



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Henkilöarvioinnin tehostaminen kohdeorganisaation rekrytoinnissa

Kytömaa, Johanna

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Henkilöarvioinnin tehostaminen kohdeorganisaation rekrytoinnissa

Kytömaa Johanna
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2013

Johanna Kytömaa

Henkilöarvioinnin tehostaminen kohdeyrityksen rekrytoinnissa

Vuosi 2013 Sivumäärä 52

Tämä opinnäytetyön aihe on henkilöarvioinnin tehostamisen. Työn tavoite on luoda kohdeorganisaatiolle työhaastattelun rinnalle yksinkertaistettu arvioinnin väline, joka tehostaa henkilöarviointia työhönottotilanteessa. Työ käsittelee henkilöarviointia käsitteenä sekä siihen käytettäviä eri menetelmiä ja arviointiprosessia. Työ on luonteeltaan toiminnallinen, eli se on tehty projektimuotoisena.

Työn kohdeorganisaatio, Nooa Säästöpankki, on suomalainen pääkaupunkiseudulla toimiva Säästöpankki, joka muodostuu yhteensä 9 konttorista Helsingissä, Vantaalla, Espoossa, Keravalla ja Järvenpäässä. Vuoden 2012 kesäkuussa Nooa Säästöpankki työllisti yhteensä 82 henkilöä.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään pääosin henkilöarviointia ja rekrytointia ja se pyrkii määrittelemään henkilöarvioinnin osa-alueita työn tarkoituksen vaatimalla tasolla. Työn toiminnallinen, eli projektiosa muodostuu seuraamalla ja toteuttamalla henkilöarviointiprosessin kaavaa kerätyn teorian pohjalta. Siinä hyödynnetään lisäksi kohdeyrityksen talousjohtajalta haastattelun avulla kerättyä tietoa sekä pankin sisäistä ja ulkoista materiaalia.

Opinnäytetyöprosessin tuloksena luotiin lomakemuotoinen itsearviointitesti, jota kohdeorganisaatiossa voidaan käyttää rekrytoinnissa valintapäätöksen tukena työhaastattelun rinnalla. Itsearviointilomake ja sen tulosten tulkinta perustuu viiden persoonallisuuden pääpiirteenteoriaan. Lomakkeen tulosten avulla voidaan hahmottaa työnhakijan persoonallisuutta viidellä eri osa-alueella ja näin ollen arvioida henkilön soveltuvuutta organisaatioon ja tehtävään. Arviointiväline on suunnattu tukemaan ja täydentämään haastattelun avulla saatuja tietoja työnhakijasta.

Valmiin tuotoksen arviointi oli tarkoitus toteuttaa pyytämällä kohdeyrityksen edustajalta palautetta. Edustajan esteistä johtuen palautetta ei kuitenkaan saatu tarpeeksi ajoissa, jotta se olisi saatu liitettyä työhön. Opinnäytetyön tulokset täyttävät kohdeyritykseen edustajan kanssa projektin alussa määritellyt työn tavoitteet, joten toivottavaa on, että kohdeyritys saa projektin tuotoksesta käyttökelpoisen apuvälineen henkilöarvioinnin suorittamiseksi tulevaisuudessa.

Johanna Kytömaa

Improving Personnel Assessment in Target Organization's Recruitment

Year	2013	Pages	52
------	------	-------	----

The theme of this thesis is to make personnel assessment more effective. The goal of this thesis is to create a simplified tool alongside a job interview to enhance the personnel assessment when recruiting personnel for the target organization. The thesis deals with the concept of personnel assessment and different methods used with it and in all the evaluation process. The working method in this study is functional, meaning that it is made as a project.

The target organization is Nooa Savings Bank Ltd which is a Savings Bank in the Finnish capital region. The bank consists of 9 offices in Helsinki, Vantaa, Espoo, Kerava and Järvenpää. In June 2012 Nooa Savings Bank employed 82 people in total.

The theoretical background of the thesis consists mainly of literature on personnel assessment, personnel management and recruitment. It defines different sectors of personnel assessment within the purpose of the thesis. The practical section of the thesis consists of the aspects of the personnel assessment project based on the theory of the thesis. The practical section also uses the information given by the target organization's financial manager when interviewing her and some internal and external documents from the bank.

The outcome of this thesis was a self-assessment test, which can be used by the target organization when recruiting personnel. The test is pointed to assist the selection of an employee when used it along a job interview. The self-assessment form and the interpretation of the results are based on the theory of the Big Five personality traits. The results of the test can be used to understand the personality of the job applicant in five different areas and assess the candidate's suitability for the job. The form is intended to supplement and verify the information received from the applicant's interview.

The evaluation of the finished product was planned to be carried out by asking the client's feedback. Unfortunately the client was unable to give the feedback in time. However, the results of the study met its aims. Hopefully the test created by this thesis may be a useful personnel assessment tool for the target organization in the future.

Keywords personnel assessment, personnel assessment methods, personnel assessment process

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus	6
1.2	Työn lähtökohdat ja aiheen rajaus.....	7
1.3	Kohdeorganisaatio	8
2	Henkilöarviointi	9
2.1	Henkilöarviointiprosessi.....	11
2.1.1	Tavoitteiden määrittely.....	12
2.1.2	Kriteerien määrittely	12
2.1.3	Menetelmien valinta	13
2.1.4	Arviointitilanteen toteutus	15
2.1.5	Tulosten analysointi ja raportin laatiminen	16
2.1.6	Raportin käyttö ja palautteet.....	17
2.1.7	Seuranta	18
2.2	Arviointimenetelmät.....	18
2.2.1	Haastattelu	19
2.2.2	Simulaatiot	20
2.2.3	Testit	21
3	Teoria henkilöarvioinnin perustana.....	22
3.1	Persoonallisuuden pääpiirteet	22
3.2	The Big Five -itsearviointitesti.....	24
3.3	Arvioinnin luotettavuus	24
4	Lainsäädäntö ja etiikka henkilöarvioinnissa.....	25
4.1	Pätevyysvaatimus	25
4.2	Henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä	26
5	Henkilöarvioinnin tehostaminen kohdeyrityksessä.....	27
5.1	Kohdeyrityksen tavoitteiden määrittely	28
5.2	Kohdeyrityksen kriteerien määrittely	30
5.3	Arviointimenetelmän valinta ja esittely	31
5.4	Arviointitilanteen toteutus kohdeyrityksessä	32
5.5	Arvioinnin tulosten analysointi ja raportointi.....	33
5.6	Raportin käyttö kohdeyrityksessä ja palautteenanto	34
5.7	Henkilöarviointiprosessin seuranta kohdeyrityksessä	35
6	Pohdinta ja arviointi.....	35
	Lähteet	38
	Kuviot.. ..	40
	Taulukot	41
	Liitteet.....	42

1 Johdanto

Pankkialan painiessa vallitsevan taloustilanteen aiheuttamien vaikeuksien ja säädösten alla nousee osaavan ja asiantuntevan henkilökunnan tärkeys pankeissa avainasemaan. Suurille virheille ei ole varaa ja nyt tarvitaan yhteen hiileen puhaltamista. Hyvä yhteishenki ja oikeanlaiset työntekijät edesauttavat tämän toimintamallin syntymistä. Voidaan sanoa, että ihmiset ovat jokaisen yrityksen voimavara. Jo tästä syystä rekrytoinnin henkilövalintojen onnistuminen on tärkeä tekijä tehokkaan liiketoiminnan saavuttamiseksi. Valinnan onnistuminen vaikuttaa myös suoraan riskeihin pienentävästi.

Nykypäivänä työntekijöiltä vaaditaan joustavuutta ja mukautumiskykyä. Työnantajan tehtävänä on rekrytoinnissaan tunnistaa soveltuvimmat yksilöt muiden joukosta ja edelleen valita heistä sopivin tehtävään. Yritys käyttää henkilöarviointia apuna tämän tuloksen aikaansaamiseksi. Arvioinnin suorittamiseksi on tarjolla useita eri välineitä ja menetelmiä. Oikeaoppisesti ja luotettavasti tehty henkilöarviointi tuo suuren lisäarvon yrityksen rekrytointiin ja sitä kautta koko toimintaan.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Opinnäytetyön aiheena on henkilöarviointia tehostavan materiaalin rakentaminen Nooa Säästöpankille. Työ on toimintakeskeinen ja se on toteutettu kehitysprojekti-muotoisesti keväällä 2013. Kehitysprojekti on hanke, jonka tarkoitus on parantaa organisaatiossa jonkun osa-alueen toimintaa. Projektien tavoitteena on usein saavuttaa laadullisia parannuksia esimerkiksi kehittämällä olemassa olevia prosesseja uudella osaamisella tai välineellä. (Wikipedia 2013.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda käytännöllinen apuväline rekrytoinnissa suoritettavaan henkilöarviointiin soveltuvimman työntekijän valitsemiseksi ja rekrytointiprosessin kehittämiseksi. Työssä hyödynnetään sekä ulkoisia tietolähteitä, että myös pankin sisäisiä ohjeita. Kohdeyrityksen käytännön toimintatapaa henkilöarvioinnissa ja arviointiin liittyvien kehitystarpeiden kartoittamiseksi haastatellaan yrityksen edustajaa strukturoidun haastattelun muodossa.

Opinnäytetyön aihe on valittu yhdessä Nooa Säästöpankki Oy:n talousjohtajan, joka keskusteluhetkellä vastasi myös yrityksen henkilöstöasioista, kanssa. Pankki käyttää uutta työntekijää haettaessa arvioinnin apuvälineinä hakijan työhakemusta, ansioluetteloa sekä työhaastattelua. Työntekijän soveltuvuus tehtävään arvioidaan näitä välineitä käyttäen. Pankki on aikaisemmin käyttänyt ulkopuolista konsulttia hakijoiden soveltuvuuden arvioimiseksi, mutta on

luopunut tästä yhteistyöstä heikoiksi koettujen tulosten myötä. Arvioinnin ei koettu tuovan riittävää lisäarvoa rekrytointiin ja soveltuvuuden arviointiin.

Vaikka työhaastattelua pidetään tänä päivänä ylivoimaisesti parhaana ja luotettavimpana henkilöarviointivälineenä, on sen rinnalla hyvä olla myös muita arvioinnin välineitä, jotka parhaimmillaan tukevat ja syventävät haastattelusta saatua tietoa ja näin ollen tehostavat sopivimman henkilön löytymistä tehtävään. Tästä syystä näimme tarpeellisena kehittää haastattelun rinnalle apuvälineen, joka entisestään tehostaisi työnhakijan tehtävään soveltuvuuden arviointia. Apuvälineen tulisi olla menetelmänä yksinkertaisempi ja tehokkaampi aiempiin ulkopuolisen tarjoamiin palveluihin nähden, ja sen tulisi soveltua pankin henkilöstöhallinnon sisäiseen käyttöön.

Työn tarkoituksena onkin perehtyä henkilöarvioinnin prosessiin sekä käytettävissä oleviin eri menetelmiin ja luoda arvioinnin apuväline kohdeorganisaatiolle. Projektissa selvitetään eri vaihtoehtoja henkilöarviointiin ja selvityksen pohjalta lisätään uusi väline nykyiseen toimintatapaan. Kohdeyrityksen talousjohtaja on luvannut mahdollisuuksiensa mukaan tukea työn valmiiksi saattamista.

1.2 Työn lähtökohdat ja aiheen rajaus

Nooa Säästöpankin henkilökunnan vaihtuvuus on viime aikoina ollut melko suurta ja luonnollisesti pois lähteneet työntekijät korvataan rekrytoimalla uusia tilalle. Myös erilaiset muutokset yrityksen toiminnassa voivat synnyttää tarpeen uudelle työntekijälle. Uuden työntekijän etsimisen myötä haasteeksi nousee aina oikeanlaisen ja sopivan henkilön löytäminen tehtävään. Tässä tilanteessa korostuu rekrytoinnin tehokkuus ja suunnitelmallisuus. Nooassa uudet työntekijäehdokkaat kutsutaan haastatteluun työhakemuksen perusteella ja henkilövalinnat tehdään pitkälti juuri hakemuksen ja haastattelun pohjalta.

Henkilöarviointi on osa rekrytointiprosessia, mutta rekrytointiprosessi kokonaisuutena jää muilta osin työn ulkopuolelle. Työssä keskitytään lisäämään prosessiin uusi vaihe tai väline. Henkilöarvioinnin työkalu on suunniteltu käytettäväksi uuden työntekijän rekrytoinnin apuna. Tarkoitus ei siis ole luoda nykyisten työntekijöiden soveltuvuutta mittaavaa työkalua. Työkalun tarkoitus on tuottaa työnantajalle lisätietoa työntekijävalinnan tueksi. Toiveissa olisi tuottaa arvioinnin väline, jota Nooa Säästöpankin rekrytoinnista vastaavat henkilöt voivat käyttää haastattelun rinnalla mahdollisimman monessa rekrytoinnissa haetusta työtehtävästä riippumatta. Aihe jättää näin ollen myös ulkopuolisen konsultin käytön vähemmälle tarkastelulle, sillä tavoitteena ei ole ulkopuolisen henkilöstöyrityksen tai konsultin käyttäminen rekrytoinnissa.

Koska toimeksiantaja käyttää jo työhaastattelua arviointimenetelmänä rekrytinnissa, sivuaa työ tämän menetelmän vain pääpiirteittäin, jotta kokonaiskuva menetelmistä saadaan esille. Työhaastattelu kokonaisuudessaan on hyvin laaja käsite, ja siitä on lukemattomasti teoriaa tarjolla. Työn tuloksien kannalta ei ole olennaista perehtyä haastatteluun syvemmin.

1.3 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Nooa Säästöpankki Oy, joka on vuonna 2003 perustettu suomalainen pääkaupunkiseudulla toimiva Säästöpankki. Sen omistavat kaikki 32 muuta Säästöpankkia (96,3 %) yhdessä Keskinäinen henkivakuutusyhtiö Suomen (3,7 %) kanssa. Säästöpankkiryhmään kuuluu Säästöpankkien lisäksi keskusjärjestö Säästöpankkiliitto. Nooa Säästöpankin yhdeksän konttoria sijaitsevat Helsingissä, Espoossa, Vantaalla, Keravalla ja Järvenpäässä.

Nooa Säästöpankilla on yhteensä 82 työntekijää, joista henkilökunnan toimintavahvuus on 70 (30.6.2012). (Nooa Säästöpankki Oy 2012.) Pankin toiminnassa korostuvat paikallisuus, asiakasläheisyys ja henkilöstön jatkuva kehittäminen. Hyvän asiakaspalvelutason ja korkean asiakastyytyväisyyden Nooa varmistaa panostamalla henkilökunnan kehittämiseen ja koulutukseen. Jokaista työntekijää arvostetaan yksilönä ja oman työnsä asiantuntijana. (Nooa Säästöpankki Oy 2013c.)

Kannustava esimiestyö, hyvä työilmapiiri ja monipuoliset kehittymismahdollisuudet ovat olennaisessa osassa työssä viihtymisen sekä työhyvinvoinnin edistämisessä. Säästöpankin näkökulmasta osaava, motivoitunut ja asiakkaiden tarpeet tunteva henkilöstö on sen tärkein voimavara. (Nooa Säästöpankki Oy 2013b.) Taulukko 1 kuvaa Nooa Säästöpankin avainlukuja menneiltä kausilta.

Nooan avainlukuja	06/2012	06/2011	12/2011
Asiakasmäärä	29 400	29 300	29 700
Tase, milj. €	538,5	476,9	491,7
Varainhankinta, milj. €	486,8	432,3	448,4
Luotot, milj. €	618,7	561,8	572,4
Liiketulokset, milj. €	0,0	0,5	0,7
Vakavaraisuussuhdeluku, %	18,3	19,1	18,63
josta ensisijaisten omien varojen suhde	12,27	13,58	13,39
riskipainotettuihin eriin, %			
Konttorit, kpl	9	10	10
Henkilökunta	82	80	81

Taulukko 1: Nooa Säästöpankin avainlukuja (Nooa Säästöpankki Oy 2012.)

Pankin liiketoiminta rakentuu toiminta-ajatukseen, visioon sekä arvoihin. Nämä asiat näkyvät kaikessa toiminnassa. Toiminta-ajatuksena Nooassa on auttaa asiakkaita luomaan itselleen taloudellista hyvinvointia ja edistää erityisesti säästämistä. Arvot ovat rehti, kehittyvä ja tuloksekas. Pankin vision mukaan ”Nooa on pääkaupunkiseudulla toimiva, voimakkaasti kasvava Säästöpankki. Nooan asiakkaat ovat tyytyväisiä ja uskollisia” (Nooa Säästöpankki Oy 2013a). Nooa Säästöpankki tarjoaa asiakkailleen yhtä kattavat palvelut kuin suuretkin pankit, mutta jokaista asiakasta arvostaen ja kuunnellen. Nooalaisten vahvuutena onkin juuri ystävällinen, yksilöllinen ja sujuva asiakaspalvelu. (Nooa Säästöpankki Oy 2013a.)

Kaikkien Säästöpankkien yhteisinä arvoina ovat asiakasläheisyys, avoin ja aito yhteistyö asiakkaiden ja henkilöstön välillä, luotettavuus sekä tuloksellisuus. Samoja arvoja Nooa arvostaa myös työntekijöissään. (Nooa Säästöpankki Oy 2013a.)

2 Henkilöarviointi

Henkilöarvioinnilla viitataan yksittäisestä henkilöstä tehtävään tutkimukseen, jonka tavoitteena on arvioida ja ennustaa henkilön työtehtävässä suoriutumista tai kehitystarpeita. Tutkimus suoritetaan käyttäen systemaattisia menetelmiä, joiden avulla tutkitaan henkilön ajattelua, osaamista, kykyjä ja toiminta- tai käyttäytymismalleja. (Honkanen 2005, 12.) Henkilöarvioinnilla tarkoitetaan siis henkilön soveltuvuuden arvioimista erilaisilla testeillä ja tehtävillä, joiden tuloksien avulla voidaan päätellä kyseisen henkilön soveltuvuutta tehtävään (Honkanen & Nyman 2001, 15).

Henkilöarviointi on tärkeä osa rekrytointiprosessia. Prosessin onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti sen eri vaiheiden huolellinen läpikäyminen henkilöarviointi mukaan lukien. Rekrytointiprosessin alkupäässä tehdään kartoitus työtehtävän vaativuudesta ja ominaisuuksista, joita työntekijä siinä pärjätäkseen tarvitsee. Näihin tarpeisiin lähdetään henkilöarvioinnilla hakemaan vastaavuutta. (Syrjänen 2007, 6.) Henkilöarviointi voi kohdistua uuden työntekijän soveltuvuuden arviointiin tai sen avulla voidaan arvioida myös jo olemassa olevien työntekijöiden soveltuvuutta ja suorituskkyä.

Arvioinnin tavoitteena on henkilöstön valintaan, palkitsemiseen, kehittämiseen tai henkilöstösuunnitteluun liittyvä lisätiedon hankkiminen organisaation päätösten tueksi. (Honkanen & Nyman 2001, 16.) Arvioinnin tuloksena saatu tieto yhdistetään muun kerätyn tiedon kanssa. Muita tietoja arvioinnin kohteena olevasta henkilöstä voidaan saada esimerkiksi haastattelusta, suosittelijoilta tai työhakemuksesta ja ansioluettelosta. Arvioinnin kautta saatu lisätieto voi olla vaikuttava tekijä työntekijän valinnassa. Huono henkilövalinta on aina suuri riski yritykselle ja sen toiminnalle. Teoksessa ”Viisaat valinnat” todetaan hyvän työntekijän olevan ainakin kaksi kertaa tuottavampi kuin vastaava huono työntekijä. (Honkaniemi, Junnila, Olli-

la, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 21 - 23.) Näin ollen voidaan olettaa, että henkilövalinnoilla on myös suuri kustannusarvo yritykselle.

Nykypäivänä arvoa annetaan henkilön johtamis- ja viestintätaitojen lisäksi sosiaalisille taidoille ja valmiuksille. Usein mitataan henkilön kokemuksen kautta kehittyneitä valmiuksia muiden ominaisuuksien sijaan. Muodollinen ja ammatillinen osaaminen ei siis enää merkitse työhönotossa yhtä paljon kuin ennen. (Niitamo 2000, 15.)

Henkilöarviointeja voidaan tehdä kaikille työntekijäryhmille ja -tasolle toimihenkilöstä johtajiin. Vaikka arvioita tehdään pääsääntöisesti enemmän työhönoton yhteydessä, ovat myös organisaation sisäiset henkilöarvioinnit yleistyneet huomattavasti. Markkinoiden muuttuessa myös organisaation sisäiset työnkuvat muuttuvat tiuhaan ja vaativat usein työntekijöiden uudelleensijoittelua. Tällöin apuna käytetään usein erilaisia sisäisiä henkilöarviointeja. (Niitamo 2000, 13 - 14.)

Henkilöarviointimenetelmät voidaan jakaa kolmeen pääluokkaan, jotka ovat haastattelu, erilaiset testimenetelmät sekä simulaatiot. Jokaisen menetelmäluokan alle sijoittuu liuta alaluokkia. Käytettävä menetelmä on valittava aina arvioinnin tavoitteiden mukaan ja tapauskohtaisesti. (Syrjänen 2007, 22.) Näistä menetelmistä kerrotaan tarkemmin luvussa 2.2..

Henkilöarvioinnin osapuolina toimivat yleensä toimeksiantaja, konsultti sekä arvioinnin kohteena oleva henkilö. Toimeksiantaja on tutkimuksen tilaaja, yleensä työnantaja. Konsultti on henkilöarviointityön asiantuntija, joka suorittaa ja raportoi tutkimuksen sen tilaajalle. Arvioinnin voi suorittaa toimeksiantajayrityksen henkilöstöasiantuntija tai ulkopuolinen konsultti. Arvioitava henkilö taas on työnhakija tai organisaation sisäisessä arvioinnissa työntekijä. (Honkanen & Nyman 2001, 15.)

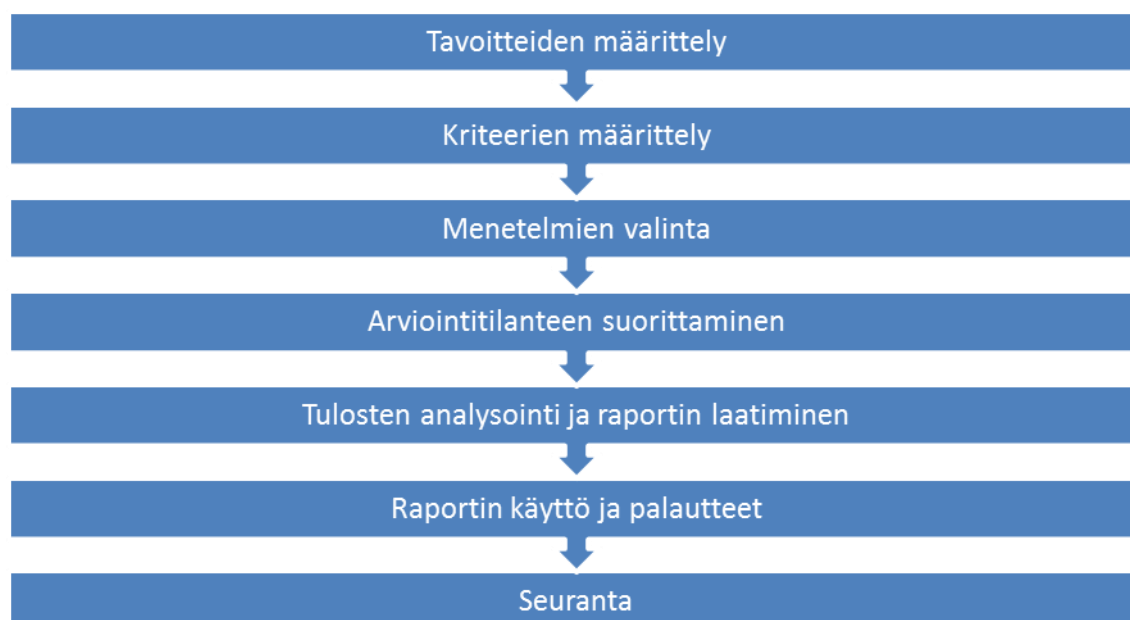
Vaikka Suomessa tehdään henkilöarviointeja hyvin erilaisista lähtökohdista ja niiden tekemiseen käytetään hyvin erilaisia menetelmiä, määrää laki yksityisyyden suojasta työelämässä (YksL 759/2004), että henkilöarvioinnit on tehtävä luotettavasti ja että arvioijat ovat asiantuntevia (Miksi henkilöarvioinnin sertifikaatti? 2013). On myös huolehdittava, että arvioinnin kohteena olevaa henkilöä kohdellaan kaikin puolin hyvin sekä voimassa olevien säädösten ja lakien mukaisesti. Arvioitavalta on pyydettävä suostumus arvioinnin tekemiseksi ja hänellä on lupa myös kieltäytyä. Yksityisyydensuojalaki (5§) määrää myös, että testaus ja sen sisältö on rajattava kohdistumaan välittömästi arvioitavan henkilön työhön ja työsuhteeseen. Arvioija käyttää saatuja tuloksia arvioinnin tukena muun saadun tiedon ohella ja raportoi tapahtumasta toimeksiantajalle. (Waris 2002, 11 - 13.)

Parhaimmillaan onnistuneen henkilöarvioinnin avulla organisaatioon saadaan parempaa henkilöstöä ja säästetään kustannuksissa sekä esimiesten ajankäytössä. Edellytyksenä näille tuloksille on kuitenkin arvioinnin ammattimaisuus ja systemaattisuus. Pitkällä aikavälillä, asianmukaisesti ja systemaattisesti toteutettu henkilöarviointi näyttäisi tuovan yritykselle yhä enemmän odotusten mukaisia työntekijöitä. (Honkanen 2005, 24.)

Niitamo (2003, 9) toteaa, että Suomessa tehdään erilaisia soveltuvuusarviointeja työhönottotilanteissa enemmän kuin muissa Euroopan maissa. Tämä tilastointi ei kuitenkaan kerro arviointien käytön laajuutta kuin suuntaa-antavasti. Esimerkiksi koulujen teettämät opiskelijaarvioinnit mukaan luettuna voidaan arvioinnin kohteena olevia henkilöitä katsoa olevan kymmeniä tuhansia. Arviointitoiminta on siis lähellä monien elämää ja sen taloudellinen vaikutus on maassamme suuri.

2.1 Henkilöarviointiprosessi

Henkilöarviointitutkimus viittaa tutkimuskokonaisuuteen, joka koostuu henkilöarviointiprosessin seitsemästä vaiheesta. Kuvio 1 kuvaa prosessin eri vaiheet etenemisjärjestyksessä. Prosessi sisältää vaiheet arvioinnin tavoitteiden ja kriteereiden määrittelystä aina sen tulosten analysoinnin ja raportointiin. (Honkanen 2005, 16.)



Kuvio 1: Henkilöarviointiprosessi (Honkanen & Nyman 2001, 35).

Jokainen prosessin vaihe on tärkeä ja vaiheet on suoritettava yhtä huolellisesti ja muistettava, että pelkkä arviointitilanne ei tuo luotettavia tuloksia sellaisenaan. Prosessin eri vaiheet

tukevat toisiaan ja tukevat näin ollen myös koko henkilöarviointitutkimuksen onnistumista. (Honkanen 2005, 54.)

2.1.1 Tavoitteiden määrittely

Henkilöarviointiprosessin ensimmäinen vaihe on sen tavoitteiden määrittely. Organisaatiossa on selvitettävä mihin tarpeeseen tietoa kerätään ja miten sitä tullaan käyttämään päätöksenteossa. Vastuu arvioinnin pätevydestä on aina toimeksiantajalla, joten tavoitteita määriteltessä yrityksessä on hyvä käydä läpi ainakin kolme eri osa-aluetta. (Honkanen & Nyman 2001, 36.)

Ensimmäinen osa-alue on organisaatio- ja tehtäväanalyysien tekeminen. On selvitettävä täytettävän tehtävän luonne ja sen liittyminen organisaatioon. Tehtävän vaatimustaso ja keskeiset työssä menestymiseen vaikuttavat ominaisuudet luovat pohjan koko arviointiprojektille. (Syrjänen 2007, 19.)

Toinen osa-alue on toimeksiantajan tarpeen määrittely. Ennen haettavan työpaikan ilmoittamista, työnantajan on aina kartoitettava todellinen tarpeensa työntekijälle ja koko arvioinnin tekemiselle. Tässä prosessin vaiheessa on hyvä pohtia edeltävien analyysien tulosten kautta, mihin arvioinnin tekemisellä tahdotaan vastauksia ja voidaanko niitä saavuttaa kyseisellä tavalla. On tärkeää varmistaa, että kerättävät tiedot ovat tarpeellisia juuri haettavan tehtävän kannalta. Lopuksi henkilöarvioinnin suorittajan on tuotava toimeksiantajalle tiedoksi oma pätevyytensä ja myös rajoituksensa arvioinnin tekemiselle sekä kerrottava yleisesti arvioinnista, prosessista ja menettelytavoista. Toimeksiantajalle on annettava myös tiedoksi arviointiin liittyvät eettiset periaatteet. (Honkanen & Nyman 2001, 37.)

Alueiden läpikäynti varmistaa toimeksiantajan ja arvioijan yhteistä käsitystä suoritettavasta prosessista sekä auttaa osapuolia hahmottamaan sen tavoitteita. Toimeksiantajan tehtävänä on kertoa arviointiin valituille arvioinnista, sen tarkoituksesta ja tarpeellisuudesta sekä tuoda esille, mihin tietoja käytetään. (Honkanen & Nyman 2001, 37.) Huolellisesti tehdystä tavoitteiden määrittelystä päästään luontevasti siirtymään prosessin seuraavaan vaiheeseen.

2.1.2 Kriteerien määrittely

Prosessin toisessa vaiheessa määritellään kriteerit joiden pohjalta arviointi tehdään. Valittujen kriteerien tulee kuvata juuri niitä ominaisuuksia, valmiuksia ja taitoja, joita tehtävässä menestyminen edellyttää. Apuna voidaan käyttää tavoiteprofiilia, joka kuvaa tehtävässä vaadittuja ominaisuuksia. Profiilin luomisessa voidaan hyödyntää prosessin alussa tehtyjä ana-

lyyseja. Toivottuja ominaisuuksia voidaan valita myös valmiilta lomakkeelta kunkin tehtävän tarpeiden mukaan. (Honkanen & Nyman 2001, 40.)

Arviointikriteereitä tulisi valita kohtuudella, mutta kuitenkin sellainen määrä, että niiden avulla saadaan luotettavaa tietoa päätöksentekoa varten. Kriteerien on oltava konkreettisia ja mitattavissa olevia. Ne on myös pystyttävä suoraan yhdistämään kyseessä olevaan tehtävään sekä työkäyttämiseen. (Syrjänen 2007, 20.) Esimerkiksi kriteeri ”hyvät sosiaaliset taidot” on melko yleistävä käsite ja se tulisi pystyä avaamaan ja tarkentamaan lisäkysymyksillä. Kriteereiden määrän ja selkeyden lisäksi niitä määriteltäessä on otettava huomioon niiden mitattavuus, sisältö ja tärkeys, erottelukyky sekä raportoitavuus. Kriteerien määrässä on lisäksi huomioitava, että ihminen pystyy pätevästi vertailemaan korkeintaan seitsemää eri asiaa kerrallaan. Arvioitavana voi kuitenkin olla esimerkiksi seitsemän eri yläluokkaa, joilla jokaisella on korkeintaan seitsemän alakompetenssia. (Honkanen 2005, 65 - 67.)

Koulutuksen ja työkokemuksen lisäksi tänä päivänä työnhakijoissa arvostetaan muun muassa seuraavia perusominaisuuksia, joiden uskotaan vaikuttavan työssä pärjäämiseen: tiedonhaku-taito, visiointikyky, liiketalouden perustiedot, ryhmässä työskentelykyky, kielitaito sekä kansainvälisyys, esiintymistaito, kirjallinen ilmaisutaito, myynti- ja vaikutustaidot, päätöksentekokyky, paineensietokyky, pitkäjänteisyys, ulospäin suuntautuneisuus, joustavuus, aloitteellisuus ja oman erikoisalnan osaaminen. (Kauhanen 2006, 73 - 74.) Henkilön soveltuvuuden voidaan nähdä koostuvan hänen ammattitaitonsa, kokemustensa, persoonallisuutensa ja motivaationsa muodostamasta kokonaisuudesta. (Markkanen 1999, 24.) Kriteereitä määriteltäessä on siis otettava huomioon myös nämä eri soveltuvuuden tekijät.

2.1.3 Menetelmien valinta

Arvioinnin suorittamiseksi käytettävät menetelmät valitaan prosessin kolmannessa vaiheessa tavoitteiden ja kriteereiden pohjalta. Menetelmien pääluokat ovat haastattelu, testit ja simulaatiot. (Syrjänen 2007, 20 - 22.) Menetelmistä itsessään ja niiden alaluokista kerrotaan tarkemmin luvussa 2.2. Rekrytoinnin periaatteena pidetään sitä, että käytettäviä arviointimenetelmiä tulisi aina olla kaksi ja toisen niistä on oltava haastattelu. Näin saadut tulokset tukevat parhaiten toisiaan. (Koivisto 2004, 27.) Taulukossa 2 kuvataan eri menetelmätyypit arvioinnilla haettujen tavoitteiden kautta.

MENETELMÄTYYPIT	MITÄ HALUTAAN ARVIOIDA?			
	suoritus- tasoa	toimintatyyliä	osaamista	odotuksia ja arvoja
1. haastattelumenetelmät ja haastattelua tukevat apuvälineet	X	X	X	X
2. itsearviointimenetelmät, persoonallisuusinventaarit		X		X
3. kyky-, lahjakkuus- ja kapasiteettitestit ja -menetelmät	X			
4. projektiiviset persoonallisuustestit ja -menetelmät	(X)	X		
5. simulaatiot ja työnäytteet	X	X	X	
6. tieto-taito -kokeet			X	
7. muut menetelmät (esim. referenssit)	(X)	(X)	(X)	(X)
suoritus- tasoa	<i>arvioidaan suorituskyykyä ja yleisiä taitoalueita</i>			
toimintatyyliä	<i>arvioidaan tyyppillistä käyttäytymistä tai toimintamalleja eri tilanteissa</i>			
osaamista	<i>arvioidaan osaamista tai taitoa suoritua jostain tietystä tehtävästä</i>			
odotuksia ja arvoja	<i>arvioidaan ilmaistuja motiiveja, ammatillisen kiinnostuksen alueita ja työhön liittyviä asenteita</i>			

Taulukko 2: Henkilöarvioinnin menetelmätyypit ja arvioitavan tiedon luonne (Honkanen & Nyman 2001, 50).

Valitut kriteerit vaikuttavat suoraan käytettävissä olevien menetelmien kirjoon. Menetelmän valintaan vaikuttaa halutaanko arvioitavasta saada tietoa liittyen hänen osaamiseensa tai työskentelytapaansa vai selvitetäänkö arvioinnilla hänen persoonallisuuden rakennettaan tai oppimiskykyään. (Honkanen 2005, 66.) Menetelmiä valittaessa on huomioitava lisäksi menetelmien tarkoituksenmukaisuus ja luotettavuus sekä arvioijan pätevyys suorittaa arviointi ja huolehdittava, että menetelmät ja niiden arviointi on riittävän kattavaa. (Honkanen 2005, 70 - 72.)

Käytettävän menetelmän lisäksi on valittava tapa, jolla henkilöarviointi suoritetaan. Arviointeja voidaan tehdä monilla erilaisilla tavoilla. Käytettävän arviointitavan valitsemiseen vaikuttaa oleellisesti arvioinnin tekijän pätevyys arvioinnin suorittamiseksi ja analysoimiseksi. Arvioijan pätevyysvaatimusta käsitellään tarkemmin luvussa 4.1. Arviointitavat voidaan jakaa neljään ryhmään A:sta D:hen. (Honkanen 2005, 27 - 30.)

Tasolla A, työsuorituksen välittömällä havainnoinnilla, tarkoitetaan henkilön tämänhetkisen työstään suoriutumisen kuvaamista ja arviointia. Havainnoinnilla pyritään selvittämään hänen käyttäytymistään ja osaamistaan työssään. Vaikka arvioinnin yhteys työhön on välitön ja suora, tulokset ovat usein melko pinnallisia eikä niitä voida käyttää työssä tulevaisuudessa menestymisen ennustamiseen. Tasolla B, henkilön aikaisempaa koulutus- ja työkokemusta kartoittaessa, pyritään kartoituksen perusteella päättämään, miten hän suoriutuisi tehtävässä nyt ja tulevaisuudessa. Kun taas kartoitetaan kompetensseja arviointimenetelmien avulla, tasolla C, tehdään epäsuoria havaintoja henkilön suoriutumisesta. Havaintojen pohjalta päätellään suoriutumista todellisessa työssä. Neljäs tapa, taso D, on psykologisten valmiuksien kartoittaminen. Psykologisten kartoitusten avulla saadaan kuvauksia, päätelmiä ja ennustuksia henkilön psykologisten tekijöiden ja voimavarojen vaikutuksesta hänen työkäyttäytymiseensä tai uralla kehittymiseensä. Tasojen edetessä A:sta D:hen siirtyä myös havaintojen pinnallisuus syvällisemmäksi samassa suhteessa. Esimerkiksi työsuorituksen välitön arviointi (taso A) on havainnoiltaan suoraan ja välittömästi yhteydessä todelliseen työtoimintaan, kun taas toisessa ääripäässä psykologisten valmiuksien kartoittaminen (taso D) tuo esiin syvällisempiä, epäsuoria ja päätelmiin perustuvia havaintoja. (Honkanen 2005, 27 - 30.)

2.1.4 Arviointitilanteen toteutus

Arviointitilanteen toteutus suoritetaan edellisessä vaiheessa valitun arviointimenetelmän ja arviointitavan avulla. Henkilöarviointitilanteessa kerätään tiedot arvioitavasta itse arviointia varten. Arviointitilanne voi kestää tunneista aina muutamaan päivään tilanteesta, arviointitavasta ja suorittajasta riippuen. Seuraavassa esitetään muutamia seikkoja, joita arviointitilanteessa on otettava huomioon. (Honkanen & Nyman 2001, 52.)

Arviointitilanteessa ei saa loukata yksilön arvoa, intymiteettiä eikä itsemääräämisoikeutta. Arvioitavalle henkilölle on etukäteen ilmoitettava henkilöarvioinnin tavoitteista, sen eettisistä periaatteista sekä arvioitavan oikeuksista. Arvioitavan on myös annettava lupa arvioinnin suorittamiselle. On tärkeää, että arvioitava kokee tilanteen mahdollisimman avoimena ja vastavuoroisena tapahtumana sekä ymmärtää arvioinnin tarkoituksen ja sen molempipuolisen hyödyllisyyden. Tilanteen tulee siis olla mahdollisimman motivoiva ja mielekäs myös arvioitavalle. Näin kaikki osapuolet panostavat osaltaan arviointiin ja edistävät näin sen tarkoituspäästä ja onnistumista. Niin tahtoessaan, arvioitava saa myös kieltäytyä arvioinnista tai keskeyttää sen ilman perusteluita. (Honkanen & Nyman 2001, 52 - 54.)

Arviointitilanteen avoimuuden vaikutelmaan vaikuttaa olennaisesti käytetyn tutkimusmenetelmän läpinäkyvyys eli se, miten hyvin arvioitava ymmärtää menetelmän tarkoituksen ja mielekkyyden. Tutkimuksen tulokset olisi hyvä pystyä käymään läpi yhdessä arvioitavan kanssa. Arvioitavalla onkin oikeus saada arvioinnista palaute suullisesti tai kirjallisesti. Palautteen

antaa arvioinnin suorittanut henkilö, joka on parhaiten tietoinen tapahtumasta. Palautekeskustelu antaa myös arvioitavalle mahdollisuuden keskustella tuloksistaan ja antaa osaltaan palautetta työnantajapuolelle. Palautekeskustelusta hyöttyy siis myös arvioitava, ja keskustelu voidaan nähdä arvioitavan kannalta motivoivana oppimistilanteena. Palaute voidaan antaa arviointitilanteessa tai myöhemmin arviointiraportin valmistumisen jälkeen. (Honkanen 2005, 75.)

Työnantajan on hyvä huomioida, että arviointitilanteella on suora vaikutus työnhakijan muodostamaan työnantajakuvaan. Arviointitilanne onkin järjestettävä tämä seikka huolellisesti huomioiden ja pyrittävä luomaan arvioinnista työnhakijalle mahdollisimman positiivinen kokemus. Arviointitilanteen toteutusvaiheessa on siis tärkeää antaa arvioitavalle riittävästi realistista tietoa arviointitilanteesta ja tuloksista. (Honkanen 2005, 76 - 77.)

2.1.5 Tulosten analysointi ja raportin laatiminen

Arviointimateriaalin keräämisen jälkeen on vuorossa arvioinnin tulosten käsittely, analysointi ja lopulta raportin laatiminen. Usein arvioitavan vastaukset luokitellaan tai pisteytetään ennalta määrättyllä tavalla jolloin saadaan muodostettua testitulokset. Seuraavaksi verrataan ja yhdistellään eri menetelmien avulla saatuja testituloksia toisiinsa tulosten luotettavuuden varmistamiseksi ja arvioimiseksi. Esimerkiksi työhaastattelun ja itsearviointi-lomakkeen tuloksia voidaan verrata keskenään. Tämän jälkeen pohditaan tulosten ja alussa määriteltyjen kriteerien keskinäistä yhteyttä ja arvioidaan, missä määrin tulokset ja kriteerit vastaavat toisiinsa. Lopuksi tehdään päätelmät arvioinnin tuloksista ja niiden luotettavuudesta.

Tuloksia tulkittaessa on huomioitava menetelmien mahdollistamat virhepäätelmät sekä arvioitava riski sellaisten tekemiselle. On myös pohdittava, millä asteella virheitä voidaan hyväksyä esiintyvän sekä työnantajan että arvioitavan kannalta. Huomionarvoisena on myös pidettävä arvioitavan senhetkinen ura- ja elämäntilanne, sillä niiden vaikutus voi hyvinkin vaikuttaa häiriötekijöinä tuloksiin. Prosessin alkupäässä laadittujen organisaatio- ja tehtäväanalyysien pohjalta voidaan arvioida tuloksien sopivuutta haettuun tehtävään. Lähtökohtana tulosten tulkinnaassa on hyvä pitää ajatusta, että tulosten ennustuskykyä voidaan pitää luotettavana vain tietyllä todennäköisyydellä. (Honkanen 2005, 78 - 82.)

Prosessin alkupäässä valitut arviointikriteerit muodostavat rungon prosessin raportoinnille. Raportissa analysoidaan arvioidun henkilön suoriutumista asetettujen kriteerien kuvaamilla alueilla. (Honkanen 2005, 67.) Henkilöarviointiprosessi tulee aina raportoida kirjallisesti. Raportti toimii lausuntona prosessista ja siihen voidaan myöhemmin viitata tarvittaessa. Raportin avulla voidaan tarkastella rekrytoinnin ja myös arvioinnin onnistuneisuutta jälkikäteen. Hyvästä raportista lukija saa selkeän kuvan hakijasta sekä tämän työtehtävässä pärjäämiseen

liittyvistä ominaisuuksista ja pystyy käyttämään saatuja tietoja henkilövalinnan tukena. Raportin yleisvaatimuksina voidaan nähdä johdonmukaisuus, ymmärrettävyys ja kohdistettavuus haettuun työtehtävään. (Markkanen 1999, 116 - 117.)

Raportin muodolla ei niinkään ole merkitystä, mutta sen asiasisältöön on hyvä kiinnittää huomiota. Raportista on selkeästi käytävä ilmi sen rajattu käyttötarkoitus ja -mahdollisuudet sekä se, kenelle raportti on laadittu. Myös raportin luottamuksellisuus on esitettävä sen lukijalle selvästi. (Honkanen 2005, 84.) Raportti on henkilötietolain (26 §) nojalla annettava arvioidulle hänen sitä vaatiessaan, joten tämänkin vuoksi raportin sisällön kanssa on oltava tarkkana. Toimeksiantajalle annetun palautteen yhteydessä ei saa myöskään tuoda esille sellaista tietoa arvioidusta henkilöstä tai tuloksista, jota ei käsitellä raportissa. (Syrjänen 2007, 64.)

2.1.6 Raportin käyttö ja palautteet

Raporttia käytetään apuna työntekijän valintapäätöksen tekemisessä. Valintapäätös on kuitenkin aina monen eri osa-alueen huomioimisen summa, eikä henkilöarviointi sellaisenaan siihen riitä. Se voi kuitenkin osaltaan tuoda lisäarvoa päätöksentekoon. Arvioinnin avulla voidaan esimerkiksi saada työnhakijasta sellaista tietoa, jota ei muuten olisi havaittu. (Syrjänen 2007, 74 - 75.)

Raporttia saa käyttää vain sen osoittamaan tarkoitukseen. Raportin uudelleenkäyttöön vaaditaan aina lupa toimeksiantajalta, arvioinnin laatijalta sekä arvioidulta henkilöltä. Sääntö koskee kaikkia osapuolia samassa suhteessa. Suositusten mukaan yli vuoden vanhaa raporttia ei tule käyttää päätöksenteon perustana, sillä sen tietojen ei voida olettaa pitävän välttämättä enää paikkansa. Muut arvioinnista syntyneet materiaalit, kuten testiaineisto ja haastattelu-
muistiinpanot on suositeltu tuhottavan, mikäli niiden säilyttämiselle ei nähdä perusteita. Etukäteen olisi organisaatiokohtaisesti hyvä sopia raporttien ja muun siihen liittyvän aineiston säilyttämistavasta ja -ajasta. (Honkanen 2005, 86 - 87.)

Henkilöarvioinnista annetaan aina palaute sekä toimeksiantajalle että arvioidulle henkilölle. Palaute annetaan yleensä ensin toimeksiantajalle, jolloin raportti käydään yhdessä arvioijan kanssa läpi, ja vasta sen jälkeen arvioidulle henkilölle. Toimintatapa on kuitenkin toimeksiantajakohtainen. Arvioitu henkilö voi saada palautteen raportin laatineelta arvioijalta suullisesti sekä mahdollisuuden tutustua raporttiin. Arvioitavan pyytäessä, on hänelle luovutettava myös kopio raportista. Palautteen on kuitenkin oltava samansisältöinen molemmille osapuolille. (Honkanen 2005, 88 - 89.)

2.1.7 Seuranta

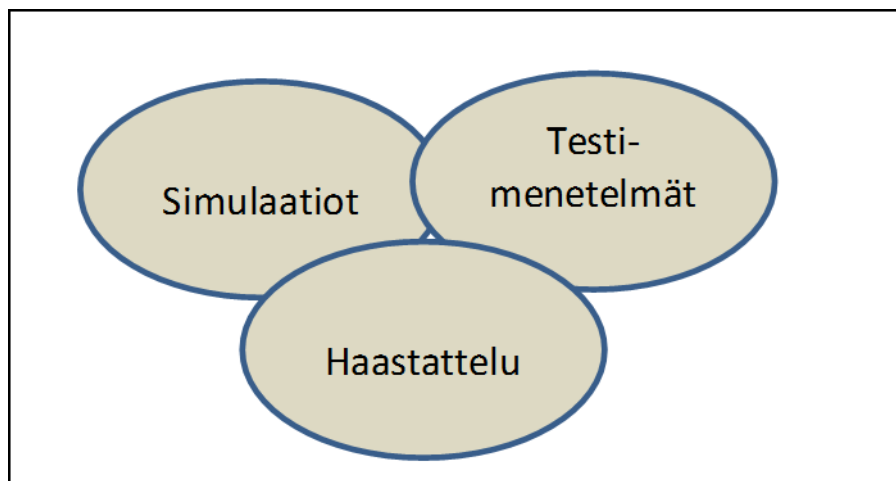
Arvioinnin tehneen asiantuntijan tehtävänä on rekryointipäätöksen jälkeen selvittää, kuinka hyvin työntekijän valinta käytetyn arviointimenetelmän avulla on todellisuudessa onnistunut arvioimalla työntekijän suoriutumista työssään. Seurannan avulla voidaan jatkossa kehittää arviointiprosessia vieläkin toimivammaksi ja samalla arvioida sen luotettavuutta. Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselyillä tai haastatteluilla. (Syrjänen 2007, 66.) Toimeksiantajaa ja arvioitavaa voidaan pyytää esimerkiksi puolen vuoden kuluttua arvioinnista kertomaan näkemyksensä arvioinnin osuvuudesta käytännössä.

Seurannan tulisi kattaa koko henkilöarviointiprosessi toimeksiantajan ja arvioitavan kannalta. Seurannan kohteena on arvioinnin onnistuminen, arvioitavan kohtelu, käytettyjen arviointimenetelmien sekä arvioijien pätevyys, prosessin yleinen toimivuus sekä tietosuojan ja luottamuksellisuuden säilyttäminen. Työhakemukset, ansioluettelot, arviointiraportit ja muut työntekijän valintaan liittyvät dokumentit ovat aina luottamuksellisia ja työnantajan ja sen edustajien on käsiteltävä niitä huolellisesti ja säilytettävä ne lukitussa paikassa. Työnantaja voi säilyttää kärkipään hakijoiden papereita siltä varalta, että valittu henkilö ei syystä tai toisesta jatkaisikaan tehtävässään. Suositeltavaa ei kuitenkaan ole säilyttää papereita yli kahta vuotta. (Syrjänen 2007, 67.)

2.2 Arviointimenetelmät

Arviointimenetelmiä on suuri määrä, mutta ne voidaan jaotella kolmeen eri pääluokkaan. Nämä ovat haastattelu, simulaatiot ja testit, kuten kuviossa 2 esitetään. Yksinään eri menetelmät sisältävät useita erilaisia tekniikoita, lähestymistapoja ja arviointivälineitä. Menetelmiä voidaan ja myös suositellaan käytettäväksi ja vertailtavaksi rinnakkain. (Niitamo 2003, 20 - 21.)

Henkilöarvioinnissa käytettävät menetelmät tulee olla tarkkaan räätälöity käyttötarkoitukseensa. Myös arvioinnin tulokset tulee olla luotettavia ja vertailtavissa. Simulaatio tai testi yksin ei riitä luotettavan henkilöarvioinnin tekemiseen, vaan suositeltua olisi käyttää sitä työhaastattelun tukena. (Honkanen 2005, 13.)



Kuvio 2: Henkilöarvioinnin menetelmäluokat (Niitamo 2003, 20).

2.2.1 Haastattelu

Työhaastattelu on tänä päivänäkin vielä ylivoimaisesti suosituin ja parhaana pidetty arviointimenetelmä. Sitä voidaankin helposti luonnehtia menetelmistä monipuolisimmaksi, joustavimmaksi ja älykkäimmäksi. Menetelmänä haastattelu on myös kolmesta mainitusta tutkituin, minkä ansiosta sen vahvuuksista ja heikkouksista on saatavilla paljon tietoa. (Niitamo 2003, 22.)

Haastattelun tuloksena voidaan parhaimmillaan saada erinomaista tietoa haastateltavasta sekä hänen ominaisuuksistaan, osaamisestaan, toiveistaan ja tavoitteistaan. Erinomaiset tulokset vaativat haastattelijalta tietenkin hyvää valmistautumista sekä ihmistuntemusta. Usein haastattelijoina toimii kaksi henkilöä, joista toinen on esimies ja toinen yrityksen henkilöasioiden vastaava. Kahden haastattelijan käyttö vaikuttaa tulosten laatuun usein positiivisesti. Haastattelun avulla olisi hyvä pyrkiä selvittämään haastateltavan henkilökuvan lisäksi koulutus, työkokemus, harrastukset sekä motiivi työpaikan hakemiselle. Lisätietoa haastattelija saa myös kysymällä henkilön unelmista ja tavoitteista sekä hahmottelemalla tämän arvoja. (Helsinki 2002, 26.)

Siinä missä haastattelu antaa työnantajalle tietoa hakijan soveltuvuudesta tehtävään, antaa se myös hakijalle lisätietoa haettavasta tehtävästä ja koko organisaatiosta yleensä. Haastattelu on siis kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne, johon työnantajan on valmistauduttava huolellisesti etukäteen. Työnantaja kutsuu hakemuksia karsimalla sopivimmalta vaikuttavat henkilöt haastatteluun. Haastateltavia voi suositusten mukaan olla kolmesta kahteentoista haastattelijan resursseista riippuen. Itse haastatteluun on varattava aikaa tunnista kahteen. (Kauhanen 2006, 79.)

Haastattelu voi perinteisesti olla joko vapaamuotoinen (strukturoimaton) tai jäsennetty (strukturoitu). Yleensä haastattelu on tehty jompaakumpaa menetelmää käyttäen, mutta menetelmiä on mahdollista myös yhdistellä haastattelijan tarpeen mukaan. Tällöin haastattelua kutsutaan yhdistelmämenetelmäksi. (Niitamo 2000, 27.) Strukturoimaton haastattelu on nimensä mukaan haastattelutilanteen avoimuutta ja spontaaniutta edistävä menetelmä. Haastattelu etenee tilanne- ja tapauskohtaisesti ja sen luonne on vapaamuotoinen sekä keskustelevalle. (Niitamo 2003, 27 - 28.) Haastattelijalla ohjaa tilannetta, mutta myös haastateltava osittain kykenee vaikuttamaan haastattelun kulkuun. Vapaamuotoinen haastattelu onkin parhaimmillaan kaksisuuntaista vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. Vapaamuotoisuudesta huolimatta haastatteluun on hyvä laatia haastattelurunko tai muistilista, jotta haastattelu pysyy tarkoituksenmukaisena ja keskeisimmät asiat tulee käytyä läpi. (Syrjänen 2007, 23 - 24.)

Strukturoidussa haastattelussa edetään yhtenäisen ja toistuvan kaavan mukaisesti erillisen haastattelurungon avulla. Kun jokaiselle haastateltavalle esitetään samat systemaattiset kysymykset, saadaan niiden tuloksena vertailukelpoista materiaalia arvioinnin tekemiseksi. Näiden haastatteluiden ennustuskyky on osoittautunut varsin korkeaksi juuri vertailukelpoisuutensa ansiosta. (Syrjänen 2007, 24 - 25.)

2.2.2 Simulaatiot

Simulaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa arvioitava suorittaa tekaistun, mutta oikeaa mukailevan työtehtävän, jonka pohjalta hänet arvioidaan. Mitä lähempänä simuloitu testi on oikeaa työtehtävää, sitä parempana sen ennustettavuutta pidetään. (Markkanen 1999, 107.)

Simulointitehtävät voivat olla päätöksenteko- tai analyysitehtäviä, työsimulointeja tai esimerkiksi roolipelejä. Tehtävien tarkoitus on paljastaa henkilön työhön liittyviä tapoja reagoida, asenteita, tunteita ja toimintamalleja. Harjoitukset voidaan suorittaa tilanteesta riippuen yksilö-, pari- tai ryhmätehtävinä. (Viitala 1999, 257.) Toimihenkilön työnsimulointi voidaan suorittaa esimerkiksi niin sanotun postikori (in-basket) -harjoituksen avulla. Hakijalle annetaan käsiteltäväksi jonkinlaista postia, joka hänen tulee käsitellä osaamisensa ja näkemyksensä mukaan. Suuremmissa mittakaavassa simulaatioita voidaan tehdä arviointikeskus-toimintona (assessment center). Arviointikeskus on usean eri testausmenetelmän yhdistelmä ja yleensä sen suorituksesta vastaa organisaation edustaja yhdessä psykologin kanssa. Käytettävissä menetelminä voi simulaation lisäksi olla esimerkiksi haastatteluita ja psykologisia testejä. Suomessa työnsimulointi arviointimenetelmänä on kasvattanut suosiotaan viime aikoina luultavasti juuri sen hyvän validiteetin, eli ennustuskyvyn ansiosta. Menetelmä on myös kustannustehokas yrityksille, joissa valintaprosessi toistuu usein. (Kauhanen 2006, 82.)

2.2.3 Testit

Vaikka haastattelua pidetään henkilöarvioinnin päämenetelmä, on sen rinnalla hyvä käyttää muitakin arviointimenetelmiä informaation hankkimiseksi. Täydentävät arviointimenetelmät voivat tuoda hakijoista esiin niin kutsuttuja piileviä kykyjä, joita ei pelkällä haastattelulla havaittaisi. Erilaiset testit pyrkivät kartoittamaan hakijan persoonallisuutta ja kykyjä, jotka vaikuttavat ammatillisen osaamisen ohella henkilön työssä suoriutumiseen. (Järvinen & Korosuo 1990, 83.)

Käytettävissä on liuta erilaisia testejä, joiden laajuus ja sisältö poikkeavat toisistaan. On kuitenkin muistettava tulkita testien tuloksia henkilöarviointia tukevana apuvälineenä, ei päämenetelmänä. Tuloksia on osattava pitää suuntaa-antavina absoluuttisen totuuden sijasta. (Markkanen 1999, 107.) Testimenetelmät on ryhmitelty kyky-, persoonallisuus-, motivaatio- ja työskentelytyylitesteihin.

Kykytestin tavoite on vertailla hakijoiden kykyrakennetta ja -potentiaalia keskenään. Arvioinnin tuloksena pyritään saamaan kuva henkilön yleislahjakkuuden tasosta selvittämällä hänen älyllisiä edellytyksiään. (Järvinen & Korosuo 1990, 83 - 84.) Suosittuina on pidetty erilaisia ongelmanratkaisutestejä, joissa mitataan ihmisen eri kykyalueita kuten loogista ajattelukykyä tai numeraalista kyvykkyyttä. Oletuksena on, että nämä kyvyt tulevat suorituksessa esiin. (Markkanen 1999, 107.)

Persoonallisuustestit voidaan jakaa kyselylomaketesteihin ja projektiivisiin testeihin. Suomesakin yleistynyt tapa on käyttää arvioinnissa tukena erilaisia kyselylomakemuotoisia pikatestejä, joissa hakija vastaa itse lomakkeen kysymyksiin tai väittämiin. Testin tulosten mukaan hakija luokitellaan tiettyyn ryhmään. (Markkanen 1999, 103.) Testien tuloksena muodostuu kuva henkilön suuntautuneisuudesta, kuten hänen sosiaalisuudestaan, aggressiivisuudestaan tai tukeutumistarpeestaan. Tämä saatu kuva perustuu kuitenkin henkilön omaan käsitykseen persoonastaan. (Markkanen 1999, 110.) Kyselylomaketestejä käytetään nykyään varsin paljon niiden nopean toteutuksen ja raportoinnin joustavuuden ansiosta. Normaalisti testattava henkilö valitsee lomakkeen kysymysten eri vaihtoehdoista itseään parhaiten kuvaavan. (Järvinen & Korosuo 1990, 84.)

Projektiivisella persoonallisuustestillä tarkoitetaan yleensä erilaisia piirustus- tai mustetahra-testejä. Yleisimpinä on pidetty Rorschachin musteläiskä- ja Warteggin piirustustestejä. Näiden testien suorittajalla on aina oltava riittävä ammattiosaaminen niiden suorittamiseksi ja arvioimiseksi. (Järvinen & Korosuo 1990, 84.)

Työskentelytyylitestit mittaavat nimensä mukaisesti henkilön työntekotyylä. Mitattavana voi olla esimerkiksi arvioitavan johtamistyyli tai tiimissä käyttämä rooli. Työskentelytyyliä arvioidaan usein itsearviointilomakkeella. (Syrjänen 2007, 26.)

Teknologian kehittymisen ansiosta erilaisia testejä on mahdollista teettää ja suorittaa myös Internetin välityksellä. Varsinkin itsearviointimenetelmämuotoiset, verkossa tehtävät testit ovat yleistyneet. Internet-pohjaisen testin arvioitava pääsee tekemään erillisillä tunnuksilla arvioinnin järjestäjän määrittelemällä Internet-sivulla. Henkilöstöalan yritykset näyttävät omaksuneen tämän arviointikanavan hyvin ja tarjoavatkin asiakasyrityksilleen Internet-pohjaisia testejä arviointivälineiksi. Internet-pohjaisen arvioinnin käyttö valinnan tukena voi parhaimmillaan nopeuttaa valintaprosessia, mutta se ei saisi koskaan korvata henkilöarvioinnin päämenetelmää, haastattelua, eikä muutenkaan jättää huomioimatta henkilöarvioinnin periaatteita ja laatukriteereitä. Tämän arviointikanavan käyttämisessä on syytä huomioida myös erilaiset sähköiseen tietoturvallisuuteen liittyvät vaatimukset. (Syrjänen 2007, 80.)

3 Teoria henkilöarvioinnin perustana

Persoonallisuustestien taustalla on aina jokin teoreettinen viitekehys, johon perustuen testin tuloksia tulkitaan. Yksi tunnetuimmista ja tutkituimmista teorioista on viiden suuren persoonallisuuskäsitteen -teoria, joka pohjautuu ”The Big Five” -malliin (tai Five Factor Model; FFM). Teorian mukaista asteikkoa käytetään nykypäivänäkin paljon käytössä olevien persoonallisuustestien pohjana. (Niitamo 2003, 55.)

Alkuperäisen mallin kehittivät Ernest Tupes ja Raymond Christal vuonna 1961. Viiden suuren persoonallisuuskäsitteen teoria on kuitenkin lukuisten eri tutkijoiden tulosten yhteenveto, jonka Goldberg kehitti 1990-luvulla omilla tutkimuksillaan nykyiseen vakiintuneeseen muotoonsa. Mallin mukaiset persoonallisuuden viisi pääpiirrettä ovat ulospäin suuntautuneisuus, sovinollisuus, tunnollisuus, tunne-elämän tasapainoisuus sekä avoimuus. (Psykologien kustannus Oy 2013.)

3.1 Persoonallisuuden pääpiirteet

Viiden persoonallisuuden pääpiirteen nähdään edustavan hyvin persoonan yleisrakennetta ja tarjoavan kattavan käsitteellisen kehyksen persoonallisuuden tutkimiselle. The Big Five -mallin persoonallisuuden piirteiden ei kuitenkaan nähdä niiden karkeuden ja kokonaisvaltaisuuden vuoksi pystyvän ennustamaan todellista käyttäytymistä yhtä hyvin kuin vastaavien syvällisempien testien. (WordPress 2013.) Viittä persoonallisuuden pääpiirrettä pidetään silti tutkimustulosten ansiosta suhteellisen pysyvinä, eivätkä ne ole sidoksissa kulttuuriin tai suku-

puoleen. Jokainen piirre pitää sisällään useita niille läheisiä ominaisuuksia, joiden avulla piirteiden tasoja voidaan hahmottaa. (Saarniaho 2006.)

Ulospäin suuntautuneisuuden (extraversion) ääripäinä nähdään seurallisuus ja yksin viihtyvyys tai energisyys ja varautuneisuus. Ulospäin suuntautunut henkilö nauttii ihmisten seurasta ja keskipisteenä olemisesta. Hän on energinen, toimintakeskeinen ja myönteinen henkilö sekä avoin uusille kokemuksille. Ulospäin suuntautuneen henkilön vastakohta on introvertti, eli sisäänpäin kääntynyt. Introvertti nähdään usein hiljaisena, ujona ja jopa masentuneena henkilönä, jonka aktiivisuus- ja sosiaalisuustaso on matala. On siis huomioitava, että sisäänpäin kääntynyt henkilö voi silti olla aktiivinen ja energinen, vaikkei näyttäisi sitä ulospäin. Tämänkaltaiset persoonat tarvitsevat vähemmän painostusta ja enemmän omaa rauhaa tehtäviensä hoitamiseen. (WordPress 2013.)

Sovinnollisuuden (agreeableness) ääripäinä ovat ystävällisyys ja epäystävällisyys tai lempeys ja kylmyys. Sovinnollinen persoona on yhteistyökykyinen ja inhimillinen. Hänet nähdään usein ystävällisenä, auttavaisena sekä muiden asioista kiinnostuneena henkilönä. Sovinnollinen henkilö uskoo ihmisten hyvyyteen ja rehellisyyteen. Toisessa ääripäässä henkilö taas nähdään itsekokeskeisenä, välinpitämättömänä ja epäilevänä luonteena. (WordPress 2013.)

Tunnollisuutta (conscientiousness) voidaan tarkastella henkilön tehokkuuden ja järjestelmällisyyden suhteessa huolettomuuteen ja huolimattomuuteen. Tunnollisuutta mitataan itsekurin, velvollisuudentuntoisuuden, tavoitteellisuuden ja ulkoisten odotusten kautta. Mittari kuvaa tiedostettua käyttäytymistä ja osoittaa, millä asteella hallitsemme, säätelemme ja ohjaamme tekemisiämme. Tunnolliselle, korkean pistemäärän saaneelle henkilölle on esimerkiksi ominaista asioiden ennalta suunnittelu ja järjestely. On huomioitava, että korkea tulos tunnollisuudessa voi yhtälailla merkitä myös henkilön yltiömäistä pikkutarkkuutta tai että hän on työnarkomaani. (WordPress 2013.)

Tunne-elämän tasapainoisuutta (neuroticism) tarkastellaan arvioitavan herkkyyden ja jännittyneisyyden, tai toisaalta vakauden ja itsevarmuuden kautta. Piirteen määrittelyssä arvioidaan millä tasolla henkilön persoonassa esiintyy vihaa, ahdistuneisuutta ja masentuneisuutta. Korkean tuloksen saanut henkilö on tunneherkempi ja taipuvaisempi stressiin kuin matalan tuloksen saanut. Tasapainottomampi henkilö on usein pahalla tuulella ja leppyminen voi viedä aikaa. Tasapainottomuus vaikuttaa henkilön ajattelu- ja päätöksentekokykyyn negatiivisesti. Tasapainoisena nähty henkilö taas vaikuttaa rauhalliselta ja vakaalta henkilöltä, jota eivät häiritse negatiiviset ajatukset. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että hänellä olisi paljon positiivisia tunteita. (WordPress 2013.)

Avoimuuden (openness) ääripäinä ovat luovuus ja johdonmukaisuus tai uteliaisuus ja varovaisuus. Avoimuuden taso tulkitaan taiteiden, seikkailun, idearikkauden, mielikuvituksen, uteliaisuuden ja kokemusrikkauden arvostuksen kautta. Matalan tason avoimuudessa saaneet mielletään perinteitä vaaliviksi, uudistuksia vierastaviksi ja hieman epäluuloisiksi. Korkean avoimuuden asteen omaavat mielletään taas intellektuelleiksi ja uteliaiksi persooniksi, jotka arvostavat taiteita ja kauneutta ympärillään. Avoimet henkilöt taipuvat olemaan luovempia ja tunteistaan tiedostavampia kuin tason toisessa ääripäässä olevat. (WordPress 2013.)

3.2 The Big Five -itsearviointitesti

Yleisimmin The Big Five -mallin mittareita käytetään erilaisien itsearviointi- tai adjektiivivalintatestien yhteydessä. Itsearviointitestit ovat usein lomakemuotoisia ja muodostuvat erilaisista väittämistä. Arvioitava määrittelee itse väittämän paikkansapitävyyttä omalla kohdallaan. Väittäjä voi olla esimerkiksi ”Omaan vilkkaan mielikuvituksen” tai ”Viihdyn hyvin muiden ihmisten seurassa”. (WordPress 2013.)

Jokaisessa ihmisessä on useita eri piirteitä, jotka muodostavat kokonaisuuden. Tähän pohjautuen voidaankin nähdä, että piirreteoria on paras ja todenmukaisin arvioinnin tulosten jäsentelytapa. Ihminen on jonkinlainen, esimerkiksi joustava, aina joko vähän enemmän tai vähemmän. Arvioinnissa olisi pystyttävä erittelemään tärkeäksi havaitut piirteet ja arvioimaan niitä avarakatseisesti. (Markkanen 1999, 28 - 29.)

3.3 Arvioinnin luotettavuus

Arvioinnin luotettavuutta tutkittaessa on keskityttävä siihen, onko mittausmenetelmä validi ja/tai reliaabeli. Arvioinnissa käytettävän menetelmän luotettavuutta mitattaessa on ensin selvitettävä, onko menetelmä riittävän reliaabeli, eli onko se mittakelpoinen. Tämän jälkeen selvitetään menetelmän validiteetti, eli mittaako väline sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Syrjänen 2007, 45.)

Tunnetuimpien persoonallisuustestien reliabiliteettia pidetään hyvänä maailmanlaajuisesti. On kuitenkin huomioitava, että eri tilannetekijät vaikuttavat olennaisesti testien tuloksiin. (Syrjänen 2007, 28.) Arvioitavan henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat muutokset ja tapahtumat voivat muuttaa mitattavien piirteiden esiintymistä tilannekohtaisesti.

Persoonallisuustestien on yleisesti todettu ennustavan työmenestystä varsin hyvin. Tutkimusten mukaan menetelmän korrelaatio (ennustusarvo) on 0.38, kun täydellinen riippuvuus on 1.0 ja täydellinen riippumattomuus 0. Vertailun vuoksi mainittakoon, että strukturoimaton haastattelu antaa ennustearvoksi 0.31 ja strukturoitu haastattelu 0.62. (Kauhanen 2006, 83.)

Työssä suoriutumista mittaavat tutkimukset ovat myös osoittaneet yhteyksiä viiden persoonallisuuden piirteen -mallin ennustuskykyyn. Tutkimuksien avulla on esimerkiksi osoitettu, että tunnollisuus liittyy oleellisesti suoritustasoon tavoitteista ja ammattiryhmästä riippumatta. Ulospäin suuntautuneisuus on havaittu päteväksi mittariksi ammatteihin joihin sisältyy sosiaalista vuorovaikutusta, kuten myyntityötä. Oppimiskykyä ennustettaessa voidaan kriteereinä käyttää ulospäin suuntautuneisuuden lisäksi myös avoimuutta. (WordPress 2013.)

Luotettavimmiksi luokiteltujen testien huomataan usein perustuvan viiden eri osatekijän arvioimiseen. Yksi viiden persoonallisuuden piirteen -mallin merkittävimmistä saavutuksista on sen yhtenäinen systematiikka, joka osoittaa järjestyksen aiemmin hajanaisella ja sekavalla alueella. Mallin erottaa muista se, että se ei perustu pelkästään yksittäisen psykologin teoriaan vaan useamman tahon kehittämään ja testaamaan kehysmalliin. Myös lukuisat eri meta-analyysit vahvistavat mallin ennustuskykyä laaja-alaisesti. (WordPress 2013.)

Jokaiseen persoonallisuuden piirteeseen ja niiden voimakkuuteen vaikuttavat olennaisesti henkilön perinnölliset tekijät sekä ympäristö. Molemmat osa-alueet vaikuttavat suunnilleen yhtä paljon. Tutkimuksin on myös osoitettu, että naiset saavat testissä usein korkeammat arvot tunne-elämän tasapainoisuudessa ja sovinnollisuudessa kuin miehet. Korkeamman arvon ulospäin suuntautuneisuudessa ja tunnollisuudessa saavat taas useammin miehet. On myös tahoja, joiden mukaan syntymäjärjestys ja sisarusten määrä vaikuttaisi piirteiden voimakkuuteen ja niiden jakaantumiseen, mutta väitteistä ei kuitenkaan ole esitetty pitävää näyttöä. (WordPress 2013.)

4 Lainsäädäntö ja etiikka henkilöarvioinnissa

Laissa on määritelty henkilöarvioinnin ja henkilötietojen käytöstä organisaatioissa. Koska henkilöarvioinnin suorittamiseksi tarvitaan arvioitavan työnhakijan tai työntekijän henkilötietoja, on prosessin edetessä tärkeää noudattaa henkilötietolain ja työelämän tietosuojalain säännöksiä sekä yleisen hyvän tavan periaatteita. (Syrjänen 2007, 21.)

Lait pitävät sisällään myös muita arvioitavan henkilön yksityisyyteen ja hyvän arviointiperiaatteen noudattamiseen liittyviä seikkoja. Seuraavaksi käydään läpi näistä oleellisimpia aloittaen arvioinnin suorittavalta henkilöltä vaaditun pätevyyden kriteereistä.

4.1 Pätevyysvaatimus

Arvioinnin suorittajan pätevyydelle on asetettu erikseen vaatimuksensa. Ennen arvioinnin tekemistä on varmistuttava siitä, että arvioinnin suorittaa arviointimenetelmän tekemiseen pätevä henkilö. Esimerkiksi psykologisia testejä saa tehdä ainoastaan psykologin koulutuk-

sen ja ammattitaidon omaava henkilö. Arvioijan pätevydestä vastaa aina toimeksiantaja. (Syrjänen 2007, 51.)

Ammatillinen osaaminen on tietenkin jokaisessa arvioinnissa vähintäänkin toivottavaa. Paras-kaan testi ei toimi, jos arvioija ei osaa sitä käyttää. (Markkanen 1999, 102.) Taulukko 3 havainnollistaa ne edellytykset sekä vaatimukset, joita arvioinnin suorittajalta kussakin tapauksessa vaaditaan.

	Menetelmät	Kuka voi arvioida?
Käytännön läheinen pätevyden ja osaamisen arviointi	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Työhaastattelut ▫ Simulaatiot ▫ Erialaisten kyselyiden pohjalta tehdyt arvioinnit 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Esimies
Osaamis- ja suorituspohjainen arviointi	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Suoritusarvioinnit (työhön suoraan tai läheisesti liittyvillä menetelmillä) 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Arviointityön asiantuntija ▫ Henkilöstötyön asiantuntija
Psykologinen arviointi	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Yksilöllisten valmiuksien ja psyykkisten voimavarojen arviointi ▫ Monipuoliset arviointimenetelmät 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Psykologi

Taulukko 3: Henkilöarvioinnin vaativuustasot (Honkanen 2005, 32).

Jokaisen testimenetelmän käyttö vaatii kokemusta, tulkintataitoa sekä -oppaita. Tulokset on osattava asemoida vastaamaan käytettävän arvioinnin tasoa sekä reaalityöntekijän. (Markkanen 1999, 110 - 111.)

4.2 Henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Lain tarkoitus on suojata henkilön yksityiselämän ja yksityisyyden perusoikeuksia työelämässä. Laissa säädetään muun muassa työntekijää koskevien henkilötietojen käsittelystä, työntekijälle tehtävistä testeistä ja tarkastuksista sekä niitä koskevista vaatimuksista. Lakia sovelletaan niin työntekijään kuin -hakijaankin. (YksL 759/2004.)

Tarpeellisuusvaatimuksella (3 §) tarkoitetaan sitä, että työnantaja saa kerätä ja käsitellä ainoastaan työsuhteen kannalta tarpeelliseksi perusteltavissa olevia tietoja yksilöstä. Edes hen-

kilön itse antama suostumus ei kumoa tätä vaatimusta. (Helsilä 2002, 30.) Lisäksi työnantajan on neljännen pykälän mukaan ensisijaisesti kerättävä henkilötiedot työntekijältä itseltään ja muussa tapauksessa pyydettävä tältä lupa tietojen hankkimiseen muualta. (YksL 759/2004).

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (13 §) on määritelty myös henkilö ja soveltuvuusarviointitesteihin liittyvistä seikoista. Työntekijää voidaan hänen suostumuksellaan testata erilaisten henkilö- ja soveltuvuusarviointien avulla työtehtävien hoitamiseen liittyen. Työnantajan velvollisuutena on kuitenkin varmistaa, että käytössä on luotettavat testausmenetelmät ja että niiden tekijät ovat asiantuntevia. Myös testauksella saatavien tulosten on oltava luotettavia ja virheettömiä testausmenetelmä huomioonottaen. Työntekijällä on pyydettyessä oikeus saada kirjallinen lausunto arvioinnista. (YksL 759/2004.)

Henkilötietolain (523/1999) tarkoituksena on suojata yksilöä rekrytointitilanteessa hänen henkilötietojaan käsiteltäessä sekä edistää hyvän tietojenkäsittelytavan kehittämistä ja noudattamista. Henkilötiedolla tarkoitetaan mitä tahansa merkintää luonnollisesta henkilöstä tai hänen ominaisuuksistaan paperilla, videolla tai muualla, josta hän on tunnistettavissa. Suulliset ja henkilökohtaisiin tarkoituksiin kerätyt tiedot jäävät kuitenkin lain ulkopuolelle. On hyvä huomioida, että esimerkiksi haastattelun muistiinpanot täyttävät henkilötiedon määritelmän. Laki määrää myös, että työntekijällä on oikeus saada tietoonsa hänestä rekisteröidyt tiedot. (Helsilä 2002, 29.)

Henkilötietolain 5 §:ssä on maininta, että henkilötietojen rekisterinpitäjän tulee ”käsitellä henkilötietoja laillisesti, noudattaa huolellisuutta ja hyvää tietojenkäsittelytapaa sekä toimia muutoinkin niin, ettei rekisteröidyn yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden turvaavia perusoikeuksia rajoiteta ilman laissa säädettyä perustetta.” Tämä maininta viittaa henkilötietojen käsittelyn yleisistä periaatteista ensimmäiseen, huolellisuus- ja suunnitteluvälvoitteen. (Henkilötietolaki 523/1999.) Muut periaatteet ovat käyttötarkoitussidonnaisuus sekä jo aiemmin mainittu tarpeellisuus- ja virheettömyysvaatimus. Käyttötarkoitussidonnaisuudella tarkoitetaan, että henkilötietojen käsittelyn tarkoitus tulee olla ennalta määritelty. (Syrjänen 2007, 129 - 133.)

5 Henkilöarvioinnin tehostaminen kohdeyrityksessä

Opinnäytetyön työosuus noudattaa henkilöarviointiprosessin kaavaa. Työosuuden tavoitteena on prosessin avulla luoda henkilöarvioinnin apuväline kohdeyritys Noa Säästöpankille, sen käyttämän työhaastattelun tueksi. Apuvälineen on tarkoitus tuoda lisäarvoa henkilöarviointiin valintapäätöksen tueksi. Prosessin tavoitteena on tehostaa henkilöarviointia toimeksiantajayrityksessä. Tarkoituksena on muodostaa käsitys sellaisista ominaisuuksista ja valmiuksista, joita noolaisessa arvostetaan ja jotka ovat edellytyksenä pankkialalla pärjäämisessä. Näiden

kriteerien pohjalta valitaan käytettävä arviointimenetelmä ja muodostetaan väline henkilöarviointiin toteuttamiseksi. Henkilöarviointiväline ja sen käyttö esitellään. Arvioinnin raportointia suunnitellaan pääpiirteisesti ja prosessista pyydetään palautetta toimeksiantajalta. Työosuudessa pohditaan myös henkilöarviointiprosessin tuotoksen seurantaan liittyviä seikkoja.

Prosessin seitsemään vaiheeseen on antanut näkemyksensä kohdeyrityksen talousjohtaja haastattelussaan. Kohdeyrityksen rekrytointiin ja henkilöarviointikäytäntöihin keskittyvät haastattelukysymykset ovat työn liitteenä (Liite 1). Haastattelu toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa Vantaalla toukokuun alussa ja oli kestoltaan noin yhden tunnin. Haastattelutapa oli strukturoitu, jolloin tilanne eteni etukäteen määriteltyjen kysymysten ja haastattelurungon mukaisesti. Haastattelun avulla kohdeyrityksen henkilöarviointin käytänteistä ja tarpeista saatiin tarpeellista tietoa projektin tuotoksen kehittämiseksi.

Prosessin eri vaiheissa käsitellään kohdeyrityksen sisäisen Henkilöstöasioiden ohjeistuksen (2013) mukaisia sekä haastattelussa ilmi tulleita seikkoja sekä prosessissa yleisesti huomioitavia asioita työn teoriaosuuden perusteella. Henkilöstöasioiden ohjeistukseen on koottu yhdeksi kokonaisuudeksi Nooa Säästöpankissa noudatettava henkilöstöhallinnollinen ohjeistus ja pankin henkilöstöpolitiikan periaatteet.

Seuraavassa esitetään ehdotus kohdeyrityksen toimintamalliksi opinnäytetyön tuloksena kehitetyn it-searviointilomakkeen käytölle työnhakijan haastattelutilanteessa ja myös prosessin muissa vaiheissa tulosten analysoinnista laaditun raportin käyttöön saakka. Kohdeyrityksen päätettäväksi jää, missä määrin ja miten se ehdotusta hyödyntää toiminnassaan.

5.1 Kohdeyrityksen tavoitteiden määrittely

Nooa Säästöpankin lähtökohtana on yrittäjähenkisyys sekä tahto vaikuttaa tulokseen ja samalla kehittää pankin toimintaa. Nooassa yrittäjähenkisyys tarkoittaa, että on halua tehdä parhaansa, tavoitteellisesti hakea tuloksellista toimintaa, niin että sekä asiakas että toimihenkilö ovat tyytyväisiä lopputulokseen. Pankin työntekijät ovat lojaaleja työnantajalleen ja tekevät parhaansa kaikilla osa-alueilla. (Nooa Säästöpankki Oy 2013d.)

Henkilöstösuunnittelulla turvataan se, että organisaatiolla on strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi jatkuvasti määrältään, osaamisrakenteeltaan ja valmiuksiltaan sekä toimintaedellytyksiltään sen toiminnallista tarvetta vastaava ja oikeissa tehtävissä toimiva henkilöstö. Nooa Säästöpankki pyrkii kustannustehokkaaseen ja -tietoiseen toimintaan. Henkilöstömäärä suhteutetaan tavoitteisiin, toiminnan laajuuteen ja toimintatapaan. Henkilöstömäärä perustuu vuotuisessa toimintasuunnitelmassa tehtävään henkilöstö-suunnitelmaan, jota tarkennetaan tarvittaessa kesken toimintakauden. Henkilöstösuunnitelma sekä tukee että sisältyy aina

vuotuisen liiketoimintastrategiaan, jonka pankin hallitus vahvistaa. (Nooa Säästöpankki Oy 2013d.)

Nooan organisaatiomalli koostuu liiketoiminta-alueista. Hallinnollisesti konttorit jakautuvat kolmeen maantieteelliseen liiketoiminta-alueeseen. Alueen yhdestä konttorista vastaava pankinjohtaja toimii oman toimensa ohella muiden ko. alueen konttorinjohtajien esimiehenä. Nooa Säästöpankin toimintaorganisaatiossa on varsinainen liiketoiminta sekä sen tukipalvelut (hallinto ja back-office) eriytetty toisistaan. Toiminta-organisaatio vastaa Nooan toiminnan tarpeita ja tukee sen tavoitteiden saavuttamista. Pankin rekrytointihaastatteluita koordinoi henkilöstöpäällikkö mahdollisesti yhdessä ulkopuolisen konsultin avustuksella. Rekrytointipäätökset tekee pankin johtoryhmä, pois lukien toimihenkilöt ja kesätyöntekijät, joiden rekrytoinnista vastaa pankinjohtaja. (Nooa Säästöpankki Oy 2013d.)

Pankin johtoryhmän jäsenille ja konttorinjohtajille sekä muille sopimuspalkkaisille on laadittu erilliset toimenkuvaukset. Muita toimenkuvia varten on olemassa mallitoimenkuvat, jotka perustuvat tehtäviin, titteliin ja vaativuusluokitteluun sekä erikseen kussakin yksikössä laadittaviin erityis-vastuualueluetteloihin. Luettelot päivitetään tarvittaessa tai yksikön henkilökunnan jäsenen vaihtuessa. (Nooa Säästöpankki Oy 2013d.)

Henkilöstön rekrytoinnin tavoitteena on varmistaa, että pankilla on käytössään operatiivisen toiminnan ja liiketoimintastrategian tarpeisiin perustuva, laadullisesti ja määrällisesti oikea henkilöstö. Tarkoituksena on valita avoimiin toimiin Nooa Säästöpankin kannalta pätevin ja soveltuvin henkilö. Avoimet toimet täytetään mahdollisuuksien mukaan sisäisen hakumenettelyn kautta. Henkilövalinnoissa käytetään haastattelun lisäksi tarvittaessa ulkopuolisen konsultin tekemää soveltuvuusarviointia. (Nooa Säästöpankki Oy 2013d.)

Kohdeyrityksen talousjohtaja (Kuutio 2013) kertoi haastattelussa, että tämänhetkisen toimintatavan mukaan sopivimmat ehdokkaat työhaastatteluun valitaan saapuneiden työhakemusten perusteella, mutta varsinainen henkilöarviointi toteutetaan työhaastattelun avulla. Ennen lopullisen valintapäätöksen tekemistä osallistuu kolme vastuuhenkilöä arvioinnin tekemiseen. Aikaisemmin yritys käytti ulkopuolista konsulttia jokaisen työnhakijan soveltuvuuden testaamiseen, mutta ei kokenut saavansa sillä riittävää lisäarvoa päätöksentekoa varten ja luopui käytännöstä. Ulkopuolisen konsultin avulla tehty arviointi jää talousjohtajan mukaan hieman kaukaiseksi. Konsulttia käyttäessä on konsulttiyritys ja sen toimintatapa tunnettava todella hyvin, jotta sen tuottamaa aineistoa osataan hyödyntää ja ymmärtää omassa rekrytoinnissa oikealla ja tehokkaalla tavalla. Tänä päivänä ulkopuolista konsulttia käytetään pankin rekrytoinnissa vain tarvittaessa. Talousjohtajan mielestä kykyä ja sosiaalisuutta kuvaava yksinkertaisempi arviointimenetelmä, jota voitaisiin käyttää rekrytoinnissa pankin sisäisesti, voisikin olla hyvä lisäväline henkilöarviointiin työhaastattelun rinnalla.

5.2 Kohdeyrityksen kriteerien määrittely

Nooa Säästöpankin talousjohtajan (Kuutio 2013) mukaan yleiset, työtehtävään liittyvät kriteerit määritellään kohdeyrityksessä haettavan tehtävän mukaan. Esimerkiksi kesätyöhön liittyvät kriteerit voivat olla työ- ja koulukokemukseen, osaamisen taustaan sekä rahankäsittelytaitoon ja -kokemukseen liittyviä. Pankilla on käytössään valmiita, suuntaa-antavia tehtävänälyyseyä eri työtehtäville, mutta jokaisen haettavan tehtävän kriteerit katsotaan aina tehtäväkohtaisesti. Talousjohtaja kuitenkin painotti tapaamisessa, että tehtävänälyysillä ei tarkoiteta tässä tapauksessa tehtävälistaa, vaan se perustuu ennemminkin osaamisen kartoittamiseen. Pankki ei edellytä erityistä tutkintovaatimusta työnhakijoilta. Sen sijaan täytettävän paikan tietotaidolle asettamat vaatimukset ovat ratkaisevia. ”Tietyissä tehtävissä vaaditaan toki tiettyä taustaa ja osaamista, mutta tietyissä käyvät uudetkin positiot”, talousjohtaja toteaa haastattelutilanteessa. Hänen mukaansa työntekijän haku on sopeutettava aina haettavan tehtävän rooliin tapauskohtaisesti.

Tuotettavan arviointivälineen arviointikriteerit muodostuvat kohdeyrityksen yleisesti työntekijässä arvostamista piirteistä. Näitä piirteitä tulisi jokaisen nooalaisen omata ja tarkoituksena onkin pystyä havainnoimaan niitä työnhakijoista tuotettavan arviointivälineen avulla.

Kohdeyrityksen talousjohtaja mainitsi haastattelussa pankin työntekijöissä arvostamiksi piirteiksi asiakas- ja myyntityössä viihtyvyyden sekä paineensietokyvyyden. Hänen mukaansa ”nooalainen pystyy työssään siirtymään sujuvasti tilanteesta toiseen pitämällä silti langat kässissään”. Ammatillisen osaamisen voi jossain määrin korvata myös halu ja kyky. Pankkialalla yleisesti arvostettuja työntekijän ominaisuuksia talousjohtajan mukaan ovat vastuuntuntoisuus, asiakaspalvelutaitoisuus sekä kokemus alalta tai tehtävistä. Lisäksi arvostetaan sitä, että hakija ymmärtää muuttunutta pankkikulttuuria. ”On huomioitava, että pankkityö ei ole enää pelkkää asiakaspalvelua vaan palvelun ja myynnin yhdistämistä”, talousjohtaja sanoo. Yleisesti työntekijän valintapäätökseen kohdeyrityksessä vaikuttaa voimakkaasti se, viihtyykö henkilö asiakastyössä sekä onko hän riittävän tarkka ja huolellinen. Talousjohtajan mielestä on myös tärkeää selvittää, ettei henkilö ole tulossa alalle väärin motiivein. (Kuutio 2013.)

Yhteenvedon voidaan todeta, että henkilöarvioinnin kriteereinä prosessissa pidetään seuraavia ominaisuuksia:

- asiakas- ja myyntityössä viihtyvyys
- paineensietokyvykyys
- tavoitteellisuus ja tuloksellisuus
- tarkkuus ja huolellisuus
- vastuullisuus
- luotettavuus

Näitä edellä mainittuja ominaisuuksia tuotettavalla arviointivälineellä pyritään siis havainnoimaan mahdollisimman tehokkaasti ja luotettavasti. Kriteereiden määrittelyn jälkeen siirrytään prosessin seuraavaan vaiheeseen, menetelmän valintaan.

5.3 Arviointimenetelmän valinta ja esittely

Työhakemus, ansioluettelo ja haastattelu ovat jo käytössä Nooa Säästöpankin rekrytoinnin henkilöarviointivälineinä. Työhakemus ja ansioluettelo toimivat lähinnä sopivimpien ehdokaiden valitsemisen välineinä. Sopivimmat henkilöt kutsutaan haastatteluun, jonka avulla kohdeyrityksessä saadaan käsitys työnhakijan taustasta ja potentiaalista. Työhaastattelu toteutetaan vapaamuotoisena haastatteluna, jonka taustalla on tietty runko läpikäytävistä asioista. Kohdeyrityksen talousjohtajan mukaan haastattelijan kokemuksen ja ammattitaidon myötä haastattelun runko muodostuu kuitenkin haastattelutilanteessa lähes itsestään ja vuorovaikutuksen synnyttämiselle ja havainnoinnille jää enemmän aikaa. Tästä huolimatta talousjohtaja mainitsee kiinnostuksensa yksinkertaistetulle arviointimenetelmälle, joka olisi suunnattu käytettäväksi haastattelun rinnalle. (Kuutio 2013.) Työhaastattelun rinnalle ja sen tuottaman informaation tueksi päätettiin yhdessä talousjohtajan kanssa luoda persoonallisuutta tutkiva itsearviointilomakemallinen testi, jonka avulla saadaan lisäosviittaa hakijan persoonan soveltuvuudesta kohdeorganisaation työntekijäksi.

Itsearviointilomakkeen tulosten jäsentelytavan perustana käytetään piirreteoriaa. Sen avulla pyritään arvioimaan testattavan henkilön persoonallisuuden eri ominaisuuksien voimakkuutta aiemmin määriteltyjen kriteerien pohjalta. Itsearviointilomake ja sen tulkinta perustuu viiden persoonallisuuden pääpiirteiden -teoriaan, josta on kerrottu tarkemmin luvussa 3. Lomakkeen tulosten avulla voidaan hahmottaa työnhakijan persoonallisuutta viidellä eri osa-alueella ja näin ollen arvioida henkilön soveltuvuutta kohdeorganisaatioon ja tehtävään. Itsearviointilomakkeen käyttö on tarkoitettu vain ja ainoastaan täydentämään ja varmentamaan työhaastattelun avulla saatua tietoa hakijasta, joten lomakkeen avulla saadut tulokset ja tiedot eivät voi olla sellaisenaan perustana valintapäätökselle. Lomakkeen suunnittelussa on otettu huo-

mioon henkilöarviointiin liittyvä laki ja suositukset, joita opinnäytetyön luvussa 4 on käyty läpi.

Tuotettu itsearviointitesti on saanut vaikutteita useista persoonallisuuden tutkimukseen soveltuvista ja viiteen persoonallisuusfaktoriin perustuvista kyselylomakkeista. Testin tuloksena saatavat pistemäärät antavat yleiskuvan arvioitavasta henkilöstä viidellä eri persoonallisuuden piirteen saralla. Nämä piirteet ovat ulospäin suuntautuneisuus, sovinnollisuus, tunnollisuus, tunne-elämän tasapainoisuus sekä avoimuus.

Itsearviointitesti suoritetaan lomakkeella (Liite 3), jonka hakija täyttää työhaastattelutilanteen yhteydessä. Arvioitava vastaa lomakkeen 44:än väittämään viisiportaisella asteikolla sen mukaan, kuinka paljon hän on samaa tai eri mieltä väittämän kanssa. Väittämät kuvaavat arvioitavan henkilön ominaisuuksia ja käyttäytymismalleja. Vastaukset pisteytetään viiteen asteikkoon faktoreiden mukaan. Asteikkojen kuvaukset (Liite 4) perustuvat faktoreiden ääripäiden kuvauksiin, joiden pohjalta voidaan päätellä arvioitavan persoonallisuuden piirteiden suuntausta ja pääpainoa. Testi ei toisin sanoen muodosta tarkkaa psykologista kuvausta hakijan persoonallisuudesta, vaan antaa osviittaa sen hahmottamiselle. Arvioitavalla on mahdollisuus itse kommentoida testin tuloksia haastattelun yhteydessä.

5.4 Arviointitilanteen toteutus kohdeyrityksessä

Saatujen työhakemusten ja ansioluetteloiden perusteella Nooa Säästöpankissa karsitaan sopivimmat työnhakijaehdokkaat ja heidät kutsutaan työhaastatteluun (Kuutio 2013). Työhaastattelun yhteydessä arvioitavalle annetaan täytettäväksi tuotettu itsearviointilomake. Lomakkeen yhteydessä arvioitavalle annetaan luettavaksi saatekirje (Liite 2), jossa kerrotaan itsearviointilomakkeen tavoitteista ja tarkoituksesta sekä yleisesti tietojen käytöstä työnhakijan soveltuvuuden arvioimisessa. Tarvittaessa haastattelija vastaa työnhakijan lisäkysymyksiin arviointitapahtumasta. Saatekirjeessä työnhakijalta pyydetään kirjallinen lupa arvioinnin suorittamiselle ja tulosten käyttämiselle valintapäätöksen tukena.

Täytettyään arviointilomakkeen työnhakija laskee arvioinnin pisteet lomakkeen ohjeistuksen mukaisesti ja voi lukea niiden perusteella kuvauksen testin mittaamien persoonallisuuden piirteidensä suuntautuneisuudesta. Tässä vaiheessa työnhakijalla on mahdollisuus itse kommentoida tuloksia oman näkemyksensä mukaan ja keskustella niistä haastattelijan kanssa. Persoonallisuuden viiden eri piirteen ääripäiden kuvaukset arvioitu henkilö voi pitää itsellään, mutta saatekirje sekä arviointilomake jäävät haastattelijalle arviointia varten.

5.5 Arvioinnin tulosten analysointi ja raportointi

Tulosten analysointivaiheessa Nooa säästöpankin haastattelija syöttää työnhakijan lomakkeen tulokset sähköiseen taulukkoon, joka laskee testin pisteet ja tulokset automaattisesti siihen muodostetun kaavan avulla. Pisteytyksen jälkeen haastattelija vertaa pisteitä kuvauksiin persoonallisuuspiirteittäin.

Kohdeyrityksen työntekijältä toivottujen kriteerien perusteella voidaan päätellä, että noo-laisen persoonallisuuden viiden piirteen esiintymisen painotus testin tuloksissa olisi ihannetilanteessa seuraava:

- Vahvasti ulospäin suuntautunut, jolloin henkilö on avoin ja viihtyy parhaiten muiden seurassa. Ulospäin suuntautunut henkilö vaikuttaa ystävälliseltä ja kommunikoi sujuvasti. Vieraiden ihmisten kontaktointi ja heihin tutustuminen sujuu helposti ja omaaloitteisesti. Ulospäin suuntautuneet henkilöt sopivat erinomaisesti asiakaspalvelu- ja myyntitehtäviin.
- Keskimääräisesti tai vain hieman sovinnollinen, jolloin henkilö on sopivassa määrin kiinnostunut uusista asioista ja omaa yritteliäisyyttä sekä kykyä ratkaista ongelmia, mutta kykenee silti työskentelemään annettujen ohjeiden ja säännösten mukaisesti käytännön tehtävissä ja kokee ne mielekkäiksi.
- Vain hieman tai keskimääräisesti tunnollinen, jolloin henkilö omaa vastuullisuutta, järjestelmällisyyttä ja sinnikkyyttä tehtävien suorittamiseksi, mutta on silti kokonaisuuksien taitava hallitsija olematta liian suuripiirteinen. Henkilö pystyy hallitsemaan useita asioita samanaikaisesti ja on sopivassa suhteessa energinen ja yritteliäs, mutta silti vastuullinen ja tunnollinen.
- Vahvasti tai melko tasapainoinen tunne-elämältään, jolloin henkilö kestää stressiä ja kritiikkiä sekä on luonteeltaan rauhallinen. Hän kykenee tasaiseen työskentelytapaan muuttuvista tilanteista tai erilaisista ihmisistä huolimatta. Henkilö suhtautuu asioihin intohimoisesti, olematta liian empaattinen ja herkkä.
- Keskimääräisesti tai melko avoin, jolloin henkilö on melko kunnianhimoinen ja itsevarma sekä kykenee tekemään päätöksiä ja vaikuttamaan muihin. Hän omaa silti kuuntelun taidon ja kykenee työskentelemään ryhmässä olematta kuitenkaan riippuvainen muista tehtävissään suoriutuakseen.

Laaditut arviointikriteerit voidaan nähdä sisältyvän näihin piirteisiin niin, että ulospäin suuntautuneisuus kuvaa asiakas- ja myyntityössä viihtyvyyttä sekä myös osaltaan tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta. Sovinnollisuutta kuvaavat kriteerit tavoitteellisuus ja tuloksellisuus sekä vastuullisuus. Tunnollisuuden voidaan nähdä kuvaavan kriteereistä vastuullisuutta ja luotettavuutta sekä tarkkuutta ja huolellisuutta. Tunne-elämän tasapainoisuus on omiaan kuvaamaan paineensietokykyä muuttuvissa tilanteissa. Ja edelleen avoimuuden voidaan nähdä kuvaavan asiakas- ja myyntityöviihtyvyyttä, tuloksellisuutta sekä tavoitteellisuutta. (Vrt. luku 5.2)

Testin tuloksia on kuitenkin tulkittava tehtävä-, henkilö- ja tapauskohtaisesti ja arvioitava henkilön soveltuvuutta tehtävään kokonaisuutena pitäen arvioinnin pääpainon työhaastattelun avulla saaduissa tiedoissa. Arvioijan on myös osattava huomioda arvioitavan oman elämäntilanteen ja itsekriittisyyden vaikutukset tuloksiin. Myös arvioitavan omat kommentit testin tuloksista on otettava huomioon ja myös niitä voidaan käyttää arvioinnissa.

Saatujen kuvausten perusteella arvioinnin suorittaneen tahon on laadittava arvioinnista raportti, joka kuvaa kyselyn tuloksia ja pyrkii analysoimaan työnhakijan soveltuvuutta haettuun tehtävään työhaastattelusta saatujen tietojen sekä aiemmin laadittujen kriteereiden pohjalta. Kohdeyrityksessä raportti voitaisiin laatia niin, että se yhdistää haastattelun ja lomakkeen antamat tiedot kokonaiskuvaksi työnhakijasta. Näin koko arviointitapahtuma olisi yhtenäisempi.

Raportissa analysoidaan arvioidun henkilön suoriutumista asetettujen kriteerien kuvaamilla alueilla saatujen tulosten perusteella. Raportin tavoitteena on luoda lukijalle selkeä kuva hakijasta sekä tämän työtehtävässä pärjäämiseen liittyvistä ominaisuuksista. Raportin tulisi olla johdonmukainen, ymmärrettävä ja kohdistettavissa haettuun työtehtävään. Laadinnassa on huomioitava, että raportissa on selkeästi ilmoitettu sen rajattu käyttötarkoitus ja käytön mahdollisuudet sekä se, kenelle raportti on laadittu ja kuka sitä saa käyttää.

5.6 Raportin käyttö kohdeyrityksessä ja palautteenanto

Raportin tarkoituksena on tuottaa kuvaus suoritetusta henkilöarvioinnista niin, että tuloksia voidaan käyttää apuna työntekijän valinnassa. Raportin saa nähdä ja sitä saa valintapäätöksessä käyttää vain kohdeorganisaation rekrytoinnista vastaavat tahot. Käytännössä tämä tarkoittaa pankin henkilöstöhallinnon ja johtoryhmän edustajia. Nooa Säästöpankin operatiivinen johtoryhmä koostuu viidestä pääjäsenestä, joita ovat toimitusjohtaja, talousjohtaja ja kolme pankinjohtajaa. Johtoryhmä päättää myös henkilöstön palkkaamisesta. (Nooa Säästöpankki Oy 2013d.)

Raporttia voidaan käyttää vain sen täytettävän tehtävän työntekijän valinnassa, jota varten se on alun perin laadittu. Muussa tapauksessa ja raportin mahdollisessa uudelleenkäyttötilanteessa on sen arvioinnin osapuolelta (toimeksiantaja, raportin laatija ja arvioitu henkilö) pyydettyä suostumus raportin käyttämiseen. Raporttia on säilytettävä muun henkilöstä säilytettävän rekrytointimateriaalin yhteydessä luottamuksellisesti ja lukitussa paikassa yleisten lakien ja suositusten mukaisesti.

Pankin rekrytointihaastatteluita koordinoi henkilöstöpäällikkö, joka on yleensä yhteydessä hakijoihin valintapäätösten osalta. Noo Säästöpankin työnhakijoille ilmoitetaan valintapäätöksistä aina henkilökohtaisesti. Samassa yhteydessä hakijalle voidaan antaa suullinen palaute arvioinnin tuloksista ja niiden vaikutuksesta kokonaisarviointiin ja valintapäätökseen. Arvioidun niin pyytäessä, toimitetaan hänelle kopio arvioinnista tehdystä raportista.

5.7 Henkilöarviointiprosessin seuranta kohdeyrityksessä

Tuotetun henkilöarviointivälineen käytön ja tulosten seuranta on olennaista tulevaisuudessa. Koska arviointiväline on kehitetty ja suunnattu tulevaisuuden resurssiksi, on sen luotettava seuranta toteutettava myös myöhemmin.

Yleisen käytännön mukaan arvion laatinut taho huolehtii myös tulosten seurannasta. Näin ollen olisi suotavaa järjestää kohdeyrityksen resurssit niin, että arviointiprosessin seuranta pysytään jatkossa toteuttamaan. Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi rekrytoituille työntekijöille suunnatulla haastattelulla tai kyselyllä seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä. Näin arviointivälineen luotettavuutta voidaan jatkossa mitata ja kehittää entisestään.

Arviointivälineen toimivuutta voidaan seurata myös arvioituilta saadun välittömän palautteen avulla. Tässä tapauksessa palaute koskee sitä, kuinka testin tulokset arvioidun mielestä kohtaavat hänen oman näkemyksensä persoonallisuuden piirteistään. Arviointi käsittelee toisin sanoen sitä, kuinka osuvina arvioidut pitävät testin tuloksia.

6 Pohdinta ja arviointi

Opinnäytetyöprosessi ja sen tuloksena projekti kohdeorganisaatiolle saatiin onnistuneesti valmiiksi sille asetettujen vaatimusten mukaisesti. Vaikka projektin kokonaistoteutus aina aiheanalyysistä valmiiseen opinnäytetyöhön vei pidemmän aikaa, oli projektin suunnitelmallisuus muilta osin hyvin hallinnassa. Lopulta työ kuitenkin eteni mielestäni tehokkaasti ja tavoitellun valmistumisaikataulun mukaisesti. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen ja tuottoisa kokemus itselleni. Olen iloinen ja kiitollinen tehokkaasta ja joust-

vasta yhteistyöstä kohdeyrityksen talousjohtajan sekä opinnäytetyön ohjaavan opettajan kanssa. Heidän panoksensa oli myös oleellisessa asemassa projektin valmistumisessa.

Projektin teoriaosuus on koostettu lähinnä henkilöarviointia käsittelevästä kirjallisuudesta. Omasta mielestäni teoriaosuus tukee projektin toiminnallista osaa tuomalla henkilöarviointiin liittyvästä olennaisesta esille. Myös työn rajaus on mielestäni onnistunut hyvin ja on selkeä. Toisaalta työ voisi sisältää enemmän ulkomaisia lähteitä sekä ajantasaisia artikkeleita.

Arviointimenetelmien taustalla vaikuttavien teorioiden käsittely jäi opinnäytetyössä vähemmälle tarkastelulle, vaikka projektin edetessä niihin laajasti perehdyttiinkin. Sen sijaan opinnäytetyössä esitellään sen tuotoksen (itsearviointitestin) taustalla vaikuttavaa viiden persoonallisuusfaktorin teoriaa (The Big Five) hieman tarkemmin. Persoonallisuustestien taustalla toimivien teorioiden suuren määrän vuoksi työ oli pakko rajata käsittelemään vain projektin kannalta oleellista tietoa henkilöarvioinnista. Tällä tavoin projektista saatiin kokonaisuudeltaan ja lopputulokseltaan selkeämpi.

Opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti kohdeyritykselle onnistuttiin kehittämään yksinkertaistettu henkilöarvioinnin apuväline, jota voidaan käyttää rekrytoinnissa työhaastattelun rinnalla. Kehitetty itsearviointitesti luotiin henkilöarviointiprosessin seitsemän vaiheen mukaisesti, jolloin onnistuttiin hahmottelemaan myös testin sovittamista kohdeyritykseen. Lopullinen testin sovittaminen kohdeyrityksen rekryointiprosessiin jää luonnollisesti pankin henkilöstöhallinnosta vastaavien ammattilaisten käsiin.

Tuotetun itsearviointitestin mittareina toimiviin persoonallisuudenpiirteisiin on mielestäni onnistuttu sisällyttämään prosessin alkuvaiheessa kuvatut työntekijän kriteerit hyvin ja testin tuloksia voidaan todella tarkastella työhaastattelun tukena. Testin mittareiden kuvaukset on laadittu kertomaan kunkin persoonallisuuden piirteen ääripäästä, jolloin arvioinnin tulosten perusteella voidaan pohtia, kumman ääripään suuntaan arvioitavan henkilön kyseinen persoonallisuuden piirre kallistuu. Tämä jättää arvioijalle jonkin verran olettamisen varaa ja sitä kautta virhearvioinnin mahdollisuus kasvaa. Tästä syystä testin avulla saatuja tuloksia on pidettävä vain suuntaa-antavia ja huomioitava, että niiden todenmukaisuus riippuu myös paljolti arvioitavan omasta minäkäsityksestä. Arvioitavan oma palaute testin tuloksista on siis suositeltavaa ottaa huomioon henkilön kokonaisarvioinnissa.

Arviointivälineen käytössä on tärkeää huomioida, että se on tarkoitettu ainoastaan tukemaan haastattelulla saatuja tietoja arvioitavasta henkilöstä. Ideana on, että kohdeyrityksessä henkilöarvioinnin päämenetelmänä toimii edelleen työhaastattelu. Itsearviointitestin tuottamia tuloksia ei voida käyttää sellaisenaan valintapäätöksen perusteena. Tarkoituksenmukaiseen

käyttöön testi mielestäni kuitenkin soveltuu ja tuo osaltaan toivottua lisäarvoa henkilöarviointiin.

Arvioinnin luotettavuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Koska testi on suunnattu kohdeyrityksen tulevaisuuden resurssiksi, puuttuu sen käytännön testaus vielä kokonaan. Toisaalta testin taustalla vaikuttaa paljon tutkittu ja yleisesti vakiintunut viiden persoonallisuusfaktorin teoria, joka osaltaan tuo testin tuloksiin luotettavuutta. Kohdeyrityksen arviointitilanteessa tulokset tulkitsee pätevyysvaatimuksen mukaisesti henkilöstöhallinto, joten myös tällä saralla testin luotettavuutta voidaan mielestäni pitää hyvänä.

Kehittämistä vaatii projektin tuloksena syntyneen itsearviointitestin seuranta ja sen suunnittelu. Toimivana ratkaisuna seurannalle näkisin sen liittämisen kohdeyrityksen sen työntekijöiden kanssa vuosittain käytäviin kehityskeskusteluihin. Tämä toimintatapa jää kuitenkin luonnollisesti kohdeyrityksen oman harkinnan varaan.

Valmiin tuotoksen arviointi suunniteltiin toteutettavan pyytämällä kohdeyrityksen talousjohtajalta palautetta. Työhön tutustumiseen ja palautteen antamiseen annettiin kohdeyrityksen edustajalle noin viikko aikaa. Talousjohtajan esteistä johtuen palautetta ei kuitenkaan saatu tarpeeksi ajoissa, jotta se olisi saatu liitettyä työhön. Opinnäytetyön tulokset täyttävät silti talousjohtajan kanssa yhdessä määritellyt työn tavoitteet. Toivottavaksi jää, että kohdeyritys saa projektin tuloksesta käyttökelpoisen apuvälineen henkilöarviointiin tulevaisuudessa. Palautteen puuttuminen työstä on valitettavaa, sillä oleellinen osa siitä jää puuttumaan. Kohdeyrityksen talousjohtaja on kuitenkin luvannut toimittaa palautteen jälkikäteen kiireidensä sen salliessa.

Pankkialan jatkuvasti kehittyessä ja sillä vallitsevan kiristyvän kilpailun myötä voidaan nähdä suurta tarvetta onnistuneille henkilövalinnoille ja valintatilanteiden tehokkuudelle. Jo tästä syystä projektin avulla tuotettua välinettä henkilöarvioinnin tehostamiseksi voidaan kuitenkin mielestäni pitää tärkeänä tulevaisuuden resurssina kohdeyritykselle.

Kokonaisuutena näen opinnäytetyöprosessin onnistuneena ja tavoitteensa täyttäneenä. Olen tyytyväinen projektin tuloksiin ja omaan suoriutumiseeni. Työn aihe itsessään herätti mielenkiintoni henkilöarviointia kohtaan. Toivonkin pääseväni myös tulevaisuudessa mukaan henkilöarvioinnin kehittämisprosessiin kohdeyrityksessä ja sitä kautta myös näkeväni tämän työn tuloksia käytännössä.

Lähteet

Julkaistut lähteet

Kirjat ja artikkelit

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino.

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

Honkanen, H. & Nyman, K. 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Helsinki: Suomen Psykologiliitto.

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

Järvinen, A. & Korosuo, H. 1990. Henkilöstöhankinta yrityksen menestystekijänä. Juva: WSOY.

Koivisto, K. 2004. Valitse oikein. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse - onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.

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

Nooa Säästöpankki Oy. 2012. Osavuosisikatsaus 2012.

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

Viitala, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Waris, K. 2002. Työolojen kehittäminen ja soveltuvuusarviointi. Helsinki: Työterveyslaitos.

Sähköiset lähteet

Nooa Säästöpankki Oy. 2013a. Nooa Säästöpankki - pääkaupunkiseudun suomalainen säästöpankki. Viitattu 2.4.2013. <https://www.saastopankki.fi/nooa/paikallinen-pankkisi?o=20>

Nooa Säästöpankki Oy. 2013b. Säästöpankkiryhmässä kehityt ja viihdyt työssäsä. Viitattu 2.4.2013. <https://www.saastopankki.fi/nooa/henkilosto1>

Nooa Säästöpankki Oy. 2013c. Säästöpankkiryhmä on reilu työnantaja. Viitattu 2.4.2013. <https://www.saastopankki.fi/saastopankki-tyonantajana1>

Psykologien kustannus Oy. 2013. PK5 - persoonallisuustesti. Viitattu 1.5.2013. <http://www.psykologienkustannus.fi/pk5/>

Saarniaho, R. 2006. ”Big-Five”. Viitattu 5.5.2013. http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps5/2.0_maarittely_selittaminen/2.9_big_five?C:D=gjth.fQAp&m:selres=gjth.fQAp

Suomen Psykologiliitto. 2013. Miksi henkilöarvioinnin sertifikaatti? Viitattu 30.3.2013. http://www.psyli.fi/tietoa_psykologeista/henkiloarviointi/

Wikipedia. 2013. Projekti. Viitattu 25.5.2013. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Projekti>

WordPress. 2013. About The Big Five Personality Test. Viitattu 9.5.2103
<http://www.thebigfivepersonalitytest.com/about-big-five-personality-test/>
Lait ja asetukset

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Julkaisemattomat lähteet

Kuutio, A. 2013. Talousjohtajan haastattelu 13.5.2013. Nooa Säästöpankki Oy. Vantaa.

Nooa Säästöpankki Oy. 2013d. Henkilöstöasioiden ohjeistus 2103. [intranetissa, vaatii käyttäjätunnuksen]

Kuviot

Kuvio 1: Henkilöarviointiprosessi.....	11
Kuvio 2: Henkilöarvioinnin menetelmäluokat.....	19

Taulukot

Taulukko 1: Nooa Säästöpankin avainlukuja	8
Taulukko 2: Henkilöarvioinnin menetelmätyypit ja arvioitavan tiedon luonne	14
Taulukko 3: Henkilöarvioinnin vaativuustasot	26

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset.....	43
Liite 2. Tietoa itsearviointitestistä	44
Liite 3. Itsearviointilomake	45
Liite 4. Arvioinnin tulosten pisteytys ja kuvaukset	48

Liite 1. Haastattelukysymykset

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mitkä ovat Nooassa käytetyn rekryointiprosessin päävaiheet?
2. Kuka / ketkä vastaavat rekryoinnista? Tekevät rekryointipäätöksen?
3. Miten rekryointitarve kartoitetaan?
4. Millä kriteereillä valitset hakijan haastatteluun? Vaikuttaako aktiivisuus, erilainen hakemus, kuva mukana tms.?
5. Kuinka monta hakijaa keskimäärin kutsutaan haastatteluun?
6. Käytetäänkö vapaamuotoista vai jäseneltyä haastattelua?
7. Mitä asioita haastateltavalta kysytään ja mitä tietoa halutaan saada?
8. Miten / millä keinoin henkilöarviointi suoritetaan? Tuntuuko keino/t riittävältä?
9. Mitkä hakijan ominaisuudet, valmiudet ja/tai taidot vaikuttavat eniten valintapäätökseen?
10. Minkä painoarvon seuraavat hakijan ominaisuudet saavat arvioinnissa:
 - a. koulutus
 - b. työkokemus
 - c. muut ammatilliset valmiudet
 - d. persoona?
11. Mitä ominaisuuksia ”nooalaisessa” arvostetaan? Onko havaittu tiettyjä ominaisuuksia, jotka vaikuttavat pankkityössä pärjäämiseen?
12. Voisiko hakijoilla tehdyt testit auttaa valintapäätöksessä? Toisiko esimerkiksi persoonallisuustesti lisäarvoa haastattelun tueksi?
13. Olisiko Nooa enemmän kiinnostunut ulkopuolisen konsultin vai itsearviointina tehtävän lomaketestin käyttämisestä henkilöarvioinnissa? Jostain muusta?

Liite 2. Tietoa itsearviointitestistä

TIETOA ITSEARVIOINTITESTISTÄ

Tämän arvioinnin tarkoituksena on muodostaa suuntaa-antava käsitys työnhakijan työpersoonallisuuden viidestä eri piirteestä. Testimenetelmä perustuu rekrytoinneissa laajalti käytettyyn "The Big Five" -teoriaan. Tämän teorian mukaan jokaisessa ihmisessä on tunnistettavissa viisi laajaa persoonan pääpiirrettä, jotka ovat riippumattomia kulttuuri- tai kielitaustastamme. Työntekijän persoonan ominaisuuksilla voi olla suuri merkitys tehtävässä menestymisen, onnistumisen ja motivaation kannalta.

Testissä työnhakija vastaa testin esittämiin väittämiin ja pohtii miten hyvin kukin väittäjä kuvaa häntä itseään. Testillä arvioidavat persoonallisuuden ulottuvuudet ovat

1. Ulospäin suuntautuneisuus
2. Sovinnollisuus
3. Tunnollisuus
4. Tunne-elämän tasapainoisuus
5. Avoimuus

Testin tuloksia käsitellään luottamuksellisesti ja suuntaa-antavina sekä ainoastaan työhaastattelun kautta saadun tiedon tukena. Testiin ei voi vastata väärin, sillä kaikki vastaukset ovat oikein ja kuvaavat testin tekijän näkemystä itsestään.

Tämä itsearviointimenetelmä ei ole psykologinen testi tai analyysi eikä se tarjoa absoluuttista tietoa vaan ennusteen. Valintapäätökseen arvioinnin tulokset eivät sellaisenaan vaikuta. Työnhakijalla on aina mahdollisuus kommentoida omia testituloksiaan sekä myös oikeus kieltäytyä testin tekemisestä.

Nooa Säästöpankki antaa työnhakijalle suullisen palautteen testin tuloksista ilmoittaessaan rekrytoinnin tuloksista. Testin avulla saatua arviointimateriaalia säilytetään luottamuksellisesti korkeintaan kaksi vuotta.

SUOSTUMUSLAUSEKE

Olen lukenut ja ymmärtänyt tämän saatteen sisällön testin tarkoituksesta ja tavoitteista. Annan Nooa Säästöpankki Oy:lle suostumukseni testin suorittamiselle sekä sen avulla saatujen tulosten käyttämiselle työhaastattelussa antamieni tietojen tukena työnhakijan arvioinnin suorittamiseksi.

Paikka ja pvm

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 3. Itsearviointilomake

Itsearviointilomake

Seuraavassa on esitetty väittämiä jotka enemmän tai vähemmän kuvaavat tai eivät kuvaa sinua. Kysely pitää sisällään 44 väittämää ja sen tekeminen vie noin 15 minuuttia. Vastausvaihtoehdot ovat numeroitu yhdestä viiteen, jolloin 1 tarkoittaa ”Vahvasti eri mieltä” ja 5 ”Vahvasti samaa mieltä”. Vastaa väittämiin kirjoittamalla väittämän viereen se vastauksen numero, joka mielestäsi kuvaa Sinua parhaiten.

Huomioithan, että kyselyssä ei ole oikeita tai väriä vastauksia – on vain Sinun vastauksesi. Pyri vastaamaan väittämiin mahdollisimman totuudenmukaisesti. Yleensä ensimmäinen mieleen tuleva vastaus on paikkansapitävin, joten ethän jää miettimään liian pitkäksi aikaa.

Taustatieto

Nimi

Haettava tehtävä

Päivämäärä

Vastausvaihtoehdot

	Hieman	Ei samaa		Vahvasti	
Vahvasti	eri miel-	eikä eri	Hieman	samaa	
eri mieltä	tä	mieltä	mieltä	samaa	
	1	2	3	4	5

Näen itseni henkilönä joka...

- ___ 1. on puhelias ja sosiaalinen
- ___ 2. löytää helposti vikoja muista ihmisistä
- ___ 3. tekee työnsä huolellisesti
- ___ 4. on usein allapäin
- ___ 5. on omaperäinen ja tuo esiin uusia ideoita
- ___ 6. on varautunut
- ___ 7. on avulias ja epäitsekäs
- ___ 8. on melko huolimaton
- ___ 9. on rentoutunut ja hallitsee hyvin stressiä
- ___ 10. on yleisesti hyvin kiinnostunut asioista
- ___ 11. on täynnä energiaa
- ___ 12. on se, joka yleensä aloittaa riidan muiden kanssa
- ___ 13. on luotettava työntekijä
- ___ 14. on usein jännittynyt tai kireä
- ___ 15. on älykäs ja ajattelee paljon
- ___ 16. saa muut helposti innostumaan
- ___ 17. antaa helposti anteeksi
- ___ 18. on taipuvainen epäjärjestykseen
- ___ 19. on usein huolissaan
- ___ 20. omaa vilkkaan mielikuvituksen
- ___ 21. ei puhu paljon
- ___ 22. on luottavainen
- ___ 23. on rauhallinen
- ___ 24. on tasapainoinen eikä suutu helposti

- ___ 25. on tehokas
- ___ 26. on itsevarma
- ___ 27. on etäinen ja kylmä
- ___ 28. saattaa sinnikkäästi annetut tehtävät loppuun
- ___ 29. on tunteikas
- ___ 30. arvostaa taiteellisia ja esteettisiä kokemuksia
- ___ 31. on ujo tai pidättyväinen
- ___ 32. on huomaavainen ja kiltti
- ___ 33. tekee aina asiat tehokkaasti
- ___ 34. pysyy rauhallisena vaikeissakin tilanteissa
- ___ 35. arvostaa rutiineja työssä
- ___ 36. on ulospäin suuntautunut ja sosiaalinen
- ___ 37. on usein töykeä muille
- ___ 38. tekee suunnitelmia ja pitäytyy niissä
- ___ 39. hermostuu helposti
- ___ 40. pitää pohdiskelusta ja ”ajatuksilla leikkimisestä”
- ___ 41. omaa taiteellisia harrastuksia
- ___ 42. tykkää tehdä yhteistyötä muiden kanssa
- ___ 43. häiriintyy helposti
- ___ 44. tuntee taiteita, musiikkia ja kirjallisuutta

Tarkistathan vielä, että vastasit jokaiseen väittämään.

Kiitos vastauksistasi! Nyt voit laskea pisteesi ja lukea tulostesi mukaiset persoonallisuuden kuvaukset. Pistetaulukon ja kuvaukset saat haastattelijalta.

Liite 4. Arvioinnin tulosten pisteytys ja kuvaukset

Pisteytysasteikko

Kirjoita vastauksesi numerot alla olevaan taulukkoon vastaavan väittämänumeron kohdalle ja laske pisteiden summa eri persoonallisuuden piirteille. Huomioithan, että alleviivatuiden väittämänumeroiden kohdalla luku lasketaan miinusmerkkisenä.

Vastausten summa kuvaa sitä kumpaan ääripäähän piirteen voimakkuus Sinussa kallistuu. Keskimääräinen pistetulos merkitsee, että Sinussa on molempia ääripäitä piirteen osalta. Piirteiden ääripääkuvaukset ovat taulukon alla.

Ulospäin- suuntautuneisuus	<i>väittämän nro</i>	1	<u>6</u>	11	16	<u>21</u>	26	<u>31</u>	36	-	-	Yht.
	<i>pisteesi</i>	-				-		-				
Sovinnollisuus	<i>väittämän nro</i>	<u>2</u>	7	<u>12</u>	17	22	<u>27</u>	32	<u>37</u>	42	-	Yht.
	<i>pisteesi</i>	-		-			-		-			
Tunnollisuus	<i>väittämän nro</i>	3	<u>8</u>	13	<u>18</u>	<u>23</u>	28	33	38	<u>43</u>	-	Yht.
	<i>pisteesi</i>		-		-	-				-		
Tunne-elämän tasapainoisuus	<i>väittämän nro</i>	4	<u>9</u>	14	19	<u>24</u>	29	<u>34</u>	39	-	-	Yht.
	<i>pisteesi</i>		-			-		-				
Avoimuus	<i>väittämän nro</i>	5	10	15	20	25	30	<u>35</u>	40	<u>41</u>	44	Yht.
	<i>pisteesi</i>							-		-		

Ulospäin suuntautuneisuus (uloapäin suunatunut – sisäänpäin suuntautunut)

Pisteet (-10) – 5

Ulospäin suuntautuneen vastakohtana on henkilö, joka viihtyy parhaiten yksin tai pienessä ja tutussa seurassa. Hän antaa itsestään vetäytyneen ja varautuneen kuvan ja hän pysyttelee mieluiten taka-alalla. Tällainen henkilö ei itse ole aloitteellinen sosiaalisissa suhteissa. Hän sopii parhaiten tehtäviin, joissa hän työskentelee koneiden tai laitteiden kanssa tai hänen tehtäväkuvansa sisältää paljon itsenäistä tiedon hakemista ja jalostamista, ja kontaktinotto muihin ihmisiin on rajattu.

Pisteet 7 – 22

Sosiaalisesti aktiivinen, eli ulospäin suuntautunut henkilö on avoin ja viihtyy parhaiten muiden seurassa. Hänen kanssaan on helppo tulla toimeen ja hän kuluttaa paljon aikaa sosiaalisiin suhteisiin. Ulospäin suuntautunut henkilö on energinen, toimintakeskeinen ja myönteinen henkilö, joka on avoin uusille kokemuksille. Ulospäin suuntautunut henkilö vaikuttaa ystävälliseltä ja kommunikoi sujuvasti. Vieraiden ihmisten kontaktointi ja heihin tutustuminen sujuu helposti ja oma-aloitteisesti. Ulospäin suuntautuneet sopivat parhaiten tehtäviin, joissa kommunikointitaidot ovat tärkeitä. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi asiakaspalvelu, myynti ja johtotehtävät.

Sovinnollisuus (sovinnollinen – jämäkkä)

Pisteet (-9) – 4

Matalan tuloksen sovinnollisuudessa saanut henkilö on jämäkkä, etäinen ja varautunut. Hän keskittyy tyyppillisesti itseensä eikä pahemmin välitä siitä mitä muut ajattelevat. Tällainen henkilö koetaan useimmiten määrätietoisena, suorana ja jopa konfliktihakuisena. Hän saattaa antaa itsestään ankaran ja laskelmoivan kuvan ja sanoo asiat rehellisesti ja suoraan. Tällainen persoona sopii esimerkiksi tehtäviin, joissa jämäkkyys, itseluottamus, kilpailuhenkisyys ja johtamistaidot ovat tärkeitä.

Pisteet 6 – 21

Sovinnollinen henkilö erottuu muista auttavaisen ja yhteistyöhakuisen luonteensa vuoksi. Hän on muita kohtaan ymmärtäväinen, suvaitsevainen ja luottavainen. Hän on taipuvainen harmoniahakuisuuteen ja haluaa välttää konfliktitilanteita. Hänellä saattaa olla vaikeuksia olla suora ja jämäkkä. Luottavaisuudessaan muihin hän saattaa olla jopa sinisilmäinen. Hyvin ystävälliset henkilöt ovat omimmillaan tehtävissä, joissa he voivat huolehtia ja auttaa muita. Tällaisia tehtäviä on esimerkiksi opetus- ja valmennustyössä.

Tunnollisuus (kokonaisuuksien hallitsija – yksityiskohtainen)*Pisteet (-9) – 4*

Kokonaisuuksien hallitsijat ovat tyypillisesti suurpiirteisiä ja taipuvaisia siirtämään asioita tuonemmaksi. He eivät useinkaan pidä sääntöjen noudattamisesta. He eivät mielellään suunnittele asioita ja yksi heidän vahvuksiensa onkin kyky elää muutoksessa. Kokonaisuuksien hallitsijat nauttivat monien samanaikaisten tehtävien hoitamisesta, he aloittavat mielellään uusia tehtäviä ja joskus heillä saattaakin olla vaikeuksia saattaa kaikkia tehtäviä loppuun. Tällaista henkilöä pidetään usein energisenä, dynaamisena ja yritteliäänä, mutta toisaalta myös kärsimättömänä, asiasta toiseen pomppivana ja huolimattomana. He sopivat parhaiten tehtäviin, joissa joustavuus, muutoksiin sopeutuminen ja kokonaisuuksien hahmottaminen ovat tärkeitä.

Pisteet 6 – 21

Tunnollinen henkilö on vastuullinen ja sinnikäs työssään ja huolehtii tunnollisesti yksityiskohdista. Hän noudattaa mielellään sääntöjä ja tekee työnsä järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti. Hän ottaa mielellään vastuulleen vain sen verran tehtäviä, että kykenee suoriutumaan niistä. Tällainen henkilö ei pidä keskeytyksistä ja asiasta toiseen tempoilevasta työskentelystä tai johtamistyylistä. Hän aloittaa harvoin uusia tehtäviä ennen kuin on viimeistellyt vanhat tehtävät. Tunnolliset ihmiset sopivat parhaiten tehtäviin, joissa he voivat noudattaa valmiita suunnitelmia ja prosesseja ja joissa heidän on mahdollista viedä tehtävä tunnollisesti ja laadukkaasti alusta loppuun.

Tunne-elämän tasapainoisuus (eloisa – rauhallinen)

Pisteet (-10) – 5

Matalan tuloksen tasapainoisuudessa saava henkilö on levollinen ja pitää tunteensa kontrollissa. Hän kestää stressiä ja kritiikkiä ja on luonteeltaan rauhallinen. Hän suhtautuu asioihin rationaalisesti eivätkä vaihtelevat tunnelmat vaikuta häneen mitenkään. Hän ei ilmaise tunteitaan useinkaan ja hän viihtyy työympäristössä, jossa keskitytään työhön. Levolliset henkilöt sopivat parhaiten tehtäviin, joissa edellytetään tasaista työskentelytapaa muuttuvista tilanteista tai erilaisista ihmisistä huolimatta.

Pisteet 7 – 22

Toisessa ääripäässä oleva eloisa henkilö ilmaisee tunteensa avoimesti ja elää vahvasti tunteillaan. Tällainen henkilö suhtautuu asioihin intohimoisesti, on yleensä hyvin empaattinen ja herkkä. Hän kertoo avoimesti henkilökohtaisista asioistaan ja antautuu helposti sekä positiivisten että negatiivisten tunteidensa vietäväksi. Tällainen henkilö motivoituu tunnustuksista ja kannustuksista ja sopii parhaiten tehtäviin, joissa muiden inspiroiminen, intohimoinen työskentelytapa sekä usko ja sitoutuminen tavoitteeseen tai arvoon ovat tärkeitä.

Avoimuus (matala – korkea)

Pisteet (-2) – 17

Henkilö joka saa matalan tuloksen tällä ulottuvuudella sopeutuu useimmiten ryhmään eikä esitä omia ideoitaan ja mielipiteitään. Hän on ennemminkin kuuntelija kuin tilanteen hallitsija. Hänellä on hankaluuksia vaikuttaa tilanteissa ja hän tarvitsee ryhmän tukea tai demokrati-
aan taipuvaista ilmapiiriä, jossa kysellään tasapuolisesti kaikkien mielipiteitä.. Hän tallaa mieluiten tuttuja, hyviksi havaittuja polkuja. Hän keskittyy tähän hetkeen tulevan sijaan. Hän on käytännön läheinen ja toteuttaa tehtävät annettujen ohjeiden mukaisesti. Hän ei ole kiinnostunut menemään pintaa syvemmälle ja hän pitää rutiininomaisista tehtävistä. Tällaiset henkilöt sopivat parhaiten tehtäviin, joissa suunni-

telmien käytännön toteuttaminen ja prosessien mukainen työskentely ovat tärkeitä. Henkilö sopii myös tehtäviin, joissa häneltä ei odoteta päätöksentekokykyä tai mielipiteidensä esittämistä ja jossa hän saa toimia yhdessä muun ryhmän kanssa

Pisteet 19 – 38

Korkean tuloksen tästä ominaisuudesta saava henkilö on luonteeltaan uudistava ja hän keskittyy uusien vaihtoehtojen ideointiin. Muutos ja uudet kokemukset innostavat häntä ja hän toimii muutoksissa jopa katalysaattorina. Hänet nähdään uteliaana ja idearikkaana henkilönä, joka keskustelee mielellään ideoistaan. Hän antaa usein itsestään voimakkaan kunnianhimoisen ja itsevarman vaikutelman. Saattaa olla, että tällaista henkilöä ei kiinnosta käytännön toteutus ja hän saattaa välttää perinteisten toimintatapojen noudattamista aina kun se on mahdollista. Hänen voi olla vaikeaa toimia annettujen ohjeistusten ja prosessien mukaisesti. Uudistushakuiset ihmiset sopivat parhaiten tehtäviin, joissa edellytetään ongelmanratkaisukykyä, yritteliäisyyttä sekä voimakasta kiinnostusta hakea tietoa, tutkia ja kehittää uutta.