirteistä vaan jokainen kykenee ottamaan puuttuvan roolin itselleen. Roolien etujen vastapainona ovat myös niiden heikkoudet, kuten viimeistelevän osalta asioihin liiallinen tarrautuvuus. (Niitamo 2003, 90-91.)

Thomas-Kihlmann Conflict Mode Instrument (TKI) analysoi nimensä mukaisesti henkilön konfliktien ratkaisumalleja, joita menetelmä nimeää viisi: kilpailu, välttely, kompromissin tavoittelu, yhteistoiminta ja mukautuminen. Näitä peillataan kahden päämäärän kautta: joko jämäkkyuden tai yhteistyöhön pyrkimisen kannalta. Viiden tyylin arvioinnissa jämäkkyys ja yhteistyöhalukkuus ovat erisuhteisia yhdistelmiltään. (Niitamo 2003, 91.)

Muita mielenkiintoisia testejä edustavat muun muassa tilastollisen jakauman mukaan pisteytetty sosiaalisten pulmatilanteiden ratkaisumallia kysyvä monivalintatesti (Chapin Social Insight Test - CSIT) sekä ei-kielellisiä ilmaisuun eli äänettömään ympäristöön perustuva 45 minuuttinen video (Profile of Nonverbal Sensitivity), jossa valitaan kulloisenkin kohtausten mukaan tarjotuista kahdesta vastausvaihtoehdosta vastaajan mielestä tilannetta kuvaava tunne-tila. (Niitamo 2003, 92.)

Niitamo kuvaa oppimisen ja ajattelun eli kognitiiviset tyylit älykkyuden ja persoonallisuuden väliin sijoittuvalle alueelle. (Niitamo 2003, 93). Kognitiivinen kunkin henkilön tyyli tällöin on erillään tämän älykkyydellisestä osa-alueesta ja kuvaa sitä miten henkilö prosessoi tietoa.

Vaikkakin näitä tyylejä ei aiemmin ole vielä laajemmin tutkittu, on niiden mittaukseen kehitetty joitakin menetelmiä. Learning Style Inventory, joka on saanut kritiikkiä vajavaisesta luotettavuudestaan, Learning Style Questionnaire, Group Embedded Figures Test sekä Street Gestalt Completion Test ovat maailmanlaajuisessa käytössä tunnettuja menetelmiä. LSI:ssä tutkittava asettaa kutakin dimensiota - konkreettinen vs. abstrakti ajattelu sekä toiminnallinen vs. reflektiivinen tiedonkäsittely - kuvaavat adjektiivit siihen järjestykseen, joka kuvaa hänen uusien asioiden oppimistapaa. LSQ on LSI:n pohjalta rakentunut neljää oppimistyyliä (toimiva, arvioiva, teoreetikko sekä pragmaatikko) mittaava testi, joka rakentuu väittämiin "totta"/"väärin" -vastauksilla vastaamiselle, toisin sanoen dikotomiseen asteikkoon. Embedded Figures Test perustuu kenttäriippuvuuden/riippumattomuuden määritelmään eli kuinka henkilö kykenee erottamaan havaintoja laajemmasta havaintokentästä. Testi perustuu nopeuteen ja yksinkertaisten geometristen kuvioiden erotteluun monipuolisempien kuvioiden joukosta. Käytettävissä on sekä värillinen että mustavalkoinen ärsykemateriaali. Testin erikoinena ominaisuutena voidaan pitää myös sen ilmi tuomaa havaintoa, että persoonallisuuden mittauksessa itsearviointiin perustuvat menetelmät ovat riittämättömiä, jolloin EFT erottuu joukosta sen toteutustapansa vuoksi. Objektien tunnistamiseen perustuu myös Street Gestalt Completion Test, jossa valkoista taustaa vasten esitettyjen kuvien merkitys vastaajan täytyy kyetä määrittelemään. Toisin kuin EFT:ssä, SGCT:ssä objektit kuvaavat aitoja esineitä tai tilanteita eikä elottomia geometrisiä kuvioita. SGCT ei ole lomakemuotoisten testien yleistettyä ollut aktiivisessa käytössä. (Niitamo 2003, 93-96.)

Niitamo mainitsee myös epäselvyyden sietämisen eli kuinka ihminen sietää asioita, joita hän ei ymmärrä. Tämä on tutkimuksellisesti ollut kytköksissä toisen maailmansodan aikaiseen ajatteluun natsi-Saksassa. Tunnetuimmaksi lomakemuodossa olevaksi testiksi hän nimeää Test of Intolerance of Ambiguity:n (TIA), jonka luotettavuutta ei hänen mukaan voi pitää hyvänä sen asteikon hajanaisuuden vuoksi. Toinen aiheeseen liittyvä testi on Watson-Glaser Critical Thinking Appraisal (CTA), joka mittaa kaikkiaan viittä kriittisen ajattelun osaa: päättelyä, olettamien tunnistamista, deduktiivista päättelyä, tulkintaa sekä argumenttien arviointia. (Niitamo 2003, 97-98.)

Luovuuden kannalta on hankalaa määritellä sen olomuoto mutta sille on kuitenkin kysyntää työelämässä. Hyvin validioituja esimerkkejä tämän mittaamiseen ovat Kirton Adaptor-Innovator Scales (KAI) ja Barron-Welsch Art Scale (BW). KAI:a Niitamo arvostelee sen ohjauksesta innovoinnin suuntaan, toisin sanoen sen ennakkokäsitykseen innovoinnin sosiaalisesta suotavuudesta. Testi rakentuu itsearvioinnille Likertin asteikon (1-5) mukaan. Geometrisiin muotoihin ja niiden esteettisiin mieltämiin (mm. tasapainoinen, epäselvä, dynaaminen) perustuva BW luokittelee luovaksi henkilöksi sen, joka pitää epätasapainoista ja viimeistelemättömistä kuvioista tai jotka muutoin eivät asetu oletuksien pohjalle. Adaptoria eli mukautujaa

kuvaa mieltyminen harmonisiin kuvioihin, joissa aiemman kaltaisia ongelmia tai poikkeavuuksia ei ilmene. (Niitamo 2003, 98-100.)

Hiljainen tieto on saanut osakseen vuosituhaten vaihteessa huomiota osakseen ja sitä mitaamaan on luotu myös mittareita. Hiljaisella tiedolla viitataan henkilön älyllisesti käytännön ympäristössä menestymistä. Tacit Knowledge Inventory on yksi näistä, joka mittaa henkilön omaa hiljaista tuntemustaan itsestään ja muista henkilöistä sekä tilanteissa toimimisesta. (Niitamo 2003, 101.) Hiljainen tieto on ilmaistavissa olevan tiedon vastinpari (explicit vs. tacit) ja edustaa sitä, mitä henkilö kykenee tekemään ja tietää, mutta joka ei ole siirrettävissä helposti muille. Toisin sanoen hiljainen tieto ilmenee käytännössä helppona suorittamisena ilman, että sen käyttäjä sitä välttämättä edes tiedostaa. (Syrjänen 2007, 40-41.)

Henkilön selviytymistä stressistä ja työn tarjoamista haasteista on alettu tarkastella viime aikoina tarkemmin. Työn kuormittavuus, organisaatiomuutokset ja työpaikan pysyvyys ovat arkipäiväisiä käsitteitä, jotka osaltaan voivat vaikeuttaa henkilön suoriutumista. Tätä varten luotuja testejä on päätynyt myös työelämän käyttöön vaikkakin vähemmässä määrin johtuen niiden lyhyestä käyttöhistoriasta. Coping Inventory for Stressful Situations (CISS) mittaa kolmea psyykkisen selviytymisen perusstrategiaa, joita ovat tehtävä/ongelmasuuntautuminen, omien mielialojen/tunteiden sääntely sekä ongelmien pakoilu. CISS:n kaltainen mittari on Coping Strategy Indicator (CSI), joka painottaa tunteiden sääntelyn sijaan sosiaalisen tuen tavoittelua. Suomessakin käytössä oleva COPE vuorostaan mittaa CISS:ä ja CSI:ä laajemmilla kysymysosioilla kolmeatoista eri dimensiota, joista viisi mittaa ongelmanratkaisua, viisi mielialojen säätelyä ja loput tunteiden kohdentamista ja purkamista. (Niitamo 2003, 101-103.)

7.5 Simulaatiot

Työelämän tilanteita ajatellen työelämän simulaatiot poikkeavat kognitiivisen psykologian tarkoittamista simulaatioista. Koska työpsykologia on soveltavaa, ei ole mielekäästä tai mahdollista peilata sitä laboratorio-olosuhteissa toteutettavien älyllisten testimenetelmien avulla, sillä todellisen arkielämän tilanteet ovat merkittävästi monimutkaisempia ja jopa itse ongelman havainnointi voi olla monesti vaikeaa muun informaation joukosta. Näitä työelämän simulaatioita on kaikista henkilöarviointimittareista tutkittu kaikkein vähiten ja siksi ne voivat tarjota jo osin läpikoluttujen menetelmien ohelle uutta hedelmällistä aineistoa. Tilannetestit ovat olleet vanhastaan käytössä psykologisessa arvioinnissa. Niissä tosielämän tilanteita muistuttavissa tilanteissa on tarkasteltu oletettua henkilön tulevaa suoriutumista aidoissa tilanteissa. Käytössä on ollut myös työnäytteitä, joissa henkilölle annetaan suoritettavaksi haettavaan työtehtävään kuuluva aidon kaltainen tehtävä, esimerkiksi muistion kirjoittaminen annetun paperiversion pohjalta. Toisaalta simulaatioiden ei ole mahdollista kattaa kaikkia todelli-

sen tilanteen ominaispiirteitä ja ne usein sivuuttavat merkityksettömiä tekijöitä ja yksinkertaistavat tilanteen kuvauksen oleellisiin seikkoihin. (Niitamo 2003, 106-107.)

7.5.1 Simulaatioiden toteutus

Simulaatioiden tutkimus on vielä jäsentymätöntä ja kaipaa vielä teoreettista viitekehystä ja käsitteistöä. Niistä on kuitenkin tarjolla jonkin verran myös empiiristä tutkimusta, jolla on esitetty simulaatioiden tarjoavan samankaltaista ennustavuutta kuin haastattelut ja kykytestitkin. Työ- ja organisaatiopsykologian parissa tehtävistä simulaatioista on erotettava jo 1970-luvulta saakka tutkimuksen kohteena olevan kognitiivisen psykologian simulaatioperinne, jossa pyritään mahdollisimman tarkkaan toimintaympäristön heijastamiseen. (Syrjänen 2007, 34.) Simulaatioita toteutetaan usein niin kutsutuissa arviointikeskuksissa (assessment center), joissa tiettyä määrää arvioitavia kandidaatteja on arvioimassa useampi asiantuntija yhtäaikaisesti. Tilanteiden toteutuksessa on vastaavasti haasteena niiden järjestämiseen liittyvät taloudelliset kulut ja organisointivaatimukset. Simulaatioiden toista haasteellisuutta, luotettavuutta, voidaan helpottaa liittämällä niiden sisältö mahdollisimman tarkasti haettuun työtehtävään ja valintaan liittyviin valintakriteereihin. (Syrjänen 2007, 36.) Psykologisessa mittauksessa simulaatiot todellisen kaltaisista työtilanteista ammattitaidon kartoittamiseksi eivät ole pääpaino, sillä tämä arviointi ei psykologille varsinaisesti kuulu vaan sen kartoittaminen on enemmän esimiehelle kuuluvaa. Toisen maailmansodan aikana Yhdysvalloissa kehitetty rekrytointiohjelma vakoojien valitsemiseksi (Office of Strategic Services) kehitti omalta osaltaan simulaatioiden viitekehystä ja teki oivalluksia simulaatioiden sisällöstä (Niitamo 2003, 108). Tästä Niitamo kokoaa viisi seikkaa, joita simulaatioissa tulisi huomioida:

1. Sen tulisi sisältää useampia ratkaisuvaihtoehtoja, jotka olisivat myös aidossa kontekstissa yhtä mahdollisia tai sosiaalisesti suotavia.
2. Simulaatio ei saa vaatia suorittajaltaan erityiskykyä (etulyöntiaseman vähentäminen) ja sen olisi vastata suorittajan kokemuspohjaa.
3. Niiden tulisi tuoda esiin suorittajan persoonaa tai sen keskeisiä elementtejä, suotavasti myös tunneprosessien osalta.
4. Suorittajien keskeisellä vuorovaikutuksella voidaan myös peilata näiden persoonallisuutta.
5. Tehokkaimpia ovat simulaatiot, joissa vaaditaan persoonallisuuden elementtien ja prosessien koordinoitua. (Niitamo 2003, 109.)

Simulaatioiden osalta havaintoja voidaan tehdä hyvin erilaisista ilmiöistä. Ennen tehtävän aloittamistakin tarjoutuu mahdollisuus henkilön arvioimiselle esimerkiksi silloin, kun tämä vastaanottaa ohjeistusta. Osalle henkilöistä tehtävä voi aiheuttaa levottomuutta tai kiirehdyttää. Myös aiemmin tehdyt kykymittaukset voivat simulaatiotilanteessa saada vertailtavaa aineistoa ja saada lisäksi uuden elementin, kuten aikarajoitteen tai sosiaalisen painetilanteen. (Honkaniemi ym. 2007, 95.)

7.5.2 Simulaatiotyyppejä

Motowidlo on erotellut simulaatiot niin kutsuttuihin matala- ja korkeatoistoihin sen perusteella, miten tarkasti ne jäljittelevät aitoja tilanteita. Hän esittää myös, ettei niiden välillä välttämättä ole ennustavuuden osalta paremmuuseroa, mikäli matalatoistoisissa simulaatioissa käsitellään juuri tehtävän ydinprosesseja. (Niitamo 2003, 110.) Tunnettuja simulaatioita ovat esimerkiksi esittämisharjoitukset, kahden henkilön väliset vuorovaikutustilanteet, ryhmäkeskustelut, niin sanottu ”postikori”, päätöksentekotilanteet sekä kokonaisen organisaation simulointi (Syrjänen 2007, 35).

Yksinkertaisimmin toteutettavissa on erilaiset esittämiset, joissa henkilöä pyydetään tuottamaan presentaatio annetu(i)sta aiheesta. Tällaisten arviointi usein perustuu erityisesti ulosannin ja sisällön laatuun. Kahdenkeskiset vuorovaikutustilanteet voivat vastaavasti simuloida esimerkiksi erilaisia palautteenantoja esimiehen ja alaisen välillä. Niiden tuottamiseksi voidaan arvioitavalle antaa myös taustamateriaalia. Nämä arvioivat henkilön kommunikointitaitoja sekä vaikuttamiseen ja suostuttelemiseen liittyviä kykyjä. Ryhmäkeskustelut ovat validiteettinsa ja reliabiliteettinsa (luotettavuutensa) suhteen saaneet arvostusta. Niitä voidaan toteuttaa sekä kilpailevina että yhteiseen päämäärän pyrkivinä eli rakentavina keskustelutilanteina, joissa ryhmän jäsenille kullekin annetaan tehtäväksi esimerkiksi oman asiansa läpivieminen ja sen hyväksyminen tai vastaavasti tavoite yhteisen päätöksen tekemiselle. Kun ryhmäkeskustelua ennen ei aseteta ennakkoon puheenjohtajaa tai muuta johtajaroolia, mahdollistuu arvioijille monenkirjava havaintomateriaali erilaisten prosessien hahmottamiselle. (Niitamo 2003, 111-112.) Tällöin voidaan tilanteen avulla arvioida henkilön jäsentymättömien tilanteiden selvittelytaitoa sekä toimintaa niissä, samoin kuin tarkastella henkilön ryhmän toiminnan edistämiskykyä ja muiden arvostuksen saavuttamista (Syrjänen 2007, 35). Ryhmäkeskustelun kautta voidaan hahmottaa myös, mikäli henkilö on enemmän ihmis- kuin asiasuuntautunut. (Honkaniemi ym. 2007, 94-95.)

”Postikori” arvioi henkilön hallinnointitapaa ja tehokkuutta. Henkilölle annetaan käsiteltäväksi määrä materiaalia, joka käsittää tehtävän kannalta olennaista sekä tarpeetonta materiaalia, esimerkiksi dokumentteja tai muistioita, joista henkilön tulee seuloa jatkotoimenpiteitä varten tarpeellinen. Kestoltaan tunnista neljään kestävä postikori on monesti kaksiportainen ja käsittää sekä arvioitavan henkilön aineiston pohjalta tekemän kirjallisen tuotoksen arvioinnin että arvioitavan haastattelun tämän tekemien ratkaisujen perustelujen selvittämiseksi. Päätöksentekoon liittyviä simulaatioita kuvaa muun muassa malli, jossa koordinaattorin asemassa henkilön tulee johtaa tilannetta tilannekeskuksesta käsin luonnonmullistustilanteessa. Koko organisaatiota simuloivassa tilanteesta mainitaan monesti esimerkkinä Looking Glass -simulaatio, jossa kuusituntisessa arviointitilanteessa kaksikymmentä arvioitavaa henkilöä ja-

kautuvat eri liiketoimintaryhmärooleihin ja työtehtäviin. Nämä ympäristöt vaihtelevat muuttuvien tekijöidensä ja stabiiliutensa osalta. (Niitamo 2003, 113-114.)

8 Muut tietolähteet

Vaikka käytössä olisi useampiakin varsinaisia henkilöarviointimenetelmiä, voi työnantaja kokea tarpeelliseksi hyödyntää valintaprosessissa myös muita henkilöön liittyviä tietoja valintakelpoisuuden selvittämiseksi. Tällöin voidaan pikemminkin puhua soveltuvuuden arvioinnista, kun liikutaan varsinaisen psykologisen henkilöarvioinnin ulkopuolella tapahtuvasta toiminnasta. Tällaisia arvioinnin lisäelementtejä voivat olla muun muassa huumausainetestit tai terveydenhuollon tuottamat työhöntulotarkastukset. Vaikka nämä eivät edellä mainitun jaottelun mukaisesti kuulu henkilöarvioinnin määrittelyyn, voidaan niiden tietyin tavoin nähdä olevan merkittävä osa henkilön soveltuvuutta korostuneesti esimerkiksi liikenneammateissa. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä ei säädä erikseen työhönottotilanteista (YksitL 5§). Henkilöarviointiin voidaan käytännössä liittää myös arviointimenettelyn ulkopuolta tulevaa informaatiota. Tällä voidaan viitata erilaisiin rekistereihin liittyviin henkilötietoihin tai referenssien tarkastamiseen muun muassa entisiltä työnantajilta tai muilta arvioitavan henkilön nimeämiltä tahoilta. Näihin liittyy erityinen lainsäädäntö ja kaikkea tietoa ei perusteetta voida valintaprosessin tueksi tuoda.

8.1 Referenssit

Referenssien tarkastamisen osalta hankaluudeksi muodostuu helposti se, että suosittelija on jo luvan oman nimensä käyttöön työnhakuun antaessaan asennoitunut suosittelemaan hakijaa melko sokeastikin tehtävään kuin tehtävään (Valvisto 2005, 44). Näin ollen suosittelijan perustelut suosituksen annolle on tarkennettava, jotta referenssien merkitys toteutuisi käytännössä. On myös järkevää pyytää kirjallisesti hakijan suostumus suosittelijoiden läpikäymiseen, mikäli näitä ei ole esimerkiksi työhakemuksessa hän entuudestaan maininnut. Hyvien suosittelujen takana voi olla myös nykyisen esimiehen tahtotila päästä heikkolaatuisesta työntekijästään eroon helpommalla tai vastaavasti kyseessä voi olla myös useita vuosia takaperin hakijan esimiehenä ollut henkilö, jonka tuottama informaatio voi muistin vuoksi olla rajoittunutta tai sitten suosittelijalla ei ole positiivista sanottavaa hakijasta. (Vaahtio 2007, 51-52.) KATAKRI määrittelee referenssien tarkistamisen tärkeyden Henkilöstöturvallisuusosiossa P202.0 viitaten siihen, että ”harhaanjohtavien” todistusten näyttäminen ei ole tavatonta (KATAKRI 2011, 51). Kyseinen kohta ei määrittele tarkennuksia siihen, kuinka tarkastaminen tehdään. Tästä voidaan päätellä, että kaiken saatavan tiedon oikeellisuus tulisi varmistaa, jottei valinnan perusteluihin jäisi puutteita. Niiltä osin kuin suosittelija kertoo omiin henkilörekistereihinsä talletettua tietoa hakijasta tai työnantaja tallettaa näitä hakijatietoja omiin tietokantoihinsa, on kyse henkilötietojen luovuttamisesta (Syrjänen 2007, 138). Tällöin niiden käsittelyyn vaa-

ditaan hakijan suostumus. Siten kuin suosituksia arvioinnissa käytetään hyödyksi, on tärkeää tiedostaa valintaan johtavien tietojen saannin keskittäminen hakijalta saataviin tietoihin, muutoin tämän suostumus ulkopuolisiin lähteisiin vaaditaan.

8.2 Internet

Muutoin kuin hakijalta saatavien tietojen osalta voidaan puhua muun muassa internethakukoneilla suoritettavista henkilöön liittyvistä tiedonhauista, joiden käyttöön tietosuojavaltuutettu ottaa kantaa siten, ettei hakua voitaisi ilman henkilön suostumusta suorittaa muutoin kuin YksitL 3§ osoittamassa tilanteessa. Valtuutettu ei ota kuitenkaan kantaa siihen onko "googlaaminen" sallittavaa yleisellä tasolla. (Tietosuojavaltuutettu, 2009.)

8.3 Rikostausta

Hakijan rikostaustaan voidaan tietyin erityisehdoin kohdistaa selvitys mutta tämä oikeus ei ole yksityisen työnantajan saatavilla. Muun muassa lasten kanssa työskentelevien osalta voidaan selvitys tehdä. Rikosrekisterien tarkastamisesta säättää rikosrekisterilaki, jonka ensimmäisessä pykälässä sanotaan rekisterin tietojen hyödyntämisen olevan mahdollista luotettavuuden ja soveltuvuuden arvioinnissa (Rikosrekisterilaki 1993/770, 1§). Muiden tietolähteiden osalta laki yksityisyyden suojasta työelämässä säätelee työnantajan mahdollisuutta selvittää henkilöön liittyviä tietoja. Näin ollen työhönotossa ei voida liikkua käsitteen "työsuhteen kannalta tarpeelliset henkilötiedot" ulkopuolella. Poikkeustapaus on alaikäisten kanssa vuorovaikutuksessa tehtävä työ, jolloin työnantajalle muodostuu velvollisuus selvityksen pyytämiseen (tilanteet, joissa huoltaja ei ole läsnä) (Syrjänen 2007, 142-143 ja 146). Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä (eli pedofiililaki) määrittää työnantajan velvollisuudeksi pyytää nähtäväksi henkilön rikosrekisteriotte, kun tämä hakee kyseisen toisen pykälän mukaisiin tehtäviin. Mikäli kyseessä on siviilipalvelusvelvollisen työpalvelu tai työllisyyslain mukaisen työelämävalmennuksessa oleva henkilön työ, joka kestää vuodessa alle kolme kuukautta, ei kyseistä lakia tällöin noudateta. (Pedofiililaki 504/2002, 2-3 §.)

Rikosrekisteritietojen pyytäminen on viranomaisen oikeus, joskin rajoitetusti (Syrjänen 2007, 142). Tehtäessä turvallisuusselvitystä on viranomaisella mahdollisuus rikosrekisterin tarkasteluun niiltä osin kuin siitä turvallisuusselvityksissä (Laki turvallisuusselvityksistä 2002/177) säädetään. Rikosrekisterilain mahdollistamia tilanteita rekisterin tarkastamiseen ovat henkilöarvioinnillisesta näkökulmasta seuraavat:

1. turvallisuusselvitykset (perusmuotoinen, suppea, laaja)
2. viranomaisen myöntämä lupa tai hyväksyntä
3. valinta sellaiseen koulutukseen tai tehtävään, "...joka liittyy valtion turvallisuuteen, yleis-

seen järjestykseen ja turvallisuuteen, ulkoasiainhallintoon, Suomen kansainvälisiin suhteisiin, oikeushallintoon, keskuspankkitoimintaan tai rahanvalmistukseen ja jossa edellytetään henkilön erityistä luotettavuutta...” (Rikosrekisterilaki 20.8.1993/770, 4§.)

Turvallisuusselvityksiin oikeuttavat tilanteet, joissa riskille altistuu yhteiskunnallinen turvallisuus tai talous tai yksityinen merkittävä ammatti-/liikesalaisuus. Perusmuotoisen turvallisuusselvityksen voi pyytää myös yksityinen taho. (Laki turvallisuusselvityksistä, 2§.)

8.4 Luottotiedot

Tiettyjen poikkeustapausten vallitessa voidaan myös henkilön luottotietojen perusteella arvioida tämän soveltuvuutta ja luotettavuutta haettuun tehtävään. Aiemmin henkilötietolaista löytyvä määrittely luottotietojen luovuttamiselle on löydettävissä luottotietolaista, jossa säädetään työnhaun kannalta mahdollisista tietojen luovutustilanteista seuraavasti:

- 1) *jos niin laissa erikseen säädetään tai jos tiedon antaminen perustuu viranomaiselle laissa säädettyyn tiedonsaantioikeuteen;*
- 8) *työnhakijan ja työntekijän arvioimiseksi siten kuin siitä muualla laissa säädetään;*
- 9) *arvioitaessa yrityksen ja sen vastuuhenkilön kykyä vastata sitoumuksistaan sopimusosapuolena sekä valittaessa henkilö yrityksen vastuuhenkilöksi.*

(Luottotietolaki 2007/527, 19§.) Luottotietoja selvittäessä luotettavuuden määrittämiseksi ei henkilön suostumusta tarvitse pyytää, mutta tätä on kuitenkin tiedotettava näiden lähteiden käytöstä (KATAKRI 2011, 47).

8.5 Terveydentila

Henkilön terveydentilaa koskevat tiedot ovat yksityisyyden suojaamia, mutta niitä voidaan tietyin edellytyksin käsitellä työnantajan toimesta. Näiden tietojen käsittelyyn vaaditaan perusteltu syy, joita YksitL 3§ vaatii. Terveystietojen toimittama soveltuvuusarvio henkilön soveltumisesta haettuun työtehtävään vaatii Syrjäsen mukaan aina kirjallisen suostumuksen työnhakijalta, ellei tämä itse toimita saamaansa lausuntoa suoraan työnantajaosapuolelle (Syrjänen 2007, 141). Nämä tiedot ovat arkaluonteisia ja vaativat niiden säilyttämisen muista työnantajan keraamista henkilötiedoista erillään (YksitL 5§). YksitL 5§:ssä ei mainita työnantajan oikeudesta käsitellä henkilön terveyteen liittyviä tietoja. Terveystietojen voi yleisesti antaa tietoa siitä, onko henkilö soveltuva tehtävään. Yksityiskohtaisemmat tiedot vaativat asianomaisen kirjallisella suostumuksella. Työnhakutilanteessa ei siten voida pureutua henkilön täydelliseen terveydentilan arviointiin vaan näiden tietojen tulee olla yleisesti kyseiseen tehtävään liittyviä. Näin ollen kyseisen lain 5§:n ensimmäisen kohdan maininta "...työnantajalla on oikeus käsitellä näitä tietoja niissä tilanteissa ja siinä laajuudessa, kuin muualla laissa erikseen säädetään" viittaa työturvallisuutta ja työterveyttä koskevaan lain-

säädäntöön. (Syrjänen 2007, 154-155.) Työntekijän terveydentila voi vaikuttaa sekä tämän itsensä mutta myös työyhteisön turvallisuuteen, joten terveyteen liittyvällä tiedolla voidaan nähdä olevan työturvallisuusnäkökulma.

8.6 Huumetestit

Huumausainetestien osalta työnantaja voi huomioida vain asianomaisen itse tälle tuoman huumausainetestistä koskevan todistuksen tietoja (YksitL 6§). Todistusta ei toimiteta testin suorittajan taholta suoraan työnantajalle vaan testattu henkilö toimittaa sen lain mukaisesti itse työnantajalle (Työterveyshuoltolaki 2001/1383, 19§). Työnantaja voi pyytää mutta ei velvoitaa tehtävään jo valitulta henkilöltä tällaista todistusta. Sen esittämättä jättäminen ei kuitenkaan velvoita henkilön lopulliseen palkkaukseen. Testauskäytännöstä on kuitenkin tiedotettava hakijoita jo hakuvaiheessa siten, että valitulta henkilöltä todistus testistä tullaan pyytämään. (Palvelualojen ammattiliitto 2012.) Lain mukaan työnantajalla on tällaisen tiedon käsittelyyn mahdollisuus, mutta sitä ei voida hakijalta vaatia. Mikäli tehtävässä voidaan muutoin

- 1) vaarantaa työntekijän itsensä tai toisen henkeä, terveyttä tai työturvallisuutta;
- 2) vaarantaa maanpuolustusta tai valtion turvallisuutta;
- 3) vaarantaa liikenneturvallisuutta;
- 4) lisätä merkittävien ympäristövahinkojen riskiä;

tai aiheuttaa haittaa salassapitosäännösten suojaamille yleisille eduille tai vaarantaa rekisteröityjen yksityisyyttä tai vaarantaa ammattisalaisuuden tai työnantajan taloudellisen toiminnan. Laissa on myös tarkennuksia muun muassa liittyen sellaisiin tehtäviin, joissa on pääsy valvomatta huumaaviin aineisiin tai lääkkeisiin ja tehtäviin, joissa itsenäisesti työskennellään alaikäisten henkilöiden kanssa. (YksitL 7§.)

9 Yksityisyyden suoja työnhaussa

Henkilön yksityisyys on suojattua työnhaussa eri laein. Ongelmalliseksi asian voi kuitenkin tehdä se, ettei suomalainen lakiteksti määrittele yksityisyyttä tarkasti vaan sen määrittelyä voidaan hakea myös muun muassa henkilötietolain (1999/523) esityöteksteistä (Syrjänen 2007, 87). Riippumatta termin tarkasta määrittelystä, käy laeista kuitenkin ilmi, ettei kaikki henkilöä koskeva tieto ole työnantajan vapaasti käytettävissä vaan niiden käytölle on oltava peruste. Näin ollen työnhaussa työnantajan tietoon saatavat yksityiskohtaisetkin hakijatiedot eivät ole aina työnhaun kannalta merkityksellisiä. Yksityisyyden suojasta työelämässä säätävä laki määrittelee siten työnantajan oikeudeksi käsitellä ainoastaan välittömästi työsuhteen kannalta "...tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta (YksitL 3§). Yleisperiaatteena tämä rajoitus on pätevä, jos-

kin poikkeavia ristiriitoja voi ilmetä esimerkiksi henkilötietolain 12§:ssä mainitussa elintärkeän edun turvaamistilanteessa, jossa rekisteröity henkilö on itse estynyt tietoa antamaan (Syrjänen 2007, 103). Tässä yhteydessä näiden erityislaatuistuuksiin ei ole tarkoituksena syventyä.

9.1 Arkaluonteiset tiedot

Yksityisyyden suojasta voidaan löytää kaksinainen jaottelu sekä arkaluonteisiin että muihin kuin arkaluonteisiin tietoihin (Syrjänen 2007, 94). Vaikka käytännön näkökulmasta henkilötiedot ovat suojattuja, halutaan lailla erityisesti korostaa osa-alueita, jotka voivat aiheuttaa kohteelleen suuremman riskin päätyessään ulkopuolisten tahojen saataville. Henkilötietolaki määrittelee nämä arkaluonteiset tiedot seuraavasti:

- 1) rotu tai etninen alkuperä;
 - 2) henkilön yhteiskunnallinen, poliittinen tai uskonnollinen vakaumus tai ammattiliittoon kuuluminen;
 - 3) rikollinen teko, rangaistus tai muu rikoksen seuraamus;
 - 4) henkilön terveydentila, sairaus tai vammaisuus taikka häneen kohdistetut hoitotoimenpiteet tai niihin verrattavat toimet;
 - 5) henkilön seksuaalinen suuntautuminen tai käyttäytyminen;
 - 6) henkilön sosiaalihuollon tarve tai hänen saamansa sosiaalihuollon palvelut, tukitoimet ja muut sosiaalihuollon etuudet.
- (Hetil 11§.)

9.2 Arkaluonteisten tietojen käsittelyoikeustilanteet

Henkilötietolaki määrittelee 12. pykälässä tilanteet, joissa käsittelyrajoituksesta voidaan luopua. Merkittävimpiä työelämän kannalta työhönotossa ovat poimien seuraavat:

”Mitä 11 §:ssä säädetään, ei estä:

- 1) tietojen käsittelyä, johon rekisteröity on antanut nimenomaisen suostumuksensa;
- 2) sellaisen henkilön yhteiskunnallista, poliittista tai uskonnollista vakaumusta tai ammattiliittoon kuulumista koskevan tiedon käsittelyä, jonka rekisteröity on itse saattanut julkiseksi;
- 5) tietojen käsittelyä, josta säädetään laissa tai joka johtuu välittömästi rekisterinpitäjälle laissa säädetystä tehtävästä;
- 7) uskonnollista, poliittista tai yhteiskunnallista vakaumusta koskevien tietojen käsittelyä tällaista vakaumusta edustavien yhdistysten ja muiden yhteisöjen toiminnassa, jos tiedot koskevat näiden yhdistysten tai yhteisöjen jäseniä taikka henkilöitä, joilla on niihin säännölliset, yhdistysten ja yhteisöjen tarkoituksiin liittyvät yhteydet, eikä tietoja luovuteta sivullisille ilman rekisteröidyn suostumusta;
- 10) terveydenhuollon toimintayksikköä tai terveydenhuollon ammattihenkilöä käsittelemästä

näiden tässä toiminnassa saamia tietoja rekisteröidyn terveydentilasta, sairaudesta tai vammaisuudesta tai häneen kohdistetuista hoitotoimenpiteistä taikka muita rekisteröidyn hoidon kannalta välttämättömiä tietoja;

13) tietojen käsittelyä, johon tietosuojalautakunta on antanut 43 §:n 2 momentissa tarkoitetun luvan.”

(Hetil 12§.)

Toisinsanoin henkilön hakeman tehtävän erityislaatuaisuudet voivat antaa oikeutuksen näiden tietojen käsittelylle, mutta työnantajan on näissä tapauksissa varmistuttava oikeutuksen todenperäisyydestä. Voidaan myös todeta, että arkaluonteisten tietojen käsittelykielto on liitoksissa perustuslain pykäliin, joilla ihmisten yhdenvertaisuutta korostetaan (Perustuslaki 1999/731, 6§) ja määritellään yksityiselämän suojasta (PerustL, 10§). Valintatilanteissa lain tuomat rajoitukset vaikuttavat siihen, kuinka näiden tietojen jopa tahattomasti ilmitullessa toimitaan, jolloin niitä ei voida huomioida henkilövalinnan tukena (Syrjänen 2007, 95). Toisaalta hakijalta voidaan edellyttää muun muassa työlupaa, mikäli hän ei ole Suomen kansalainen, jolloin tämän tiedusteleminen on mahdollista (Syrjänen 2007, 97) vaikka muutoin kansalaisuus muiden arkaluonteisten asioiden ohella ei kuulu haun mukaisiin tietoihin.

Asianomaisen henkilön antama suostumus arkaluonteisten tietojen käsittelyyn on syytä tuottaa kirjallisena ja huomioitava tämän osalta on myös se, että luvan saaminen ei poista lain asettamia vaatimuksia tiedon käsittelyn tarpeellisuudesta ja tiedon käsittelyn asianmukaisuudesta (Syrjänen 2007, 102). Lakiperusteisista velvoitteista Syrjänen sanoo löydettävän heikosti tilanteita, joissa työnantajalle on määriteltä laissa tällaisten tietojen käsittelyvelvoite. Hänen mukaansa kyseessä olisi tilanne, jossa säädettyä tehtävää ei olisi mahdollista hoitaa ilman arkaluonteisten tietojen käsittelyä. (Syrjänen 2007, 104.)

10 Soveltuvuuden arviointi ja siitä annettava lausunto

Henkilönarviointin toimitetaan useimmiten lausunto toimeksiannon tilaajalle eli tavallisesti rekrytoivalle esimiehelle. Arvioinnin laatija ei tee lopullista päätöstä vaan toimii päätöksen tukena. Arvioijalla on tarjota objektiivinen ja neutraali näkemys hakijasta, joka voi tarjota esimiehelle kattavampaa tietoa ja toimia siten valinnan helpottajana hakijoiden vertailussa. Psykologisen tarkastelun ulkopuolelle jäävä työhistoriallinen ja osaamisen osa-alue ovat vuorostaan toimeksiantajan vastuualuetta. Lausunnossa pyritään kuvaamaan kuinka hyvin henkilö soveltuu haetun tehtävän valintakriteereihin eri ominaisuuksien vahvuuksien mukaan ja vastaavasti mitkä tekijät voivat toimia toimintaa heikentävästi. Koska arvioinnilla ei voida saavuttaa täysin ehdottoman tarkkaa näkemystä arvioitavasta, kuuluu lausunnon luonteeseen myös tietynlainen suuntaa-antavuus. Tosielämän tilanteissa muuttuvat tekijät toimintaympäristössä voivat johtaa testitilanteissa havaittuja toimintamalleja erilaisempiin käyttäytymisiin.

(Honkaniemi ym. 2007, 134.) Lausunnon/arvioinnin hyödyntäminen voi olla houkuttelevaa ajan säättämisen tai taloudellisen syyn vuoksi muissakin hauissa. Arvioinnit kohdennetaan haetun tehtävän mukaan. Tästä johtuen niiden hyödyntäminen muissa eriävissä tehtävämuodoissa ei ole mahdollista, mikäli esimerkiksi tietyn ominaisuuden painotus on johtanut puoltamattoman arvioinnin antamiseen aiemmassa arvioinnissa, mutta jolla ei ole uudessa tehtävässä merkitystä. (Syrjänen 2007, 63.) Toisaalta on mahdollista, että arvioija ja esimies ovat sama henkilö - tosin niissä tapauksissa, joissa menetelmien käytön osaamisen ja ammattitaidon vaatimus täyttyvät. Tietyt testimenetelmät vaativat syvällisemmän psykologisen osaamisen, minkä vuoksi osassa menetelmiä vaaditaan psykologin ammattipätevyyttä niiden käyttöön.

11 Kahden asiantuntijan näkemyksiä rekrytoinnista

Käsiteltyjen aiheiden liittämiseksi käytännön työelämäkontekstiin on tähän työhön liitetty kahden rekrytoinnin parissa yli kymmenen vuoden ajan toimineen rekrytoinnin asiantuntijan haastattelutulokset. Haastattelut toteutettiin kyseisten asiantuntijoiden työpaikoilla marraskuun alussa 2012. Molemmat haastateltavat ovat toimineet henkilöstön rekrytointiin liittyvän työuransa aikana niin kotimaisessa kuin kansainvälisessä työympäristössä, minkä toivottiin haastattelupyynnöä tehtäessä tuovan laajempaa näkemystä rekrytoinnin käytännön mahdollisiin ongelmakohtiin. Ennakko-olettamusta vastoin molempien haastateltavien näkemykset olivat muun muassa lainsäädännön näkökulmaan heijastaen positiivisia. Näin ollen niiden avulla myös haastattelun suorittajan näkökulma avautui rekrytoinnin toimeksiantajan ja rekrytointikonsultin väliseen vuoropuheluun liittyvään problematiikkaan, jota tämä työ ei suoranaisesti käsittele. Haastattelu toteutettiin strukturoituna samat kysymykset sellaisinaan haastateltaville esittäen. Tarkoituksena kysymyksillä oli pureutua yksittäisiin tapauksiin eikä muodostaa teemahaastattelulle tyypillistä aiheen yleistä hahmottamista, jonka avulla tulkintojen muodostaminen olisi saattanut osoittautua haasteelliseksi ajankäytöllisesti ja vaatia aiheen laajempaa hahmottamista. Siksi haastattelussa päädyttiin valittuun metodiin, jotta tarkennettuja ja selkeämpiä vastauksia saatiin tiedusteltua. Seuraavassa haastatelluille esitetyt kysymykset ja niihin annetut vastaukset:

1. Mitkä seikat valintaprosessissa erityisesti edistävät hyvän valinnan toteutumista?

Vastaaja A painotti kriteerien määrittelyä, toimeksiantajan kanssa käytävää ”tarkkaa keskustelua”. Samalla hän sanoi, että tässä toimeksiantaja-rekrytoija -välisessä keskustelussa täytyy ennakoida mitä toinen ei osaa ilmi tuoda. Haastatteluvaiheessa on pureuduttava hänen mukaansa niihin kompetensseihin, joita haetaan.

Vastaaja B viittasi tässä kirjallisuudessa esiin tulleen ”briiffaamisen” oleellisuuteen. Toisin sanoen hän koki taustatietojen selvittämistä kriteerien osalta. Myös pitkäaikaiset asiakassuh-

teet toimeksiantajaan luovat hänen mukaansa pohjan hyvälle rekrytoinnille eli tiedetään "mikä asiakas on, mikä yhtiön tila on ja mitä tiimi tarvitsee".

2. Mitkä ovat erityisen kriittisiä vaihteita valintaprosessissa?

Vastaaja A:n mukaan näitä ovat valintaan liittyvät henkilökohtaiset asenteet ja kyky realismiin hahmottamiseen. "Samoin se, haetaanko samankaltaista työntekijää kuin ennen". "Aina ei voi mennä saman (valintakriteeri)formaatin mukaan mutta tällöin ei tule kehitystä".

Vastaaja B ei tuottanut tähän vastausta.

3. Minkälaisen henkilön valintaan rekrytoija pyrkii?

Vastaaja A näki haettavan esimiehen kannalta pitkäaikaista työntekijää. "Vuosi täytyy olla duunissa että saa työlleen lisäarvoa, jolloin saadaan (prosessiin kulutettu) aika ja vaiva maksettua pois."

Vastaaja B toi tähän erilaisen näkökulman sen lisäksi, että "voi olla omiakin näkemyksiä". "On tutkittu, että maanantai-aamuisin haastatellut ei useimmiten päädy valituksi, kun taas perjantain iltapäivätyypit pääsee valituiksi todennäköisemmin".

4. Millaisia tavoitteita esimiehet asettavat rekrytoinnille?

Vastaaja A:n mukaan on usein haettava "hyvä tyyppi", mutta painotti myös, että "jos haettaisiin hyvää tyyppiä, olisi se menoa taaksepäin. Hyvän tyypin lisäksi vaaditaan myös kompetensseja".

Vastaaja B kokemuksen mukaan esimiehen valmiudet rekrytoinnin suorittamiselle vaihtelevat, joskus nämä valmiudet "tulevat vasta hakijoiden arvioinnissa vastaan". "Esimies on myös tietoinen omasta asemastaan ja häntä täytyy joskus opastaa kompromissien tekoon". "Taulukoiden teko selkiyttää ja konsultti usein päätyy itse tekemään kriteerien määrittelyn". Samalla hän katsoi kykytestien toimivan hyvänä karsintakeinona valinnan alkuvaiheissa.

5. Millainen rooli esimiehellä on prosessissa konsultin toimintaan verrattuna?

Vastaaja A:n mukaan molemmat ovat yhdenvertaisia mutta esimies tekee valinnan.

Vastaaja B:n mukaan tässä tulee ilmi vaateet "hyvä tyyppi ja vastaavasti kompetentti", eli "konsultti haastaa esimiehen kriteerit!" Loppuvastuun hän koki valinnasta ja jatkosta olevan kuitenkin esimiehellä. Kuitenkin hän myös ohjasi huomiomaan molempien vaikutukset koko prosessin aikana.

6. Ilmeneekö valintasuosikeissa erilaisia asetteluja esimiehen näkemykseen verrattaessa?

Vastaaja A:lla ei ole tullut työssä vastaan eriäviä mielipiteitä ja hän painotti yhteistyötä esimiehen kanssa. "Jos on käyty kriteerit läpi alussa, niin tullaan samaan valintaan. "Esimies tuntee tiimensä, joten konsultti ei voi tätä yhteensopivuutta tietää hakijan osalta." Vastuu hänen mukaansa on esimiehellä.

Vastaaja B:n katsanto on, että "omat näkemykset on tuotu esiin ja tuotu ilmi riskitekijät". Samalla olisi hänen mukaansa korostettava kuitenkin esimiehen päätösvastuuta.

7. Miten tilanteisiin, joissa sopivia hakijoita ei ole ja valinta olisi suoritettava, suhtaudutaan esimiesten toimesta?

Vastaaja A:n mukaan kompromisseja vaaditaan. Voidaan myös laskea valintakriteerejä. Hakijat voivat olla muodollisesti päteviä mutta "tyyppinä huonoja ja haku vaan avataan uudelleen". "Aina ei voida tehdä kompromisseja, siirretään tällöin ehkä osa tehtävänkuvasta toiselle tyyppille, joka sen osaa".

Vastaaja B:n mukaan voidaan tämän vuoksi hyödyntää tehtävän koeaikaa. Hän myös neuvoi pohtimaan, mistä johtuu, että huono kuva on hakijasta syntynyt. Hänen mukaansa valinta on "riskinottoa".

8. Millaisia henkilön ominaisuuksia pyritään valinnalla välttämään?

Vastaaja A:n mukaan sellaista henkilö, joka "ei tuu toimeen toisten kanssa". Hänen mukaansa riippuu myös tehtävästä, jolloin esimerkiksi itsenäiseen työhön haettavalta tutkijalta ei vaadita välttämättä samanlaisia sosiaalisia taitoja kuin tiimityöskentelyyn valittavalta. Muita vältettäviä ominaisuuksia hän mainitsi olevan "yhteen hiileen puhaltamattomat henkilöt". Ihminen on hänen mukaansa aina riski eikä kaikkea voida ennakoida.

Vastaaja B:n mukaan henkilöä, jolla on "epärealistiset odotukset, kiinnostus enemmän organisaatiota kuin tehtävää kohtaan. "Suorittavaan tehtävään haettaessa toki enemmän merkittävää, jos on kiinnostunut tehtävästä mutta jos pitkäaikainen työntekijä haussa niin sitten organisaatiosta kiinnostunut on parempi valinta".

9. Millä tavoin haastattelija voi välttää haastateltavan pyrkimystä miellyttää tai ohjata mielipiteen syntymistä pelkästään positiiviseen suuntaan?

Vastaaja A: "Eivät vastaa siihen mitä kysytään vaan jatkavat sivuraiteille, eli indikoi että on jotain salattavaa. Monet pyrkii pitkiin mainospuheisiin, eli vaatii haastattelijalta kommentointia. Ajanhaaskausta muutoin (jos tarpeetonta mainospuhetta), mutta mitä vanhempi työnhakija sitä pidempi historia käsiteltävänä".

Vastaaja B mukaan "...itsekritiikkiä voi olla joskus liikaakin". Hänen näkemyksen mukaan on tärkeää "avata vastauksia tarkemmin", "... esittää tarkennuksia kysymyksiin". Hän myös ohjasi tiedustelemaan hakijalta aiemmassa työhistoriassa vastaan tulleita tilanteita ja niissä toimimisia. Hän koki mahdolliseksi ilmi tuoda ajankäytön rajoitteet esimerkiksi suoraan tästä sanomalla haastateltavalle, mikäli tämä ei pysyttäydy käsitellyssä aiheessa.

10. Millä tavoin voidaan rekrytointivaiheessa huomioida henkilön mahdollisuus tehdä haetussa tehtävässä rikkeitä tai rikoksia ja pyrkiä karsimaan tällaisia hakijoita?

Vastaaja A:n mukaan työtyylikyselyllä voidaan näitä asioita kartoittaa. Se kertoo hänen mukaansa henkilön osalta esimerkiksi ohjeiden noudattamiseen liittyviä näkökulmia. "Alakohtaisesti voidaan havaita sääntöjen noudattamisen osalta korkeita tuloksia". Tällä haastateltava A viittaa ilmiöön, jossa tietyn tehtävän osalta henkilöllä on keskimäärin korkeampi todennäköisyys tällaiset tulokset saada tehtävän luonteesta johtuen. Toiseksi keinoksi vastaaja A näki kysyä hakijalta mahdollisuudesta tehdä taustojen selvitys.

Vastaaja B mainitsi alakohtaisesti sallitut selvitykset, mutta pohti myös sitä, indikoivatko ne todella potentiaalisesta rikollisesta. Arvioinneissa voidaan hänen mukaansa korostaa motivaatiota noudattaa ohjeistuksia ja sitä voi työtyylitestein selvittää. Myös toiminta stressitilanteissa voi hänen mukaansa toimia yhtenä osa-alueena, jonka avulla eri arvioita voidaan yhdistää kokonaiskuvan saamiseksi. "Riski on aina olemassa".

11. Millä tavoin koet lain vaikuttavan rekrytoinnin toteutumiseen?

Vastaaja A ei kokenut lakeja esteiksi. Hänen mukaansa jotkut esimiehet voivat puolestaan kokea harmilliseksi, etteivät voi hakijalta tiedustella asepalveluksesta. Ylipäänsä vastaaja A näki esimiesten näkevien rajoitukset merkittävämpinä ja helpommin siten kysyvän "hämmentäviä kysymyksiä", joilla A ei näe olevan merkitystä haun kannalta. Hänen mukaansa rajoitukset ovat "tottumiskysymys".

Vastaaja B:n mukaan "Suomessa ei verrattain vielä ole kovin tiukkoja rajoituksia, ulkomailla enemmän syytteitä nostetaan".

12. Onko vaikutus merkittävä prosessin sujumisen kannalta?

A ei kokenut laeilla olevan merkitystä, "...eikä parhaan henkilön löytämisen kannalta, elämän-tilanneasioita ovat nuo eivätkä ne vaikuta kompetensseihin".

B ei myöskään kokenut lakeja merkityksellisinä haun kannalta.

13. Miltä osin lakien muuttuminen voisi helpottaa rekrytoinnin sujumista?

A: "En koe merkittävänä. On törkeätä jos liikaa tongitaan, voi antaa viitteitä toki tulevasta mutta ovat asioita jotka eivät ole relevantteja". A koki, ettei lakien muuttaminen ole tarpeellista rajoitteiden poistamiseksi ja viittasi vastauksellaan kysymykseen 11.

B koki maahanmuuttajien rekrytoinnin kaipaavan helpottumista, "byrokratia estää ja hidastaa valintoja".

14. Millaiset soveltuvuustestit ovat nykyisin suosituimpia?

A:n mukaan työtyylikysely on suosittu menetelmä, kun haetaan kompetensseja. Kyse on tällöin sähköisesti tehdystä itsearvioinnista, josta saadut vastaukset "fokusoidaan työhön" eli haettuun tehtävään. Arvioinneista myös saadaan tietoa henkilön kompetensseista sen mukaan missä hän kokee toimintansa vahvaksi. Nämä tiedot voivat antaa suuntaviivaa paremmin työtehtävässä suoriutumisesta. A:n mukaan enää ei riitä työnhaussa pelkkä substanssiosaaminen. Omassa työssään hän sanoi paljon käytettävän kykytestejä, numeerisia ja verbaalisia menetelmiä. Myös induktiivinen ja loogisen päättelyn testit ovat hänen mukaansa suosittuja.

B:n mukaan verkon kautta toteutettavat testit ovat suosittuja. "Osa niistä on kevyempiä ja ne ovat välillä aaltoilevasti suosittuja. Saadaan alkuvaiheessa karsittua hakijoita näillä."

Oppilaitoshakuja ja vastaavia tehtäessä voidaan hänen mukaansa tehdä enemmän arviointipäiviä. Yleensäkin hän koki testien tuovan lisäarvoa haastattelulle, monen lähteen hyödyntämisen periaatteeseen viitaten.

15. Kuinka luotettavina näitä testejä voidaan pitää?

A:n mukaan "testit eivät vaikuta lopputulokseen kuin 20%". Lisäksi niiden "...luotettavuus voi heikentyä sähköisen täyttämisen vuoksi". Hän lisäsi myös, että vastausten yhtenäisyys toimii osaltaan käyttökelpoisuuden indikaattorina testeissä. (Testeissä on käytössä tarkistuskysymyksiä, joilla tällaisia epäjohtonmukaisuuksia saadaan karsittua). Testien käyttöä voidaan hyödyntää hänen mukaansa hakijoiden alkuvaiheen karsinnoissa.

B:n mukaan "muuttuvat tekijät on huomioitava". Tätä hän tarkensi viittaamalla hakijan mielentilaan ja pohdintaan miksi henkilö tuotti kyseisen valinnan kussakin tilanteessa. "Konsultilta vaaditaan kriittistä silmää".

16. Mitä haasteita testeihin voi sisältyä?

A koki merkitykselliseksi tarkistustestien tekemisen. "Ihmiset käsittävät asioita eri tavoin", mikä viittaa esimerkiksi alueellisiin tai kulttuurisiin tulkintaeroihin esimerkiksi sanamuotojen osalta.

B:n mukaan "jokin osa-alue saattaa korostua elämäntilanteen vuoksi". Esimerkkinä hän mainitsi tilanteen, jossa hakija on osallistunut lähiaikoina hautajaisiin. Muina haasteina hän mainitsi seuraavat: ei pureta riittävästi saatua arvioita, tulkintaongelmat hakijan puolella sekä kulttuurierot.

17. Miltä osin testien käytössä voidaan vaatia psykologin pätevyyttä?

A koki psykologin käytön tarpeelliseksi silloin, kun on kyse "...henkilöarvioinnista. Silloin, kun tehdään syvälle luotaavampaa arviointia, silloin ei puhuta työtyyliarvioinnista". Esimerkkitalanteina hän mainitsi laajennetun johtoryhmän tehtävät, jolloin psykologiselle arvioinnille on perusteet.

B:n mukaan on "...eroteltava kliiniset psykologiset testit normaaleista testeistä, esimerkiksi musteläiskätesti ja persoonaa arvioivat testit. Toimialasta riippuen voidaan tarvita enemmän psykologin näkökulmaa. Mutta tarvitaanko aidosti niin tarkasti tietää ihmisestä työnhakutilanteessa. Hoitoala on muun muassa erityislaatuinen."

12 Pohdintaa ja jatkotutkimusaiheita

Henkilöarviointimenetelmien kirjo on tutkimusaineistollisesti laaja, mikä tämänkin työn laadinnassa kävi ilmi. Mielenkiintoista olisi tässä yhteydessä ollut arviointimenetelmien validiteetteihin kohdistuva määrittely. Myös niiden ennustavuuden osalta olisi toivonut saatavan tähän käsittelyä pelkän kuvauksen sijaan. Henkilöarvioinnin rakentuessa laveassa merkityksessään toisistaan poikkeavien osa-alueiden varaan olisi tässä työssä voitu keskittyä arviointiprosessin kokonaiskuvauksen tekemisen sijaan yksittäisen menetelmäjoukon tarkasteluun. Tällöin työllä olisi saavutettu teoreettisempi lähestyminen aiheeseen, joskin kokonaiskuvan muodostumisen kustannuksella. Työn lähtökohtana olleeseen henkilöarviointimenetelmien kartoittamiseen kuitenkin päädyttiin ja saavutettiin osin myös laajemman tason kehys menetelmien käytölle. Mielenkiintoiseksi jatkotutkimuksen aiheeksi muodostui kirjoittamisen aikana eri toimialoilla käytettävien arviointimenetelmien suosittuus ja niiden painoarvottaminen valinnoissa. Asiantuntijahaastatteluiden perusteella näiden painoarvo on ainoastaan päätöksentekoa ohjaava mutta laajempaa otosta tämän näkemyksen yleistämiseksi kaivataan. Lisäksi risti-riittaisuuksien tutkiminen esimiehen henkilövalintojen ja henkilöarvioinnin tulosten välillä voisi tuottaa hedelmällistä tietoa. Menetelmien kehittyessä on mielenkiintoista tutkia, kuinka paljon niillä voidaan vähentää perinteisten työhaastatteluiden käyttöä, jos ollenkaan. Aineiston valossa vaikuttaa tärkeälle noudattaa rekrytoinnissa yhteistyötä toimeksiantajan ja rekrytoinnin asiantuntijan välillä, jotta valintaa saadaan ohjattua oikeaan suuntaan ja pätevien tietojen pohjalta, jolloin myös tehtävän kannalta merkitykselliset elementit tulevat riittävästi huomioituiksi.

Yllättävää on kirjoittajan ennako-odotuksia vastoin se, ettei haastateltujen asiantuntijoiden mielestä rekrytointiin vaikuttavia lakeja koettu ongelmallisina. Tämä kuitenkin kiellii epäsuhdasta asiantuntijan ja esimiesten ajattelutavoissa, mistä voidaan jatkojalostaa pohdinta kriteereistä, joita valinnalle asetetaan: rekrytoidaanko esimiesten puolesta aidosti tehtävän suoritusta tukevaa henkilöprofiilia? On mahdollista, että useissa valintatilanteissa esimiehet peräänkuuluttavat henkilöltä ominaisuuksia, joilla ei ole vastoin odotusarvoa merkitystä työssä suoriutumiselle. Haasteena on sellaisten käytännöllisten arviointimenetelmäratkaisujen kehittäminen, joka mahdollistaa laajemman arviointimenetelmien käytön myös vähemmillä taloudellisilla resursseilla, jotka eivät riitä esimerkiksi simulaatioiden hyödyntämiseen. Työn käsittelemien menetelmien valossa ei vielä voida laatia tarkkoja suuntaviivoja eri työtehtäviin soveltuvien arviointityökalujen käyttöön ja yhdistelmään. Toisaalta näissä painottuvat tehtäväkohtaiset erityispiirteet, minkä vuoksi niiden valinnassa korostuu rekrytoivan esimiehen ja henkilöarvioinnin asiantuntijan välinen kommunikointi. Kaiken kaikkiaan monimenetelmäarvioinnin merkitystä ei voitane korostaa liikaa. Varsinkin avainhenkilövalinnoissa, joissa väärät valinnat todennäköisimmin korostuvat tavanomaista työntekijävalintaa moninkertaisemmin,

on vältettävä päätymistä yksipuoliseen menetelmävalintaan, joka korostaisi vain tiettyä henkilön piirrettä tai toimintatapaa.

Valintaprosessiin vaikuttavien lakien määrä voi tuntua sekavalta, mikä selittyy osaksi niiden toimialakohtaisista erityisvaatimuksista. Niitä ei tässä työssä tarkasteltu muutoin kuin yleisellä tasolla ja tavallisimpiin ilmiöihin keskittyen. Johtuen työelämän tietosuojalain varsin yleisestä rekrytointiin käsittelystä ei sen perusteella voida vielä luoda selkeää kuvaa käytännön rajoituksista henkilöarvioinnin toteuttamisessa. Holistinen näkemys henkilöarvioinnin luonteesta ja perusrakenteesta kuitenkin saavutettiin mutta samalla havaittiin uusia ongelmallisia osa-alueita, joita opinnäytetyön laajuuteen viitaten ei kirjoittaja kokenut mahdolliseksi jatkotutkia. Oleellista työn edetessä on ollut havaita, että kokonaisuutenakin henkilöarviointi on suhteellisen pieni osa henkilövalintaa. Koska prosessin vaiheisiin kuuluu sekä käytännöllistä suorittamista (haun käynnistäminen ja suuremmassa mittakaavassa koko henkilöstöpolitiikka) että teoreettista tietämystä vaativaa osaamista (mm. psykologia, oikeudelliset rajoitteet), on syytä kiinnittää huomiota niidenkin kokonaisvaltaiseen tasokkaaseen hoitamiseen. Pelkästään hyvin suoritettu henkilöarviointi ei muutoin tue organisaation onnistuneita valintoja, mikäli valinnassa on päädytty lyhytkatseisiin päätöksiin tai tyydytty vähemmän soveltuvaan henkilöön, koska hakijajoukko on haettu ”väärältä” hakijafoorumilta ilman suunnitelmallisuutta. Henkilöarviointi tulee jatkossa näyttäytymään monipuolisena ja yksityiskohtia täynnä olevana prosessina, josta kokonaiskuvan rakentaminen on haasteellista jo pelkästään niin uusiutuvien lakien kuin arviointimenetelmien lisääntymisenkin vuoksi. Eniten tutkimuksellista annettavaa tulee olemaan simulaatioilla, joista on mielenkiintoista jäädä odottamaan laajempia tutkimustuloksia ja sovellutusmahdollisuuksia.

Lähteet

American Psychological Association.

<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=2011-30298-001>. Tiivistelmä James Conwayn, Robert Jakon ja Deborah Goodmanin tutkimuksesta A meta-analysis of inter-rater and internal consistency reliability of selection interviews. Luettu 17.11.2012

Campion, M., Palmer, D., Campion, J. 1997. A review of structure in the selection interview. *Personnel psychology*, 1997 Volume 50, Issue 3.

http://www.krannert.purdue.edu/faculty/campionm/Review_Structure_Selection.pdf. Luettu 10.11.2012

Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. 2002. *Primal leadership - realizing the power of emotional intelligence*. Yhdysvallat: Harvard Business School Press

Hickman, D. 2009. Tiededokumentti Race and Intelligence. Katsottu Yle1:llä 28.8.2012

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Tammi

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A., Sandberg, J. 2007. *Viisaat valinnat*. Jyväskylä: Gummerrus

Kansallinen turvallisuusauditointikriteeristö. 2011. Versio 2. Puolustusministeriö. Helsinki

Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020504>. Luettu 9.11.2012

Laki turvallisuusselvityksistä. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020177> . Luettu 27.10.2012

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>. Luettu 7.10.2012

Luottotietolaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070527> Luettu 7.11.2012

LUKIMAT.

<http://www.lukimat.fi/matematiikka/tietopalvelu/arviointi/arviointimenetelmat/psykologin-en-tutkimus/psykologinen-testi#section-1>. Luettu 17.11.2012

Newelle Brown, J. *The complete guide to recruitment: a step-by-step approach to selecting, assessing and hiring the right people*. 2011. USA: Kogan Page

Palvelualojen ammattiliitto. Huumetestaus.

<http://www.pam.fi/fi/tyo/tyosuojelu/tyohyvinvointi/Sivut/huumetestaus.aspx>. Luettu 9.11.2012

Psykologien Kustannus Oy. Persoonallisuustestit -aikuisten testit.

http://www.psykologienkustannus.fi/aikuisten_testit.php?pid=301. Luettu 16.10.2012

Rikosrekisterilaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930770>. Luettu 27.10.2012

Suomen asiakastieto Oy. <https://www.omatieto.fi/luottotiedot/actValitseTietoa.do>. Luettu 17.11.2012

Suomen Psykologiliitto. *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. 2001. Toimittaneet Honkanen, H. ja Nyman, K. Helsingin Painotuote

Suomen Psykologiliitto.

http://www.psyli.fi/tietoa_psykologeista/henkiloarviointi/hakukriteerit Luettu 7.10.2012

Syrjänen P. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. 2007. Helsinki: Gummerrus

Tietosuojavaltuutettu. Työelämän tietosuojatietokirja. Toimintaohjeita yksityisyyden suojan tarkastamiseksi työpaikalla. 2/2009. <http://www.tietosuojatietokirja.fi/uploads/2rg3ed0lzorr1.pdf>. Luettu 7.11.2012

Työsopimuslaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu 17.11.2012

Työterveyshuoltolaki. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Luettu 9.11.2012

Vahtio, E-L. Pestaa paras - Rekrytinnin opas esimiehille. 2007. Helsinki: Edita Publishing

Valvisto, E. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. 2005. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.

Wiesner, W. ja Cronshaw, S. 1988. A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. Journal of Occupational Psychology 1988, Volume 61. Sivut 275-290

Kuviot

Kuvio 1: Yksinkertaistettu rekrytointiprosessi

Kuvio 2: Testimenetelmien jako Niitamon (2003, 44) mukaan