

Yksityisyyden suoja työelämässä

Selvitys henkilöarviointimenetelmien käytöstä Suomessa

Tekijät:
Tuija Lavonen
Liisa Myyry

Vastaava johtaja:
Klaus Helkama

30.1.2004
Helsingin yliopisto
Sosiaalipsykologian laitos

TIIVISTELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä muutoksia laki yksityisyyden suojasta työelämässä (477/2001) on tuonut henkilöarviointikäytäntöihin. Suomessa syksyllä 2001 voimaan astuneen lain mukaan työnantaja on vastuussa siitä, että nämä arvioinnit perustuvat luotettaviin testausmenetelmiin, että niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja että testauksella saadut tiedot ovat virheettömiä. Tutkimus on toteutettu Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksella.

Tutkimus suoritettiin kysely- ja haastattelututkimuksena. Kahdellekymmenelle toimeksiantajayritykselle ja kahdellekymmenelle konsulttiyritykselle lähetettiin syksyllä 2003 kyselylomake, jossa selvitettiin perustietoja henkilöarviointien käytöstä sekä lain vaikutuksia henkilöarviointien käyttöön. Yritykset valittiin umpimähkään asianomaisista luetteloista, ja vastausprosentit olivat 85-95. Tietoja täsmennettiin haastatteleamalla satunnaisesti valittua kymmentä toimeksiantajayritysten edustajaa sekä kymmentä henkilöarviointeja tekevää konsulttia. Lisäksi haastateltiin kymmentä lumipallo-otannalla poimittua henkilöarvioinnin kohteena ollutta henkilöä.

Toimeksiantajayritysten kohdalla laki näyttää muuttaneen käytäntöjä siten, että etenkin arvioitavan oikeuteen saada tietoa ja palautetta arvioinnista kiinnitetään enemmän huomiota. Myös konsulttiyrityksen asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta varmistutaan entistä useammin esimerkiksi konsulttien koulutustausta tarkistamalla, mikä on toimeksiantajille ainoa tapa taata arviointien luotettavuus. Viidennes kyselyyn vastanneista ja lähes kaikki haastatelluista kertoivat muuttaneensa käytäntöjään lain myötä.

Konsulttiyritysten edustajista lähes puolet kertoi lain vaikuttaneen toimintatapoihinsa sekä kyselyssä että haastatteluissa. Arvioitavan oikeudet ovat tulleet paremmin esille, kirjallisen palautteen antaminen arvioitavalle on lisääntynyt ja avoimuus kasvanut. Menetelmien validiteetti on kiinnitetty enemmän huomiota ja tutkimuksissa validiteetiltaan matalaksi todettuja menetelmiä (erityisesti projektiivisiä persoonallisuustestejä) on karsittu.

Tutkimuksessa henkilöarviointeja tarkasteltiin prosessina ja verrattiin toimeksiantajien, konsulttien ja arvioitujen kuvaamia henkilöarviointiprosesseja Suomen psykologiliiton Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjassa (Honkanen & Nyman 2001) esitettyyn ihannemalliin. Sen mukaan henkilöarviointiprosessista voidaan erotella seuraavat osavaiheet: tavoitteiden määrittely, kriteerien määrittely, menetelmien valinta, arviointitilanteen toteutus, tulosten analysointi ja raportointi, raportin käyttö ja palautteet sekä seuranta. Henkilöarvioinnit noudattavat Suomessa melko hyvin Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjassa esitettyä mallia. Erityisesti prosessin alkuosa (kriteerien määrittelyt, testien valinta, itse arvioinnin suorittaminen ja raportin laatiminen) hoidetaan huolella, vaikka arvioitavien näkökulmasta parantamisen varaa on vielä esimerkiksi arvioitavien oikeuksista informoimisessa. Käytetyt testit ovat pääosin tutkittuja ja luotettavia, ja menetelmiä käytetään yleensä kattavasti. Suosituimmat menetelmät ovat strukturoitu haastattelu, persoonallisuusinventaarit, kykytestit sekä erilaiset simulaatiot. Suurin osa konsulteista käyttää testeissään kotimaista normistoa, eli testit on vakioitu käytettäväksi suomalaisessa väestössä.

Henkilöarvioinnin seuranta on se prosessin osa-alue, joka tämän selvityksen mukaan on jäänyt vähimmälle huomiolle. Systemaattista seurantaan henkilöarviointien onnistumisesta tekee vain muutama konsulttiyritys. Koska henkilöarvioinnin merkitys näkyy erityisesti siinä vaiheessa, kun tehdään lopullisia päätöksiä esimerkiksi rekrytointitilanteissa, olisi syytä tutkia, miten hyvin henkilöarvioinnit ennustavat työssäsuoriutumista. Selvityksen mukaan lähes poikkeuksetta negatiivinen arvio saa toimeksiantajayrityksissä suuremman merkityksen kuin positiivinen. Jos siis henkilön arviointilausunnossa ilmenee kielteisiä piirteitä, se aiheuttaa hyvin suurella todennäköisyydellä myös kielteisen tuloksen valintaprosessin suhteen. Tehtyjen henkilöarviointien ennustevaliditeettia olisikin tulevaisuudessa syytä selvittää, jotta henkilöarviointien todellinen luotettavuus ja käyttökelpoisuus tulisi esille.

ABSTRACT

The goal of this study was to find out the changes that the Finnish Act on Privacy Protection at Work (477/2001) brought about in the practice of personnel assessment. According to the Act, the employer is obliged to ensure that these assessments are based on reliable testing methods, that they are carried out by competent persons and that the information gained through testing is free from defects. This study, conducted at the Department of Social Psychology of the University of Helsinki, focused on personnel assessments used in recruitment and evaluating need for schooling as well as on the reliability of different methods.

A questionnaire dealing with use of personnel assessment and the effects of the new Act was sent, in the fall 2003, to 20 employers and 20 consulting companies, both randomly selected from the list of 100 largest employers and such firms, respectively. The initial response rate for employers was 95% and consulting companies 85%, and those who failed to respond were replaced by new randomly selected ones. In addition, interviews were conducted with ten randomly selected representatives of employers, as well as with 10 employees, chosen through snowball sampling.

The employers reported paying more attention than previously to the right of the person to get information on the results of the assessment. They also reported that they were more likely than previously to guarantee the expertise and reliability of the consulting firm by checking the training the consultants have received, which for them is the only way to ensure the reliability of assessment methods. Altered practice due to the Act on privacy was reported by one fifth of the questionnaire respondents and virtually all interviewees.

As far as consultants were concerned, nearly half of the questionnaire respondents as well as of the interviewees reported changes in practice, in the form of more emphasis on the rights of the person assessed and increased transparency. For instance, giving written feedback to the applicant had become more frequent. Reduction was also reported in the use of methods suggested by scientific research as being of low validity (projective personality tests in particular).

The process of assessment as reported by the respondents from all target groups was evaluated using the criteria advanced in the Handbook of Good Practice in Personnel Assessment (Henry Honkanen & Kai Nyman, eds., 2002), published by the Finnish Psychological Association. Of the seven steps in the process, the first five ones (defining the objectives, defining the criteria, selecting the methods, conducting the assessment session, and analysing and reporting the results) seem largely to conform to the ideal norms, even though some employees saw deficiencies in the way they had been informed of their rights. The most frequently used methods were structured interviews, personality inventories, ability tests and various simulations. Most of the tests used in assessment were of known validity and reliable, and they were used in a comprehensive manner. The majority of the consultants use tests for which there are Finnish normative data.

The two last steps in the process, reporting and feedback, and follow-up, were conducted in a way less close to the ideal. Since according to the present data, a negative assessment by a consultant is invariably given more weight in the recruitment decision than a positive one, there is need for further research on the predictive validity of assessment with regard to real work performance.

SISÄLLYSLUETTELO

Yhteenvedo	1
1 Johdanto	4
2 Mitä henkilöarviointi on?	6
2.1 Miksi ja milloin henkilöarviointeja tehdään?	7
2.2 Henkilöarviointimenetelmät ja -prosessit	7
2.3 Henkilöarviointien palaute ja seuranta	10
2.4 Henkilöarvioinnin luotettavuus	11
2.5 Meta-analyysit	12
2.6 Henkilöarviointien oikeudenmukaisuus	16
3 Tutkimusasetelma, tavoitteet ja menetelmät	19
4 Toimeksiantajat	22
4.1 Toimeksiantajayritysten kysely	22
4.1.1 Toimeksiantajayritysten kokemuksia henkilöarvioinnista	22
4.1.2 Henkilöarvioinnin kielteiset puolet	25
4.1.3 Lain vaikutus	25
4.1.4 Henkilöarvioinnin merkitys	26
4.1.5 Henkilöarviointi prosessina	27
4.1.6 Henkilöarviointien käyttö ja raportointi	28
4.1.7 Toimeksiantajayritysten näkökulmia tulevaisuuteen	32
4.2 Toimeksiantajayritysten edustajien haastattelut	33
4.2.1 Arviointien käyttö	33
4.2.2 Lain vaikutus	34
4.2.3 Henkilöarvioinnin osa-alueet	35
4.2.4 Henkilöarviointi prosessina	36
4.2.5 Henkilöarvioinnin tulosten raportointi	37
4.2.6 Henkilöarviointien toimivuuden seuranta	39
5 Konsultit	40
5.1 Kysely konsulteille	40
5.1.1 Perustietoja konsulttiyrityksistä	40
5.1.2 Henkilöarviointi prosessina	44
5.1.3 Lain vaikutus	45
5.1.4 Henkilöarvioinnin käytännöt ja menetelmät	46
5.1.5 Normit	48
5.1.6 Raportointi ja palaute	50
5.1.7 Henkilöarvioinnin hyödyt	53
5.1.8 Tulevaisuus	53
5.2 Konsulttien haastattelut	54
5.2.1 Perustietoja konsulteista ja konsulttiyrityksistä	54
5.2.2 Perustietoja henkilöarvioinnista	54
5.2.3 Konsulttien ihmiskäsitys	55
5.2.4 Lain vaikutus	55
5.2.5 Testausmenetelmien luotettavuuden varmistaminen	56
5.2.6 Suorittajien asiantuntemuksen varmistaminen	56
5.2.7 Tietojen virheettömyyden varmistaminen	56
5.2.8 Normit	57
5.2.9 Arviointiprosessi	57
5.2.9.1 Tavoitteiden määrittely	57

5.2.9.2	Kriteerien määrittely	58
5.2.9.3	Menetelmien valinta	58
5.2.9.4	Arviointitilanteen toteutus.....	59
5.2.9.5	Tulosten tulkinta ja johtopäätösten tekeminen	60
5.2.9.6	Raportointi	60
5.2.9.7	Arvioinnin seuranta	61
5.2.9.8	Yhteenveto arviointiprosessista	61
5.2.10	Arvioinnin kattavuus ja luotettavuus	61
5.2.11	Henkilöarviointien käytön hyödyt ja merkitys	62
6	Arvioitujen haastattelut	64
6.1	Haastateltujen perustiedot	64
6.2	Kokemus arvioinnista	65
6.3	Arvioitavien informointi	66
6.4	Henkilöarviointimenetelmät.....	67
6.5	Arvio omasta suoriutumisesta	68
6.6	Suhtautuminen henkilöarvioinnin tilanneeseen yritykseen.....	68
6.7	Palautteen saaminen.....	69
6.8	Käsitys henkilöarvioinnin oikeudenmukaisuudesta ja toimivuudesta.....	70
7	Pohdinta	73
7.1	Toimeksiantajayritykset	73
7.2	Konsulttiyritykset	74
7.3	Arvioidut	76
7.4	Yleisiä johtopäätöksiä.....	78
	Lähteet	80
	Liite 1: Saatekirje konsulttiyrityksille.....	84
	Liite 2: Saatekirje toimeksiantajayrityksille	86
	Liite 3: Kysely konsulttiyrityksille	87
	Liite 4: Kysely toimeksiantajayrityksille.....	94
	Liite 5: EU:n uusi pk-yritysmääritelmä	100
	Liite 6: Haastattelurunko — toimeksiantajayritysten edustajat	101
	Liite 7: Haastattelurunko — konsultit	104
	Liite 8: Haastattelurunko — henkilöarvioinnissa olleet.....	107

Yhteenveto

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on ollut selvittää, mitä muutoksia laki yksityisyyden suojasta työelämässä (477/2001) on tuonut henkilöarviointikäytäntöihin. Suomessa syksyllä 2001 voimaan astunut laki asettaa ehtoja työntekijöitä koskeville henkilö- ja soveltuvuusarvioinneille. Lain mukaan työnantaja on vastuussa siitä, että nämä arvioinnit perustuvat luotettaviin testausmenetelmiin, että niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja että testauksella saadut tiedot ovat virheettömiä. Tutkimus on ensimmäinen osa kaksivaiheisesta tutkimuksesta, ja se on toteutettu Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksella. Selvityksen kohteena ovat olleet kokemukset henkilöarvioinneista, joita käytetään mm. rekrytoinnissa ja henkilöstökoulutustarpeen arvioinnissa. Tavoitteena on ollut myös tarkastella eri henkilöarviointimenetelmien luotettavuutta. Tutkimuksen kohdejoukkona on ollut henkilöarviointeja tilanneita toimeksiantajayrityksiä, arviointeja suorittavia konsulttitoimistoja sekä testauksen kohteina olleita henkilöitä.

Tutkimus suoritettiin kysely- ja haastattelututkimuksena. Kahdellekymmenelle toimeksiantajayritykselle ja kahdellekymmenelle konsulttiyritykselle lähetettiin kyselylomake, jossa selvitettiin perustietoja henkilöarviointien käytöstä sekä lain vaikutuksia henkilöarviointien käyttöön. Toimeksiantajayritykset valittiin umpimähkään Suomen sadan suurimman yrityksen joukosta, ja vastausprosentti oli 95. Konsulttiyritykset poimittiin satunnaisesti henkilöarviointeja suorittavien yritysten luetteloista, vastausprosentti oli 85. Kieltäytyneiden yritysten tilalle valittiin arpomalla uudet. Tietoja täsmennettiin haastattelemalla kymmentä umpimähkään valittua toimeksiantajayritysten edustajaa sekä kymmentä henkilöarviointeja tekevää konsulttia. Lisäksi haastateltiin kymmenen henkilöarvioinnin kohteena ollutta työntekijää, jotka valittiin lumipallo-otannalla.

Tutkimuksessa henkilöarviointeja on tarkasteltu prosessina ja verrattu toimeksiantajien ja konsulttien kuvaamia henkilöarviointiprosesseja Suomen psykologiliiton julkaisemassa *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjassa* (Honkanen & Nyman 2001) esitettyyn ihannemalliin. Sen mukaan henkilöarviointiprosessista voidaan erotella seuraavat osavaiheet: tavoitteiden määrittely, kriteerien määrittely, menetelmien valinta, arviointitilanteen toteutus, tulosten analysointi ja raportointi, raportin käyttö ja palautteet sekä seuranta. Arvioitujen kokemuksia ja näkökulmia on pyritty saamaan esille haastattelemalla kymmentä testauksen kohteena ollutta henkilöä. Aineisto on kerätty syksyllä 2003.

Henkilöarviointeja käytetään Suomessa poikkeuksellisen paljon muuhun Eurooppaan verrattuna (Cook 2000, Niitamo 2003). Henkilöarviointeja tehdään täällä vuosittain kymmeniä tuhansia. Henkilöarviointien käytöllä on Suomessa myös pitkä historia, mikä ilmenee tämänkin

tutkimuksen toimeksiantajayritysten mittavasta kokemuksesta. Henkilöarviointeja tehdään eniten rekrytointitilanteissa, vaikka henkilöarviointeja käytetään yhä enenevässä määrin myös esimerkiksi henkilöstön koulutuksen, kehittämisen ja johtamisen välineinä.

Toimeksiantajayritysten kohdalla laki yksityisyyden suojasta työelämässä näyttää muuttaneen käytäntöjä etenkin arvioitavan kohtelun suhteen. Arvioitujen oikeuteen saada riittävästi informaatiota henkilöarviointipäivästä sekä palautetta arvioinnista kiinnitetään tutkittavien mukaan nykyisin enemmän huomiota. Myös yhteistyökumppanina toimivan konsulttiyrityksen asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta halutaan varmistua entistä useammin esimerkiksi tarkistamalla konsulttien koulutustausta. Tämä on useimpien vastaajien mielestä käytännössä ainoa tapa varmistaa henkilöarvioinnissa käytettävien menetelmien luotettavuus, sillä henkilöarviointeja tilaavilla yrityksillä ei itsellään ole yleensä riittävästi pätevyyttä arvioida menetelmien käyttökelpoisuutta. Tiivistäen voidaan sanoa, että toimeksiantajayritykset tiedostavat nykyisin paremmin henkilöarviointiin liittyvät tekijät, ja useimmat toimivat lain hengen mukaisesti. Viidennes kyselyyn vastanneista, mutta lähes kaikki haastatelluista toimeksiantajayritysten edustajista, kertoi muuttaneensa toimintatapojaan lain myötä. Käytännössä tämä on parantanut erityisesti arvioitavien oikeuksia.

Vajaa puolet sekä kyselyyn vastanneista että haastatelluista konsulttiyritysten edustajista kertoi lain vaikuttaneen heidän toimintatapoihinsa. Arvioitavan oikeudet ovat tulleet paremmin esille ja avoimuus henkilöarviointiprosessissa on lisääntynyt. Lain voimaantulon jälkeen arvioitaville esimerkiksi annetaan useammin palaute myös kirjallisena, kun ennen lakia tähän ei ollut mitään velvoitetta, ja kirjallisen lausunnon antaminen arvioitavalle oli harvinaisempaa. Henkilöarviointimenetelmien validiteettiin on kiinnitetty enemmän huomiota, ja menetelmiä, joiden validiteetti on tutkimuksissa jäänyt matalaksi, on karsittu. Erityisesti tämä on koskenut projektiivisia persoonallisuustestejä. Myös kyselylomakkeita on tarkistettu ja haastatteluissa esitettyjä kysymyksiä mietitty uudelleen arvioitavan yksityisyyden suojan kannalta. Muuttamat konsulttiyritykset ovat kouluttaneet toimeksiantajayritysten edustajia lain asettamien velvoitteiden toteuttamisessa.

Uudesta laista huolimatta arvioitavien kokemuksen mukaan heitä ei edelleenkään informoitu riittävästi henkilöarvioinnin eri vaiheista: arvioinnin tavoitteista, päivän sisällöstä, menetelmien käytön tarkoituksesta sekä henkilöarviointiraportin säilyttämisestä ja luottamuksellisuudesta. Joskus myös palautteen saaminen oli ollut hankalaa.

Kun tarkastellaan henkilöarviointeja prosessina, voidaan yleisesti ottaen sanoa, että henkilöarvioinnit noudattavat Suomessa melko hyvin Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjassa esitettyä mallia. Erityisesti prosessin alkuosa (kriteerien määrittelyt, testien valinta, itse arvioinnin suo-

rittaminen ja raportin laatiminen) hoidetaan huolella, vaikka arvioitavien näkökulmasta parantamisen varaa on vielä esimerkiksi arvioitavien oikeuksista informoimisessa. Käytetyt testit ovat pääosin tutkittuja ja luotettavia, ja menetelmiä käytetään yleensä kattavasti. Suosituimmat menetelmät ovat strukturoitu haastattelu, persoonallisuusinventaarit, kykytestit sekä erilaiset simulaatiot. Suurin osa konsulteista käyttää testeissään kotimaista normistoa, eli testit on vakioitu käytettäväksi suomalaisessa väestössä.

Henkilöarvioinnin seuranta on se prosessin osa-alue, joka tämän selvityksen mukaan on jäänyt vähimmälle huomiolle. Systemaattista seurantaan henkilöarviointien onnistumisesta tekee vain muutama konsulttiyritys. Koska henkilöarvioinnin merkitys näkyy erityisesti siinä vaiheessa, kun tehdään lopullisia päätöksiä esimerkiksi rekrytointitilanteissa, olisi syytä tutkia, miten hyvin henkilöarvioinnit ennustavat työssäsuoriutumista. Selvityksen mukaan lähes poikkeuksetta negatiivinen arvio saa toimeksiantajayrityksissä suuremman merkityksen kuin positiivinen. Jos siis henkilön arviointilausunnossa ilmenee kielteisiä piirteitä, se aiheuttaa hyvin suurella todennäköisyydellä myös kielteisen tuloksen valintaprosessin suhteen. Tehtyjen henkilöarviointien ennustevaliditeettia olisikin tulevaisuudessa syytä selvittää, jotta henkilöarviointien luotettavuus ja todellinen käyttökelpoisuus tulisi esille.

1 Johdanto

Syksyllä 2001 astui Suomessa voimaan laki yksityisyyden suojasta työelämässä (477/2001). Tämä laki asettaa ehtoja työntekijöitä koskeville *henkilö-* ja *soveltuvuusarvioinneille*. Lain mukaan työnantaja on vastuussa siitä, että nämä arvioinnit perustuvat luotettaviin testausmenetelmiin, että niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja että testauksella saadut tiedot ovat virheettömiä.

5 §

Henkilö- ja soveltuvuusarviointitestit

*Työntekijää voidaan hänen suostumuksellaan testata henkilö- ja soveltuvuusarvioinnein työtehtävien hoidon edellytysten tai koulutus- ja muun ammatillisen kehittämisen tarpeen selvittämiseksi. Työnantajan on varmistettava, että testejä tehtäessä käytetään **luotettavia** testausmenetelmiä, niiden suorittajat ovat **asiantuntevia** ja testauksella saatavat tiedot ovat **virheettömiä**. Tietojen virheettömyyttä varmistettaessa on otettava huomioon testausmenetelmä ja sen luonne.*

(Lihavoinnit kirjoittajan.)

Työnhakijoiden ja työntekijöiden persoonallisten ominaisuuksien sekä tietojen ja taitojen arvioinnissa käytetään erilaisia testejä, joiden avulla kerätään edellä mainitun lain mukaisia henkilötietoja. Tällaiset arvioinnit ovat työnantajan toiminnan kannalta asiallisesti perusteltavissa työnhakuvaiheessa sekä muun muassa urasuunnittelun ja työorganisaation kehittämisen tilanteissa. Arvioinnissa käytettäviä yksittäisiä menetelmiä, esimerkiksi haastatteluja, persoonallisuusinventareja, kykytestejä ja simulaatioita, on tutkittu paljonkin, mutta niiden pohjalta laadittavia lausuntoja ei niinkään. Ei myöskään ole täyttä selvyyttä siitä, missä määrin suomalaiset yritykset henkilöarviointeja käyttävät.

Soveltuvuusarviointeja tehdään useimmiten työnhakijoille, ja niitä käytetään myös oppilaitosten opiskelijavalinnoissa. Henkilöarviointeja puolestaan käytetään esimerkiksi kartoitettaessa työntekijöiden urakehitysmahdollisuuksia ja koulutustarvetta. Henkilöarviointit ovat sisällöltään hyvin samantyyppisiä kuin soveltuvuusarviointit, ja näitä termejä käytetäänkin usein synonyymeinä.

Henkilöarvioinnin asiantuntijan Petteri Niitamon (2003) mukaan arviointeja tehdään vuosittain kymmeniätuhansia, mutta mitään tarkkaa lukumäärää ei ole tiedossa. Joka tapauksessa lienee selvää, että asia koskettaa pitkällä aikavälillä satojatuhansia suomalaisia. Henkilöarviointien suosio on viime vuosina kasvanut (Kaupparekisteri 2002), ainakin, jos katsoo alalla toimivien yritysten määrää. Pääkaupunkiseudun ja kolmen muun Suomen suurimman kaupungin alueella toimii puhelinluetteloista saatujen tietojen mukaan viitisenkymmentä alan yri-

tystä. Kun tähän lukuun lisätään vielä internetissä itseään mainostavat yritykset, alalla toimivien yritysten määrä nousee kuuteenkymmeneen. Koko maassa toimivien yritysten lukumäärää on vaikea arvioida, sillä monet yksittäiset konsultit tekevät muun työnsä ohella myös henkilöarviointia, joten henkilöarvioinnin parissa saattaa hyvinkin työskennellä lähemmäs sata yritystä. Kahdeksan suurimman yrityksen liikevaihdot yhteenlaskettuna olivat vuonna 2001 kaupparekisterin mukaan lähes 31 miljoonaa euroa. Kyse ei siten ole mistään pienimuotoisesta toiminnasta.

Tässä raportissa pyritään selvittämään henkilöarviointien tämän hetkistä tilannetta työelämässä. Tarkoituksena on muun muassa kartoittaa, mitä menetelmiä suomalaiset konsulttiyritykset käyttävät ja millaisia kokemuksia henkilöarvioinnista on kertynyt niin konsulttiyrityksille kuin niitä tilaaville toimeksiantajayrityksillekin. Myös henkilöarvioinnin kohteena olleiden ihmisten näkemykset ja kokemukset pyritään tuomaan esiin. Tavoitteena on selvittää, miten laki yksityisyyden suojasta työelämässä on vaikuttanut alan käytäntöihin ja miten lain toteutuminen pyritään varmistamaan niin konsulttiyritysten kuin toimeksiantajayritystenkin taholta.

2 Mitä henkilöarviointi on?

Suomen psykologiliiton julkaiseman *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjan* (Honkanen & Nyman 2001) mukaan henkilöarvioinnilla tarkoitetaan työorganisaatioissa tehtävää organisaation sisäisen tai ulkopuolisen asiantuntijan yksittäisestä henkilöstä tekemää tutkimusta. Tutkimus tehdään tähän tarkoitukseen suunnitelluilla systemaattisilla menetelmillä, joilla selvitetään arvioitavan henkilön ajattelua, osaamista, kykyjä, ominaisuuksia tai toimintamalleja. Tutkimuksen kautta pyritään arvioimaan tai ennustamaan henkilön suoriutumista tai kehittymistarpeita suhteessa työorganisaatioon.

Henkilöarvioinnin osapuolia on kolme: *toimeksiantaja, konsultti ja arvioitava*. Toimeksiantaja on tutkimuksen tilaaja. Useimmiten hän on työnantaja tai tämän edustaja, esimerkiksi esimies tai henkilöstöpäällikkö. Konsultti on itse arvioinnin tekijä, joka vastaa tutkimuksen suorittamisesta käytännössä. Hän voi olla joko organisaation ulkopuolinen tai sisäinen henkilöarviointityön asiantuntija. Arvioitava on henkilö, josta arviointi tehdään. Hän voi olla joko työnhakija tai sisäisessä arvioinnissa oleva työntekijä. (Mt., 16.)

Henkilöarvioinnille on asetettu erilaisia laadullisia kriteerejä. Näitä ovat asiantuntijuus, useiden eri menetelmien käyttö, menetelmien systemaattisuus sekä työtehtävistä suoriutumisen arvioinnin asettaminen tutkimuksen päämääräksi. Kokonaistavoitteena on tutkimuksen tuloksien hyödyllisyys henkilöstöjohtamiseen liittyvässä päätöksenteossa. Käytännössä nämä kriteerit tarkoittavat sitä, että henkilöarvioinnin tekijän tulee olla ihmisen työikäytymiseen erikoistunut asiantuntija. Työnantajan velvollisuus on varmistua arvioijan pätevyydestä ja asiantuntevuudesta. Tutkimuksessa tulee myös käyttää erilaisia, toisiaan täydentäviä menetelmiä. Ainoastaan yhden menetelmän avulla ei voida tehdä henkilöarviointia eikä ennusteita henkilön osaamisesta, ominaisuuksista tai työstä suoriutumisesta. (Mt., 10.)

Henkilöarvioinnissa käytettävien menetelmien tulee olla luotettavia. Niiden tulee olla suunniteltu ja kehitetty siihen tarkoitukseen, mihin niitä käytetään. Jotta eri henkilöille tehtyjä arviointeja voidaan vertailla toisiinsa, tulee menetelmien olla standardoituja ja systemaattisia. Arvioinnin päätelmien tulee olla perusteltuja, ja tarpeen vaatiessa on pystyttävä osoittamaan, millä menetelmillä ja mitä tietolähteitä käyttäen ne on tehty. On tärkeää huomata, että arviointi tehdään suhteessa työtehtävään. Sen tarkoituksena on tuottaa lisäinformaatiota yksilön osaamisesta ja ominaisuuksista. Pyrkimyksenä on ennustaa tai kuvata yksilön suoriutumista työtehtävissä ja auttaa organisaatiota päätöksenteossa. Jos henkilöarviointi ei tuota mitään lisäinformaatiota, sen tekeminen on turhaa. (Mt., 11-13.)

2.1 Miksi ja milloin henkilöarviointeja tehdään?

Organisaatioissa kerätään monenlaista tietoa henkilöstöstä ja sen suoriutumisesta. Useimpien esimiehet keräävät tietoa itsenäisesti esimerkiksi organisaation sisäisistä tuotanto-, myynti- ja talousraporteista. Kehityskeskustelujen avulla esimiehet voivat arvioida yksilön suorituksia ja osaamista. (Honkanen & Nyman 2001, 16-17.)

Joissain tilanteissa arviointien tekeminen voi kuitenkin olla liiaksi aikaa vievää tai arviointi voi vaatia sellaista erikoisosaamista, jota esimiehillä ei välttämättä ole. Tällöin esimiehet käyttävät ulkopuolisia asiantuntijoita arviointien tekemisessä. Tarkoituksena on usein saada objektiivista ja kokonaisvaltaista tietoa ihmisistä. Tilanteita, joissa henkilöarviointiin turvaututaan, ovat muun muassa uuden henkilöstön valinta sekä olemassa olevan henkilötön suoriutumisen tai osaamisen arviointi ja kehittäminen. Rekrytointivaiheessa henkilöarviointeja käytetään erityisesti silloin, kun halutaan apua ehdokkaiden karsinnassa ja valinnassa, tai kun hakija on vastavalmistunut, eikä hänellä ole vielä kovin paljon työkokemusta. Myös urasuunnittelussa ja henkilöstösuunnittelussa saatetaan käyttää ulkopuolista konsulttia ja henkilöarviointeja apuvälineenä. Organisaatiomuutoksissa ja kehittämisessä henkilöarviointien käyttö on tavallista. Tiimejä rakennetaan ja kehitetään hankkimalla tietoa tiimin jäsenten osaamisesta, ominaisuuksista tai vahvuuksista eri rooleissa. (Huczynski ym. 2001, 142.)

2.2 Henkilöarviointimenetelmät ja -prosessit

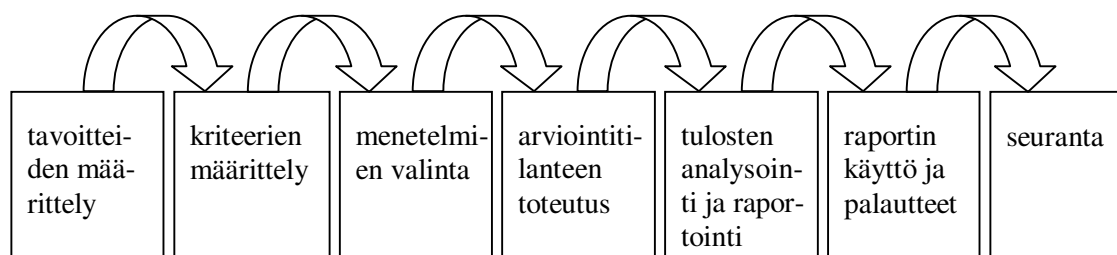
Henkilöarviointi on monivaiheinen prosessi (ks. kuva 2.1), jonka luotettavuus riippuu siitä, miten hyvin sen eri vaiheet toteutetaan. Henkilöarviointiprosessi alkaa *tavoitteiden määrittelystä*. Tavoitteiden määrittelyyn kuuluu organisaatio- ja tehtäväanalyysien tekeminen sekä toimeksiantajan tarpeiden selvittäminen. Työhön ja toimeen liittyvät haasteet, vaatimukset ja tehtävät on käytävä läpi, samoin kuin se, miten kyseinen tehtävä liittyy organisaatioon yleisemmällä tasolla. Konsultin on selvitettävä, mihin tarpeeseen tietoa kerätään ja miten sitä tullaan käyttämään. Hänen tulee myös informoida toimeksiantajaa arvioinnin mahdollisuuksista ja rajoituksista sekä periaatteista. Realistisen kuvan antaminen ja menettelytapojen, prosessin sekä eettisten periaatteiden selvittäminen on tärkeää, jotta toimeksiantaja ymmärtää asettaa odotuksensa oikeisiin mittasuhteisiin. Toimeksiantajan tehtävänä on puolestaan arviointiin tulevien henkilöiden informointi arvioinnin tarpeellisuudesta ja sen tulosten käyttötarkoituksesta. (Honkanen & Nyman 2001, 35-37.)

Tavoitteiden määrittely antaa pohjan *arviointikriteerien määrittelylle*. Arviointikriteerien avulla voidaan keskittyä juuri niihin asioihin, joista toimeksiantajalle on eniten hyötyä. Kri-

teerien avulla voidaan suunnitella tarkoitukseen sopivin arviointimenettely ja valita käytettävät yksittäiset *menetelmät*.

Arviointikriteerien on oltava konkreettisia. Niiden kuvaamien taitojen ja ominaisuuksien tulee olla mitattavia ja henkilöarvioinnin menetelmin havainnoitavia. Kriteerien tulee olla sellaisia, että ne voidaan kytkeä suoraan ihmisten työkäyttäytymiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että ei pidä selvittää tai mitata työtehtävään liittymättömiä asioita. Kriteerien avulla voidaan päättää, millaista tietoa halutaan tai on tarve kerätä. Kriteerien laadinnassa määritellään, missä määrin henkilön sisäisistä taipumuksista tai psykologisiin ominaisuuksiin ja dynamiikkaan liittyvistä tiedoista on työtehtävässä hyötyä. Arviointikriteerien määrän tulisi olla alle kymmenen, jotta niitä voitaisiin käyttää päätöksenteon tukena. Koska arviointikriteereihin tiivistyvät tehtävän kannalta kaikkein oleelliset asiat, ne toimivat myös henkilöarviointiraportin runkona. (Mt., 40-43.)

Tavoitteiden ja kriteerien määrittelyn pohjalta valitaan menetelmät, joilla arviointi tehdään. Vain yhtä menetelmää käyttämällä ei arviointia voi tehdä, vaan jokaista määriteltyä arviointikriteeriä tulee arvioida vähintään kahdella toisistaan riippumattomalla menetelmällä.



Kuva 2.1. Henkilöarviointiprosessi. (Honkanen & Nyman 2001, 35.)

Itse *arviointitilanteen toteutuksella* on luonnollisesti keskeinen merkitys arvioinnin onnistumiselle. Henkilöarviointi on arvioitavalle usein vaativa ja rankkakin kokemus. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisten tehtävien tekemistä, itsearviointien ja kyselyiden täyttämistä sekä erilaisia testejä ja työsimulaatioita. Kohdetehtävän kannalta tärkeiden kykyjen, persoonallisuuden sekä toimintatapojen arvioinnin avulla pyritään muodostamaan monipuolinen kuva arvioitavan motivaatiosta, urasuunnitelmista sekä työskentely- ja vuorovaikutustavoista.

Erilaisia henkilöarvioinnissa käytettäviä testejä ja menetelmiä on lukemattomia. Hyvän kuvan Suomessa käytössä olevista menetelmistä saa Niitamon (2003) hiljattain ilmestyneestä kirjasta *Henkilöarviointimenetelmät työelämässä*. Niitamo (2002) on luokitellut psykologisessa henkilöarvioinnissa käytettävät testit kolmeen luokkaan: *kykytesteihin*, *persoonallisuustesteihin* ja *työskentelytyylin mittaaviin testeihin*. Taulukko 2.1 esittää kuhunkin ryhmään kuuluvat testit.

KYKYTESTIT	PERSOONALLISUUS-TESTIT	TYÖSKENTELY-TYYLITESTIT
- älylliset kyvyt - havaintomotoriset kyvyt - sosiaalinen älykkyys	- piirteet - ajattelutavat - motiivit	- johtamistyyli - neuvottelutyyli - selviytymisen tavat
SUORITUSPOHJAISIA	LOMAKEPOHJAISIA PROJEKTIIVISIA	LOMAKEPOHJAISIA SIMULAATIOITA

Taulukko 2.1. Henkilöarvioinnissa käytettävien testien luokittelu. (Niitamo 2002.)

Kykytesteillä arvioidaan henkilön *kykyrakennetta* ja *kykypotentiaalin tasoa* hänen koulutukselliseen tai ammatilliseen vertailuryhmäänsä suhteutettuna. Tarkoituksena on saada kuva henkilön yleislahjakkuudesta, kielellisestä käsityskyvystä, numeerisesta lahjakkuudesta, loogisesta päättelykyvystä ja ideointikyvystä. Työmenestykseen vaikuttavat kuitenkin muutkin tekijät kuin älykkyys, jota kykytesteillä ensisijaisesti selvitetään. Siksi on tärkeää selvittää myös henkilön äly- ja kyvykkyyden käyttöön myönteisesti tai kielteisesti vaikuttavia muita tekijöitä, kuten energiatasoa, persoonallisia ominaispiirteitä, motivaatiota ja paineensietokykyä. Näiden tekijöiden selvittämiseksi kykytestien rinnalla käytetään erilaisia persoonallisuustestejä. (Järvinen & Korosuo 1990, 84.)

Persoonallisuuden mittauksesta suurin osa tehdään lomakkeilla. Tyypillisessä kyselylomaketestissä henkilö joutuu valitsemaan kahdesta valmiiksi annetusta vaihtoehdosta, kuvauksesta tai adjektiivista itseään parhaiten kuvaavan vaihtoehdon. Kysymyksiä on kymmeniä tai jopa satoja, ja tuloksena saadaan käsitys henkilön persoonallisuuden piirteistä. Tällaisia piirteitä ovat muun muassa ulospäinsuuntautuneisuus, tasapainoisuus, ystävällisyys, tunnollisuus ja avoimuus (Wade & Tavris 1998, 453-454).

Projektiivisista persoonallisuustesteistä tunnetuimmat ja käytetyimmät ovat *Wartegg-piirustustesti* ja *Rorschach-mustetahrastesti*. Projektiivisissa testeissä arvioitavan tulee joko itse tuottaa aineistoa piirtämällä tai kirjoittamalla (Wartegg-piirustustesti), tai kertoa, mitä hän näkee epämääräisissä ärsykkeissä tai kuvissa (Rorschach-musteläiskätesti). Kuvausten, piirrosten ja kirjoitusten uskotaan ilmentävän arvioitavan persoonallisuutta, sillä arvioitava projisoi eli ”si-joiittaa” aineistoon omia tiedostamattomia ominaisuuksiaan ja paljastaa siten persoonallisuutensa syvärakenteita (Kaplan & Saccuzzo 1993, 418). Suomessa projektiiviset testit ovat olleet suosittuja, mutta etenkin uuden lain myötä niiden käyttö on vähentynyt huomattavasti. Muualla maailmassa niitä ei juuri ole käytetty henkilöarvioinnin parissa. (Niitamo 2003.)

Työskentelytyylien arvioimisessa käytetään lomakepohjaisten, valmiita vastausvaihtoehtoja sisältävien, kyselyiden lisäksi *simulaatioita*. Simulaatiot jäljittelevät mahdollisimman hyvin todellisia työtehtäviä ja -tilanteita. Arvioitavalle annetaan esimerkiksi ratkaistavaksi jokin todentuntuinen päätöksenteko- tai ristiriitatilanne. Tarkkailemalla arvioitavien toimintaa ja käyttäytymistä asiantuntija voi kartoittaa arvioitavan analysointi- ja johtamistaitoa, joustavuutta sekä päätöksenteko-, suunnittelu- ja organisointikykyä. Simulaatioissa voidaan tutkia myös kirjallista ja suullista esiintymistaitoa, vaikuttamis- ja asianmyyntitaitoa sekä vuorovaikutustaitoja. (Järvinen & Korosuo 1990, 85.)

Tärkein yksittäinen henkilöarvioinnin menetelmä on kuitenkin *haastattelu*. Haastattelu kokoaa kaikki arvioitavasta saadut tiedot ja arviointimenetelmät yhteen. Testien avulla arvioitavasta saadaan tietoa vain joiltakin osa-alueilta, kun taas haastattelussa henkilöä arvioidaan kokonaisuutena. Haastattelussa arvioitavan tausta, elämän tapahtumat, erilaiset kulttuuriset tavat ja kielenkäyttötottumukset sovitetaan yhdeksi kokonaisuudeksi testitulosten kanssa. Haastattelu on tavallaan se runko, jonka ympärille muiden tietojen ja menetelmien avulla saatua informaatiota lähdetään kiinnittämään. (Niitamo 2000, 10-11.). Henkilöarviointi on siten palapeli, jonka konsultti koostaa arviointipäivän aikana kerätystä informaatiosta.

2.3 Henkilöarviointien palaute ja seuranta

Hyvään henkilöarviointikäytäntöön kuuluu myös palautteen anto ja arviointien onnistumisen seuranta. Palautteen tulisi olla sisällöltään sama sekä toimeksiantajalle että arvioidulle. Palautteikäytännöt vaihtelevat. Yleensä toimeksiantajat saavat aina sekä kirjallisen että suullisen palautteen. Arvioidulla on oikeus saada palaute yhtäläillä sekä kirjallisena että suullisena. Uusi laki velvoittaa antamaan arvioitavalle kirjallisen raportin, mikäli hän sitä pyytää.

Seuranta on henkilöarviointiprosessin viimeinen vaihe. Seurannan avulla konsultti voi saada tietoa työnsä laadusta, sen luotettavuudesta ja tuloksellisuudesta. Seurannan avulla konsultti voi oppia virheistään ja kehittää arviointimenetelmiensä luotettavuutta. Toimeksiantajalle seuranta on hyvä tapa valvoa työnantajan vastuulla olevan lain (477/2001) toteutumista. Seurannassa tulisi kiinnittää huomiota yhtäläillä arvioinnin lopputuloksen onnistumiseen kuin arvioitavan kohteluunkin. Seurannassa voidaan arvioida käytettyjen menetelmien ajanmukaisuutta, arvioijien pätevyyttä ja arviointiprosessin toimivuutta. Myös tietosuojaan ja arvioinnin luottamuksellisuuden säilymiseen tulisi kiinnittää huomiota (Honkanen & Nyman 2001, 73).

2.4 Henkilöarvioinnin luotettavuus

Henkilöarvioinnin, kuten muunkin tieteellisen tutkimuksen luotettavuuteen, vaikuttaa olennaisesti kaksi tekijää: käytettävien menetelmien *reliabiliteetti* ja *validiteetti*. Reliabiliteetti ilmaisee sitä, miten luotettavasti menetelmänä käytettävä testi mittaa mitattavana olevaa asiaa. Se tarkoittaa siis mittavälineen yleistä mittakelpoisuutta. Jos testin reliabiliteetti on huono, niin testi on ikään kuin venyvä mittanauha: se antaa joka kerralla erilaisia tuloksia. Menetelmän tai mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mitä matalampi reliabiliteetti sitä enemmän mittaustuloksissa heijastuu sattumanvaraisuus.

Testin validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että testi todella mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Menetelmän reliabiliteetti on siten validiteetin edellytys, mutta se ei yksinään takaa sitä. Esimerkiksi mittanauhalla voidaan mitata pituutta, mutta venymätöntäkään mittanauhaa ei kannata käyttää painon mittaamiseen. (Niitamo 2002.)

Validiteetin aspekteja on Cronbachin ja Meehlin (1955) klassisen määritelmän mukaan kolme: *kriteerivaliditeetti*, *sisältövaliditeetti* ja *käsitevaliditeetti*. Kriteerivaliditeetti kertoo arviointimenetelmän antaman tuloksen ja menetelmän käyttötarkoitusta edustavan kriteerin suhteesta. Henkilöarvioinnin yhteydessä voidaan arvioida esimerkiksi sitä, miten tietyn arviointimenetelmän antama tulos liittyy työssä menestymisen kriteeriin.

Kriteerivaliditeetti jakaantuu edelleen *samanaikaisuus-* ja *ennustevaliditeetteihin*. Henkilöarvioinnissa samanaikaisuusvaliditeetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin arviointimenetelmä käy yksiin jonkin samanaikaisesti mitatun työmenestymisen mittarin kanssa. Esimerkiksi myyntiedustajia voidaan testata jollakin arviointimenetelmällä ja verrata saatuja tuloksia heidän sen hetkiseen myyntisuoritukseensa. Tällöin samanaikaisuusvaliditeetti on hyvä, jos sekä arviointimenetelmä että myyntitulos antavat saman kuvan myyntiedustajan työsuorituksesta. Ennustevaliditeetissa idea on sama kuin samanaikaisuusvaliditeetissa, mutta työssä menestymisen kriteeri kerätään myöhemmin. Ennustevaliditeetti kertoo siitä, miten hyvin jokin testi ennustaa tulevaisuudessa olevaa asiaa, jota kuvataan asianmukaisella kriteerillä. Esimerkiksi jos ylioppilastodistuksen arvosanoja verrataan myöhempään opintomenestykseen, saadaan selville, millainen ennustevaliditeetti ylioppilastodistuksella on. (Honkanen & Nyman 2001, 91-92.)

Sisältövaliditeetti kuvaa sitä, miten tarkasti ja kattavasti arviointimenetelmän tuottama tieto vastaa sisällöltään arvioitavaa asiaa. Tutkimuksessa käytettävän menetelmän tulee siten olla tutkittavan käsitteen kannalta järkevä ja perusteltu. Arviointimenetelmän osioiden tulisi vastata aihepiiriltään tutkittavaa ilmiötä. Sisältövaliditeetista ilmenee, miten hyvin tämä toteutuu.

Jos esimerkiksi tentin kysymykset vastaavat hyvin tentittävän kurssin sisältöä, tentin sisältövaliditeetti on hyvä. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 92.)

Käsitevaliditeetti kertoo, miten hyvin testi mittaa jotakin teoreettista käsitettä tai piirrettä. Jos tutkimuksen tulokset ovat sopusoinnussa odotusten kanssa, käsitevaliditeetti on hyvä. Käsitevaliditeetin ongelmallisuus tulee esille, jos saadut tulokset poikkeavat odotetusta. Tällöin on mahdollista, että tutkimuksessa käytetyt mittarit eivät ole olleet valideja, mutta on myös mahdollista, että koko teoria on väärä. Näiden tapausten erottaminen ei ole helppoa. Käsitevaliditeetti on tärkeä osa sisältövaliditeettitutkimusta. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 92.)

Edellä mainittujen validiteetin puolien lisäksi voidaan puhua myös *lumevaliditeetista* eli niin sanotusta face-validiteetista. Tällä tarkoitetaan arviota siitä, mitä menetelmä näyttää subjektiivisesti mittaavan. Jos arvioitava kokee jonkin menetelmän päällisin puolin asianmukaiseksi arviointitilanteessa, on menetelmän lumevaliditeetti hyvä. Se ei kuitenkaan kerro mitään menetelmän sisältöön tai ulkoiseen kriteeriin perustuvasta validiteetista, joten lumevaliditeetti ei kerro mitään menetelmän todellisesta luotettavuudesta. Lumevaliditeetilla on merkitystä lähinnä arvioitavan vastausmotivaation nostamisessa. (Honkanen & Nyman 2001, 93.)

Käsitteellisesti lumevaliditeettia lähellä on sosiaalinen validiteetti. Usein näitä käsitteitä käytetäänkin rinnakkain. Sosiaalinen validiteetti painottaa erityisesti menetelmän oikeudenmukaisuutta arvioitavan henkilön näkökulmasta. Jos menetelmän sosiaalinen validiteetti on korkea, henkilö hyväksyy lopputuloksen helpommin, oli se sitten myönteinen tai kielteinen (Folger & Cropanzano 1998, 95).

2.5 Meta-analyysit

Henkilöarvioinnin menetelmiä on tutkittu tieteellisesti jo lähes sadan vuoden ajan. Myyntimiesten valinnoista (Scott 1915) alkanut validiteettitutkimus on viimeisten vuosikymmenten aikana keskittynyt *meta-analyyseihiin* (esim. Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson & Rothstein, 1991; Hough, Eaton, Dunnette, Kamp & McCloy, 1990; Salgado, 1997). Meta-analyysit perustuvat tilastotieteellisiin menetelmiin, joiden avulla voidaan yhdistää ja yhteismitallistaa erillisten tutkimusten tuloksia. Näin pyritään muodostamaan laajoja, kokonaisia tutkimusilmiöitä tai menetelmiä koskevia yleistyksiä. Meta-analyysit voivat sisältää kymmeniä tai jopa satoja yksittäisiä tutkimuksia, jolloin havaintojen määrä voi kasvaa tuhansiin. Meta-analyysit ovat tuottaneet aiempaa paremmin yleistämiskelpoisia tuloksia. (Niitamo 2000, 17-18.)

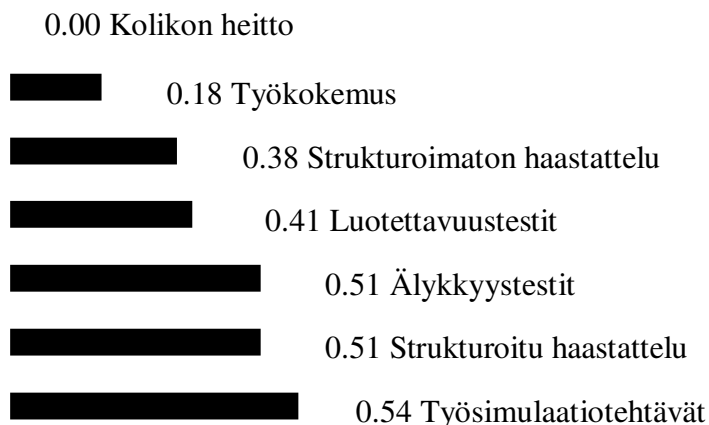
Menestymisen ja työsuoriutumisen mittaamisessa on käytetty monenlaisia menetelmiä. Joissakin tutkimuksissa suoriutumista on mitattu kovilla faktoilla, kuten myyntiluvuilla, voitoilla

ja tuottavuuden mittaamisella. Aina tällaisten numeeristen faktojen käyttö ei ole mahdollista. Monissa tutkimuksissa on luotettu esimiesten, alaisten ja työtovereiden arvioihin suoriutumisesta. Lisäksi suoriutumista on mahdollista arvioida varsinaisen työyhteisön ulkopuolella olevien asiaa tuntevien henkilöiden taholta. Tällaisia tahoja ovat esimerkiksi arvioitavan asiakkaat tai kyseisen organisaation henkilöstöhallinnon asiantuntijat, jotka tuntevat arvioitavan työkentän ja tehtävät hyvin. (Spencer, McClelland & Spencer, 1994, 13.)

Yksi laajimmista ja arvostetuimmista työhönoton henkilöarviointimenetelmien ennustuskykyä käsittelevistä meta-analyyseistä on Hunterin ja Hunterin (1984) tekemä. Heidän tutkimuksensa antaa jokseenkin lohduttoman kuvan monien menetelmien luotettavuudesta. Meta-analyyseissa käytetään keskikorrelaatiota ennustekyvyn mittaajana. Keskikorrelaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä eri tutkimuksista saatujen korrelaatiokertoimien keskiarvoa. Keskikorrelaatio voi vaihdella -1 ja $+1$ välillä siten, että mitä korkeampi keskikorrelaatio, sitä parempi ennustekyky menetelmällä on.

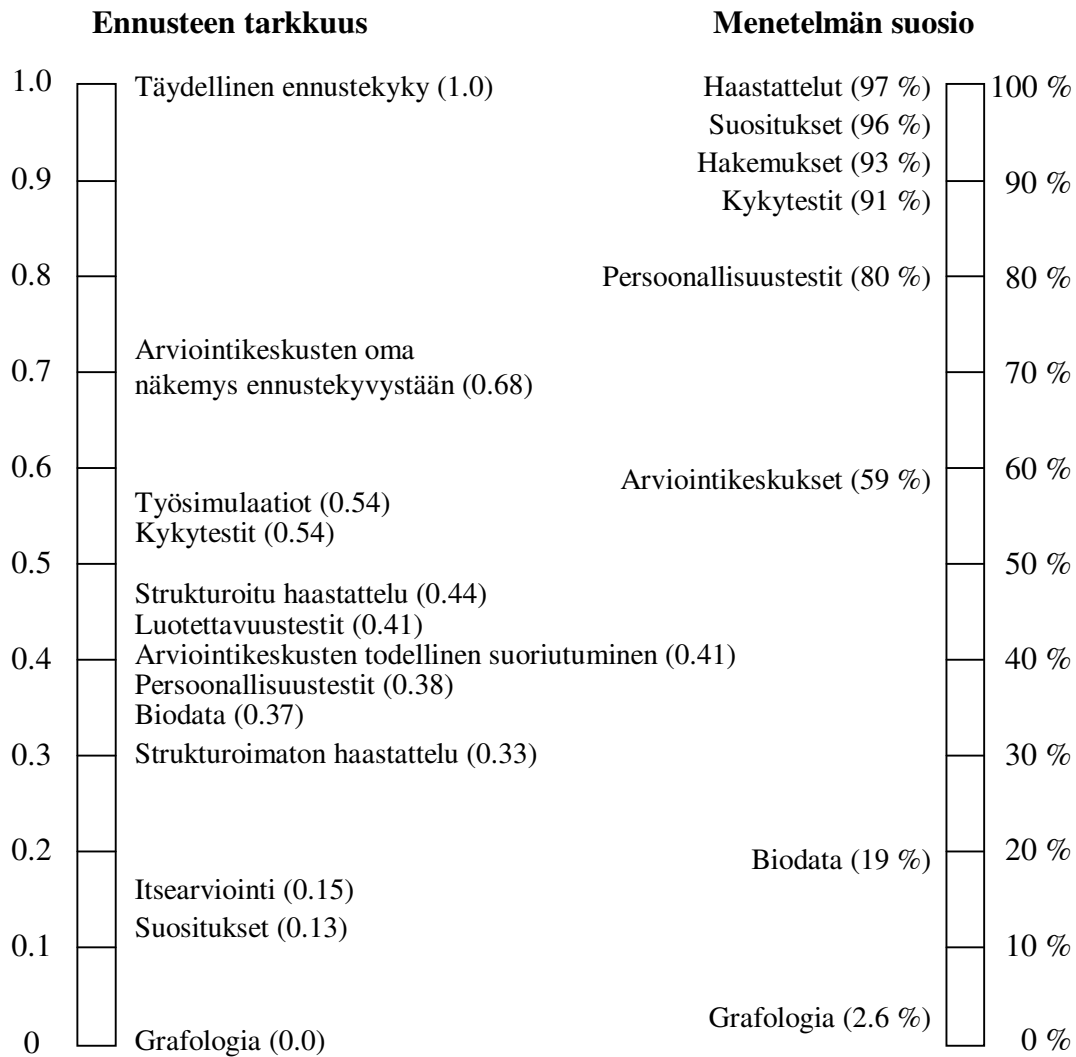
Esimerkiksi haastattelu (keskikorrelaatio 0.14), kouluarvosanat (0.11) ja ikä (-0.01) ennustavat työssä menestymistä Hunterin ja Hunterin mukaan heikosti. Myöhemmät tutkimukset (esim. Huffcutt & Arthur 1994) ovat tuoneet uutta tietoa alhaisten keskikorrelaatioiden syistä. Meta-analyyseja tarkemmin tutkittaessa on huomattu, että eri tutkimukset ovat antaneet samasta menetelmästä erittäin vaihtelevia tuloksia. Vaikka joidenkin menetelmien suhteen löytyy tutkimuksia, jotka viittaavat varsin hyvään ennustuskykyyn, löytyy vastaavasti muita tutkimuksia, jotka antavat jopa negatiivisia korrelaatiokertoimia samalle menetelmälle. Siksi keskikorrelaatiot jäävät monien menetelmien suhteen vaatimattomiksi. (Niitamo 2000, 18-19.)

Tuoreimmista tutkimuksista hyvä esimerkki on Schmidtin ja Hunterin (1998, 262-274) tutkimus. He tutkivat erilaisten arviointimenetelmien validiteettia ja hyödyllisyyttä työpsykologiassa. Kuvassa 2.2 on tuloksia siitä, miten eri menetelmät kykenevät ennustamaan työssä menestymistä kokonaisuudessaan. Korrelaatiot jäivät monen menetelmän kohdalla melko alhaisiksi. Perinteiset työsimulaatiot osoittautuivat tässä vertailussa parhaiten ennustaviksi. Huomioitavaa on myös strukturoidun haastattelun selvästi parempi ennustevaliditeetti verrattuna vapaamuotoiseen haastatteluun.



Kuva 2.2. Schmidtin ja Hunterin meta-analyysin antamia eri menetelmien ennustevaliditeettia kuvaavia korrelaatioita. (Schmidt & Hunter 1998, 262-274.)

Tutkimusten antama kuva menetelmien luotettavuudesta ja eri menetelmien suosio eivät välttämättä ole yhteydessä toisiinsa. Anderson ja Cunningham-Snell (2000) ovat koonneet meta-analyyseista (Reilly & Chao 1982, Hunter & Hunter 1984, Gaugler ym. 1987, Ones ym. 1993, McDaniel ym. 1994) ja menetelmien yleisyydestä työhönnotossa (Keenan 1995, Shackleton & Newell 1991) kuvan, joka havainnollistaa näiden tekijöiden suhdetta toisiinsa (ks. kuva 2.3.). Eri menetelmien korrelaatiot ovat Andersonin ja Cunningham-Snellin taulukossa samansuuntaisia kuin Schmidtin ja Hunterin meta-analyysissä. Menetelmien suosiota kuvaavat prosenttiluvut on laskettu Isossa-Britanniassa tehdyistä tutkimuksista.



Kuva 2.3. Vertailu eri menetelmien ennustekyvystä ja niiden suosiosta. (Anderson & Cunningham-Snell 2000, 82-83.)

Eri maiden välillä on suuria eroja menetelmien yleisyyden suhteen. Taulukosta 2.2 voi nähdä, millaisia menetelmiä Euroopan eri maissa suositaan. Tässä vertailussa tulee esille monia kiinnostavia seikkoja. Esimerkiksi Ranskassa käytetään usein grafologiaa työhönoton menetelmänä, mikä on muissa Euroopan maissa harvinaista. Psykometrisiä testejä suositaan erityisesti Suomessa, Espanjassa ja Portugalissa, kun taas Saksassa ja Turkissa niitä ei käytetä juuri lainkaan. Suomessa luotetaan myös haastatteluihin ja soveltuvuustesteihin keskimääräistä enemmän (Cook 2000, 23-24). Osasy soveltuvuusarviointien suosioon löytyy siitä, että niitä on käytetty Suomessa jo 1900-luvun alkuvuosikymmeniltä lähtien. Tällöin valtiovalta oli aktiivisessa roolissa soveltuvuusarviointien käyttöönotossa (Häkkinen 1993, 1-2). Soveltuvuusarviointien ensimmäinen toteuttaja Suomessa oli Valtionrautatiet, jossa konepajoihin pyrkivien valinnassa käytettiin psykoteknillisiä menetelmiä vuodesta 1922 alkaen. Muutamaa vuotta myöhemmin puolustuslaitos alkoi käyttää samanlaista menetelmää sotilaslentäjien valinnassa. Näin henkilöarviointit saivat ikään kuin virallisen leiman.

	<i>Haku- lomake</i>	<i>Haas- tattelu</i>	<i>Psyko- metriset testit</i>	<i>Grafo- logia</i>	<i>Suosi- tukset</i>	<i>Sovel- tuvuus- testit</i>	<i>Arvi- ointi- keskus</i>	<i>Ryhmä- valinta- menet.</i>
Saksa	96	86	6	8	66	8	13	4
Tanska	48	99	38	2	79	17	4	8
Espanja	87	85	60	8	54	72	18	22
Ranska	95	92	22	57	73	28	9	10
Suomi	82	99	74	2	63	42	16	8
Irlanti	91	87	28	1	91	41	7	8
Norja	59	78	11	0	92	19	5	1
Hollanti	94	69	31	2	47	53	27	2
Portugali	83	97	58	2	55	17	2	18
Ruotsi	-	69	24	0	96	14	5	3
Turkki	95	64	8	0	69	33	4	23
Iso- Britannia	97	71	46	1	92	95	18	13

Taulukko 2.2. Price-Waterhouse-Cranfield -tutkimus henkilöstön valintamenetelmistä 12 Euroopan maassa (Cook 2000, 24). Sarakkeissa olevat prosenttiluvut ilmaisevat menetelmien yleisyyttä maittain. (Huomaa, että valinnoissa voidaan käyttää useampia eri menetelmiä rinnakkain.)

2.6 Henkilöarviointien oikeudenmukaisuus

Organisaatiot ovat perinteisesti lähestyneet rekrytointiin ja testaukseen liittyviä kysymyksiä ennustevaliditeetin näkökulmasta. Tästä näkökulmasta jotain menetelmää voidaan pitää oikeudenmukaisena, jos testillä kyetään tilastollisin kriteerein luotettavasti ennustamaan työssä menestymistä, eikä testi systemaattisesti suosi tai syrji joitain henkilöryhmiä, esimerkiksi etnisiä vähemmistöjä tai vammaisia. Perinteisessä näkökulmassa kysymys testin oikeudenmukaisuudesta tai epäoikeudenmukaisuudesta redusoituu näin olen kysymykseksi tilastollisesta luotettavuudesta.

Perinteinen näkemys jättää kuitenkin hyvin vähälle huomiolle työnhakijan ja organisaation välisen suhteen. Suhde alkaa muodostua jo sillä hetkellä, kun työnhakija on ensikontaktissa organisaatioon. Tutkimusten mukaan näillä ensikokemuksilla on voimakas vaikutus siihen, miten ja millaiseksi työntekijän ja organisaation välinen suhde muotoutuu (esim. Gilliland, 1993; Herriot, 1989; Schuler, 1993b; Singer, 1993; Stone & Stone, 1990). Työnhakija, joka on tyytymätön valintamenettelyyn ja menetelmiin, ottaa epätodennäköisemmin tarjotun työn vastaan ja muita todennäköisemmin kritisoi organisaatiota ulkopuolisille. Ottaessaan työn

vastaan, hänen asenteensa ja työstä suoriutumisen saattavat jäädä heikoiksi, eikä sitoutuminen uuteen organisaatioon todennäköisesti ole kovin vahvaa.

Tältä pohjalta onkin esitetty, että organisaatioiden tulisi valintamenetelmiä soveltaessaan kiinnittää vähintään yhtä paljon huomiota menetelmien sosiaaliseen validiteettiin. Sosiaalisella validiteetilla tarkoitetaan menetelmän uskottavuutta arvioitavien silmissä, sitä miten oikeudenmukaisena he sen kokevat. Haastavaksi tämän tekee käytännössä se, että monien aikaisempien tutkimusten mukaan tilastollinen ennustevaliditeetti ja sosiaalinen validiteetti eivät läheskään aina kulje käsi kädessä, eli monet sellaiset valintamenetelmät, jotka omaavat korkean ennustevaliditeetin koetaan hakijoiden mielestä epäoikeudenmukaisiksi ja päinvastoin (ks. esim. Folger & Cropanzano 1998).

Tutkimusten (esim. Folger & Cropanzano 1998, 84-91) mukaan ihmiset kokevat erilaiset simulaatiot ja työnäytteet sosiaalisesti valideiksi. Niiden ennustevaliditeetti on myös suhteellisen korkea, joten menetelmien käyttö lienee perusteltua. Vapaamuotoisten haastattelujen ja referenssien tarkistusten ennustevaliditeetti on heikko, vaikka niiden sosiaalinen validiteetti on korkea. Tästä johtuen niiden käyttöä tulisi tutkijoiden mielestä todennäköisesti välttää. Ongelmallisia ovat menetelmät, joiden ennustevaliditeetti sinänsä on riittävä, mutta sosiaalinen validiteetti heikko. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi persoonallisuustestit ja biodata. Kognitiivisia kykyjä mittaavat testit kuuluvat jossain määrin tähän samaan kategoriaan. Sekä henkilövalintaa käsittelevän säännösten että organisaatioiden kehittämisen kannalta tulisi siis aikaisempaa enemmän kiinnittää huomiota menetelmien tilastollisen luotettavuuden ohella myös siihen, millaisiksi ihmiset eri menetelmät kokevat.

Ideaalitapauksessa työnantaja kertoo rehellisesti ja avoimesti yrityksensä hyvistä ja huonoista puolista. Jokainen menetelmä, jota valinnassa käytetään, selitetään hakijalle yksiselitteisesti ja huolellisesti. Avoimuutta ja rehellisyyttä odotetaan myös hakijan puolelta. (Schuler, Farr & Smith, 1993.) Tätä prosessin läpinäkyvyyttä korostetaan myös Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjassa (Honkanen & Nyman, 2001).

Tutkimusten mukaan sekä itse prosessilla että sen lopputuloksella on merkitystä. Ihmiset näyttävät olevan tyytymättömämpiä epäreiluihin tuloksiin kuin reiluihin. Jos menettely koetaan epäoikeudenmukaiseksi, mutta lopputulos on suotuisa arvioitavan kannalta, hän suhtautuu todennäköisesti myönteisemmin myös itse prosessiin. Jos taas lopputuloskin on epäedullinen, arvioitava helpommin kokee myös itse menettelyn epäoikeudenmukaisena. Yleensä lopputulokseen ollaan tyytyväisempiä, jos menettelytapa koetaan oikeudenmukaiseksi vaikka lopputulos olisikin itselle epäedullinen. Menettelytavat ovat siis useimmiten tärkeämpiä kuin lopputulos oikeudenmukaisuuden kokonaisuutta arvioitaessa. Ihanteellisessa tilanteessa pro-

sessi on oikeudenmukainen ja lopputulos arvioitavalle suotuisa. Tämä takaa luonnollisesti positiivisimman näkemyksen itse menettelystä. (Folger & Cropanzano 1998, 198-202; Cropanzano & Greenberg, 1997.)

3 Tutkimusasetelma, tavoitteet ja menetelmät

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kattava selvitys Suomessa tehtävistä henkilöarviointeista. Selvityksessä on pyritty ensinnäkin saamaan yleistämiskelpoista tietoa testeistä ja niiden käyttötavoista. Toiseksi, koska henkilöarviointi ei voi perustua pelkästään jonkin yksittäisen testimenetelmän soveltamiseen ja siitä tehtyihin tulkintoihin, tarkastellaan testien käyttöä prosessina, vertaamalla sitä ”ihannemalliin”, Suomen psykologiliiton henkilöarvioinnin käsikirjaan (Honkanen & Nyman, 2001). Kolmanneksi, soveltuvuustestausta tarkastellaan organisaatioiden oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, käyttäjien ja käytön kohteiden kokemuksia erittelemällä.

Käytettyjen henkilöarviointiprosessien selvittämiseksi sovellettiin eettisen sensitiivisyyden tutkimuksessa kehitettyjä menetelmiä (ks. esim. Bebeau, Rest & Yarmoor 1985; Myyry & Helkama 2002). Eettinen sensitiivisyys eli tilanteen tulkinta moraaliseen näkökulmasta on määritelty yhdeksi moraalisen toiminnan osatekijäksi (Rest, 1986, 1994). Siihen liittyy muun muassa pohdinta siitä mitkä toimintatavat tilanteessa ovat mahdollisia, ketkä kaikki ovat tilanteen osapuolia sekä millaisia seurauksia eri toimintatavoista on eri osapuolille. Tämä tarkoittaa tilanteen määrittelyä ja tarkastelua myös toisten ihmisten oikeuksien ja hyvinvoinnin näkökulmasta.

Bebeau, Rest & Yarmoor (1985) ovat kehittäneet eettisen sensitiivisyyden testin hammaslääketieteen opiskelijoille, jonka pisteytys johdettiin hammaslääkärin eettisestä koodistosta. Suomessa Myyry & Helkama (2002) ovat tutkineet sosiaalipsykologian opiskelijoiden herkkyyttä tunnistaa eettistä pohdintaa vaativia tekijöitä ammatillisessa toiminnassa. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjassa (Honkanen & Nyman, 2002) kuvataan henkilöarvioinnin ihanneprosessia, jota henkilöarviointitestien käyttöön tulisi noudattaa. Tavoitteena on siis selvittää, missä määrin menettelytavat todellisuudessa ovat yhteneväisiä kirjassa kuvatun prosessin kanssa. Tässä tutkimuksessa selvitetään muun muassa sitä, miten testien käyttäjät ottavat henkilöstöarviointiprosessissa huomioon tekijöitä, jotka ovat olennaisia hyvälle henkilöarvioinnille, ja millaisia ovat toimeksiantajayritysten sekä arvioitavina olleiden kokemukset arviointiprosesseista.

Toimeksiantajayrityksille suunnattua kyselyä varten valittiin satunnaisotannalla sadan Suomen suurimman yrityksen joukosta 20, joilta kysyttiin käyttävätkö he henkilöarviointia ja voivatko he vastata aihetta koskevaan kyselyyn. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikki yritykset ilmoittivat käyttävänsä henkilöarviointia rekrytointien ja urasuunnitelmien tukena. Yrityksen, joka kertoi ettei käytä henkilöarviointeja, tilalle arvottiin uusi yritys, jolloin potentiaalisten vastaajien kokonaismääräksi saatiin 20. Tutkimukseen vastasi 20:stä toimeksiantajayritykses-

tä määräaikaan mennessä seitsemäntoista, eli 85 %. Vastaamatta jättäneiden tilalle arvottiin kolme uutta yritystä, jotka kaikki vastasivat kyselyyn. Lopulliseksi vastausten määräksi saatiin siis 20.

Kyselyjen lisäksi selvitykseen kuului haastatteluosuus. Haastattelujen tarkoituksena oli syventää kyselyjen avulla kerättyä tietoa. Satunnaisotannalla valittiin niin ikään sadan Suomen suurimman yrityksen joukosta 10 toimeksiantajayritystä, joiden edustajia haastateltiin henkilöarvioinnista ja henkilöarviointien käytöstä. Toimeksiantajayrityksistä haastattelusta kieltäytyi ainoastaan yksi yritys, jonka henkilöarvioinnista vastaava työntekijä oli juuri jäänyt eläkkeelle, eikä yrityksessä siten ollut asiasta tarpeeksi perillä olevaa henkilöä osallistumaan haastatteluun.

Konsulttiyrityksiä etsittiin tutkimusta varten internetistä ja suurimpien kaupunkien puhelinluetteloista, joista löytyi 58 yritystä, jotka ilmoittivat tekevänsä henkilöarviointeja. Näiden joukosta valittiin satunnaisotannalla 20 yritystä, joilta kysyttiin tarkemmin henkilöarviointien menetelmistä ja sisällöstä sekä henkilöarviointiprosessin kulusta. Sekä toimeksiantajayritysten että konsulttiyritysten kyselyihin vastattiin anonyymisti internetissä, siten että vastaajia ei voinut vastausten perusteella tunnistaa. Konsulttiyrityksistä kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 18 yritystä, joten konsulttien osalta vastausprosentti nousi 90 %:iin. Puuttuvien vastausten tilalle arvottiin vielä kaksi yritystä, jolloin vastausten kokonaismääräksi saatiin 20.

Lisäksi haastateltiin kymmentä konsulttiyritysten edustajaa, jotka kaikki toimivat konsultteina henkilöarviointialalla. Haastattelujen avulla pyrittiin saamaan perusteellisempaa tietoa muun muassa konsulttien näkemyksistä arviointiprosessista. Haastattelupyynnöistä kieltäytyi kaksi konsulttiyritystä. Toinen vetosi tietojensa salattavuuteen, ja toinen ei löytänyt yrityksestään sopivaa haastateltavaa. Molemmat näistä yrityksistä käyttivät arvioinneissaan ainoastaan yhtä testiä, eikä heidän konsulteiltaan vaadittu kuin tämän testin osaamista. Näiden lisäksi kahdessa haastattelussa paljastui, ettei yritys ja konsultti itse asiassa tehnytään henkilöarviointia, vaan kyse oli lähinnä työvoiman välityksestä. Itse he kuitenkin mielsivät toimintansa henkilöarvioinniksi ja mainostivat myös internetin kotisivuillaan tarjoavansa henkilöarviointia yhtenä palvelumuotonaan. Haastattelusta kieltäytyneiden ja henkilöarvioinnin toisin kuin se tässä tutkimuksessa on määritelty käsittäneiden tilalle arvottiin uudet konsultit, jolloin haastateltavien konsulttien kokonaismääräksi saatiin kymmenen.

Toimeksiantajayritysten ja konsulttien kyselyjen sekä haastattelujen lisäksi tutkimuksessa haastateltiin kymmentä henkilöä, jotka olivat olleet arvioitavina. Näiden henkilöiden tavoittaminen oli hankalampaa kuin toimeksiantajien ja konsulttiyritysten edustajien, sillä henkilöar-

viointien luottamuksellisuus estää toimeksiantajia ja konsulttiyrityksiä kertomasta, kuka on ollut arvioitavana. Lisäksi yksittäisten henkilöiden kokemus on subjektiivinen, eikä heillä useimmiten ole kovinkaan laajaa vertailukohtaa henkilöarvioinneista. Tällöin arvioitujen tuoma lisäinformaatio yksityisyyden suoja työelämässä lain aikaansaamista muutoksista käytäntöön jää väistämättä melko suppeaksi. Arvioitujen haastattelut antavat kuitenkin tärkeää tietoa siitä, miten arvioitavat kokevat henkilöarvioinnit ja miltä prosessi näyttää heidän näkökulmastaan.

Arvioidut henkilöt valikoituivat tutkimusjoukoksi lumipallo-otanta tyypisellä aineistonkeruumenetelmällä. Tämä tarkoittaa sitä, että valitaan muutama tutkittava, jotka toimivat informantteina ja antavat tutkijalle vihjeitä uusista tutkittavista.

4 Toimeksiantajat

Kysely henkilöarvioinnista (ks. liite 4) lähetettiin kahdellekymmenelle yritykselle, jotka ilmoittivat käyttävänsä henkilöarviointeja päätöksenteon tukena esimerkiksi rekrytoinnissa, urasuunnittelussa tai organisaation muutoksissa. Kyselyjen lisäksi haastateltiin kymmentä toimeksiantajien edustajaa, jotka ovat työnsä puolesta tekemisissä henkilöarviointien kanssa. Toimeksiantajayritykset kuuluvat kaikki sadan Suomen suurimman yrityksen joukkoon, ja työntekijöitä niissä on useita tuhansia. Pienimmissä selvitykseen osallistuneissa toimeksiantajayrityksissä henkilöstömäärä liikkuu tuhannessa työntekijässä, kun taas suurimmissa yrityksissä työntekijöitä on jopa 20 000. Toimeksiantajayritykset edustavat muun muassa pankki- ja vakuutusala sekä metsä-, elektroniikka- ja kemian teollisuutta. Vaikka monilla yrityksillä on toimintaa useilla paikkakunnilla, kyselyyn vastattiin useimmiten pääkonttorissa, joka sijaitsee lähes poikkeuksetta pääkaupunkiseudulla.

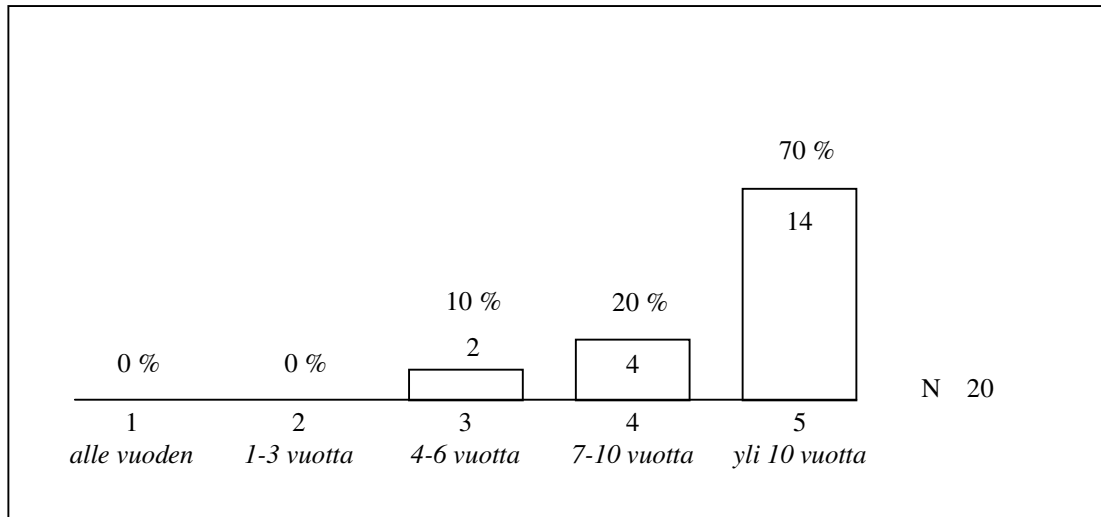
Tässä selvityksessä päädyttiin suurten yritysten tutkimiseen, koska niillä oletetaan olevan kattavasti kokemusta henkilöarviointien käytöstä. Yrityksellä, jonka henkilöstömäärä liikkuu useissa tuhansissa, on todennäköisesti enemmän kokemusta henkilöarvioinnista kuin pienellä tai keskisuurella yrityksellä, jonka henkilöstön vaihtuvuus on oletettavasti pienempi. Uskomme, että suurilla yrityksillä on kattavampi ja luotettavampi näkemys henkilöarvioinnista ja sen käytöstä.

4.1 Toimeksiantajayritysten kysely

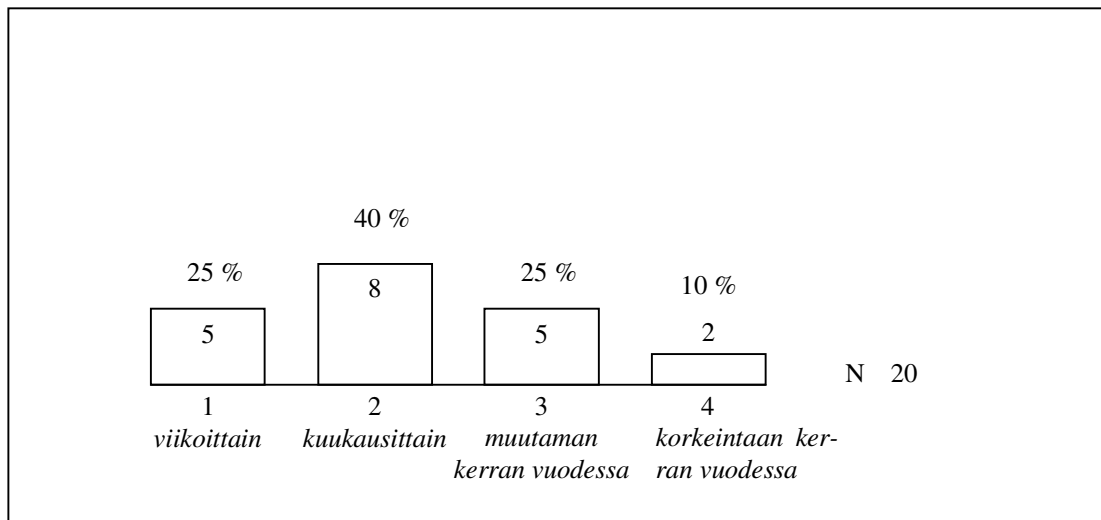
Kyselyssä pyrittiin selvittämään toimeksiantajayritysten kokemuksia henkilöarvioinnista ja henkilöarviointiprosessista. Vastaajia pyydettiin muun muassa kertomaan syitä henkilöarviointien käyttöön sekä arvioimaan henkilöarviointiraporttien luotettavuutta ja hyödyllisyyttä yrityksen kannalta. Erityisen kiinnostuksen kohteena oli laki yksityisyyden suojasta työelämässä ja sen mahdollisista vaikutuksista toimeksiantajayritysten käytännön toimintaan.

4.1.1 Toimeksiantajayritysten kokemuksia henkilöarvioinnista

Toimeksiantajayrityksillä on usein pitkä kokemus henkilöarviointien käytöstä (ks. kuva 4.1). Yli puolet myös käyttää henkilöarviointeja suhteellisen usein, vähintään kerran kuukaudessa (ks. kuva 4.2).

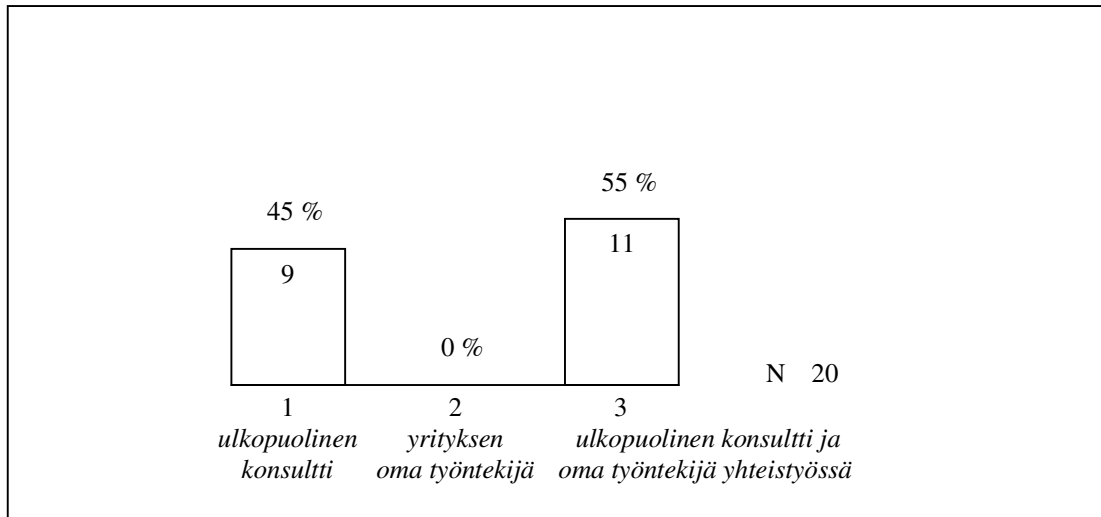


Kuva 4.1. Toimeksiantajayritysten kokemus henkilöarviointien käytöstä.



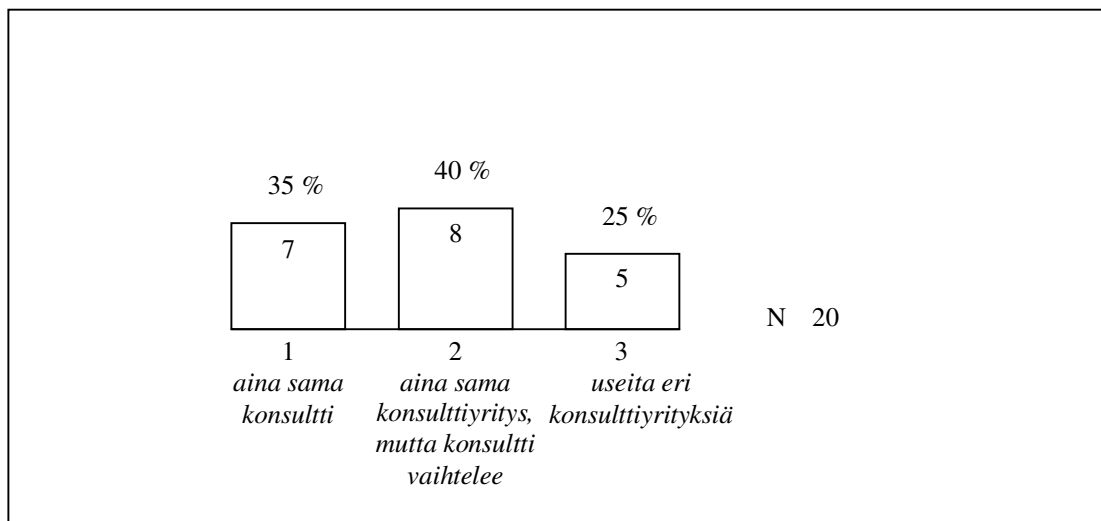
Kuva 4.2. Henkilöarviointien käyttötiheys.

Ulkopuolinen konsultti on poikkeuksetta mukana henkilöarviointien tekemisessä (ks. kuva 4.3). Henkilöarvioinneissa kuitenkin tehdään paljon yhteistyötä yrityksen oman henkilökunnan ja ulkopuolisen konsultin kesken.



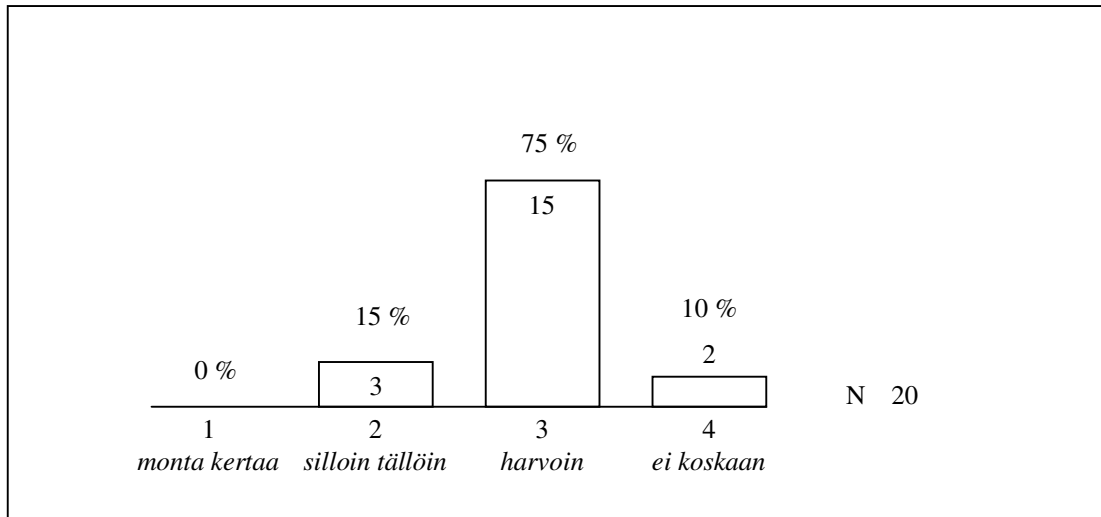
Kuva 4.3. Henkilöarvioinnin tekijä.

Kuvasta 4.4 voi huomata, että toimeksiantajayritysten yhteistyökumppanit ovat pitkäaikaisia. Kaksi kolmasosaa käyttää aina samaa konsulttiyritystä, ja kolmannes tekee yhteistyötä aina saman konsultin kanssa.



Kuva 4.4. Henkilöarvioinnin tekijän vaihtuvuus.

Tilaaajat ovat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun ja pettymyksiä henkilöarviointeihin on tullut vain harvoin (ks. kuva 4.5). Ei siis ihme, että suurin osa vastaajista on valmis käyttämään henkilöarviointeja myös tulevaisuudessa (ks. kuva 4.17).



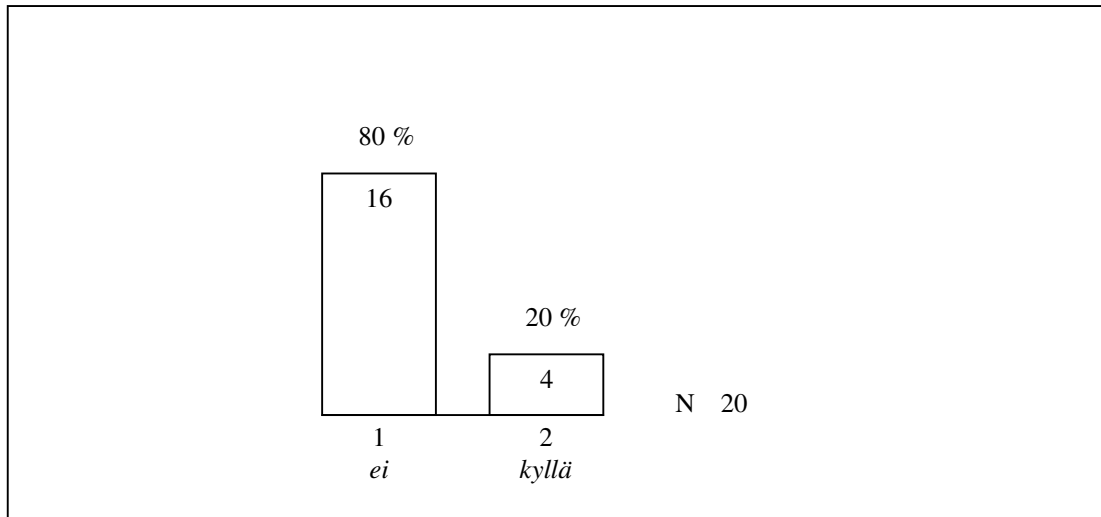
Kuva 4.5. Kuinka usein toimeksiantajayritykset ovat joutuneet pettymään henkilöarviointiin.

4.1.2 Henkilöarvioinnin kielteiset puolet

Toimeksiantajayritysten edustajista kaksitoista (60 %) näki henkilöarvioinnissa myös negatiivisia puolia. Negatiivisena puolena pidettiin muun muassa sitä, ettei arviointi välttämättä anna luonnollista kuvaa hakijasta, jos tämä esimerkiksi jännittää arviointia. Toisaalta muutama vastaaja oli huolissaan menetelmän luotettavuudesta niiden arvioitavien kohdalla, joilla on paljon kokemusta henkilöarvioinnista. Neljännes vastaajista piti ongelmana myös sitä, että henkilöarvioinnille annetaan liikaa painoarvoa esimiesten taholta suhteessa muuhun käytävissä olevaan tietoon. Henkilöarviointien mahdollinen huono laatu ja lausuntojen tulkintaongelmat raportoitiin muutamien vastaajien taholta kielteisinä piirteinä.

4.1.3 Lain vaikutus

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä muutti joka viidennen yrityksen henkilöarviointikäytäntöjä (ks. kuva 4.6). Lähinnä muutos koski arvioitavien informointia. Henkilöarvioinnin tavoitteista ja käytännöistä alettiin kertoa yksityiskohtaisemmin ja palautteen antoon panostettiin enemmän. Yksi yritys oli lain myötä palkannut henkilöstöosastolleen psykologin varmistuakseen lain hengen noudattamisesta.

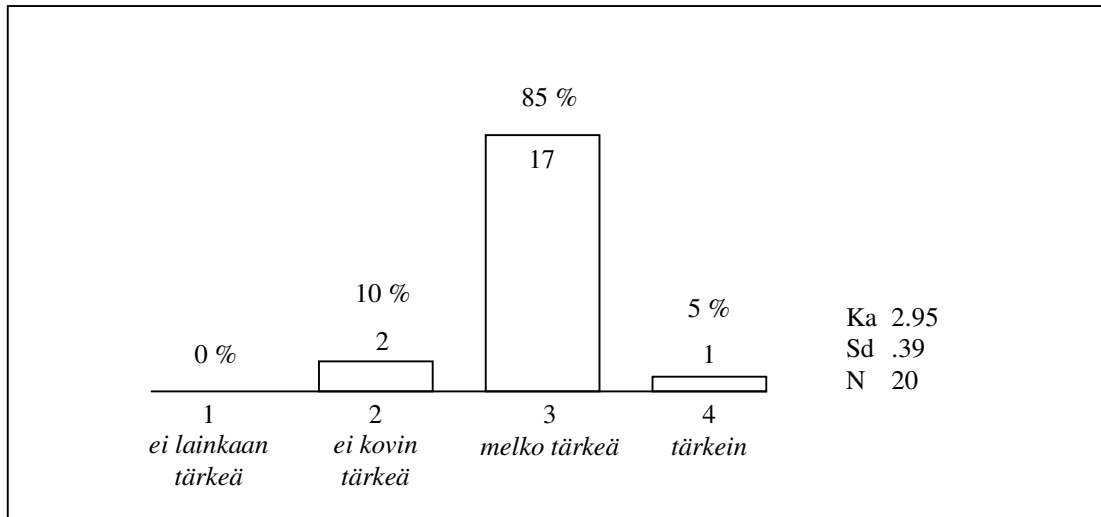


Kuva 4.6. Onko laki (477/2001) muuttanut toimeksiantajayritysten käytäntöjä henkilöarvioinnin suhteen?

Sinänsä lain vaatimukseen vastaaminen delegoidaan suurimmassa osassa yrityksistä yhteistyökumppanien eli konsulttien harteille, ja lain toteutuminen perustuu luottamukseen. Vastaajista kolme neljästä kertoi varmistavansa lain seuraamisen sillä, että heidän yhteistyökumppaninsa on tunnettu ja hyvämaineinen yritys. Kolmannes kiinnittää huomiota myös konsulttien kokeemukseen ja koulutustaustaan, neljännes käytettävien menetelmien luotettavuuteen. Muutamat kouluttavat omaa väkeään henkilöarviointien hyödyntämisessä. Tämä pitää sisällään esimerkiksi konsulttien vetämiä työpajoja, joissa käydään läpi henkilöarviointiraportteja ja niiden tulkintoja. Esimiehille pyritään tällaisissa tilaisuuksissa antamaan realistinen kuva henkilöarviointien vahvuuksista ja heikkouksista.

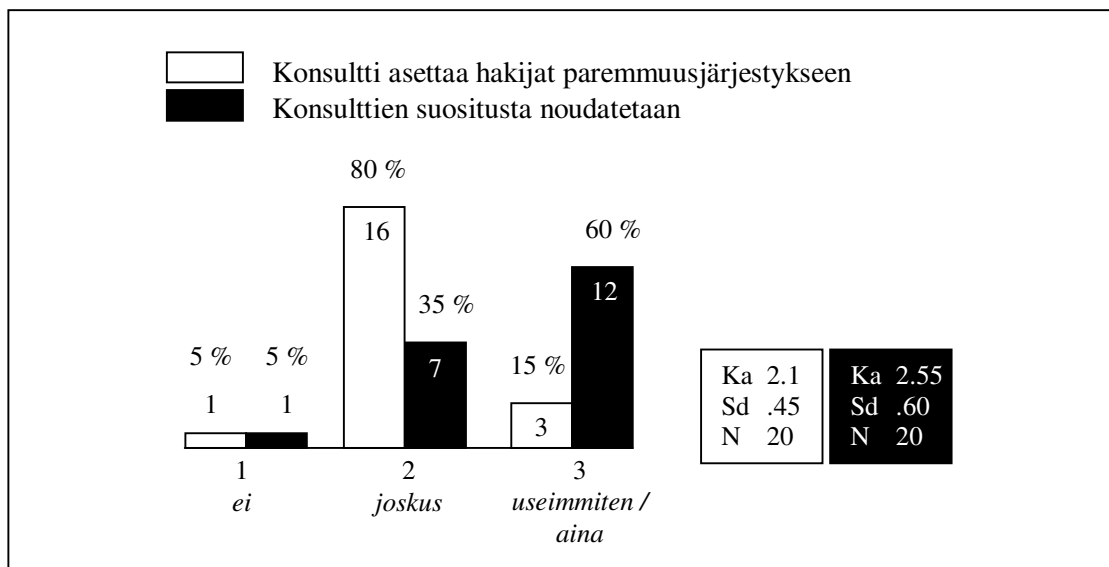
4.1.4 Henkilöarvioinnin merkitys

Henkilöarvioinneille annetaan toimeksiantajayrityksissä melko paljon painoarvoa. Vain joka kymmenes ei pidä sitä tärkeänä suhteessa muihin henkilöstöjohtamisen menetelmiin (ks. kuva 4.7).



Kuva 4.7. Henkilöarvioinnin tärkeys muiden henkilöstöjohtamisen menetelmien joukossa.

Konsulttien mielipiteillä on merkitystä (ks. kuva 4.8). Yli puolet noudattaa konsultin antamaa suositusta, jos tämä on asettanut arvioitavat paremmuusjärjestykseen.



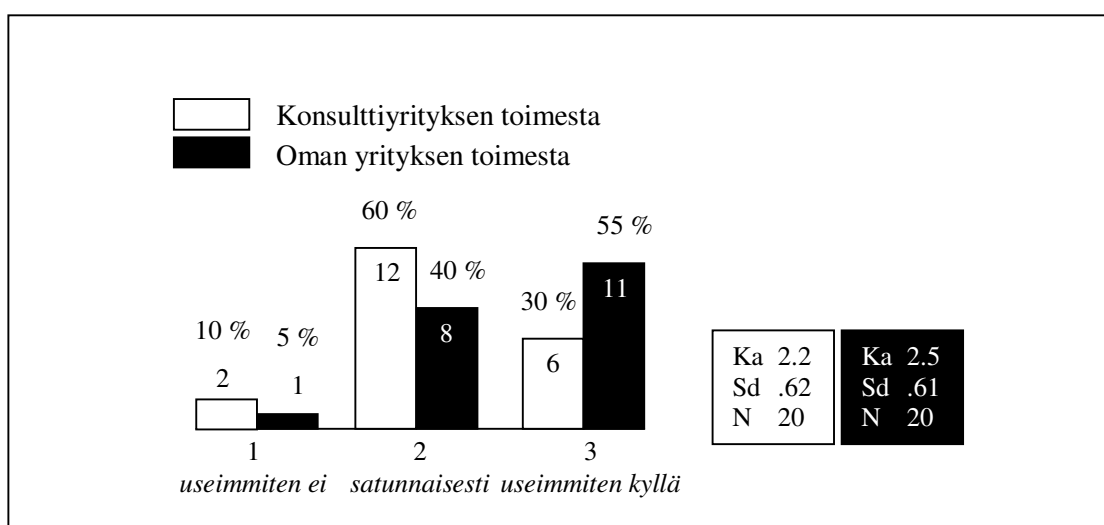
Kuva 4.8. Konsulttien näkemykset arvioitavien paremmuudesta ja suositusten noudattaminen.

4.1.5 Henkilöarviointi prosessina

Verrattaessa toimeksiantajayritysten edustajien kokemuksia henkilöarviointiprosessista Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjan (Honkanen & Nyman 2001) ihanneprosessiin, muutamia puutteitakin löytyi. Spontaaneissa kuvauksissa henkilöarvioinnin tavoitteiden ja kriteerien määrittelyyn kiinnitti huomiota 12 vastaajaa. Menetelmien valinnan mainitsi vain yksi vastaaja. Tästä voitaneen päätellä, että menetelmien valinnasta huolehtii lähes yksinomaan konsultti.

Arviointitilanteen huomioi puolet vastaajista, kun taas raportin käyttöön ja yrityksen saamaan palautteeseen viittasi hieman harvempi (8/20). Ainoastaan viisi vastaajaa mainitsi palautteenannon arvioiduille prosessikuvauksessaan. Joko arvioiduille annettavaa palautetta pidetään itsestäänselvyyttenä tai sitä ei koeta osaksi henkilöarviointiprosessia. Tämä osaltaan saataisi selittää arvioitujen kokemat vaikeudet palautteen saannissa.

Henkilöarviointiprosessiin kuuluva seuranta on prosessikuvausten valossa heikkoa. Ainoastaan yksi vastaaja mainitsi sen kuuluvan yrityksen henkilöarviointiprosessiin. Koska yli puolet yrityksistä kuitenkin ilmoittaa tekevänsä seurantaa (ks. kuva 4.9), voidaan päätellä, ettei sitä mielletä osaksi henkilöarviointiprosessia.

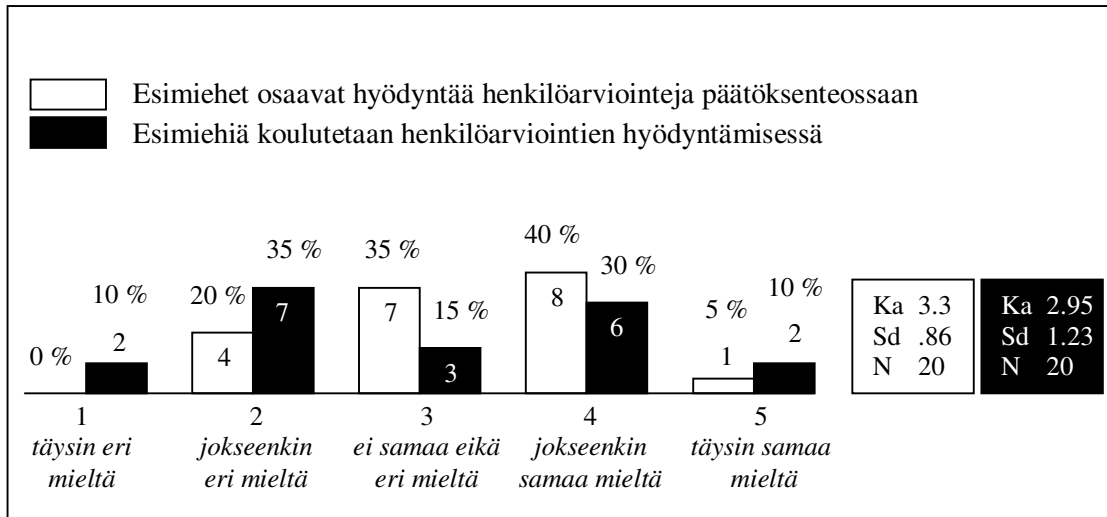


Kuva 4.9. Arviointien onnistumisen seuranta.

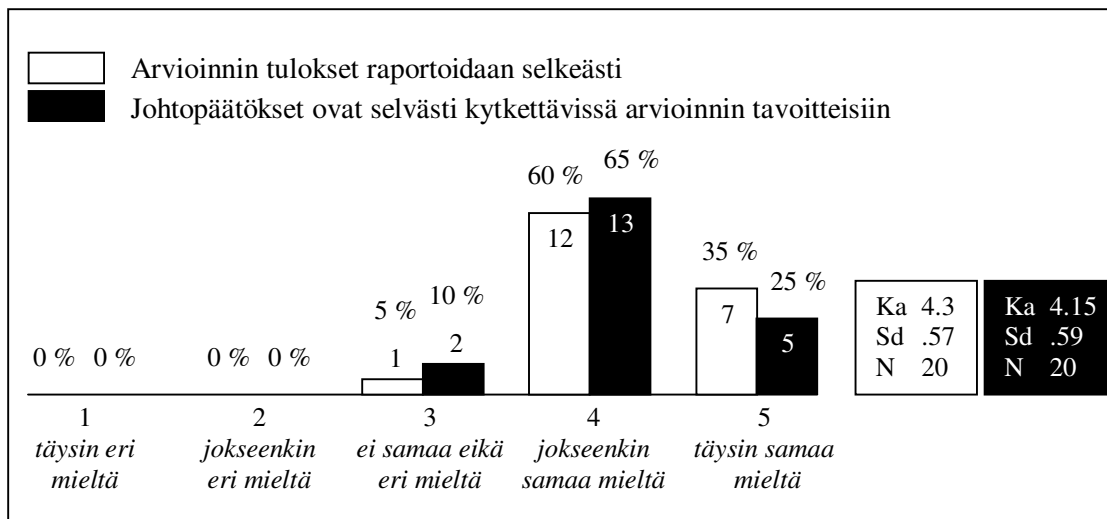
4.1.6 Henkilöarviointien käyttö ja raportointi

Useimmiten henkilöarvioinnit päätyvät esimiesten käyttöön, jotka tekevät lopulliset päätökset. Kuitenkin yli puolet yrityksistä kertoo, ettei esimiehiä kouluteta juuri lainkaan henkilöarviointien hyödyntämiseen (ks. kuva 4.10). Vain vajaa puolet toimeksiantajayrityksistä on sitä mieltä, että esimiehet osaavat hyödyntää henkilöarviointeja päätöksenteossaan.

Konsulttien laatimien henkilöarviointiraporttien selkeyteen ja sisältöön ollaan suurelta osin tyytyväisiä (ks. kuva 4.11). Raporttien johtopäätökset ovat vastaajien mielestä selvästi kytkettävissä arvioinnin tavoitteisiin. Näkemys raporttien selkeydestä ja johdonmukaisuudesta on hieman ristiriidassa sen kanssa, että monet toimeksiantajayritykset ovat sitä mieltä, että esimiehet eivät pysty hyödyntämään henkilöarviointeja riittävästi. Toisaalta tästä voidaan myös päätellä, että yrityksillä olisi tarvetta kouluttaa esimiehiä enemmän henkilöarviointien ymmärtämisessä, eikä tämä koulutus olisi käytännössä kovin vaativaa.

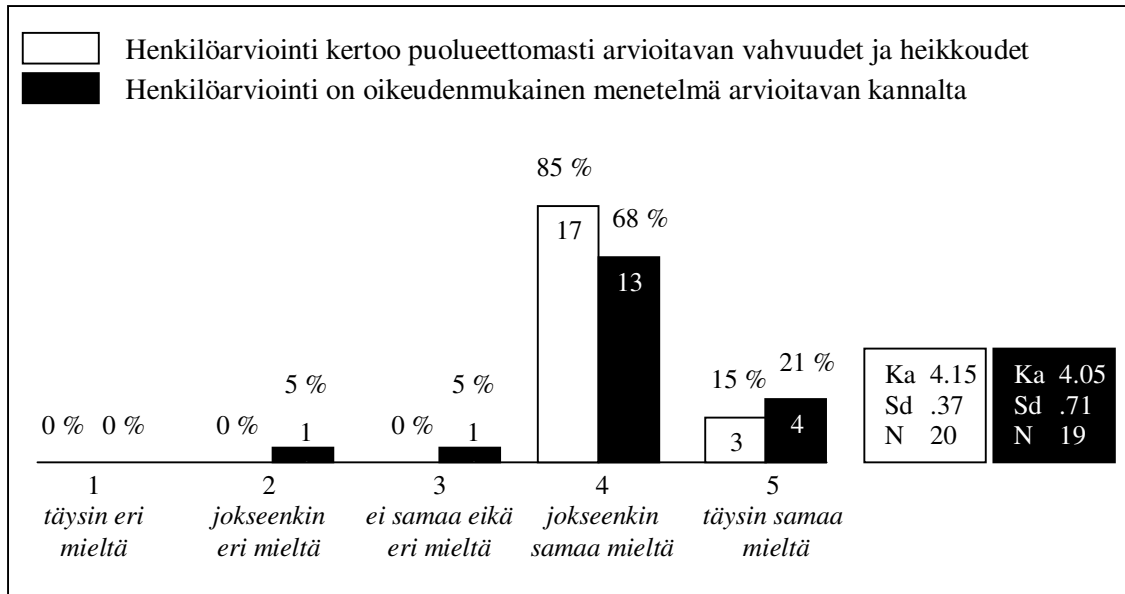


Kuva 4.10. Esimiesten tietotaito henkilöarviointien hyödyntämisessä.



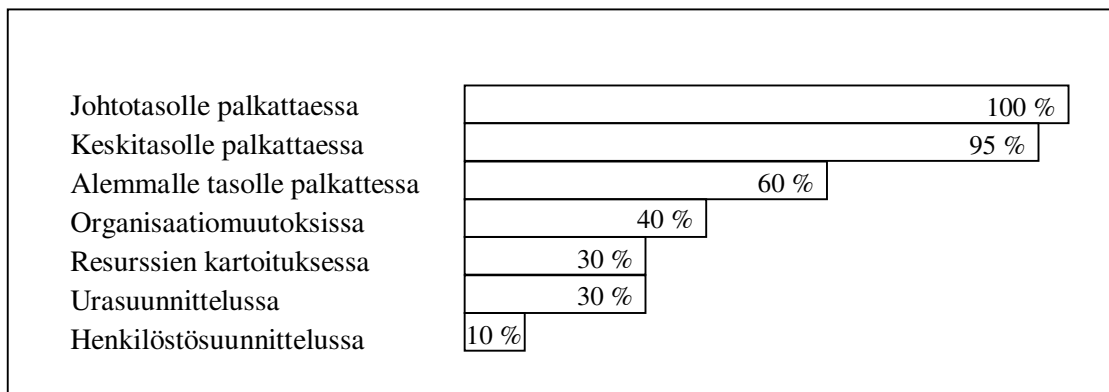
Kuva 4.11. Toimeksiantajayritysten käsitykset henkilöarviointien raportoinnista.

Toimeksiantajayritykset pitävät henkilöarviointia lähes poikkeuksetta puolueettomana ja oikeudenmukaisena menetelmänä (ks. kuva 4.12). Ulkopuolisen konsultin uskotaan olevan tae puolueettomuudesta, eikä heidän puolueettomuuttaan juurikaan kyseenalaisteta. Henkilöarvioinnin oikeudenmukaisuuteen uskotaan yhtä lailla, sillä kaikki arvioitavat käyvät läpi saman arviointiprosessin ja ovat siten samalla viivalla arvioinnissa.



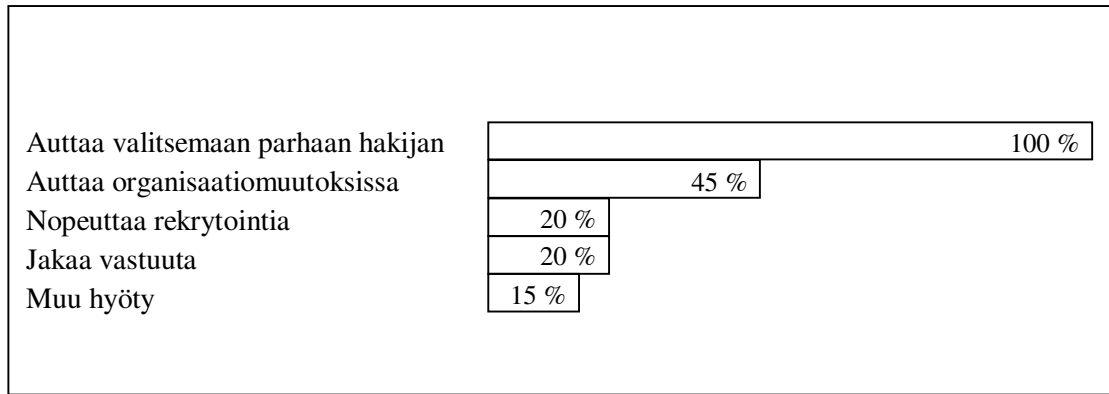
Kuva 4.12. Toimeksiantajayritysten näkemys henkilöarviointien puolueettomuudesta ja oikeudenmukaisuudesta.

Henkilöarviointeja käytetään useimmiten rekrytointien yhteydessä (ks. kuva 4.13). Mitä korkeamman tason tehtävästä on kyse, sitä varmemmin henkilöarviointia käytetään. Henkilöarviointia käytetään jonkin verran myös organisaatiomuutosten yhteydessä sekä urasuunnittelussa ja resurssien kartoituksessa.



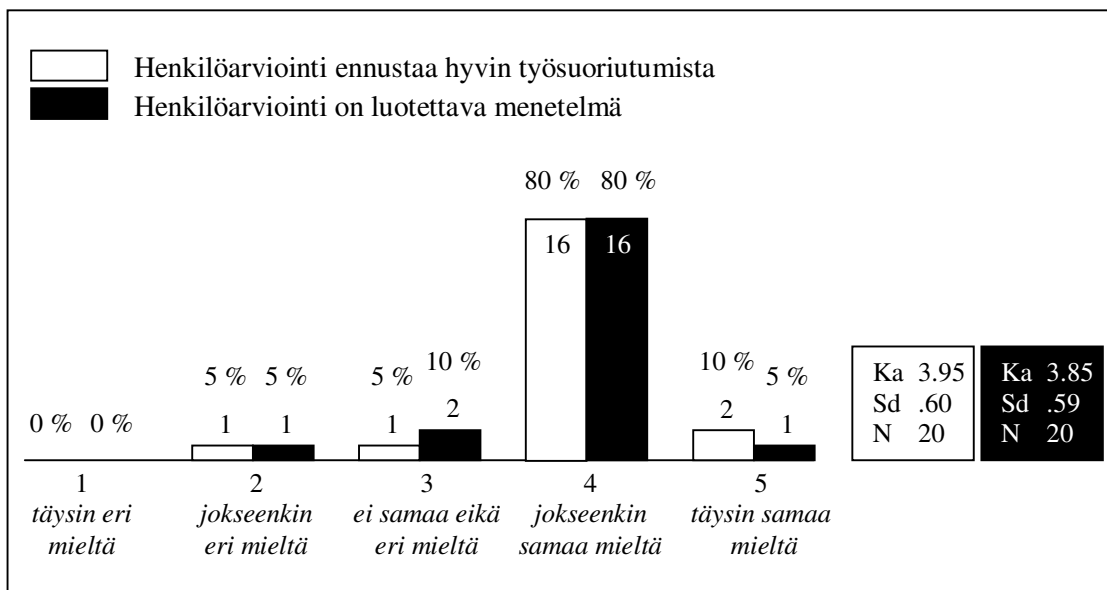
Kuva 4.13. Henkilöarviointien käyttötilanne.

Vastaajat näkivät monia mahdollisuuksia henkilöarvioinnin hyödyntämiseen (ks. kuva 4.14). Selkeästi tärkeimpänä hyötynä vastaajat katsoivat parhaimman tai sopivimman hakijan valinnan henkilöarvioinnin avulla. Myös henkilöarvioinnin antama apu organisaatiomuutoksissa tuli esille monessa vastauksessa.



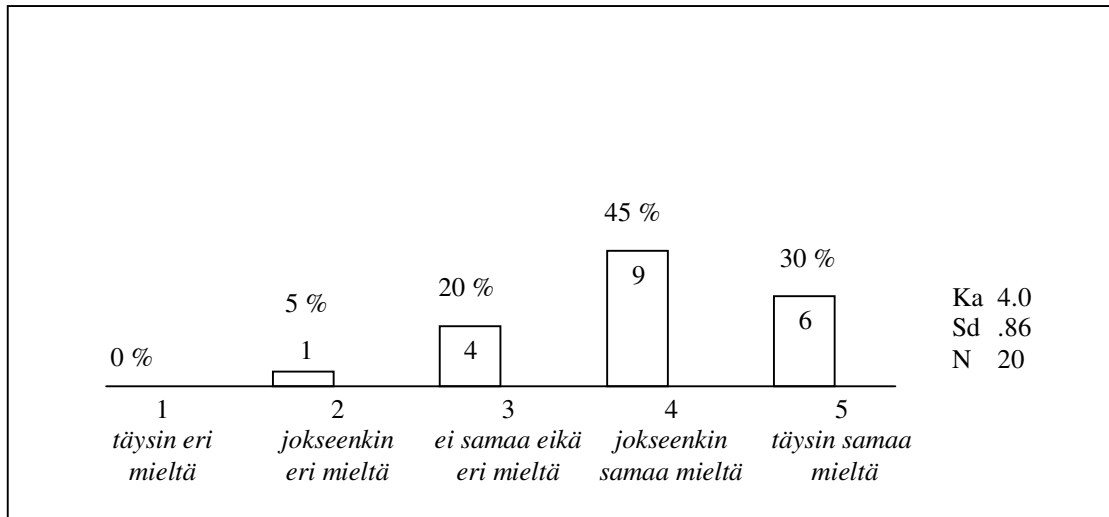
Kuva 4.14. Henkilöarvioinnin käytön hyödyt.

Henkilöarviointien katsotaan ennustavan hyvin työssä suoriutumista (ks. kuva 4.15). Sitä pidetään yleisesti ottaen luotettavana menetelmänä. Henkilöarviointeihin luotetaan, vaikka niiden todellista yhteyttä työsuoriutumiseen ei suurimmassa osassa yrityksistä ole selvitetty mitenkään.



Kuva 4.15. Toimeksiantajayritysten käsitys henkilöarvioinnin luotettavuudesta.

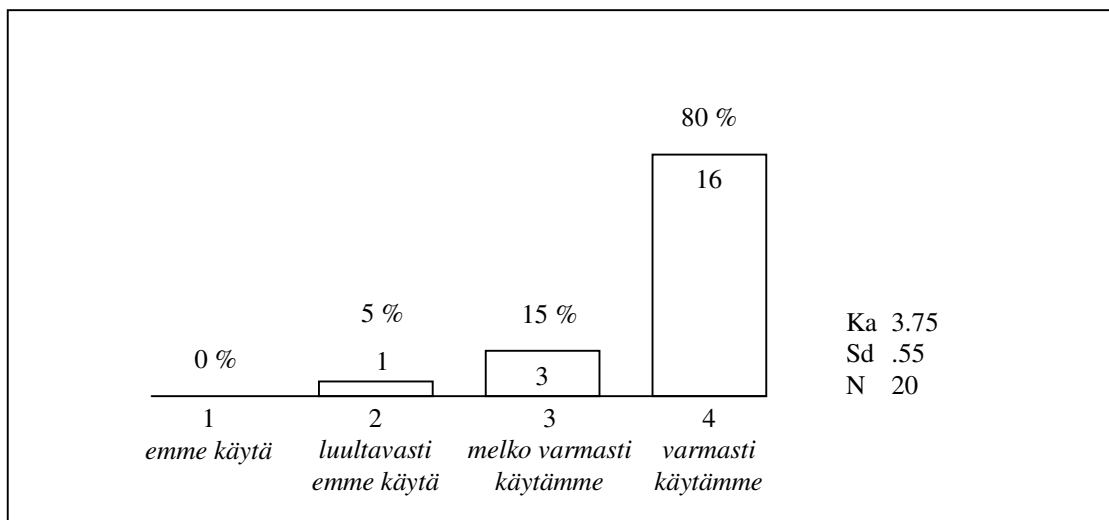
Ongelmana monet yritykset näkevät luottamuksellisuuden varmistamisen vaikeuden (ks. kuva 4.16). Itse prosessia on vaikea valvoa riittävän kattavasti ja raporttien säilytyksessä on epäselvyyksiä ja puutteita.



Kuva 4.16. Luottamuksellisuutta on vaikea varmistaa henkilöarviointiprosessissa.

4.1.7 Toimeksiantajayritysten näkökulmia tulevaisuuteen

Henkilöarviointien suosio tulee varmasti tulevaisuudessakin jatkumaan (ks. kuva 4.17). Toimeksiantajayritykset uskovat käyttävänsä henkilöarviointia myös jatkossa.



Kuva 4.17. Uskotteko käyttävänne henkilöarviointeja tulevaisuudessa?

Toimeksiantajayritysten edustajista puolet uskoo alan kasvuun, ja kolmannes arvioi tilanteen pysyvän samana. Ainoastaan yksi vastaaja katsoo arviointien vähenevän tulevaisuudessa. Viisi vastaajaa korosti laadun merkitystä ja luotettavuuden kasvua. Asiakkaiden näkemys henkilöarvioinnin tulevaisuudesta on siten positiivinen.

4.2 Toimeksiantajayritysten edustajien haastattelut

Toimeksiantajayritysten edustajista, jotka olivat työnsä kautta paljon tekemisissä henkilöarviointien kanssa, haastateltiin (ks. liite 6) yhteensä kymmentä henkilöä. Haastateltavien joukossa oli muun muassa henkilöstöpäälliköitä, kehityspäälliköitä sekä hr-toimintojen johtajia. Haastateltaviksi haluttiin nimenomaan johtotason edustajia, joilla on runsaasti kokemusta henkilöarvioinneista. Henkilöarviointilausunnot päätyvät useimmiten esimiehille, mutta heidän kokemuksensa henkilöarviointiprosessin seuraamisesta on usein satunnaisempaa kuin johtotasolla.

4.2.1 Arviointien käyttö

Myös haastattelujen perusteella toimeksiantajayritykset ovat käyttäneet henkilöarviointeja pitkään. Pisimpään niitä käyttäneet yritykset olivat aloittaneet arviointien hyödyntämisen jo 1950-luvulla, ja monella muullakin yrityksellä oli kymmenien vuosien kokemus henkilöarviointien käytöstä. Yli kymmenen vuotta arviointeja käyttäneitä oli seitsemän, ja kolme yritystä oli käyttänyt arviointeja yli viisi vuotta.

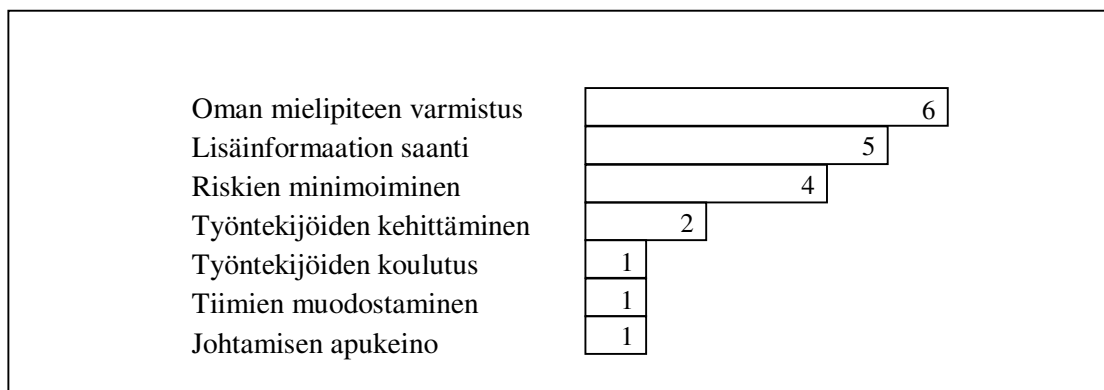
Arviointeja käytetään kahdeksassa yrityksessä systemaattisesti aina, kun uusia henkilöitä rekrytoidaan. Kahdessa yrityksessä käyttö ei ole aivan niin itsestään selvää, mutta niissäkin henkilöarviointia käytetään sitä varmemmin mitä korkeamman tason tehtävästä on kyse. Moni yritys käyttää henkilöarviointeja myös organisaation sisäisten siirtojen yhteydessä.

Moni (6/10) ilmoitti käyttävänsä henkilöarviointeja varmistaakseen ja vahvistaakseen omaa mielipidettään hakijasta (ks. kuva 4.18). Neljä mainitsi riskien eliminoinnin ja viisi lisäinformaation saannin tärkeimmäksi syyksi henkilöarviointien käyttöön. Henkilöarviointeja käytetään myös työntekijöiden kehittämisen välineenä, koulutuksessa, tiimien muodostamisessa ja johtamisen välineenä. Erityisesti yritykset, joilla on pitkä kokemus henkilöarvioinneista, käyttävät niitä monipuolisesti.

Vuosittain tehtävien henkilöarviointien määrää on vaikea arvioida, koska se vaihtelee tilanteiden ja taloudellisten suhdanteiden mukaan. Kaikkien haastateltujen toimeksiantajien kohdalla puhutaan kuitenkin vähintään kymmenistä arvioinneista vuositasona.

Kaikki yritykset teettävät henkilöarvioinnit ulkopuolisella konsultilla. Tämän lisäksi kolme yritystä ilmoitti käyttävänsä itse jotain yksittäistä testiä, johon heillä on lisenssi. Tällaisten testien avulla saatetaan tehdä esikarsintaa hakijoista ennen varsinaista henkilöarviointia. Kyselyyn vastanneista 55 % (ks. kuva 4.3) ilmoitti, että henkilöarviointia tehdään yhteistyössä konsulttiyrityksen ja toimeksiantajayrityksen kesken. Haastattelujen perusteella tällä todennä-

köisesti tarkoitetaan juuri näitä yksittäisiä testejä, joita toimeksiantajat käyttävät henkilöarviointien yhteydessä.



Kuva 4.18. Toimeksiantajien ilmoittama syy henkilöarvioinnin käyttöön (N 10). (Huomaa, että kukin toimeksiantaja on voinut nimetä useamman syyn.)

Kyselyssä 90 % vastaajista piti konsulttien näkemyksiä arvioitavista vähintään melko tärkeänä. Haastatteluissa lähes kaikki vastaajat sen sijaan kertoivat, ettei henkilöarvioinnin painoarvo ole koko prosessia ajatellen suuri. Kuitenkin sen merkitys kasvaa valintojen loppuvaiheessa, kun kandidaatteja laitetaan paremmuus- tai sopivuusjärjestykseen. Yli puolet (6/10) vastaajista näki henkilöarvioinnin erityisesti negatiivisesti merkitsevänä. Jos siis henkilöarviointi vahvistaa tilaajan omaa näkemystä, sillä ei ole kovin suurta merkitystä. Jos henkilöarviointi on negatiivinen tai se on ristiriidassa tilaajan oman näkemyksen kanssa, sen merkitys kasvaa. Tällaisessa tilanteessa negatiivisen tai ristiriitaisen arvion saanutta harvoin tullaan valitsemaan.

Kaikki vastaajat kertoivat tiedostavansa henkilöarviointiin liittyvät riskit, kuten alan toimijoiden kirjavan laadun. Reilu puolet (6/10) piti henkilöarviointia kuitenkin luotettavana silloin, kun sen tekijä on hyvämaineinen ja tunnettu alansa ammattilainen, jonka menetelmät ovat todistetusti päteviä. Omia yhteistyökumppaneitaan vastaajat pitivät luotettavina juuri edellä mainituista syistä. Myös useiden vuosien yhteistyö vahvisti luottamusta konsultteihin.

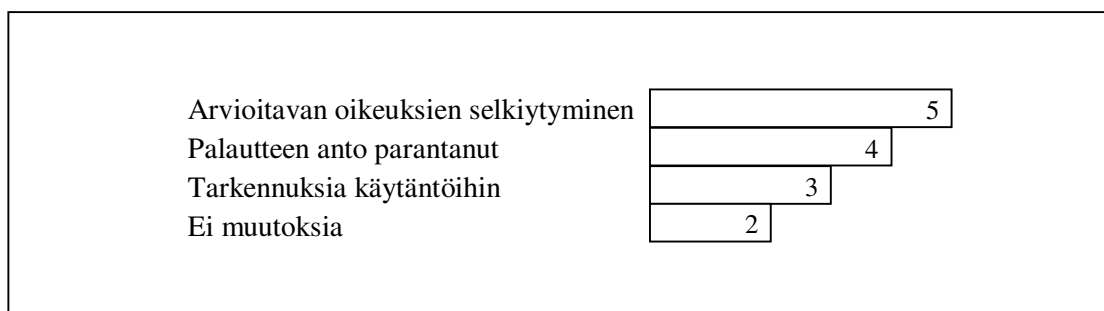
4.2.2 Lain vaikutus

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (499/2001) oli yhtä lukuun ottamatta kaikkien vastaajien mielestä tervetullut. Ainoa varauksellisesti lakiin suhtautuva oli huolissaan työnantajalle säilytetyistä vastuusta.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä velvoittaa työnantajat varmistamaan, että henkilöarviointeja tehtäessä käytetään luotettavia testausmenetelmiä, niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja testauksella saatavat tiedot ovat virheettömiä. Haastateltujen mukaan näiden seikkojen

varmistamiseen ei käytännössä ole muuta keinoa kuin luottamus yhteistyökumppaniin. Suurin osa haastatelluista koki ongelmaksi oman asiantuntemuksensa puutteet henkilöarviointien menetelmien suhteen. Luottamus perustuu lähinnä konsulttitoimistojen hyvään maineeseen, ammattitaitoon ja pitkään kokemukseen. Seitsemän haastateltua mainitsi yhdeksi varmistuskeinoksi myös konsulttien koulutustaustan tarkistamisen. Neljä vastaajaa kertoi käyvänsä yhteistyökumppaninsa kanssa henkilöarviointiprosessin tarkasti läpi. Konsulteilta edellytetään käyttämiensä menetelmien selittämistä ja perustelua. Yhden vastaajan mielestä ainoa keino varmistaa lain toteutuminen on menetelmien validiteetin ja reliabiliteetin tarkistaminen.

Suuria muutoksia laki ei yritysten käytännön toimintaan ollut tuonut. Kuitenkin haastatteluisa tuli esille huomattavasti enemmän muutoksia kuin kyselyssä (ks. kuva 4.19). Kun kyselyssä toimintaansa oli ilmoittanut muuttaneensa ainoastaan 20 % toimeksiantajayrityksistä, haastatteluissa muutoksia toimintaansa kertoi tehneensä 80 % vastaajista. Kaksi vastaajaa sanoi, ettei mitään muutosta ollut tapahtunut. Puolet vastaajista kertoi yrityksensä kiinnittäneen enemmän huomiota arvioitavan oikeuksiin. Neljän vastaajan mielestä palautteen anto arvioitulle oli parantunut ja arvioitujen huomioiminen ylipäänsä oli lisääntynyt. Laki olikin tuonut tarkennusta käytäntöihin kolmen yrityksen kohdalla. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että laki oli parantanut arvioitujen asemaa ja kohtelua.



Kuva 4.19. Lain yksityisyyden suojasta työelämässä tuomat muutokset toimeksiantajayritysten käytäntöihin (N 10). (Huomaa, että kukin toimeksiantaja on voinut mainita useamman muutoksen.)

4.2.3 Henkilöarvioinnin osa-alueet

Henkilöarviointiraportti käsittelee arvioitavaa useampien henkilöarviointiin liittyvien eri osa-alueiden valossa. Näitä osa-alueita ovat tyypillisesti muun muassa persoonallisuus, sosiaaliset taidot, kykyrakente, paineensietokyky, motivaatio ja sitoutuminen sekä työskentelytyyli. Henkilöarvioinnin hyödyntämisen kannalta arvioinnin eri osa-alueista suurin osa haastateltavista (7/10) piti selvästi tärkeimpänä sosiaalisia taitoja. Puolet piti myös paineensietokykyä tärkeänä osa-alueena. Neljä vastaajaa kuitenkin korosti, että riippuu tilanteesta, mikä osa-alue

nousee tärkeimmäksi henkilöarvioinnin hyödyntämisessä. Kolmen vastaajan mielestä kokonaisuus ratkaisee ja henkilöarvioinnin yhteenveto on tärkein.

Puolet haastatelluista piti kykyrakennetta vähiten tärkeänä. Tosin kaksi haastateltavaa mainitsi sen olevan negatiivisena merkittävä. Kolme haastateltavaa piti persoonallisuutta merkityksettömänä henkilöarvioinnin osa-alueena. Puolet haastatelluista kertoi, että parhaimmat tulokset henkilöarvioinnista saadaan kykyrakenteen osalta. Kolme piti työskentelytyyliä luotettavimpana osa-alueena.

Eniten (5/10) kehittämisen tarvetta nähtiin sosiaalisten taitojen mittaamisessa, jota siis pidettiin myös tärkeimpänä osa-alueena. Kolme vastaajaa mainitsi kaipaavansa arviota suoriutumisesta kokonaisuudessaan pitkällä aikavälillä, vaikka he tiedostavatkin henkilöarviointien kahden vuoden voimassaolon.

4.2.4 Henkilöarviointi prosessina

Toimeksiantajayritykset ovat aktiivisesti mukana henkilöarviointiprosessin tavoitteiden ja kriteerien määrittelyssä. Kuudessa yrityksessä tavoitteista ja kriteereistä sovitaan yhdessä konsultin kanssa, ja neljässä yrityksessä tavoitteet ja kriteerit määritellään itse yrityksen sisällä. Menetelmien valintaan osallistuu ainoastaan yksi yritys. Arviointitilanteen toteutus hoidetaan aina konsulttiyrityksen toimesta, toimeksiantajayritys ainoastaan informoi arvioitavia asian suhteen. Tulosten analysoimiseen ja raportin laatimiseen toimeksiantajayritykset eivät luonnollisesti osallistu, vaan raportin käyttö ja palautteet ovat seuraava vaihe, jossa toimeksiantajayritykset ovat mukana.

Arvioinnin seurantaan kertoi tekevänsä ainoastaan kolme yritystä. Näistäkin yhdelle yritykselle seuranta on niin uusi vaihe henkilöarviointiprosessissa, ettei sen toimivuudesta vielä osata paljon kertoa.

”Suoraan sanoen ei hirveesti seurata meidän, eikä konsulttienkaan taholta. Itse pyritään kehityskeskusteluissa vähän seuraamaan, mutta ei me olla mitään vaadittu. Se on vaan sellanen suositus esimiehille, että tulis jotain palautetta. Jos jotain palautetta tulee, se on aika satunnaista.”

Nainen, henkilöstöpäällikkö

Arvioinnin periaatteet, kuten menettelytavat, prosessin periaatteet ja eettiset periaatteet, huomioidaan useimmiten ainoastaan yhteistyön alkuvaiheessa. Suurimmalle osalle yrityksistä periaatteet ovat ennestään tuttuja, joten niiden läpikäynti joka kerralla ei ole toimeksiantajayri-

tyksille mielekästä. Kaksi yritystä ilmoitti käyvänsä henkilöarvioinnin periaatteet läpi muutama kerran vuodessa yhteistyöyrityksensä kanssa, ikään kuin tarkistaakseen, missä milloinkin mennään. Kahdelle yritykselle henkilöarvioinnin periaatteet taas eivät olleet lainkaan tuttuja.

Puolet haastatelluista ei juurikaan informoi arvioitavia testipäivän suhteen. Kolme heistä luottaa siihen, että konsulttiyritys hoitaa tiedottamisen ja kaksi taas näkee arvioitavan velvollisuutena kysymisen. Yleisellä tasolla henkilöarviointipäivästä kertoo kolme yritystä, ja kaksi kertoo asiat hyvinkin pikkutarkasti.

Kuten kyselylomakkeeseenkin vastanneet (ks. kuva 4.14), myös haastatellut toimeksiantajayritysten edustajat pitivät henkilöarviointia yleisesti puolueettomana menetelmänä. Puolueettomuutta perustellaan ulkopuolisella, objektiivisella konsultilla ja sitä pidetään tämän takia lähes itsestään selvänä. Vain yksi haastateltava epäili henkilöarvioinnin puolueettomuutta. Syyinä tähän hän piti sitä, ettei edes ulkopuolinen konsultti voi olla täysin objektiivinen, vaan hänen näkemyksensä on subjektiivinen siinä missä muidenkin ihmisten.

4.2.5 Henkilöarvioinnin tulosten raportointi

Kaikki yritykset saavat aina kirjallisen palautteen arvioitavista, ja lähes kaikki saavat myös suullisen palautteen. Kolmen vastaajan mielestä kirjallinen ja suullinen palaute eroavat toisistaan.

”Tän lain myötä, vois ehkä sanoa, että ne on siistittyneet jonkin verran. Jos on joku selkeä ongelma, niin se ei välttämättä tuu esille siinä kirjallisessa raportissa, mutta suullisessa kylläkin.”

Mies, henkilöstöjohtaja

Kuuden vastaajan mielestä kirjallinen ja suullinen palaute ei asiasisältöisesti eroa toisistaan, mutta suullinen palaute syventää ja avaa kirjallista palautetta. Suullisessa palautteessa asiat sanotaan suuremmin ja ymmärrettävämmin.

”Kyllähän mä enemmän saan niistä, kun hän antaa ne yhteenvedot, niin siitä mitä hän mulle kertoo. Niitähän mä sitten kirjotan ylös. Jos mä saisin sen pelkän raportin, niin mä en tekis sillä yhtään mitään ja voisין kysyä että mitä mä sillä oikein itse asiassa teen. Se tieto on kaikki sen konsultin päässä.”

Nainen, myyntijohtaja

Neljä vastaajaa kertoi huomanneensa, että kirjalliset palautteet ovat muuttuneet uuden lain (477/2001) myötä. Niistä on tullut sanamuodoiltaan suppeampia ja varovaisempia ja osittain vaikeammin tulkittavia.

”...ongelmaks tuli sen jälkeen, että joiltain konsulteilta sekos pasmat, ne ei uskaltanu sanoa mitään negatiivista, ja ne konsultit ei enää työskentele meillä.”

Mies, henkilöstöjohtaja

Kun kyselylomakkeeseen vastanneista lähes kaikki (ks. kuva 4.11) pitivät henkilöarviointiraportteja selkeinä, haastatelluista neljä oli sitä mieltä, että raporttien tyyli on johdonmukainen ja selkeä. Kolmen vastaajan mielestä raporttien tyyli vaihtelee paljon konsultista riippuen. Muutama vastaaja korosti, että he ovat vuosien varrella tottuneet lukemaan raporttien kieltä ja sen takia pitävät niitä johdonmukaisina ja selkeinä. Puolet vastaajista ei aina löydä johtopäätösten yhteyttä asetettuihin tavoitteisiin ja kriteereihin, mutta nämä seikat selvennetään useimmiten suullisessa palautteessa. Raporttien luotettavuus tuodaan esille ainakin osittain seitsemän vastaajan mielestä. Kolme vastaajaa kertoi, ettei luotettavuudesta puhuta raportin yhteydessä juuri lainkaan.

Neljä haastateltavaa kertoi, että konsultti asettaa hakijat paremmuusjärjestykseen. Viiden mukaan näin toimitaan vain joskus, ja ainoastaan yksi haastateltava kertoi, ettei hakijoita koskaan aseteta mihinkään järjestykseen konsultin toimesta.

Puolet vastaajista ei juurikaan noudata konsultin suosituksia, vaan korosti, että lopullinen päätös tehdään aina toimeksiantajayrityksen harkinnan tuloksena. Kaksi vastaajaa sen sijaan kertoi aina noudattavansa konsultin suositusta, ja kaksi tekee näin melko usein. Kyselyyn vastanneista sen sijaan lähes kaikki (95 %) kertoivat noudattavansa konsulttien suositusta vähintään joskus. Muutama haastateltava koki ongelmalliseksi esimiehet, jotka monesti tekevät lopulliset päätökset.

”...hyvin usein se on rekrytoivan esimiehen ammattitaidottomuus. Halutaan jotain konkreettista mieluiten kirjallisena, johon voi vedota, jos pomo sanoo että miten sä oot tommosen urpon valinnu. Voidaan mennä jonkun muun selän taakse piiloon. Siinä siirretään vastuuta.”

Mies, hr-toimintojen varajohtaja

4.2.6 Henkilöarviointien toimivuuden seuranta

Henkilöarviointien seuranta voidaan toteuttaa käytännössä kyselyin, haastatteluin ja tutkimuksin. Ilman seurantaan arviointiprosessin toimivuus jää vain arvailujen varaan. Seuranta liittyy myös olennaisesti konsulttien oman ammattitaidon ylläpitämiseen ja menetelmien ajantasalla pitämiseen. Konsulttien toimesta arviointien onnistumista seurataan satunnaisesti kuudessa yrityksessä.

Seuranta toteutetaan lähinnä keskustelemalla henkilöarvioinnin tilanteen osapuolen kanssa uusien toimeksiantojen yhteydessä. Ainoastaan yhdessä yrityksessä konsultit seuraavat systemaattisesti arviointien onnistumista. Kolmessa yrityksessä konsultit eivät suorita lainkaan seurantaan.

Kaikki vastaajat pitivät arvioitavien suhtautumista henkilöarviointiin positiivisena. Tosin kaksi vastaajaa kertoi positiivisuuden vähenevän, mitä vanhemmista arvioitavista on kyse. Erään vastaajan mielestä rekrytointitilanteessa arviointiin suhtaudutaan aina positiivisesti, mutta organisaatiomuutoksissa asenne arvioiteja kohtaan on huomattavasti negatiivisempi. Kaikki vastaajat pitivät henkilöarviointia oikeudenmukaisena menetelmänä, mutta moni (6/10) korosti sen edellyttävän järkevää suhtautumista asiaan. Arvioinneille ei saa antaa liikaa painoarvoa suhteessa muihin menetelmiin.

Henkilöarviointia pidetään yleisesti halpana saatuun hyötyyn nähden. Erityisesti, jos henkilöarvioinnin hintaa verrataan esimerkiksi koko rekrytointiprosessin kustannuksiin, on sen osuus huomattavan pieni. Henkilöarviointien tulevaisuus näyttää toimeksiantajayritysten näkökulmasta valoisalta. Kaikki vastaajat uskovat käyttävänsä henkilöarvioiteja myös jatkossa. Lisäksi he näkevät alan kasvavan ja kehittyvän. Konsulttiyritysten palvelut ovat monipuolistuneet, ja tämän kehityksen uskotaan jatkuvan.

”Tulevaisuus on varmasti loistava ja heitä tarvitaan...kyllä tää henkilöarviointi auttaa työnantajaa oikeissa valinnoissa ja kansakunnan kehittämässä!”

Nainen, henkilöstö- ja viestintäjohtaja

5 Konsultit

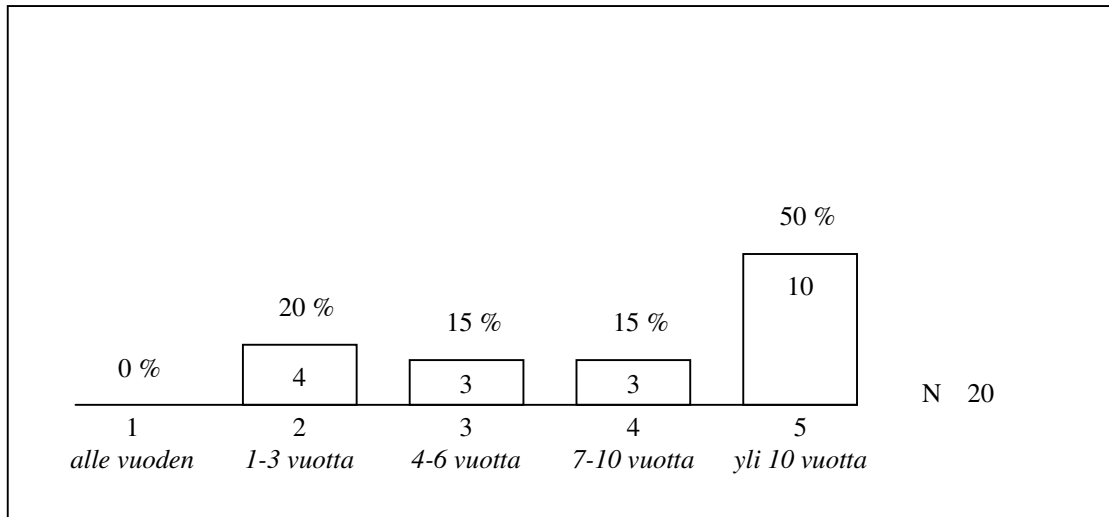
Konsulttien näkemyksiä ja kokemuksia selvitettiin myös kyselyn (ks. liite 3) ja haastattelujen (ks. liite 7) avulla. Kysely lähetettiin kahdellekymmenelle konsulttitoimistolle ja haastatteluja tehtiin yhteensä kymmenen. Kyselyssä kartoitettiin perustietoja henkilöarvioinnista sekä henkilöarviointiprosessia yleisemmällä tasolla, kun taas haastatteluissa asioihin paneuduttiin syvällisemmin. Tavoitteena oli saada kattava kuva henkilöarvioiteja tekevien konsulttiyritysten toiminnasta, heidän käyttämistään menetelmistä sekä lain yksityisyyden suojasta työelämässä (477/2001) aikaansaamista mahdollisista vaikutuksista. Konsulttien kuvaamaa henkilöarviointiprosessia verrattiin Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjan (Honkanen & Nyman 2001) ihannemalliin.

5.1 Kysely konsulteille

Konsulttitoimistoille suunnatun kyselyn tarkoituksena oli saada perustietoja konsulttitoimistoista sekä niiden käyttämistä henkilöarviointimenetelmistä. Henkilöarviointiprosessi oli erityisen tarkastelun kohteena. Kyselyssä pyrittiin selvittämään konsulttiyritysten näkökulmaa siihen, miksi henkilöarviointia käytetään ja miten toimeksiantajayritykset hyötyvät sen käytöstä. Lain vaikutukset pyrittiin myös selvittämään. Osa konsulttiyritysten edustajista ei ollut vastannut kaikkiin lomakkeen kysymyksiin. Siksi joidenkin tulosten kohdalla N on pienempi kuin 20.

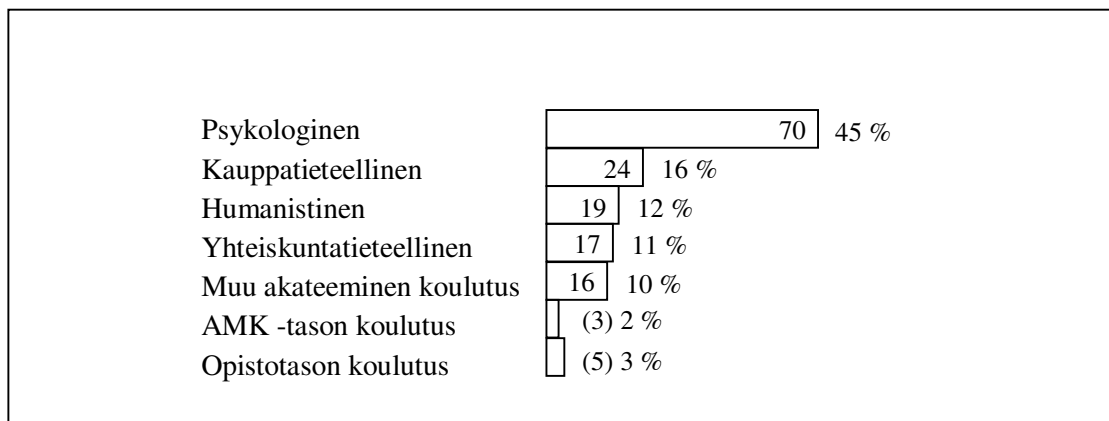
5.1.1 Perustietoja konsulttiyrityksistä

Konsulttiyritykset ovat toimineet alalla keskimäärin 6-7 vuotta (ks. kuva 5.1). Puolet yrityksistä on toiminut alalla yli kymmenen vuotta, mutta myös uusia, muutaman vuoden toimineita yrityksiä mahtuu kentälle.



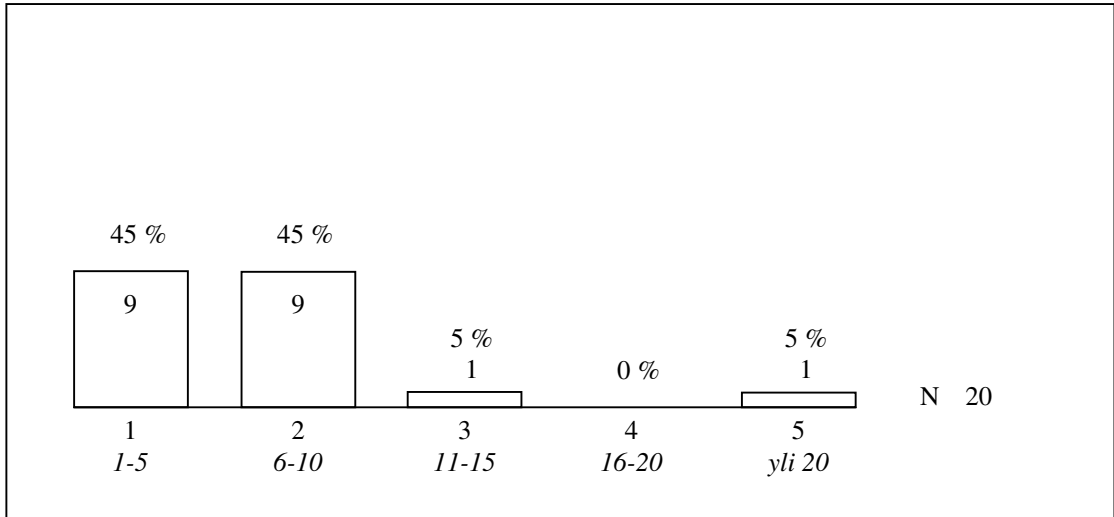
Kuva 5.1. Konsulttien työkokemus henkilöarvioinnista vuosissa.

Konsulttien koulutustaso on melko korkea. Henkilöarviointeja tekevät konsultit ovat lähes poikkeuksetta akateemisen koulutuksen saaneita, ja melkein puolet on suorittanut tutkintonsa psykologiassa (ks. kuva 5.2).

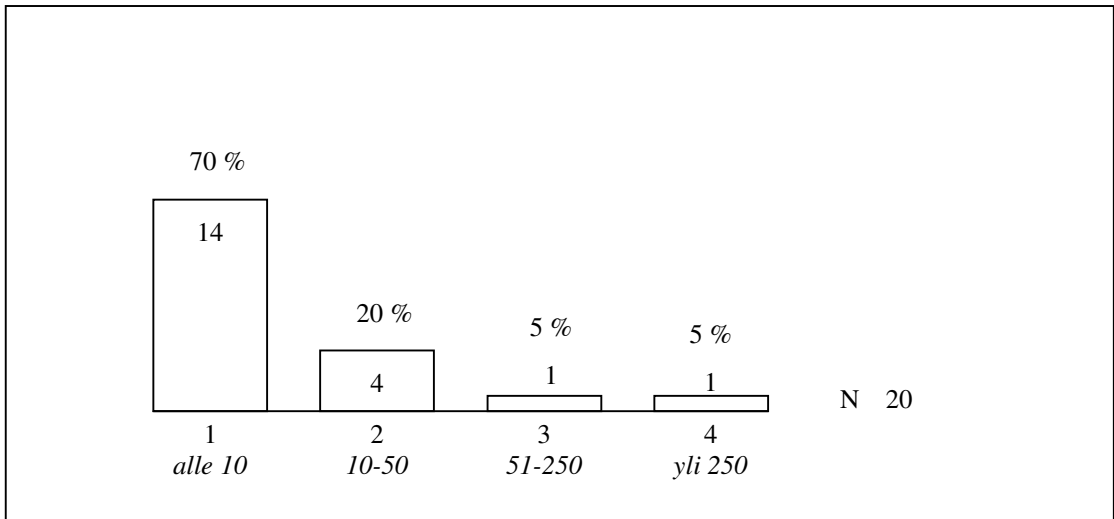


Kuva 5.2. Konsulttien koulutus (N 154).

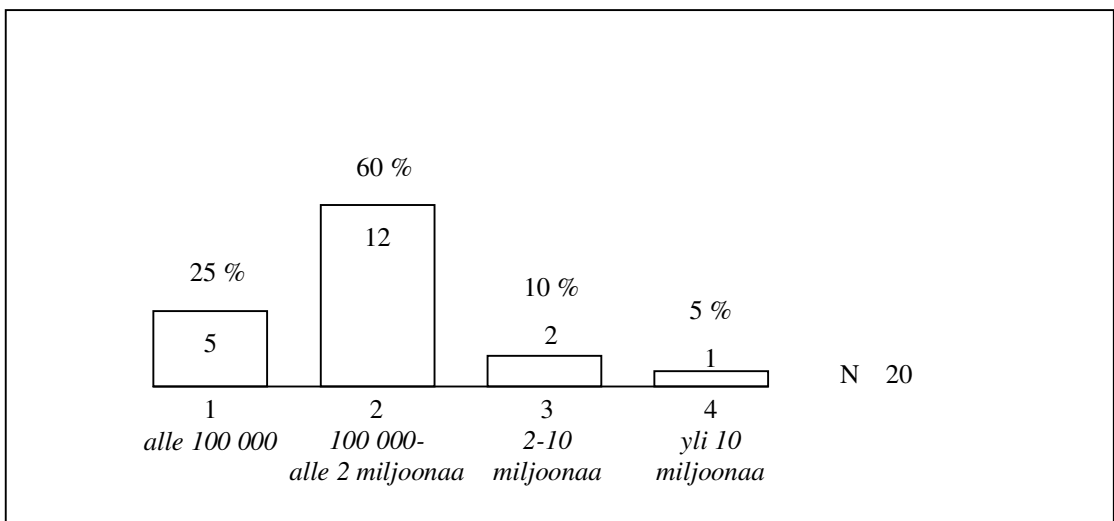
Kuvasta 5.3 voidaan nähdä eri toimistoissa työskentelevien konsulttien määrä. Suurimmassa osassa yrityksistä konsultteja on alle kymmenen. Joukkoon mahtuu yksi yritys, jossa konsultteja on yli 20. Työntekijämääränsä puolesta useimmat yrityksistä voidaan luokitella (EU:n määritelmä, ks. liite 5) mikroyrityksiksi (ks. kuva 5.4). Jos kriteerinä käytetään työntekijöiden määrän sijaan liikevaihtoa, hieman useampi kuuluu pienyritysten joukkoon (ks. kuva 5.5). Mukana on myös muutama keskisuureksi luokiteltava yritys.



Kuva 5.3. Konsulttien määrä per konsulttitoimisto.

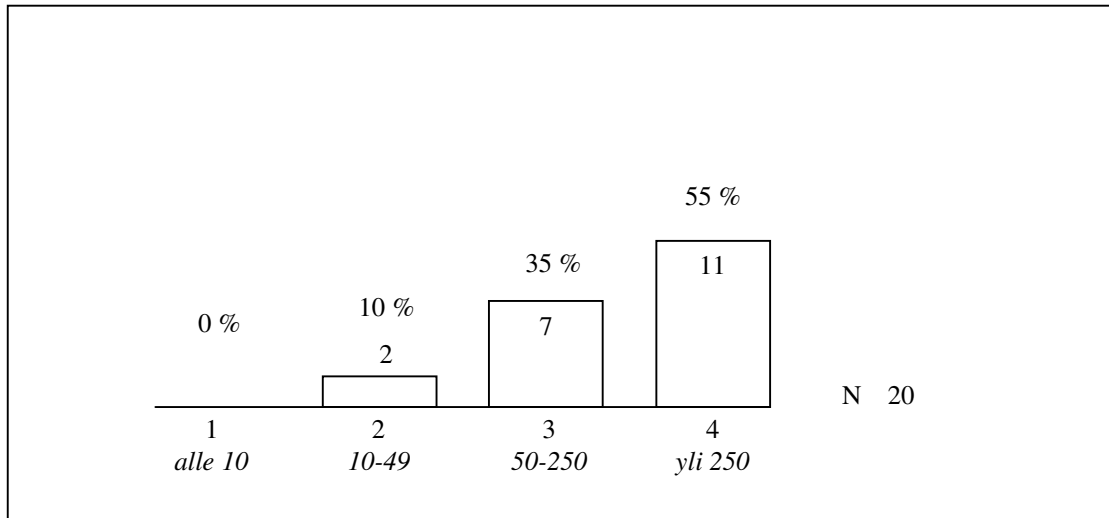


Kuva 5.4. Työntekijöiden määrä konsulttiyrityksissä.

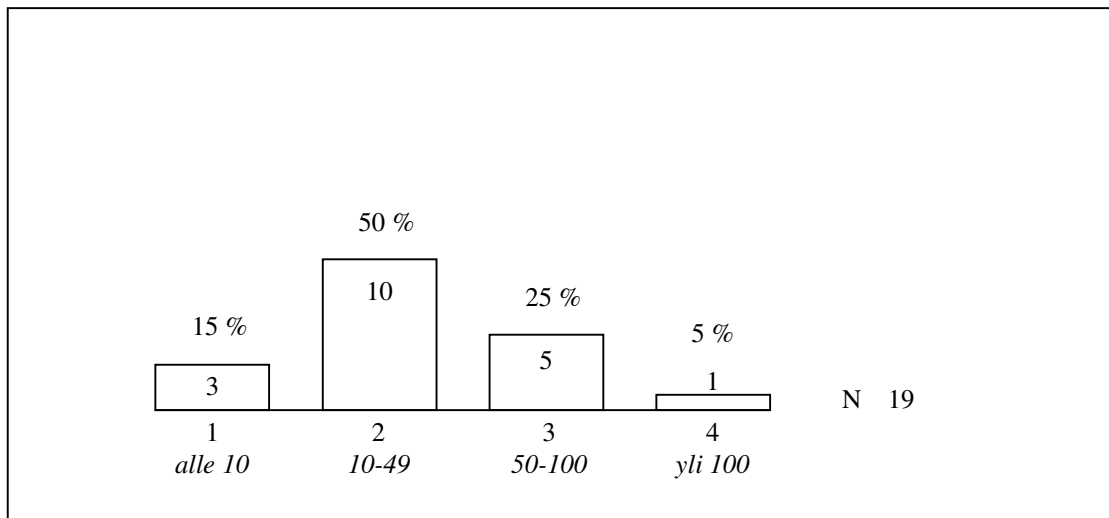


Kuva 5.5. Konsulttitoimistojen liikevaihto vuodessa euroina.

Henkilöarviointeja tilaavat toimeksiantajayritykset ovat keskimäärin melko suuria työnantajia. Ne kuuluvat enimmäkseen keskisuurten ja suurten yritysten joukkoon (ks. kuva 5.6). Henkilöarviointeja tilaavien toimeksiantajayritysten määrä vuositasolla sijoittuu keskimäärin kymmenestä viiteenkymmeneen yritykseen (ks. kuva 5.7).

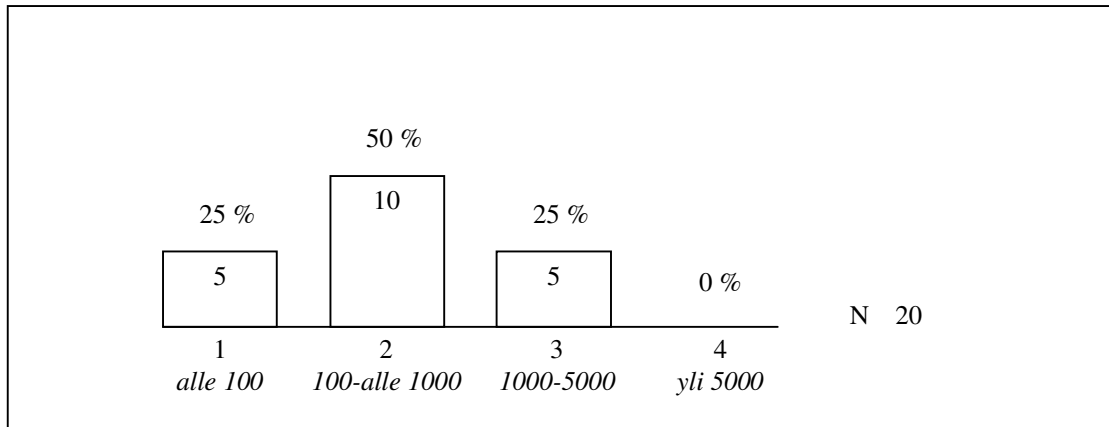


Kuva 5.6. Toimeksiantajayritysten työntekijöiden lukumäärä.



Kuva 5.7. Toimeksiantajayritysten lukumäärä vuodessa per konsulttitoimisto.

Tehtyjen henkilöarviointien määrä vuositasolla lasketaan useimmissa konsulttiyrityksissä saadoissa arvioinneissa. Neljännes yrityksistä tekee yli tuhat arviointia vuodessa, ja toinen neljännes alle sata (ks. kuva 5.8).



Kuva 5.8. Tehtyjen henkilöarviointien määrä vuodessa per konsulttitoimisto.

5.1.2 Henkilöarviointi prosessina

Kuvauksissaan henkilöarviointiprosessista konsultit kertoivat tarkimmin prosessin alusta eli tavoitteiden ja kriteerien asettamisesta (ks. taulukko 5.1). Tämän vaiheen tärkeyttä korostettiin lopputuloksen kannalta. Menetelmiä sivusi vain vajaa puolet konsulteista. Menetelmiin ei siten kiinnitetä muuhun prosessiin nähden suurta huomiota tai niitä pidetään itsestäänselvytenä, jolloin niiden osuutta ei juuri korosteta.

Prosessivaihe	N (20)	%
Tavoitteiden määrittely	16	80
Kriteerien määrittely	16	80
Menetelmien valinta	9	45
Arviointitilanteen toteutus	15	75
Tulosten analysointi ja raportin laatiminen	11	55
Raportin käyttö ja palautteet	12	60
Seuranta	5	25

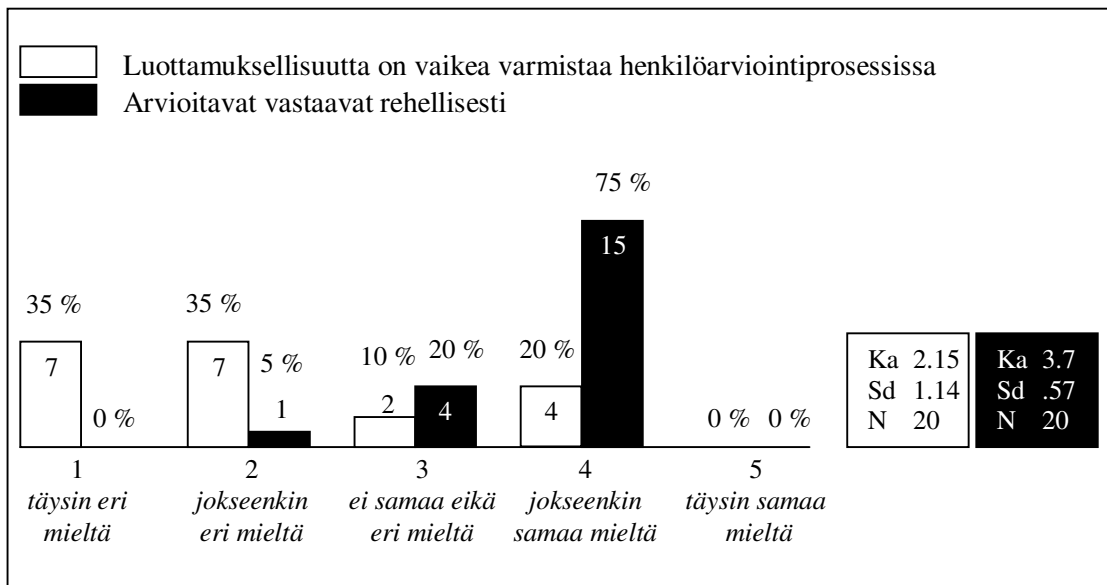
Taulukko 5.1. Henkilöarviointiprosessin eri vaiheiden näkyvyys konsulttien vastauksissa.

Itse arviointitilanteesta kertoi kolme neljäsosaa vastaajista, ja tulosten analysoinnista puolet. Reilu puolet kertoi prosessikuvauksessa palautteen antamisesta niin arvioiduille kuin toimeksiantajayrityksillekin. Seurannan mainitsi vain viisi konsulttia. Kaksi konsulttia ei vastannut tai ei halunnut vastata prosessikuvauskysymykseen lainkaan. Lisäksi neljän vastaajan prosessikuvaukset olivat hyvin lyhyitä ja epämääräisiä.

Kun vastauksia vertaa Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjan ihannemalliin, voi huomata, että tavoitteiden ja kriteerien asettaminen saa suurimman painoarvon. Itse arviointitilanne ja palaute saavat myös huomiota. Nämä prosessin vaiheet ovat myös henkilöarvioinnin näkyvin osa

kaikkia osapuolia ajatellen. Toimeksiantajan kannalta kriteerien ja tavoitteiden asettaminen on tärkeässä roolissa, kun taas arvioitavalle itselleen arviointipäivä on luonnollisesti keskeisellä sijalla. Palaute eli arvioinnin lopputulos kiinnostaa kaikkia osapuolia, sillä se kertoo käytännössä sekä toimeksiantajalle että arvioidulle koko henkilöarviointiprosessin lopputuloksen. Palautteen yhteydessä oli positiivista huomata, että kaikki konsultit, jotka mainitsivat palautteen antamisen prosessikuvauksessaan, kertoivat antavansa sen sekä arvioituille että toimeksiantajayrityksille.

Henkilöarviointiprosessin heikkona kohtana voidaan pitää konsulttien kannalta luottamuksellisuuden varmistamista. Vaikeutena on, etteivät arvioitavat kovin helposti kerro mahdollisista ongelmistaan, ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentamiseen ei ole olemassa mitään yksiselitteistä keinoa. Sen sijaan konsultit enimmäkseen uskovat arvioitavien vastaavan rehellisesti heille esitettyihin kysymyksiin (ks. kuva 5.9).



Kuva 5.9. Luottamuksellisuus henkilöarviointiprosessissa ja arvioitavien oletettu rehellisyys.

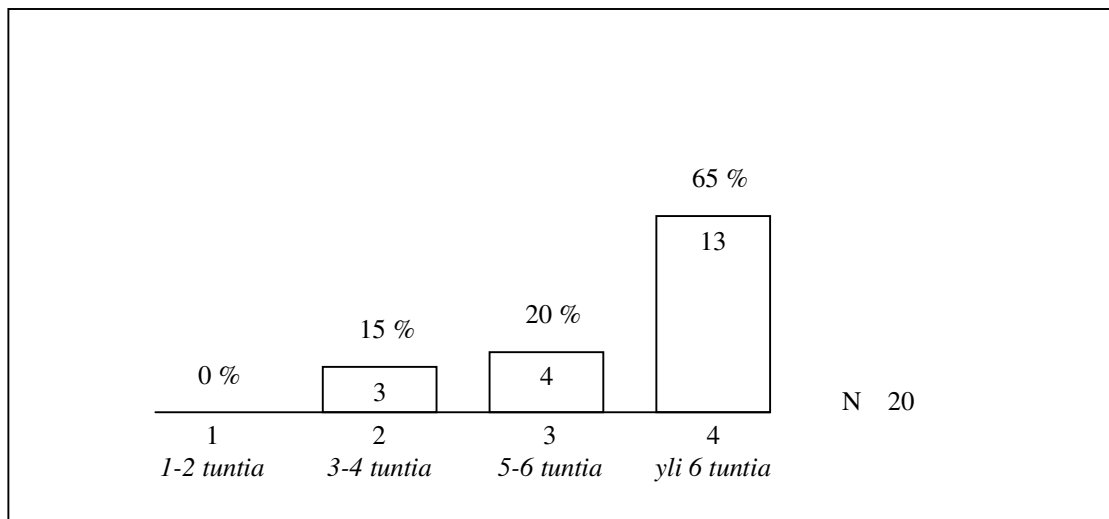
5.1.3 Lain vaikutus

Konsulttien mukaan laki yksityisyyden suojasta työelämässä ei suuresti muuttanut arviointikäytäntöjä. Kahdestakymmenestä konsultista käytäntöjään muutti seitsemän (35 %). Käytäntöjään muuttaneista suurin osa oli kiinnittänyt aiempaa enemmän huomiota arvioitavalle annettavaan palautteeseen. Käytännössä tämä tarkoitti arvioitavien oikeutta kirjalliseen palautteeseen, joka ennen lakia ei ollut kuulunut joidenkin konsulttitoimistojen toimintatapaan. Myös menetelmiä oli tarkistettu ja arvioitu uudelleen niiden validiteetin suhteen. Muutama konsulttitoimisto oli tehnyt tarkennuksia lomakkeisiin ja arvioitavilta kysytyihin kysymyksiin. Toimeksiantajayrityksiä oli myös koulutettu ja informoitu uuden lain vaatimuksista ja

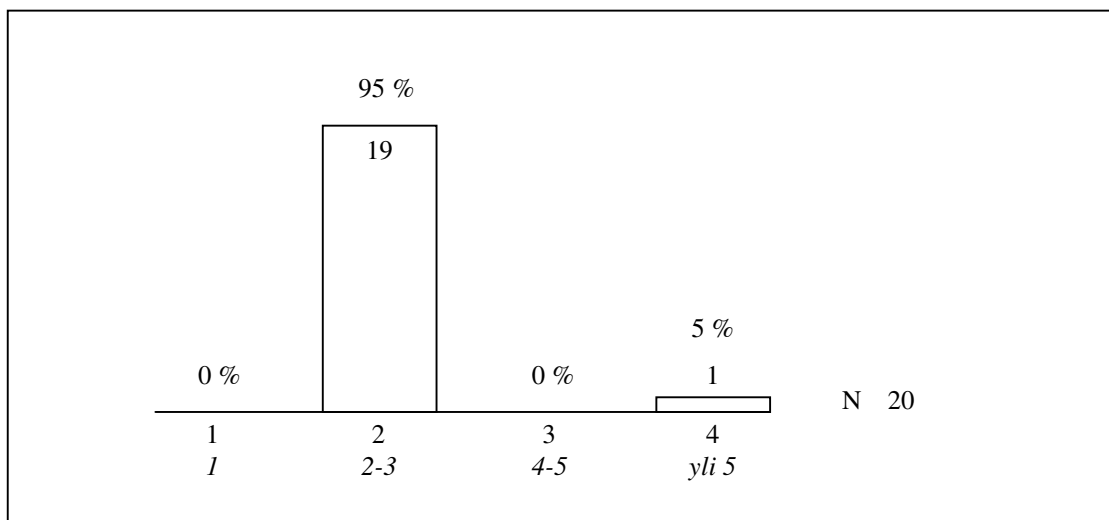
vaikutuksista käytäntöihin. Voidaan siis sanoa, että laki yksityisyyden suojasta oli tuonut tarkennuksia toimintatapoihin, parantanut arvioitavan oikeuksia ja lisännyt konsulttitoimistojen ja toimeksiantajajaritysten tietoisuutta näistä oikeuksista.

5.1.4 Henkilöarvioinnin käytännöt ja menetelmät

Henkilöarviointipäivä on usein pituudeltaan tavallisen työpäivän mittainen (ks. kuva 5.10). Suppeimmillaankin arviointipäivä kestää kolmesta neljään tuntia. Henkilöarviointia käytetään useimmiten tilanteissa, joissa toimeksiantaja pyrkii selvittämään henkilöiden välisiä eroja. Lähes poikkeuksetta arviointiin lähetetään 2-3 henkilöä haettavaa paikkaa kohden (ks. kuva 5.11).

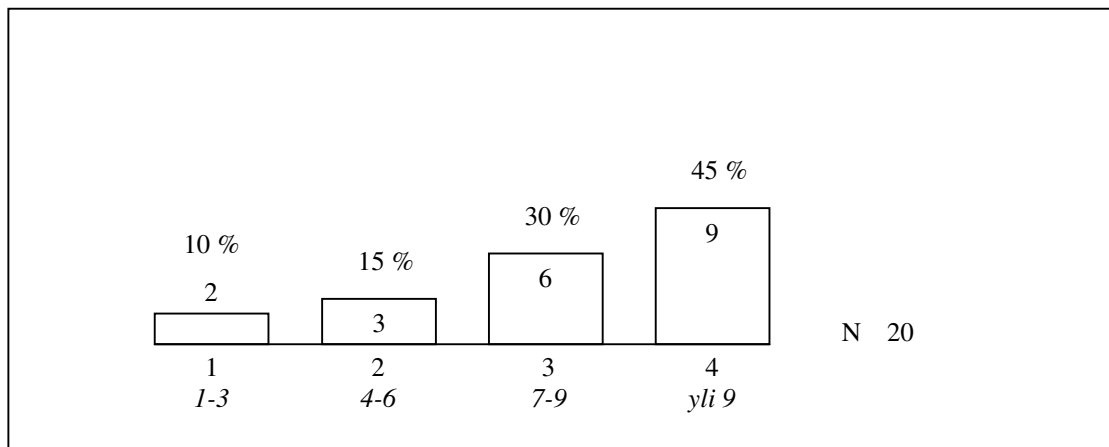


Kuva 5.10. Arviointipäivän kesto.



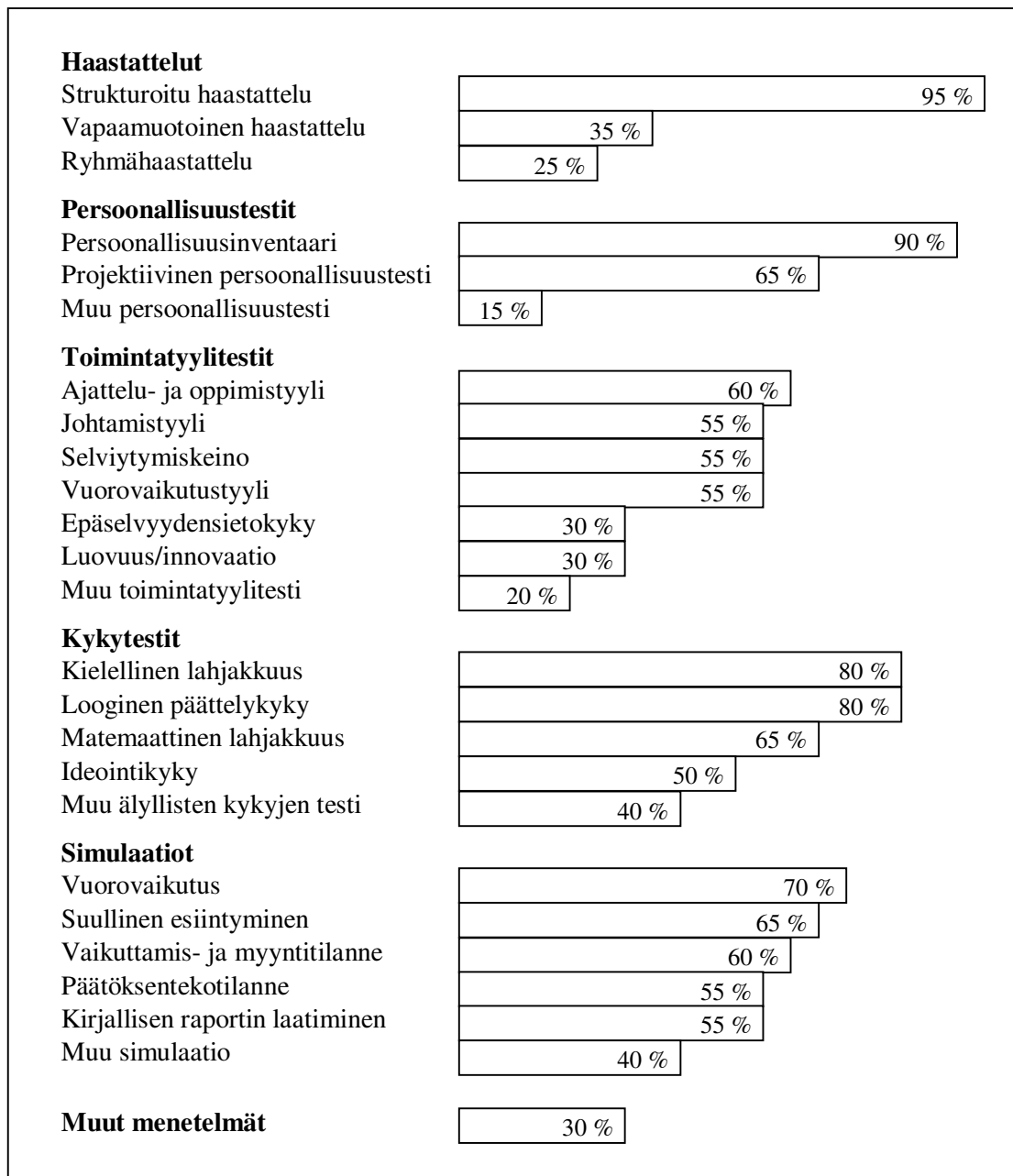
Kuva 5.11. Arvioitavien määrä haettavaa paikkaa kohden.

Menetelmiä käytetään kattavasti (ks. kuva 5.12). Melkein puolet konsulteista käyttää vähintään kymmentä eri menetelmää, ja harva tyytyy käyttämään vain muutamaa menetelmää.



Kuva 5.12. Testipatteriston menetelmien keskimääräinen lukumäärä.

Eri menetelmistä suosituin on strukturoitu haastattelu, jota käyttävät lähes kaikki konsultit (ks. kuva 5.13). Myös erilaiset persoonallisuusinventaarit ovat suosittuja. Kykytesteistä erityisesti kielellisyyttä ja loogisuutta mittaavia testejä käytetään paljon.



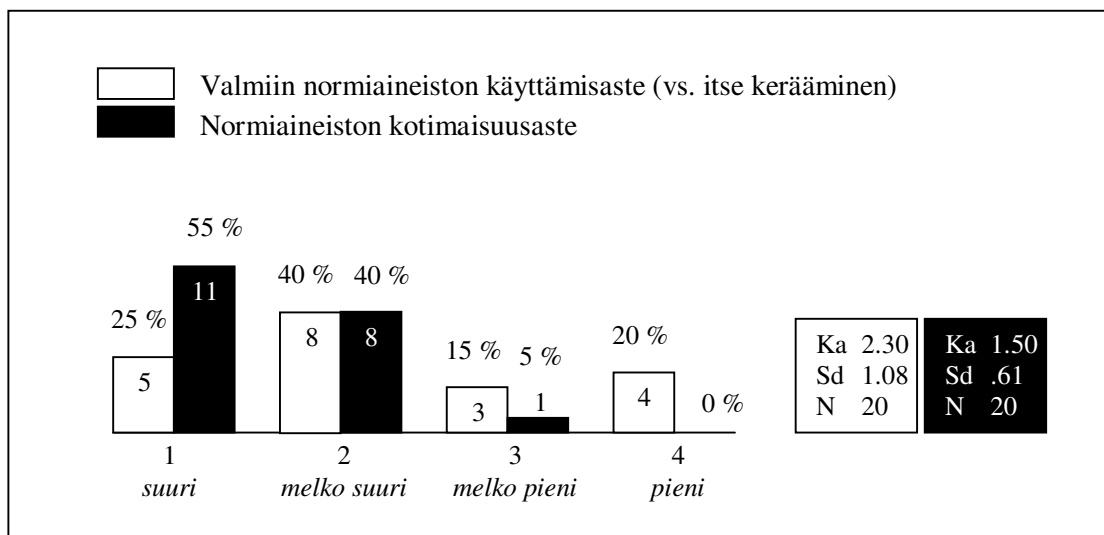
Kuva 5.13. Arviointimenetelmien yleisyys.

5.1.5 Normit

Normeeraus eli standardointi tarkoittaa testi- tai mittavälineen vakioimista käytettäväksi josakin ihmisryhmässä, esimerkiksi suomalaisessa aikuisväestössä. Normeilla viitataan siis testin käytettävyyteen tietyssä kohderyhmässä (Niitamo 2003). Normeilla on oma merkityksensä henkilöarvioinnin luotettavuutta arvioitaessa. Monet henkilöarvioinnissa käytetyistä menetelmistä on kehitetty ulkomailla (ks. esim. Niitamo 2003). Kulttuurisidonaisuus on siten otettava huomioon normien käytössä. Jos normit on kerätty ulkomailta, ei niitä voi pitää kovin luotettavina suomalaisten arvioitavien osalta. Toinen ongelma normien suhteen voi olla kerätyn

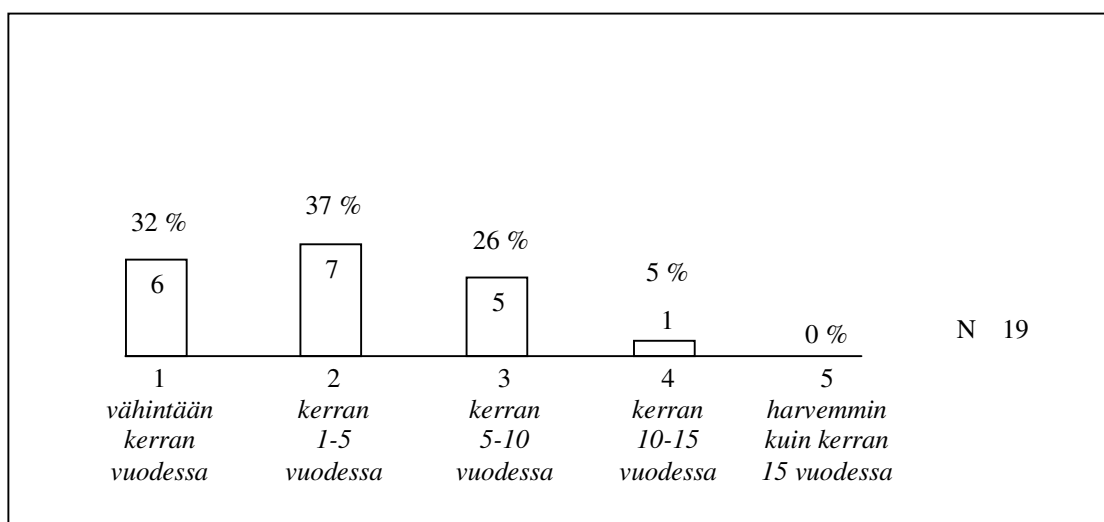
normiaineiston suppeus, jolloin niiden antama kuva ei ole luotettava. Myös normien päivitykseen tulisi kiinnittää huomiota.

Suurin osa konsulteista kuitenkin käyttää testeissään kotimaista normistoa (ks. kuva 5.14). Yli puolet käyttää valmiita normiaineistoja, mutta kolmannes kerää normiaineistonsa itse.



Kuva 5.14. Valmiin normiaineiston keräämisen yleisyys ja normien kotimaisuusaste.

Normeja myös päivitetään suhteellisen tiheästi (ks. kuva 5.15). Kolmannes normistosta päivitetään vähintään kerran vuodessa ja reilusti yli puolet päivitetään vähintään kerran viidessä vuodessa.

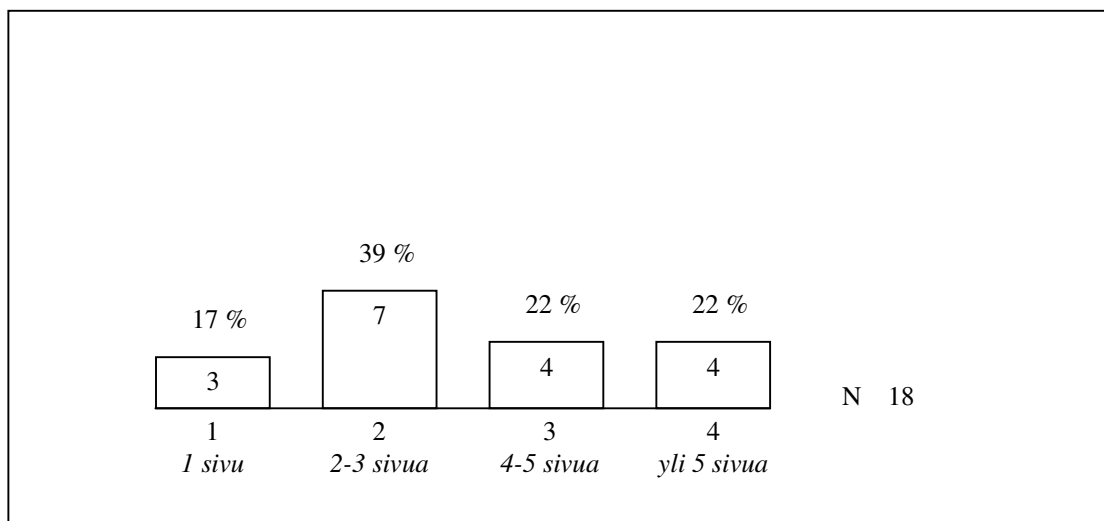


Kuva 5.15. Normien päivitystiheys.

Useimpien konsulttien käytössä on eri normit eri koulutustaustan omaaville ihmisille. Neljäsosa kuitenkin käyttää samoja normeja arvioitavan taustasta riippumatta.

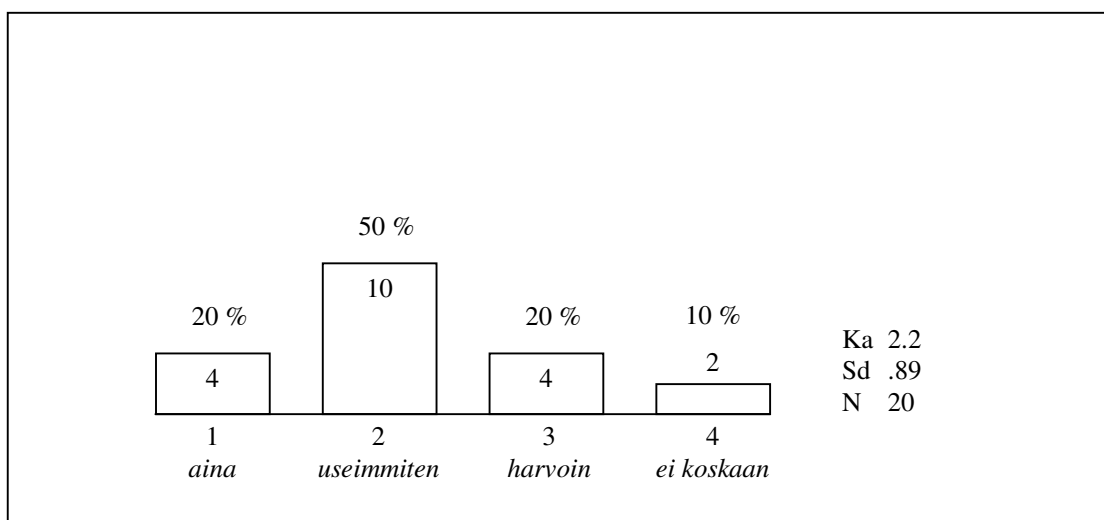
5.1.6 Raportointi ja palaute

Konsultit raportoivat toimeksiantajille sekä suullisesti että kirjallisesti. Kirjallisessa raportissa käydään läpi arvioinnille asetettuja tavoitteita ja sen eri osa-alueita. Kirjallinen raportti on pituudeltaan keskimäärin 2-3 sivua (ks. kuva 5.16). Raporttien laajuudessa on kuitenkin paljon vaihtelua. Vajaa viidennes konsulteista esittää asiansa ainoastaan yhden sivun mittaisella raportilla, kun taas toinen viidennes käyttää arvioinnin raportointiin yli viisi sivua.

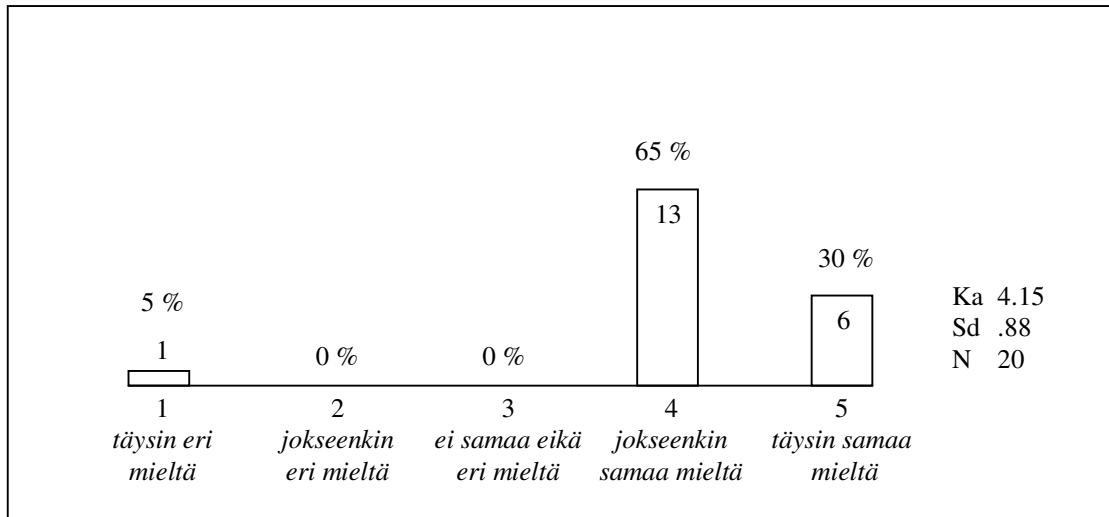


Kuva 5.16. Kirjallisen lausunnon pituus.

Suurin osa konsulteista asettaa hakijat paremmuusjärjestykseen (ks. kuva 5.17) ja ottaa näin selkeästi kantaa arvioitujen keskinäiseen järjestykseen. Kolmannes konsulteista tekee näin ainoastaan harvoin tai ei koskaan. Konsultit uskovat myös henkilöarvioinnin kykyyn ennustaa työssä suoriutumista (ks. kuva 5.18).

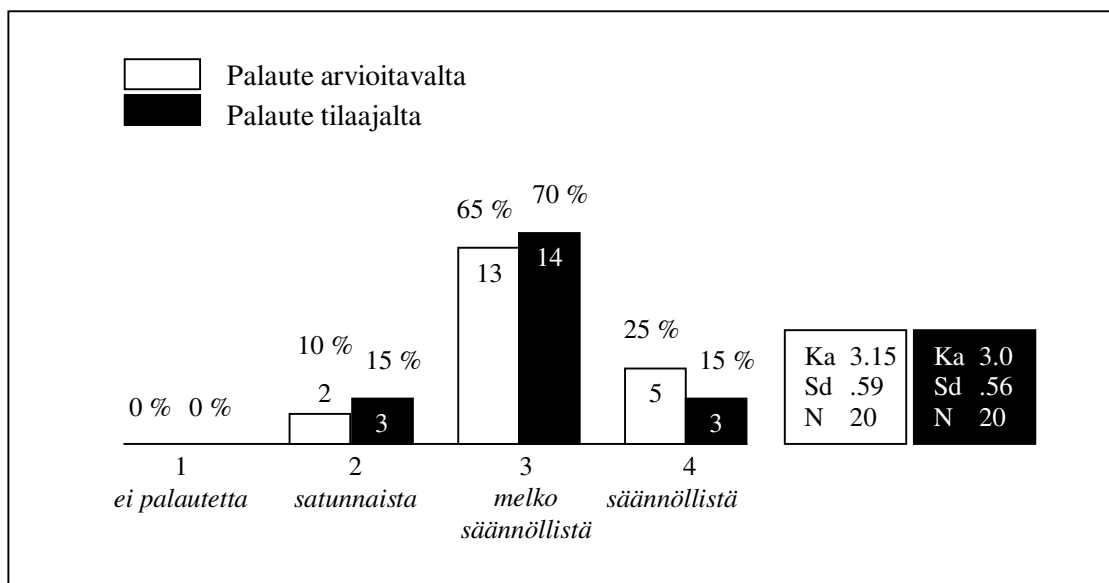


Kuva 5.17. Kuinka usein konsultti asettaa hakijat paremmuusjärjestykseen.



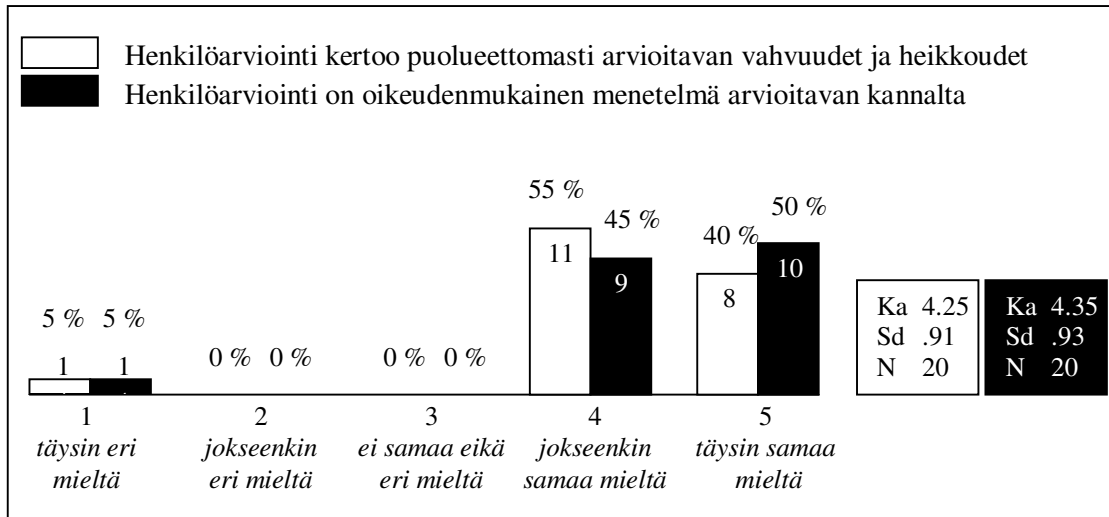
Kuva 5.18. Arvioinneilla voidaan ennustaa työsuoritumista.

Konsultit saavat palautetta työstään melko säännöllisesti sekä arvioitavilta että arvioinnin tilaajilta (ks. kuva 5.19). Muutamalle konsultille palautteen saanti on satunnaista.



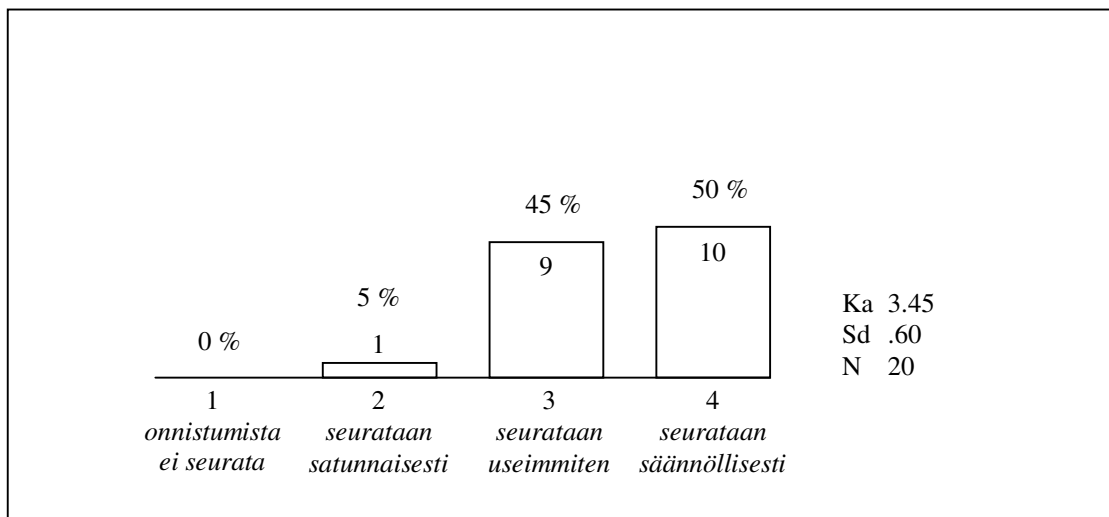
Kuva 5.19. Konsultin saama palaute arvioitavilta ja arvioinnin tilaajilta.

Henkilöarviointi nähdään yleisesti puolueettomana ja oikeudenmukaisena menetelmänä (ks. kuva 5.20).



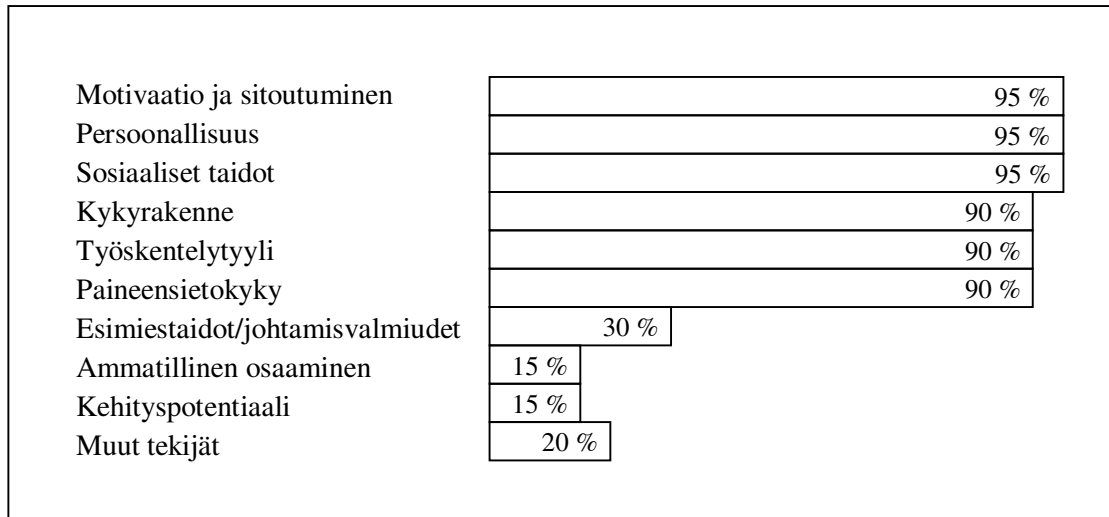
Kuva 5.20. Henkilöarvioinnin puolueettomuus ja oikeudenmukaisuus.

Lähes kaikki konsultit ilmoittavat seuraavansa arviointien onnistumista säännöllisesti tai ainakin useimmiten (ks. kuva 5.21).



Kuva 5.21. Arviointien onnistumisen seuranta.

Henkilöarviointiraportti pitää sisällään monenlaista informaatiota arvioidusta henkilöstä (ks. kuva 5.22). Useimmiten siinä selvitetään konsultin näkemystä henkilön sosiaalisista taidoista, motivaatiosta ja sitoutumisesta sekä persoonallisuudesta. Muita tärkeitä osa-alueita ovat kykyrakenne, työskentelytyyli ja paineensietokyky.

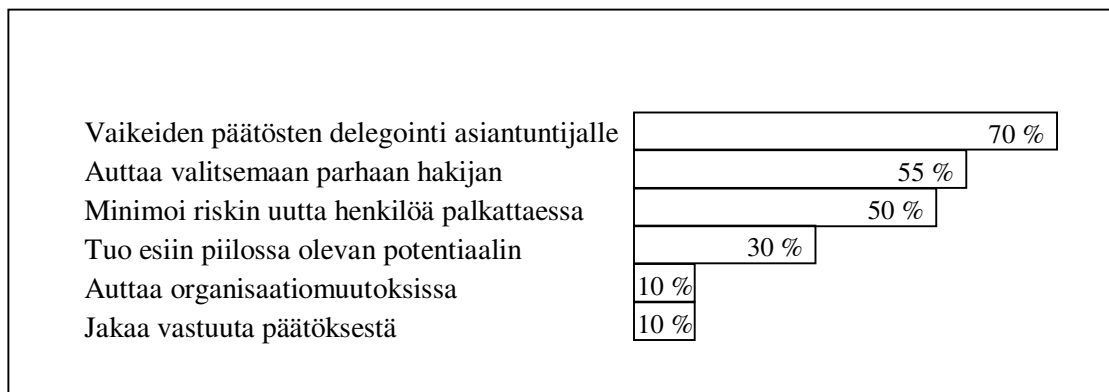


Kuva 5.22. Henkilöarvioinnissa yleisimmin selvittävät ja raportoitavat tekijät.

Arvioinnin tilaajalle ja arvioitavalle annettavat raportit ovat sisällöltään enimmäkseen yhteneväiset. Kuitenkin joka kymmenes konsultti kertoi raporttien sisällön eroavan toisistaan.

5.1.7 Henkilöarvioinnin hyödyt

Konsulttien käsityksen mukaan henkilöarvioinnin hyötynä on ennen kaikkea vaikeiden päätösten delegointi asiantuntijalle (ks. kuva 5.23). Henkilöarvioinnin uskotaan auttavan valitsemaan parhaimman tai soveliaimman hakijan, ja se minimoi riskiä uutta henkilöä palkattaessa.



Kuva 5.23. Henkilöarvioinnin hyödyt konsulttien mukaan.

5.1.8 Tulevaisuus

Henkilöarviointialan yrittäjät ovat luottavaisia tulevaisuuden suhteen. Melkein kaikki vastaajat näkivät tulevaisuuden myönteisessä valossa. Puolet vastaajista uskoo alan kasvavan ja kehittyvän sekä yritysten palveluiden monipuolistuvan. Lähes puolet koki lain yksityisyyden suojasta työelämässä hyvänä, sillä sen nähdään puhdistavan alaa epämääräisistä ja epäpätevistä toimijoista.

5.2 Konsulttien haastattelut

Haastatteluissa keskityttiin konsulttien kokemuksiin ja näkemyksiin henkilöarvioinnista ja henkilöarviointiprosessista. Kyselyissä henkilöarviointiprosessista kerrottiin melko niukasti, ja haastatteluissa prosessia pyrittiin selvittämään kattavammin. Erityistä huomiota kiinnitettiin myös lakiin yksityisyyden suojasta ja sen aikaansaamiin muutoksiin henkilöarviointialan yritysten käytännöissä.

5.2.1 Perustietoja konsulteista ja konsulttiyrityksistä

Kuten kyselyn tulosten perusteella (ks. Kuva 5.2) saattoi ennakoida, myös haastateltujen konsulttien koulutustaso oli korkea. Haastatelluista konsulteista kahdeksan oli koulutukseltaan psykologeja. Joukkoon mahtui myös yksi ekonomi ja yksi luonnontieteilijä. Haastateltavat olivat toimineet henkilöarvioinnin parissa keskimäärin 13 vuotta. Pisimmän työhistorian omaavat olivat tehneet henkilöarviointeja 20 vuotta, ja lyhyimmän aikaa alalla viihtyneiden työhistoria ulottui kahden vuoden taakse.

Haastateltujen edustamien konsulttiyritysten keskimääräinen liikevaihto oli 2,3 miljoonaa euroa, ja henkilöarviointien määrä vuositasolla oli yhteensä 28 000. Pienimmissä toimistoissa arviointeja tehtiin muutamia satoja ja suurimmissa yrityksissä useita tuhansia vuodessa. Suurimmilla toimistoilla toimeksiantajayrityksiä saattoi olla jopa useita satoja, mutta keskimääräinen yhteistyökumppanien määrä liukui 50 yrityksen paikkeilla. Toimeksiantajat painottuivat suuryrityksiin, mutta keskisuuria yrityksiäkin oli jokaisella. Neljä konsulttia ilmoitti toimeksiantajayrityksiinsä kuuluvan myös pieniä yrityksiä. Nämä tiedot vastasivat myös kyselystä saatuja tuloksia (ks. luku 5.1.1).

5.2.2 Perustietoja henkilöarvioinnista

Toimeksiantajat lähettävät yleensä kolme arvioitavaa kerrallaan henkilöarviointiin. Päivä kestää kuudesta seitsemään tuntia, mutta joukossa oli yksi konsultti, jonka arviointi kestää 10-15 minuuttia. Testejä päivään mahtuu keskimäärin kymmenkunta. Kaksi konsulttia ilmoitti käyttävänsä vain yhtä tai kahta menetelmää.

Tärkeimpinä menetelminä pidettiin haastattelua ja erilaisia kyselyjä. Myös simulaatiot saivat kannatusta, ja yksi konsultti piti tärkeimpinä projektiivisia menetelmiä. Enemmistö suhtautui kuitenkin kielteisesti projektiivisiin menetelmiin. Niitä käytti neljä haastateltua, joista kaksi kertoi käyttävänsä niitä vain satunnaisesti. Tämä on hieman ristiriidassa kyselyn tulosten kanssa, joissa projektiivisia menetelmiä ilmoitti käyttävänsä 65 % vastaajista (ks. kuva 5.13).

5.2.3 Konsulttien ihmiskäsitys

Harva konsultti pystyi tarkasti määrittelemään sitä viitekehystä, johon arviointiaan peilaa. Neljällä konsultilla ei ole mitään erityistä viitekehystä tai ihmiskäsitystä.

”Kun on näinkin pitkään jo tehnyt, niin kyllä tää aika käytännönläheiseksi muodostuu, et kyllä ne teoriat on jääny sinne taustalle.”

Nainen, 20 vuoden kokemus henkilöarviointien teosta

Yleisimmin konsultit kuvailivat näkemyksiään tavalla, jota voisi kutsua holistis-dynaamiseksi. Tämä pitää sisällään käsityksen, että ihmistä tulisi arvioida kokonaisuutena, jonka persoonallisuuteen, kykyihin ja toimintatapoihin vaikuttavat vuosien mukanaan tuomat kokemukset. Ihmisen katsotaan voivan siten muuttua ja kehittyä, ja arviointitilanne on vain yksi poikkileikkaus tästä kehityksestä.

”Se on semmonen, että se arviointi tapahtuu tässä hetkessä ja tänään, et se on semmonen ohut läpileikkaus tai valaisu hänen olemisestaan, käyttäytymisestään ja suoriutumisestaan tänä päivänä. Ja sitte on seuraava päivä ja seuraava vuosi ja hän oppii ja kehitty. Se arviointi vanhenee, nuoremman ihmisen kohdalla vähän nopeammin ja vanhemman ihmisen kohdalla, jos ei ole ollut semmosta kriisiä tai semmosta radikaalia, niin vähän hitaammin.”

Nainen, 18 vuoden kokemus henkilöarviointien teosta

5.2.4 Lain vaikutus

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä nähtiin kaikkien konsulttien mielestä hyvänä ja tervetulleena, vaikka kritiikkiäkin se oli herättänyt. Sen uskottiin tuovan alalle uusia pelisääntöjä ja raameja, mikä lisää alan ja erityisesti pätevien konsulttien arvostusta. Lain toivottiinkin karsivan henkilöarviointialan kentältä epäpätevät konsultit ja epämääräiset yritykset. Positiivisena vaikutuksena konsultit näkivät myös sen, että toimeksiantajat ovat lain voimaantulon jälkeen tiedostaneet paremmin henkilöarviointiin liittyvät tekijät. Arvioitavan oikeudet ovat korostuneet ja niihin on kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Monet konsultit katsoivat, että laki on vahvistanut jo valmiita käytäntöjä.

Kritiikkiä sai osakseen muun muassa lain valmistelu, jossa ei muutaman konsultin mielestä oltu riittävästi kuultu yksittäisten konsulttien näkemyksiä. Lisäksi monet konsultit mainitsivat

varsinkin psykologien keskuudessa virinneen keskustelun lain vaatimuksista ja erityisesti projektiivisten menetelmien käytön tieteellisyydestä.

”Musta siinä oli aluksi sellasia ylilyöntejä, ja nimenomaan psykologien piirissä lähettiin sellaseen amerikkalaiseen juridiseen päätökseen, jossa lakimiehet sanelee ja haetaan korvauksia. Menetelmä, validiteetti, reliabiliteetti, ihan niin kun se menetelmä olis jotain todella olennaista. Ei mun mielestä näitä asioita voi ottaa niin suoraviivaisesti, siihen vaikuttaa se tekijän ammattitaito ja enemmän se menetelmien laajuus, kun yksittäinen menetelmä. Siitä on tasotuttu, siinä oli alkukeskustelussa yllättävän paljon sellasta lakimiesmäistä tiukkapiposta mentaliteettia, säikähätäneen tuntusta.”

Mies, 18 vuoden kokemus henkilöarviointien teosta

Käytännössä laki oli muuttanut toimintaa neljän konsultin kohdalla. Erityisesti palautekäytännöt arvioitavien suhteen olivat muuttuneet selkeämmiksi. Arvioitavan mahdollisuus saada kirjallinen raportti oli monelle konsultille uutta. Myös menetelmiä oli karsittu lain hengen mukaisiksi. Tämä tarkoitti erityisesti projektiivisia testejä, joiden käytöstä kolme konsulttia oli luopunut kokonaan lain myötä. Myös kyselylomakkeiden sisältöjä oli tarkistettu ja niistä oli poistettu kohtia, jotka olivat liian henkilökohtaisia. Avoimuus oli yleisesti ottaen lisääntynyt.

5.2.5 Testausmenetelmien luotettavuuden varmistaminen

Testausmenetelmien luotettavuuden varmistamisen suurin osa konsulteista hoitaa tutkimusten seuraamisella ja testien validiteetin varmistamisella. Testit tilataan luotettavalta taholta ja henkilökuntaa koulutetaan niiden käyttämiseen.

5.2.6 Suorittajien asiantuntemuksen varmistaminen

Konsulttitoimistot varmistavat henkilökuntansa asiantuntemuksen muutamaa poikkeusta lukuunottamatta vaatimalla tiettyä pohjakoulutusta. Kahdeksan haastatellun mielestä ainoa kelvollinen koulutus on psykologin tutkinto. Lisäksi yli puolet haastatelluista kertoi kouluttavansa henkilökuntaansa asiantuntemuksen takaamiseksi. Yksi haastateltu piti asiantuntemuksen varmistamista toimeksiantajan tehtävänä, ei konsulttiyrityksen.

5.2.7 Tietojen virheettömyyden varmistaminen

Henkilöarvioinnilla saatujen tietojen virheettömyysvaatimusta moni haastateltu piti kohtuuttomana. Virheettömyyteen pyrkimisen keinona nähtiin useimmiten monipuolisten menetelmien

käyttö ja huolellinen menetelmien valinta. Muutama konsultti korosti tietojen varmistamista useasta eri lähteestä. Koulutus ja seuranta mainittiin myös yhtenä keinona virheettömyyteen pyrkimisessä. Yksi konsultti piti tärkeänä oman rajallisuutensa tunnistamista; sen että kertoo vain niistä asioista, joista voi olla kohtuullisen varma, eikä anna toimeksiantajille harhaanjohtavaa kuvaa pätevyydestään.

5.2.8 Normit

Haastateltujen konsulttien normeihin liittyvät käytännöt vahvistivat kyselyn tuloksia (ks. luku 5.1.5). Puolet konsulteista käyttää valmiita normeja, jotka tulevat testien mukana. Kuusi haastateltavaa kertoi tilaavansa testinsä pääsääntöisesti Psykologien kustannuksesta, jolloin testien mukana useimmiten tulee valmiit, suomalaisille soveltuvat normistot. Monet käyttävät myös Työterveyslaitoksen toimittamia käsikirjoja testien tuloksia tulkitessaan. Yksittäisiä testejä suurin osa konsulteista tilasi satunnaisesti myös muilta, pienemmiltä yrityksiltä. Kaksi konsulttia käytti ainoastaan oman yrityksensä kehittämiä testejä, joiden normiaineistot on kerätty suomalaisilta asiakkailta.

Muutamaa poikkeusta lukuunottamatta omia normeja keräävät kaikki konsultit. Omia normeja keräämällä voidaan varmistaa, että normit sopivat suomalaisille arvioitaville. Toisaalta joidenkin yritysten asiakasmäärät eivät ole kovin suuria luotettavan normiaineiston saavuttamiseksi. Suuret konsulttitoimistot ovat normiaineiston keruun suhteen etulyöntiasemassa, sillä heidän asiakasmääränsä liikkuvat tuhansissa, ja normiaineiston päivitystiheys ja luotettavuus ovat varmemmalla pohjalla kuin pienissä yrityksissä.

Lähes poikkeuksetta yritykset käyttävät ja keräävät normiaineiston erikseen akateemisesti koulutetuille ja opistotason koulutuksen saaneille henkilöille.

5.2.9 Arviointiprosessi

Kuten luvussa 2 kuvattiin, Honkasen ja Nymanin mukaan henkilöarviointiprosessi lähtee liikkeelle tavoitteiden ja kriteerien määrittelystä. Seuraava vaihe on menetelmien valinta ja arviointitilanteen toteutus. Tulosten ja johtopäätösten tekeminen edeltää raportointia ja palautteen antoa. Viimeisenä vaiheena on arviointien onnistumisen seuranta.

5.2.9.1 Tavoitteiden määrittely

Tavoitteiden määrittelyssä tehtäväanalyysi ja toimeksiantajan tarpeen selvittäminen ja määrittely kuuluvat rutiininomaisesti kaikkien haastateltujen konsulttien työnkuvaan arviointiprosessin yhteydessä. Organisaatioanalyysin haastatelluista mainitsi tekevänsä ainoastaan neljä.

Tämä saattaa osittain johtua siitä, että konsultit kertoivat työskentelevänsä enimmäkseen vanhojen asiakkaiden parissa, eikä organisaatioanalyysia siten ole tarpeen joka kerta tehdä. Puolet ei myöskään kertonut informoivansa toimeksiantajaa arvioinnin mahdollisuuksista ja rajoituksista sekä periaatteista. Monet konsultit olettavat toimeksiantajien tiedostavan nämä tekijät ilman, että niistä pitäisi erikseen puhua arviointiprosessin yhteydessä.

5.2.9.2 Kriteerien määrittely

Kuten kyselyssäkin tuli ilmi (ks. luku 5.1.2), kriteerien määrittely oli lähes kaikkien haastateltujen konsulttien mielestä ensiarvoisen tärkeä vaihe arviointiprosessissa. Yhtä konsulttia lukuunottamatta kriteerien määrittelyyn perehdytään huolella. Konsultit pyrkivät ottamaan huomioon niin kriteerien konkreettisuuden kuin laadunkin. Tavoitteena on muodostaa kriteerit, joita voidaan mitata ja havainnoida henkilöarviointimenetelmin. Tämä tuottaa muutaman konsultin mukaan toisinaan ongelmia. Toimeksiantajilla ei aina ole käsitystä siitä, mitä henkilöarvioinnin keinoin on mahdollista selvittää, ja tällöin vaatimukset saattavat olla epärealistisia-kin.

Kriteerien määrittelyn tarkoituksena on selvittää, mikä on sopiva määrä kriteereitä ja mitkä kriteerit ovat arvioinnin tavoitteiden ja toimeksiantajan tarpeiden kannalta tärkeimmät. Yhtä lukuunottamatta konsultit palaavat kriteereihin raportointivaiheessa: siten arvioitavan suoriutumista analysoidaan nimenomaan kriteereitä vasten. Kriteerien määrittelyn ongelmaksi moni haastateltava koki toimeksiantajien kärsimättömän suhtautumisen aiheeseen.

”Usein kun tulee tämmönen arviointitilanne, niin on kauhee kiire ja niit on vaikee saada tekemään kunnollista työn analyysia eli sitä kriteeripuolen miettimistä yleensä...jos arviointikriteerit tehdään huolimattomasti, niin se vesittää koko arvioinnin. Sitte meidän maali on asetettu väärään paikkaan ja se ei enää auta, vaikka kuinka huolellisesti ja hyvin tehdään arviointi. Meidän toimeksiantajat ei tietenkään sitä sillai ymmärrä.”

Mies, 6 vuoden kokemus henkilöarviointien tekemisestä

5.2.9.3 Menetelmien valinta

Yleisesti ottaen menetelmät valitaan kunkin tilanteen mukaan. Vain yksi haastateltava kertoi menetelmänsä olevan aina sama riippumatta arvioinnin tavoitteista tai kriteereistä. Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin kertoivat käyttävänsä hyvin pitkälle samoja menetelmiä, mutta tilanteesta riippuen ns. peruspakettia täydennetään räätälöidymmillä menetelmillä.

Kaikki konsultit pitivät käyttämiään menetelmiä luotettavina ja itseään pätevinä eri menetelmien käyttäjinä. Suurin osa kertoi arvioivansa jokaista määriteltyä arviointikriteeriä vähintään kahdella toisistaan riippumattomalla menetelmällä. Kaksi konsulttia katsoi yhdenkin menetelmän riittävän. Näitä kahta lukuunottamatta konsultit käyttävät siten useita eri menetelmiä arviointia tehdessään. Haastattelu kuuluu keskeisesti näihin menetelmiin. Tosin yksi konsultti katsoi käyttämänsä menetelmän olevan niin pätevä ja kaikenkattavan, ettei edes haastattelu ole tarpeen.

5.2.9.4 Arviointitilanteen toteutus

Kahdeksan konsulttia kertoi informoivansa arvioitavaa ainakin jossain määrin etukäteen. Arviointitilanteessa arvioitavaa yleensä informoidaan arvioinnin tavoitteista ja toteuttamistavasta. Tiedottaminen arvioinnin yleisistä eettisistä periaatteista ja arvioitavan oikeuksista ei sen sijaan automaattisesti sisälly arvioitavien etukäteisinformaatioon. Informaation sisältö vaihtelee paljon. Muutamissa toimistoissa arvioitaville annetaan hyvinkin tarkkaa tietoa arviointipäivästä, käytettävistä menetelmistä ja arvioitavan oikeuksista. Avoimuuteen pyritään tietoisesti ja arviointiprosessista pyritään tekemään mahdollisimman läpinäkyvä. Usein arvioitavaa kuitenkin informoidaan vain hyvin yleisellä tasolla, ja moni konsultti luottaa toimeksiantajaan arvioitavan informoinnissa.

Avoimuus arvioitavia kohtaan jää useimmilla konsulteille yleisellä tasolla tapahtuvaksi eri menetelmien käytön perusteluksi. Vain kaksi konsulttia kertoi käyttävänsä läpinäkyviä menetelmiä, joiden tulokset voidaan käydä menetelmäkohtaisesti läpi arvioitavan kanssa.

”...tulokset otetaan haastatteluun mukaan, auki, näkyville ja käydään ne yhdessä läpi arvioitavan kanssa, heti siinä välittömästi hän saa palautteen kaikista näistä testeistä... ja voi kysyä ja kommentoida. Ei siinä oo tarkoitus olla mitään salamyhkäisyyttä, kyllä sen arvioitavan on hyvä tietää missä mennään.”

Mies, 2 vuoden kokemus henkilöarviointien tekemisestä

Arvioitavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ei vaikuta täysin itsestään selvältä konsulttien haastattelujen perusteella. Puolet ei varmistanut mitenkään arvioitavan vapaaehtoista osallistumista arviointiin. He olettavat toimeksiantajan huolehtivan vapaaehtoisuuden varmistamisesta.

”Arvioitavan vapaaehtoisuus on sen tilaajan vastuulla. Onhan se niin, että jos joku jättää valintaprosessista yhden osan tekemättä eikä tuu tänne, niin se on silloin hei-

koilla. Toi vapaaehtoisuus on vähän teoreettinen kysymys, sen yksilön mahdollisuus vaikuttaa siihen on hirveen heikko.”

Mies, 20 vuoden kokemus henkilöarviointien tekemisestä

Samoin konsultit eivät rutiininomaisesti kerro arvioitaville heidän oikeudestaan keskeyttää arviointiprosessi missä vaiheessa tahansa. Prosessin keskeyttäminen on harvinaista, eikä monesta konsultista tunnu tarpeelliselta informoida keskeyttämismahdollisuudesta.

5.2.9.5 Tulosten tulkinta ja johtopäätösten tekeminen

Yhtä poikkeusta lukuunottamatta tuloksia tulkitaan suhteessa arviointikriteereihin. Tällöin käytetään vain se informaatio, joka liittyy henkilön suoriutumiseen määritellyillä arviointikriteereillä ja joka on tarpeellista arvioinnin kannalta. Konsultit eivät raportoi toimeksiantajalle sellaista luottamuksellista tietoa, jota ovat saattaneet saada arvioinnin yhteydessä.

Myös virhelähteet pyritään ottamaan huomioon tulosten tulkinnassa ja johtopäätösten tekemisessä. Tuloksia tulkitaan suhteessa arvioinnin kontekstiin, ja esimerkiksi arviointihetkellä vaikuttaneet mahdolliset häiriötekijät otetaan huomioon.

5.2.9.6 Raportointi

Muutamaa poikkeusta lukuunottamatta konsultit raportoivat toimeksiantajalle sekä kirjallisesti että suullisesti. Eräs konsultti ei henkilötietolakiin vedoten tee juuri lainkaan kirjallisia raportteja, vaan raportoi toimeksiantajille ainoastaan suullisesti. Toinen konsultti taas lähettää vain kirjallisen raportin tilaajalle, eikä pidä suullista raportointia tarpeellisena. Arvioitavat saavat useimmiten ainoastaan suullisen raportin. Kirjallinen raportti on mahdollista saada, mutta sitä täytyy osata itse pyytää. Tosin kaksi konsulttia kertoi, että he eivät anna kirjallista raporttia arvioitavalle silloinkaan. Arvioitavien saama palaute onkin kiinni arvioitavan omasta aloitteellisuudesta. Palaute ei tule automaattisesti, vaan arvioitavan on itse oltava aktiivinen sen saadakseen.

Raportissa esitetään lähes poikkeuksetta vain ne arvioinnin tulokset ja tulkinnat, jotka liittyvät arvioinnin sovittuihin tavoitteisiin ja arviointikriteereihin. Yhdeksän konsulttia kertoi, että heidän raporteistaan käy ilmi sen käyttötarkoitus. Näin pyritään varmistamaan, ettei sitä käytetä muihin tarkoituksiin.

Toimeksiantajan ja arvioidun saaman palautteen sisältö on muutamaa poikkeusta lukuunottamatta yhteneväinen. Kaksi konsulttia kertoi sisältöjen eroavan toisistaan jonkin verran. Vaikka arvioitavista suurimmalla osalla on mahdollisuus saada palaute arvioinnista, ei käytännössä

ole juuri mahdollisuutta tarkistaa, mitä tietoja hänestä on tallennettu toimeksiantajan henkilörekisteriin.

5.2.9.7 Arvioinnin seuranta

Arviointien onnistumisen seuranta ei ole kovin systemaattista. Ainoastaan kaksi konsulttia kertoi pyrkivänsä säännöllisesti selvittämään, miten heidän tekemillään arvioinneilla on kyetty kuvaamaan tai ennustamaan arvioitavan työsuoriutumista. Useimmille seuranta on satunnaista, eikä näissä seurannoissa palata raporttien varsinaiseen sisältöön lainkaan, vaan lähinnä selvitetään menestyiko henkilö työssään vai ei. Seuranta tapahtuu yleisimmin jatkuvien asiakaskontaktien kautta. Kun konsultti tekee jatkossa yhteistyötä saman toimeksiantajan kanssa, hän saattaa samalla kysellä aiemmin arvioimiensa henkilöiden menestymisestä. Yksi konsultti ei tee minkäänlaista seurantaa tekemistään arvioinneista.

Vain kaksi konsulttia on seurannassaan kiinnostunut siitä, miten arvioitavaa on kohdeltu ja palveltu. Suurin osa konsulteista tekee seurantaa ainoastaan toimeksiantajien suuntaan. Parhaiten he näyttävät olevan selvillä arviointiprosessin toimivuudesta, siitä, että se vastaa toimeksiantajan tarpeita ja on ajallisesti kohtuullinen. Kukaan konsulteista ei kertonut seuraavansa sitä, miten tietosuoja ja luottamuksellisuus arvioinnin tuloksista on säilynyt.

5.2.9.8 Yhteenveto arviointiprosessista

Arviointiprosessia kokonaisuudessaan katsottaessa voi huomata, että kriteerien määrittely pyritään tekemään mahdollisimman perinpohjaisesti. Myös tulosten tulkinta ja johtopäätösten tekeminen vaikuttaa laadukkaalta ja kattavalta. Suurimmat puutteet löytyvät arviointitilanteen toteutuksesta ja arvioitavan informoinnista. Erityisesti avoimuutta ja läpinäkyvyyttä olisi syytä pyrkiä lisäämään. Myös seurannassa on selkeitä puutteita. Seuranta on useimmille konsulteille satunnaista ja melko ylimalkaista. Tehtyihin raportteihin ei juurikaan palata, joten raporttien todellista ennustekykä ei selvitetä. Useimmat konsultit ovat kiinnostuneita arvioitujen selviytymisestä yleisellä tasolla, mutta yksityiskohtaisemmin seurantaa ei pääsääntöisesti tehdä.

5.2.10 Arvioinnin kattavuus ja luotettavuus

Varmistaakseen henkilöarvioinnin kattavuuden seitsemän konsulttia kertoi käyttävänsä monipuolisia menetelmiä. Muita keinoja kattavuuden varmistamiseksi ovat muun muassa hyvin tehty haastattelu sekä huolellinen testien ja kriteerien valinta. Puolueettomuutta lähes kaikki haastatellut pitivät itsestään selvyytinä. Konsultti on perusasetelmassa ulkopuolinen, ja am-

matillisuuteen kuuluu itsensä jääväminen tarpeen tullen, jos arvioitava on perheenjäsen tai tuttava.

Henkilöarvioinnissa on tarkoituksena kerätä vain tehtävän kannalta oleellinen informaatio. Tämän tavoitteen saavuttaminen on monen konsultin mielestä hankalaa. Ihmiset usein omaaloitteisesti kertovat enemmän kuin konsultin on tarpeen tietää. Toisaalta muutamat konsultit kertoivat kysyvänsä haastateltavan yksityiselämästäkin melko laajasti saadakseen kattavan kuvan henkilöstä. Kaikkea kerättyä tietoa ei kuitenkaan raportoida eteenpäin, vaan raportissa pyritään pitäytymään niissä aiheissa, jotka on kriteereitä ja tavoitteita määriteltäessä päätetty. Joissakin toimistoissa konsultteja on tarkoin ohjeistettu, jotta kerätty informaatio ei ylittäisi yksityisyyden suoja. Lomakkeita on tarkistettu ja menetelmiä mietitty tästä näkökulmasta.

Monen konsultin mielestä arvioitavan yksityisyyden piiriin kuuluvat muun muassa uskoon, politiikkaan ja perhesuunnitteluun liittyvät asiat. Tätä pidetään lähes itsestään selvyytenä. Muutama konsultti oli sitä mieltä, ettei arvioitavilta voi kysyä mitään yksityiselämään liittyvää, ei edes harrastuksia. Ainoastaan suoraan työhön ja työhistoriaan liittyvät kysymykset ovat heidän mielestään sallittuja. Poikkeuksia ovat sellaiset tehtävät, joihin liittyy liikesalaisuuksien käsittely ja joissa halutaan varmistaa, ettei työntekijän puoliso tai muu läheinen työskentele kilpailevan yrityksen palveluksessa. Yksityisyyden raja on useimpien konsulttien mielestä kuitenkin vaikeasti määriteltävissä. Kaksi konsulttia oli huolissaan liiallisesta huolehtimisesta arvioitavien yksityisyydestä. Se vaikeuttaa heidän mukaansa työtä, kun ”työkalut” kapeutuvat ja haastattelussa konsultit joutuvat rajoittamaan käsiteltävien asioiden laajuutta. Tästä johtuen kokonaisvaikutelma arvioitavista voi jäädä vajavaiseksi.

5.2.11 Henkilöarviointien käytön hyödyt ja merkitys

Konsulttien mukaan henkilöarviointia käytetään ennen kaikkea riskien minimoimiseen eli henkilöarviointia käyttämällä pyritään varmistamaan, ettei työnkuvaan nähden sopimatonta henkilöä palkata tai ylennetä. Monien mielestä asiakkaat haluavat lähinnä varmistusta omille mielipiteilleen tai uutta näkökulmaa arvioitaviin henkilöihin. Kahden konsultin mukaan toimeksiantajien ammattitaidon puute on pääasiallinen syy henkilöarviointien käyttöön.

Henkilöarviointia pidetään arvioitavien kannalta oikeudenmukaisena ja tasapuolisena menetelmänä. Toisaalta muutamat konsultit katsovat, että käytön syynä on tuloksellisuus. Yritykset haluavat tietää, ketä kannattaa kehittää ja kehen työntekijään sijoitetut rahat todennäköisesti tuottavat myös tulosta. Yrityksille tulee myös halvemmasi käyttää ulkopuolista yritystä kuin sitoa firman omia resursseja henkilöarviointitoimintaan. Henkilöarviointeja käytetään usein

epäsäännöllisen satunnaisesti, jolloin ei kannata pitää omaa väkeä kiinni pelkästään tässä työssä.

Erään konsultin mukaan on yrityksiä, jotka käyttävät henkilöarviointeja imagollisista syistä. Näissä yrityksissä työntekijöiden arviointi kuuluu systemaattisena osana henkilöstöpolitiikkaan, eikä poikkeuksia tästä käytännöstä juurikaan esiinny.

Kuusi konsulttia näki henkilöarvioinnin vahvuutena sen objektiivisuuden ja mahdollisten epäonnistuneiden valintojen vähentämisen. Muutama konsultti mainitsi lisäinformaation tuottamisen ja tiedonhallinnan varmistamisen henkilöarvioinnin vahvuutena. Heikkoutena nähtiin menetelmät, joiden kehittämisessä on vielä toivomisen varaa. Muiden kollegojen mahdollisen ammattitaidon puutteen näki haittana puolet haastatelluista. Muutama konsultti harmitteli myös toimeksiantajien puutteellisia tietoja alasta, mikä aiheuttaa virheellisiä käsityksiä.

6 Arvioitujen haastattelut

Henkilöarvioinnissa olleiden haastateltavien kokemusten kautta pyrittiin selvittämään muun muassa henkilöarvioinnin oikeudenmukaisuutta arvioitujen näkökulmasta. Haastatteluissa halettiin eritellä heidän kokemuksiaan henkilöarvioinnista ja sen vaikutuksista arvioituihin.

6.1 Haastateltujen perustiedot

Henkilöarviointiin osallistuneiden osalta tutkimuksen aineisto kerättiin lumipallomenetelmällä. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että haastateltavia etsittiin levittämällä sanaa tutkimuksesta eri tahoille, esimerkiksi kollegoille, tuttaville ja ammatillisille yhteyshenkilöille, joilta kysyttiin mahdollisia haastateltavia. Kiinnostuneita pyydettiin ottamaan yhteyttä tutkijoihin. Kun yksi haastateltava oli saatu, myös häneltä kysyttiin tietoa mahdollisista uusista haastateltavista.

Yhteensä henkilöarvioinnissa olleita haastateltavia oli 10 henkilöä, joista miehiä oli neljä ja naisia kuusi. Haastateltavien keski-ikä oli 38 vuotta nuorimman haastateltavan ollessa 25 ja vanhimman 55-vuotias. Seitsemän haastateltavaa oli työssä yksityisellä ja kolme julkisella sektorilla. He toimivat teknisellä, kaupallisella sekä sosiaali- ja terveysalalla. Yhtä haastateltavaa lukuunottamatta henkilöarvioinnin oli tehnyt ulkopuolinen konsultti.

Syy henkilöarviointiin oli viiden vastaajan kohdalla rekrytointi (ks. taulukko 6.1). Kolme vastaajaa oli ollut henkilöarvioinnissa organisaatiossa tapahtuvien uudelleen sijoittelujen takia. Heistä kaksi oli oma-aloitteisesti hakenut muutosta omaan toimenkuvaansa ja uutta työtä saman organisaation sisällä. Yksi vastaaja oli ollut henkilöarvioinnissa urasuunnittelun takia ja yksi muodollisuuden vuoksi. Muodollisuuden vuoksi arvioitavana ollut oli ymmärtänyt, että heidän organisaatiossaan henkilöarviointia käytetään lähinnä yrityksen imagon takia, eikä sillä ole suurtakaan käytännön merkitystä.

Syy henkilöarviointiin	N
Rekrytointi	5
Muutos organisaatiossa	3
Urasuunnittelu	1
Muodollisuus	1

Taulukko 6.1. Syy henkilöarvioinnin käyttöön arvioitujen kohdalla.

Koska monet haastateltavat olivat olleet useamman kerran henkilöarvioinnissa, haastattelussa keskityttiin selkeyden vuoksi tuoreimpaan kokemukseen. Viimeisimmän henkilöarvioinnin

perusteella arvioitavista kuusi oli saanut hakemansa tehtävän, mutta kaksi lopulta kieltäytyi ottamasta sitä vastaan. Ainoastaan yhden haastattelun kohdalla henkilöarviointi, joka oli liittynyt rekrytointiin, ei ollut johtanut uuden työsuhteen solmimiseen. Yhden haastattelun kohdalla prosessi oli vielä kesken.

Tarkempaa syytä henkilöarvioinnin käyttöön tilaajat eivät olleet arvioitaville yleensä kertooneet. Muutamalle arvioitavalle vain kerrottiin, että henkilöarviointi on yrityksen yleinen käytäntö tai että arviointi tehdään lähinnä varmuuden vuoksi.

6.2 Kokemus arvioinnista

Haastateltavien viimeisestä arvioinnista oli kulunut aikaa enintään kaksi vuotta. Kolme haastateltavaa oli ollut arvioitavana kuluneen kuukauden sisällä. Yksi arvioitava oli ollut henkilöarvioinnissa edellisellä viikolla ja saanut tulokset vain kahta päivää ennen haastattelua. Siten kaikki haastateltavat olivat olleet arvioitavana aikana, jolloin laki yksityisyyden suojasta työelämässä on ollut voimassa.

Haastateltavat olivat melko kokeneita henkilöarviointien suhteen. Suurin osa oli ollut arvioinneissa useammin kuin kerran (ks. taulukko 6.2). Joukon konkari oli ehtinyt olla arvioitavana yhteensä neljä kertaa.

Arviointikerrat	1 kerta	2 kertaa	3 kertaa	4 kertaa
Arvioitavat (N10)	3	3	3	1

Taulukko 6.2. Haastateltujen henkilöarviointikerrat.

Useamman kerran arvioitavana olleista monet kokivat kokemuksen tuovan varmuutta ja helpottavan arvioinnissa oloa. Puolet haastateltavista suhtautui arviointiin myönteisesti, ja he kaikki olivat olleet arvioinnissa vähintään kaksi kertaa. Muutama arvioitava näki arvioinnin olevan tavallinen osa rekrytointiprosessia.

Puolet arvioitavista suhtautui arviointiin kielteisesti. Mitä vähemmän kokemusta arvioitavilla oli ollut henkilöarvioinnista, sitä kielteisemmin he sen kokivat. Kaikki kolme ensikertalaista suhtautuivat varauksellisesti arviointiin.

”Kakat tuli housuun. Pelotti ja ahdisti, tuli epävarmuus sen työpaikan suhteen.”

Mies 31 v.

Toisaalta useammin kuin kaksi kertaa arvioinneissa olleista muutama oli menettänyt uskonsa henkilöarviointiin.

”(mulla on) vähän ehkä negatiivinen ennakko semmonen. Mä en hirveesti luota niihi että kuinka paljo ne oikeesti mittaa sitä...ne (eri arviot) meni ihan päinvastoin, ne oli niinku peilikuvat. Ehkä ne on vähän karisuttannu mun uskoa, ne on vähentäny mun uskoa niihin testeihin, kun sieltä tulee niinku ihan päinvastasia juttuja.”

Mies 33 v.

Toinen ryhmä, joka suhtautui arviointiin vähintäänkin varauksellisesti, olivat saman organisaation sisällä työpaikkaa vaihtaneet (kolme haastateltavaa). Heistä muutama koki asian negatiivisena, koska he olivat ennestään tunnettuja työntekijöitä ja arviointiin joutumista ei nähty tämän takia mielekkäänä.

”Mä olin aika pettyny, kun ne on nähny miten mä teen töitä, ja just se on ollu yks lähtökohta, miks se lähti niin nopeesti sujumaan se vaihtoprosessi. Kyllä mä olin jotenkin pettyny...et eiks ne usko siihen, mitä se työ puhuu puolestaan.”

Nainen 38 v.

”...mulla on 25 vuotta saman työnantajan palveluksessa ja mut kyllä tunnetaan ja tiedetään täällä ja olin hakemassa tänne samaan paikkaan jatkotehtäviin, niin tietysti tää tuntu uskomattomalta, että miksi tällänen testi vielä on.”

Nainen 49 v.

6.3 Arvioitavien informointi

Arviointipäivästä informoitiin arvioitaville vaihtelevalla tavalla. Kahdeksan kymmenestä koki, että heille ei kerrottu arvioinnin tavoitteista tai arvioitavan oikeuksista juuri lainkaan. Eri menetelmien käytön tarkoitus jäi myös yhtä monelle hämäräksi. Vain kaksi arvioitavaa oli saanut mielestään riittävästi tietoa arvioinnin tavoitteista ja omista oikeuksistaan arvioinnin suhteen. Heidänkin osaltaan monet menetelmät jäivät vaille selitystä.

Haastattelujen perusteella henkilöarviointiin osallistuvia informoidaan arvioinnin tavoitteista, arvioitavan oikeuksista ja eri menetelmien käytön tarkoituksesta puutteellisesti, jos informaatiota edes annetaan. Useimmille oli kerrottu ainoastaan käytännön asioista, kuten lounastauoista ja päivän pituudesta. Harva haastateltava oli tosin edes perännyt oikeuksiaan tai kysellyt

tavoitteista. Muutama haastateltava oli näitä asioita kysellyt ja saanutkin vastauksia kysymyksiinsä.

6.4 Henkilöarviointimenetelmät

Henkilöarviointimenetelmät herättivät monenlaisia tunteita. Mielekkäinä ja järkevinä nähtiin erityisesti kykytehtävät ja ryhmätyösimulaatiot (ks. taulukko 6.3). Eniten kyseenalaistettiin projektiivisia persoonallisuustehtäviä ja erilaisia inventaareja. Näiden yhteyttä haettuun toimenkuvaan oli vaikea ymmärtää, eikä tehtävien teko sen takia tuntunut mielekkäältä.

Vain kaksi arvioitua mainitsi tässä yhteydessä haastattelun, mutta kumpikaan ei osannut sanoa, oliko kyseessä strukturoitu vai strukturoimaton haastattelu.

Menetelmä	Sosiaalinen validiteetti	Korkea	Matala
		N 10	N 10
Kykytehtävät		5	2
Simulaatiot		4	1
Projektiiviset persoonallisuustehtävät		0	5
Inventaarit		0	3
Haastattelu		1	1

Taulukko 6.3. Menetelmien mielekkyys.

Haastatelluista seitsemän koki, että tehtävien tai kysytyjen kysymysten joukossa oli toimenkuvan suhteen epäasiallisia osioita. Näistä henkilöistä kuitenkin vain kaksi ilmaisi näkemyksensä testauksen suorittajalle tai haastattelijalle.

”Mä sanoin sille suoraan (haastattelussa esitettyjen kysymysten epäasiallisuudesta). Ei se mies hyväksynny sitä. Se tulee ihan selvästi esille siitä raportista.”

Nainen 38 v.

”...hän sanoi jotain, että tää on se strukturi, millä he tätä tekee ja nää on ne osiot, mut ei hän sitä sen kummemmin perustellut.”

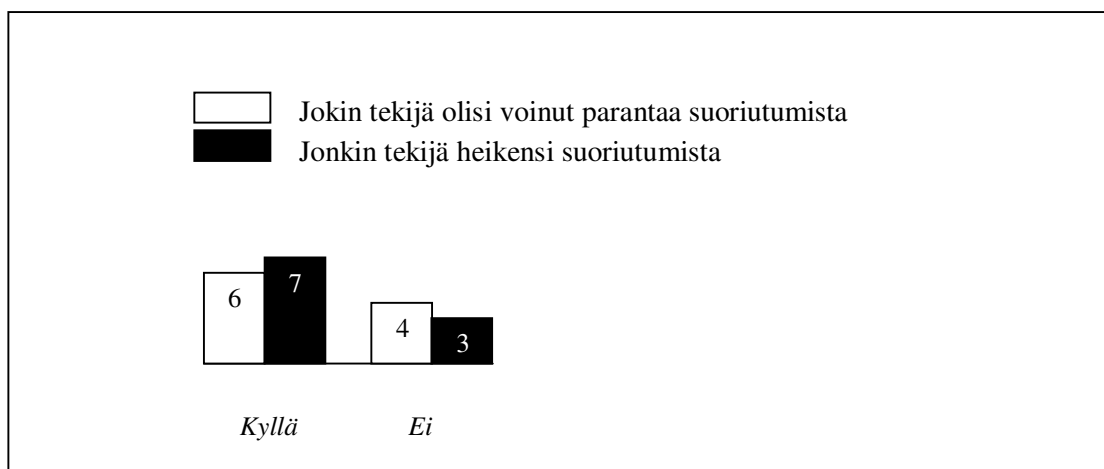
Nainen 49 v.

6.5 Arvio omasta suoriutumisesta

Kahdeksan vastaajaa koki päivän raskaana, kaksi ei. Toinen, jonka mielestä päivä ei ollut raskas, uskoi sen johtuvan kokemuksesta ja siitä, että tiesi mitä tuleman pitää.

Vastaajista kuitenkin puolet koki suoriutuneensa päivän tehtävistä jokseenkin hyvin. Kolme vastasi suoriutuneensa ”ei hyvin eikä huonosti”. Kaksi vastaajaa ei osannut arvioida suoriutumistaan lainkaan.

Haastatelluista yli puolet uskoi, että suoriutuminen olisi voinut olla parempi toisenlaisissa olosuhteissa (ks. kuva 6.1). Suoriutumista parantavia tekijöitä olisivat olleet muun muassa parempi informaatio päivän suhteen, paremmin hoidetut käytännönjärjestelyt ja parempi motivaatio. Monet myös kokivat, että heidän suoriutumistaan olivat heikentäneet tietyt tekijät. Viisi kertoi fyysisten ongelmien, kuten sairauden ja alhaisen verensokerin heikentäneen suoriutumista. Kahden kohdalla ongelmat löytyivät motivaation puutteesta. Kuitenkin vain kaksi ilmaisi testien tekijöille ongelmansa. Toisen kohdalla ongelmaan ei reagoitu mitenkään, mutta toisen kohdalla asia pyrittiin hoitamaan parhain päin.



Kuva 6.1. Haastateltujen arviot omaan suoriutumiseen vaikuttaneista tekijöistä.

Vastaajista ainoastaan kaksi kertoi vastanneensa kysymyksiin täysin rehellisesti. Kahdeksan vastaajaa kertoi vastanneensa jokseenkin rehellisesti. Totuutta venytettiin ja kaunisteltiin erityisesti motivaation suhteen. Lisäksi monet pyrkivät antamaan itsestään sellaisen kuvan, mitä ollettivat työnantajan hakevan. Täysin epärehellinen ei ollut kukaan.

6.6 Suhtautuminen henkilöarvioinnin tilanneeseen yritykseen

Seitsemän haastateltavaa koki, että henkilöarviointi vaikutti heidän suhtautumiseensa yritykseen, joka sen oli tilannut. Heistä viisi näki sen vaikuttaneen vähintäänkin lievästi negatiivi-

seen suuntaan, ja yksi koki henkilöarvioinnin vahvistaneen näkemystään yrityksen arvojen muuttumisesta kaupallisemmiksi ja kovemmiksi. Yhden vastaajan mielestä henkilöarviointi vaikutti positiivisesti käsitykseen yrityksestä, sillä se herätti kunnioitusta yrityksen työntekijöitä kohtaan, jotka valitaan niin kovan seulan läpi.

6.7 Palautteen saaminen

Yhdeksän vastaajaa kymmenestä sai vähintään suullisen palautteen arviointipäivästä (ks. taulukko 6.4). Suullinen palaute annettiin yhtä poikkeusta lukuun ottamatta puhelimitse.

Kirjallinen palaute annettiin neljälle arvioitavalle. Useammin arvioitavana olleista kaksi kertoi, että aikaisemmillä kerroilla palautetta ei annettu kirjallisena pyynnöistä huolimatta, mutta viimeisellä kerralla siihen oli suostuttu. Palautteen saanti oli myös vaihdellut arviointikerrasta toiseen lähes jokaisen useamman kerran arvioitavana olleen vastaajan kohdalla.

Palaute	Vain suullinen	Vain kirjallinen	Sekä kirjallinen että suullinen	Ei palautetta
N 10	5	0	4	1

Taulukko 6.4. Palautteen saaminen henkilöarviointipäivästä.

Kaiken kaikkiaan palautteen saanti tuotti joillekin (4/10) vastaajille vaikeuksia. Konsultit eivät vastanneet sovitulla ajalla, soittopyyntöihin ei reagoitu ja kirjallisen arvioinnin saannin mahdollisuudesta ei suoraan kerrottu. Yksi arvioitava ei yrityksistään huolimatta saanut mitään palautetta koko arvioinnista.

Raportin säilyttämisestä kerrottiin kuudelle arvioitavalle, mutta ei kovin tarkasti. Kenellekään ei esimerkiksi ollut selvinyt, missä ja miten raporttia säilytetään ja kuinka kauan. Neljän vastaajan muistin mukaan raportin säilyttämisestä ei kerrottu ollenkaan.

Vastaajista kaksi ei tunnistanut itseään raportista juuri lainkaan. Osittain itsensä tunnisti viisi vastaajaa, ja kaksi näki raportin kuvaavan itseään hyvin. Henkilö, joka ei saanut palautetta arvioinnista ei luonnollisesti voinut tätä kommentoida. Puolet haastatelluista sanoi arviointiraportin sisällön olleen olennainen arvioinnin tavoitteiden kannalta, kun taas puolet koki, että raportissa oli sen tavoitteiden kannalta epäolennaisiakin tietoja, kuten tunne-elämän tasapainon määrittelyä ja työnkuvaan liittymättömiä osioita.

*”Aika paljonkin (oli sellaista, mikä ei ollut oleellista tavoitteiden kannalta), koska testit oli teknisille ihmisille. Hirveesti kartoitettiin ryhmäytaitoja, eikä mun sillo-
nessa työssä ollut ryhmäytötä lainkaan. Se oli liottelua.”*

Mies 31 v.

*”...tästä tuli enemmän mun henkilökohtainen minä esille, eikä se mun työminä.
Mun mielestä ne on kaks eri asiaa.”*

Nainen 38 v.

Ainoastaan yksi vastaaja oli saanut riittävästi tietoa raportin luottamuksellisuudesta ja sen varmistamisesta, yhdeksälle kymmenestä se oli jäänyt epäselväksi.

6.8 Käsitys henkilöarvioinnin oikeudenmukaisuudesta ja toimivuudesta

Henkilöarvioinnin mielekkyyteen lisätiedon antajana arvioitavista suhtauduttiin ristiriitaisesti. Yhdeksän haastateltavaa kymmenestä sanoi toisaalta pitävänsä arviointia mielekkäänä keinona lisätiedon hankinnassa ja toisaalta taas ei. Suurin osa arvioitavista näki henkilöarvioinnin hyödyt yritykselle, joka niitä tilaa, mutta samalla kritisoitiin niiden luotettavuutta ja mielekkyyttä yksilön kannalta. Ainoastaan yhden arvioitavan mielestä henkilöarviointi ei ole missään mielessä hyvin perusteltu tapa saada tietoa työntekijöistä.

Oikeudenmukaisena menetelmänä henkilöarviointia piti kaksi vastaajaa ja kuusi vastaajaa koki sen ristiriitaisena oikeudenmukaisuuden suhteen. Kahden vastaajan mielestä henkilöarviointi ei ole oikeudenmukainen menetelmä arvioitavien kannalta. Toisaalta vastaajat näkivät, että oikeudenmukaisuus toteutuu siinä mielessä, että kaikki testattavat joutuvat samaan asemaan ja samalle viivalle. Epävarmuutta herätti kysymys henkilöarvioinnin luotettavuudesta, jota arvioitavan on lähes mahdoton varmistaa.

”Se on hyvin kimurantti kysymys...me kaikki saatiin ulkopuolinen arvio, oltiin kaikki samalla viivalla. Mutta sitte tietysti se, että jokaisella on huonoja päiviä, mut mikä painoarvo sillä sitten on, et kaikki ei oo parhaimmillaan testitilanteessa, eikä et siinä täytyy ehdottomasti olla sit muutakin, et se pelkkä testitilanne ei anna oikeutta ihmiselle.”

Nainen 49 v.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan oman kokemuksensa perusteella henkilöarvioinnin tyyppillisiä osa-alueita (ks. taulukko 6.5). Seitsemän vastaajan mielestä sosiaalisia taitoja ei voida selvittää henkilöarvioinnin menetelmin. Kolme vastaajaa uskoi, että sosiaaliset taidot voidaan selvittää pinnallisella tasolla.

”Niin, ei välttämättä, et esimerkiksi jokuhan saattaa olla sellanen, et se on alkuun hyvin hiljanen ja ujo ja arka ja sit...kun se tutustuu johonkin ryhmää hyvin, niin se hän, on kullannarvosia ideoita ja ehdotuksia ja muita...”

Nainen 36 v.

Kykyrakenteen selviämiseen henkilöarvioinnin perusteella sen sijaan uskoivat yhtä lukuun ottamatta kaikki vastaajat.

Tuloksen luotettavuus	Matala	Osittain luotettava	Korkea
Osa-alue			
Sosiaaliset taidot	7	3	0
Kykyrakenne	1		9
Motivaatio ja sitoutuminen	7	3	0
Paineensietokyky	2	8	0
Työskentelytyyli	3	7	0

Taulukko 6.5. Henkilöarvioinnin eri osa-alueiden luotettavuus arvioitujen näkökulmasta.

Motivaation ja sitoutumisen kartoittaminen henkilöarvioinnin keinoin taas nähtiin epäuskottavana seitsemän vastaajan mielestä. Kolme vastaajaa kuitenkin uskoi motivaation ja sitoutumisen selviävän ainakin osittain.

”Jokainen voi vastata mitä haluaa, totta kai kaikki sanoo et niin, mut en mä usko että sitä pystyy mittaamaan.”

Mies 30 v.

Kahdeksan vastaajan mielestä paineensietokyvyn kartoittaminen henkilöarvioinnin kautta oli jossain määrin mahdollista. Kaksi vastaajaa uskoi, ettei henkilöarviointia voi verrata todellisuuden työelämän asettamiin paineisiin lainkaan.

”Pystyy varmaan sen, et miten selvi tällisestä oudosta tilanteesta, miten sitte reagoi, kun outojen ihmisten kanssa joutuu...Mutta sitte sellanen oikee paineensietoti-

lanne, jossa joutuu oikeiden ihmisten kanssa, jossa on oikeet ihmissuhteet kyseessä, niin ei välttämättä siitä.”

Nainen 42 v.

Työskentelytyylin kartoittamiseen ainakin jossain määrin uskoi seitsemän vastaajaa ja kolme katsoi, ettei työskentelytyyliä voi kartoittaa henkilöarvioinnin keinoin.

”Ehkä se osittain, kyllä se jollain tavalla paistaa niistä testeistä, mitä siellä on, et minkälainen työskentelytyyli jollain on, et hyvin karkeesti näkee, et onko joku hyvin huolellinen ja tarkka, vai onko enemmän tärkeitä se, että tuottaa paljon...”

Mies 30 v.

Henkilöarvioinnin tekijästä suurimmalle osalle haastateltavista jäi sinänsä positiivinen ja ammattitaitoinen vaikutelma. Kolme vastaajaa näki arvioinnin tekijän kielteisessä valossa. Esimerkiksi eräs vastaaja koki konsultin haastattelussa esittämät kysymykset yksityisyyttään loukkaaviksi ja epäasiallisiksi. Toinen taas kuvaili konsultin rempseää tyyliä irvikuvaksi siitä, mitä hän oli haastattelijalta odottanut.

Henkilöarviointi vastasi kolmen haastateltavan mielestä sitä ennakoarviota, joka heillä oli ollut etukäteen. Seitsemän vastaajan kohdalla kuva henkilöarvioinnista muuttui päivän perusteella. Viiden kohdalla se muuttui positiiviseen suuntaan ja kahden vastaajan mielikuva muuttui negatiiviseksi. Negatiiviseksi muuttunut mielikuva johtui ennen kaikkea pettymyksestä henkilöarviointilausuntoon ja sen tehneeseen konsulttiin.

Useammin kuin kerran arvioitavana olleista kolme oli sitä mieltä, että kokemukset poikkesivat toisistaan täysin. Kahden mielestä kokemukset olivat jonkin verran toisistaan poikkeavia ja toiset kaksi eivät nähneet sisällössä juuri mitään eroa.

”Ne on ollu ihan ristiriidassa keskenään. Mut kyllä mulle on tullut sellanen vaikutelma, että mitä useammin oon ollu noissa testeissä, sitä vähemmän mä niihin uskon.”

Mies 34 v.

7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on ollut selvittää, mitä muutoksia laki yksityisyyden suojasta työelämässä (477/2001) on tuonut henkilöarviointikäytäntöihin. Tutkimus on ensimmäinen osa kaksivaiheisesta tutkimuksesta. Selvityksen kohteena ovat olleet kokemukset henkilöarvioinneista, joita käytetään muun muassa rekrytoinnissa ja henkilöstökoulutustarpeen arvioinnissa. Tavoitteena on ollut myös tarkastella eri henkilöarviointimenetelmien luotettavuutta. Tutkimuksen kohdejoukkona on ollut henkilöarviointeja tilanneita toimeksiantajayrityksiä, arviointeja suorittavia konsulttitoimistoja sekä testauksen kohteina olleita henkilöitä.

Tutkimusaineisto on kerätty sekä kyselylomakkeilla että haastattelemalla. Seuraavassa selvityksen tuloksia pohditaan ensin kunkin vastaajaryhmän kohdalta erikseen, ja lopuksi annetaan lyhyt yhteenveto alan tämänhetkisestä tilanteesta.

7.1 Toimeksiantajayritykset

Henkilöarviointeja käytetään Suomessa poikkeuksellisen paljon muuhun Eurooppaan verrattuna (Cook 2000, Niitamo 2003). Henkilöarviointien käytöllä on myös pitkä historia, mikä ilmenee tämänkin tutkimuksen toimeksiantajayritysten mittavasta kokemuksesta. Henkilöarviointeja tehdään edelleen eniten rekrytointitilanteissa, vaikka henkilöarviointeja käytetään yhä enenevässä määrin myös esimerkiksi henkilöstön koulutuksen, kehittämisen ja johtamisen välineenä.

Henkilöarvioinnin merkitys näkyy erityisesti siinä vaiheessa, kun tehdään lopullisia päätöksiä esimerkiksi rekrytointitilanteissa. Lähes poikkeuksetta negatiivinen arvio saa toimeksiantajayrityksissä suuremman merkityksen kuin positiivinen. Jos siis henkilön arviointilausunnossa ilmenee kielteisiä piirteitä, se aiheuttaa hyvin suurella todennäköisyydellä myös kielteisen tuloksen valintaprosessin suhteen.

Koska henkilöarviointi on tärkeä tekijä tehtäessä lopullisia päätöksiä rekrytoinnista tai koulutukseen valittavista työntekijöistä, tulisi sen olla luotettavaa. Toimeksiantajien kokemuksen mukaan henkilöarviointi ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla sosiaalisten taitojen eikä motivaation ja sitoutumisen arvioimisessa. Toisaalta juuri motivaatio ja sitoutuminen sekä sosiaaliset taidot ovat osa-alueita, joita toimeksiantajayritykset pitävät henkilöarviointien tärkeimpinä tekijöinä. Tästä ristiriidasta huolimatta toimeksiantajayritykset käyttävät henkilöarviointeja säännöllisesti ja uskovat käyttävänsä niitä myös jatkossa.

Lopullisen päätöksen esimerkiksi työnhakijan valinnasta tekee yleensä esimies. Esimiesten kykyyn hyödyntää henkilöarviointeja päätöksentekoprosessissa ei kuitenkaan uskota toimeksiantajayrityksissä kovin vankasti. Siitä huolimatta heitä ei suurimmassa osassa yrityksistä kouluteta hyödyntämään henkilöarviointeja. Tässä suhteessa useimpien yritysten käytännöissä on vielä kehittämisen tarvetta. Jos esimiehet ovat tärkeässä asemassa henkilöarviointien käyttäjien joukossa, tulisi heitä myös kouluttaa tulkitsemaan henkilöarviointiraportteja.

Lakiin yksityisyyden suojasta työelämässä toimeksiantajat suhtautuivat myönteisesti. Se nähtiin tärkeänä ja tervetulleena. Ongelmaksi tosin koettiin vaikeus valvoa lain hengen toteutumista. Ainoa keino monille on luottaa yhteistyökumppaneihin ja heidän ammattitaitoonsa. Joka viides toimeksiantajayritys oli muuttanut henkilöarviointiin liittyviä käytäntöjään lain voimaantulon myötä. Lain myötä toimeksiantajat ovat kiinnittäneet enemmän huomiota arvioitavan oikeuksiin. Tämä on käytännössä näkynyt muun muassa arvioitavan parempana informointina ja palautteen saannin varmistamisena. Konsulttien taustojen selvittäminen sekä henkilöarviointiprosessin ja käytettävien menetelmien läpikäyminen on myös lisääntynyt. Tiivistäen voidaan sanoa, että toimeksiantajayritykset tiedostavat nykyisin paremmin henkilöarviointiin liittyvät tekijät, ja monet ovat muuttaneet toimintaansa lain hengen mukaisesti. Käytännössä tämä on parantanut arvioitavien oikeuksia.

7.2 Konsulttiyritykset

Henkilöarviointeja tehdään vuosittain kymmeniä tuhansia. Pelkästään kymmenen haastattelun konsultin edustamien yritysten tekemien henkilöarviointien yhteen laskettu määrä vuodessa on lähes 30 000 arviointia. Suurimpien kaupunkien alueella toimii noin 60 eri yritystä, ja monilla yrityksillä on toimistoja useilla eri paikkakunnilla. Lisäksi muualla Suomessa on varmasti monia yhden tai kahden konsultin yrityksiä, joten konsulttiyritysten yhteenlaskettu määrä voi hyvinkin lähennellä sataa. Tästä voidaan varovaisesti päätellä, että Suomessa toimivat konsulttiyritykset tekevät vuositasona lähes 100 000 arviointia.

Tämän tutkimuksen piiriin kuuluneista konsulteista lähes kaikilla — muutamia poikkeuksia lukuunottamatta — oli akateeminen koulutus, ja vajaa puolet oli saanut psykologisen koulutuksen. Konsulttien koulutustason voidaan siten katsoa olevan korkea.

Henkilöarvioinnissa käytettävistä menetelmistä suosituimpia ovat strukturoidut haastattelut, persoonallisuusinventaarit, kykytestit ja erilaiset simulaatiot. Nämä menetelmät ovat osoittautuneet melko luotettaviksi myös meta-analyysitutkimuksissa, joissa niiden ennustekyvyn tarkkuus (0.38-0.54) on ollut parempi kuin monien muiden menetelmien (esim. vapaamuotoinen haastattelu 0.33, itsearviointi 0.15). (Anderson & Cunningham-Snell 2000, 82-83). Toisaalta

65 % konsulteista ilmoitti yhä käyttävänsä projektiivisia persoonallisuustestejä, joiden ennustekykyä ei ole tieteellisesti voitu osoittaa.

Henkilöarvioinnin menetelmiä valittaessa on huomioitava myös eri testien sosiaalinen validiteetti. Monet arvioitavina olleet haastateltavat suhtautuivat epäillen erityisesti projektiivisiin menetelmiin. He kertoivat etukäteen niistä kuulemiensa tarinoiden perusteella miettineensä valmiita vastauksia näihin testeihin ja saaneensa tuttavapiiriltään neuvoja ja ohjeita hyvistä vastauksista projektiivisiin menetelmiin. Voidaankin kysyä, mikä on kyseisten testien ja menetelmien käytön mielekkyys, jos niiden tieteellinen näyttö on heikko, ja arvioitavilla on ennakkoluuloja ja ”valmiiksi annettuja” vastauksia niihin.

Konsultit käyttävät keskimäärin varsin monia eri menetelmiä henkilöarvioinnin yhteydessä, jolloin yksittäisen menetelmän painoarvo ei nouse liian merkitseväksi. Monipuolisten menetelmien käyttö vahvistaa henkilöarvioinnin luotettavuutta kokonaisuutena. Vaikka menetelmien joukossa olisikin jokin testi, jonka luotettavuus on alhainen, ei sen heikolla laadulla välttämättä ole suurta merkitystä kokonaisuutta ajatellen.

Menetelmien lisäksi olisi kiinnitettävä huomiota konsulttien ammattitaitoon ja siihen, miten he eri menetelmiä hyödyntävät. Tätä on kuitenkin vaikea selvittää muulla kuin henkilöarviointien järjestelmällisellä seurannalla. Siitä huolimatta seuranta on henkilöarviointiprosessin osa-alueista se, joka tämän selvityksen mukaan on jäänyt vähimmälle huomiolle. Systemaattista seuranta henkilöarviointien onnistumisesta tekee vain muutama konsulttiyritys. Useimmiten seuranta jää pintapuoliseksi, eikä seurannassa varsinaisesti palata tehtyihin henkilöarviointilausuntoihin. Näin ollen henkilöarviointien ennustamiskyky jää pitkälti arvailujen varaan. Tehtyjen henkilöarviointien ennustevaliditeettia olisikin tulevaisuudessa syytä selvittää, jotta henkilöarviointien todellinen käyttökelpoisuus tulisi esille ja jotta voitaisiin tutkia, onko eri koulutuksen saaneiden konsulttien työn laadussa eroja. Tämän selvityksen perusteella ei voida sanoa, onko jokin koulutus parempi kuin toinen.

Honkasan ja Nymanin (2001) mukaan arviointiosaaminen voidaan kuvata hierarkkisesti tai portaittain kumuloituvana pätevyytinä. He jaottelevat henkilöarvioinnin vaatavuuden kolmeen tasoon: (1) ”ei-asiantuntijamaiseen” pätevyuden ja osaamisen arviointiin; (2) osaamis- ja kompetenssipohjaiseen arviointiin; sekä (3) psykologiseen arviointiin. Kaiken arvioinnin pitäisi olla pääsääntöisesti osaamis- ja kompetenssipohjaista, ja arvioinnin tavoitteita määrittäessä olisi päätettävä, missä määrin arviointia on tarpeen syventää psykologisella arvioinnilla. Matalinta tasoa edustaa esimerkiksi esimiehen tekemä työhönottohaastattelu tai suoriutumisen arviointi kehittämiskeskusteluissa. Toista tasoa voidaan tutkia arvioimalla työssä suoriutumista, osaamista ja kompetenssia käyttäen välittömästi työkäyttäytymistä kartoittavia menetel-

miä. Psykologisessa arvioinnissa (taso 3) kompetenssin lisäksi arvioidaan psykologisia ominaisuuksia ja kompetenssien ja ominaisuuksien arvioimiseen käytetään psykologian teorioiden hallintaa vaativia arviointimenetelmiä. Honkanen ja Nyman painottavat, että psykologista arviointia tekevällä tulee aina olla psykologin pätevyys. Yleisenä periaatteena voidaan heidän mielestään kuitenkin pitää sitä, että arviointityötä tekevän tulee aina olla pätevä käyttämään sekä valitsemiaan arviointimenetelmiä ja tiedonhankintatapoja että arviointitiedon analysointi- ja tulkintamalleja.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä muutti monien konsulttien käytäntöjä. Arvioitavan oikeudet ovat tulleet paremmin esille ja avoimuus henkilöarviointiprosessissa on lisääntynyt. Lain voimaantulon jälkeen arvioitaville esimerkiksi annetaan useammin palaute myös kirjallisena, kun ennen lakia tähän ei ollut mitään velvoitetta ja kirjallisen lausunnon antaminen arvioitavalle oli harvinaista. Henkilöarviointimenetelmien validiteettiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota ja menetelmiä, joiden validiteetti on tutkimuksissa jäänyt matalaksi, on karsittu. Erityisesti tämä on koskenut projektiivisia persoonallisuustestejä. Myös kyselylomakkeita on tarkistettu ja haastatteluissa esitettyjä kysymyksiä mietitty uudelleen arvioitavan yksityisyyden suojan kannalta. Muutamat konsulttiyritykset ovat kouluttaneet toimeksiantajayritysten edustajia lain asettamien velvoitteiden toteuttamisessa.

Kyselylomakkeen perusteella muutokset koskivat vain muutamia konsultteja, mutta haastatteluista voidaan päätellä, että muutokset ovat olleet yleisempiä kuin lomakekyselyn tulokset antavat ymmärtää.

7.3 Arvioidut

Arvioitujen haastatteluista tuli selvästi esille henkilöarviointiprosessin puutteet arvioitavan näkökulmasta. Henkilöarvioinnista informoinnissa on paljon parantamisen varaa, erityisesti liittyen arvioitavan oikeuksiin. Turhan monelle oli jäänyt epäselväksi, miksi arviointia tehdään, mitkä ovat sen tavoitteet ja mikä on eri menetelmien käytön tarkoitus. Arviointiprosessiin kaivataan lisää avoimuutta arvioitaviin nähden. Palautteen saannissa oli myös puutteita. Monelle palautteen saanti oli ollut vaikeaa, eivätkä konsulttien kanssa sovitut palautteenantotavat aina olleet käytännössä toimineet.

Arvioitavien näkemyksen mukaan henkilöarviointimenetelmien luotettavuus ei ole kaikilla osa-alueilla kovin hyvä. Erityisesti sosiaaliset taidot sekä motivaatio ja sitoutuminen ovat tekijöitä, joiden selvittäminen henkilöarvioinnin keinoin ei ole arvioitujen mielestä luotettavaa, toisin sanoen niiden sosiaalinen validiteetti ei ole kovin korkea. Tämä vahvistaa aiempien tutkimusten tuloksia henkilöarvioinnin luotettavuudesta (esim. Lavonen 2003).

Liian vähän on kiinnitetty huomiota siihen, mikä vaikutus henkilöarviointien käytöllä on arvioitujen suhtautumiseen toimeksiantajayrityksiin. Monelle haastatelluista kokemus henkilöarvioinnista itsestään oli positiivisempi kuin he ennakkoon osasivat odottaa. Tästä huolimatta henkilöarviointiin joutuminen vaikutti usealla negatiivisesti siihen mielikuvaan, joka heillä oli henkilöarvioinnin tilanneesta yrityksestä.

Kokemukset henkilöarviointiprosessista ja sen luotettavuudesta heijastuvat todennäköisesti myös siihen, miten arvioitavat kokevat henkilöarvioinnin oikeudenmukaisuuden. Ainoastaan kaksi vastaajaa koki henkilöarvioinnin täysin oikeudenmukaisena menetelmänä. Loput kahdeksan suhtautuvat arviointiin vähintäänkin ristiriitaisesti.

Haastattelujen perusteella henkilöarviointi vaikutti suurimmalla osalla heidän asennoitumiseensa arvioinnin tilanneeseen yritykseen. Puolet haastatelluista katsoi sen vaikuttaneen vähintäänkin lievästi kielteiseen suuntaan, ja yksi sanoi henkilöarvioinnin vahvistaneen hänen näkemystään yrityksen arvojen muuttumisesta kaupallisemmiksi ja kovemmiksi. Ainoastaan yhden vastaajan kohdalla henkilöarviointi vaikutti positiivisesti henkilön käsitykseen arvioinnin tilanneesta yrityksestä.

Menetelmistä mielekkäimmiksi koettiin erilaiset simulaatiot ja kykytehtävät. Projekttiiviset menetelmät ja erilaiset inventaarit taas koettiin vähiten ymmärrettäviksi. Tämä tulos on osaltaan aiemman tutkimuksen suuntainen. Poikkeuksena ovat kykytehtävät, jotka puolet haastatelluista koki jossain määrin mielekkäänä. Aiemmissa tutkimuksissa kykytehtävien sosiaalinen validiteetti on ollut heikko.

Kuten aiemmin on mainittu, työnhakijan ensikontakti organisaatioon on merkittävässä asemassa, sillä tutkimusten mukaan näillä ensikokemuksilla on voimakas vaikutus siihen, miten ja millaiseksi työntekijän ja organisaation välinen suhde muotoutuu. Mitä oikeudenmukaisemmaksi työntekijä kokee organisaation, sitä vahvemmin hän siihen sitoutuu. Vastaavasti vahvemmin sitoutuvat työntekijät viihtyvät paremmin työpaikassaan. (Esim. Lind & Tyler, 1988; Honkanummi & Myyry, 2003.) Kielteisessä mielessä selkein esimerkki tästä oli haastateltava, joka oli kieltäytynyt henkilöarvioinnin jälkeen tarjotusta työpaikasta. Toinen työntekijä, joka oli siirtymässä yrityksen sisällä toisiin tehtäviin, päätti negatiivisen henkilöarviointikokemuksen takia hakea uutta työpaikkaa toisesta yrityksestä. Eräs haastateltava, joka haki muuta tehtävää nykyisen organisaationsa sisältä ja jonka osalta prosessi oli vielä kesken, koki hakumenettelyn kokonaisuutena ongelmalliseksi. Hän kertoi lopputuloksesta huolimatta valittavansa asiasta organisaationsa henkilöstöhallinnon edustajille.

Haastatelluista ainoa, jonka osalta henkilöarviointi ei ollut johtanut suotuisaan lopputulokseen, ei sen sijaan nähnyt henkilöarviointia mitenkään erityisen kielteisessä valossa. Päinvastoin, hän koki arvioinnin oikeudenmukaisena ja nykyisin melko rutiininomaisena osana hakumenettelyä. On myös huomioitava, että useamman kerran arvioitavana olleista henkilöistä neljä oli vaihtanut työpaikkaa jossain vaiheessa arvioinnin jälkeen.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten (esim. Folger & Cropanzano 1998, Gilliland & Steiner 2001) johtopäätöksiä, joiden mukaan on tärkeää, että hakumenettely koetaan oikeudenmukaiseksi.

7.4 Yleisiä johtopäätöksiä

Sekä henkilöarvioinnissa arvioitavina olleet että konsultit ja toimeksiantajayrityksetkin suhtautuivat tähän tutkimukseen erittäin myönteisesti, mistä kertovat muun muassa korkeat vastausprosentit. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä on otettu myönteisesti vastaan, vaikka se on herättänyt myös kriittistä keskustelua etenkin psykologien keskuudessa. Selvää lienee, että lain tarpeellisuus tiedostetaan.

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että henkilöarvioinnit noudattavat Suomessa melko hyvin Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjassa (Honkanen & Nyman, 2001) esitettyä prosessia. Erityisesti prosessin alkuosa (kriteerien määrittelyt, testien valinta, itse arvioinnin suorittaminen ja raportin laatiminen) hoidetaan huolella, vaikka arvioitavien näkökulmasta parantamisen varaa on vielä esimerkiksi arvioitavien oikeuksista tiedottamisessa. Käytetyt testit ovat pääosin tutkittuja ja luotettavia, tosin vielä paikoin käytetään projektiiivisiä persoonallisuustestejä, joiden luotettavuutta ei ole tieteellisesti todennettu. Henkilöarvioinnin seuranta on se prosessin vaihe, jossa olisi eniten kehitettävää.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä näyttää vaikuttaneen toimeksiantajayritysten ja henkilöarviointieja tekevien konsulttiyritysten toimintapoihin ainakin jossain määrin. Yksi lain mukanaan tuoma muutos henkilöarviointikentälle on Suomen Psykologiliiton syksyllä 2003 aloittama Henkilöarviointityön sertifiointien myöntäminen. Tämän tutkimuksen mukaan alalla työskentelee vielä muutamia yrityksiä, joiden henkilöarviointiprosessit ja konsulttien koulutustaustat eivät välttämättä vastaa Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjassa (Honkanen & Nyman 2001) esitettyjä kriteerejä. Kuitenkin monessa yhteydessä tuli ilmi, että toimeksiantajayritysten tietoisuus henkilöarviointiin liittyvistä tekijöistä on lain myötä lisääntynyt. He osaavat vaatia henkilöarviointia tekeviltä yhteistyökumppaneiltaan aiempaa enemmän laadukkaita ja luotettavia menetelmiä sekä ammattitaitoisia konsultteja. Henkilöarvioinnin luotettavuuteen vaikuttavien tekijöiden tiedostaminen voi johtaa tulevaisuudessa siihen, että ns. epä-

luotettavat yrittäjät pikkuhiljaa katoavat markkinoilta luonnollista tietä. Myös arvioitavilta johdonmukaisesti kerättävä palaute arviointiprosessista auttaisi henkilöarvioinnin suorittajia ja tilaajia arvioimaan ja tarvittaessa kehittämään toimintaansa.

Henkilöarviointien luotettavuutta tulisi tutkia muutenkin kuin eri menetelmien meta-analyy-sien kautta. Huomiota tulisi kiinnittää yksittäisten menetelmien sijasta henkilöarviointilau-suntoihin kokonaisuutena. Tämän selvityksen mukaan seuranta tehdään nykyisin satunnaisesti, eikä sitäkään useimmiten tehdä kovin perusteellisesti. Henkilöarviointiraporttien ennustevali-diteetti ei kuitenkaan selviä pelkästään pintapuolisella vilkaisulla arvioitujen työmenestyk-seen. Raporttien sisällön todellinen ennustekyky jää tällöin pitkälti selvittämättä. Kuitenkin monia päätöksiä tehdään juuri raporttien kokonaisvaltaisen sisällön perusteella, joten raportin eri osa-alueisiin tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota seurannan yhteydessä. Vain näin voidaan varmistua henkilöarviointien luotettavuudesta.

Vaikka monet toimeksiantajayritykset kertoivatkin henkilöarviointien merkityksen olevan esi-merkiksi rekrytoinnin kokonaisprosessissa pieni, niiden tärkeys kuitenkin kasvaa juuri ratkai-sevassa vaiheessa, eli lopullisia päätöksiä tehtäessä. Erityisesti negatiivisen arvion merkitys on suuri, joten arvioitavien oikeusturvan takia henkilöarviointien luotettavuutta kokonaisuute-na on syytä tutkia perusteellisemmin. Henkilöarviointien ennustevaliditeetin tutkiminen on keskeistä, jotta voidaan varmistaa lain hengen toteutuminen henkilöarviointialalla.

Henkilöarviointien käyttö on vakiintunut osa monen suomalaisen yrityksen henkilöstöhallin-non toimintaa. Henkilöarvioinnit koskettavat vuosittain kymmeniätuhansia suomalaisia, joten on selvää, että tarvitaan lisää objektiivista tutkimusta henkilöarvioinnista, sen eduista ja puut-teista.

Lähteet

- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. (1994): *Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät*. Helsinki; WSOY.
- Anderson, N. & Cunningham-Snell, N. (2000): Personnel Selection. In: N. Chimel (Ed.) *Introduction to work and organizational psychology: a european perspective*. Cromwall; Blackwell, 69-99.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991): The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bebeau, M., Rest, J. & Yamoore, C. (1985): Measuring dental students: ethical sensitivity. *Journal of Dental Education*, 49, 225-235.
- Cook, M. (2000): *Personnel Selection: adding value through people*. West Sussex; Wiley.
- Cronbach, L. J. & Meehl, P. E. (1955): Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52, 281-302.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997): Progress in organizational justice: tunneling through the maze. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol 12. New York; John Wiley, 317-372.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998): *Organizational Justice and Human Resource Management*. California; Sage.
- Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C. & Benson, C. (1987): Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72, 493—511.
- Honkanen, H. & Nyman, K. (toim.) (2001): *Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja*. Helsinki; Psykologien kustannus.
- Honkanummi, E. & Myyry, L. (2003): *Sosiaalipsykologit opintieltä työelämään. Vuosina 1985-1991 ja 1998-2001 valmistuneiden sosiaalipsykologien kokemuksia opinnoista ja työelämästä*. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitos.

- Hough, L., Eaton, M., Dunnette, N., Kamp, J. & McCloy, R. (1990): Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion of those validities. *Journal of Applied Psychology*, 75, 581-595.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001): *Organizational Behaviour: An introductory text*. Harlow; Prentice Hall.
- Huffcutt, A. I. & Arthur, W. Jr. (1994): Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190.
- Hunter, J. E. & Hunter, R. F. (1984): Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 1, 72-98.
- Häkkinen, S. (1993): *Työterveyslaitoksen psykologian osasto 1950-1970*. Helsinki; Työterveyslaitos.
- Järvinen, A. & Korosuo, H. (1990): *Henkilöstöhankinta yrityksen menestystekijänä*. Helsinki; Tietosanoma.
- Kaplan, R. M. & Saccuzzi, D. P. (1993): *Psychological Testing. Principles, Applications, and Issues*. California, Brooks;Cole Publishing Company.
- Keenan, T. (1995): Graduate recruitment in Britain: A survey of selection methods used by organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 16-4, 303-317.
- Lavonen, T. (2003): *Konsultin kautta töihin: Tutkimus henkilöarvioinnin ennustevaliditeetista elektroniikka-alan yrityksessä*. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitos.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988): *The Social psychology of procedural justice*. New York; Plenum Press.
- McDaniel, M. A., Whetzel, F. L., Schmidt, F. L. & Maurer, S. D. (1994): The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599-616.
- Myyry, L. & Helkama, K. (2002): The role of value priorities and professional ethics training in moral sensitivity. *Journal of Moral Education*, 1, 35-50.

- Niitamo, P. (2000): *Työhaastattelu: Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla*. Helsinki; Edita.
- Niitamo, P. (2003): *Henkilöarviomenetelmät työelämässä*. Helsinki; Työterveyslaitos.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C. & Schmidt, F. L. (1993): Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679-703.
- Reilly, R. & Chao, G. (1982): Validity and fairness of some alternative employee selection procedures. *Personnel Psychology*, 35, 1-62.
- Rest, J. (1986): *Moral development: advances in research and theory*. New York; Praeger.
- Rest, J. (1994): Background: theory and research. In: J. Rest & D. Narváez (Eds.) *Moral development in the professions*. Hillsdale; Lawrence Erlbaum Associates, 1-26.
- Salgado, J. F. (1997): The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Salgado, J. F. (2000): Personnel Selection at the Beginning of the New Millennium. *International Journal of Selection and Assessment*, 8-4, 191-193.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998): The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Scott, W. D. (1915): The Scientific selection of salesmen. *Advertising and Selling*, 5-6, 94-96.
- Shackleton, V. J. & Newell, S. (1991): Management selection: A comparative survey of methods used in top British and French Companies. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 23-36.
- Spencer, L. M., McClelland, D. C. & Spencer, S. M. (1994): *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. Hay ; McBer Research Press.
- Tett, R., Jackson, D., & Rothstein, M. (1991): Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- Wade, C. & Tavis, C. (1998): *Psychology*. USA, Addison-Wesley Educational Publishers.

Julkaisemattomat lähteet

Kaupparekisteri (2002): Kahdeksan Suomen suurimman henkilöarviointialan yrityksen taloudelliset tunnusluvut.

Niitamo P. (2002): Luentomateriaali kurssilla Työsoveltuvuus ja kompetenssi, Helsingin yliopiston psykologian laitos, syyslukukaudella 2002.

Henkilökohtainen yhteydenotto

Niitamo, P. (2003): Keskustelu Persoonallisuuden arviointi -kurssilla, 31.1.2003.

Liite 1: Saatekirje konsulttiyrityksille

Työministeriö on tilannut Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitokselta yksityisyyden suojaan työelämässä liittyvän selvityksen. Selvityksen kohteena ovat sekä henkilöarviointeja tekevät yritykset että henkilöarviointeja toiminnassaan hyödyntävät asiakasyritykset. Tavoitteena on saada yleiskuva siitä, mitä testejä yrityksissä ja julkisella sektorilla käytetään, minkälaisiin tarkoituksiin ja millä tavoin. Henkilöarviointeja tekevien yritysten kokemukset soveltuvuustesteistä ovat yksi tärkeä osa tätä selvitystä.

Selvitys tehdään lähettämällä kysely 20:lle satunnaisotannalla valitulle henkilöarvioinnin parissa toimivalle yritykselle. Tämän lisäksi lähetetään toinen kysely 20:lle satunnaisotannalla valitulle henkilöarviointeja hyödyntäville yritykselle. Nämä yritykset on valittu sadan Suomen suurimman yrityksen joukosta.

Kyselyiden lisäksi molemmista ryhmistä vielä haastatellaan 10 henkilöä, sekä testien käyttäjiä että testauksen kohteina olleita.

Kyselyn voi täyttää internetissä osoitteessa

<http://www.mv.helsinki.fi/home/tlavonen/kyselykonsulttiyrityksille.html>

Vastaathan mahdollisimman nopeasti, kuitenkin viimeistään 20.8.2003 mennessä.

Jokaiselle vastaajalle on annettu koodinumero, joka helpottaa aineiston käsittelyä. Koodinumero tulee merkitä sille varattuun kohtaan, joka löytyy heti kyselyn alusta. Teidän koodinumeronne on XX.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on ehdottoman tärkeää, että juuri te vastaatte kyselyyn. Selvitys on tarkoitus saada valmiiksi tämän vuoden loppuun mennessä. Kaikille siihen osallistuville luonnollisesti lähetetään kopio raportista.

Kiitokset jo etukäteen vaivannäöstänne.

Muistutuskirje konsulttiyrityksille:

Hei,

Lähetin teille oheisen vastauspyyntöviestin viime viikolla. En kuitenkaan ole vielä saanut vastustanne, joten ajattelin varmistaa tuliko ensimmäinen viestini perille lainkaan.

Jotta luotettava kartoitus henkilöarviointialasta olisi mahdollista, on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvat juuri satunnaisotannalla valitut yritykset.

Vastaamiseen menee aikaa vain 15 minuuttia, joten toivottavasti löydätte yrityksistäne jonkun, joka sen ehtii tehdä. Jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle yritykselle lähetetään sama raportti, mikä menee Työministeriölle. Tästä raportista voi toivottavasti hyötyä myös teidän yrityksenne.

Kysely löytyy osoitteesta

<http://www.mv.helsinki.fi/home/tlavonen/kyselyasiakasyrityksille.html>

ja koodinumeronne on

XX

Suuri kiitos vaivannäöstänne jo etukäteen,

Liite 2: Saatekirje toimeksiantajayrityksille

Työministeriö on tilannut Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitokselta yksityisyyden suojaan työelämässä liittyvän selvityksen. Selvityksen kohteena ovat sekä henkilöarviointeja tekevät yritykset että henkilöarviointeja toiminnassaan hyödyntävät asiakasyritykset. Tavoitteena on saada yleiskuva siitä, mitä testejä yrityksissä ja julkisella sektorilla käytetään, minkälaisiin tarkoituksiin ja millä tavoin. Asiakasyrityksien kokemukset soveltuvuustesteistä ovat yksi tärkeä osa tätä selvitystä.

Selvitys tehdään lähettämällä kysely 20:lle satunnaisotannalla otetulle henkilöarviointeja hyödyntäville yritykselle. Nämä yritykset on valittu sadan Suomen suurimman yrityksen joukosta. Tämän lisäksi lähetetään toinen kysely 20:lle satunnaisotannalla valitulle henkilöarvioinnin parissa toimivalle yritykselle.

Kyselyiden lisäksi molemmista ryhmistä vielä haastatellaan 10 henkilöä, testien käyttäjiä ja testauksen kohteina olleita.

Kyselyn voi täyttää internetissä osoitteessa

<http://www.mv.helsinki.fi/home/tlavonen/kyselyasiakasyrityksille.html>

Vastaathan mahdollisimman nopeasti, kuitenkin viimeistään 20.8.2003 mennessä.

Jokaiselle vastaajalle on annettu koodinumbero, joka helpottaa aineiston käsittelyä. Koodinumbero tulee merkitä sille varattuun kohtaan, joka löytyy heti kyselyn alusta. Teidän koodinumberonne on XX.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on ehdottoman tärkeää, että juuri te vastaatte kyselyyn. Selvitys on tarkoitus saada valmiiksi tämän vuoden loppuun mennessä. Kaikille siihen osallistuville luonnollisesti lähetetään kopio raportista.

Kiitokset jo etukäteen vaivannäöstänne.

Liite 3: Kysely konsulttiyrityksille

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa henkilöarviointialaa ja sen käytäntöjä Suomessa. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on ehdottoman tärkeää, että juuri te vastaatte kyselyyn.

Kiitos jo etukäteen!

Kysely konsulttiyrityksille

Vastauksen koodinumero (löytyy sähköpostista):

1. Kuinka kauan yrityksenne on toiminut henkilöarvioinnin parissa?

- alle vuoden
- 1 - 3 vuotta
- 4 - 6 vuotta
- 7 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

2. Kuinka monta konsulttia yrityksessänne työskentelee?

- 1 - 5
- 6 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- yli 20

3. Alla on lueteltu erilaisia koulutuksia. Merkitkää numeroin, kuinka monta yrityksenne konsulttia omaa kunkin taustan.

Akateeminen

- ___ psykologia
- ___ sosiaalipsykologia
- ___ yhteiskuntatieteellinen
- ___ humanistinen
- ___ kaupallinen
- ___ tekninen
- ___ jokin muu, mikä:

Ammattikorkea

- ___ sosiaali- tai terveysala
- ___ hallinto ja kauppa
- ___ tekninen
- ___ jokin muu, mikä:

Opistotaso

- ___ sosiaali- tai terveysala
- ___ hallinto ja kauppa
- ___ tekninen
- ___ jokin muu, mikä:

4. Kuinka paljon työntekijöitä yrityksessänne on kaikkiaan?

- alle 10
- 10 - 50
- 51 - 250
- yli 250

5. Kuinka suuri on yrityksenne liikevaihto vuodessa?

- alle 100 000 euroa
- 100 000 - alle 2 miljoonaa euroa
- 2 miljoonaa - 10 miljoonaa euroa
- yli 10 miljoonaa euroa

6. Kuinka monta henkilöarviointia yrityksenne tekee vuodessa?

- alle 100
- 100 - alle 1 000
- 1 000 - 5 000
- yli 5 000

7. Kuinka monta henkilöarviointeja tilaavaa asiakasyritystä teillä on keskimäärin vuodessa?

- alle 10
- 10 - alle 50
- 50 - 100
- yli 100

8. Minkä kokoisia asiakasyrityksenne enimmäkseen ovat?

- alle 10 työntekijää
- 10 - 50 työntekijää
- 50 - 250 työntekijää
- yli 250 työntekijää

9. Kuinka monta hakijaa henkilöarvioinnin tilaajat keskimäärin lähettävät arviointiin yhtä haettavaa paikkaa kohden?

- 1
- 2 - 3
- 4 - 5
- yli 5

10. Mikä on henkilöarviointipäivän kesto keskimäärin?

- 1 - 2 tuntia
- 3 - 4 tuntia
- 5 - 6 tuntia
- yli 6 tuntia

11. Kuinka monta testiä/metelmää testipatteristo keskimääräinen sisältää?

- 1 - 3 testiä/metelmää
- 4 - 6 testiä/metelmää
- 7 - 9 testiä/metelmää
- yli 9 testiä/metelmää

12. Seuraavassa on lueteltu henkilöarvioinnissa käytettäviä menetelmiä.

Merkitkää kaikki ne menetelmät, joita yrityksessänne käytetään henkilöarvioinnin yhteydessä.

Haastattelut

- strukturoitu/jäsennetty haastattelu
- strukturoimaton/vapaamuotoinen haastattelu
- ryhmähaastattelu
- muu haastattelu, mikä:

Persoonallisuustestit

- lomakepohjainen persoonallisuusinventaaari
- projektiivinen persoonallisuustesti
- muu persoonallisuustesti, mikä:

Työskentely- ja toimintatyylitestit

- johtamistyylit
- vuorovaikutustyylit
- ajattelu- ja oppimistyylit
- epäselvyyden sietokyky
- luovuus-innovaatio
- hiljainen tieto
- selviytymisstrategiat ja -keinot
- muu toimintatyylitesti, mikä:

Älyllisten kykyjen testit

- kielellinen lahjakkuus
- matemaattinen lahjakkuus
- looginen päättelykyky
- ideointikyky
- muu älyllisten kykyjen testi, mikä:

Simulaatiot

- päätöksenteko- tai ristiriitatilanne
- suullinen esiintymistilanne
- kirjallisen raportin laatiminen
- vaikuttamis- tai myyntitilanne
- vuorovaikutustilanne
- muu simulaatio, mikä:

Muut menetelmät. Jos käytätte muita menetelmiä, mitä ne ovat:

13. Miten varmistatte, että käyttämänne testit ovat tarkoitukseen sopivia ja päteviä?

14. Käytättekö testien mukana tulevia valmiiksi annettuja normeja vai keräättekö normiaineiston itse?

- käytämme pelkästään valmiita normiaineistoja
- keräämme normiaineiston itse muutamiiin käyttämistämme testeistä
- keräämme normiaineiston itse moniin käyttämistämme testeistä
- keräämme normiaineiston itse kaikkiin tai lähes kaikkiin käyttämistämme testeistä

15. Ovatko käyttämänne normiaineistot kotimaisia?

- kaikki käyttämämme normiaineistot on kerätty Suomesta
- useimmat käyttämämme normiaineistot on kerätty Suomesta
- muutamat käyttämämme normiaineistot on kerätty Suomesta
- käytämme ainoastaan ulkomailta kerättyjä normiaineistoja

16. Käyttäessänne valmiita, ulkomailla kerättyjä normiaineistoja, miten varmistatte normiaineistojen soveltuvuuden suomalaisille asiakkaille?

17. Keräättekö eri normit akateemisen ja opistotason koulutuksen omaaville ihmisille?

- ei
- kyllä

18. Kuinka usein päivitätte käyttämänne normistot?

- kerran vuodessa
- kerran 1-5:ssä vuodessa
- kerran 5-10:ssä vuodessa
- kerran 10-15:ssä vuodessa
- kerran yli 15:ssä vuodessa

19. Valitkaa seuraavista kohdista ne, jotka kuvaavat parhaiten teidän yrityksenne toimintaa.

- testit tilataan ulkopuoliselta taholta
- testien joukossa on yrityksessä kehitettyjä testejä
- testipatteristo on aina sama toimenkuvasta tai hakijasta riippumatta
- kaikki yrityksen konsultit käyttävät aina samoja menetelmiä
- menetelmät vaihtelevat tapauskohtaisesti
- annamme kirjallisen raportin tilaajalle
- annamme suullisen raportin tilaajalle
- annamme kirjallisen raportin arvioitavalle
- annamme suullisen raportin arvioitavalle
- tilaajan kanssa neuvotellaan henkilöarvioinnissa käytettävistä menetelmistä

20. Mitä tekijöitä henkilöarvioinnissa pyritään selvittämään? Voitte valita useamman kohdan.

- sosiaaliset taidot
- kykyrakenne (esim. matemaattisuus, kielellisyys ja ideointikyky)
- persoonallisuus
- motivaatio ja sitoutuminen
- paineensietokyky
- työskentelytyyli
- muut tekijät, mitkä:

21. Seuraavassa on lueteltu joitakin syitä käyttää henkilöarviointia. Merkitkää kaksi tärkeintä kohtaa, jotka kuvaavat omaa käsitystänne henkilöarviointien käytön syistä.

- se nopeuttaa rekrytointia
- se auttaa valitsemaan parhaan mahdollisen hakijan
- se jakaa vastuuta päätöksestä; esimies voi päätöksessään vedota arviointiin, ei vain omaan mielipiteeseensä
- se auttaa organisaatiomuutoksissa henkilöiden uudelleen sijoittelussa
- se tuo esille työntekijän piilossa olevan potentiaalin
- sen avulla voi delegoida vaikeita päätöksiä asiantuntijalle
- se tuo objektiivisuutta arviointiin
- se minimoi riskin uutta henkilöä palkattaessa
- muu hyöty, mikä:

22. Esitättekö tilauksen tehneelle näkemyksenne parhaasta hakijasta tai asetatteko hakijat paremmuusjärjestykseen?

- aina
- useimmiten
- harvoin
- ei koskaan

23. Miten laaja tilaajalle lähetettävä kirjallinen raportti on?

- 1 sivu
- 2 - 3 sivua
- 4 - 5 sivua
- yli 5 sivua

24. Eroaako arvioinnin tilaajalle annettava ja arvioidulle annettava raportti jossain määrin toisistaan?

- ei
- kyllä, minkäläisten asioiden suhteen:

25. Minkälaiseen ihmiskäsitykseen henkilöarviointinne perustuu? Onko taustalla esim. jokin teoreettinen viitekehys?

26. Kuvailkaa lyhyesti, mitä tapahtuu sen jälkeen, kun asiakasyritys on ottanut konsulttiinne yhteyttä ja esittänyt tilauksensa.

27. Saatteko tilaajalta palautetta tekemistänne henkilöarvioinneista?

- useimmiten emme saa
- saamme satunnaisesti
- useimmiten saamme
- saamme aina

28. Saatteko henkilöarvioinneissa olleilta palautetta tekemistänne henkilöarvioinneista?

- emme saa
- saamme satunnaisesti
- saamme melko usein
- saamme aina

29. Seuraatteko itse aktiivisesti tekemienne henkilöarviointien onnistumista?

- emme seuraa lainkaan
- seuraamme satunnaisesti
- seuraamme useimmiten
- seuraamme aina

30. Vuonna 2001 tuli voimaan laki yksityisyyden suojasta työelämässä (477/2001):

5 § henkilö- ja soveltuvuusarviointitesti:

Työntekijää voidaan hänen suostumuksellaan testata henkilö- ja soveltuvuusarvioinnein työtehtävien hoidon edellytysten tai koulutus- ja muun ammatillisen kehittämisen tarpeen selvittämiseksi. Työnantajan on varmistettava, että testejä tehtäessä käytetään luotettavia testausmenetelmiä, niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja testauksella saatavat tiedot ovat virheettömiä. Tietojen virheettömyyttä varmistettaessa on otettava huomioon testausmenetelmä ja sen luonne.

Muuttiko laki käytäntöjänne henkilöarvioinnin suhteen?

- ei
- kyllä, miten:

31. Miten varmistatte testausmenetelmien luotettavuuden lain edellyttämällä tavalla?

32. Miten varmistatte, että konsulteillanne on lain tarkoittama asiantuntemus käyttämiensä menetelmien suhteen?

33. Miten varmistatte testauksella saatavien tietojen virheettömyyden lain edellyttämällä tavalla?

34. Seuraavassa on joukko henkilöarviointeja koskevia väittämiä. Valitkaa kunkin väittämän kohdalla se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa käsitystänne.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
(a) Henkilöarviointi on oikeudenmukainen menetelmä arvioitavien kannalta.					
(b) Henkilöarviointi kertoo puolueettomasti arvioitavien vahvuudet ja heikkoudet.					
(c) Arvioitavat vastaavat yleensä rehellisesti kysymyksiin testitilanteessa.					
(d) Henkilöarvioinnin avulla voidaan yleensä hyvin ennustaa henkilön työsuoriutumista.					
(e) Luottamuksellisuutta on vaikea varmistaa henkilöarviointiprosessissa.					

35. Missä mielestänne kulkee yksityisyyden raja? Mitä henkilöarvioinnissa on lupa kysyä ja mitä ei?

36. Millaisena näette henkilöarviointialan tulevaisuuden?

8.9.2003 Tuija Lavonen

Liite 4: Kysely toimeksiantajayrityksille

Tämän kyselyn avulla on tarkoitus selvittää asiakasyritysten kokemuksia henkilöarvioinnista. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on ehdottoman tärkeää, että juuri te vastaatte kyselyyn.

Kiitos jo etukäteen!

Kysely henkilöarvioinnin asiakasyrityksille

Vastauksen koodinumero (löytyy sähköpostista):

1. Miten pitkään yrityksenne on käyttänyt henkilöarviointeja?

- alle vuoden
- 1 - 3 vuotta
- 4 - 6 vuotta
- 7 - 10 vuotta
- yli 10 vuotta

2. Miten usein käytätte henkilöarviointeja?

- viikoittain
- kuukausittain
- muutaman kerran vuodessa
- kerran vuodessa tai harvemmin

3. Kuka tekee henkilöarvioinnit?

- ulkopuolinen konsultti
- henkilöarvioinnit tehdään sisäisesti yrityksessä
- arviointeja tehdään sekä sisäisesti että ulkopuolisen konsultin toimesta

4. Millaisissa tilanteissa käytätte henkilöarviointia? Voitte valita useamman vaihtoehdon.

- resursseja kartoitettaessa
- palkattaessa uusia ihmisiä johtotasolle
- palkattaessa uusia ihmisiä keskitasolle (esim. esimiestehtäviin)
- palkattaessa uusia ihmisiä alemmalle tasolle (esim. toimihenkilöitä)
- urasuunnittelussa
- henkilöstösuunnittelussa
- organisaation muutoksissa ja kehittämisessä
- muussa tilanteessa, missä:

5. Kuinka monta hakijaa keskimäärin lähetätte henkilöarviointiin yhtä haettavaa paikkaa kohden?

- 1
- 2 - 3
- 4 - 5
- yli 5

6. Seuraavassa on lueteltu joitakin syitä käyttää henkilöarviointia. Merkitkää kaikki ne kohdat, jotka kuvaavat omaa käsitystänne henkilöarviointien käytön syistä.

- se nopeuttaa rekrytointia
- se auttaa valitsemaan parhaan mahdollisen hakijan
- se jakaa vastuuta päätöksestä; esimies voi päätöksessään vedota arviointiin, ei vain omaan mielipiteeseensä
- se auttaa organisaatiomuutoksissa henkilöiden uudelleen sijoittelussa
- muu hyöty, mikä:

7. Mikä on tärkein syy henkilöarviointien käyttöön?

- se nopeuttaa rekrytointia
- se auttaa valitsemaan parhaan mahdollisen hakijan
- se jakaa vastuuta päätöksestä; esimies voi päätöksessään vedota arviointiin, ei vain omaan mielipiteeseensä
- se auttaa organisaatiomuutoksissa henkilöiden uudelleen sijoittelussa
- muu hyöty, mikä:

8. Miten suuri painoarvo henkilöarvioinnilla on suhteessa työntekijöidenne muuhun arviointiin?

- se ei ole lainkaan tärkeä
- se ei ole kovin tärkeä
- se on melko tärkeä
- se on tärkein

9. Onko henkilöarvioinnissa mitään negatiivista?

- ei
- kyllä, mitä:

10. Mitä kahta seuraavista henkilöarvioinneissa esiintyvistä osa-alueista pidätte tärkeimpinä henkilöarvioinnin hyödyntämisen kannalta?

- sosiaaliset taidot
- kykyrakente (esim. matemaattisuus, kielellisyys ja ideointikyky)
- persoonallisuus
- motivaatio ja sitoutuminen
- paineensietokyky
- työskentelytyyli
- muu, mikä:

11. Mitä kahta seuraavista henkilöarvioinneissa esiintyvistä osa-alueista pidätte vähiten tärkeinä henkilöarvioinnin hyödyntämisen kannalta?

- sosiaaliset taidot
- kykyrakente (esim. matemaattisuus, kielellisyys ja ideointikyky)
- persoonallisuus
- motivaatio ja sitoutuminen
- paineensietokyky
- työskentelytyyli
- muu, mikä:

12. Millä kahdella osa-alueella henkilöarvioinnit oman kokemuksenne mukaan antavat parhaat tulokset?

- sosiaaliset taidot
- kykyrakenne (esim. matemaattisuus, kielellisyys ja ideointikyky)
- persoonallisuus
- motivaatio ja sitoutuminen
- paineensietokyky
- työskentelytyyli
- muu, mikä:

13. Millä kahdella osa-alueella henkilöarvioinneissa olisi kehittämisen tarvetta?

- sosiaaliset taidot
- kykyrakenne (esim. matemaattisuus, kielellisyys ja ideointikyky)
- persoonallisuus
- motivaatio ja sitoutuminen
- paineensietokyky
- työskentelytyyli
- muu, mikä:

14. Kuvailkaa lyhyesti, mitä tapahtuu sen jälkeen, kun olette ottaneet henkilöarviointikonsulttiinne yhteyttä ja esittäneet tilauksenne?

15. Asettaako konsultti hakijat paremmuusjärjestykseen?

- ei
- joskus
- aina

16. Noudatatteko konsultin antamaa suositusta hakijoiden suhteen?

- useimmiten ei
- toisinaan
- useimmiten kyllä

17. Seurataanko arviointien onnistumista konsulttiyritysten toimesta?

- useimmiten ei
- satunnaisesti/joskus
- useimmiten kyllä

18. Seurataanko arviointien onnistumista oman yrityksenne toimesta?

- useimmiten ei
- satunnaisesti/joskus
- useimmiten kyllä

19. Vuonna 2001 tuli voimaan laki yksityisyyden suojasta työelämässä (477/2001):

5 § henkilö- ja soveltuvuusarviointitesti:

Työntekijää voidaan hänen suostumuksellaan testata henkilö- ja soveltuvuusarvioinnein työtehtävien hoidon edellytysten tai koulutus- ja muun ammatillisen kehittämisen tarpeen selvittämiseksi. Työnantajan on varmistettava, että testejä tehtäessä käytetään luotettavia testausmenetelmiä, niiden suorittajat ovat asiantuntevia ja testauksella saatavat tiedot ovat virheettömiä. Tietojen virheettömyyttä varmistettaessa on otettava huomioon testausmenetelmä ja sen luonne.

Muuttiko laki käytäntöjänne henkilöarvioinnin suhteen?

- ei
- kyllä, miten:

20. Miten varmistatte testausmenetelmien luotettavuuden lain edellyttämällä tavalla?

21. Miten varmistatte testausmenetelmien suorittajien asiantuntemuksen lain edellyttämällä tavalla?

22. Miten varmistatte testauksella saatavien tietojen virheettömyyden lain edellyttämällä tavalla?

23. Käyttekö aina samaa konsulttia vai vaihteleeko arvioinnin tekijä tilanteesta toiseen?

- käytämme aina samaa konsulttia
- käytämme aina samaa konsulttiyritystä, mutta konsultti voi olla eri
- käytämme useampaa konsulttiyritystä

24. Uskotteko käyttävänne henkilöarviointeja myös tulevaisuudessa?

- emme varmasti käytä
- luultavasti emme käytä
- melko varmasti käytämme
- varmasti käytämme

25. Oletteko koskaan joutuneet pettymään tilaamaanne henkilöarviointiin?

- kyllä, monta kertaa
- kyllä, silloin tällöin
- kyllä, mutta harvoin
- en koskaan

26. Seuraavassa on joukko henkilöarviointeja koskevia väittämiä. Valitkaa kunkin väittämän kohdalla se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa käsitystänne.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
(a) Henkilöarviointi kertoo puolueettomasti arvioitavien vahvuudet ja heikkoudet.					
(b) Henkilöarviointi perustuu tutkittuihin menetelmiin.					
(c) Henkilöarviointi on oikeudenmukainen menetelmä arvioitavien kannalta.					
(d) On vaikeaa löytää päteviä konsultteja suorittamaan arviointeja.					
(e) Henkilöarvioinnit ovat liian kalliita suhteessa saatuun hyötyyn.					
(f) Henkilöarviointi on ajankäytöllisesti toimiva menetelmä.					
(g) Arvioinnin tulokset on useimmiten raportoitu selkeästi.					
(h) Tehdyt johtopäätökset on selvästi kytkettävissä arvioinnin tavoitteisiin.					
(i) Henkilöarvioinnin avulla voidaan yleensä hyvin ennustaa henkilön työsuoriutumista.					
(j) Luottamuksellisuutta on vaikea varmistaa henkilöarviointiprosessissa.					
(k) Arvioitavat suhtautuvat henkilöarviointiin negatiivisesti.					
(l) Henkilöarviointi on luotettava menetelmä.					
(m) Henkilöarviointi on tehokas menetelmä.					
(n) Esimiehiä koulutetaan henkilöarviointien hyödyntämisessä.					
(o) Esimiehet osaavat hyödyntää henkilöarviointeja päätöksenteossaan.					

27. Millaisena näette henkilöarviointialan tulevaisuuden?

8.9.2003 Tuija Lavonen

Liite 5: EU:n uusi pk-yritysmääritelmä

Mikroyritys:	alle 10 työntekijää	liikevaihto alle 2 miljoonaa euroa
Pieni yritys:	alle 50 työntekijää	liikevaihto alle 10 milj. euroa
Keskisuuri yritys:	alle 250 työntekijää	liikevaihto alle 50 milj. euroa

Liite 6: Haastattelurunko — toimeksiantajayritysten edustajat

1. Miten pitkään olette käyttäneet henkilöarviointeja?
2. Miten usein käytätte henkilöarviointeja?
3. Kuka tekee henkilöarvioinnit?
4. Mikä oli syy, miksi alun perin päätitte aloittaa niiden käyttämisen?
5. Millaisissa tilanteissa yleensä tilaatte henkilöarvioinnin?
6. Miten hyödynnätte henkilöarviointia? Onko se ratkaisevin tekijä uutta työntekijää palkattaessa/ organisaatiomuutoksia tehtäessä?
7. Miten paljon painoarvoa annatte henkilöarvioinnille uutta henkilöstöä palkattaessa tai organisaatiomuutosta suunniteltaessa?
8. Onko henkilöarviointi mielestäsi luotettava menetelmä? Miksi tai miksi ei?
9. Mitä mieltä olette vuonna 2001 voimaan tulleesta laista yksityisyyden suojasta työelämässä? (lakiteksti)
10. Muuttiko se käytäntöjänne henkilöarviointien suhteen?
11. Miten varmistatte testausmenetelmien luotettavuuden lain edellyttämällä tavalla?
12. Miten varmistatte testausmenetelmien suorittajien asiantuntemuksen lain edellyttämällä tavalla?
13. Miten varmistatte testauksella saatavien tietojen virheettömyyden lain edellyttämällä tavalla?
14. Mitä kahta seuraavista henkilöarvioinneissa esiintyvistä osa-alueista pidätte tärkeimpänä tietona henkilöarvioinnin hyödyntämisen kannalta?
sosiaaliset taidot
kyky rakenne (esim. matemaattisuus, kielellisyys ja ideointikyky)
persoonallisuus

motivaatio ja sitoutuminen
paineensietokyky
työskentelytyyli
muu, mikä

15. Mitä kahta seuraavista henkilöarvioinneissa esiintyvistä osa-alueista pidätte vähiten tärkeimpänä tietona henkilöarvioinnin hyödyntämisen kannalta?

sosiaaliset taidot
kykyrakenne (esim. matemaattisuus, kielellisyys ja ideointikyky)
persoonallisuus
motivaatio ja sitoutuminen
paineensietokyky
työskentelytyyli
muu, mikä

16. Millä kahdella osa-alueella henkilöarviointit antavat parhaat tulokset?

sosiaaliset taidot
kykyrakenne (esim. matemaattisuus, kielellisyys ja ideointikyky)
persoonallisuus
motivaatio ja sitoutuminen
paineensietokyky
työskentelytyyli
muu, mikä

17. Millä kahdella osa-alueella henkilöarvioinneissa olisi kehittämisen tarvetta?

sosiaaliset taidot
kykyrakenne (esim. matemaattisuus, kielellisyys ja ideointikyky)
persoonallisuus
motivaatio ja sitoutuminen
paineensietokyky
työskentelytyyli
muu, mikä

18. Mitä tapahtuu kun ensimmäinen kontakti henkilöarviointeja tekevään yritykseen on tehty?
Miten prosessi etenee ja miten se päättyy?

19. Miten sovitte arvioinnin tavoitteista ja kriteereistä?

20. Käykö konsultti läpi arvioinnin periaatteet (menettelytapa, prosessi, eettiset periaatteet)?

21. Miten toimeksiantaja kertoo arvioitavalle arvioinnin tavoitteista, toteuttamistavasta ja arvioitavan oikeuksista ennen arviointia?

22. Miten takaatte arvioinnin puolueettomuuden (Esimies ei osallistu esim. tulevan alaisensa arviointiin)?

23. Miten konsultti raportoi arvioinnin tuloksista? Antaako sekä suullista että kirjallista palautetta? Eroaako nämä toisistaan?

24. Miten kommentoisitte raportin sisältöä?

Johdonmukaisuus

Selkeys

Johtopäätösten yhteys arvioinnin tavoitteisiin ja kriteereihin

Johtopäätösten luotettavuuden esille tuominen

Raportin tyyli muutoin

25. Asettaako konsultti rekrytointitilanteessa hakijat paremmuusjärjestykseen?

26. Noudatatteko konsultin antamaa suositusta hakijoiden suhteen? Miksi / miksi ei?

27. Seurataanko arviointien onnistumista konsulttiyritysten toimesta? Miten?

28. Miten arvioitavat yleensä suhtautuvat arviointiin?

29. Hinta suhteessa hyötyyn?

30. Miten tehokkaana menetelmänä pidätte henkilöarviointia?

31. Onko henkilöarviointi mielestäsi oikeudenmukainen menetelmä? Miksi/miksi ei?

32. Millaisena näet henkilöarviointialan tulevaisuuden?

Liite 7: Haastattelurunko — konsultit

1. Minkälainen koulutustausta ja työhistoria sinulla on? Mitkä on ne arviointiteorioihin ja menetelmiin liittyvät osa-alueet, joihin on perehtynyt parhaiten.
2. Miten päädyit tälle alalle?
3. Oletko pitkään tehnyt henkilöarviointeja?
4. Kuinka kauan ko. yrityksen palveluksessa?
5. Kuinka suuri on yrityksenne liikevaihto?
6. Kuinka monta henkilöarviointia yritys tekee vuodessa?
7. Kuinka monta henkilöarviointeja tilaavaa asiakasyritystä teillä on vuodessa?
8. Minkä kokoisia asiakasyrityksenne keskimäärin ovat? (kuinka monta työntekijää)
9. Kuinka monta hakijaa henkilöarvioinnin tilaajat keskimäärin lähettävät arviointiin yhtä haettavaa paikkaa kohden?
10. Mikä on henkilöarviointipäivän kesto keskimäärin?
11. Kuinka monta testiä/menetelmää testipatteristo keskimäärin sisältää?
12. Mitä menetelmiä yrityksenne käyttää henkilöarvioinnissa?
 - haastattelut*
 - strukturoitu haastattelu
 - strukturoimaton haastattelu
 - ryhmähaastattelu
 - muu, mikä:
 - persoonallisuustestit:*
 - lomakepohjainen persoonallisuusinventaaari
 - projekttiivinen persoonallisuusinventaaari
 - muu persoonallisuustesti, mikä:
 - työskentely ja toimintatyylitestit:*
 - johtamistyyli
 - vuorovaikutustyyli
 - ajattelu ja oppimistyyli
 - epäselvyyden sietokyky
 - luovuus-innovaatio
 - hiljainen tieto
 - selviytymistrategiat ja keinot
 - muu toimintatyylitesti, mikä:
 - älyllisten kykyjen testit:*
 - kielellinen lahjakkuus
 - matemaattinen lahjakkuus
 - looginen päättelykyky
 - ideointikyky
 - muu älyllisten kykyjen testi, mikä:

simulaatiot:

päätöksenteko- ja ristiriitatilanne
suullinen esiintymistilanne
kirjallisen raportin laatiminen
vaikuttamis- ja myyntitilanne
vuorovaikutustilanne
muu simulaatio, mikä:

13. Miten menetelmät ovat vuosien varrella kehittyneet?
14. Mitkä menetelmät ovat mielestäsi tärkeimpiä henkilöarvioinnissa?
15. Käytättekö projektiivisiä menetelmiä? Mikä on niiden merkitys henkilöarvioinnissa?
16. Kuvaile lyhyesti mitä sen jälkeen tapahtuu, kun asiakasyritys on ottanut sinuun/teihin yhteyttä ja esittänyt tilauksensa?
17. Miten tavoitteet ja kriteerit määritellään?
18. Miten menetelmät valitaan?
19. Mitä arviointipäivä pitää käytännössä sisällään?
Miten arvioitavaa informoidaan?
Miten arviointitilanne järjestetään?
Miten varmistetaan arvioitavan vapaaehtoisuus?
20. Miten hyvänä menetelmänä pidät henkilöarviointia? (Menetelmät eriteltyinä)
21. Mitkä ovat sen vahvuudet?
22. Missä tekijöissä on parantamisen varaa?
23. Millaiseen ihmiskäsitykseen henkilöarviointinne perustuu?
24. Mitä mieltä olet vuonna 2001 voimaan tulleesta laista yksityisyyden suojasta työelämässä?
25. Muuttiko se käytäntöjänne henkilöarvioinnin suhteen? Jos kyllä, niin miten?
26. Miten varmistatte testausmenetelmien luotettavuuden lain edellyttämällä tavalla? (Ks. kys.12. erittely)
27. Miten varmistatte testausmenetelmien suorittajien asiantuntemuksen lain edellyttämällä tavalla?
28. Miten varmistatte testauksella saatavien tietojen virheettömyyden lain edellyttämällä tavalla?
29. Keräättekö normit itse vai käytättekö valmiiksi annettuja normeja
30. Miten varmistatte, että normit soveltuvat suomalaisille?
31. Mistä hankitte käyttämänne testit?

32. Miten varmistatte arvioinnin luotettavuuden/kattavuuden?
33. Miten varmistatte arvioinnin kattavuuden?
34. Miten varmistatte arvioinnin puolueettomuuden?
35. Miten varmistatte, että henkilöarvioinnissa kerätään työn kannalta vain oleellinen informaatio?
36. Missä menee raja arvioitavan yksityisyyden suhteen? Mitä asioita voi mielestäsi kysyä ja mitä ei voi kysyä?
37. Miten varmistatte luottamuksellisuuden?
kertovatko arvioitavat ongelmista tai häiritsevistä (väsymys, melu, ei ymmärrä tehtävää ym.)
38. Tulosten tulkinta ja johtopäätösten tekeminen:
suhteessa arvioinnin kriteereihin
(Honkanen&Nyman:*jokaista määritettyä arviointikriteeriä tulee arvioida vähintään kahdella toisistaan riippumattomalla menetelmällä*)
suhteessa arvioinnin kontekstiin
miten mahdolliset virhelähteet huomioidaan
39. Miten raportoitte tilaajalle ja arvioitavalle?
40. Miten arvioitavat yleensä suhtautuvat arviointiin?
41. Kommentoivatko he saamaansa palautetta? Miten?
42. Mitkä ovat mielestäsi hyvän henkilöarvioinnin peruseriaatteen?
43. Miksi henkilöarviointia näkemyksenne mukaan käytetään?
44. Millaisena näet henkilöarviointialan tulevaisuuden?

Liite 8: Haastattelurunko — henkilöarvioinnissa olleet

Perustiedot:

ikä

koulutus

1. Milloin olit henkilöarvioinnissa ja minkä takia?

2. Oletko aiemmin ollut arvioitavana?
Kuinka monta kertaa suunnilleen?

3. Mikä oli ensireaktiosi, kun kuulit että joudut henkilöarviointiin? Minkälaisia tunteita tieto herätti?

4. Missä henkilöarviointi tehtiin ja miten testitilanne oli järjestetty?

5. Päivän kulku muuten/minkälaisia tehtäviä teit päivän mittaan?

6. Miten päivästä informoitiin, mitä tehdään ja miksi?
Kerrottiinko
-arvioinnin tavoitteista
-arvioitavan oikeuksista
-menetelmien käytön tarkoituksesta

7. Minkä tyyppiset tehtävät tuntuivat mielekkäiltä/järkeviltä? Oliko tehtävien joukossa mitään sellaista, mikä mielestäsi tuntui kyseenalaiselta?

8. Olivatko tekemäsi tehtävät ja sinulta kysytyt kysymykset asiaankuuluvia sen toimenkuvan suhteen, johon olit hakeutumassa/organisaatiomuutoksen kannalta/etc.?

9. Jos eivät, reagoitko tilanteeseen mitenkään?
Mitä siitä seurasi?

10. Oliko päivä mielestäsi raskas?

11. Miten omasta mielestäsi suoriuduit päivän tehtävistä?

12. Olisiko joku tekijä parantanut suoriutumistasi?

13. Heikensikö mikään tekijä suoriutumistasi?
Ilmaisitko sen testien tekijälle?
Jos kyllä, mitä tapahtui?
14. Vastasitko kysymyksiin rehellisesti?
15. Oliko testien tekijä eri henkilö, kuin konsultti, joka laati lausunnon?
(Jos eri) Minkälainen kuva testien tekijästä sinulle jäi?
16. Vaikuttiko henkilöarviointi suhtautumiseesi yritykseen, joka sen oli tilannut? Miksi?
17. Muuttiko henkilöarviointi mielikuvaasi/käsitystäsi yrityksestä, joka sen teetti? Miksi?
18. Saitko palautetta päivästä?
Millaista ja miten se annettiin?
19. Mitä kerrottiin raportin säilyttämisestä?
20. Saitko palautteen ennen kuin se meni tilaajalle?
21. Tunnistitko itsesi arvioinnista?
22. Saiko kommentoida/tarkentaa/keskeyttää prosessia?
Jos sai, miten sen jälkeen toimittiin?
23. Oliko arvioinnissa mitään sellaista, mikä ei mielestäsi ollut oleellista arvioinnin tavoitteiden kannalta?
24. Miten raportin luottamuksellisuus oli varmistettu?
25. Onko henkilöarviointi mielestäsi hyvin perusteltua/mielekäs tapa saada lisätietoa arvioitavista?
26. Onko henkilöarviointi mielestäsi oikeudenmukainen menetelmä? Miksi/miksi ei?

27. Onko henkilöarviointi mielestäsi luotettava menetelmä? Miksi/miksi ei?

Miltä osin se on luotettava?

Sosiaaliset taidot

Kykyrakenne (matemaattisuus, kielellisyys, ideointikyky)

Motivaatio ja sitoutuminen

Paineensietokyky

Työskentelytyyli

28. Minkälainen kuva henkilöarvioinnista ja arvioinnin tekijästä sinulle jäi?

29. Vastasiko henkilöarviointi ennakoarviotasi? Muuttuiko kuva henkilöarvioinnista päivän perusteella?

30. Jos ollut aiemmin arvioitavana, poikkesiko kokemus aiemmista kerroista?