

**Toimeksiantajien odotuksia, käsityksiä ja kokemuksia  
soveltuvuusarvioinneista**

Tampereen yliopisto  
Psykologian laitos  
Pro gradu -tutkielma  
Virpi Välimäki  
Lokakuu 2005

VÄLIMÄKI, VIRPI: Toimeksiantajien odotuksia, käsityksiä ja kokemuksia soveltuvuusarvioinneista  
Pro gradu –tutkielma, 48 s., 9 liites.  
Psykologia  
Lokakuu 2005

Rekrytointi on ollut ja tulee aina olemaan keskeinen osa yritystoimintaa. Sen haasteet aikataulujen kiristymisen ja osajista kilpailamisen myötä ovat jatkuvasti kasvaneet. Nykyään useat suuret ja keskisuuret yritykset ovat ottaneet soveltuvuusarvioinnit käyttöönsä rekrytointiin liittyvän päätöksenteon tueksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia syitä ja tavoitteita toimeksiantajilla on käyttää soveltuvuusarviointipalveluja. Tutkittiin myös yritysten käsityksiä soveltuvuusarviointiin liittyvistä tekijöistä sekä selvitettiin millaisia käytännön kokemuksia yrityksillä on ollut soveltuvuusarvioinneista. Näiden tietojen pohjalta tarkoituksena on kehittää yrityksille tarjottavaa soveltuvuusarviointipalvelua.

Tutkimus on tehty yhteistyössä Tampereen Personnel-Yhtiöiden kanssa, ja tutkimuksen ensisijaisena kohderyhmänä oli heidän soveltuvuusarviointipalveluja käyttäneet asiakkaansa (n=46). Vertailuaineiston saamiseksi sekä tulosten suuremman yleistettävyyden vuoksi tutkimuksen toiseksi kohderyhmäksi otettiin otos perusjoukosta, joka käsittää kaikki Suomen yritykset, joissa on henkilöstöpäällikkö (n=47).

Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla, jotka olivat erikseen suunnattu Personnelin asiakas- ja ei-asiakasyritysten henkilöstöpäälliköille. Yritykset olivat tyypillisimmillään teollisuuden, julkisten yhteisöjen ja kaupan alan toimijoita. Suurin osa kohderyhmien yrityksistä oli yli 15 vuoden ikäisiä ja henkilöstömäärä oli niissä tyypillisimmin yli 250. Yrityksistä ainoastaan 7 ei ollut koskaan käyttänyt soveltuvuusarviointipalveluja.

Molemmissa kohderyhmissä keskeisin syy käyttää soveltuvuusarviointipalveluja oli riskien välttäminen rekrytoinneissa. Tärkeäksi yritykset kokivat myös objektiivisen näkemyksen saamisen sekä tarpeen saada päätöksenteolle tukea. Nämä tulokset olivat odotettuja, hyvin yleisen tason syitä ja voivat pitää sisällään erilaisia tekijöitä. Tutkittaessa yksityiskohtaisemmin soveltuvuusarviointeihin liittyviä, toimeksiantajien päätöksentekoon keskeisesti vaikuttavia tekijöitä, selvisi, että tärkeimpänä pidettiin tietoa hakijan peruskykykapasiteetista. Rekrytoitavan henkilön sitoutuminen yritykseen sekä jatkuvan oppimisen periaate nähtiin myös olennaisina tekijöinä. Lisäksi yritykset pitivät arvioinnin olennaisena osana tietoa työnhakijan sosiaalisista valmiuksista sekä persoonallisuuden ominaisuuksista, joista tärkeimpänä mainittakoon yhteistyökyky, vastuuntunto sekä luotettavuus. Asiakasyritykset olivat keskimäärin varsin tyytyväisiä käyttämiinsä soveltuvuusarviointipalveluihin.

Yritysten taholta tuotettiin myös soveltuvuusarviointipalveluihin liittyviä kehittämisideoita. Yritykset korostivat ennen kaikkea huolellista perehtymistä asiakasorganisaation liiketoimintaan, työyhteisöön sekä yrityskulttuuriin ja -arvoihin. Toisaalta yritykset katsoivat, että kriteerit ja ominaisuudet, joiden suhteen työnhakijoita arvioidaan, voisivat olla vielä moniulotteisempia eri toimenkuvissa.

## **Alkusanat**

Olen tehnyt pro graduni yhteistyössä Tampereen Personnel-Yhtiöiden kanssa. Haluan esittää kiitokseni Personnelin johdolle, joka mahdollisti lopputyölleni mielenkiintoisen aiheen, sekä koko Personnelin henkilökunnalle, joka on antanut hyviä neuvoja työni toteuttamiseen. Kiitän myös työni ohjaajaa ja tarkastajaa Markku Ojasta asiantuntevasta opastuksesta. Puolisolleni, vanhemmilleni ja siskolleni tahdon osoittaa suurimmat kiitokseni kaikesta saamastani tuesta ja kannustuksesta opiskelujeni aikana.

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 JOHDANTO.....</b>	<b>4</b>
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS.....	4
1.2 TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	5
<b>2 SOVELTUVUUSARVIOINTI ORGANISAATION STRATEGISENA VALINTANA.....</b>	<b>7</b>
2.1 MITÄ HENKILÖ- JA SOVELTUVUUSARVIOINTI OVAT?.....	7
2.2 LIIKETOIMINTA- JA HENKILÖSTÖSTRATEGIA.....	8
2.3 REKRYTOINTI HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN OSA-ALUEENA.....	10
2.4 SOVELTUVUUSARVIOINTIPROSESSI OSANA HENKILÖSTÖN HANKINTA- PROSESSIA.....	11
2.4.1 <i>Työ- ja organisaatioanalyysi arviointikriteerien ja kompetenssien             määrittelyn perustana.....</i>	<i>11</i>
<b>3 YKSILÖN TYÖSSÄ MENESTYMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ.....</b>	<b>13</b>
3.1 HENKILÖKOHTAISET VALMIUDET JA PERSOONALLISUUS.....	14
3.1.1 <i>Piirteet.....</i>	<i>14</i>
3.1.2 <i>Kognitiot.....</i>	<i>14</i>
3.1.3 <i>Motiivit.....</i>	<i>15</i>
3.2 KOMPETENSSI.....	16
3.3 TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖSSÄ VIIHTYMINEN.....	17
3.4 EETTINEN NÄKÖKULMA PERSOONALLISUUDEN ARVIOIMISESTA TYÖNHAUSSA.....	18
<b>4 SOVELTUVUUSTUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT.....</b>	<b>18</b>
4.1 MENETELMIEN ENNUSTUSKYKY JA LUOTETTAVUUS.....	18
4.2 HAASTATTELUT.....	20
4.3 TESTIMENETELMÄT.....	21
4.3.1 <i>Projektiiviset persoonallisuustestit.....</i>	<i>21</i>
4.3.2 <i>Persoonallisuusinventaarit.....</i>	<i>22</i>
4.3.3 <i>Kykyrakennetestit.....</i>	<i>23</i>
4.4 SIMULAATIOT.....	23
4.5 ARVIOINTIKESKUS.....	23
<b>5 TUTKIMUSKYSYMYKSET.....</b>	<b>24</b>
<b>6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA –AINEISTO.....</b>	<b>25</b>
6.1 MITTARI: KYSELYLOMAKE YRITYKSILLE.....	25
6.2 TUTKIMUSAINEISTO.....	25
6.3 AINEISTON ANALYYSI.....	26
6.4 AINEISTON TAUSTATIEDOT.....	26

<b>7 TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	<b>28</b>
7.1 TOIMEKSIANTAJIEN LÄHTÖKOHDAT SOVELTUVUUS- ARVIOINTIPALVELUJEN KÄYTÖLLE.....	28
7.1.1 Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden syitä ja motiiveja käyttää soveltuvuus- arvointipalveluja.....	28
7.1.2 Työntekijöiden viisi halutuinta persoonallisuuden piirrettä asiakkaiden ja ei- asiakkaiden arvioimina.....	29
7.1.3 Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden arvioimat soveltuvuusarviointiin sisältyvät tärkeimmät osa-alueet.....	29
7.1.4 Rekrytoitavaan henkilöön liittyviä merkittäviä tekijöitä ja ominaisuuksia asiakkaiden ja ei-asiakkaiden arvioimina.....	30
7.1.5 Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden kiinnostus hakijoiden ominaisuuksiin liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia kohtaan.....	30
7.2 TOIMEKSIANTAJIEN KÄSITYKSIÄ JA NÄKEMYKSIÄ SOVELTUVUUSARVIOINNEISTA.....	31
7.2.1 Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden käsitys soveltuvuustutkimusmenetelmien luotettavuudesta.....	31
7.2.2 Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden odotuksia soveltuvuusarviointiraportin muodosta.....	35
7.3 TOIMEKSIANTAJIEN KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSIA SOVELTUVUUSARVIOINNEISTA.....	35
7.3.1 Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden soveltuvuusarviointitulosten hyödyntäminen rekrytoinnin jälkeen.....	35
7.3.2 Soveltuvuusarviointilausunnon kuvaavuus ja ennustavuus rekrytoinnin jälkeen asiakkaiden kokemusten mukaan.....	36
7.3.3 Asiakkaiden kokemus tietosuojaan ja luottamuksellisuuden säilymisestä yrityksessä .....	36
7.3.4 Asiakkaiden kokemus soveltuvuusarvioinnista saatavasta tiedon määrästä rekryointipäätöksen tueksi.....	36
7.3.5 Asiakkaiden päätyminen konsultin ensisijaisesti suosittelman henkilön rekrytoimiseen.....	37
<b>8 TULOSTEN ARVIOINTIA JA POHDINTAA</b> .....	<b>38</b>
8.1 TOIMEKSIANTAJIEN LÄHTÖKOHDAT SOVELTUVUUSARVIOINTI- PALVELUJEN KÄYTÖLLE.....	38
8.2 TOIMEKSIANTAJIEN KÄSITYKSIÄ JA NÄKEMYKSIÄ SOVELTUVUUSARVIOINNEISTA.....	40
8.3 TOIMEKSIANTAJIEN KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSIA SOVELTUVUUSARVIOINNEISTA.....	40
8.4 ASIAKASYRITYSTEN JA EI-ASIAKASYRITYSTEN VERTAILUA.....	41
8.5 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN TARKASTELUA.....	41
8.6 SOVELTUVUUSARVIOINTIPALVELUJEN KEHITTÄMISEHDOTUKSIA SEKÄ ASIAKAS ETTÄ EI-ASIAKASORGANISAATIOILTA.....	43
8.7 JATKOTUTKIMUSHAASTEITA.....	43
8.8 TUTKIMUKSEN ANTI.....	44
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>45</b>
<b>LIITTEET (1&amp;2)</b>	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

Suomalainen soveltuvuustutkimusperinne kuuluu Euroopan ja samalla koko maailman vanhimpiin. Soveltuvuustutkimuksen historia sai meillä alkunsa 1920-luvulla, kun Valtionrautateilla ryhdyttiin saksalaisten oppien pohjalta laatimaan soveltuvuustestejä ja käyttämään niitä oppilaiden valitsemiseksi. Tästä parikymmentä vuotta eteenpäin silloiseen Kauppa- ja teollisuusministeriöön kuuluva ammatinvalinnanohjaustoimisto laati ja normitti laajan testistön suomalaisiin oloihin sopivaksi. Myös Työterveyslaitoksessa sekä Puolustusvoimien piirissä soveltuvuustutkimustoiminta aloitettiin yli puoli vuosisataa sitten. (Niitamo 1993, 355.)

Henkilö- ja soveltuvuusarviointitutkimuksesta alkoi kehittyä henkilöstöjohtamista palveleva konsultointipalvelu huomattavasti oppilaitosvalintoja ja ammatinvalinnanohjausta myöhemmin, vasta 1970-80-luvuilla. Honkasen (2005, 20-21) mukaan syy näiden rekrytointi- ja valintapalveluiden käyttöönottoon ja kasvuun oli se, että organisaatioissa alettiin kiinnittää yhä suurempaa huomiota henkilöstöresurssien johtamiseen. Oli tärkeää saada rekrytoitua juuri omaan organisaatioon sopivaa väkeä. Huomattiin myös, että väärät valinnat tulevat työnantajille kalliiksi. Valintoihin liittyviä riskejä haluttiin minimoida.

Tähän päivään mennessä useat suuret ja keskisuuret yritykset ovat ottaneet soveltuvuus- ja henkilöarvioinnit käyttöönsä henkilöstöjohtamiseen liittyvän päätöksenteon tueksi. Tarkkaan ei tiedetä, missä määrin suomalaiset yritykset henkilöarviointeja käyttävät, mutta Lavosen, Myyrin ja Helkaman (2004, 74) mukaan luku liikkuu joka tapauksessa vuositasolla ainakin kymmenissä tuhansissa henkilöarvioinneissa.

Niitamon (2003, 13) mukaan henkilöiden arvioiminen on jatkuvasti lisääntynyt työelämässä ja on todennäköisesti edelleen lisääntymässä. Aineettomaan pääomaan lukeutuva henkilöstö muodostaa organisaation arvosta yhä suuremman osan ja siten myös rekrytointi on entistä keskeisempi ja myös kalliimpi investointi. Niitamo ennustaa, että työnhakijoita ja työntekijöitä tullaan arvioimaan yhä useammin ja yhä systemaattisemmin. Hänen mukaansa henkilöarvioinnit ulottuvat myös kaikkiin työntekijäryhmiin ja kaikille organisaatiotasolle, ja niitä tehdään työelämässä eniten työhönoton yhteydessä, mutta suhteellisesti eniten lisääntyvät erilaiset työuran varrella tehtävät henkilöarvioinnit.

Kansainvälisessä vertailussa henkilöarviointityö on Suomessa keskimäärin hyvin korkealaatuista ja ammattitaitoista. Suomessa suurimmalla osalla testauksia tekevistä konsulteista on psykologitausta. (Honkanen & Nevalainen 2005, 8.) Suomessa henkilöarviointityön laatua ja luotettavuutta on entisestään parannettu eduskunnan vuonna 2001 hyväksymän lain myötä. Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (YksL, uusittu 2004) edellytetään, että henkilöarviointeja tehtäessä käytetään luotettavia menetelmiä, arvioijat ovat asiantuntevia ja arvioinnissa saatavat tiedot virheettömiä. Myös Suomen Psykologiliiton (Suomen Psykologiliitto ry, 2005) henkilöarviointityön tekijöiden sertifiointit vuodesta 2003 lähtien ovat tuoneet lisää luotettavuutta arviointeihin.

Tämä tutkimus toteutetaan yhteistyössä Tampereen Personnel-Yhtiöiden kanssa. Kiinnostukseni työ- ja organisaatiopsykologiaa ja etenkin henkilöarviointia ja soveltuvuustutkimusta kohtaan on kypsynyt ja vahvistunut jo opiskelujeni alkumetreiltä lähtien. Tutkimuksen tarkempi aihe muotoutui Personnelin liiketoiminnan kannalta mielekkäästä ja keskeisestä kysymyksestä: Mitä toimeksiantajat oikeastaan odottavat soveltuvuusarvioinneilta? Ovatko he olleet tyytyväisiä soveltuvuus-arvioinneista saamiinsa kokemuksiin?

Tämän tutkimuksen päämääränä on selvittää, minkälaisia soveltuvuusarviointeihin liittyviä odotuksia ja kokemuksia toimeksiantajayrityksillä on. Toimeksiantajat arvioivat sekä soveltuvuusarvioinnin käyttönsä syitä ja lähtökohtia että kokemuksiaan soveltuvuusarvioinnin onnistuneisuudesta. Tässä tutkimuksessa selvitetään myös toimeksiantajien näkemyksiä ja käsityksiä erilaisista soveltuvuusarviointiin liittyvistä tekijöistä. Personnelin asiakasyritysten lisäksi tutkimukseen otettiin mukaan ei-asiakasyritysten ryhmä, koska koettiin tärkeäksi saada vertailuaineisto tulosten suhteuttamista varten sekä otos yleistettävämmästä perusjoukosta. Haluttiin myös selvittää, eroaako Personnelin asiakaskunta soveltuvuusarviointeihin liittyvien odotusten ja käsitysten suhteen muihin organisaatioihin verrattuna. Aineisto kerättiin 200 postikyselylomakkeella, jotka suunnattiin erikseen sekä Personnelin asiakasyrityksille että ei-asiakasyrityksille.

## 1.2 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Tutkimuksen teoriaosuus alkaa luvusta 2, jossa tarkasteleva näkökulma on toimeksiantajissa eli henkilö- ja soveltuvuusarviointipalveluja käyttävissä yrityksissä ja organisaatioissa. Tarkoituksena on selvittää, millainen rooli soveltuvuusarviointilla on yhtenä henkilöstöjohtamisen välineenä, sekä miten se nivoutuu henkilöstöstrategiaan ja laajemmin koko yrityksen strategiaan. Tässä luvussa osoitetaan, miten soveltuvuusarviointiprosessin alussa tehty tavoitteiden ja arviointi-

kriteerien määrittely pohjautuu henkilöstönhankintaprosessissa laadittuihin organisaatio- ja tehtävä-analyysihin.

Luvussa 3 näkökulma siirtyy yksilöön eli tässä viitekehyksessä työnhakijaan. Tarkoituksena on eritellä yksilön työssä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä sekä selvittää millaisia keskeiset tekijät kuten persoonallisuuden piirteet, kyvyt ja motivaatio ovat luonteeltaan ja miten ne vaikuttavat työssä menestymiseen. Luvussa 4 esitellään erilaisia soveltuvuustutkimuksessa käytettäviä menetelmiä, joiden avulla näitä työssä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan mitata ja työssä menestymistä ennustaa. Tämän luvun yhteydessä tarkastellaan myös eri menetelmien luotettavuutta.

Luvussa 5 esitetään tutkimuskysymykset, minkä jälkeen luvussa 6 siirrytään tutkimusmenetelmien kautta empiriaosuuteen aineiston taustatietojen kuvailun muodossa. Tuloksia päästään analysoimaan luvussa 7, jossa ne ovat jokaista kolmea tutkimuskysymystä vastaavassa kappaleessa. Luvussa 8 arvioidaan ja pohditaan tuloksia ja niiden luotettavuutta sekä esitetään johtopäätökset.



## 2 SOVELTUVUUSARVIOINTI ORGANISAATION STRATEGISENA VALINTANA

### 2.1 MITÄ HENKILÖ- JA SOVELTUVUUSARVIOINTI OVAT?

Arkikielessä käytetään useita erilaisia käsitteitä, joilla tarkoitetaan soveltuvuus- tai henkilöarviointia. Kuulemme puhuttavan soveltuvuustesteistä tai pelkästään testeistä. Nämä viittaavat suppeasti vain arviointimenetelmiin, ja monesti niillä tarkoitetaan psykologisia testejä. Soveltuvuusarviointi sisältää kuitenkin aina useita erilaisia arviointimenetelmiä testien lisäksi ja laajasti käsitettynä soveltuvuusarviointi on tutkimusprosessi, joka koostuu eri vaiheista alkaen arvioinnin tavoitteiden määrittelystä päättyen henkilöarviointityön seurantaan.

Suomen Psykologiliiton määritelmän mukaan henkilöarviointi tarkoittaa työorganisaatioissa tehtävää organisaation sisäisen tai ulkopuolisen asiantuntijan yksittäisistä henkilöistä tekemää tutkimusta. Tutkimus tehdään tähän tarkoitukseen suunnitelluilla, systemaattisilla menetelmillä. Näiden menetelmien avulla pyritään arvioimaan tai ennustamaan henkilön työssä suoriutumista tai kehittämistarpeita tutkimalla hänen ajatteluaan, osaamistaan, kykyjään, ominaisuuksiaan tai toimintamallejaan. Organisaation johto, esimiehet tai arvioitu henkilö itse käyttävät arvioinnin tuloksia hyväkseen päätöksenteossa. (Honkanen & Nyman 2001, 11.)

Henkilöarviointikäsitettä käytetään yleensä silloin, kun halutaan arvioida jo työssä olevan henkilön koulutuksen tarvetta tai kehittymismahdollisuuksia ja uralla etenemistä. Soveltuvuusarvioinnista puhutaan yleisimmin silloin, kun kyseessä on rekrytointiin liittyvä henkilöarviointi, eli kun ollaan valitsemassa uusia työntekijöitä yrityksiin (Waris 2002). Tällöin työnhakijaa arvioidaan suhteessa hakemaansa työhön, eikä arviointi ole yleistettävissä muuhun organisaatioon tai tehtävään.

Uuden henkilön palkkaaminen organisaatioon on aina suuri investointi. Ontronen (2005, 222-223) näkee soveltuvuusarvioinnin ensisijaisen hyödyn työnantajalle olevan lisätiedon saaminen valintapäätöksen tueksi ja siten oikean valintapäätöksen varmistaminen. Ontronen huomaa myös muita työnantajille tärkeitä näkökohtia ja etuja soveltuvuusarviointeihin liittyen. Keskeistä on, että ehdokkaan suoriutumista eri testeissä ja tilanteissa peilataan suoraan tehtävän vaatimuksiin eli tehtäväkriteereihin, jolloin työnantaja saa nimenomaan tehtävän kannalta olennaista tietoa. Lisäksi arvioijan kannanotto ehdokkaan sopivuudesta tehtävään helpottaa päätöksen tekemistä ja eri ehdokkaiden vertaamista toisiinsa. Ulkopuolinen asiantuntija soveltuvuusarvioijana pystyy antamaan myös objektiivisen arvioinnin. Parhaimmillaan hyvin tehty soveltuvuusarviointi voi luoda ja vahvistaa positiivista työnantajakuvaa.

## 2.2 LIIKETOIMINTA- JA HENKILÖSTÖSTRATEGIA

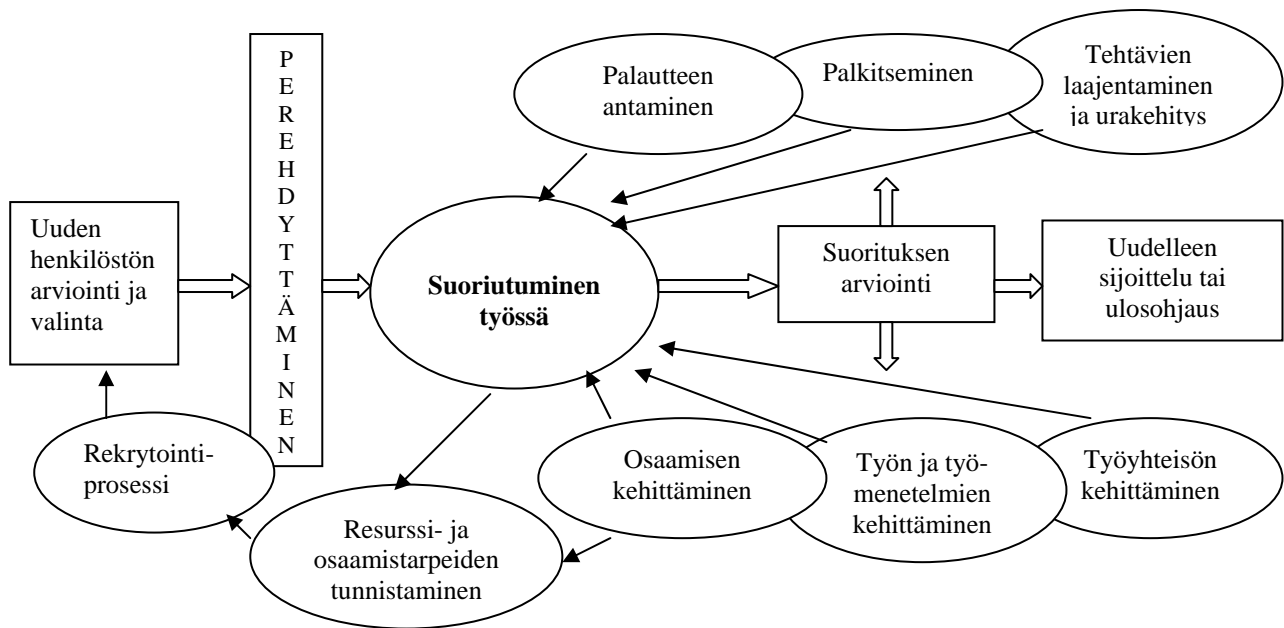
Vielä joitakin vuosikymmeniä sitten organisaation tuottavuus ja ihmisen elämän laatu näyttivät toisilleen vastakkaisilta käsitteiltä. Vähitellen 1980-luvulle tultaessa työelämän humanisointi ja organisaation syvälinen kehittäminen ovat alkaneet olla organisaation strategisia kysymyksiä. Jäykkiä pyramidimallisia byrokraattisia organisaatorakenteita on purettu ja ollaan siirrytty verkostoituneeseen, dynaamiseen ja joustavaan yritys ympäristöön, jossa organisaatorakenne on matala. Johtaminen perustuu pikemmin ihmisten tehtäviinsä ja organisaation päämääriin sitoutumiseen kuin valvontaan ja käskytykseen. Sitoutuminen toteutuu osallistuvan johtamistavan ja itsenäisten, haasteellisten sekä vaihtelevien tehtävien kautta. (Juuti 1992, 90-93.)

Henkilöstö- ja liiketoiminnallinen strategia eivät ole toisistaan irrallisia osa-alueita, vaan keskeisesti toisiinsa vaikuttavia kokonaisuuksia ja siksi ne tulee myös laatia kiinteässä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Sauri (1995, 12) tähdentää, että henkilöstöresurssit ja osaaminen muodostavat toiminnan ytimen: organisaatio pystyy vain sellaisiin suorituksiin, jotka perustuvat sen jäsenten osaamiseen, pätevyyteen ja toimintatapaan.

Henkilöstö on todellisuudessa lähes jokaisen organisaation tärkein voimavara, sillä ilman sen työpanosta mikään organisaatio ei voisi toimia, pohtii Kauhanen (2003, 214) ja jatkaa, että tänäkin päivänä on kuitenkin organisaatioita, joissa ylin organisaatiotaso pitää henkilöstöä lähes välttämättömänä pahana. Kauhanen huomaa, että tarkasteltaessa tarkemmin hyvin ja huonosti menestyvien organisaatioiden toimintaa, päädytään aina samaan toteamukseen: organisaation menestyksen ratkaisee lopulta henkilöstö. Kysymys on ennen kaikkea siitä,

- miten ja minkälaista henkilöstöä organisaatioon hankitaan
- miten henkilöstöä ohjataan ja johdetaan päivittäin
- miten organisaation ja henkilöstön suoriutumista arvioidaan
- miten henkilöstöä palkitaan hyvistä työsuorituksista
- miten henkilöstöä kannustetaan itsensä kehittämiseen
- miten huonosti menestyneitä kannustetaan ja sijoitetaan organisaatioon tai sen ulkopuolelle

Näiden henkilöstöjohtamisen osa-alueiden menestyksellisyyttä mitataan Stonen (1998) mukaan henkilöstön sitoutumisella, pätevyydellä, kustannustehokkuudella, sopeutumisella, suoriutumisella, työtyytyväisyydellä sekä motivaatiolla (Kauhanen 2003, 28).



Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen välineet ja arvioinnin merkitys siinä (Ontronen 2005, 223)

Henkilöstövoimavaranäkökulma on viime vuosina organisaatioissa edelleen korostunut. Henkilöstön asema tuotannontekijästä on muuttunut kilpailutekijäksi. Tästä syystä myös rekrytointi on entistä vaativampaa. (Vaahtio 2005, 19.) Tieteen ja käytännön välinen kuilu henkilöstön valinnassa on henkilöstövoimavarojen johtamiselle jatkuva huolenaihe. Klehe (2004, 27) ilmaisee hämmästyksensä siitä, että kysymyksessä ei tutkimustulosten mukaan ole ainoastaan henkilöstön valintaan liittyvien tieteellisten standardien tiedon siirtämisen ongelma tutkijoilta organisaatioihin, vaan kysymys on pikemminkin institutionaalisista taloudellisista ja sosiaalisista paineista, joita organisaatio kohtaa eri tahoilta henkilöstön valintamenetelmistä päättäessään. Nämä paineita luovat päätekijät ovat tutkimustyö, rahoittajat, valtio sekä työnhakijat.

Organisaatioille henkilöstön valintaan liittyviä paineita aiheuttavan neljän eri tahon taustalla voidaan nähdä vaikuttamassa monenlaisia näkökulmia. Klehe (2004) nostaa esiin niistä olennaisimmat: lyhyen ja pitkän tähtäimen taloudelliset vaikutukset, osakkeenomistajien etu, koko, lainsäädäntö, valintamenetelmien eroavuudet eri maiden välillä, valtionhallinnollisten suhteiden läheisyys, ennakoitujen työnhakijoiden ja rekrytoijien reaktiot, organisaation henkilöstön valintamenettelyihin kohdistuneet mahdolliset aikaisemmat syytteet, hakemusten määrä suhteessa avoimiin työtehtäviin ja organisaation tarve täyttää avoimet paikat.

## 2.3 REKRYTOINTI HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISEN OSA-ALUEENA

Rekrytointi on ollut ja tulee aina olemaan keskeinen osa yritystoimintaa. Koivisto (2004, 88) näkee, että rekrytoinnin vaatimukset ovat muuttuneet: vauhti ja aikataulut ovat kiristyneet ja samalla kilpailu osajista on koventunut. Myös hakijat ovat entistä tietoisempia omista vahvuuksistaan. Rekrytointi on siis yrityksille entistä suurempi haaste.

Toisaalta rekrytointi olisi organisaatioille helppoa, jos kaikki samaa työtä samanlaisissa olosuhteissa tekevät ihmiset tuottaisivat tarkalleen saman verran. Näin ei siis kuitenkaan ole, vaan jotkut työntekijät tuottavat enemmän kuin toiset. Cook (2004, 17) esittää päätelmästä esiin nousevat kaksi olennaista kysymystä:

1. Kuinka paljon työntekijöiden tuottavuus vaihtelee?
2. Minkä arvoisia nämä erot ovat?

Lyhyt vastaus molempiin kysymyksiin on ”paljon”. Erinomainen suoritus (*superior performance*) on tilastollisesti määriteltynä yhden keskihajonnan verran keskivertosuorituksen yläpuolella (~85:s persentiili). Tehokkaalla suorituksella (*effective performance*) tarkoitetaan sitä työn tasoa, joka on minimi pätevälle ja kompetenssit täyttävälle työntekijälle. Tämä taso vastaa tyypillisesti työntekijän tuottavuuden jakaumassa suunnilleen keskiarvosuoritusta. Laskelmat perustuvat käsitykseen, jossa työssä suoriutuminen noudattaa normaali jakaumaa. (Spencer 1993, 13-14.)

Erinomaista suoriutumista määriteltäessä ”yhtä keskihajontaa” käytetään kahdesta syystä. Ensinnäkin, monet tutkimukset ovat varmentaneet tämän tason suorituksen tuottaman taloudellisen arvon organisaatioille. Työn vaativuudesta riippuen yhden keskihajonnan verran keskiarvon yläpuolella oleva työn suorituksen arvo on 19 %:sta (ammattitaitoa vaatimattomat työt) 48 %:iin (asiantuntija- ja johtotason työt) tuloksesta muissa kuin myyntitehtävissä, sekä 48 %:sta 120 %:iin myyntitehtävissä. Toiseksi, parantaakseen suoritustaan, organisaatioiden tulisi käyttää erinomaisten suorittajien ominaisuuksia suunnitellessaan työntekijöiden valintaa ja kehittämistä. Epäonnistuminen tässä tarkoittaa sitä, että valitaan ja koulutetaan keskinkertaisuuksia – organisaation nykyistä keskivertosuorituksen tasoa. (Spencer 1993, 14-15.)

Tutkimuksissa (Spencer 1993; Cook 2004) on selvitetty, miten paljon organisaatiot voivat säästää käyttämällä psykologisia testejä parhaimpien työntekijöiden valitsemiseksi. Cook (2004) kritisoi Hunterin ja Schmidtin (1981) esittämää väittämää, että hyvä valinta voisi kasvattaa kansallista tuottavuutta. Cook (2004) perustelee kantaansa sillä, että kaikki yritykset eivät voi palkata parhaita

työntekijöitä, vaan osan täytyy palkata jäljelle jäävät. Soveltuvuusarviointien tarkoituksena ei ole kuitenkaan suositella yritykseen absoluuttisesti parasta työntekijää vaan kaikkein soveltuvimman juuri siihen organisaatioon ja tehtäväkenttään. Näin eräällä mittapuulla mitattuna ei niin hyvä työntekijä voi olla johonkin työtehtävään hyvinkin soveltuva. Tämän perusteella voidaan ajatella että oikeanlaisilla henkilöstövalinnoilla myös kansallinen tuottavuus voisi kasvaa.

Honkanen (2005, 23) näkee käytännön henkilö- ja soveltuvuusarviointityössä yhtenä suurimpana haasteena löytää tasapino erisuuntaisten tavoitteiden välille: Miten minimoida valintoihin liittyvät riskit ja samanaikaisesti maksimoida mahdollisuudet? Honkasen näkemyksen mukaan menetämme helposti potentiaalia ja tarpeellista osaamista, jos painotamme liiaksi riskejä. Hän pohtii myös tässä piilevää vaaraa tasapäistää henkilöstöämme, josta katoaa luovuuden ja innovatiivisuuden edellyttämä erilaisuus. Toisaalta Honkanen puntaroi, että jos maksimoimme mahdollisuudet, joudumme ottamaan riskejä ja sietämään vääriä valintoja. Tämä voi tulla sekä työnantajalle että väärän valinnan tehneelle työnhakijalle kalliiksi, päättää Honkanen.

Honkasen edellä esittämät ajatukset ovat käytännön henkilöarviointityössä läsnä, mutta sellaisenaan näkemys on myös pelkistetty. Tarkemmin ajateltuna asia on moniulotteisempi. Realistisesti arvioituna harva työnhakija on täysin vailla riskejä. Tämä perustuu jo siihenkin tosiasiaan, että ihmisen käyttäytymistä ei ole mahdollista ennustaa sataprosenttisen luotettavasti. Tärkeämpää onkin riskien eli heikkouksien tunnistaminen ja ehdokkaan halu kehittyä. Sudenkuoppia voidaan myös kompensoida omilla vahvuuksilla tai mahdollisesti tiimin toisen jäsenen kompetenssilla. Näin vältytään liiaksi kapeuttamasta rekrytointia.

## 2.4 SOVELTUVUUSARVIOINTIPROSESSI OSANA HENKILÖSTÖN HANKINTA-PROSESSIA

Henkilöstön hankintaprosessi saa alkunsa organisaation henkilöstösuunnittelusta, jossa määritellään hankintatarve eli rekrytoitavien määrä ja heidän osaamisensa painottuminen. Tämä on tärkeä vaihe, koska rekrytointi tarjoaa yritykselle mahdollisuuden muutokseen.

### ***2.4.1 Työ- ja organisaatioanalyysi arviointikriteerien ja kompetenssien määrittelyn perustana***

Työanalyysi on erittäin keskeinen rekrytointiprosessin vaihe, jonka huolellinen läpivienti edesauttaa ja parantaa koko rekrytointiprosessin laatua. Työanalyysissä selvitetään tarkasti ja kattavasti kaikki tehtäväkuvaan sisältyvät työtoiminnot, jotka seuraavaksi arvioidaan ja luokitellaan toistuvuutensa ja tärkeytensä perusteella. Kauhasen (2002) mukaan työnkuvaan sisältyvät alueet voisi jaotella

esimerkiksi seuraavalla tavalla: 1. tehtävänimi ja realistinen toimenkuva, eli henkilön avaintulosalueet tai avaintehtävät, laadulliset ja määrälliset tavoitteet, suorat ja epäsuorat vastuualueet, 2. asema organisaatiossa eli yhteydet ja niiden laatu, myös mahdollisiin asiakkaisiin, 3. mahdollisen tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja elinkaari, 4. tehtävässä tarvittava koulutus ja kielitaito sekä työkokemus, 5. henkilökohtaiset ominaisuudet, 6. työympäristön erityispiirteet, 7. etenemismahdollisuudet ja kehityssuunnitelma sekä 8. palkka ja edut.

Perusteellinen työanalyysi ja työnkuvan määrittely käsittää aina myös organisaatioanalyysin. Eri organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt poikkeavat toisistaan eriasteisesti riippuen esimerkiksi niiden liiketoiminta-alasta, omistusmuodoista, rakenteesta, kulttuurista ja arvoista sekä johtamistavoista. Yhä enemmän on yrityksiä, joissa tehtävät ja roolit ovat jatkuvassa muutoksessa, kun taas toisaalta joissain yrityksissä tehtävät ja toimenkuvat ovat suhteellisen pysyviä. Tämä asia on otettava huomioon rekrytoitaessa uutta henkilöstöä. (Koivisto 2004, 11). Cookin (2004, 34) mukaan työanalyysin hyöty näkyy myös soveltuvuusarviointimenetelmissä: ne saavuttavat korkeamman validiteetin silloin, kun ne pohjautuvat työanalyysiin.

Organisaatioanalyysin taustalla on ajatus, että henkilön tulisi olla mahdollisimman hyvin, ei ainoastaan tiettyyn toimenkuvaan soveltuva, vaan myös laajemmin koko organisaatioon istuva. Ajatus yksilö-organisaatio-sopivuudesta (*person-organization fit, P-O fit*) on läheisesti yhteydessä yleisemmällä tasolla yksilön ja ympäristön väliseen sopivuuteen (*person-environment fit, P-E fit*). Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden on todettu ennustavan tyytyväisyyttä, sitoutumista, vaihtuvuutta ja jossain määrin yksilön suoriutumista. Organisaation näkökulmasta mahdollisimman hyvä sopivuus ei kuitenkaan ole yksinomaan hyödyllinen asia, koska nykyajan nopeutuvassa ympäristön muutoksessa kilpailukykyisyys vaatii monipuolisuutta ja runsaasti erilaisia näkökulmia, jota suuri yhdenmukaisuus saattaa kapeuttaa, valaisevat Schneider, Kristof-Brown, Goldstein ja Smith (1997, 396-401.)

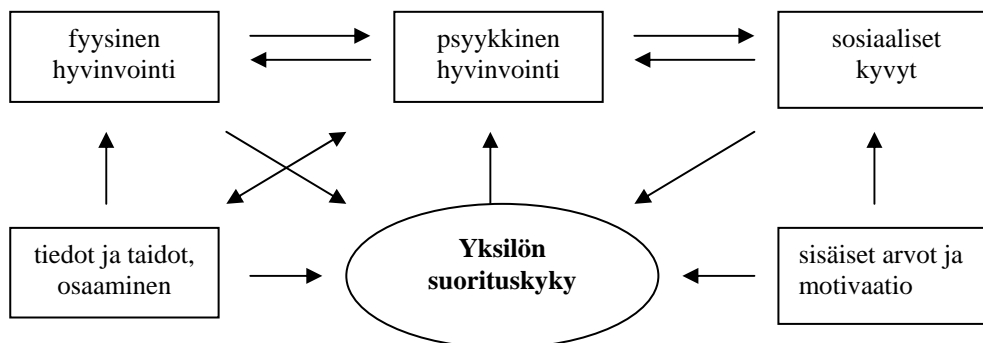
Työ- ja organisaatioanalyysin sekä tehtäväkuvan määrittelyn jälkeen rekrytointiprosessiin osallistuu soveltuvuusarviota tekevä konsultti, jolloin he yhdessä esimiehen ja/tai henkilöstöpäällikön kanssa määrittelevät soveltuvuusarvioinnin tavoitteet ja asettavat keskeiset arviointikriteerit. Näiden määrittelyjen jälkeen konsultti valitsee tarkoituksenmukaiset menetelmät. Seuraavassa vaiheessa siirrytään henkilöstönhankintalähteiden kartoitukseen ja niiden valintaan. Saapuneiden hakemusten perusteella osa hakijoista kutsutaan haastatteluun, ja heistä kaikkein potentiaalisin osa, tyypillisimmillään 2-4 henkilöä, kutsutaan soveltuvuusarviointiin. Arviointitilanteen toteutuksen

jälkeen konsultoiva psykologi analysoi tulokset ja laatii soveltuvuustutkimuslausunnon arvioitavasta henkilöstä. Konsultti raportoi tulokset asiakasorganisaation edustajalle sekä antaa sovitun aikataulun mukaan palautteen arvioitavalle itselleen. Soveltuvuusarviointiprosessi päättyy arviointitutkimuksen seurantaan. Rekrytointiprosessi jatkuu valitun henkilön kanssa työsopimuksen tekemisellä, sisäisellä tiedottamisella sekä perehdyttämisellä. (Honkanen & Nyman 2001, 35.)

### 3 YKSILÖN TYÖSSÄ MENESTYMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Useat tutkijat ovat jo vuosikausien ajan hahmotelleet erilaisia listoja tehokkaan työssä suoriutumisen dimensioista. Viswesvaran, Schmidt ja Ones (2002) ovat onnistuneet jaottelemaan tehokkaaseen työssä suoriutumiseen liittyvät ulottuvuudet kymmeneen kategoriaan, jotka ovat tuottavuus, panostus, työtietämys, sosiaalinen kyvykkyys, hallinnollinen kyvykkyys, laatu, vuorovaikutuksellinen kyvykkyys, johtajuus, sääntöjen mukainen toiminta sekä yleinen työssä suoriutuminen. Jokainen näistä ulottuvuuksista on purettavissa lukuisiin alakyvykkyysiin eli alakompetensseihin. (Cook 2004, 234.)

Otala ja Ahonen (2003, 22) esittävät suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden mallin (kuva 2), jossa keskeistä on työn painottuminen tietotyöhön, ja jossa työn tulos riippuu ihmisen halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää osaamistaan. Työhyvinvointi liittyy yhä enemmän ei-konkreettisiin tekijöihin, kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. Hyvä työstä suoriutuminen vaatii terveitä työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Yksilön fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi eli terveys sekä hänen sosiaaliset kykynsä vaikuttavat kuitenkin siihen, missä määrin hän pystyy hyödyntämään osaamistaan.



Kuva 2. Suorituskykyyn vaikuttavat tekijät

Myös soveltuvuusarvioinneissa selvitetään ja otetaan kantaa useimpiin edellä mainittuihin työssä suoriutumisen ja menestymisen ulottuvuuksiin. Soveltuvuusarviointiraportissa kuvaillaan ja arvioidaan tyypillisesti seuraavanlaisia tekijöitä: kykyrakenne, ajattelutapa, toimintatyöli, sosiaaliset taidot, motivaatio, sitoutuminen sekä tarvittaessa esimiesvalmiudet. Lavosen ym. (2004, 35-36) tutkimuksessa toimeksiantajat pitivät henkilöarvioinnin hyödyntämisen kannalta keskimäärin tärkeimpänä sosiaalisia taitoja. Myös kykyrakennetta sekä ajattelutapaan ja toimintatyöliin liittyvää paineensietoa pidettiin tärkeinä.

### 3.1 HENKILÖKOHTAISET VALMIUDET JA PERSOONALLISUUS

Yksilön osalta työssä suoriutumiseen vaikuttavat tekijät voidaan jaotella muodollisiin eli koulutuksellisiin sekä henkilökohtaisiin valmiuksiin. Soveltuvuustutkimuksessa ei keskitytä arvioitavan koulutus- tai työkokemustaustoihin, vaan arvioinnin kohteena ovat nimenomaan henkilökohtaiset valmiudet. Psykologisesta viitekehyksestä tarkasteltuna yksilön henkilökohtaisiin valmiuksiin ja sitä kautta työtoimintaan vaikuttaa, ei vähempää kuin, yksilön psykofyysissosiaalinen kokonaisvaltaisuus ja moniulotteisuus. Tätä kokonaisuutta voidaan kuvata parhaiten sanalla persoonallisuus, joka kattaa McClellandin (1951) mukaan kolme eritasoista laajaa perusyksikköä: piirteet, kognitiot sekä motiivit. (Pervin 2003, 36.)

#### 3.1.1 Piirteet

Persoonallisuuden kolmitasoisessa rakenteessa pinnallisimpana, näkyvimpänä ja myös tutkituimpana ovat piirteet, joista on esitetty monenlaisia faktorianalyttisiä mallinnuksia. Piirteet ovat käyttämiämme kuvauksia luonnehtiessamme jonkun henkilön persoonallisuutta. Piirteet voivat esiintyä eri määräisesti sekä enemmän tai vähemmän tilannesidonnaisesti. Suurimpaan yksimielisyyteen piirteiden taksonomiasta on päästy viisifaktorimallin myötä. Sekä Costa ja McCrae (1992) että Goldberg (1993) ovat esittäneet ekstraversio, neuroottisuuden, tunnollisuuden, suvaitsevuuden ja avoimuuden kokemuksille Big Fiven pääfaktoreiksi. Vaikka Big Fivella on varsin vankat perusteet olemassaololleen (Matthews 1997, 476), se ei ole kuitenkaan aukoton teoria. Big Five on saanut kritiikkiä osakseen esimerkiksi Griffiniltä ja Heskethiltä (2004), joiden tutkimuksesta kerrotaan tarkemmin persoonallisuusinventareja käsittelevässä soveltuvuustutkimusmenetelmien alaluvussa (s. 21).

#### 3.1.2 Kognitiot

Persoonallisuuden rakenteessa kognitiivinen yksikkö sijoittuu piirteiden alapuolelle, astetta syvemmälle tasolle. Kognitiivinen persoonallisuuden näkökulma pitää sisällään yksilön ajatukset,



käsitykset ja uskomukset itsestään sekä ympäröivästä maailmasta, informaation käsittelytavat sekä tavat, joilla yksilö kehittää selityksiä tapahtumille. Kognitiivinen yksikkö käsittää siis informaation sekä sisällöllisesti että prosessina. (Pervin 2003, 69.)

Persoonallisuuden kognitiivista yksikköä voidaan pitää myös yhtenä piirteiden ja ulkoisen käyttäytymisen selittäjänä. Tavalla, jolla havainnoimme maailmaa, voidaan nähdä olevan yhteys käyttäytymisen tasolla. Esimerkiksi työntekijä, jolla on sisäinen kontrollikäsitys (*internal locus of control*), toimii siinä uskossa, että hänen omat ponnistelunsa ja panostuksensa määräävät työtuloksen. Toisaalta työntekijä, jolla on ulkoinen kontrollikäsitys (*external locus of control*), uskoo, että työtulokset ovat enimmäkseen hyvän tuurin, kohtalon tai muun ulkopuolisen voiman seuraamuksia. Ei liene epäselvää, kummanko kontrollikäsitksen omaava työntekijä menestyy paremmin työssään. (Pervin, 2003, 77.)

Toinen kognitioihin liittyvä ja keskeisesti työmenestystä selittävä tekijä on Banduran (1977) tutkima käsite *self-efficacy*, jolla tarkoitetaan yksilön käsitystä omasta selviytymisestä erilaisissa työtilanteissa (Pervin 2003, 90). Tällä voidaan nähdä olevan yhteys esimerkiksi haluun ottaa työssä haasteita vastaan. Persoonallisuuden kognitioiden rakenteeseen kuuluu myös yksilön yleinen älyllinen kapasiteetti ja kyvykkyys (*GMA, general mental ability*), joka on yksi parhaimmista työmenestystä ennustavista tekijöistä (Hunter & Schmid 1998, 264). Tämä on selitettävissä sillä, että kyvykäs työntekijä omaksuu työssä vaadittavia uusia tietoja ja taitoja tehokkaammin kuin työntekijä, joka on kognitiivisilta kyvyiltään heikotasoisempi (Saldago, Andersoni, Mosoco, Bertua & Fruytin 2003).

### **3.1.3 Motiivit**

Persoonallisuuden rakenteessa kolmas ja syvimmällä tasolla oleva perusyksikkö käsittää motiivit. Motiiveista voimme lähteä etsimään vastausta kysymykseen, miksi toimimme niin kuin toimimme (Pervin 2003, 104). Motiiveista voimme siis löytää syitä ajattelulle ja käyttäytymiselle eli uloimmille persoonallisuuden tasoille. Motiiveilla on intensiteettinsä ja ne kytkeytyvät tunteisiin. Eri motiivien välillä voi olla myös ristiriita. Piirteiden ja kognitioiden ohella myös motivaatiota on tutkittu paljon ja erilaisia teorioita on runsaasti. Motivaatioteoriat voidaan jakaa työntöteorioihin, jotka käsittävät sellaisia termejä kuin vietti, motiivi ja ärsyke, sekä vetovoimateorioihin, joissa tärkeitä käsitteitä ovat mm. tarkoitus, arvostus ja tavoite. Freudin psykoanalyysin mukaan sisäisten viettien ja ulkomaailman vaatimusten välisistä konflikteista selvitäkseen yksilö muodostaa

erityyppisiä, joko kypsiä tai kypsymättömiä defenssimekanismeja, eli selviytymiskeinoja, jotka vaikuttavat tapaan toimia eri työtilanteissa. (Pervin 2003.)

Motiivit muodostavat myös hierarkioita eli arvojärjestyksiä. Humanistisen psykologian keskeisen edustajan, Maslowin (1954), motiivien hierarkkisessa kuvausmallissa alimpana olevat fysiologiset tarpeet ovat perustarpeita. Kaikkein korkeimmalle eli viidennelle tasolle hän on asettanut itsensä toteuttamisen tarpeen. Motiivien väliset tärkeyserot saattavat vaihdella yksilöstä ja tilanteesta riippuen. (Atkinson, Atkinson, Smith, Bem & Nolen-Hoeksema 2000, 471.)

Motiivien muodostama motivaatio voidaan jaotella sisäiseen motivaatioon, jolloin tiettyä asiaa tehdään asian itsensä vuoksi, ja ulkoiseen motivaatioon, jolloin toiminta tapahtuu jonkin ulkoisen yllykkeen vaikutuksesta, vaikkapa palkkion toivossa. (Atkinson ym. 2000, 350-353). Esimerkiksi oman työn arvostaminen ja itsensä toteuttamisen tarve luovat sisäistä motivaatiota ja työsuorituksesta palkitseminen ulkoista motivaatiota. Sisäinen motivaatio on luonteeltaan kestävämpää kuin ulkoinen, mutta Sonnentagin (2002, 221) mukaan nämä molemmat lisäävät työtyytyväisyyttä ja se taas johtaa suurempaan sitoutumiseen työtehtäviä ja organisaatiota kohtaan. Yllättävää kyllä, kiinnostusta motivaation ja muun persoonallisuuden välisen korrelaation tutkimiseen ei ole juurikaan ollut, vaikka motivaatiolla ja työssä suoriutumisella on tutkittu olevan huomattava yhteys. (Furnham, 1992, 127-128).

### 3.2 KOMPETENSSI

Kompetenssi-ajattelun psykologiaan lanseerasi David McClelland vuonna 1973. Kompetenssin käsite voitaisiin kuvailla yhdistävänä siltana psyykkisten ominaisuuksien ja työssä menestymiseen liittyvien tekijöiden välillä. Kompetenssilla (*competence/competency*) tarkoitetaan kyvykkyyttä ja valmiutta täyttää jokin velvoite tai toimia jossain tilanteessa tietyn kynnyksen ylittävällä tavalla eli kykyä suoriutua tehtävästä odotetusti (Honkanen & Nevalainen 2005, 44; Niitamo 2003, 142).

Spencerin (1993, 9-11) mukaan kompetenssi rakentuu viidestä erityyppisestä ja -tasoisesta tekijästä, jotka ovat: 1. motiivit, 2. piirteet, 3. minäkäsitys, 4. tiedot ja 5. taidot. Näistä kompetenssin osaluokista tieto ja taito ovat luonteeltaan näkyviä ja suhteellisen pinnalla olevia ihmisen ominaisuuksia. Sen sijaan minäkäsitys, piirteet ja motiivit ovat kompetenssin enemmän piilossa ja syvemmällä, lähellä persoonallisuuden ydintä olevia rakenteita. Spencer näkee kompetenssin eritasoisten tekijöiden aiheuttavan erilaisia käytännön vaikutuksia henkilöstövoimavarojen suunnittelulle.

Spencerin (1993, 9) mallissa kompetenssirakenteen pinnalla olevat tieto ja taito ovat suhteellisen helposti kehitettävissä: koulutus on kaikkein kustannustehokkain tapa varmistaa työntekijöiden kyvyt. Kompetenssin osatekijät motiivi ja piirre, jotka sijaitsevat persoonallisuuden ytimessä, ovat vaikeammin arvioitavissa ja kehitettävissä. Spencer näkee, että kaikkein kustannustehokkainta onkin *valita* nämä ominaisuudet. Spencer on kuitenkin jättänyt kompetenssimallissaan kokonaan huomioimatta yksilön kyvykapasiteetin, joka on myös osa yksilön persoonallisuutta, ja joka on yksi tietojen ja taitojen omaksumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Kompetenssipohjaisissa henkilöstövoimavarojen johtamismenettelyissä valinta- ja sijoittamis- päätökset perustuvat yhteensopivuuteen työn kompetenssivaatimusten ja henkilön kompetenssien välillä. Spencerin (1993, 254) mukaan tämä perustuu seuraavanlaiselle ajatukselle: mitä parempi työn vaatimusten ja henkilön kompetenssien välinen yhteensopivuus on, sitä korkeampi tulee olemaan henkilön työssä suoriutuminen ja tyytyväisyys. Korkea työsuoriutuminen ja tyytyväisyys puolestaan ennustavat työssä pysymistä, koska

1. hyviä suorittajia ei tarvitse irtisanoa, ja koska
2. tyytyväinen työntekijä on vähemmän halukas irtisanoutumaan

### 3.3 TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖSSÄ VIIHTYMINEN

Organisaation kilpailukyky muodostuu kustannustehokkuudesta ja tuottavuudesta, laadusta ja asiakastyytyväisyydestä, innovaatiokyvystä, kyvystä solmia strategisesti onnistuneita kumppanuuksia ja rakentaa toimivia verkostoja sekä kyvystä houkutella ja rekrytoida hyviä osaajia ja pitää heidät. Jotta yritys voisi olla kilpailukykyinen tuote- ja palvelumarkkinoilla, sen on oltava kilpailukykyinen myös työmarkkinoilla. Vain tyytyväinen ja työstään innostunut työntekijä voi tuottaa sellaisia palveluja, joihin yrityksen asiakkaatkin ovat tyytyväisiä. Näihin kilpailukykytekijöihin voidaan kuhunkin vaikuttaa työhyvinvoinnilla. (Ojala & Ahonen 2003, 49.)

Henkilöstöllä on osaamista ja muita voimavaroja, mutta niiden käyttämisen määrään vaikuttaa muun muassa ihmisten kokema tyytyväisyys. Jos työpaikan ilmapiiri on huono ja tyytyväisyys alhaalla, voimavaroja käytetään vain osittain. Työilmapiirillä on selvä yhteys työtehoon. Jos henkilöstö voi huonosti, se näkyy myös tuottavuudessa. Usein nopein tuottavuuden lisäys on helpoimmin saavutettavissa työoloja kehittämällä, kirjoittaa Ranki (1999, 137).

Tyytyväisyyteen vaikuttavia osa-alueita on runsaasti. Lumijärvi (2002, 39) on listannut niistä tärkeimmät: mahdollisuus vaikuttaa, mahdollisuus edetä uralla, tyytyväisyys palkkaan ja muihin

etuihin, työn jatkuvuus, työn itsenäisyys, ammatin arvostus, työn haasteellisuus, mahdollisuus auttaa työssä, työn vaihtelevuus ja monipuolisuus, palautteen saanti, esimiehen kannustus ja tuki. Lisäksi työtyytyväisyyteen voidaan nähdä vaikuttavan seuraavien seikkojen: työpaikan ilmapiiri, hyvät työskentelyolosuhteet sekä mahdollisuus yhteydenpitoon ja ajatusten vaihtoon työtovereiden kanssa (Ranki, 1999, 138).

### 3.4 EETTINEN NÄKÖKULMA PERSOONALLISUUDEN ARVIOIMISESTA TYÖNHAUSSA

Monet ihmiset nyky-yhteiskunnassamme yhtyvät siihen näkemykseen, että työelämä vaatii nykyään yksilöiltä liian paljon. Yhä syvemälle vapaa-aikaan ja henkilökohtaiseen elämään ulottuvat työelämän kuviot nostattavat luonnollisesti tunteita pintaan ja herättävät kiivasta keskustelua. Etenkin vaativissa, korkean koulutuksen edellyttämässä tehtävissä, vaaditaan lähes koko muun elämän, oman persoonan, perheen, ihmissuhteiden ja harrastusten likoon laittamista. Psykkinen, sosiaalinen ja fyysinen jaksaminen ovat tällöin lujilla.

Tämä työelämän haastavuus tukee sitä näkökulmaa, että soveltuvuusarviointi on myös työnhakijan etu ja hänen omaksi parhaakseen. Tästä huolimatta myös soveltuvuusarvioinnin vastustajia löytyy ja eriäviä mielipiteitä esitetään. Jos työtehtävä vaatii tietyn tyyppistä persoonaa ja toimintatapaa, esimerkiksi laajojen kokonaisuuksien hallintaa ja ripeää työskentelyotetta, olisi sekä työnantajan että työnhakijan etu, ettei tehtävään rekrytoida henkilöä, jonka luontainen toimintatapa on enemmänkin yhteen kapeaan alueeseen syvällisesti ja huolellisesti paneutuvaa. Tämän tyyppiset, perustavaa laatua olevat ristiriidat työn vaatimusten ja omien henkilökohtaisten valmiuksien välillä kuormittavat molempia osapuolia ja siksi niitä on syytä välttää. Yksilöllä on persoonallisuutensa myös työssä ja tämän vuoksi on oleellista, ettei tätä tosiasiaa sivuuteta henkilövalinnoissa ja painoteta ainoastaan hakijan koulutusta ja työkokemusta.

## 4 SOVELTUVUUSTUTKIMUKSESSA KÄYTETTÄVÄT MENETELMÄT

### 4.1 MENETELMIEN ENNUSTUSKYKY JA LUOTETTAVUUS

Henkilöarviointimenetelmien tarkoituksena on tuottaa henkilön ominaisuuksista sellaista tietoa, joka auttaa tekemään ennusteita henkilön menestymisestä työtehtävässään. Tieteellisessä tutkimuksessa arviointimenetelmien arvoa tutkitaankin tarkastelemalla niiden kykyä ennustaa tulevaisuudessa tehtävää työtä ja siinä menestymistä. Mitta- tai arviointivälineen arvoa osoitetaan sen validiteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan mittavälineen kykyä mitata tavoiteltua ominaisuutta ja sen kykyä ennustaa henkilön toimintaa ja suoriutumista. (Niitamo, 2003, 15.) Reliabiliteetilla sen

sijaan tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, eli sitä, miten paljon samalla mittarilla samaa ilmiötä tutkittaessa saadaan samanlaisia tai toisistaan poikkeavia vastauksia (Metsämuuronen 2003, 43).

Yleisesti ottaen validiteetti kertoo tutkimuksen tai menetelmän luotettavuudesta. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti osoittaa, kuinka yleistettävä tutkimus on, jolloin kysymyksessä ovat pääasiassa tutkimuksen otantaan liittyvät asiat. Menetelmien validiteetista puhuttaessa tarkoitetaan sisäistä validiteettia, joka voidaan jakaa sisällön validiteettiin (*content validity*), rakennevaliditeettiin (*construct validity*) ja kriteerivaliditeettiin (*criterion tai criterion-oriented validity*). Kriteerivaliditeetissa verrataan mittarilla saatua arvoa johonkin arvoon, joka toimii validiteetin kriteerinä. Kriteereinä voivat toimia esimerkiksi samalla mittarilla mitattu muu pistemäärä tai toisella mittarilla samanaikaisesti saatu arvo. Tällöin puhutaan yhtäaikaisvaliditeetista (*concurrent validity*). Kriteeri saattaa olla myös tulevaisuudessa, jolloin puhutaan ennustevaliditeetista (*predictive validity*). (Metsämuuronen 2003, 86, 90.)

Hyötynäkökulmasta ennustevaliditeetti on soveltuvuusarviointimenetelmän kaikkein tärkein ominaisuus, koska menetelmän ennustevaliditeetti on suoraan suhteessa sen taloudelliseen arvoon. Rekrytoinnin alkuvaiheessa, ennen soveltuvuusarviointia, hyvin olennaista on myös valintasuhde. Jos organisaation on palkattava kaikki tiettyä työtä hakevat, on selvää, ettei valintamenettelyillä ole siinä tilanteessa mitään arvoa. Toisaalta, jos organisaatio tarvitsee vain prosentin kaikista hakijoista, valintamenettelyn hyödyt ovat suuret. Kumpikaan ääripää harvemmin toteutuu ja todelliset valintasuhteet vaihtelevat tyypillisesti 0,30 ja 0,70 välillä. (Hunter & Schmidt 1998, 262). On kuitenkin huomattava, että soveltuvuusarvioinnilla on arvoa myös rekrytoinnin jälkeen. Kun yksilön heikkouksia ja vahvuuksia tunnetaan etukäteen, resurssit esimerkiksi perehdyttämisessä voidaan suunnata tehokkaammin.

Yksilön ominaisuuksien mittaaminen pohjautuu siihen, että tiettyjen ominaisuuksien määrä vaihtelee yksilöstä toiseen. Ominaisuudet voidaan kuvata dimensioilla, jossa toisessa päässä ominaisuutta ei ole (lähes) ollenkaan ja toisessa päässä sitä on erittäin paljon. Tutkimusten avulla on selvitetty, millaista ominaisuutta ja minkä verran tiettyssä työtehtävässä tarvitaan, että siinä menestyisi erinomaisesti. Selvitystä vaikeuttaa se, että työsuorituksen vaikuttaa yhtä aikaa usea tekijä, joita voi olla vaikea kontrolloida. Lisäksi, työstä erinomaisesti suoriutuakseen yksilön ei tarvitse sopia täsmälleen tiettyyn muottiin, vaan siihen on mahdollisuus eri ominaisuusvariaatioilla. Nämä edellä mainitut seikat aiheuttavat rekrytoinnille ja soveltuvuusarvioinnille jatkuvasti haasteita. Toimeksiantaja on lain mukaan vastuussa siitä, että arviointitulokset ovat luotettavia ja

asianmukaisesti tehty. Tämän vuoksi soveltuvuusarviointia tekevän konsultin on selvitettävä ja kuvattava arviointiin liittyvät virhemahdollisuudet toimeksiantajalle (Waris, 2002, 33-34).

Perusteellinen soveltuvuusarviointi tarkoittaa työnhakijalle tyypillisesti koko työpäivän mittaista panostusta, jossa häntä voidaan arvioida esimerkiksi yhdellä tai useammalla haastattelulla, aikarajallisilla kykytesteillä, persoonallisuusinventaaareilla, projektiivisillä persoonallisuustesteillä sekä erityyppisillä työsimulaatioilla. Niitamon (2003, 137-138) mukaan näiden menetelmien avulla pyritään tuottamaan sekä kuvailevaa tietoa arvioitavasta, kuten yleisiä toimintatapumuksia että ymmärtävää ja ennustavaa tietoa, joka käsittää arvioitavan moniulotteisen pyrkimyksellisyyden eli yksilön motiivit, tavoitteet ja toisaalta hänen ajattelutapansa ja kehitykselliset ehtonsa.

#### 4.2 HAASTATTELUT

Haastattelu on käytetyin henkilöarviointimenetelmä, mikä johtuu todennäköisesti sen monipuolisuudesta. Arviointihaastattelun päätarkoituksena on ehdokkaan soveltuvuuden määrittely tiettyyn toimeen. Haastattelussa kootaan myös muilla soveltuvuustutkimusmenetelmillä saatu tieto yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. (Koivisto 2004, 61). Näin on mahdollisuus tarkistaa mahdollisia ristiriitaisia testituloksia ja ymmärtää, mistä ne johtuvat. Soveltuvuusarviointi on ongelmanratkaisua, jossa tarvitaan psykologista ammattitaitoa numeeristen testitulosten lisäksi. Haastattelu onkin soveltuvuusarvioinnin päämenetelmä, jota ilman ei arviointia voi eikä saa edes tehdä.

Haastattelu on Sepän (1985, 71) mukaan jäsennettävissä muutamaa keskeiseen selvitettävään osa-alueeseen: haastateltavan motivaatio, sosiaalinen vuorovaikutus ja viestintäkyky, koulutus-, työkokemus ja henkilötiedot, minäkuva ja siihen vaikuttaneet seikat sekä lisätietojen antaminen yrityksestä ja tehtävästä, jolloin hakija voi tarkemmin punnita motivaationsa ja odotustensa realistisuutta. Haastattelulla voidaan siis selvittää monenlaisia asioita, kun taas esimerkiksi kognitiivisilla kykytesteillä ei voi mitata muita kuin kognitiivisia kykyjä. Toisaalta on muistettava, että joitain persoonallisuustekijöitä, taitoja ja erityiskykyjä on mahdotonta arvioida työhaastattelussa (Niitamo, 2000, 16).

Haastattelua ja muita henkilöarvioinnin menetelmiä on työpsykologiassa tutkittu tieteellisesti jo yli 80 vuoden ajan. 1980-luvun lopulla onnistuttiin löytämään joukko tekijöitä, joilla ennustekykyiset haastattelut voitiin erottaa ennustamattomista tai negatiivisesti ennustavista haastatteluista. Tärkeimmäksi erottelevaksi tekijäksi paljastui haastattelutekniikan etukäteen jäsentäminen.

(Niitamo 2000, 19.) Jäsenneltyjä haastattelutyyppisiä on useita ja ne perustuvat aina työanalyysiin. Jäsennelty haastattelu on tarkoituksenmukaisin arvioitaessa työnhakijoita keski- ja korkeatasoisin tehtäviin, koska haastattelun vaatima työanalyysi aiheuttaa korkeita kustannuksia ja sisältää työtietämykseen liittyviä tekijöitä, jotka eivät ole soveltuvia kokemattomille organisaation sisääntulontason hakijoille. (Hunter ym. 1998, 264). Cook (2004, 284) on teoksessaan esittänyt viimeaikaisten tutkimusten jäsenneltyyn haastatteluun liittyviä ennustevaliditeetteja. Arvot ovat melko korkeita ja vaihtelevat välillä 0,44-0,62.

### 4.3 TESTIMENETELMÄT

Persoonallisuustestit ovat jaettavissa mittaamistapansa perusteella kahteen ryhmään: lomakemuotoisiin persoonallisuusinventareihin sekä projektiivisiin persoonallisuustesteihin. Persoonallisuustesteillä mitataan käyttäytymispiirteitä, motiiveja ja ajattelutapoja. (Niitamo, 2003, 44).

#### *4.3.1 Projektiiviset persoonallisuustestit*

Projektiiviset persoonallisuustestit perustuvat siihen, että kun testattava vastaa hyvin moniselitteisiin ja avoimiin ärsykemateriaaleihin, hän samalla projisoi tai heijastaa henkilökohtaisia havaintotapojaan. Yhtä oikeaa ratkaisua näihin testeihin ei ole, vaan ollaan nimenomaan kiinnostuneita henkilön yksilöllisestä tavasta lähestyä tilannetta. Projektiivisten menetelmien nähdään liittyvän myös ongelmanratkaisutyyliin. Yleisimpiä projektiivisiä menetelmiä ovat Rorschachin musteläiskätesti, Warteggin piirustustesti, lauseentäydennystestit, McClellandin Thematic Apperception Test (TAT) sekä Cartoon Attribution Strategy Test (CAST). (Niitamo, 2003.)

Projektiivisten persoonallisuustestien tulosten tulkinta on hyvin vaativa ja kompleksinen kokonaisuus. Tuloksista ei yleensä päätellä suoraan työkäyttäytymistä, vaan ne tuovat henkilöarviointityötä tekevälle kokonaiskuvaa ja kokonaisuymmärrystä täydentäviä näkökulmia. Tyypillisiä kysymyksiä, joihin projektiivisillä menetelmillä haetaan tietoa, ovat esimerkiksi seuraavanlaiset ominaisuuksien dimensiot:

1. reaktiivisuus, impulsiivisuus – harkitsevuus, varovaisuus
2. rationaalisuus, faktapohjaisuus – eläytyminen, tunnevaltaisuus
3. epävarmuuden sietokyky – paineherkkyys
4. ihmisiin – asioihin suuntautuminen
5. havainnoinnin subjektiivisuus, omaperäisyys – realismisuus, tavanomaisuus
6. havainnoinnin yksityiskohtaisuus – kokonaisvaltaisuus. (Kankainen 2005, 135-136.)

Projektiiviset menetelmät ovat saaneet melko paljon kritiikkiä osakseen. Projektiiviset menetelmät muodostavat toistaiseksi viimeisen työelämän henkilöarviointimenetelmien luokan, joista ei ole tehty meta-analyysia. Yksittäisistä testeistä parhaiten tieteellistä laatua on vastannut johtajien uramenestystä ennustava TAT (Cornelius, 1983) sekä lauseentäydennystesti (Miner 1978), joiden ennustevaliditeetit tutkimuksissa vaihtelivat välillä 0,50-0,80. (Kankainen 2005, 137; Niitamo 2003, 71.)

#### **4.3.2 Persoonallisuusinventaarit**

Inventaarien tarkoituksena on kartoittaa systemaattisella tavalla henkilön persoonallisuutta tai käyttäytymistä. Inventaareissa kartoitetaan yleensä melko suoraan kysymyksillä tai väittämällä henkilön omia näkemyksiä ja käsityksiä itsestään, toiminnastaan, asenteistaan ja tuntemuksistaan. Inventaarit eroavat sen perusteella, kartoitetaanko niiden avulla persoonallisuuden piirteitä vai työtoimintaa. Ne voivat olla erityyppisiä myös sen mukaan, pyritäänkö niiden avulla enemmän kuvailemaan persoonallisuuden piirteitä tai näkyvää käyttäytymistä vai ymmärtämään niitä epäsuorasti jonkin teorian kautta. Kolmanneksi inventaarit voivat erota toisistaan sen perusteella, onko ne kehitetty teorian perusteella, käytännön empiirisen tutkimuksen perusteella vai faktori-analyysien perusteella. (Nyman 2005, 118-122.)

Soveltuvuusarvioinneissa käytettyjä persoonallisuusinventaaareja ovat mm. Jacksonin (1973/1989) Personality Research Form (PRF), Cattellin (1970) Sixteen Personality Factor (16P.F), Costan ja McRaen (1992) NEO Personality Inventory (NEO-PI-R), Goughin ja Bradley'n (1996) California Psychological Inventory (CPI) ja Myersin (1962) Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Piirrefaktoreista systemaattisimmin työsuoriutumista voidaan eri ammattiryhmissä ennustaa tunnollisuuden ja tunne-elämän tasapainon avulla, mutta myös muilla faktoreilla on merkittäviä yhteyksiä työsuoriutumiseen ammattikunnasta riippuen. Barrickin ja Mountin (1991) tutkimuksen mukaan myös ulospäinsuuntautuneisuus ennustaa hyvin johtajien ja myyntitehtävissä toimivien työssä menestymistä.

Griffinin ja Heskethin (2004) tutkimuksesta puolestaan käy ilmi, miksi Big Fiven faktori, avoimuus kokemuksille, ei sellaisenaan ole pätevä työssä menestymisen ennustaja. Koherentin piirteen sijaan faktorista löytyykin kaksi alalottuvuutta, jotka ovat avoimuus ulkoisille kokemuksille ja avoimuus sisäisille kokemuksille. Jälkimmäinen korreloi positiivisesti neuroottisuuden ja depression kanssa, jotka puolestaan korreloivat negatiivisesti työssä menestymisen kanssa. Avoimuus sisäisille kokemuksille -faktorin on havaittu olevan yhteydessä myös työympäristön puutteellisen



havainnoimisen kanssa, joka näkyy käytännössä hitaana reagoimisena ympäristön viesteihin ja vähäisempänä työtehtäviin sitoutumisena.

### **4.3.3 Kykyrakennetestit**

Psykologisessa henkilöarvioinnissa kykytesteiksi sanotaan erilaisia lahjakkuuden osa-alueita mittaavia, usein ajallisesti rajattuja testejä. Tämänkaltaisia ovat esimerkiksi erityyppiset matemaattista, verbaalista, avaruudellista hahmottamista ja teknistä lahjakkuutta tai muistia, havaintomotorisia kykyjä, käsitteellistä päättelykykyä ja havainnointikykyä mittaavat testit. Lukuisissa tutkimuksissa on havaittu, että kykytestit ennustavat työssä menestymistä johdonmukaisesti ja usein muita arviointimenetelmiä paremmin. Saldagon ym. (2003) tutkimuksen mukaan yleistä kognitiivista kyvykkyyttä mittavien testien validiteetti on 0.62, kun tyypilliset tilastolliset virhelähteet on huomioitu. Tulokset ovat yleistettävissä sekä Pohjois-Amerikkaan, jossa kyvykkyyksiä on tutkittu työssä menestymisen ennustajina jo aiemminkin että viime aikoina myös Eurooppaan.

## **4.4 SIMULAATIOT**

Simulaatioilla tarkoitetaan todellisen työtehtävän jäljittelyä olennaisin osin ja niitä käytetään nykyisin yhä enemmän arviointimenetelminä (Sundvik 2005, 149). Niitamo (2003, 105) arvelee, että simulaatiot ovat henkilöarviointimenetelmien tuntemattomin menetelmäluokka, ja ne sisältävät eniten uusia mahdollisuuksia. Simulaatiotyyppenä on lukuisia erilaisia ja yksi kaikkein yksinkertaisimmista ja käytetyimmistä simulaatioista on tilanne, jossa arvioitavaa pyydetään pitämään suullinen esitelmä. Myös vuorovaikutussimulaatiot ovat yleisiä. Niissä voi olla kaksi tai useampi henkilö, jossa arvioidaan yleensä henkilön viestintäkykyä, suostuttelu- ja vaikutustaitoja sekä kuuntelutaitoja. Ryhmäkeskusteluissa voidaan arvioida tehtävänannosta riippuen myös ongelmanratkaisu- ja analysointitaitoja päätöksentekokykyä ja johtamiskykyä. (Niitamo 2003, 111-114).

## **4.5 ARVIOINTIKESKUS**

Suomen psykologiliiton ohjeistuksen mukaan yhtä kriteeriä tulisi mitata aina vähintään kahdella, toisistaan riippumattomilla menetelmillä (Honkanen ym. 2001, 12). Koko päivän mittaisissa arviointikeskuksissa käytetään useita erilaisia menetelmiä. Objektiviisuuden lisäämiseksi yhtä henkilöä arvioi aina vähintään kaksi henkilöä. Näin pyritään minimoimaan virhepäätelmien tekemistä ja siten lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Hunterin ym. (1998) mukaan jo kahden eri pätevän menetelmän käyttäminen nostaa huomattavasti työssä menestymisen ennustuskykyä: työsimulaatiot ennustavat melko hyvin työssä menestymistä, mutta yhdistettynä toiseen menetelmään, kognitiivisiin kykytesteihin, ennustusvaliditeetti (0,63) nousee 24 %:a.

### **3 TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Tutkimus kartoittaa toimeksiantajien eli asiakasyritysten soveltuvuusarviointeihin liittyviä odotuksia, käsityksiä ja kokemuksia. Tavoitteena oli selvittää, millaista soveltuvuustutkimustulosten tietoa asiakasorganisaatiot käyttävät rekrytoinneissaan apuna ja ovatko yritysten odotukset soveltuvuusarviointipalveluita käytettäessä täyttyneet. Haluttiin myös vertailuaineisto tutkimustuloksille sekä selvittää eroaako Personnelin asiakaskunta soveltuvuusarviointeihin liittyvien odotusten ja käsitysten suhteen muista organisaatioista. Myös tulosten suuremman yleistettävyyden vuoksi haluttiin mukaan otos, jonka perusjoukkona on kaikki Suomen yritykset, joissa on henkilöstöpäällikkö. Vastausten pohjalta on tarkoitus pohtia erilaisia toimenpide-mahdollisuuksia soveltuvuusarviointipalvelujen parantamiseksi.

Tutkimuskysymyksiä on kolme:

#### **1. Mitkä ovat toimeksiantajien lähtökohdat soveltuvuusarviointipalvelujen käytölle?**

Miksi organisaatio tekee toimeksiantosopimuksen soveltuvuusarviointipalveluista? Minkälaisia syitä ja motiiveja toimeksiantajilla on käyttää rekrytointiprosesseissaan ulkopuolista asiantuntijaa? Minkälaisesta tuleviin työntekijöihinsä liittyvästä tiedosta toimeksiantajat ovat erityisen kiinnostuneita?

#### **2. Minkälaisia käsityksiä ja näkemyksiä toimeksiantajilla on soveltuvuusarvioinneista?**

Minkälaisia käsityksiä toimeksiantajilla on soveltuvuusarviointimenetelmien luotettavuudesta? Entä millaisia soveltuvuusarviointitulosten raportointikäytäntöihin liittyviä näkemyksiä toimeksiantajilla on?

#### **3. Millaisia käytännön kokemuksia toimeksiantajilla on soveltuvuusarvioinneista?**

Miten kuvaavana ja ennustavana toimeksiantajat ovat soveltuvuustutkimuslausuntoa käytännössä pitäneet? Entä miten soveltuvuusarviointilausuntoa on rekrytoinnin jälkeen hyödynnetty? Miten hyvin toimeksiantajien mukaan tietosuoja ja luottamuksellisuus soveltuvuusarvioinnin tuloksista ovat yrityksessä säilyneet?

## 6. TUTKIMUSMENETELMÄT

### 6.1. MITTARI: KYSELYLOMAKE YRITYKSILLE

Tiedon hankkimista varten laadittiin kyselylomake, josta tehtiin oma versionsa sekä asiakasyrityksille (liite 1) että ei-asiakasyrityksille (liite 2). Asiakasyrityksille suunnattu kyselylomake sisälsi seitsemän yrityksen taustatietoja kartoittavaa kysymystä, joissa luokitellut vastausvaihtoehdot olivat valmiiksi annettu. Kahdessa kysymyksessä oli lisäksi mahdollisuus avoimeen vastaukseen. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä asiakasyrityksille oli 16. Näistä kysymyksistä kolmessa tuli ottaa kantaa useampaan alakohtaan vastaamalla 5-portaisella Likert-asteikolla (esim. ei lainkaan tärkeä – erittäin tärkeä). Kahdessa tutkimuskysymyksessä vastaajia pyydettiin asettamaan valmiita vaihtoehtoja tärkeysjärjestykseen. Lopuissa 11 lomakkeen kysymyksessä vastausvaihtoehtoja oli annettu 2-6, joista osa myös Likert-asteikolla vastattavia. Seitsemässä tutkimuskysymyksessä oli lisäksi annettu mahdollisuus avoimeen vastaukseen.

Ei-asiakasyritykselle suunnatussa kyselylomakkeessa taustatietoja kartoittavat kysymyksiä oli myös seitsemän ja luokitellut vastausvaihtoehdot oli annettu valmiina. Tutkimuskysymykset (11 kpl) ei-asiakasyrityksille olivat muuten samanlaisia kuin asiakasyrityksille, lukuun ottamatta viittä Personnelin asiakkaille kohdistettua kokemuksiin ja yhteistyöhön liittyvää kysymystä.

Kyselylomake laadittiin suurelta osin huomioimalla Personnelin henkilökuntaa kiinnostavat aiheet ja esitetyt ehdotukset. Mittarin toimivuuden varmistamiseksi konsultit saivat valmiin kyselylomakkeen esitättäväkseen sekä kommentoitavakseen vielä ennen yrityksille lähettämistä.

### 6.2. TUTKIMUSAINEISTO

Kyselylomake oli osoitettu yrityksen henkilöstöpäällikölle tai rekrytointivastaavalle. Kyselylomakkeen mukana oli saatekirje, jossa oli kerrottu tutkimuksen tarkoitus, vastausten käsittelemisestä anonymisti ja luottamuksellisesti sekä palautusohjeet. Kyselylomake vastauskuorineen ja valmiine postimerkkeineen lähetettiin 100:lle asiakasyrityksille sekä 100:lle ei-asiakasyrityksille lokakuussa 2004. Vastausajaksi annettiin kaksi viikkoa, jonka aikana vastauksia palautettiin asiakasyrityksiltä 46 kpl (= 46%) sekä ei-asiakasyrityksiltä 47 kpl (= 47 %). Asiakasyritysten kohderyhmä muodostui 100 viimeisimmästä soveltuvuusarvioinneista laskutetusta. Ei-asiakasyritysten kohderyhmä poimittiin Blue Bookista ensin kaikkia Suomen yrityksiä koskevalla haulilla ”henkilöstöpäällikkö”, jonka jälkeen jokaisesta maakunnasta otettiin yritysten satunnaisotos suhteessa yritysten lukumäärään.

### 6.3 AINEISTON ANALYYSI

Aineisto analysoitiin SPSS for Windows 12.0 –ohjelmistolla tilastollisia menetelmiä käyttäen. Analyysimenetelminä käytettiin kuvailevia tunnuslukuja eli keskiarvoa ja hajontaa. Asiakasyritysten ja ei-asiakasyritysten ryhmää vertailtiin toisiinsa riippumattomien otosten t-testillä.

### 6.4 AINEISTON TAUSTATIEDOT

Tutkimukseen osallistui 93 yritystä, joista 46 oli Personnelin asiakkaita ja 47 ei-asiakkaita. Organisaatioita kuvaavat taustatiedot on esitetty taulukossa 1. Asiakkaista suurimman liiketoimintalan ryhmän muodostivat julkiset organisaatiot ja ei-asiakkaista teollisuus. Suurimman vastaajaryhmän muodostivat yli 250 henkilön yritykset. Kummassakin aineistossa oli eniten yli 15 vuoden ikäisiä organisaatioita. Sekä asiakkailla että ei-asiakkailla yleisin rekrytointikäytäntö oli osarekrytointipalvelujen, kuten soveltuvuusarviointien, käyttö. Myös ei-asiakkaista valtaosa käytti soveltuvuusarviointipalveluita. Asiakkaista suurimman ryhmän muodostivat yli 5 kertaa soveltuvuusarviointeja kahden viimeisen vuoden aikana käyttäneet. Ei-asiakkaista kahden viimeisen vuoden aikana soveltuvuusarviointeja käyttäneistä suurin ryhmä on 2-5 kertaa käyttänyt. Sekä asiakkaista että ei-asiakkaista useimmat ovat käyttäneet soveltuvuusarviointeja eniten rekrytoitaessa johto- ja päällikkötason tehtäviin.

TAULUKKO 1. Vastaajien taustatietoja

Taustamuuttuja	Asiakkaat		Ei-asiakkaat	
	N=46	%	N=47	%
<b>Liiketoiminta-ala</b>				
Teollisuus	15	32,6	28	59,6
Julkiset yhteisöt	18	39,1	4	8,5
Kauppa ja palvelut	5	10,9	9	19,1
Pankki- ja vakuutus toiminta	1	2,2	0	0
It-ala	2	4,3	1	2,1
Järjestöt	0	0	0	0
Muu	5	10,9	5	10,9
<b>Henkilöstömäärä</b>				
0-50	7	15,2	2	4,3
51-100	6	13,0	6	12,8
101-250	10	21,7	9	19,1
Yli 250	23	50,0	30	63,8
<b>Ikä</b>				
Alle vuosi	0	0	0	0
1-5 vuotta	6	13,0	1	2,1
5-15 vuotta	6	13,0	5	10,6
Yli 15 vuotta	34	73,9	41	87,2
<b>Rekrytointikäytännöt</b>				
Hoidamme itsen. koko rekryt...	17	37,0	34	72,3
Käytämme kons.yrit. täyshaku...	10	21,7	13	27,7
Käytämme kons.yrit. eril. osarekr...	44	95,7	36	76,6
Muu käytäntö	0	0	3	6,4
<b>Soveltuvuusarv.palv. käyttö</b>				
Kyllä	46	100,0	40	85,1
Ei	0	0	4	8,5
Ei, mutta harkitsemme	-	-	3	6,4
<b>Toimeksiannot 2 v. aikana</b>				
Ei yhtään	0	0	7	17,9
1	10	21,7	3	6,4
2-5	14	30,4	19	40,4
Yli 5	22	47,8	16	34,0
<b>Organisaatiotason tehtävä, jossa käytetty soveltuvuusarv.palv.</b>				
Johto- ja päällikötaso	41	89,6	34	72,3
Asiantuntijat	24	52,2	23	48,9
Toimihenkilöt	22	47,8	16	34,0
Myyntihenkilöt	13	28,3	16	34,0
Työntekijät	6	13,0	9	19,1

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 TOIMEKSIANTAJIEN LÄHTÖKOHDAT SOVELTUVUUSARVIOINTIPALVELUJEN KÄYTÖLLE

#### 7.1.1 Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden syitä ja motiiveja käyttää soveltuvuusarviointipalveluja

Taulukossa 2 ovat asiakkaiden ja ei-asiakkaiden vastaukset keskiarvioina syistä ja tavoitteista käyttää soveltuvuusarviointipalveluja. Kolme tärkeintä syytä tai tavoitetta sekä asiakkailta että ei-asiakkailta, joskin eri tärkeysjärjestyksessä, olivat ”Yrityksen tilanteen vuoksi valinnassa on tärkeää onnistua, halutaan välttää riskejä”, ”Hakijan kykytekijöiden ja –potentiaalın selvittämiseksi” sekä ”Päätöksenteon tueksi”

Annetuista vaihtoehdoista vähäpätöisimpinä syinä tai tavoitteina käyttää soveltuvuusarviointipalveluja sekä asiakkaat että ei-asiakkaat mainitsivat ”Muilta kuultujen positiivisten palautteiden vuoksi”, ”Ajan ja resurssien säästämiseksi” sekä ”Aikaisemman omakohtaisen positiivisen kokemuksen vuoksi”.

TAULUKKO 2. Toimeksiantajien ja vertailuorganisaatioiden syitä ja tavoitteita käyttää soveltuvuusarviointipalveluja

Syyt ja tavoitteet	Asiakkaat N=46		Ei-asiakkaat N= 47	
	k.a.	s	k.a.	s
Ajan ja resurssien säästämiseksi	2,48	0,97	3,09*	1,27
Aikaisemman omakohtaisen positiivisen kokemuksen vuoksi	3,16	0,97	3,02	1,21
Yrityksen tilanteen vuoksi valinnassa on tärkeää onnistua, halutaan välttää riskejä	4,61	0,62	4,27*	0,76
Objektiivisen, ulkopuolisen näkemyksen tarve valintapäätöstä tehtäessä	4,33	0,70	3,78**	1,00
Hakijoiden välisen vertailtavuuden parantamiseksi	3,93	0,81	3,93	0,84
Muilta kuultujen positiivisten palautteiden vuoksi	2,12	0,86	1,86	0,86
Psykologisen asiantuntijuuden vuoksi	3,63	0,85	3,54	1,10
Hakijan persoonallisuuden selvittämiseksi	4,05	0,86	3,85	0,87
Hakijan kykytekijöiden ja –potentiaalın selvittämiseksi	4,47	0,63	4,26	0,68
Päätöksenteon tueksi	4,36	0,72	4,33	0,71
Muu syy / tavoite	-	-	-	-
1= Ei lainkaan tärkeä	2= Vain hieman tärkeä	3= Kohtalaisen tärkeä	4= Melko tärkeä	5=Erittäin tärkeä

\*= p<0,05

\*\*= p<0,01

### 7.1.2 Työntekijöiden viisi halutuinta persoonallisuuden piirrettä asiakkaiden ja ei-asiakkaiden arvioimina

Työntekijän viiden halutuimman persoonallisuuden piirteen joukosta neljän kohdalla asiakkaat ja ei-asiakkaat olivat tilastollisesti yhtä mieltä (taulukko 3). Nämä neljä halutuinta piirrettä olivat: Yhteistyökyky, vastuuntunto, luotettavuus sekä oma-aloitteisuus. Erimielisyyttä piirteiden haluttavuudesta oli ainoastaan joustavuuden suhteen, jossa tilastollinen ero oli melkein merkitsevä. Joustavuus oli ei-asiakkaiden vastauksissa keskimäärin viidenneksi tärkein, kun taas asiakkaat pitivät paineensietoa viidenneksi halutuimpana persoonallisuuden piirteenä.

TAULUKKO 3. Työntekijän halutuimmat persoonallisuuden piirteet asiakkaiden ja ei-asiakkaiden arvioimina

Persoonallisuuden piirre	Asiakkaat N=42							Ei-asiakkaat N=44						
	1.	2.	3.	4.	5.	ei	k.a. <sup>(1)</sup>	1.	2.	3.	4.	5.	ei	k.a. <sup>(1)</sup>
<b>Kunnianhimo</b>	1	1	2	1	1	36	0,36	1	-	1	1	-	41	0,23
<b>Joustavuus</b>	1	2	3	4	5	27	0,83	1	5	8	8	5	17	1,59*
<b>Toisten huomioiminen</b>	-	1	-	2	3	36	0,21	-	-	2	-	2	40	0,18
<b>Paineensieto</b>	-	4	9	6	6	17	1,45	-	5	11	5	5	18	1,55
<b>Vastuuntunto</b>	16	5	2	5	5	9	2,88	6	9	6	9	1	13	2,34
<b>Energisyys</b>	-	2	-	1	4	35	0,33	4	-	1	2	2	35	0,66
<b>Luovuus</b>	3	3	3	2	4	27	1,05	-	1	1	1	3	38	0,27
<b>Tunnollisuus</b>	-	2	1	3	-	36	0,40	-	-	1	1	1	41	0,14
<b>Luotettavuus</b>	5	5	7	10	1	14	2,07	11	4	4	4	4	17	2,16
<b>Taiteellisuus</b>	-	1	-	-	-	42	0,10	-	-	-	-	-	44	0,00
<b>Impulsiivisuus</b>	-	1	-	-	-	42	0,10	-	-	-	-	1	43	0,02
<b>Yhteistyökyky</b>	13	9	6	4	5	5	3,14	13	7	7	4	11	2	3,02
<b>Itsevarmuus</b>	-	-	-	-	1	41	0,02	1	1	-	-	-	42	0,20
<b>Emotionaalisuus</b>	-	-	-	-	-	42	0,00	-	-	-	-	-	44	0,00
<b>Oma-aloitteisuus</b>	2	7	8	4	7	14	1,83	5	10	2	8	7	12	2,14
<b>Järjestelmällisyys</b>	-	1	-	-	-	41	0,10	1	2	-	1	2	38	0,39
<b>Jokin muu</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<sup>(1)</sup> 1.=5, 2.=4, 3.=3, 4.=2, 5.=1

\*= p<0,05

### 7.1.3 Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden arvioimat soveltuvuusarviointiin sisältyvät tärkeimmät osa-alueet

Asiakkaat ja ei-asiakkaat arvioivat soveltuvuusarviointiin sisältyviä tekijöitä ja asettivat ne tärkeysjärjestykseen. Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden kolmen kärkeen mahtuivat samat tekijät, tosin eri järjestyksessä. Asiakkaat pitivät peruskykykapasiteettia tärkeimpänä, kun taas ei-asiakkaille tärkeintä olivat vuorovaikutus- ja ryhmätyötaidot. Asiakkaat pitivät toiseksi tärkeimpänä vuorovaikutus- ja ryhmätyötaitoja, ei-asiakkaille vastaavasti toiseksi tärkeintä olivat psyykkiset ominaisuudet. Asiakkaat pitivät kolmanneksi tärkeimpänä psyykkisiä ominaisuuksia, ei-asiakkaille kolmanneksi tärkeintä oli selvittää peruskykykapasiteetti. Ainoastaan vuorovaikutus- ja

ryhmäytötaitojen suhteen asiakkaiden ja ei-asiakkaiden vastausten välillä oli tilastollisesti melkein merkitsevä ero. (Taulukko 4).

TAULUKKO 4. Soveltuvuusarviointiin sisältyvien tekijöiden tärkeysjärjestys asiakkaiden ja ei-asiakkaiden näkökulmasta

Soveltuvuusarviointiin sisältyvät tekijät	Asiakkaat N=44								Ei-asiakkaat N=46							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	k.a. <sup>(1)</sup>	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	k.a. <sup>(1)</sup>
Peruskykykapasiteetti	13	7	7	5	4	4	3	4,80	8	11	6	3	12	3	3	4,54
Hakuperusteet (mm. motivaatio)	4	7	7	6	8	5	7	3,86	3	4	14	1	11	11	2	3,84
Persoonaallisuus (ominaisuudet)	8	6	7	4	8	8	2	4,20	11	3	10	9	6	4	3	4,57
Persoonaallisuus (psykkiset ongelmat)	2	5	5	3	7	12	10	3,09	3	5	2	7	5	10	14	3,00
Vuorovaikutus- ja ryhmäytötaidot	3	9	5	15	7	5	-	4,35	9	11	7	14	3	1	1	5,04*
Esimies / johtamisvalmiudet	8	3	6	6	6	8	7	3,84	6	5	3	6	9	11	6	3,61
Ammattitaito	6	7	6	5	4	2	13	3,70	6	7	4	6	-	6	17	3,41

<sup>(1)</sup> 1.=7, 2.=6, 3.=5, 4.=4, 5.=3, 6.=2, 7.=1

\*= p<0,05

#### 7.1.4 Rekrytoitavaan henkilöön liittyviä merkittäviä tekijöitä ja ominaisuuksia asiakkaiden ja ei-asiakkaiden arvioimana

Sekä asiakkaiden että ei-asiakkaiden kolme merkittävintä rekrytoitavaan henkilöön liittyvää tekijää ja ominaisuutta kuuden vaihtoehdon joukosta keskiarvoilla mitattuna tilastollisesti yksimielisesti olivat: jatkuvan oppimisen periaate, sitoutuminen yritykseen sekä uusiutumiskyky (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Tekijöiden/ominaisuuksien tärkeys asiakkaiden ja ei-asiakkaiden arvioimana

Tekijä/ominaisuus	Asiakkaat N=46		Ei-asiakkaat N=47	
	k.a.	s	k.a.	s
Sitoutuminen yritykseen	4,30	0,66	4,40	0,61
Yritysarvojen ja -kulttuurin sisäistäminen	3,89	0,82	3,94	0,85
Sisäinen yrittäjäyys	3,78	0,89	4,00	0,91
Jatkuvan oppimisen periaate/tavoite	4,41	0,75	4,36	0,64
Uusiutumiskyky	4,26	0,58	4,26	0,64
Vahva osaaminen alalta	4,09	0,83	3,94	1,01

1= Ei lainkaan tärkeä      2= Vain hieman tärkeä      3= Kohtalaisen tärkeä      4= Melko tärkeä      5= Erittäin tärkeä

#### 7.1.5 Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden kiinnostus hakijoiden ominaisuuksiin liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia kohtaan

Sekä asiakkaiden että ei-asiakkaiden vastaukset olivat tilastollisesti yhteneväiset kysyttäessä kiinnostuksesta rekrytoitavan vahvuuksia ja heikkouksia kohtaan (taulukko 6). Kiinnostusta osoitettiin enemmän vahvuuksia kohtaan. Sekä asiakkaat että ei-asiakkaat antoivat lisäksi ”molemmat yhtä tärkeitä” -vastauksia, vaikka tällaista vaihtoehtoa ei ollut valmiina.



TAULUKKO 6. Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden kiinnostus rekrytoitavien henkilöiden ominaisuuksiin liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia kohtaan

Ominaisuus	Asiakkaat N=46 %	Ei-asiakkaat N=47 %
Vahvuudet	69,6	72,3
Heikkoudet	23,9	25,5
Molemmat yhtä tärkeitä/ ei osaa sanoa	6,5	2,1

## 7.2 TOIMEKSIANTAJIEN KÄSITYKSIÄ JA NÄKEMYKSIÄ SOVELTUVUUS-ARVIOINNEISTA

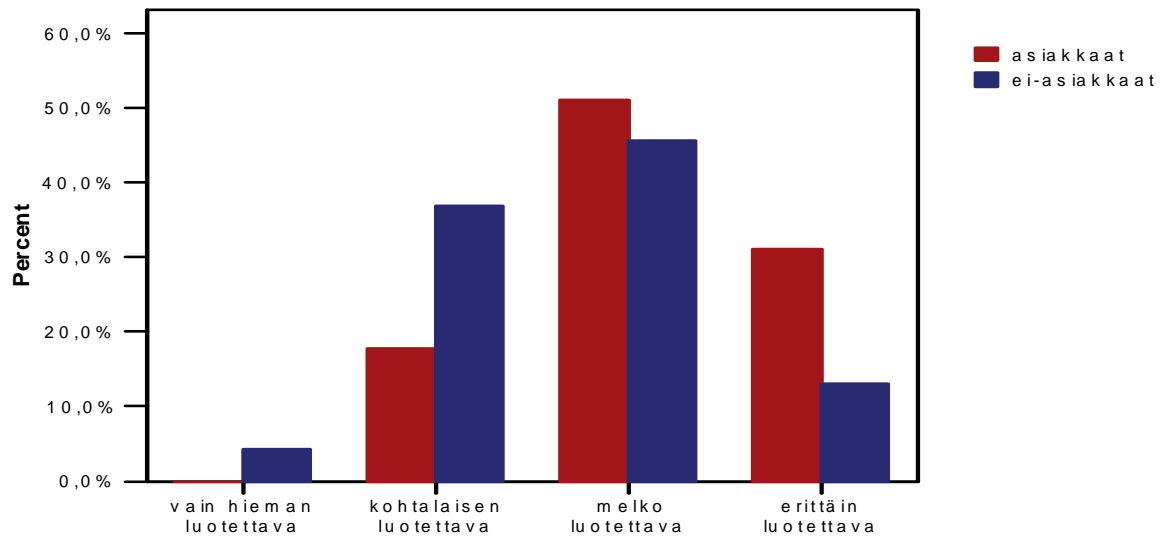
### 7.2.1 Toimeksiantajien käsitys soveltuvuustutkimusmenetelmien luotettavuudesta

Soveltuvuustutkimusmenetelmistä kaikkein luotettavimpana asiakkaat pitivät kykytestejä, kun taas ei-asiakkaat näkivät kykytestit vasta toiseksi luotettavimpana menetelmänä. Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden kykytestejä koskevien vastausten välillä oli tilastollisesti merkitsevä ero (taulukko 7 / kuva 3). Toiseksi luotettavimmaksi asiakkaiden vastauksissa oli arvioitu jäsennelly haastattelu, jonka ei-asiakkaat olivat puolestaan arvioineet kaikkein luotettavimmaksi menetelmäksi (taulukko 7 / kuva 4). Molemmilla aineistoryhmillä oli yksimielisesti kolmanneksi luotettavimpina menetelmänä simulaatiot (taulukko 7 / kuva 5). Neljänneksi luotettavimpana menetelmänä nähtiin kyselylomakepohjaiset persoonallisuustestit (taulukko 7 / kuva 6). Viidenneksi eli toiseksi vähiten luotettavimpana menetelmänä pidettiin avointa/vapaamuotoista haastattelua (taulukko 7 / kuva 7). Vähiten luotettavimpana menetelmänä pidettiin projektiivisia persoonallisuustestejä (taulukko 7 / kuva 8).

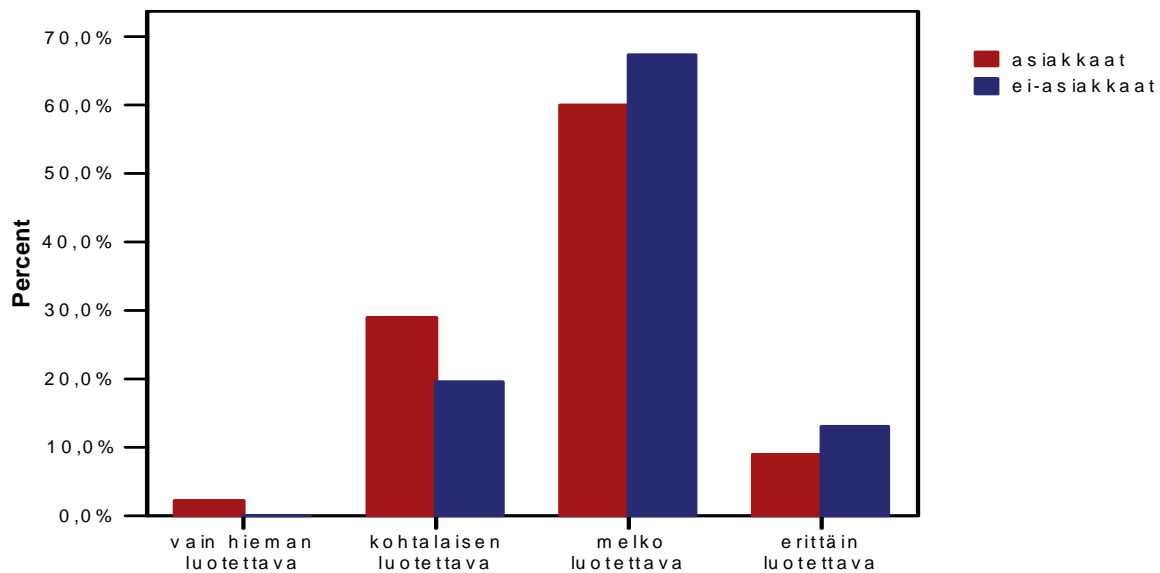
TAULUKKO 7. Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden käsitys soveltuvuusarviointimenetelmien luotettavuudesta

Menetelmä	Asiakkaat N=46		Ei-asiakkaat N=47	
	k.a.	s	k.a.	s
Kykyrakennetestit	4,13	0,69	3,67 *	0,76
Jäsennelly haastattelu	3,76	0,65	3,93	0,57
Simulaatiot	3,56	0,66	3,59	0,83
Kyselylomakepohjaiset persoonallisuustestit	3,29	0,84	3,15	0,82
Avoin haastattelu	3,09	0,79	3,15	0,81
Projektiiviset persoonallisuustestit	2,93	0,90	2,74	0,91
1= Ei lainkaan luotettava	2= Vain hieman luotettava	3= Kohtalaisen luotettava	4= Melko luotettava	5= Erittäin luotettava

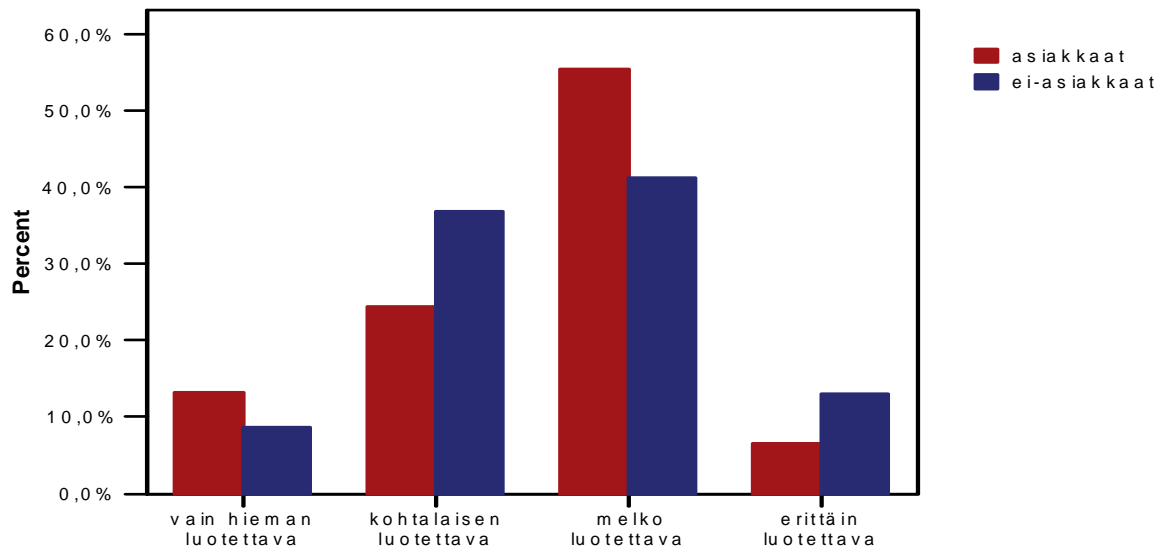
\*= p<0,05



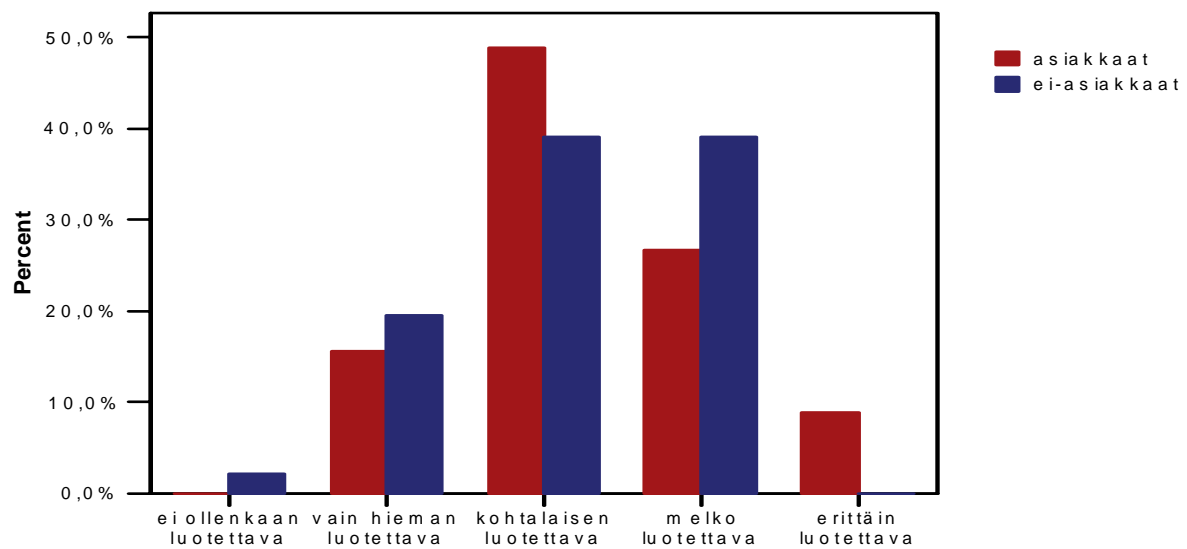
**Kuva 3:** Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden käsitykset kykytestien luotettavuudesta



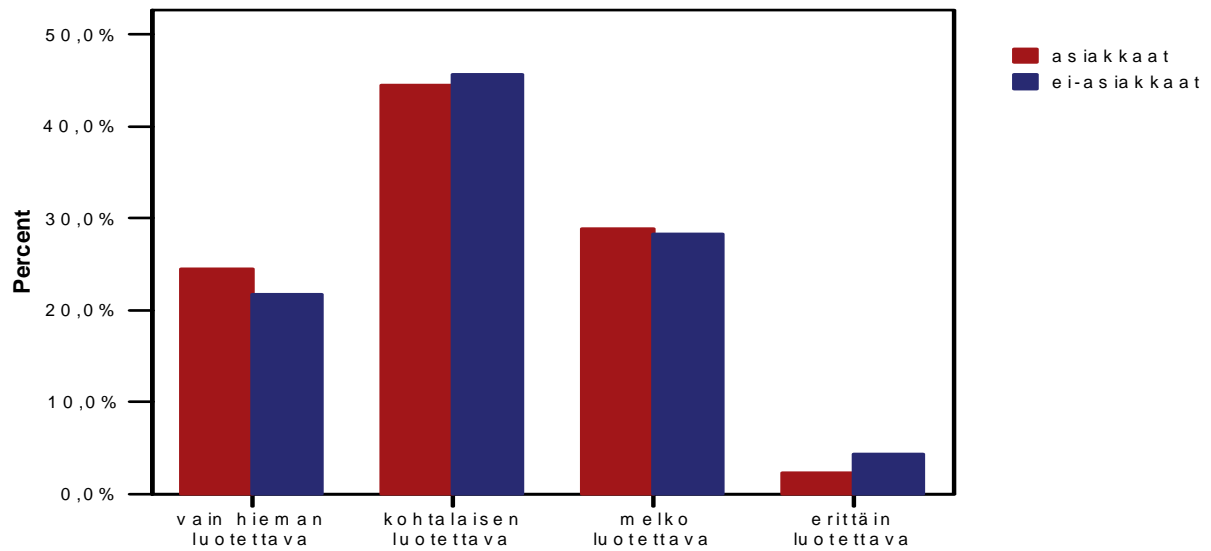
**Kuva 4:** Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden käsitykset jäsennellyn haastattelun luotettavuudesta



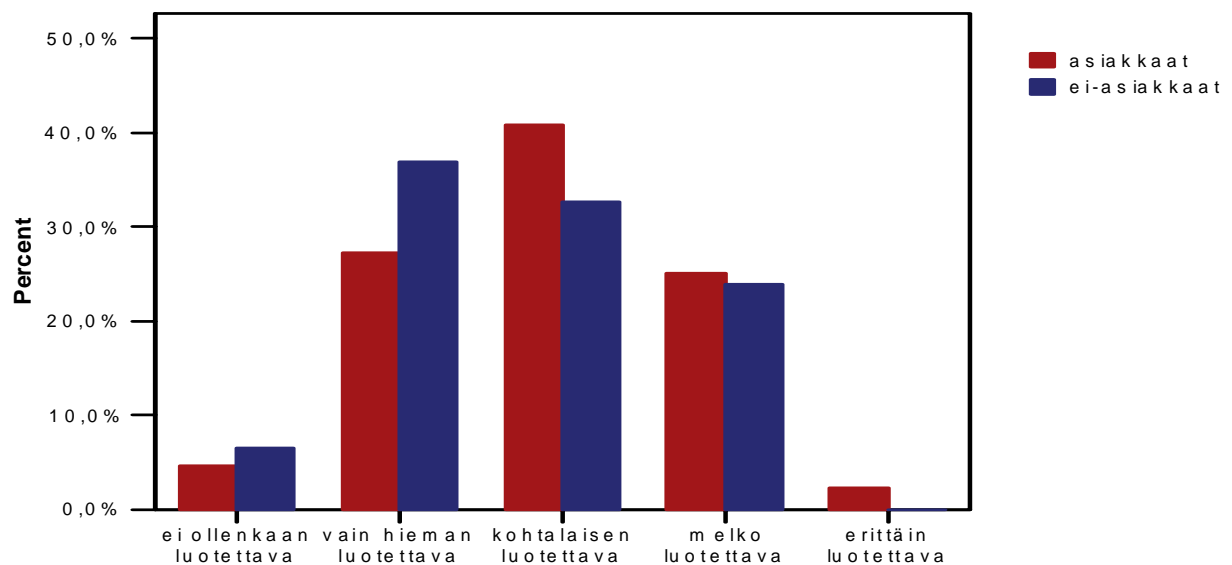
**Kuva 5:** Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden käsitykset simulaatioiden luotettavuudesta



**Kuva 6:** Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden käsitykset kyselylomakepohjaisten persoonallisuustestien luotettavuudesta



**Kuva 7:** Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden käsitykset avoimen/vapaamuotoisen haastattelun luotettavuudesta



**Kuva 8:** Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden käsitykset projektivisten persoonallisuustestien luotettavuudesta

### 7.2.2 Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden odotuksia soveltuvuusarviointiraportin muodosta

Asiakkaista suurin osa, yli puolet, halusi arviointiraportin kaikista soveltuvuustutkimukseen osallistuvista kirjallisen lausunnon muodossa. Kukaan asiakkaista ei osoittanut haluavansa kaikista hakijoista pelkkää profiilia ja lyhyttä kannanottoa. Ei-asiakkaista suurin osa, yli puolet, haluaisi vain suositeltavista hakijoista kirjallisen lausunnon ja muista pelkän profiilin ja lyhyen kannanoton. (Taulukko 8.)

TAULUKKO 8. Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden odotuksia soveltuvuusarviointiraportin muodosta

Raportin muoto	Asiakkaat N=46 %	Ei-asiakkaat N=47 %
<b>Kaikista hakijoista kirjallinen lausunto</b>	<b>54,3</b>	<b>38,3</b>
<b>Vain suositeltavista kirjall. lausunto, muista pelkkä profiili</b>	<b>43,5</b>	<b>57,4</b>
<b>Kaikista hakijoista vain profiili/lyhyt kannanotto</b>	<b>-</b>	<b>2,1</b>
<b>Ei vastannut</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>

### 7.3 TOIMEKSIANTAJIEN KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSIA SOVELTUVUUS-ARVIOINNEISTA

#### 7.3.1 Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden soveltuvuusarviointitulosten hyödyntäminen rekrytoinnin jälkeen

Sekä asiakkaista että ei-asiakkaista reilusti yli kaksi kolmasosa oli hyödyntänyt soveltuvuusarviointituloksia rekrytoinnin jälkeen. Käyttötapa sen sijaan vaihteli: asiakkaat käyttivät soveltuvuustutkimustuloksia eniten koulutussuunnittelussa ja ei-asiakkaat urasuunnittelussa. (Taulukko 9).

TAULUKKO 9. Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden soveltuvuusarviointitulosten hyödyntäminen rekrytoinnin jälkeen

Hyödyntämistapa	Asiakkaat N=46 %	Ei-asiakkaat <sup>(1)</sup> N=40 %
<b>Vain koulutussuunnittelussa</b>	<b>23,9</b>	<b>12,5</b>
<b>Vain urasuunnittelussa</b>	<b>15,2</b>	<b>37,5</b>
<b>Vain muulla tavoin</b>	<b>8,7</b>	<b>2,5</b>
<b>Koulutus- ja urasuunnittelussa</b>	<b>17,4</b>	<b>12,5</b>
<b>Urasuunnittelussa sekä muulla tavoin</b>	<b>2,2</b>	<b>-</b>
<b>Koulutus- ja urasuunnittelussa sekä muulla tavoin</b>	<b>2,2</b>	<b>5,0</b>
<b>Emme ole hyödyntäneet</b>	<b>30,4</b>	<b>30,0</b>

<sup>(1)</sup> Ei-asiakkaista huomioitu vain soveltuvuusarviointipalveluja käyttäneet organisaatiot

### *7.3.2 Soveltuvuusarviointilausunnon kuvaavuus ja ennustavuus rekrytoinnin jälkeen asiakkaiden kokemusten mukaan*

Asiakkaista lähes kolme neljäsosa on kokenut, että soveltuvuusarviointilausunto on kuvannut ja ennustanut vähintään melko suuressa määrin henkilön työssä suoriutumista (taulukko 10).

TAULUKKO 10. Asiakkaiden kokemukset soveltuvuusarviointilausunnon kuvaavuudesta ja ennustavuudesta rekrytoinnin jälkeen

<b>Ennustavuus ja kuvaavuus</b>	Asiakkaat N=46 %
<b>Erittäin suuri</b>	<b>15,2</b>
<b>Melko suuri</b>	<b>63,0</b>
<b>Kohtalainen</b>	<b>21,7</b>
<b>Vain jonkin verran</b>	-
<b>Ei ollenkaan</b>	-

### *7.3.3 Tietosuojan ja luottamuksellisuuden säilyminen yrityksessä*

Suurin osa asiakkaista, noin neljä viidesosa, on kokenut soveltuvuusarviointitulosten tietosuojan ja luottamuksellisuuden säilyneen yrityksessä erittäin hyvin (taulukko 11).

TAULUKKO 11. Asiakkaiden kokemukset soveltuvuusarviointilausunnon tietosuojan ja luottamuksellisuuden säilymisestä yrityksessä

<b>Tietosuojan säilyminen</b>	Asiakkaat N=46 %
<b>Erittäin hyvä</b>	<b>80,4</b>
<b>Melko hyvä</b>	<b>17,4</b>
<b>Kohtalainen</b>	<b>2,2</b>
<b>Vähäinen</b>	-
<b>Ei ollenkaan</b>	-

### *7.3.4 Asiakkaiden kokemus soveltuvuusarviointilausunnon tiedon määrän vastanneen odotuksiaan ja tarpeitaan rekrytointipäätöstä varten*

Lähes kaikki asiakkaat ovat kokeneet soveltuvuusarviointilausunnon tiedon määrän vastanneen odotuksiaan ja tarpeitaan rekrytointipäätöstä varten (taulukko 12).

TAULUKKO 12. Asiakkaiden kokemus soveltuvuusarvioinnista saatavasta tiedon määrästä rekrytointipäätöksen tukena

Tiedon määrä	Asiakkaat N=46 %
Tiedon määrä vastaa odotuksiamme	95,7
Tietoa on hieman liian vähän	2,2
Tietoa on aivan liian vähän	-
Tietoa on hieman liikaa (olennaisuus kärsii)	2,2
Tietoa on aivan liikaa (olennaisuus kärsii)	-

### 7.3.5 Asiakkaiden päätyminen konsultin ensisijaisesti suositteleman henkilön rekrytoimiseen

Asiakkaista lähes neljä viidesosa on päätenyt valitsemaan konsultin ensisijaisesti suositteleman henkilön työhön (taulukko 13).

TAULUKKO 13. Asiakkaiden päätyminen konsultin ensisijaisesti suositteleman henkilön rekrytoimiseen

Ensisijaisesti suositellun rekrytoiminen	Asiakkaat N=46 %
80-100% (lähes aina)	78,3
60-80%	17,4
40-60%	2,2
20-40%	-
0-20% (harvoin)	-
Ei vastannut	2,2

## 8 TULOSTEN ARVIOINTIA JA POHDINTAA

### 8.1 TOIMEKSIANTAJIEN SYYT JA TAVOITTEET SOVELTUVUUSARVIOINTI-PALVELUJEN KÄYTÖLLE

Tämän tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, miksi toimeksiantajat käyttävät soveltuvuusarvointipalveluita, eli millaisia odotuksia, käsityksiä ja kokemuksia Personnelin asiakasyrityksillä on soveltuvuusarvioinneista. Odotuksia selvitettiin kysymällä tärkeimpiä syitä ja tavoitteita soveltuvuusarvointipalvelujen käytölle. Keskeisimmäksi syyksi nousi riskien välttäminen rekrytoinneissa. Tärkeäksi koettiin myös objektiivisen näkemyksen saaminen sekä tarve saada päätöksenteolle tukea. Nämä tulokset olivat odotettuja, hyvin yleisen tason syitä ja voivat pitää sisällään erilaisia tekijöitä.

Ajan ja resurssien säästäminen ei sen sijaan ollut asiakkaiden mielestä kovinkaan tärkeä syy käyttää soveltuvuusarvointipalveluja. Tätä näkemystä tukee myös se, että soveltuvuusarvioinnin lisääminen rekrytointiprosessiin hidastaa aikatauluja prosessin kyseisessä vaiheessa. Toisaalta päätöksenteko on yleensä nopeampaa ja helpompaa sen jälkeen kun toimeksiantajalla on ehdokkaista soveltuvuusarvointilausunnot käytettävissään. Taustalla voisi kuitenkin olettaa olevan tärkeämmänkin ajatuksen. Usein uuden työntekijän rekrytoimista pidetään niin tärkeänä asiana, etteivät ajan ja resurssien säästöt ole tässä kohdin oleellisia vaan tärkeämpää on saada vietyä prosessi perusteellisesti ja asiantuntevasti läpi.

Tutkittaessa yksityiskohtaisemmin soveltuvuusarviointeihin liittyviä, toimeksiantajien päätöksentekoon keskeisesti vaikuttavia tekijöitä, selvisi, että tärkeimpänä pidettiin tietoa hakijan peruskykykapasiteetista. Syynä tähän voivat olla lukuisat viime vuosina tehdyt tutkimukset, joissa yleisen kognitiivisen kyvykkyyden on todettu olevan parhaimpia työssä menestymisen ennustajia. Asiakasyritykset pitivät tärkeänä myös työntekijän jatkuvan oppimisen periaatetta. Tässä jälkimmäisen syyn voidaan ajatella selittävän edellistä. Organisaatioissa, joissa toimenkuvat ovat jatkuvasti muuttuvia ja monipuolisia, työntekijän uuden tiedon omaksumiskykyä pidetään erityisen tärkeänä.

Toimeksiantajat pitivät arvioinnin olennaisena osana myös työnhakijan sosiaalisia valmiuksia sekä persoonallisuuden ominaisuuksia. Rekrytoitavan henkilön halutuimmiksi persoonallisuuden piirteiksi toimeksiantajat nimesivät yhteistyökyvyn ja vastuuntunnon. Etenkin itsenäisissä asiantuntijatöissä ja johto- ja päällikkötason tehtävissä, joihin suuri osa soveltuvuusarvioinneista



kohdistuu ja joissa vaikutusvalta kasvaa, myös vastuunkanto korostuu. Lisäksi monipuoliset ja haastavat tehtävät edellyttävät usein yhteistyötä tiimeissä sekä kontakteja asiakkaisiin.

Toimeksiantajat näkivät rekrytoitavan henkilön sitoutumisen tärkeänä. Etenkin vaativiin tehtäviin perehdyttäminen ja ajanjakso ennen täyden panoksen saamista uudelta työntekijältä voi helposti viedä vähintään useita kuukausia. Mitä vaativammasta tehtävästä on kysymys, sitä pidemmäksi ajaksi työntekijän olisi siihen sitouduttava, että rekrytointi ylipäättään olisi yrityksen näkökulmasta kannattava.

Työntekijöiden työtehtäviinsä ja organisaatioon sitouttaminen on nykyisin organisaatioille todella suuri haaste. Erinomaiset työntekijät tiedostavat arvonsa ja vaihtavat helposti organisaatiota, jos tarjolla on mielekkäämpiä ja haasteellisempia työtehtäviä sekä kannustavammat palkitsemiskäytännöt. Sitouttaminen edellyttää yritykseltä todellista panostamista henkilöstöönsä. Erinomaisen työntekijän tarpeisiin voi vastata vain, jos tuntee hänen kaikki oleelliset ominaisuudet kuten tiedot, taidot, kokemuksen, tarpeet sekä toiveet. Tärkeää on tietää, mikä työntekijää motivoi ja suunnitella palkitseminen sen mukaisesti. Käytännössä tarpeiden tunnistaminen voi tapahtua kehityskeskustelujen ja työnohjauksen kautta.

Vaikka toimeksiantajille oli tärkeää välttää riskejä rekrytoinneissaan, he osoittivat kuitenkin olevansa kiinnostuneempia ehdokkaan vahvuuksista ja resursseista kuin heikkouksista ja riskeistä. Tutkimustulos kertoo mahdollisesti toimeksiantajien myönteisestä lähtökohdasta arvioida työnhakijoita. Vahvuudet, jotka toteutuvat keskeisimpien kriteerien osalta, saattavat kompensoida joitain heikkoja ominaisuuksia. Tätä tulosta saattaisi olla aiheellista tutkia tarkemmin.

Työnhakijan motivaatio ei tutkimuksen mukaan sijoittunut toimeksiantajien näkemyksissä kaikkein kiinnostavimpiin tekijöihin. Tähän vaikuttaa mahdollisesti se, että toimeksiantajat kokevat organisaatioon ja työtehtäviin sisältyvien yksityiskohtien asiantuntijoina motivaation arvioimisen olevan vahvimpia alueitaan ja siten voivansa ottaa kantaa siihen itse parhaiten. Tästä johtuen motivaation selvittäminen ei ole keskeisin asia, mitä soveltuvuustutkimukselta odotetaan. Oman tärkeän lisäarvonsa soveltuvuusarvioinnin psykologinen näkökulma joka tapauksessa tuo motivaation ja motiivien arvioimiseen.

## 8.2 TOIMEKSIANTAJIEN KÄSITYKSIÄ JA NÄKEMYKSIÄ SOVELTUVUUS-ARVIOINNEISTA

Personnelin asiakasyritysten näkemys kykyrakennetesteistä kaikkein luotettavimpana soveltuvuusarviointimenetelmänä on varmasti myös yksi selittävä tekijä sille, miksi arvioitavien kognitiivisia kykyjä pidetään tärkeimpänä soveltuvuusarvioinnin osa-alueena. Kykyrakennetestien luotettavuudesta on esitetty hyvin johdonmukaisia tutkimustuloksia, eivätkä ne ole saaneet juurikaan kritiikkiä osakseen. Myös arvioitavat henkilöt itse pitävät kykytestejä objektiivisina ja oikeudenmukaisina, mikä todennäköisesti lisää toimeksiantajien luottamusta kyseisiin testeihin. Myös jäsenlly haastattelu ja simulaatiot nähtiin melko luotettavina menetelminä. Toimeksiantajien kannatusta vastaavasti eivät ole saaneet menetelmät, joista on vajavaisia ja ristiriitaisia tutkimustuloksia sekä alhaisempi validiteetti. Myös työnhakijoiden negatiivinen suhtautuminen etenkin projektiivisiin testeihin vaikuttaa todennäköisesti myös toimeksiantajien käsityksiin menetelmistä. Kokonaisuudessaan toimeksiantajien käsitys menetelmien luotettavuudesta on oikeansuuntainen.

Toimeksiantajat halusivat tyypillisimmin kaikista soveltuvuusarvioinnissa käyneistä hakijoista kirjallisen lausunnon. Lähes yhtä suosittu oli menettelytapa, jossa ainoastaan suositeltavista hakijoista tehdään kirjallinen lausunto ja muista pelkästään lyhyt kannanotto ja profiili. Jälkimmäinen tapa edellyttää suurempaa luottamusta henkilöarvioijan näkemyksiin. Joskus suositeltavan ja ei-suositeltavan välinen ero ei ole selkeä vaan kyseessä voi olla ehdokas, jota voidaan suositella tietyin ehdoin ja tiedostamalla riskitekijät.

## 8.3 TOIMEKSIANTAJIEN KÄYTÄNNÖN KOKEMUKSIA SOVELTUVUUSARVIOINNEISTA

Soveltuvuusarviointilausuntoa on mahdollista hyödyntää muutenkin kuin rekrytointipäätöksen tekemisessä. Yli kaksi kolmannesta Personnelin asiakkaista ilmoitti hyödyntäneensä jollain tapaa soveltuvuusarvioinnin tuloksia rekrytoinnin jälkeen. Käytetyimpiä hyödyntämistapoja olivat koulutus- ja urasuunnittelu. Kuitenkin asiakkaista lähes kolmasosa ei ollut hyödyntänyt lausuntoa millään tavalla rekrytoinnin jälkeen. Näille asiakkaille tarpeellinen ja lisäarvoa soveltuvuusarviointiin tuova palvelu voisi olla rekrytoiville esimiehille annettava koulutus arviointilausunnon hyödyntämisestä. Yksi tapa hyödyntää soveltuvuusarviointia on käyttää sitä työnhajauksen ja henkilökohtaisen valmennuksen tukena.

Lähes kaikki toimeksiantajat olivat vastanneet saaneensa soveltuvuusarviointilausunnosta odotuksiaan ja tarpeitaan vastaavan määrän tietoa. Toimeksiantajista lähes neljä viidestä oli myös

kokenut soveltuvuusarviointilausunnon kuvanneen ja ennustaneen vähintään melko suuresti rekrytoidun henkilön työssä suoriutumista. Melkein neljä viidestä ilmoitti myös lähes aina päätyneensä saman henkilön rekrytoimiseen, jota konsultti oli ensisijaisesti suositellut valittavaksi. Toimeksiantajat vaikuttivat vastauksien perusteella keskimäärin siis varsin tyytyväisiltä saamiinsa soveltuvuusarviointipalveluihin.

Ensiarvoisen tärkeää arvioitavien eettisestä näkökulmasta ja lainsäädännön kannalta on, että soveltuvuustutkimuslausunto ei pääse muiden kuin asianosaisten käsiin. Näitä henkilöitä ovat arvioitava itse, arvion tehnyt konsultti ja organisaation edustaja eli esimies. Tutkimuksen mukaan neljässä viidestä yrityksessä tietosuoja ja luottamuksellisuus säilyivät erittäin hyvin. Asia on tärkeä organisaation imagonkin kannalta.

#### 8.4 ASIAKASYRITYSTEN JA EI-ASIAKASYRITYSTEN VERTAILUA

Asiakkaiden ja ei-asiakkaiden soveltuvuusarviointipalvelujen käytön syyt ja tavoitteet olivat melko yhteneväiset. Ainoa, melkein merkitsevä ero oli se, että asiakasyritykset pitivät suurempana objektiivisen, ulkopuolisen näkemyksen tarvetta. Etenkin vakiintuneissa asiakassuhteissa, jossa yhteistyö on pitkällä, myös luottamus toisen osapuolen näkemykseen on todennäköisesti suurempi. Toinen esille tullut eroavuus kohderyhmien välillä oli kykytestien arvostaminen. Asiakkaat pitivät kykytestejä tärkeimpänä ja samalla myös luotettavimpana soveltuvuusarviointien osa-alueena, toisin kuin ei-asiakkaat. Taustalla saattaa selityksenä olla myös eri konsulttiyhtiöiden painotuserot soveltuvuusarviointimenetelmissä.

#### 8.5 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN TARKASTELUA

Ulkoista validiteettia tarkasteltaessa Personnelin asiakasyritysten otoskoon (n=46) voidaan katsoa olevan riittävä verrattuna koko perusjoukkoon ja siten yleistettävissä koko asiakasyritysten ryhmään. Ei-asiakasyritysten otoskoko on suunnilleen samansuuruinen (n=47), mutta perusjoukko on suurempi. Otokoko on kuitenkin riittävä tulosten yleistämiseksi. Huomionarvoista tässä on se, että ei-asiakasyritysten perusjoukkona eivät ole kaikki Suomen yritykset, vaan vain ne yritykset, joissa on henkilöstöpäällikkö. Tämä tarkoittaa pienten, enintään 50 henkilön, yritysten jäämistä lähes kokonaan pois tutkimuksesta. Tähän kyselyyn vastanneista ei-asiakkaista ainoastaan 4,3 % oli enintään 50 työntekijän yrityksiä.

Tässä tutkimuksessa tutkittavat ei-asiakasyritykset vaihtelivat jonkin verran myös muilta osin taustoiltaan eli liiketoiminta-alansa, ikänsä ja rekrytointikäytäntöjensä suhteen. Huomioitavaa on,

että valtaosa näistä yrityksistä lukeutuu teollisuuteen ja kaupan alaan ja ovat yli 15 vuoden ikäisiä. Rohkeimman yleistykseen tuloksista voi tehdä taustoiltaan vastaavanlaisiin yrityksiin, muunlaisiin organisaatioihin yleistys on tehtävä varauksella.

Kyselytutkimukseen aineistonkeruumenetelmänä liittyy tyypillisesti muutama ongelmakohta. Ensinnäkään ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, eli ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 184.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin lisäämään vastaajien motivaatiota lomakkeen huolelliseen ja rehelliseen täyttämiseen kertomalla tutkimuksen tulosten hyödyttävän myös heidän edustamaansa organisaatiota. Tässä kohtaa mainittiin myös pyrkimys kehittää soveltuvuusarviointipalveluita vastaamaan paremmin yritysten tarpeita.

Toiseksi Hirsjärvi ym. (2003, 184) mainitsee, että ei ole myöskään selvää, miten onnistuneita annetut vaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Tämä asia pyrittiin eliminoimaan antamalla kyselylomake Personnelin konsulteille esitettäväksi. Heidän ehdottamiensa muutosten avulla varmistettiin, että kysymykset ovat ymmärrettäviä ja johdonmukaisia.

Kolmanneksi Hirsjärven ym. (2003, 184) mukaan ei voi olla varma siitä, miten vastaajat ylipäättään ovat selvillä siitä alueesta tai ovat perehtyneet siihen asiaan, josta esitettiin kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa tämä ongelma saattaa olla todellinen niiden ei-asiakasyritysten kohdalla, jotka eivät ole käyttäneet soveltuvuusarviointipalveluja (n=7). Tosin tästäkin joukosta kolme oli harkinnut kyseisten palvelujen käyttöä, joten voidaan olettaa että kiinnostusta ja tietämystä aiheeseen liittyen on ainakin jonkin verran.

Kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot sisälsivät aina myös mahdollisuuden vastata avoimesti, koska muuten olennaisia vastauksia olisi saattanut rajautua pois. Avoimia vastausvaihtoehtoja käytettiin jonkin verran. Ne olivat osaksi tarkentavia vastauksia ja sisältyivät johonkin jo valmiiksi annettuun vaihtoehtoon. Ainoastaan soveltuvuusarviointipalvelujen käytön syiden ja tavoitteiden selvittely –kohdassa ei oltu käytetty avoimen vastauksen mahdollisuutta. Tämä antaa aiheen olettaa, että vastausvaihtoehdot olivat kysymykseen liittyen tarpeeksi kattavat.

Tässä tutkimuksessa aineistosta puuttuvia havaintoja ei ole korvattu. Tähän päädyttiin siksi, että puuttuvien tietojen määrä ei ollut ratkaiseva aineiston kokoon nähden ja lisäksi tutkimuksen

luotettavuus on suurempi, kun puuttuvia tietoja ei ole korvattu esimerkiksi keskiarvoilla tai verrokkiarvoilla.

## 8.6 SOVELTUVUUSARVIOINTIPALVELUJEN KEHITTÄMISEHDOTUKSIA SEKÄ ASIAKAS- ETTÄ EI-ASIAKASYRITYKSILTÄ

Useat organisaatiot eivät olleet vastanneet avoimeen kysymykseen, jossa tiedusteltiin heidän näkemyksiään soveltuvuusarviointipalvelujen kehittämistavoista. Jotkut olivat ilmoittaneet olevansa tyytyväisiä nykyisiin toimintatapoihin. Jonkin verran oli yrityksiä, jotka esittivät kehittämistoiveita. Valtaosa jälkimmäisistä korosti soveltuvuusarviointeja tekeville konsulteille tärkeyttä perehtyä huolella asiakasorganisaation liiketoimintaan, työyhteisöön sekä yrityskulttuuriin ja -arvoihin. Onnistuneen soveltuvuusarvioinnin ja rekrytoinnin taustalla nähtiin pitkäjännitteinen yhteistyö, joka edesauttaa asiakasyrityksen tarpeiden tunnistamista. Näiden vastausten perusteella voisi päätellä yritysten olevan halukkaita keskittää kaikki soveltuvuusarviointinsa samalle konsulttiyhtiölle, jolloin jatkuvasti syvenevä yhteistyö ja sen myötä tulevat positiiviset vaikutukset olisivat mahdollisia. Myös mahdolliset muut henkilöstöjohtamisen palvelut soveltuvuusarviointien ohella lisääisivät organisaation tuntemista ja toisivat lisäarvoa.

Yritykset näkivät kehittämistarvetta myös soveltuvuustutkimusmenetelmille ja soveltuvuusarviointikäytännöille. Erilaisiin toimenkuviin ja eri tason tehtäviin toivottiin enemmän variaatiota. Tyypillisesti soveltuvuusarviointimenetelmät muodostavat perusrungon, jotka ovat yhteisiä kaikenlaisiin tehtäviin hakeville. Riippuen tehtävän tasosta ja ammattialasta variaatiota löytyy jonkin verran, eniten kykytehtävien osalta. Toisaalta kriteerit ja ominaisuudet, joiden suhteen työnhakijoita arvioidaan, voisivat olla moniulotteisemmat. Haastavaa kriteerien muodostaminen on erityisesti uusissa tehtävissä ja toimenkuvissa, jossa kaikki pohjatyö on aloitettava alusta.

## 8.7 JATKOTUTKIMUSHAASTEITA

Yritysten tärkeimpänä syynä käyttää soveltuvuusarviointipalveluja oli riskien välttäminen. Kuitenkin yritykset osoittivat suurempaa kiinnostusta hakijan vahvuuksia kuin heikkouksia kohtaan. Jatkotutkimusaiheena voisi olla tähän liittyen yritysten epäonnistuneet rekrytoinnit: mikä on johtanut huonoon rekrytointiin? Onko tehty virhearvio, vai onko otettu tietoinen riski parempien hakijoiden puuttuessa? Miten rekrytoituun henkilöön liittyviä tiedostettuja ja tunnistettuja riskitekijöitä voidaan kompensoida?

## 8.8 TUTKIMUKSEN ANTI

Tämä tutkimus on tehty yhteistyössä soveltuvuusarvioiteja tekevän konsulttiyhtiön kanssa, joka osaltaan loi raamit tutkimuksen sisällölle. Tutkimuksen liiketoiminnassa hyödynnettävyyden vaatiman konkreettisen lähestymistavan sekä psykologisen teoreettisen tiedon tuottamisen yhdistäminen on haasteellinen tehtävä. Tässä tutkimuksessa on pyritty tarkastelemaan soveltuvuusarviointiin liittyviä avaintekijöitä sekä tutkimaan niiden merkityksiä lähinnä toimeksiantajien, mutta yhtä hyvin myös arvioitavien työnhakijoiden sekä soveltuvuusarvioiteja tekevien konsulttien näkökulmasta.

---

## LÄHTEET:

Atkinson, R. L.; Atkinson, R. C.; Smith, E. & Nolen-Hoeksema, S. (2000). Hilgard's Introduction to Psychology. Orlando: Harcourt College Publishers.

Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991) The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*. Vol. 44, No. 1, 1-26.

Cook, M. (2004) *Personnel Selection Adding Value Through People*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd .

Furnham, A. (1992) *Personality at Work, The Role of Individual Differences in the Workplace*. New York: Routledge.

Griffin, B. & Hesketh, B. (2004) Why Openness to Experience is not a Good Predictor of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 12, No. 3, 243-251.

Hirsjärvi, S.; Remes, P.; & Sajavaara, P. (2003) *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Honkanen, H. & Nyman, K. (toim.) (2001) *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. Helsinki: Psykologien Kustannus Oy.

Honkanen, H. (toim.) (2005) *Henkilöarviointi työelämässä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Honkanen & Nevalainen (2005). Teoksessa: Honkanen, H. (toim.) *Henkilöarviointi työelämässä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hunter, J.E. & Schmidt, F. L. (1998) The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*. Vol. 124, No 2, 262-274.

Juuti, P. (1992) Korkea tuottavuus ja hyvä työelämän laatu – ikuinen ristiriita? Teoksessa: Aho, S. & Ilola, H. (toim.) *Joustava työura*. Oulu: Pohjois-Suomen tutkimuslaitos.

Kankainen, J. (2005) *Projektiiviset menetelmät*. Teoksessa: Honkanen, H. (toim.) *Henkilöarviointi työelämässä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kauhanen, J. (2002, kevätlukukausi) Luento: *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*.

Kauhanen, J. (2003) *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Juva: WSOY.

Klehe, U-C. (2004) Choosing How to Choose: Institutional Pressurs Affecting the Adoption of Personnel Selection Procedures. *International Journal of Selection and Assesment*. Vol 12, No 4, 327-342.

Koivisto, K. (2004) Oikea valinta. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Lavonen, T.; Myyry L. & Helkama, K. (2004) Yksityisyyden suoja työelämässä. Selitys henkilöarviointimenetelmien käytöstä Suomessa. Työpoliittinen tutkimus nro 256. Helsinki: Työministeriö.

Lumijärvi, I. (2002) Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky –osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla. Teoksessa: Suurnäkki, T. (toim.) Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Matthews, G. (1997) The Big Five as a Framework for Personality Assessment. Teoksessa: Anderson, N. & Herriot, P. (toim.) International Handbook of Selection and Assessment. Chichester: John Wiley & Sons.

Metsämuuronen, J. (2003) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.

Niitamo, P. (1993) Henkilövalinnan soveltuvuustutkimuksesta henkilövalmennuksen kompetenssianalyysiin. Psykologia 28, 355-359.

Niitamo, P. (2000) Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Oy Edita Ab.

Niitamo, P. (2003) Henkilöarviointimenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Nyman, K. (2005) Inventaarit ja kyselylomakepohjaiset testit. Teoksessa: Honkanen, H. (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ontronen, S. (2005) Henkilöarviointi ostajan näkökulmasta. Teoksessa: Honkanen, H. (toim.) Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. (2003) Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Pervin, L. A. (2003) The Science of Personality. New York: Oxford University Press.

Ranki, A. (1999) Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Saldago, J. F., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C. & de Fruyt, F. (2003). International validity generalization of GMA and cognitive abilities: A European community meta-analysis. Personnel Psychology, 56, 573-605.

Sauri, M. Strategiaa henkilöstön kehittämiseen (1995). Teoksessa: Kehä, H.; Martinmäki, V.; Otala, L. & Sauri, M. Henkilöstön osaaminen ratkaisee. Helsinki: Valtovarainministeriö.

Schneider, B.; Kristof-Brown, A.; Goldstain, H. & Smith, D. B. (1997) What Is This Thing Called Fit? Teoksessa: Anderson, N & Herriot, P. International Handbook of Selection and Assessment. Chichester: John Wiley & Sons.



Seppä, S. (1985) Henkilöhaastattelu. Teoksessa: Yrityksen rekrytointiopas. Helsinki: Kauppalehti Business Books.

Sonntag, S. (toim.) (2002) Psychological Management of Individual Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Spencer, L. M. (1993) Competence at Work, Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Suomen Psykologiliitto ry, Henkilöarvointityön sertifikaatit.  
[<http://www.henkiloarviointi.net/yleista.html>]. Haettu 2.10.2005.

Sundvik., L. (2005) Simulaatiomenetelmät ja työnäytteet. Teoksessa: Honkanen, H. (toim.) (2005) Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vahtio, E.-L. (2005) Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

## **LIITE 1 (Asiakasyritykset)**

### **Kyselylomake yrityksen henkilöstöpäällikölle**

Hei!

Teen psykologian pro gradu -tutkielmaa, jonka aihe liittyy yritysten rekrytointeihin. Tutkin, miten soveltuvuusarviointipalveluita voitaisiin parantaa niin, että ne vastaisivat yritysten tarpeisiin paremmin. Pyytäisin yrityksenne kannanottoa aiheeseen. Voitte osallistua kyselyyn vastaamalla oheisiin monivalintakysymyksiin, joiden täyttäminen vie aikaa vain n. 5-10 min. Vastauksenne on luonnollisesti vapaaehtoinen, mutta erittäin tärkeä tutkimukseni toteuttamiseksi. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti sekä anonyymisti. Ohessa postimaksulla varustettu vastauskuori, jossa voitte postittaa täytetyn lomakkeen. Toivoisin saavani vastauksenne kahden viikon kuluessa tai mahdollisimman pian.

Suuret kiitokset avustanne!

Virpi Välimäki  
Psykologian yo

### **Yrityksen taustatiedot**

Valitkaa sopivin vaihtoehto ympäröimällä sen edessä oleva kirjain.

1. Mihin liiketoiminta-alaan yrityksenne kuuluu?

- a. Teollisuus
- b. Julkiset yhteisöt
- c. Kauppa ja palvelut
- d. Pankki ja vakuutustoiminta
- e. It-ala
- f. Järjestöt
- g. Muu, mikä? \_\_\_\_\_

2. Mikä on yrityksenne henkilöstömäärä?

- a. 0-50
- b. 51-100
- c. 101-250
- d. Yli 250

3. Mikä on yrityksenne ikä vuosina?

- a. Alle vuosi
- b. 1-5 vuotta
- c. 5-15 vuotta
- d. Yli 15 vuotta

4. Minkälaiset ovat yrityksenne rekryointikäytännöt? (Valitkaa niin monta vaihtoehtoa kuin on tarpeen.)
- Hoidamme itsenäisesti koko rekryointiprosessin
  - Käytämme konsulttiyrityksen täyshakuprojekti –palveluita (Koko rekryointiprosessi alkaen lehti-ilmoittelusta päättyen valintasuositukseen)
  - Käytämme konsulttiyrityksen erilaisia osarekryointipalveluita (esim. soveltuvuusarvioinnit)
  - Muu käytäntö, mikä? \_\_\_\_\_
5. Onko yrityksenne käyttänyt konsulttitoimistojen soveltuvuusarviointipalveluita?
- Kyllä, mikä yhtiön? (mainitkaa kaikki, jos useampia) \_\_\_\_\_
  - Ei
6. Kuinka monta toimeksiantoa soveltuvuusarviointipalveluihin yrityksellänne on ollut viimeisen kahden vuoden aikana?
- Ei yhtään
  - 1
  - 2-5
  - Yli 5
7. Minkä organisaatiotason tehtävään / tehtäviin rekrytoitaessa yrityksenne on käyttänyt soveltuvuusarviointipalveluita? (Valitkaa niin monta vaihtoehtoa kuin on tarpeen.)
- Johto- ja päällikötaso
  - Asiantuntijat
  - Toimihenkilöt
  - Myyntihenkilöt
  - Työntekijät

## Tutkimuskysymykset

8. Minkälaisia syitä / tavoitteita yrityksellänne on käyttää soveltuvuusarviointipalveluita? Arvioikaa kunkin asian painoarvoa ympäröimällä sopivin vaihtoehto skaalassa 1-5, kun **1= ei lainkaan tärkeä, 2=vain hieman tärkeä, 3= kohtalaisen tärkeä, 4= melko tärkeä, 5= erittäin tärkeä**

a. Ajan ja resurssien säästämiseksi	1	2	3	4	5
b. Aikaisemman omakohtaisen positiivisen kokemuksen vuoksi	1	2	3	4	5
c. Yrityksen tilanteen vuoksi valinnassa on tärkeää onnistua, halutaan välttää riskejä	1	2	3	4	5
d. Objektiivisen, ulkopuolisen näkemyksen tarve valintapäätöstä tehtäessä	1	2	3	4	5
e. Hakijoiden välisen vertailtavuuden parantamiseksi	1	2	3	4	5
f. Muilta kuultujen positiivisten palautteiden vuoksi	1	2	3	4	5
g. Psykologisen asiantuntijuuden vuoksi	1	2	3	4	5
h. Hakijan persoonallisuuden selvittämiseksi	1	2	3	4	5
i. Hakijan kykytekijöiden ja -potentiaalin selvittämiseksi	1	2	3	4	5

j. Päätöksenteon tueksi 1 2 3 4 5

k. Muu syy / tavoite, mikä? \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5

9. Minkälaisia persoonallisuuden piirteitä on mielestänne hyvällä ehdokkaalla / työntekijällä? Valitkaa viisi rekrytoitavan henkilön halutuinta ominaisuutta ja asettakaa ne tärkeysjärjestykseen siten, että tärkeimmälle ominaisuudelle annatte sijaluvun 1 ja viidenneksi tärkeimmälle sijaluvun 5.

- a. Kunnianhimo..... \_\_\_\_\_
- b. Joustavuus..... \_\_\_\_\_
- c. Toisten huomioiminen..... \_\_\_\_\_
- d. Paineensieto..... \_\_\_\_\_
- e. Vastuuntunto..... \_\_\_\_\_
- f. Energisyys..... \_\_\_\_\_
- g. Luovuus..... \_\_\_\_\_
- h. Tunnollisuus..... \_\_\_\_\_
- i. Luotettavuus..... \_\_\_\_\_
- j. Taiteellisuus..... \_\_\_\_\_
- k. Impulsiivisuus..... \_\_\_\_\_
- l. Yhteistyökyky..... \_\_\_\_\_
- m. Itsevarmuus..... \_\_\_\_\_
- n. Emotionaalisuus..... \_\_\_\_\_
- o. Oma-aloitteisuus..... \_\_\_\_\_
- p. Järjestelmällisyys..... \_\_\_\_\_
- q. Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

10. Mistä soveltuvuusarviointiin sisältyvistä tekijöistä on mielestänne tärkeintä saada tietoa? Asettakaa valintaan vaikuttavat osatekijät järjestykseen siten, että tärkeimmälle tekijälle annatte sijaluvun 1, seitsemänneksi tärkeimmälle annatte sijaluvun 7.

- a. Peruskykykapasiteetti \_\_\_\_\_
- b. Hakuperusteet (mm. motivaatio) \_\_\_\_\_
- c. Persoonallisuus (ominaisuudet) \_\_\_\_\_
- d. Persoonallisuus (psykkiset ongelmat) \_\_\_\_\_
- e. Vuorovaikutus- ja ryhmätyötaidot \_\_\_\_\_
- f. Esimies / johtamisvalmiudet \_\_\_\_\_
- g. Ammattitaito \_\_\_\_\_

11. Miten merkitevinä pidätte seuraavia rekrytoitavaan henkilöön liittyviä tekijöitä tai ominaisuuksia? Arvioikaa kunkin tekijän/ominaisuuden merkityvyyttä ympäröimällä sopiva vaihtoehto skaalassa 1-5, kun **1= ei lainkaan tärkeä, 2=vain hieman tärkeä, 3= kohtalaisen tärkeä, 4= melko tärkeä, 5= erittäin tärkeä**

- a. Sitoutuminen yritykseen 1 2 3 4 5
- b. Yritysarvojen ja -kulttuurin sisäistäminen 1 2 3 4 5
- c. Sisäinen yrittäjäyys 1 2 3 4 5
- d. Jatkuvan oppimisen periaate/tavoite 1 2 3 4 5
- e. Uusiutumiskyky 1 2 3 4 5
- f. Vahva osaaminen alalta 1 2 3 4 5

**12.** Miten luotettavina pidätte soveltuvuustutkimusmenetelmiä? Arvioikaa jokaista menetelmää ympyröimällä sopivin vaihtoehto skaalassa 1-5, kun **1= ei ollenkaan luotettava, 2= vain hieman luotettava, 3= kohtalaisen luotettava, 4=melko luotettava, 5= erittäin luotettava**

a. Vapaamuotoinen / avoin haastattelu	1	2	3	4	5
b. Jäsennelty haastattelu	1	2	3	4	5
c. Kykyrakennetestit (looginen päättelykyky, kielelliset taidot, avaruudellinen hahmotuskyky, toimintanopeus ja -tarkkuus)	1	2	3	4	5
d. Kyselylomakepohjaiset persoonallisuustestit	1	2	3	4	5
e. Projekttiiviset persoonallisuustestit (kuvasta kirjoittaminen, piirustustehtävät)	1	2	3	4	5
f. Simulaatiot (tilannetestit)	1	2	3	4	5

**13.** Kummastako asiasta olette rekrytoitavan henkilön kohdalla enemmän kiinnostuneet ?

- Hakijan kasvupotentiaalista (vahvuudet) vai
- Hakijan riskeistä (heikkoudet)

**14.** Miten yhteistyö konsultin kanssa on sujunut arviointikriteereitä ja tavoiteprofiilia määriteltäessä? (Ei raportoitu tutkimustuloksissa)

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Kohtalaisesti
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

**15.** Miten pian, sen jälkeen kun hakijaehdokkaat ovat osallistuneet soveltuvuusarviointipäivään, haluaisitte soveltuvuustutkimustulokset käyttöönnne? (Ei raportoitu tutkimustuloksissa)

- Olemme olleet tyytyväisiä nykyisiin aikatauluihin
- Haluaisimme tulokset \_\_\_\_\_ päivän kuluttua soveltuvuusarviointipäivästä

**16.** Oletteko hyödyntäneet rekrytoitavan henkilön soveltuvuusarviointituloksia myöhemmin työssä?

- Emme
- Kyllä, koulutussuunnittelussa
- Kyllä, urasuunnittelussa
- Kyllä, muulla tavoin, miten? \_\_\_\_\_

**17.** Miten haluaisitte palautteen potentiaalisen rekrytoitavan soveltuvuudesta? (Ei raportoitu tutkimustuloksissa)

- Pelkkänä kirjallisena lausuntona
- Pelkkänä suullisena lausuntona
- Kirjallisena lausuntona + suullisesti puhelimesta
- Kirjallisena lausuntona + suullisesti kasvotusten
- Muulla tavoin, miten? \_\_\_\_\_

**18.** Missä muodossa haluaisitte palautteen hakijoista?

- kaikista hakijoista kirjallinen lausunto
- vain suositeltavista hakijoista kirjallinen lausunto ja muista pelkkä profiili / lyhyt kannanotto
- kaikista hakijoista vain profiili / lyhyt kannanotto

d. Muulla tavoin, miten? \_\_\_\_\_

**19.** Missä määrin konsultin tekemällä arvioinnilla on kyetty kuvaamaan ja ennustamaan rekrytoitujen henkilöiden työhön soveltuvuutta, ts. onko lausunto vastannut käytäntöä?

- a. Erittäin paljon
- b. Melko paljon
- c. Kohtalaisesti
- d. Vain jonkin verran
- e. Ei ollenkaan

**20.** Miten tietosuoja ja luottamuksellisuus soveltuvuusarvioinnin tuloksista ovat säilyneet yrityksessänne?

- a. Erittäin hyvin
- b. Melko hyvin
- c. Kohtalaisesti
- d. Vain jonkin verran
- e. Ei ollenkaan

**21.** Millaisena pidätte soveltuvuusarviointipalvelujen laatua suhteessa hintaan? (Ei raportoitu tutkimustuloksissa)

- a. Erittäin hyvänä
- b. Melko hyvänä
- c. Kohtalaisena
- d. Melko huonona
- e. Erittäin huonona

**22.** Saatteko soveltuvuustutkimuslausunnosta odotustanne sekä tarpeitanne vastaavan määrän tietoa rekrytointipäätöksenne tueksi?

- a. Emme, tietoa on aivan liian vähän
- b. Emme, tietoa on hieman liian vähän
- c. Emme, tietoa on liian vähän ja se on epäolennaista
- d. Kyllä, tiedon määrä vastaa odotuksiamme sekä tarpeitamme
- e. Emme, tietoa on hieman liikaa (olennaisuus kärsii)
- f. Emme, tietoa on aivan liikaa (olennaisuus kärsii)

**23.** Miten usein (prosentteina) olette päätyneet valitsemaan työhön saman henkilön, jota soveltuvuusarvioinnin tehnyt konsultti suosittelee ensisijaisesti valittavaksi?

- a. 80-100% (lähes aina)
- b. 60-80%
- c. 40-60%
- d. 20-40%
- e. 0-20% (harvoin)

**24.** Miten soveltuvuusarviointipalvelua tulisi mielestänne täydentää, kehittää tai muuttaa, että se vastaisi paremmin ja kattavammin yrityksenne tarpeisiin? \_\_\_\_\_

---

---

---

## LIITE 2 (Ei-asiakasyritykset)

### Kyselylomake yrityksen henkilöstöpäällikölle

Hei!

Teen psykologian pro gradu -tutkielmaa, jonka aihe liittyy yritysten rekrytointeihin. Tutkin, miten soveltuvuusarviointipalveluita voitaisiin parantaa niin, että ne vastaisivat yritysten tarpeisiin paremmin. Pyytäisin yrityksenne kannanottoa aiheeseen. Voitte osallistua kyselyyn vastaamalla oheisiin monivalintakysymyksiin, joiden täyttäminen vie aikaa vain n. 5-10 min. Vastauksenne on luonnollisesti vapaaehtoinen, mutta erittäin tärkeä tutkimukseni toteuttamiseksi. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti sekä anonymisti. Ohessa postimaksulla varustettu vastauskuori, jossa voitte postittaa täytetyn lomakkeen. Toivoisin saavani vastauksenne kahden viikon kuluessa tai mahdollisimman pian.

Suuret kiitokset avustanne!

Virpi Välimäki  
Psykologian yo

### Yrityksen taustatiedot

Valitkaa sopivin vaihtoehto ympäröimällä sen edessä oleva kirjain.

1. Mihin liiketoiminta-alaan yrityksenne kuuluu?

- h. Teollisuus
- i. Julkiset yhteisöt
- j. Kauppa ja palvelut
- k. Pankki ja vakuutustoiminta
- l. It-ala
- m. Järjestöt
- n. Muu, mikä? \_\_\_\_\_

2. Mikä on yrityksenne henkilöstömäärä?

- e. 0-50
- f. 51-100
- g. 101-250
- h. Yli 250

3. Mikä on yrityksenne ikä vuosina?

- e. Alle vuosi
- f. 1-5 vuotta
- g. 5-15 vuotta
- h. Yli 15 vuotta

4. Minkälaiset ovat yrityksenne rekrytointikäytännöt? (Valitkaa niin monta vaihtoehtoa kuin on tarpeen.)
- e. Hoidamme itsenäisesti koko rekrytointiprosessin
  - f. Käytämme konsulttiyrityksen täyshakuprojekti –palveluita (Koko rekrytointiprosessi alkaen lehti-ilmoittelusta päättyen valintasuositukseen)
  - g. Käytämme konsulttiyrityksen erilaisia osarekrytointipalveluita (esim. soveltuvuusarvioinnit)
  - h. Muu käytäntö, mikä? \_\_\_\_\_
5. Käyttääkö yrityksenne / onko yrityksenne käyttänyt konsulttitoimistojen soveltuvuusarviointipalveluita?
- f. Kyllä, minkä yhtiön? (mainitkaa kaikki, jos useampia) \_\_\_\_\_
  - g. Ei
  - c. Ei, mutta harkitsemme palveluiden käyttämistä
6. Jos yrityksenne käyttää / on käyttänyt soveltuvuusarviointipalveluita, kuinka monta toimeksiantoa soveltuvuusarviointipalveluihin yrityksellänne on ollut viimeisen kahden vuoden aikana?
- e. Ei yhtään
  - f. 1
  - g. 2-5
  - h. Yli 5
7. Jos yrityksenne on käyttänyt soveltuvuusarviointipalveluita, minkä organisaatiotason tehtävään / tehtäviin rekrytoitaessa? (Valitkaa niin monta vaihtoehtoa kuin on tarpeen.)
- a. Johto- ja päällikkötaso
  - h. Asiantuntijat
  - i. Toimihenkilöt
  - j. Myyntihenkilöt
  - k. Työntekijät

## Tutkimuskysymykset

8. Minkälaisia syitä / tavoitteita yrityksellänne on käyttää soveltuvuusarviointipalveluita? Jos yrityksenne ei käytä soveltuvuusarviointipalveluita, vastatkaa, mitkä voisivat olla syyt / tavoitteet, jos käyttäisitte. Arvioikaa kunkin asian painoarvoa ympäröimällä sopivin vaihtoehto skaalassa 1-5, kun **1= ei lainkaan tärkeä, 2= vain hieman tärkeä, 3= kohtalaisen tärkeä, 4= melko tärkeä, 5= erittäin tärkeä**

b. Ajan ja resurssien säästämiseksi	1	2	3	4	5
b. Aikaisemman omakohtaisen positiivisen kokemuksen vuoksi	1	2	3	4	5
c. Yrityksen tilanteen vuoksi valinnassa on tärkeää onnistua, halutaan välttää riskejä	1	2	3	4	5
d. Objekttiivisen, ulkopuolisen näkemyksen tarve valintapäätöstä tehtäessä	1	2	3	4	5
e. Hakijoiden välisen vertailtavuuden parantamiseksi	1	2	3	4	5
f. Muilta kuultujen positiivisten palautteiden vuoksi	1	2	3	4	5
g. Psykologisen asiantuntijuuden vuoksi	1	2	3	4	5
h. Hakijan persoonallisuuden selvittämiseksi	1	2	3	4	5
i. Hakijan kykytekijöiden ja -potentiaalin selvittämiseksi	1	2	3	4	5
j. Päätöksenteon tueksi	1	2	3	4	5
k. Muu syy / tavoite, mikä? _____	1	2	3	4	5



**9.** Miten merkitsevinä pidätte seuraavia rekrytoitavaan henkilöön liittyviä tekijöitä tai ominaisuuksia? Arvioikaa kunkin tekijän / ominaisuuden merkitsevyyttä ympyröimällä sopiva vaihtoehto skaalassa 1-5, kun **1= ei lainkaan tärkeä, 2= vain hieman tärkeä, 3= kohtalaisen tärkeä, 4= melko tärkeä, 5= erittäin tärkeä**

g. Sitoutuminen yritykseen	1	2	3	4	5
h. Yritysarvojen ja -kulttuurin sisäistäminen	1	2	3	4	5
i. Sisäinen yrittäjäisyys	1	2	3	4	5
j. Jatkuvan oppimisen periaate/tavoite	1	2	3	4	5
k. Uusiutumiskyky	1	2	3	4	5
l. Vahva osaaminen alalta	1	2	3	4	5

**10.** Minkälaisia persoonallisuuden piirteitä on mielestänne hyvällä ehdokkaalla / työntekijällä? Valitkaa viisi rekrytoitavan henkilön halutuinta ominaisuutta ja asettakaa ne tärkeysjärjestykseen siten, että tärkeimmälle ominaisuudelle annatte sijaluvun 1 ja viidenneksi tärkeimmälle sijaluvun 5.

r. Kunnianhimo.....	_____
s. Joustavuus.....	_____
t. Toisten huomioiminen.....	_____
u. Paineensieto.....	_____
v. Vastuuntunto.....	_____
w. Energisyys.....	_____
x. Luovuus.....	_____
y. Tunnollisuus.....	_____
z. Luotettavuus.....	_____
å. Taiteellisuus.....	_____
ä. Impulsiivisuus.....	_____
ö. Yhteistyökyky.....	_____
aa. Itsevarmuus.....	_____
bb. Emotionaalisuus.....	_____
cc. Oma-aloitteisuus.....	_____
dd. Järjestelmällisyys.....	_____
ee. Jokin muu, mikä? _____	_____

**11.** Mistä soveltuvuusarviointiin sisältyvistä tekijöistä on mielestänne tärkeintä saada tietoa? Asettakaa valintaan vaikuttavat osatekijät järjestykseen siten, että tärkeimmälle tekijälle annatte sijaluvun 1, seitsemänneksi tärkeimmälle annatte sijaluvun 7.

h. Peruskykykapasiteetti	_____
i. Hakuperusteet (mm. motivaatio)	_____
j. Persoonallisuus (ominaisuudet)	_____
k. Persoonallisuus (psykkiset ongelmat)	_____
l. Vuorovaikutus- ja ryhmätyötaidot	_____
m. Esimies/johtamisvalmiudet	_____
n. Ammattitaito	_____

**12. Miten luotettavina pidätte soveltuvuustutkimusmenetelmiä? Arvioikaa jokaista menetelmää ympäröimällä sopivin vaihtoehto skaalassa 1-5, kun 1= ei ollenkaan luotettava, 2= vain hieman luotettava, 3= kohtalaisen luotettava, 4=melko luotettava, 5= erittäin luotettava**

f. Vapaamuotoinen / avoin haastattelu	1	2	3	4	5
g. Jäsennelty haastattelu	1	2	3	4	5
h. Kykyrakennetestit (looginen päättelykyky, kielelliset taidot, avaruudellinen hahmotuskyky, toimintanopeus ja -tarkkuus)	1	2	3	4	5
i. Kyselylomakepohjaiset persoonallisuustestit	1	2	3	4	5
j. Projekttiiviset persoonallisuustestit (esim. kuvasta kirjoittaminen, piirustustehtävät)	1	2	3	4	5
f. Simulaatiot (tilannetestit)	1	2	3	4	5

**13. Kummastako asiasta olette rekrytoitavan henkilön kohdalla enemmän kiinnostununeet ?**

- c. Hakijan kasvupotentiaalista (vahvuudet) vai
- d. Hakijan riskeistä (heikkoudet)

**14. Oletteko hyödyntäneet / hyödyntäisittekö rekrytoidun henkilön soveltuvuusarviointituloksia myöhemmin työssä?**

- e. Emme ole hyödyntäneet / hyödyntäisi valinnan jälkeen
- f. Kyllä, koulutussuunnittelussa
- g. Kyllä, urasuunnittelussa
- h. Kyllä, muulla tavoin, miten? \_\_\_\_\_

**15. Miten pian sen jälkeen kun hakijaehdokkaat ovat osallistuneet soveltuvuusarviointipäivään haluaisitte soveltuvuustutkimustulokset käyttöönnne? (Ei raportoitu tutkimustuloksissa)**

Haluaisimme tulokset \_\_\_\_\_ vuorokauden kuluttua soveltuvuusarviointipäivästä

**16. Miten haluaisitte palautteen potentiaalisen rekrytoitavan soveltuvuudesta? (Ei raportoitu tutkimustuloksissa)**

- f. Pelkkänä kirjallisena lausuntona
- g. Pelkkänä suullisena lausuntona
- h. Kirjallisena lausuntona + suullisesti puhelimesta
- i. Kirjallisena lausuntona + suullisesti kasvotusten
- j. Muulla tavoin, miten? \_\_\_\_\_

**17. Missä muodossa haluaisitte palautteen hakijoista?**

- e. kaikista hakijoista kirjallinen lausunto
- f. vain suositeltavista hakijoista kirjallinen lausunto ja muista pelkkä profiili / lyhyt kannanotto
- g. kaikista hakijoista vain profiili / lyhyt kannanotto
- h. Muulla tavoin, miten? \_\_\_\_\_

**18. Millaisena pidätte soveltuvuusarviointipalveluiden laatua suhteessa hintaan?**

- f. Erittäin hyvänä
- g. Melko hyvänä
- h. Kohtalaisena
- i. Melko huonona
- j. Erittäin huonona
- k. Emme osaa sanoa / emme ota kantaa

**19. Miten soveltuvuusarviointipalvelua tulisi mielestänne täydentää, kehittää tai muuttaa, että se vastaisi paremmin ja kattavammin yrityksenne tarpeisiin?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_