



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Tia Salminen

Työntekijätason rekrytointiprosessi ja hakija- arviointi teollisuudessa

Hakija-arvioinnin toteuttaminen ja haasteet sekä kehityssuunnat

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Tia Salminen		
Tutkielman nimi:	Työntekijätason rekrytointiprosessi ja hakija-arviointi teollisuudessa: Hakija-arvioinnin toteuttaminen ja haasteet sekä kehityssuunnat		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Liisa Mäkelä		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	80

TIIVISTELMÄ:

Viime vuosina ammatillisen koulutuksen muutokset ja työelämän kasvavat osaamisvaatimukset ovat lisänneet epävarmuutta työnhakijoiden todellisesta ammattitaidosta. Erityisesti teollisuuden työntekijätason rekrytoinneissa työnantajat eivät voi enää luottaa pelkästään tutkintotodistuksiin tai aiempaan koulutustaustaan, vaan hakijoiden osaamisen taso voi vaihdella merkittävästi. Tämä on lisännyt tarvetta kehittää rekrytointiprosesseja ja löytää luotettavampia tapoja arvioida hakijoiden osaamista jo rekrytointivaiheessa.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella työntekijätason rekrytointiprosessia ja erityisesti hakija-arvioinnin toteuttamista teollisuuden kontekstissa. Tutkimus keskittyy siihen, miten hakijoiden osaamista ja soveltuvuutta arvioidaan rekrytointiprosessin aikana, millaisia arviointimenetelmiä käytetään, sekä millaisia haasteita ja rajoitteita arviointiin liittyy. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan arviointikäytäntöjen kehityssuuntia rekrytoinnin muuttuessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastatteluihin osallistui rekrytointi- ja HR-asiantuntijoita seitsemästä Suomessa toimivasta teollisuuden, kunnossapidon tai rekrytointikonsultoinnin organisaatiosta. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, ja tuloksia tarkasteltiin suhteessa rekrytointia ja henkilövalintaa koskevaan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Tulosten mukaan hakija-arviointi perustuu edelleen pitkälti perinteisiin menetelmiin, kuten ansioluetteloiden tarkasteluun ja haastatteluihin. Näitä täydennetään vaihtelevasti erilaisilla testaus- ja simulaatiomenetelmillä, mutta niiden käyttöä rajoittavat usein resurssit, ajankäyttö sekä käytännön toteutettavuus. Erityisesti substanssiosaamisen luotettava arviointi koetaan haastavaksi, sillä yksittäiset menetelmät eivät anna kattavaa kuvaa hakijan todellisesta osaamisesta. Tämän vuoksi useiden arviointimenetelmien yhdistämisen merkitys korostuu.

Tutkimus osoittaa, että hakija-arvioinnin toteuttamiseen vaikuttavat menetelmien ennustavuuden lisäksi myös organisaation resurssit, turvallisuusnäkökulmat sekä hakijamarkkinan realiteetit. Lisäksi arviointiin liittyy haasteita, kuten arvioinnin subjektiivisuus, menetelmien rajallinen sovellettavuus sekä hakijakokemukseen liittyvät tekijät. Tulevaisuudessa hakija-arvioinnin nähdään kehittyvän erityisesti digitaalisten ratkaisujen ja käytännönläheisten arviointimenetelmien suuntaan. Organisaatioiden tarve kehittää tehokkaita ja luotettavia arviointikäytäntöjä korostuu, jotta rekrytointipäätökset voidaan tehdä entistä perustellummin ja tarkoituksenmukaisemmin.

AVAINSANAT: rekrytointi, arviointimenetelmät, työnhakija, työhaastattelu

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja rajaukset	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
2	Rekrytointi	10
2.1	Rekrytoinnin määritelmä	10
2.2	Asiantuntijoiden ja operatiivisten työtehtävien ja rekrytoinnin erot	11
2.3	Rekrytointiprosessi	13
3	Arviointimenetelmät henkilövalinnoissa	22
3.1	Yleisälykyys ja tunneäly työssä suoriutumisen arvioinnissa	23
3.2	Haastattelut	24
3.3	Työsimulaatiot	25
3.3.1	Arviointikeskus	26
3.3.2	Työnäyte	27
3.3.3	Tehtäväkohtaisen tiedon testit	28
3.3.4	Tilannearviointitesti	31
3.4	Arviointimenetelmien luotettavuus ja pätevyys	32
4	Tutkimusmenetelmä	36
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu	36
4.2	Analysointi	39
5	Tutkimustulokset	41
5.1	Substanssiosaamisen merkitys suorittavan työn rekrytoinnissa	41
5.1.1	Substanssiosaaminen työn minimivaatimuksena	41
5.1.2	Tehtävän erityispiirteiden vaikutus substanssiosaamisen vaatimukseen	42
5.1.3	Muiden taitojen merkitys suhteessa substanssiosaamiseen	44
5.2	Arviointimenetelmät suorittavan työn rekrytoinneissa	45
5.2.1	Tällä hetkellä hyödynnettävät arviointimenetelmät	46
5.2.2	Käytössä olevien arviointimenetelmien vahvuudet, heikkoudet ja luotettavuus	50

5.2.3	Syyt arviointimenetelmien valikoitumiselle ja rajoitteet muiden menetelmien käyttämiselle	55
5.3	Arviointimenetelmien tulevaisuus	56
5.3.1	Tulevaisuuden menetelmätoiveet	57
5.3.2	Arviointien kehittymismahdollisuudet	58
5.3.3	Digitaalisten ratkaisujen vaikutus suorittavan työn arviointeihin	59
6	Johtopäätökset ja pohdinta	62
6.1	Miten työnhakijoita voidaan arvioida suorittavan työn rekrytointiprosessissa?	62
6.1.1	Millaisia arviointimenetelmiä rekrytoinneissa hyödynnetään tällä hetkellä?	64
6.1.2	Mitä vahvuuksia ja heikkouksia eri menetelmissä tunnistetaan rekrytoijien näkökulmasta?	66
6.1.3	Millaiseksi rekrytoijat näkevät osaamisen arvioinnin tulevaisuuden suorittavan työn rekrytoinneissa?	68
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	69
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	70
6.4	Käytännön ehdotuksia organisaatioille	71
	Lähteet	73
	Liitteet	79
	Liite 1. Haastattelukysymykset	79

Kuviot

Kuvio 1. Rekrytointiprosessi (soveltaen Joki, 2024, luku 6)	14
Kuvio 2. Teemahaastatteluaineiston analyysi (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7)	40

Taulukot

Taulukko 1. Tehtäväkohtaisen tiedon testin esimerkkikysymys (Soveltaen Dye ja muut, 1993, 153–157).	30
Taulukko 2. Tilannearviointitestin kysymys (soveltaen Kepes ja muut, 2024, s. 2279)	31
Taulukko 3. Työssä menestymistä ennustavat arviointimenetelmät yhdistettynä yleisälykkyyteen (mukaillen Hunter & Hunter, 1984; Schmidt & Hunter, 1998, s. 265)	33
Taulukko 4. Validiteettikertoimien vertailu (Schmidt & Hunter, 1998; Sackett ja muut, 2022)	35
Taulukko 5. Informantit	38

1 Johdanto

Ylen (2025) mukaan ammattikoulujen rahoituksen supistamisen myötä etäopetuksen määrä on lisääntynyt ja opetusvastuu on siirtynyt aiempaa enemmän yrityksille. Ammatillisen koulutuksen lähiopetuksen määrä on vähentynyt vuoden 2018 amisreformin jälkeen keskimäärin jopa yli 300 tunnilla.

Myös yritykset ovat huomanneet opiskelijoiden heikentyneet ammattiosaamisen taidot. Perusasioiden osaamisessa on puutteita ja fyysisestä työstä suoriutumisessa on ollut haasteita (Mäkinen 2025; Ripatti 2025; Valtokari 2025). Aiemmin tutkinnon suorittaneen perusammattitaitoon on voinut luottaa rekrytointiprosessissa, mutta tänä päivänä tutkinnon suorittaneen todellinen ammattitaito voi vaihdella huomattavasti riippuen opiskelijan omasta aktiivisuudesta, oppilaitoksesta ja saaduista harjoittelupaikoista. (Kokko 2025; Yle 2025) Vastavalmistuneiden vaihteleva osaamisen taso haastaa erityisesti yritysten rekrytointiprosesseja ja sitä, miten työnhakijoiden ammattitaitoa voidaan mitata tavanomaisten rekrytointiprosessien lisäksi.

Uuden työntekijän rekrytointi on yritykselle aikaa ja resursseja vievä prosessi. Rekrytoinnin tavoitteena on täyttää avoin tehtävä mahdollisimman nopeasti ja kustannustehokkaasti. Mikäli yritys epäonnistuu rekrytoinnissa, on sen seurauksena usein lisää avoimia työpaikkoja sekä resurssien puutteen vuoksi kohonneet kustannukset. (Grabara ja muut, 2016, s. 217.) Tämä tarkoittaa, että rekrytointiprosessin rakenne vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka paljon aikaa ja rahaa yrityksen on varattava uuden henkilöstön palkkaamiseen. Riippuen siitä, rekrytoidaanko toimihenkilö vai operatiivinen työntekijä, voidaan tarvita erilaisia rekrytointiprosesseja, sillä täytettävä tehtävä vaikuttaa yrityksen resursseihin eri tavoin. Lepistö ja Ihantola (2018, s. 105) toteavat, että toimihenkilöiden rekrytointiprosessi on monimutkainen, koska vaadittava osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat korkealla tasolla. Operatiivisten työntekijöiden rekrytointiprosessi on sen sijaan usein vähemmän monimutkainen ja suppeampi (Fang & Kleiner, 2003, s. 118–119). Eri osaamisvaatimukset voivat siten vaikuttaa siihen, miten organisaatiot muotoilevat rekrytointiprosessinsa, sillä eri tehtävissä mitataan erilaisia osaamisen osa-alueita. Perinteiset rekrytointimenetelmät,

kuten haastattelut tai yleiset soveltuvuusarviointit eivät välttämättä ole enää riittäviä keinoja todellisen käytännön osaamisen varmistamiseen. Erityisesti tehtävissä, jotka vaativat vahvaa erikoisosaamista ja itsenäistä työskentelyä organisaatiot tarvitsevat luotettavia keinoja arvioida hakijoiden taitoja jo rekrytointiprosessin aikana.

Hakijoiden taitoja ja soveltuvuutta työhön voidaan arvioida monin eri tavoin. Rekrytointinissa käytettävät arviointimenetelmät eroavat toisistaan sen suhteen, mitä osaamisen osa-alueita ne mittaavat, kuinka konkreettisesti ne kytkeytyvät varsinaisiin työtehtäviin sekä miten luotettavasti ne ennustavat tulevaa työssä suoriutumista. Yksittäinen arviointimenetelmä harvoin tarjoaa riittävää kokonaiskuvaa hakijan osaamisesta, minkä vuoksi erilaisten arviointimenetelmien yhdistämisen merkitys korostuu. Erityisesti työtehtävälle tyypillisiä tilanteita simuloivien menetelmien on havaittu parantavan henkilövalintojen onnistumista, sillä ne mahdollistavat hakijan osaamisen tarkastelun käytännönläheisessä kontekstissa. Rekrytointiprosessissa hyödynnettäviä arviointitekniikoita voivat olla esimerkiksi yleistä tai kognitiivista kyvykkyyttä mittaavat testit, työnäytteet, tehtäväkohtaisen tiedon testit sekä erilaiset työsimulaatiot ja tilannearviointitestit. Näistä erityisesti työnäytteet ja muut työtehtävään sidotut arviointimenetelmät ovat osoittautuneet vahvoiksi työssä suoriutumisen ennustajiksi, kun taas kognitiiviset testit tarjoavat tietoa hakijan oppimiskyvystä ja potentiaalista suoritua vaativista työtehtävistä. (Schmidt & Hunter, 1998, s. 262–274.) Arviointimenetelmien valinta perustuu kuitenkin ennustettavuuden lisäksi myös muihin tekijöihin, kuten esimerkiksi niiden käytännön toteutettavuuteen osana rekrytointiprosessia. Menetelmien hyödyntämistä ohjaavat muun muassa käytettävissä olevat resurssit, turvallisuus- ja vastuukysymykset sekä hakijamarkkinan realiteetit. Tämä korostuu erityisesti suorittavan työn rekrytoinneissa, joissa arviointiprosessien tulee olla tehokkaita, mutta samanaikaisesti hakijan näkökulmasta kohtuullisia.

Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella hakijoiden arviointimenetelmiä teollisuudessa erityisesti suorittavan työn (sinikaulus, blue collar) rekrytointien näkökulmasta. Tutkimus

keskittyy erityisesti ammatillisen osaamisen, mutta myös muiden osa-alueiden arviointiin prosessissa. Ammatillisella osaamisella tarkoitetaan tämän tutkielman yhteydessä ammatillisia ja tehtäväkohtaisia taitoja, eli substanssiosaamista, jota suorittavassa työssä tyypillisesti tarvitaan. Tällaista osaamista on esimerkiksi työhön liittyvä tekninen osaaminen, kuten työkuvioiden lukutaito, tekniset kädentaidot ja tehtävä- tai toimialakohtainen ymmärrys. Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio on pyrkiä kuvaamaan ja analysoimaan rekrytointien arviointikäytännöt suorittavan työn rekrytoinneissa rekrytoijien näkökulmasta sekä pyrkiä tunnistamaan teorian ja käytännön välisiä jännitteitä.

1.1 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella erilaisia rekrytoinnissa hyödynnettäviä arviointimenetelmiä ja erityisesti ammatillisen osaamisen arviointeja kuten työsimulaatioita ja työnäytteitä sekä sitä, miten rekrytoijat kokevat näiden käytön osana rekrytointiprosessia. Tutkimus toteutetaan erityisesti rekrytoijien näkökulmasta. Rekrytoijalla tarkoitetaan tämän tutkimuksen yhteydessä HR-asiantuntijaa, rekrytoijaa, talent acquisition -asiantuntijaa, tai muuta yrityksen rekrytointiprosesseista vastaavaa henkilöä, mutta ei palkkaavaa esihenkilöä.

Päätutkimusongelma:

1. Miten hakijoita voidaan arvioida rekrytointiprosessissa suorittavan työn rekrytoinneissa?

Osaongelmat:

1. Millaisia arviointimenetelmiä rekrytoinneissa hyödynnetään tällä hetkellä?
2. Mitä vahvuuksia ja heikkouksia eri menetelmissä tunnistetaan rekrytoijien näkökulmasta?
3. Millaiseksi rekrytoijat näkevät osaamisen arvioinnin tulevaisuuden suorittavan työn rekrytoinneissa?

Aihetta lähestytään tutkimuksessa organisaation näkökulmasta. Tutkimus käsittelee yleistasolla rekrytointiprosesseissa yleisimmin hyödynnetyt arviointimenetelmät, kuten

persoonallisuustestit ja psykologiset testit. Tutkimus on rajattu käsittelemään erityisesti ulkoisessa rekrytoinnissa käytettäviä käytännön osaamista mittaavia arviointimenetelmiä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät organisaation sisäiset osaamisen kehittämiseen ja kouluttamiseen tarkoitetut osaamisen arviointia hyödyntävät menetelmät. Tässä tutkielmassa käytetyillä termeillä *substanssiosaaminen* ja *ammattillinen osaaminen* tarkoitetaan samaa asiaa, eli hakijan työtehtävään liittyviä ammatillisia taitoja. Myös termeillä *suorittava työ*, *operatiivinen työ* ja *työntekijätason tehtävä* tarkoitetaan samaa asiaa, eli tämän tutkielman kohteena olevia työtehtäviä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus muodostuu 6 luvusta sekä lähdeluettelosta ja liitteistä. Ensimmäisen johdantoluvun jälkeinen luku 2 käsittelee rekrytointia ja rekrytointiprosessia yleisellä tasolla. Luvussa 3 tutustutaan rekrytoinnin arviointimenetelmiin sekä paneudutaan tarkemmin substanssiosaamista arvioiviin menetelmiin. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen luvussa 4 käsitellään tarkemmin tutkimuksessa hyödynnettävät tutkimusmenetelmät, aineiston keruu- ja käsittelymenetelmät sekä analysointimenetelmät.

Viidennessä luvussa käydään läpi tutkimustulokset ja vastataan alussa esitettyyn tutkimusongelmaan. Viimeisessä luvussa tutkimuksen tulokset vedetään yhteen ja esitellään keskeisimmät tulokset, sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi esitellään vielä ehdotukset mahdollisille toimeksiantajan käytännön toimenpiteille ja jatkotutkimukselle.

2 Rekrytointi

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia suorittavan työn ammatillisen osaamisen arviointimenetelmiä rekrytointiprosessin aikana, joten tässä luvussa käsitellään tutkimuskirjallisuutta liittyen rekrytointiin ja rekrytointiprosessiin erityisesti ulkoisen rekrytoinnin näkökulmasta.

2.1 Rekrytoinnin määritelmä

Rekrytoinnilla (recruitment) tarkoitetaan yrityksen henkilöstöhankintaa ja se sisältää ne keinot ja käytännöt, joiden avulla saadaan onnistuneesti sen tarvitsemat henkilöt yritykseen (Viitala 2021, luku 3.3). Armstrong ja Taylor (2017, s. 248) määrittelevät rekrytoinnin prosessiksi, jossa päätetään, mitkä hakijat valitaan tehtäviin.

Laajemmin tarkasteltuna rekrytointi on osa osaamisen hankinnan (talent acquisition) prosessia, jolla tarkoitetaan pätevien henkilöiden löytämistä ja houkuttelua hakeutumaan yrityksen avoimiin työpaikkoihin. Osaamisen hankinta pyrkii strategisesti rakentamaan vahvaa työnantajamielikuvaa ja ylläpitämään suhteita potentiaalsiin hakijoihin sekä olemassa olevaan osaajapankkiin. Rekrytointi sen sijaan on reaktiivinen tai transaktionaalinen toimenpide osaamisen hankinnan toimintojen sisällä, johon kuuluu esimerkiksi työpaikkailmoitusten julkaisu, hakemusten seulonta ja työhaastattelut. Rekrytointiin päädytään tyypillisesti silloin, kun työntekijä lopettaa tehtävässään tai organisaation toiminta kasvaa, eikä työtä voida enää tehdä pelkästään olemassa olevan henkilöstön voimin. Myös uudenlaisen osaamisen hankinnan tarve voi olla peruste rekrytoinnin aloittamiselle. (Viitala 2021, luku 3.3.)

Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan rekrytointi on investointi ja sillä on yleensä pitkävaikutteiset seuraukset. Uuden henkilön valitsemisen lisäksi rekrytointi vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen, laatuun ja tehokkuuteen olennaisesti. Gamagen (2014, s. 40) ja Viitalan (2021, luku 3.3) mukaan väärän henkilön valitseminen voi aiheuttaa huomattavia kustannuksia yritykselle. Epäonnistunut rekrytointi vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon ja sen asiakkaisiin, mutta myös valitun henkilön työntekijäkokemukseen.

Onnistuessaan rekrytointi voi tuoda yritykseen paljon positiivisia vaikutuksia myös varsinaisen työpanoksen lisäksi. Kun rekrytointi on tehty strategisesti ja suunnitelmallisesti, voidaan rekrytoinnilla myös tuoda organisaatioon uutta osaamista, innovaatioita ja parempaa työilmapiiriä. (Viitala 2021, luku 3.3.)

2.2 Asiantuntijoiden ja operatiivisten työtehtävien ja rekrytoinnin erot

Tutkielman keskittyessä erityisesti suorittavan työn rekrytointiprosessissa hyödynnettäviin arviointimenetelmiin, on merkityksellistä ymmärtää, millä tavalla suorittavan tason työntekijöiden työ tyypillisesti eroaa toimihenkilötehtävistä. Työtehtävien ominaispiirteet määrittävät omalta osaltaan sitä, millaisiin ominaisuuksiin ja taitoihin rekrytointiprosessissa tulee kiinnittää huomiota.

Rekrytointi työntekijätason työtehtäviin eroaa asiantuntijarekrytoinnista monella tapaa. Eroja on esimerkiksi käytettävissä hakukanavissa, arviointimenetelmissä ja hakijoiden profiileissa ja myös työtehtävät eroavat olennaisesti. Mainkan ja muiden (2025, s. 742) mukaan asiantuntijarooleille tyypillistä on työn useammin abstrakti luonne, johon liittyy vahvemmin muun muassa data, erilaiset konseptit sekä tieto ja sen hyödyntäminen. Suorittavan työn luonne taas on Mainkan ja muiden (2025, s. 742–745) mukaan enemmän konkreettisten materiaalien, koneiden ja työkalujen hyödyntämiseen keskittyvää ja usein fyysisesti kuormittavampaa. Suorittava työ on myös usein helpommin mitattavaa verrattuna asiantuntijatyöhön sen konkreettisuuden vuoksi. Operatiivisessa työssä on kuitenkin tyypillisesti asiantuntijatyötä vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa siihen, kenen kanssa työtä tehdään ja työolosuhteet ovat yleensä vahvemmin strukturoituja.

Työn luonteen vuoksi asiantuntijatehtävään rekrytoidessa muodolliset pätevyudet ja pehmeät taidot korostuvat arvioinnissa, kun taas suorittavan työn rekrytoinneissa painottuvat konkreettinen osaaminen ja suorituskyky (Mainka ja muut, 2025, 742). Lepistön ja Ihantolan (2018, s. 115–117) mukaan rekrytoidessaan asiantuntijoita työnantajat painottavat sekä teknistä, että pehmeää osaamista. Esimerkiksi motivaatiota

arvostetaan paljon, ja työnantajat voivat arvioida hakijoiden motivaatiota ja kunnianhimoa hakemuskirjeen ja ansioluettelon perusteella. Motivaatiota arvioidaan muun muassa hakemuksen laadun ja kielellisen tason kautta. Keskeisiä teknisiä osaamisia asiantuntijatehtävissä ovat ongelmanratkaisukyky, analyyttiset taidot ja kehittymiskyky (Lepistö & Ihantola, 2018, s. 109). De Villiers (2010, s. 3) kuvailee asiantuntijoiden teknisen osaamisen sisältävän myös kognitiivisen älykkyyden, kuten kyvyn suunnitella, hallita tehtäviä ja tehdä päätöksiä. On lisäksi tärkeää, että hakijalla on tehtävään soveltuva koulutus- ja työkokemustausta. Pehmeisiin osaamisiin kuuluvat myös moraaliset arvot, rehellisyys ja sosiaalinen vastuu. Vaikka muodolliset vaatimukset täytyisivät, hakijalla tulee olla myös hyvät sosiaaliset taidot, jotka tulevat parhaiten esiin työhaastattelussa.

Haastattelutilanteessa hakijan odotetaan olevan aktiivinen, osaava ja tuovan keskusteluun lisäarvoa. Lepistön ja Ihantolan (2018, s. 111–117) mukaan työnantaja voi arvioida hakijan persoonallisuutta ja motivaatiota vastausten sisällön ja innovatiivisuuden perusteella. Työnantajat tekevät valintapäätöksen usein sen perusteella, miten vakuuttava hakija on haastattelussa, hänen sosiaalisten taitojensa sekä kokonaisosaamisensa perusteella. (Lepistö & Ihantola, 2018, s. 107–117).

Operatiivisten työntekijöiden rekrytoinnissa työnantajat sen sijaan keskittyvät Fang ja Klenerin (2003, s. 118–119) mukaan usein nuoriin vastavalmistuneisiin. Työnantajat tyypillisesti korostavat tiimityön merkitystä rekrytointiprosessissa ja prosessissa arvioidaan erityisesti hakijan persoonallisuutta ja yhteensopivuutta tiimin kanssa, sillä työ on usein yhteistyöhön perustuvaa ja edellyttää hyvää kykyä toimia myös tiimissä. Suorittavan työn pehmeisiin taitoihin kuuluu kyky toimia yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Myös moraaliset arvot ovat merkittäviä sen kannalta, miten henkilö sopii tiimiin. Operatiivisissa tehtävissä kriteerit rekrytointiprosessissa etenemiselle ovat matalammat, sillä työn vaatimukset edellyttävät pääosin peruskoulutusta ja yhteistyökykyä (Fang & Kleiner, 2003, 118–119).

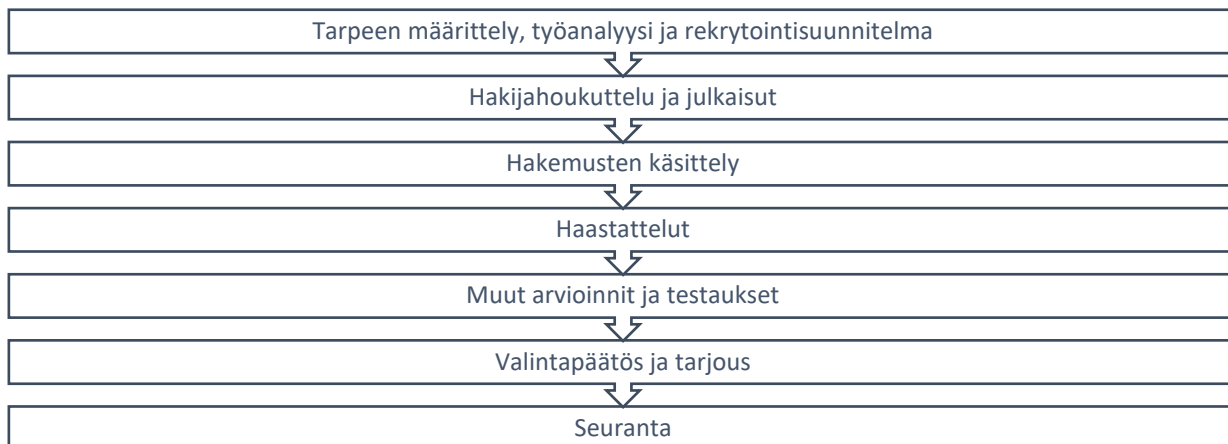
Se, etteivät työnantajat aseta korkeita muodollisia koulutusvaatimuksia suorittavan työn työntekijöille, nähdään yleisesti myönteisenä, sillä Yunuksen ja muiden (2016, s. 121) mukaan tällaiset työntekijät sitoutuvat usein pidemmäksi aikaa ja ovat lojaalimpia organisaatiolle. Perustason koulutuksen katsotaan kuitenkin olevan tarpeellinen, jotta työntekijä kykenee suorittamaan tehtävänsä ilman esteitä, kun taas varsinainen osaaminen voidaan hankkia työpaikalla. Yunus ja muut (2016, s. 120–121) kuvailevat, että valmistavan teollisuuden yritykset tarjoavat usein kehittymismahdollisuuksia operatiivisille työntekijöille, jotka suoriutuvat hyvin ja osoittavat motivaatiota. Koulutusten avulla he voivat edetä vaativampiin tehtäviin ja parempiin palkkaluokkiin. Tämä korostaa persoonallisuuden ja motivaation merkitystä, sillä myös ilman korkeaa koulutusta työntekijän osaaminen ja asiantuntemus voivat kehittyä työnantajan tarjoamien uramahdollisuuksien kautta.

Operatiivinen työ ei kuitenkaan aina tarkoita vastavalmistuneiden rekrytointia yksinkertaisimpiin ja toistaviin työtehtäviin. Työnantajalle voi muodostua tarve rekrytoida jo vahvan taitotason omaava työntekijä vaativampiin työtehtäviin esimerkiksi silloin, kun olemassa olevan henkilöstön kouluttaminen tehtävään ei ajallisesti ole realistista. Noordende (2025) toteaa, että nämä vaativimmat operatiiviset tehtävät vaativat moninaisempaa ongelmanratkaisua ja päättelykykyä tavanomaista tehdastyötä strukturoimattomammassa ja vaihtelevammassa ympäristössä. Tämän tyyppisiä tehtäviä ovat esimerkiksi erilaiset asiakkaiden luona työtä suorittavat kunnossapito- tai uuslaiteasentajat.

2.3 Rekrytointiprosessi

Joki (2024, luku 6) määrittelee rekrytoinnin jatkuvaksi toiminnoksi, joka tarvitsee prosessin sen toteuttamiseksi. Kun kaikki prosessin vaiheet ovat suunniteltu hyvin, on sen onnistuminen todennäköisempää. Grabaran ja muiden (2016, s. 217–219.) mukaan täytettävän tehtävän merkitys organisaatiossa vaikuttaa rekrytoinnin kustannuksiin ja organisaation onkin tärkeää omata tehokas rekrytointiprosessi, jotta erityisesti

taloudellisesti merkittävät roolit voidaan täyttää mahdollisimman nopeasti ja kustannustehokkaasti. Alla olevassa kuviossa 1 on nähtävillä rekrytointiprosessin vaiheet.



Kuvio 1. Rekrytointiprosessi (soveltaen Joki, 2024, luku 6)

Rekrytointiprosessi käynnistyy rekrytointitarpeen määrittelystä. Organisaatiossa tulee määrittää, millä tavoin mahdollinen työntekijätarve täytetään. Rekrytointiprosessin alkuvaiheissa organisaation kokonaisuutta on hyödyllistä tarkastella syvemmin ja pohtia, riittääkö rekrytoinnin tavoitteeksi korvata esimerkiksi pois lähtevää osaamista, vai onko tarpeen löytää täysin uudenlaista osaamista tiimin tai koko organisaation ulkopuolelta. (Joki 2024, luku 6.) Keskeinen osa rekrytointitarpeen määrittelyä on työanalyysi. Työanalyysin tavoitteena on tunnistaa tehtävän keskeiset vastuut, vaatimukset ja konteksti, ja se muodostaa perustan kaikille myöhemmille rekrytointivaiheille. Työanalyysin pohjalta määritellään ne tarvittavat tiedot, taidot, kyvyt ja muut ominaisuudet, joita työssä suoriutuminen edellyttää.

Mikäli tiimiin tarvitaan uusi henkilö, seuraavaksi pohditaan, löydetäänkö tiimiin täydennystä sisäisesti vai tarvitaanko tarpeen täyttämiseksi ulkoista rekrytointia (Joki 2024, luku 6). Kun organisaatio on päätenyt sisäiseen tai ulkoiseen rekrytointiin, tulee määrittellä, mitkä valintamenetelmät ovat kaikkein olennaisimpia hakijoiden tulevan työsuorituksen arvioimiseksi, ja näiden tulisi perustua niiden luotettavuuteen. Esimerkkejä valintamenetelmistä ovat haastattelut, erilaiset esimerkiksi henkistä

kyvykkyyttä mittaavat testit, sekä suosittelijoiden tarkistaminen. (Joki 2024, luku 6). Näiden arviointimenetelmien validiteetti ja reliabiliteetti vaihtelevat sekä yksittäin, että yhdessä käytettynä ja eri arviointimenetelmiä ja niiden luotettavuutta käsitellään tarkemmin luvussa 3. Schmidtin ja muiden (2016, s. 20–21) toteuttamassa metatutkimuksessa todetaan, että strukturoiduilla haastatteluilla ja kognitiivisilla testeillä on korkein validiteetti ja reliabiliteetti, kun taas suosittelijoiden tarkistamisella on hieman alhaisempi. Tutkimus on tällä hetkellä vertaisarvioimaton, mutta Schmidtin aiempi tutkimus henkilövalintoihin liittyen puoltaa sen luotettavuutta. Myös Sackettin ja muiden (2022) toteuttama tutkimus puoltaa strukturoitujen haastatteluiden validiteettia. Joki (2016, luku 6) kuitenkin korostaa, että valintamenetelmät tulee valita sen perusteella, mikä on sovellettavissa ja tarkoituksenmukaista kyseiseen tehtävään, eikä ainoastaan menetelmän mitattavien ominaisuuksien perusteella.

Kuvion 1 toinen vaihe käsittelee sitä, miten organisaation tulisi edetä houkutelukseen oikeat pätevyydet ja kompetenssit omaavia hakijoita (Joki 2024, luku 6). Chapmanin ja muiden (2005, s. 928–941) mukaan hakijahoukuttelun suunnitelma voi vaihdella sen mukaan, onko työmarkkinatilanne työnantajan vai työnhakijan kannalta suotuisa. Hakijahoukuttelulla (applicant attraction) tarkoitetaan prosessia, jossa organisaatio pyrkii herättämään potentiaalisten hakijoiden kiinnostuksen ja kannustamaan näitä hakemaan avoinna olevaa tehtävää. Ilman riittävää ja laadukasta hakijajoukkoa valintaprosessin onnistuminen on epätodennäköistä, joten se on rekrytointiprosessin kannalta keskeinen osa rekrytointia. Suuri osa hakijahoukuttelusta liittyy työnantajamielikuvaan (employer branding), joka osaltaan auttaa houkuttelemaan sopivia hakijoita mutta myös määrittämään, sopiiko hakija hyvin yhteen haettavan organisaation kanssa (Joki 2024, luku 6). Backhaus ja Tikoo (2004, s. 506) kuvailevat työnantajamielikuvan vaikuttavan merkittävästi hakijoiden kiinnostukseen ja hakuaikomuksiin. Hakijahoukuttelussa on siten kyse myös organisaation strategisesta viestinnästä, avoimen tehtävän täyttämisen lisäksi. Digitaalisten kanavien ja sosiaalisen median rooli on viime vuosina kasvanut, mutta tutkimukset viittaavat siihen, että

kanavan valinnan ohella keskeistä on viestinnän kohdentaminen oikealle hakijaryhmälle (Breugh & Starke, 2000, s. 429).

Hakijahoukuttelua selitetään usein Spencen (1973) signaaliteorian avulla. Teorian mukaan työnhakijoilla on rajallisesti tietoa organisaatiosta, ja he tulkitsevat rekrytointiviestintää signaaleina organisaation arvoista, kulttuurista ja työolosuhteista. Työpaikkailmoituksen sanavalinnat, palkkatiedot ja organisaation esittely vaikuttavat siihen, millaisena työnantajana organisaatio näyttäytyy. Mahjoub ja Kryuenin (2021, s. 107–120) korostavat, että työpaikkailmoituksen esitystapa on näin ollen erittäin merkityksellinen, jotta saavutetaan kaikkein relevanteimmat hakijat. Useat tekijät, kuten sisältö ja tyyli, vaikuttavat työpaikkailmoituksen onnistumiseen. Työpaikkailmoituksen sisältö, kuten pätevyysvaatimukset, edut ja tehtävänimike, vaikuttavat hakijoiden päätökseen hakea tehtävää, mutta myös ilmoituksen tyyli vaikuttaa tähän., sillä käytetty kieli ja ilmoituksen muotoilu voivat vaikuttaa hakijoiden käsitykseen yrityksestä. (Mahjoub & Kruyen, 2021, s. 116). Nämä näkökohdat voidaan liittää signaaliteoriaan, koska ilmoitus lähettää signaaleja hakijoille käyttämällä tiettyjä ilmaisuja ja sanoja yrityksen arvojen viestimiseksi ja siten vaikuttaa näiden päätökseen hakea. Hooper ja muut (2025, s. 279) esittävät, että tietyn tyyppisten sanavalintojen käyttäminen saattaa vaikuttaa esimerkiksi siihen, hakevatko naiset avoimena olevaa tehtävää. Suorittavan työn kontekstissa on edelleen ollut tyyppillistä käyttöä jopa työpaikkailmoituksissa sukupuolitettuja ammattinimikkeitä, kuten 'varastomies', 'metallimies' tai 'esimies', joka saattaa muotoilunsa vuoksi karkottaa tehtävään päteviä nais- tai muunsukupuolisia hakijoita. EU:n vuonna 2026 voimaan tuleva palkka-avoimuusdirektiivi asettaa työnantajille veloitteen varmistaa tehtävänimikkeiden ja työpaikkailmoitusten sukupuolineutraaliuden. (Valkama, 2025).

Hakemusten käsittely eli esikarsinta on rekrytointiprosessin vaihe, jossa hakijajoukkoa rajataan arvioimalla hakijoiden soveltuvuutta tehtävän vaatimuksiin. Esikarsinta alkaa usein ansioluettelon ja työhakemuksen arvioinnilla, jossa organisaatio saa ensimmäisen käsityksen hakijoiden kokemuksesta, osaamisesta ja kiinnostuksesta tehtävää kohtaan

(Joki 2024, luku 6.) Dickmondin ja muiden (2021, s. 82) mukaan esikarsinnassa rekrytoija voi muodostaa arvion hakijasta jo ennen haastattelua pelkästään tarkastelemalla heidän ansioluetteloitaan. Esikarsinnan tavoitteena on tunnistaa ne hakijat, joilla on parhaat edellytykset menestyä tehtävässä, ja siirtää heidät prosessin seuraaviin vaiheisiin. Ansioluettelon ja hakemuksen avulla organisaatio voi muodostaa pohjajoukon hakijoista, jotka luokitellaan tehtävän kannalta tärkeimpien kriteerien perusteella ja etenevät seuraavaan vaiheeseen rekrytointiprosessissa (Joki 2024, luku 6).

Tieteellisessä kirjallisuudessa on korostettu strukturoitujen ja objektiivisten arviointikriteerien merkitystä esikarsinnassa. Strukturoitu esikarsinta perustuu hyvin suoritettuun työanalyysiin ja ennalta määriteltyihin vaatimuksiin, mikä parantaa päätöksenteon johdonmukaisuutta. Ilman selkeitä kriteereitä arvioijat ovat alttiita kognitiivisille vinoumille, kuten ensivaikutelman ylikorostamiselle tai samankaltaisuusharhalle. (Highhouse 2008, s. 333–339.) Bunica (2024, s. 218) painottaa, että rekrytointiprosessissa mukana olevien henkilöiden kognitiiviset rajoitteet voivat johtaa vinoumiin, jotka puolestaan voivat aiheuttaa ketjureaktioita organisaatiossa esimerkiksi lisääntyneen homogeenisuuden ja heikentyneen monimuotoisuuden muodossa. Valintamenetelmät onkin valittava siten, että hakijoita kohdellaan oikeudenmukaisesti ilman vinoumia tai syrjintää. Koko rekrytointiprosessin ajan arvioinnin tulee myös perustua siihen, miten hakija voi edistää organisaatiota ja suoriutua tehtävään liittyvistä työtehtävistä (Joki 2024, luku 6). Köchling ja Wehner (2020, s. 795–842) mainitsevat, että viime vuosina esikarsinnassa on hyödynnetty yhä enemmän teknologisia ratkaisuja, kuten hakijanhallintajärjestelmiä (ATS, applicant tracking system) ja algoritmeja. Tutkimus kuitenkin korostaa, että automatisoidut ratkaisut eivät poista tarvetta kriittiselle arvioinnille, sillä ne voivat toistaa olemassa olevia vinoumia, jos syötedata on vinoutunut.

Hakemusten esikarsinnasta jatkoon etenevät hakijat kutsutaan tyypillisimmin työhaastatteluun. Työhaastattelu on yleisin hakijoiden arviointimenetelmä, ja sitä varten on kehitetty erilaisia haastattelutyypppejä, jotta organisaatio saa riittävän perustan

rekrytointipäätöksen tekemiseen (Joki 2024, luku 6). Wingate ja Bordage (2024, s. 555) kuvailevat, että haastattelut mukautetaan tarkoituksensa mukaan, eikä niitä toteuteta aina samalla tavalla. Useimmiten haastattelun tarkoituksena on kuitenkin arvioida hakijoita ja samalla antaa tietoa tehtävästä hakijalle. Haastattelun lisätarkoituksena voi olla myös työnantajakuvan vahvistaminen ja myönteisen vaikutelman luominen. Vaikka haastattelu on yksi käytetyimmistä arviointimenetelmistä, sen tieteellinen arviointi paljastaa eroja menetelmän luotettavuudessa. Tutkimus osoittaa, että strukturoimattomat haastattelut ovat heikosti ennustavia ja alttiita arvioijien subjektiivisille tulkinnoille (Schmidt & Hunter, 1998, s. 267).

Rekrytointiprosessissa käytetään usein erilaisia psykologisia ja kyvykkyyteen perustuvia arviointimenetelmiä. Näiden tarkoituksena on tuottaa lisätietoa hakijan potentiaalista ja soveltuvuudesta tehtävään. Schmidtin ja Hunterin (1998) meta-analyysin mukaan kognitiiviset kykytestit ovat yksi parhaista yksittäisistä työnsuoriutumisen ennustajista. Persoonallisuustestit ovat toinen yleisesti käytetty arviointimenetelmä. Erityisesti Big Five -persoonallisuusmallin ulottuvuuksista tunnollisuus on Barrick ja Mountin (1991, s. 1–23) mukaan osoittautunut johdonmukaiseksi suorituskyvyn ennustajaksi eri tehtävätyypeissä. Arviointikeskukset (assessment centers) puolestaan yhdistävät useita menetelmiä ja tarjoavat kokonaisvaltaisemman kuvan hakijan osaamisesta, mutta ne sitovat myös paljon yrityksen resursseja.

Persoonallisuustestit ovat yleisiä rekrytointiprosesseissa ja niiden tarkoituksena on tehdä objektiivinen arvio hakijan älykkyydestä ja persoonallisuudesta, jotta saadaan lisänäkökulmia siihen, onko hakija sopiva tehtävään (Wilsher, 2015, s. 3). Grabara ja muut, (2016, s. 218–224) ovat tutkineet mahdollisuuksia tunnistaa osaamispuutteita varhaisessa vaiheessa rekrytointiprosessia, jotta vältettäisiin lisäkustannuksia. Yksi keino tähän on persoonallisuus- ja kykytestien käyttö, joita hakija voi suorittaa verkossa. Tällä tavoin organisaatio voi tehokkaasti arvioida osaamista, koska testit on suunniteltu siten, ettei hakija voi tietoisesti peittää tiettyjä ominaisuuksia. Grabara ja muut, (2016, s. 223–224) katsovat, että tämä tulee olemaan tehokas tapa työskennellä rekrytoinnin parissa

sekä organisaation että yksittäisen hakijan näkökulmasta, sillä organisaatio säästää resursseja ja henkilö voi suorittaa testin kotonaan. Schmidt ja Hunter (1998, s. 263) toteavat, että nykyisten työntekijöiden suorituskyvyn ja tuottavuuden vaihtelu on erittäin suurta ja että se olisi vielä suurempaa, jos kaikki työnhakijat palkattaisiin tai ne palkattaisiin satunnaisesti. Nykyisten työntekijöiden tuottavuuden erot osoittavat, että pätevien rekrytointimenetelmien käyttämisestä myöhemmän työtehon ennustamisessa on melko paljon hyötyä. Toinen valintamenetelmien käytännön arvon määrittävä tekijä on valintasuhde, ei palkattujen hakijoiden osuus. Äärimmäisessä tapauksessa, jos organisaatio joutuu palkkaamaan kaikki hakijat, valintamenettelyllä ei ole käytännön arvoa. Toisessa ääripäässä, jos organisaatiolla on varaa palkata vain parhaat hakijat, valinnan käytännön arvo palkattua henkilöä kohden on erittäin suuri.

Rekrytointin arviointimenetelmiä ja niiden luotettavuutta käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Taylor ja muut (2004, s. 745–768) kuvailevat suosittelijoiden tarkistamista rekrytointiprosessin vaiheeksi, jonka tarkoituksena on täydentää muuta arviointitietoa. Tutkimusten mukaan suosittelijoiden antama tieto voi olla hyödyllistä, mutta sen validiteetti vaihtelee suuresti riippuen kysymysten rakenteesta ja suosittelijan motiiveista. Strukturoitu suosittelijoiden tarkistaminen, jossa käytetään ennalta määriteltyjä kysymyksiä ja arviointikriteerejä, parantaa menetelmän luotettavuutta verrattuna vapaamuotoisiin keskusteluihin. Suosittelijatarkistus ei kuitenkaan yksinään ole riittävä valintaperuste, vaan sitä tulisi tarkastella osana laajempaa arviointikonaisuutta. Rekrytoijalla tulee myös olla asianmukaista osaamista, jotta suosittelijoiden tarkastaminen toimii. Tarkastamistilanteissa voi esiintyä tilanteita, joissa entiset työnantajat eivät halua jakaa tietoa hakijasta. Hakijat myös valitsevat suosittelijoita, jotka parantavat heidän työllistymismahdollisuuksiaan. Tämä on yksi syy siihen, miksi suosittelijoiden tarkistamisella on alhaisempi validiteetti kuin muilla valintamenetelmillä. (Schmidt ja muut, 2016, s. 20–21.)

Valintapäätöstä tehdessä työnantajat usein priorisoivat henkilöitä, jotka ovat yhteensopivia organisaatiokulttuurin kanssa (person–organization fit, P-O fit) (Tholen, 2024, s. 706). Rekrytointiprosessin aikana työnantaja voi myös havaita hakijoiden yksilöllisiä ominaisuuksia ja persoonallisuuksia, kuten arvoja, normeja ja kiinnostuksen kohteita suhteessa organisaatioon. Vaikka työsuoritus ja työtyytyväisyys ovat tärkeitä valintakriteerejä, organisatorinen yhteensopivuus nähdään usein merkityksellisempänä, koska se edistää organisaation toimivuutta (Tholen, 2024, s. 706). Hu ja muut, (2020, s. 293) vahvistavat tämän toteamalla, että person–organization fit -ominaisuuden sisällyttäminen valintapäätökseen parantaa yhteistyötä ja työsuoritusta. Heidän mukaansa rekrytointiprosessissa hyödynnetty P-O fit toimii keskeisenä lähtötekijänä ja vaikuttaa tiimin dynamiikkaan erityisesti lisäämällä tiimin sisäistä luottamusta. Yhteensopivuus organisaation arvojen kanssa luokin pohjan sujuvalle yhteistyölle, ennustettavalle käytökselle ja avoimelle vuorovaikutukselle tiimin jäsenten välillä.

Pelkästään teknisten osaamisten perusteella tehty rekrytointi voi johtaa siihen, että työntekijä kykenee suorittamaan tehtävänsä, mutta heikentää työryhmän yhteistä suoritusta. Tällöin tiimin yhteinen suorituskky voi heikentyä, vaikka yksilön osaaminen olisi vahvaa. Tästä syystä person–organization fit voidaan nähdä työkaluna valintapäätöksessä sen varmistamiseksi, että valittu henkilö sopii kaikkiin niihin osa-alueisiin, joita hyvä työsuoritus edellyttää (Hu ja muut, 2020, s. 293–306). Hyvä suoriutuminen työssä edellyttääkin näin ollen teknisen osaamisen lisäksi arvo- ja kulttuurillista yhteensopivuutta organisaation ja hakijan välillä.

Rekrytointiprosessi huipentuu työtarjoukseen, jossa määritellään työsuhteen keskeiset ehdot. Työtarjouksen sisältö ja esittämistapa vaikuttavat merkittävästi hakijan päätökseen hyväksyä tai hylätä tarjous (Chapman ja muut, 2005, s. 940). Työtarjousta voidaan tarkastella myös psykologisen sopimuksen näkökulmasta, jossa työntekijän odotukset ja organisaation lupaukset kohtaavat (Rousseau, 1995, s. 17).

Rekrytoinnin jälkiseuranta on keskeinen, mutta usein aliarvioitu osa rekrytointiprosessia. Jälkiseurannan avulla arvioidaan rekrytoinnin onnistumista esimerkiksi työntekijän

suoriutumisen, sitoutumisen ja vaihtuvuuden kautta. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta jälkiseuranta mahdollistaa rekrytointiprosessin jatkuvan kehittämisen ja organisaation oppimisen (Breugh, 2008, s. 103–116). Kuvion 1 viimeinen vaihe (Joki 2024, luku 6) käsittelee sekä rekrytointiprosessin että uuden työntekijän työsuorituksen arviointia ja seuranta. Arvioinnin avulla työnantaja voi tulla tietoiseksi uuden työntekijän muuttuneista asenteista ja henkilökohtaisesta kehityksestä, mikä mahdollistaa mahdollisten ongelmien aikaisemman tunnistamisen ja organisaation suojaamisen (Wang & Kleiner, 2004, s. 99–107).

Oikean henkilön palkkaaminen edistää yrityksen vakautta, ja arvioinnin avulla työnantaja voi tunnistaa aikaisessa vaiheessa puutteita ja ongelmia rekrytointiprosessissa (Wang & Kleiner, 2004, s. 99–107). Socoliuc ja muut (2024, s. 2–6) kuvailevat, että uuden työntekijän työsuorituksen arviointi on yritykselle myönteistä, koska sen avulla voidaan arvioida, onko rekrytointiprosessi toiminut optimaalisesti. Mikäli rekrytointiprosessi ei ole toiminut optimaalisesti, tulee sen sijaan tehdä kehittämistyötä sen eteen. Suorituksen arvioinnin avulla työnantajat voivat myös arvioida yrityksen kannattavuutta pitkällä aikavälillä sekä luoda oikeudenmukaisen ja johdonmukaisen rekrytointiprosessin (Socoliuc ja muut, 2024, s. 20–24).

3 Arviointimenetelmät henkilövalinnoissa

Tässä luvussa tarkastellaan rekrytinnissa käytettäviä arviointimenetelmiä osana valintaprosessia. Rekrytointiprosessissa hyödynnetään usein erilaisia henkilöarviointimenetelmiä, joiden tarkoituksena on arvioida ja ennustaa hakijan tulevaa työsuoritusta luotettavasti ja oikeudenmukaisesti. Erilaisten arviointimenetelmien käyttö rekrytointiprosessissa kasvattaa onnistumisen mahdollisuutta.

Henkilöarvioinneiksi luetaan muun muassa erilaiset psykologin tai muun koulutetun asiantuntijan suorittamat persoonallisuustestit, esimerkiksi Big 5, PAPI-arviointi tai muut hakijan työpersoona ja työhön soveltuvuutta määrittävät arvioinnit. Yhtenä arviointimenetelmistä käytetään myös erilaisia kyvykkyystestejä, jotka mittaavat esimerkiksi hakijan numeerista, verbaalista tai abstraktia kyvykkyyttä. Edellä mainituilla testeillä voidaan tehdä tiettyjä tulkintoja hakijan tiimiin ja työhön soveltuvuuteen sekä työssä suoriutumiseen, mutta ne eivät mittaa hakijan substanssiosaamista tai ammattitaitoa. (Oswald 2021.) Organisaation halutessa mitata työnhakijan substanssiosaamista tai ammattitaitoa, tarvitaan tyypillisesti erilaisia testejä. Erityisesti kädentaitoa vaativissa tehtävissä persoonallisuusarviointien tueksi tarvitaan käytännön arviointeja. Tällaisia käytännön arviointimenetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset työsimulaatiot ja tehtäväkohtaisen tiedon testit, jotka mittaavat työhön liittyvää osaamista persoonallisuustestejä paremmin. (Schmidt & Hunter 1998, s. 265.)

Arthur (2005, luku 12) muistuttaa, että rekrytointiprosessissa suoritettavien testien hyödyllisyydestä on eriäviä mielipiteitä. Kaikki hakijat eivät suoriudu testeistä hyvin, vaikka pärjäisivätkin hyvin todellisessa työssä. Yksi arviointien haasteista on myös niiden virheellinen käyttö ja tulkinta. Arvioinnin aikana saatetaan olettaa parhaiten testeissä suoriutuneen olevan myös paras valinta tehtävään. Todellisuudessa testit kuitenkin antavat ainoastaan suuntaa siitä, kuka todennäköisimmin soveltuu työhön parhaiten. Forsberg ja Shultz (2009, s. 33–35) painottavat monien tutkijoiden havainneen, että arviointimenetelmässä tulisi olla testin luotettavuuden ja validiteetin lisäksi myös muita

positiivisia ominaisuuksia ja että hakijoiden reaktiot voivat olla yhtä tärkeitä huomioida arviointimenetelmän kehittämisessä ja arvioinnissa. Hakijoiden negatiiviset reaktiot arviointimenetelmään voivat vahingoittaa organisaation mainetta, mikä voi johtaa potentiaalisten työntekijöiden hakemaan työpaikkaa muualta. Lisäksi arviointimenetelmä, johon hakijat suhtautuvat negatiivisesti, voi aiheuttaa valituksia ja mahdollisesti kalliita ja aikaa vieviä muutoksenhakuja valintapäätöksistä. Tyytymättömät hakijat voivat myös tahallaan suoriutua arviointitilanteessa alle kykyjensä, kun heidän on käytettävä menetelmää, johon he suhtautuvat negatiivisesti. Tämä voi heikentää menetelmän validiteettia ja hyödyllisyyttä.

3.1 Yleisälykkyys ja tunneäly työssä suoriutumisen arvioinnissa

Schmidt ja Hunter (1998, s. 262) osoittavat yleisälykkyuden olevan yksi luotettavimmista mittareista, kun ennustetaan uudessa työssä suoriutumista rekrytointiprosessin aikana. Yleisen älykkyuden (GMA, general mental ability) testit ovat jo pitkään olleet validiteetin ja monimuotoisuuden välisen kompromissin ytimessä. Perinteisen käsityksen mukaan niiden painoarvon vähentäminen henkilöstövalinnassa voi parantaa haitallisia vaikutuksia, mutta tämä johtaa korkeisiin kustannuksiin kriteereihin liittyvän validiteetin kannalta. (Berry ja muut, 2024, s. 1611.)

Frank ja Kluge (2018, s. 471–473) kuvailevat, että yleisälykkyuden on havaittu vaikuttavan kognitiiviseen oppimiseen akateemisissa aineissa sekä monimutkaisten kognitiivisten taitojen oppimisessa. Yleisälykkyys voidaan ymmärtää kykynä, johon kuuluu esimerkiksi päättely, suunnittelu, ongelmanratkaisu, abstrakti ajattelu, monimutkaisten ideoiden hahmottaminen sekä nopea oppiminen ja kokemuksista oppiminen. Yleisälykkyyttä voidaankin kuvata lisäoppimisen perustaksi. Tämä tarkoittaa, että korkea yleisälykkyys ei yksinään riitä työntekijöiden pätevyyteen suorittaa tehtäviä tai ratkaista ongelmia. Työntekijöiden on hankittava myös monimutkaisia kognitiivisia taitoja, joiden avulla he voivat hallita järjestelmän prosesseja, menettelyjä ja tavoitteita sekä oppia esimerkiksi ajoittamaan toimia ja jakamaan huomiota.

Yleisälykkyyttä voidaan mitata rekrytointiprosessin aikana erilaisilla kognitiivista älykkyyttä mittaavilla testeillä (Kuncel & Hezlett 2010, s. 393). Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset matemaattisloogista päättelykykyä, verbaalista kykyä, avaruudellista hahmotuskykyä tai yleistietämystä mittaavat testit.

Mayer ja muut, (2008, 504–505) tarkastelivat tunneälyä ja sen yhteyttä esimerkiksi työssä suoriutumiseen. Heidän mukaansa työelämässä menestyminen kytkeytyy vahvemmin yksilön tunneälyyn kuin pelkästään korkeaan älykkyydosamäärään. Myös johtajuudessa tunneällyn merkitys korostuu, sillä ylimmän johdon korkea tunneäly tukee sekä johtajan omaa, että alaisten erinomaista suoriutumista. Goleman ja Kankaanpää (2012, s. 40) määrittelevät tunneällyn ihmisen kykyä kehittää käytännön valmiuksia, jotka rakentuvat viidelle osa-alueelle. Näitä ovat itsetuntemukseen, motivaatioon, itsehallintaan, empatiaan ja ihmissuhteiden ylläpitämiseen liittyvät osa-alueet. Sitä, missä määrin nämä valmiudet ovat kehittyneet työelämässä hyödynnettäviksi taidoiksi, kutsutaan tunnetaidoiksi. Goleman ja Kankaanpää (2012, s. 40) kuvailevat, että esimerkiksi hyvä asiakaspalvelu perustuu empatiaan pohjautuvaan tunnetaitoon. Luotettavuus taas liittyy itsehallintaan, eli kykyyn säädellä omia tunteita ja hillitä impulsiivisia reaktioita. Asiakaspalvelutaidot ja luotettavuus ovat molemmat keskeisiä ominaisuuksia, jotka voivat mahdollistaa yksilön etenemisen työelämässä. Tunneäly ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita, että henkilö hallitsee nämä taidot, mutta se luo vahvan perustan niiden oppimiselle.

3.2 Haastattelut

Strukturoitu haastattelu perustuu ennalta määriteltyihin kysymyksiin ja arviointikriteereihin, jotka pohjautuvat työanalyysiin. Meta-analyysien mukaan strukturoitu haastattelu on yksi validimmista valintamenetelmistä, erityisesti silloin, kun sitä käytetään yhdessä muiden arviointimenetelmien kanssa (Campion ja muut, 1997, s. 656). Haastattelukysymykset voivat olla käyttäytymiseen perustuvia tai tilannekohtaisia, ja niiden tavoitteena on ennustaa tulevaa työsuoriutumista menneeseen käyttäytymiseen perustuen.

Rekrytointiprosessissa voidaan myös hyödyntää ryhmähaastatteluja. Ne tarjoavat rekrytoijalle mahdollisuuden havaita, ketkä hakijoista erottuvat muista. Tämä haastattelumuoto voi kuitenkin antaa vääristyneen kuvan hakijan osaamisesta verrattuna yksilöhaastatteluun (Tran & Blackman, 2006, s. 185).

Tran ja Blackman (2006, s.183–1999) kuvailevat sekä rekrytoijien että työnhakijoiden tulevat haastatteluun erilaisilla taustoilla, persoonallisuuksilla ja kokemuksilla, minkä vuoksi he käyttäytyvät eri tavoin ryhmätilanteessa. Tästä syystä ryhmähaastattelu ei välttämättä ole paras vaihtoehto oikeudenmukaisen arvioinnin tekemiseksi. Haastattelun aikana rekrytoijan on tiedettävä, millaista tietoa hän tarvitsee hakijalta, ja painopisteen tulisi olla sekä faktoissa että hakijan ajatuksissa ja arvoissa. On myös yleistä, että hakijaa haastattelee useampi henkilö, jotta organisaatio saa kattavaa tietoa eri osa-alueista (Joki 2024, luku 6).

3.3 Työsimulaatiot

Työsimulaatiolla tarkoitetaan rekrytointiprosessissa hyödynnettäviä arviointimenetelmiä, joiden avulla pyritään mallintamaan todellisia tapahtumia. (Räsänen 2004, s. 5). Työsimulaatioista ja tilannetesteistä kerätty tieto on edelleen melko hajanaista, vaikka niitä on tutkittu jo pitkään. Erityisesti menetelmien luotettavuudesta tai mahdollisista haittavaikutuksista ei ole paljonkaan tietoa. Työsimulaatioiden tutkimus on monialaista ja niitä tutkitaankin eri näkökulmista ja erillään, jonka seurauksena yhden tieteenalan kehitys aiheessa ei vaikuta muiden tutkimukseen. (Kepes ja muut, 2025, s. 2278.) Todellisia tapahtumia mallintamalla voidaan melko tarkasti kuvata tai selittää tietyn systeemin toimintaa. Monissa tilanteissa simulaatioiden mallintaminen vaatii osittaista kompromissia, mutta niiden avulla on mahdollista päästä lähelle hakijan käyttäytymistä todellisessa tilanteessa.

Työsimulaatiolla tarkoitetaan tuotteen, prosessin tai järjestelmän keskeisten osien tai koko toiminnan mallintamista ja jäljittelyä. Simulointi voi sisältää biologisia, fysiologisia, psykologisia, sosiaalisia tai teknisiä ulottuvuuksia joko erillisinä tekijöinä tai näiden

yhdistettynä kokonaisuutena. Simulointimallin avulla voidaan ennakoida arvioitavan kohteen, tässä tapauksessa työnhakijan, käyttäytymistä. Muokkaamalla mallia tai siihen vaikuttavia tekijöitä voidaan arvioida, miten hakija toimisi eri tilanteissa (Räsänen, 2004, s. 5)

Simulaatioissa hakijat suorittavat ennalta valitun sarjan tehtäviä, jotka jäljittelevät jollakin tapaa varsinaisia työtehtäviä. Motowidlon ja Tippinsin (1993, s. 338) mukaan simulaatiot voidaan erottaa matala- ja korkeatarkkuuksisiin simulaatioihin sen perusteella, kuinka tarkasti ne vastaavat todellista tilannetta. Lievens ja Patterson (2011, s. 927–928) mainitsevat korkeatarkkuuksisiin (high-fidelity) simulaatioihin tyypillisesti kuuluvat korkeammat kustannukset, jonka vuoksi onkin olennaista, että rinnalla on myös matalatarkkuuksisia (low-fidelity) vaihtoehtoja. Simulaatioita käytetään rutiininomaisesti hakijoiden taitojen ja suorituskyvyn arviointiin. Perinteisesti simulaatiot ovat olleet arviointikeskuksen tai työnäytteiden kaltaisia, korkean tarkkuuden simulaatioita. 2000-luvun aikana niiden rinnalle on kuitenkin enenevässä määrin noussut myös matalan tarkkuuden simulaatioita, kuten tilannearviointitestejä. Motowidlo ja Tippins (1993, s. 342–343) korostavat, että näiden välillä ei oikein käytettynä välttämättä ole eroa tulosten tarkkuudessa ja luotettavuudessa.

3.3.1 Arviointikeskus

Arviointikeskus on sarja eri osa-alueista koostuvista arviointimenetelmistä. Se kehitettiin alun perin armeijan tarpeisiin valitsemaan sotilaita. Siihen kuuluu tyypillisesti joitakin tai kaikki seuraavista osista: useat mittaukset, havainnot ja arvioijat; käyttäytymisen havainnointi; koulutetut arvioijat ja käyttäytymisen integrointi yhdistämällä arvioijien keräämiä tietoja. Arviointikeskuksen harjoitukset ovat simulaatioita tietyn roolin suorituskyvyn tärkeimmistä osa-alueista. Arviointikeskuksia on tyypillisesti käytetty johtajien arviointiin, mutta niitä on käytetty myös muissa rooleissa, kuten myyjien ja julkisen turvallisuuden tehtävien valintaan ja kehittämiseen. Harjoitukset, kuten johtajaton ryhmäkeskustelu ja roolileikki, on tarkoitettu testaamaan ehdokasta todellisessa tilanteessa ja etsimään

esimerkkejä suorituskyvystä. (Tuzinski 2013, s. 2-3.)

3.3.2 Työnäyte

Callinan ja Robertson (2000, s. 248) kuvaavat työnäytettä (work sample test) lähestymistapana tai perusteluna yksilöiden nykyisen tai todennäköisen tulevan työpanoksen arvioimiseksi. Erilaiset arviointimenetelmät, jotka voivat olla keskenään hyvin erilaisia, on luokiteltu työnäytetesteiksi. Kirjaimellisin määritelmä olisi kuitenkin käytännön suorituskyyttesti, jossa työnhakijan tai työntekijän on suoritettava työtehtävä samoin ehdoin kuin työssä vaaditaan. Yksinkertaisesti sanottuna, tätä määritelmää lähtökohtana käyttäen, työnäytteisiin luokitellut menetelmät voidaan järjestää sen mukaan, kuinka paljon ne poikkeavat kahdesta ominaisuudesta: käytännön suorituskyvystä ja todellisesta työympäristöstä. Roth ja muut (2005, s. 1009–1011) kertovat työnäytetestiä määritelmien olevan keskenään hyvin samankaltaisia, mutta keskeistä niille on suhteellisen korkea tarkkuus. Tuzinski (2013, s. 4–5) kuitenkin esittää, että työnäytteiden määritelmässä on jonkin verran erimielisyyttä. Erimielisyydet koskevat pääasiassa sitä, sisältävätkö työnäytteet laajan valikoiman mittauksia pääasiassa fyysisen tarkkuuden spektrin ylä- ja alapäässä, vai onko työnäytteiden nimitys varattu ainoastaan spektrin yläpäässä oleville mittauksille. Laajemmin määriteltynä työnäyte sisältäisi myös matalan tarkkuuden mittaukset. Työnäytteen kirjaimellisin määritelmä on kuitenkin käytännön suorituskyyttesti, jossa hakijan on suoritettava työhön liittyvä tehtävä samassa tilanteessa, kuin työtehtävässä. Laajemmassa määritelmässä työnäytteisiin voi sisältyä sekä tilannekohtaisia päätöksentekotestejä että arviointikeskuksen harjoituksia, jos työnäytteen määritelmässä mainitaan nimenomaisesti tarkkuustaso. (Tuzinski 2013, s. 4–5.)

Työnäytteiden kapeammassa määritelmässä puolestaan otettaisiin huomioon vain mittaukset, joissa hakija suorittaa valitun joukon todellisia tehtäviä, jotka ovat fyysisesti tai psykologisesti samanlaisia kuin työssä suoritettavat tehtävät (Roth ja muut, 2005, s. 1012–1014). Tämä mielipide-ero on aiheuttanut jonkin verran sekaannusta kirjallisuudessa sen suhteen, milloin testi on työnäyte ja milloin jotain muuta, ja miten aiempia tutkimustuloksia, erityisesti työnäytetestiä validiteettia koskevia, tulisi tulkita.

Tuzinskin (2013 s. 4–5) mukaan työnäytteiden alle luokitellut mittaukset voidaan järjestää sen mukaan, kuinka paljon ne poikkeavat kahdesta ominaisuudesta: todellisesta käytännön suorituksesta ja todellisesta työympäristöstä. Roth ja muut, (2005, s. 1010–1011) korostavat, että työnäytteiden onnistumisen kannalta on ensiarvoista, että hyödynnetyt menettelyt ovat standardoituja ja pisteytysjärjestelmät on laadittu mitattavan alan asiantuntijoiden avustuksella. Tärkeää on myös erottaa työnäytteet muista läheisistä testausmuodoista. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset suorituskykytestit, kuten työharjoittelut, työkokeet ja koeaika.

Schmidt ja Hunter (1998, s. 264) sekä Callinan ja Robertson (2000, s. 249–252) ehdottavat työnäytetestien hyödyntämistä erityisesti työn jo osaaville ammattilaisille. He kuitenkin korostavat, että se ei välttämättä ole paras vaihtoehto silloin, kun arvioitavana oleva työnhakija on vielä uransa alussa oleva tai jolla ei muutoin ole aikaisempaa osaamista haettavasta tehtävästä. Näille hakijoille onkin suositeltavaa hyödyntää muita arviointitekniikoita osana rekrytointiprosessia.

3.3.3 Tehtäväkohtaisen tiedon testit

Tehtäväkohtaisen tiedon testit (job knowledge test) koostuvat tyypillisesti kysymyksistä, joiden tarkoituksena on arvioida hakijan teknistä tai ammatillista osaamista tietyillä osaamisalueilla. Testit arvioivat hakijan tietämystä testin suorittamishetkellä. (Dye ja muut, 1993, s. 153) Tehtäväkohtaisen tiedon testejä käytetään tyypillisesti hakijoiden deklaraatiivisen tiedon, eli työtehtävän tietojen, sääntöjen ja periaatteiden tuntemuksen arvioimiseen. (Lievens & Patterson, 2011, s. 928). Toisin kuin kognitiivisten kykyjen testit, tehtäväkohtaisen tiedon testeissä ei pyritä arvioimaan hakijan oppimispotentiaalia. Toisin sanoen tehtäväkohtaisen tiedon testin avulla työnantaja voi saada tietoa hakijan nykyisestä tietämyksestä, mutta ei siitä, voidaanko henkilön luottaa oppivan uutta materiaalia nopeasti. Tehtäväkohtaisen tiedon testit eivät ole sellaisenaan sopivia, jos hakijat saavat valinnan jälkeen koulutusta työssä tarvittavissa kriittisissä osaamisalueissa. (Dye ja muut, 1993, s. 153)

Työnäytteitä ja tehtäväkohtaisen tiedon testejä voi toisinaan olla haastava erottaa toisistaan, ja ne sekoittuvat joskus myös kirjallisuudessa. Callinan ja Robertson (2000, s. 252) sisällyttävät tehtäväkohtaisen tiedon testit osaksi työnäytteitä, mutta esimerkiksi Schmidt ja Hunter (1998, s. 265–268) sekä Sackett ja muut (2022, s. 2057) pitävät ne tutkimuksessaan erillisenä työnäytetesteistä. He mainitsevat, että myöskään tehtäväkohtaisen tiedon testejä ei voida suoriltaan hyödyntää täysin kokemattomien hakijoiden arviointiin, sillä ei voida olettaa hakijalla olevan täydellistä asiantuntemusta työssä suoriutumiseen, jos tällä ei ole aikaisempaa kokemusta työstä. Poikkeuksena tähän ovat kuitenkin esimerkiksi sellaiset hakijat, joiden voidaan koulutuksensa puolesta odottaa ymmärtävän työn ydinelementit (Schmidt & Hunter 1998, s. 267). Esimerkiksi ammatillisesta koulutuksesta valmistuneen sähköasentajan voidaan olettaa ymmärtävän alan peruseriaatteet ja tätä voidaan testata tehtäväkohtaisen tiedon testeillä.

Motowidlo ja Tippins (1993, s. 337) kuvaavat tehtäväkohtaisten tiedon testien ja työnäytteiden mahdollistavan tehokkaan alakohtaisen arvioinnin. Tehtäväkohtaisen tiedon testeille on tyypillistä, että rekrytoiva organisaatio luo testin keskeisten työtehtävien analyysin pohjalta. Tämän vuoksi tehtäväkohtaisen tiedon testin luominen kuluttaa enemmän ajallisia ja rahallisia resursseja, kuin tyypilliset strukturoidut haastattelut. Testejä voidaan myös ostaa ulkoisilta toimijoilta, mutta niiden luotettavuus työssä suoriutumisen mittaamiseen on tyypillisesti matalampi, kuin organisaation tehtävälle räätälöidyt testit (Schmidt & Hunter, 1998, s. 267.) Alla olevassa taulukossa 1 on nähtävillä tehtäväkohtaista tietoa mittaavista kysymyksistä alakohtaisine erityispiirteineen ja yleisesti sovellettavissa olevat esimerkkikysymykset.

Tehtäväkohtainen erityispiirteinen kysymys	Useaan työhön soveltuva kysymys
Huollat siltanosturia ja huomaat, että nosturi ei reagoi ohjaimen nostokäskeyn, vaikka virrat ovat päällä ja muut liikkeet toimivat normaalisti.	Työskentelet sähkölaitteen parissa ja huomaat, että laite ei käynnisty, vaikka virta on kytketty päälle ja merkkivalo palaa.
Kuvaile lyhyesti, mitä asioita tarkistaisit ensimmäisenä ja miksi?	Kuvaile lyhyesti, mitä asioita tarkistaisit ensimmäisenä ja miksi?

Taulukko 1. Tehtäväkohtaisen tiedon testin esimerkkikysymys (Soveltaen Dye ja muut, 1993, 153–157).

Dye ja muut (1993, s. 156–157) kuvailevat tehtäväkohtaista tietoa mittaavien testien olevan nimensä mukaisesti tehtäväkohtaisia. Testi voidaan suunnitella arvioimaan yksittäisen työn tiettyä ominaisuutta kapeammassa skaalassa tai laajempaa yleistä osaamista, jota voidaan soveltaa useissa tehtävissä. Esimerkiksi tietyn työtehtävän erityispiirteen tuntemuksen, kuten laitteen toimintahäiriön selvittäminen voi olla tärkeää nosturihuoltoasentajan työssä, joten testissä voidaan selvittää, mitä hakija tekisi tilanteen selvittämiseksi. Tehtävälle erityispiirteiset kysymykset toimivat erityisesti silloin, kun arvioidaan jo työtehtävän tuntevaa, kokeneempaa hakijaa. Hakijalta voidaan selvittää myös yleistä alakohtaista tietämystä jättämällä tehtäväkohtaiset erityispiirteet pois, jolloin hakijalla oleva tieto on sovellettavissa useisiin erilaisiin töihin. Useaan työhön sovellettavat kysymykset voivat olla paikallaan esimerkiksi silloin, kun hakijalla ei vielä ole aiempaa alakohtaista erityistietoa, mutta on kuitenkin olennaista selvittää tämän yleistä ammatillista ymmärrystä.

Tehtäväkohtaisen tiedon testit eroavat työnäytteistä siinä, että ne ovat useimmiten kirjallisia tai suullisia testejä, kun taas työnäytteet ovat käytännön työtehtäviä. Tehtäväkohtaisen tiedon testit määrittävät hakijalla olevaa tiedon teoreettista määrää käsillä olevasta työtehtävästä. Tehtäväkohtaisen tiedon testien suurin heikkous verrattuna työnäytteisiin on se, että työn vaatimusten tietäminen ei ole sama asia, kuin työn todellinen suorittaminen. Se on kuitenkin vain yhden askeleen päässä käytännön työnäytteistä (Callinan & Robertson 2000, s. 252–254).

3.3.4 Tilannearviointitesti

Kepes ja muut, (2024, s. 2279) kuvailevat tilannearviointitestien (situational judgement test, SJT) olevan suosittuja arviointimenetelmiä monilla aloilla. Tilannearviointitesteissä vastaajille esitetään kuvauksia tilanteista, joihin he voisivat työssä joutua ja heitä pyydetään arvioimaan mahdollista reaktiotaan. Siinä missä tehtäväkohtaisen tiedon testeissä arvioidaan hakijan alakohtaista teoreettista tietämystä, tilannearviointitestit arvioivat hakijan toimintaa erilaisissa tilanteissa. Hakijalle esitetään hypoteettisia tilanteita, ja tämän tulee arvioida toimintaansa perustuen vaihtoehtojen tehokkuuteen ja hakijan luontaiseen toimintatapaan. Alla olevassa taulukossa 2 on nähtävillä Kepesin ja muiden, (2024, s. 2279) mukaileva esimerkkikysymys tyypillisestä tilannearviointitestin kysymyksestä.

<p>Työskentelet huoltoasentajana nosturihuollossa ja olet vastuussa asiakkaan nosturin määräaikaishuollosta yhdessä toisen asentajan kanssa. Työparisi toimittamat tarkastus- ja huoltoraportit valmistuvat usein myöhässä ja sisältävät puutteita. Tämä viivästyttää huollon loppuunsaattamista ja aiheuttaa asiakkaalle lisäodotusta sekä tyytymättömyyttä.</p> <p>Arvioi alla olevien toimintatapojen tehokkuutta tilanteen ratkaisemisessa asteikolla 1 = erittäin tehoton – 7 = erittäin tehokas.</p>
(a) Keskustelet työparisi kanssa hänen suorituksestaan ja kerrot, miten raporttien viivästyminen ja laatu vaikuttavat huollon etenemiseen ja asiakastyytyväisyyteen.
(b) Purat turhautumistasi muille huoltoasentajille ja kerrot, että kyseinen työpari hidastaa töiden valmistumista.
(c) Teet työparillesi kuuluvat raportit itse, jotta huolto saadaan valmiiksi ajallaan ja asiakas tyytyväiseksi
(d) Ilmoitat asiasta esihenkilöllesi ja pyydät häntä puuttumaan työparin toimintaan.
(e) Kysyt työpariltasi, mistä raporttien tekemisen vaikeudet johtuvat ja onko hänellä esteitä tai tuen tarvetta.

Taulukko 2. Tilannearviointitestin kysymys (soveltaen Kepes ja muut, 2024, s. 2279)

Kuten taulukko osoittaa, hakijan tulee arvioida eri toimintatapojen tehokkuutta esimerkin kaltaisessa tilanteessa. Lievens ja Motowidlo (2016, s. 3–9) esittävät tilannearviointitestien olevan samankaltaisia, kuin työnäytteet ja arviointikeskuksen

harjoitukset, koska ne perustuvat samanlaiseen lähestymistapaan. Erona tilannearviointitesteissä on kuitenkin niiden matala tarkkuus testien ollessa kirjallisia tai suullisia. Lisäksi hakijoiden ei tarvitse vastata todellisen käyttäytymisensä mukaan, sillä testit mittaavat hakijoiden tilannekohtaista arviointikykyä monivalintakysymysten avulla.

Tilannearviointitestit ovat arviointimenetelmä, jossa voidaan hyödyntää erilaisia työtehtäviin liittyviä teemoja, mutta tyypilliset kysymykset liittyvät Lievensin ja Motowidlon (2016 s. 6) mukaan ihmissuhteisiin ja tehokkaaseen toimintaan muiden kanssa. He kuvailevat, että tilannearviointitestit käsittelevät vain harvoin puhtaasti teknisistä tietoa ja merkityksellisempää onkin erilaisten ominaisuuksien yhdistelmien arviointi. Tuzinskin (2013, s. 3–4) mukaan tilannearviointitestejä pidetään yleisesti parempina kuin joitakin tarkempia simulaatioita, kuten arviointikeskuksen harjoituksia, sillä tilannearviointitestejä on helpompi pisteyttää ja hallinnoida. Niissä on myös havaittu melko vähän eroavaisuuksia esimerkiksi sukupuolten tai etnisyyksien välillä verrattuna perinteisiin kognitiivisiin testeihin.

Lievens ja Motowidlo (2016, s. 3–20) kuvaavat tilannearviointitestien olevan toimiva tapa arvioida tulevaa työssä suoriutumista, koska ne mittaavat menettelytapoja koskevaa tietoa siitä, miten toimia tehokkaasti eri työtilanteissa. He väittävät, että yksi osa tätä menettelytapoja koskevaa tietoa on yleinen alan tieto siitä, miten hyödyllistä on ilmaista erilaisia piirteitä työssä. Tätä yleistä alan tietoa ei hankita tietystä työkokemuksesta, vaan se heijastaa perustavien sosialisatioprosessien ja henkilökohtaisten taipumusten vaikutuksia. Tämän tyyppinen tieto voi ennustaa suorituskyykyä työtilanteissa ja siten tilannearviointitestit tulisi kehittää mittaamaan tämän tyyppistä tietoa tarkoituksellisesti ja järjestelmällisesti.

3.4 Arviointimenetelmien luotettavuus ja pätevyys

Schmidt ja Hunter (1998, s. 262–274) tutkivat metatutkimuksessaan arviointi- ja valintamenetelmien validiteettia ja hyödyllisyyttä 85 vuoden ajalta. Hunterin ja Hunterin (1984) tutkimuksen perusteella työsuorituksen ennustettavuuden osalta luotettavin

arviointimenetelmä mittausten perusteella olivat työnäytteet (0.54) ja yleiset älykkyytestit (0.51). Schmidtin ja Hunterin (1998) tutkimuksessa parhaita yhdistelmiä korrelaatiokertoimen mukaan olivat yleisälykkyyys yhdistettynä erityisesti työnäytteeseen (0.63), yleisälykkyyys yhdistettynä tunnollisuuteen (0.65) sekä yleisälykkyyys yhdistettynä strukturoituun haastatteluun (0.63).

Myös yksittäin mitattuna parhaiten menestyivät erilaiset työsimulaatiot ja älykkyytestit, joista työnäytteiden validiteetti (r) oli korkein (0.54) ja älykkyytestit toiseksi korkein (0.51). Alla olevassa taulukossa 3 on nähtävillä erilaisten arviointimenetelmien validiteetti erikseen ja yhdistettynä yleiseen älykkyyteen.

Arviointimenetelmä	Validiteetti (r)	Validiteetti yhdistettynä älykkyytesteihin
Älykkyytestit	0.51	
Työnäyte	0.54	0.63
Luotettavuustesti	0.41	0.65
Strukturoitu haastattelu	0.51	0.63
Tehtäväkohtaisen tiedon testi	0.48	0.58
Strukturoimaton haastattelu	0.38	0.55
Arviointikeskus	0.37	0.53
Työkokemus	0.18	0.54
Koulutus	0.10	0.52
Kiinnostus	0.10	0.52

Taulukko 3. Työssä menestymistä ennustavat arviointimenetelmät yhdistettynä yleisälykkyyteen (mukaihen Hunter & Hunter, 1984; Schmidt & Hunter, 1998, s. 265)

Roth ja muut (2005, s. 1020) kuitenkin toteavat uudemmassa ainoastaan työnäytteisiin keskittyvässä meta-analyysissään, että vaikka työnäytteet voidaan edelleen katsoa yhdeksi luotettavimmista keinoista ennustaa työssä suoriutumista, oli työtehoa ennustavan validiteetin tulos 0.33. Tämä on merkittävästi Schmidtin ja Hunterin (1998) tulosta matalampi. Roth ja muut (2005) tutkivat kuitenkin ainoastaan työnäytteitä, eivätkä mitanneet esimerkiksi sitä, olisiko myös muiden arviointimenetelmien validiteetti ollut matalampi uudessa tutkimuksessa.

Dye ja muut, (1993, s. 153–157) tutkivat tehtäväkohtaista tietoa mittaavien testien validiteettia työssä suoriutumisen ennustajina ja havaitsivat, että testit vaikuttivat merkittävästi työtehtävien suorituskyvyn ennustamiseen niiden keskimääräisen validiteetin ollessa 0.45. Tutkimuksen perusteella tehtäväkohtaista tietoa mittaavien testien validiteetti oli korkeampi monimutkaisemmissa työtehtävissä. Testin validiteetti oli luotettavampi, kun työn sisältö oli samanlainen, kuin testin sisältö. Myös Lievens ja Patterson (2011, s. 934) totesivat tehtäväkohtaisen tiedon testien validiteetin olevan 0.54. Sekä Dye ja muut, (1993, s. 155–156), että Lievens ja Patterson (2011, s. 934) pääsevätkin näin ollen lähelle samoja tuloksia Hunter ja Schmidtin (1998) kanssa, jotka totesivat tutkimuksessaan tehtäväkohtaista tietoa mittaavien testien validiteetin olevan yksittäin 0.48. Yhdistettynä yleisälykkyyttä mittaaviin testeihin validiteetti oli 0.58.

Yleinen oletus on, että kiinnostuksen kohteet ovat tärkeä tekijä työssä suoriutumisen kannalta. Ihmiset, joiden työn sisältö vastaa heidän kiinnostuksensa kohteita, kuten esimerkiksi mekaniikasta kiinnostuneet henkilöt, joiden työ on myös mekaanista, uskotaan suoriutuvan työstä paremmin, kuin ne, joiden kiinnostuksen kohteet eivät suoraan vastaa heidän työtään. Kuten taulukosta 3 voidaan kuitenkin todeta, hakijan kiinnostus korreloi hyvin rajoitetusti työssä suoriutumiseen. Tämä johtuu tutkimusten mukaan siitä, että vaikka kiinnostuksen kohteet vaikuttavat henkilön alanvalintaan ja työnhakuun, työssä aloitettuaan siinä suoriutuminen määräytyy pääasiassa muiden ominaisuuksien perusteella. Myös koulutuksen määrän merkitys työssä suoriutumiseen on vähäinen. Koulutus on tärkeä tekijä, joka määrittää yksilön saavutettavissa olevan työn tason. Tutkimuksen havainto kuitenkin osoittaa, että tiettyä työpaikkaa hakevien keskuudessa koulutuksen pituus ei ennusta kovin hyvin tulevaa suorituskkyä kyseisessä työssä. (Schmidt & Hunter 1998, s. 265–270) Lievens ja Patterson (2011) tutkivat korkean ja matalan tarkkuuden testien validiteettia erityisesti tilanteissa, joissa hakijalta vaaditaan huomattavaa alan erityisosaamista ja kokemusta. Tutkimuksessa vertailtiin arviointikeskuksen, tehtäväkohtaisen tiedon testien ja tilannearviointitestien validiteettia yhdessä ja erikseen. Tulokset osoittivat, että kaikki kolme

arviointimenetelmää olivat merkittävästi yhteydessä työssä suoriutumiseen. Tilannearviointitesti ja arviointikeskus olivat luotettavampia, kuin tehtäväkohtaisen tiedon testi.

Sackett ja muut (2022) tarkastelivat erilaisten arviointimenetelmien validiteettia koskevia johtopäätöksiä ja totesivat, että monissa aiemmissa tutkimuksissa validiteettia on yliarvioitu. Yleisesti käytettyjen valintamenetelmien validiteettiarvioita päivitettiin ottaen tämä huomioon ja tutkimuksen myötä todettiin, että valintamenetelmien paremmuusjärjestys säilyi pääosin ennallaan. Niiden validiteetit olivat kuitenkin keskimäärin aikaisemmin todettuja 0.10–0.20 yksikköä pienempiä. Strukturoitujen haastatteluiden todettiin olevan kaikista validein yksittäinen menetelmä, mutta kognitiivisten kykytestien ja muiden aiemmin vahvoina pidettyjen menetelmien validiteetit olivat aiempaa matalampia. Alla olevassa taulukossa 4 on nähtävillä Sacketin ja muiden (2022) tutkimuksen validiteettikertoimet verrattuna Schmidtin ja Hunterin (1998) vastaavaan tutkimukseen. Taulukosta on jätetty pois Schmidtin ja Hunterin (1998) vertailut arviointimenetelmien validiteetin ja yleisälykkyyden välillä.

Arviointimenetelmä	Schmidt ja Hunter (1998)	Sackett ja muut (2022)
Älykkyytestit	0.51	0.31
Työnäyte	0.54	0.33
Luotettavuustesti	0.41	0.31
Strukturoitu haastattelu	0.51	0.42
Tehtäväkohtaisen tiedon testi	0.48	0.40
Strukturoimaton haastattelu	0.38	0.19
Arviointikeskus	0.37	0.29
Työkokemus	0.18	0.07
Kiinnostus	0.10	0.24

Taulukko 4. Validiteettikertoimien vertailu (Schmidt & Hunter, 1998; Sackett ja muut, 2022)

4 Tutkimusmenetelmä

Tämä luku käsittelee kokonaisuudessaan tutkimuksen etenemisprosessin, tutkimusta varten kerätyn aineiston ja miten aineisto on analysoitu.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja aineiston keruu

Vilka (2021, luku 5) toteaa tutkimusmenetelmän valinnan liittyvän kysymykseen siitä, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. Ennen tutkimusmenetelmän valikoitumista tulisi pohtia, onko tavoitteena esimerkiksi selittää ilmiön olemusta, selittää sitä, miten asiat vaikuttavat toisiinsa tai sitä, miten ilmiö esiintyy. Tämän jälkeen voidaan määrittellä, onko haluttu tieto saavutettavissa määrällisin vai laadullisin menetelmin. Alasuutarin (2011, luku 2) mukaan laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, että aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Siinä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, kokemuksia ja merkityksiä syvällisesti ilman määrällistä tai numeerista aineistoa. Tässä tutkielmassa tarkastellaan rekrytointiprosessin ammatillisen osaamisen arviointimenetelmiä erityisesti suorittavan työn rekrytoinneissa. Tavoitteena on ymmärtää, millaisia arviointimenetelmiä yritykset käyttävät, miksi niitä käytetään tai ei käytetä ja millaisia vahvuuksia tai heikkouksia eri menetelmillä on. Tämän vuoksi tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena, jotta ilmiöstä voidaan saada mahdollisimman syvälinen ja monipuolinen ymmärrys.

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä usealla erilaisella tavalla ja tutkimusaineistona voidaankin hyödyntää esimerkiksi kuvanauhoitteita, dokumenttiaineistoja, päiväkirjoja, kirjeitä, sanomalehtiä, mainoksia, valokuvia ja monia muita materiaaleja. Yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeräysmenetelmistä on kuitenkin haastattelut. Tyypillisimpiä haastattelumuotoja ovat teemahaastattelut, lomakehaastattelut ja avoimet haastattelut. Nämä toteutetaan tyypillisesti yksilöhaastatteluina, mutta niitä voidaan soveltaa myös pari- tai ryhmähaastatteluihin tutkimuksen tavoitteiden mukaan. (Vilka 2021, luku 5.) Aineiston keruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu tai toiselta nimitykseltään

puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastatteluille ominaista on, että se rakentuu etukäteen tutkimuksen viitekehyksen pohjalta määritettyjen teemojen ympärille. Teemahaastattelu antaa kuitenkin lomakehaastattelua enemmän liikkumavaraa kysymysten järjestykselle, muodolle ja tarkentaville kysymyksille. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.) Teemahaastatteluilla pyrittiin varmistamaan haastateltavien vapaa reagointi tutkimuksen aiheisiin ja että haastateltavilta saatava tieto ei rajoitu liian strukturoidun haastattelurungon rajausten vuoksi.

Teemahaastattelut valittiin tutkimusmenetelmäksi, mutta aihetta olisi voinut tutkia myös erilaisesta näkökulmasta. Mikäli tutkimuksessa olisi pyritty ymmärtämään enemmän esimerkiksi erilaisten arviointimenetelmien käyttöastetta, olisi tutkimus voitu toteuttaa myös määrällisenä tutkimuksena. Myös laadullinen tai monimenetelmällinen kyselylomake olisi voinut olla mahdollinen tutkimusmenetelmä. Kyselylomake olisi mahdollistanut suuremman otannan ja vertailun eri vastaajaryhmien välillä ja näin ollen kartoittanut suurempaa kokonaiskuvaa arviointimenetelmien nykytilanteesta kohderyhmän keskuudessa. Tämän tutkimuksen tavoite oli kuitenkin ymmärtää syvällisesti tutkittavaa ilmiötä ja yksilökohtaisia kokemuksia aiheen ympärillä enemmän kuin saavuttaa laaja yleiskokemus aiheesta. Tätä ei olisi ollut mahdollista saavuttaa kyselylomakkeella samantasoisesti, jonka vuoksi laadullinen tutkimus katsottiin perusteltuna lähestymistapana tämän tutkimuksen tavoitteen kannalta.

Haastattelurunkoa laadittaessa pyrittiin jatkuvasti huomioimaan, että haastatteluista on mahdollista saada aineisto, jonka avulla voidaan luotettavasti tehdä suorittavan työn rekrytointia koskevia päätelmiä. Haastattelurunko (liite 1) laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ohjaamaan keskustelua erilaisten arviointimenetelmien tarpeen, käytännön hyödyntämisen sekä tulevaisuuden ympärillä. Haastattelukysymykset muodostettiin käsittelemään laajasti haastateltavan omaa käsitystä arviointimenetelmistä ja niiden mahdollisuuksista ja haasteista suorittavan työn rekrytoinneissa.

Tutkimus on toteutettu toimeksiantona suomalaiselle materiaalinkäsittelyalan ratkaisuja tarjoavalle pörssiyhtiölle, mutta tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin useista eri organisaatioista. Tutkimuksen toteutusta ajatellen valittiin ennakkoon tutkimuksen aiheelle relevantteja organisaatioita. Valitut organisaatiot olivat Suomessa toimivia teollisuuden ja/tai kunnossapidon yrityksiä tai Suomessa toimivia rekrytointikonsulttiyrityksiä, jotka toteuttivat suorittavan työn rekrytointeja teollisuuteen tai kunnossapitoon. Haastateltavia kontaktoitiin kevään 2026 aikana tutkijan henkilökohtaisten verkostojen ja kohdeorganisaatioiden verkkosivujen avulla. Haastateltavilla tuli olla riittävän syvä ymmärrys yrityksen rekrytointiprosesseista ja käytettävistä arviointimenetelmistä erityisesti suorittavan tason henkilövalinnoissa. Tästä syystä haastateltaviksi valittiin erityisesti yritysten rekrytointi- ja HR-asiantuntijoita. Kohdeorganisaatioita oli 7, joista jokaisesta valittiin haastatteluun yksi tai kaksi henkilöä. Näin ollen myös haastatteluiden lukumäärä oli 7, joista yksi oli parihaastattelu ja haastateltavia siten yhteensä 8. Tarkemmat tiedot haastateltavista informanteista on nähtävillä alla olevasta taulukosta 5.

Informantti	Tehtävänimike	Toimiala (konsultointi/teollisuus)
ID01	Rekrytointiasiantuntija	Konsultointi
ID02	Rekrytointiasiantuntija	Teollisuus
ID03	HR-asiantuntija	Teollisuus
ID04	HR-asiantuntija	Teollisuus
ID05	Rekrytointiasiantuntija	Konsultointi
ID06	HR-asiantuntija	Teollisuus
ID07	HR-asiantuntija	Teollisuus
ID08	Rekrytointiasiantuntija	Konsultointi

Taulukko 5. Informantit

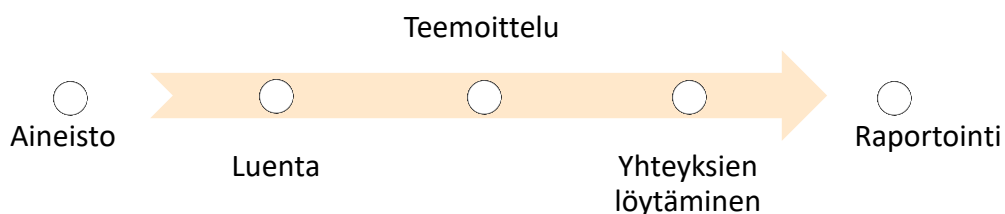
Hirsjärvi ja Hurme (2022, luku 4) kuvaa, että tavallisin vastaus teemahaastatteluiden määrän suhteen on, että haastatteluita järjestetään niin monta, kuin se on tarvittavan

tiedon saamiseksi välttämätöntä. Haastateltavien määrä riippuu siten tutkimuksen tarkoituksesta. Mikäli haastateltavien joukko on liian pieni, aineistosta ei voida tehdä tilastollisia yleistyksiä, mutta liian suuren joukon kohdalla aineistosta ei voi tehdä riittävän syvällisiä tulkintoja. Tämän tutkielman kohdalla riittävä haastatteluiden määrä todettiin olevan 7. Haastatteluiden edetessä tutkittavan aiheen kannalta keskeiset teemat alkoivat toistua, eikä uusia näkökulmia tai havaintoja enää noussut.

Teemahaastattelut toteutettiin etähaastatteluina Teamsin välityksellä keväällä 2026. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstimuotoon käyttäen Teamsin omaa tallennustyökalua. Haastattelun tallentamiseen pyydettiin erikseen lupa jokaiselta haastateltavalta haastattelun alussa. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja lisäksi järjestettiin yksi parihaastattelu saman organisaation eri liiketoiminta-alueiden edustajille. Haastateltavia oli näin ollen yhteensä 8. Yksittäiselle haastattelulle varattiin aikaa 60 minuuttia. Haastattelulitterointi on erikseen tarkistettu ja korjattu mahdollisimman pian haastattelun päättymisen jälkeen tekstin laadun varmistamiseksi ja analyysin helpottamiseksi.

4.2 Analysointi

Alasuutari (2011, luku 2) kuvailee laadulliselle analyysille ominaista olevan aineiston tarkastelu kokonaisuutena. Tyypillinen menettelytapa laadullisen aineiston analyysissa on Hirsjärvi ja Hurmen (2022, luku 7) mukaan analysointi samanaikaisesti keruun, tulkinnan ja raportoinnin kanssa. Teemahaastatteluja analysoidessa analyysi alkaakin usein jo haastattelutilanteessa, sillä tutkijan tehdessä itse haastattelut tämä voi tehdä havaintoja ilmiöistä ja tyypitellä niitä erilaisiin malleihin. Laadullinen tutkimus yleensä säilyttää aineiston sanallisessa ja jopa alkuperäisessä muodossa, joten aineisto on melko lähellä sen alkuperäistä kontekstia ja tutkijaa. Laadullisessa tutkimuksessa on olemassa melko vähän standardoituja tekniikoita tai yhtä oikeaa tapaa tehdä analyysia. Aineiston analyysissä hyödynnettiin Hirsjärvi ja Hurmen (2022, luku 7) lähestymistapaa teemahaastatteluaineiston analyysin vaiheista, jotka ovat nähtävillä alla olevassa kuviossa 2.



Kuvio 2. Teemahaastatteluaineiston analyysi (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7)

Aineisto analysoitiin ensin litteroimalla ja yhdistämällä kaikki kerätty materiaali yhdeksi aineistoksi ja organisoimalla se helposti hallittavissa olevaan muotoon. Tämän jälkeen aineistoon tutustuttiin perusteellisesti ja määriteltiin, mitkä asiat aineistossa kiinnostavat ja ovat tutkimuksen aiheen kannalta merkittäviä. Aineistoa käsiteltiin ja analysoitiin pääosin aineistolähtöisellä sisältöanalyysillä.

Kun aineisto oli käsitelty yhtenä kokonaisuutena, havainnot pelkistettiin kaksivaiheisesti. Ensimmäinen vaihe on havaintojen pelkistäminen hallittavaksi kokonaisuudeksi tekemällä raakahavaintoja. Seuraavaksi tehtyjen havaintojen määrää karsittiin vielä entisestään yhdistämällä raakahavainnot yhdeksi tai useammaksi havaintojoukoksi. Käytännössä tämä tehdään tunnistamalla tehdyistä havainnoista yhdistäviä nimittäjiä. (Alasuutari 2011, luku 2.) Tämän tutkimuksen yhteydessä tämä tarkoitti erityisesti niitä teemoja, jotka liittyivät suorittavan työn rekrytoinnin arviointiin sekä niiden haasteisiin ja luotettavuuteen liittyviä teemoja. Kaikki näiden teemojen ulkopuolinen keskustelu jätettiin tietoisesti ulos tutkimusanalyysistä.

Kun näitä yhdistäviä nimittäjiä oli tunnistettu aineistosta ja niitä oli yhdistetty hallittavammiksi kokonaisuuksiksi, muodostettiin ja nimettiin kategoriat aineiston ympärillä, eli aineisto luokiteltiin. Tunnistetut havainnot sijoitettiin teoreettisen tutkimuksen pohjalta tunnistettuihin toistuviin teemoihin. Analyysin pohjalta muodostetut tulokset esitellään luvussa 5.

5 Tutkimustulokset

Tämä luku esittelee tutkimuksen teemahaastatteluaineiston analyysin pohjalta muodostuneet keskeisimmät tutkimustulokset, jotka luovat lukijalle kuvan suorittavan työn rekrytoinnin arvioinnin nykytilasta Suomessa. Tämän jälkeen luku käsittelee tällä hetkellä käytössä olevia arviointimenetelmiä, millaisia vahvuuksia ja heikkouksia käytössä olevissa arviointimenetelmissä nähdään sekä työntekijätason rekrytointien tulevaisuutta. Kaikki informantit osallistuivat haastattelujen perusteella joko suorittavan työn rekrytointiprosessien suunnitteluun, toteutukseen tai seurantaan.

5.1 Substanssiosaamisen merkitys suorittavan työn rekrytoinnissa

Substanssiosaamisen merkityksestä suorittavan työn rekrytoinnissa tunnistettiin seuraavat teemat: 1. substanssiosaaminen työn minimivaatimuksena 2. tehtävän erityispiirteiden vaikutus substanssiosaamisen vaatimukseen sekä 3. muiden taitojen merkitys suhteessa substanssiosaamiseen

5.1.1 Substanssiosaaminen työn minimivaatimuksena

Haastattelun alussa informantteja pyydettiin kuvailemaan omaa näkemystään siitä, mitä substanssiosaaminen suorittavassa työssä heidän mielestään tarkoittaa tai mitä se tarkoittaa juuri informantin edustamassa organisaatiossa. Haastattelujen aikana nousi esille erilaisia ajatuksia liittyen substanssiosaamiseen, mutta kaikki informantit näkivät substanssiosaamisen tarkoittavan erityisesti työhön liittyvää ammatillista osaamista. Esimerkiksi ID05 kuvasi substanssiosaamisen tarkoittavan suorittavassa työssä seuraavaa:

” Substanssiosaaminen suorittavissa työtehtävissä on erikoisosaamista, joka liittyy tiettyjen ammattitaidon ja työn puolesta vaadittavien asioiden hallintaan.”
ID05

Ammattitaidon ja työn puolesta vaadittavat asiat vaihtelivat vastauksissa, mutta yleisesti tähän nähtiin lukeutuvan muun muassa hakijan muodollinen pätevyys ja koulutus, tekniset taidot sekä alaan liittyvien yleisten prosessien ja työvaiheiden tuntemus.

Tekniseksi taidoiksi nostettiin esimerkiksi erilaisten koneiden käyttötaitoja, vianhakua, käytännön sähköasennuksia ja mekaanisia tehtäviä. Osa informanteista korosti substanssiosaamiseen liittyvän enenevässä määrin myös digitaaliset taidot johtuen esimerkiksi työtehtäviin liittyvien raportointitehtävien sähköistymisestä.

” Mun mielestä substanssiosaaminen tarkoittaa teknisiä taitoja eli sitä, että jos on jotain koneiden käyttöä, trukkeja ja sähköasennusta ihan tämmöistä teknistä. Myös prosessien tuntemusta: ymmärtää miten ne etenee, ja mitä tapahtuu seuraavaksi.” ID01

Substanssiosaaminen ja muodollinen pätevyys, eli ammatillinen tutkinto, nähtiin monissa tapauksissa rekrytointiprosessin minimivaatimuksena, jota ilman hakijaa ei voida kaikkiin tehtäviin harkita. Vaatimusta perusteltiin esimerkiksi lakisääteisten velvollisuuksien ja tiettyjen tehtävien erityispiirteiden kautta muodostuvien pidempien perehtymisaikojen kautta. Informantti ID07 kuvaa minimivaatimuksia seuraavasti:

” Kunnossapitopuolella on tietyt vaatimukset: näillä sähköasentajilla täytyy olla sähköpätevyys, jotta sä voit sähkön kanssa työskennellä - eli siellä se substanssi on niinku ehdoton. Se on vaade, että sä et voi meille tulla, ellet ole pätevä sähköasentaja.” ID07

5.1.2 Tehtävän erityispiirteiden vaikutus substanssiosaamisen vaatimukseen

Substanssiosaaminen ja muodollinen pätevyys koettiin monessa tapauksessa olevan vähimmäisvaatimus, jotta hakija voidaan valita tehtävään. Kaikissa haastatteluissa nousi kuitenkin esille yritysten erilaisten työtehtävien erityispiirteet. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työnantajan tietyn työvaiheen suorittamiseen osoittamat työvälineet tai koneet, työskenneltävän tuotteen, työtehtävän tai työnantajan toimialan erityiset ominaisuudet. Näitä erityispiirteitä ei aineiston mukaan voi opiskella suoraan oppilaitoksissa tai välttämättä erikseen jälkikäteen kouluttautumalla. Erityisen substanssiosaamisen löytyminen yrityksen ulkopuolelta on näin ollen informanttien mukaan epätodennäköistä. Tämä asettaa organisaatioiden valintaprosesseihin pohdintaa siitä, mikä on riittävä osaamisen taso, jotta hakijan voidaan luotettavasti

ennustaa omaksuvan työtehtävän erityispiirteet kohtuullisessa ajassa. Kaikki työtehtävät eivät aineiston mukaan myöskään vaadi hakijalta tiettyä tehtäväkohtaista muodollista pätevyyttä, vaan tehtävään voi soveltua henkilö monenlaisella erilaisella taustalla.

” Näillä tietyillä teknisillä aloilla missä joudutaan käytännössä rekrytoimaan vähän niin kun juniorimpia osaajia, niin siellä sitten se osaamisen tason kartoittaminen on vielä enemmän korostunut. Sellaisia valmiita ammattilaisia tuntuu, että ei ole niin paljon markkinoilla, niin sitten tietysti joutuu selvittämään, että millä tasolla sitten nää vähän vähemmän osaavat on.” ID03

” Suomessa näitä työntekijöitä ei oikeastaan enää kouluteta. Eli meillä kun mietitään sitä substanssiosaamista työntekijöiden osalta, niin tärkeätä on se, että heillä olisi jonkun näköisestä tuotantotyöstä kokemusta tai metallialan työkokemusta tai koulutusta tai esimerkiksi joku tällainen autoala - ajoneuvoasentajakin voi olla meille sopiva. Että semmoista suoraa koulutusta ei meille ole.” ID07

Myös työtehtävien maantieteellinen sijainti määrittää omalta osaltaan hakuprosessissa asetettuja vaatimuksia. Osassa haastatteluista ilmeni, että valmista substanssiosaamista on hyvin haastavaa löytää tietyillä alueilla, jonka vuoksi tehtäväkohtaisista vaatimuksista on usein joustettava rekrytointivaiheessa.

”PK-seudun ulkopuolella sitä ei ihan hirveästi ole, että ne on joko meillä töissä tai kilpailijoilla. Harvemmin tuolla on ihan kamalasti pätevyyden omaavia henkilöitä todella lorvimassa niin sanotusti, niin se on niinku haastavaa löytää” ID02

” Varsinkin täällä suunnalla, jossa tää meidän isompi toimipiste on, niin tänne on tosi vaikea löytää työntekijöitä. Niin joudutaan tinkimään niistä substanssivaateista” ID06

Tehtäväkohtainen substanssiosaaminen tuodaan tehtävään valituille henkilöille yritysten sisäisten koulutusten kautta. Haastatteluissa ilmeni usein, että kohdeyrityksissä on rakennettu tehtävän perehtymisjaksolle erilaisia koulutuspolkuja, tehtäväkohtaisesta täsmäperehdytyksestä aina suurempiin oppisopimuskokonaisuuksiin asti.

” Me joudutaan aina näihin tuotteisiin liittyvät erityispiirteet heille kouluttamaan” ID04

5.1.3 Muiden taitojen merkitys suhteessa substanssiosaamiseen

Haastatteluiden aikana informanteilta kysyttiin, miten he kokevat substanssiosaamisen merkityksen suhteessa muihin kompetensseihin. Kaikki informantit antoivat kysyttäessä samankaltaisia vastauksia ja niiden teema tuli ilmi usein myös muiden vastausten yhteydessä. Kuten aiemmin todettu, substanssiosaaminen nähtiin monessa työtehtävässä minimivaatimuksena, mutta niistä on toisinaan joustettu esimerkiksi haasteiden vuoksi tai työtehtävän niin salliessa. Kaikki informantit kertoivat, että kun hakija täyttää kaikki tehtäväkohtaiset minimivaatimukset, arvioinnin painoarvo siirtyy substanssiosaamisesta muihin ominaisuuksiin. Tällaisiksi ominaisuuksiksi luettiin muun muassa muut tehtävään liittyvät kompetenssit, jotka eivät ole suoraan tehtäväkohtaista teknistä osaamista. Monessa haastattelussa korostui tehtävän asiakaslähtöisyys ja itsenäisyys, jonka vuoksi hakijalta tulee teknisen substanssiosaamisen lisäksi löytyä esimerkiksi asiakaspalvelutaitoja, itsenäistä työskentelykykyä ja ongelmanratkaisukykyä. Esimerkiksi ID04 kuvailee kohdeyrityksen valintakriteerejä seuraavasti:

” No se (muiden kompetenssien merkitys) on jopa isompi koska se semmoinen ihan tekninen osaaminen niin sitä aika monelta hakijalta kyllä löytyy, että se on ollut vaikka autokorjaamossa. Mutta meidän työssä on olennaista, että on se oman työn suunnittelu, se itsenäisyys ja sitten tosiaan että ollaan siellä asiakasrajapinnassa ja ollaan nimenomaan meidän yrityksen käyntikortti.” ID04

Suurin osa informanteista koki, että tehtävään liittyvää teknistä osaamista voidaan monessa tapauksessa kouluttaa valitulle henkilölle, jolloin muut kompetenssit ja hakijan henkilökohtaiset ominaisuudet ovat valintapäätöksen osalta merkityksellisimpiä. Asiassa nähtiin kuitenkin myös muita puolia, jotka liittyivät vahvasti yrityksen resursseihin tai erityisvaatimukseen, jotka edelleen kallistavat valintapäätöksen painotusta tekniseen substanssiosaamiseen. Esimerkiksi ID08 kuvailee kokemustaan seuraavasti:

” Toisaalta näen kyllä paljon sitäkin, että jotenkin vaan aika ja raha on niin tiukassa, että yhä harvemmassa paikassa kellään on enää aikaa perehdyttää niitä teknisiä taitoja, mikä johtaa siihen että pitäisi jo osata se täysin se asia kun tulee töihin. Tai sitten siinä on rahallinen asia, että se henkilön työpanos on jo myyty asiakkaalle

täyteen hintaan ja asiakas ei tietysti halua, että heidän rahoillaan joku vasta harjoittelee sitä työtä.” ID08

Muiden kompetenssien lisäksi aineistossa korostui muiden ominaisuuksien sekä hakijan persoonan merkitys valintaprosessissa. Haastatellut kokivat, että erityisen tärkeää hakuprosessin aikana on selvittää hakijan motivaatio työtä kohtaan, kehittymishalukkuus ja oppimiskyky. Hakijan asenne ja yleisten työelämätaitojen hallinnan merkitys korostui erityisesti vastauksissa, jotka käsittelivät nuorempien työntekijöiden valintaa. Työtehtävät saattoivat informanttien mukaan myös olla luonteeltaan sen tyyppisiä, että hakijalla tulee olla tietyn tyyppisiä persoonaan liittyviä ominaisuuksia suoriutuakseen työstä. Hakijan persoonaa ja asennetta kuvattiin aineistossa muun muassa seuraavasti:

” Toisaalta sitten se on aika itsenäistä työtä, niin siinäkin se persoonakysymys on erittäin isossa osassa, että soveltuuko se kaikille vai ei. Sanoisin että meidän näkökulmasta ihan yksi tärkeimmistä.” ID02

” Mutta kaikista tärkeintä on kuitenkin se asenne ja yleinen elämänhallinta. Tuntuu, että varsinkin mitä nuorempia työnhakijoita, niin se ei ole enää itsestäänselvyys. Tietyt yleiset työntekijätaidot - niitäkin pitää siinä haastattelussa pystyä selvittämään” ID04

5.2 Arviointimenetelmät suorittavan työn rekrytoinneissa

Haastattelujen perusteella työnhakijoiden substanssiosaamista suorittavassa työssä voidaan arvioida monella erilaisella tavalla. Hyödynnettävät arviointimenetelmät valikoituvat tyypillisesti organisaation tarpeiden ja resurssien sekä avoinna olevan roolin perusteella. Haastatteluaineiston analyysistä tunnistettiin seuraavat luokat, jotka käsitellään tässä luvussa: 1. tällä hetkellä hyödynnettävät menetelmät, 2. hyödynnettyjen arviointimenetelmien vahvuudet ja heikkoudet, 3. syyt arviointimenetelmien valikoitumiselle

5.2.1 Tällä hetkellä hyödynnettävät arviointimenetelmät

Haastatteluissa kaikille informanteille yhteinen keino arvioida substanssiosaamista oli rekrytointiprosessin perinteiseksi nähdyt vaiheet, eli hakemusten käsittely ja perinteiset työhaastattelut hakemusten perusteella jatkoon valikoituneille hakijoille. Yhdessä haastattelussa kuvailtiin hyödynnettävän hakemusten käsittelyn ja varsinaisten työhaastatteluiden välissä myös esikarsivaa videohaastattelua, jonka perusteella hakijat valittiin työhaastatteluun kasvotusten.

Aineiston perusteella työhaastattelut olivat suurimmilta osin strukturoituja haastatteluita, joiden rungot on ennakkoon valmisteltu roolien mukaan, mutta niitä on saatettu muokata hakija- tai tilannekohtaisesti. Informantit kertoivat työhaastattelurunkoon sisältyvän alakohtaista kokemusta ja ymmärrystä kartoittavia kysymyksiä. Haastatteluihin jätettiin aineiston mukaan tilaa myös vapaammalle keskustelulle ja soveltaville kysymyksille, eikä haastattelurunkoa välttämättä aina seurattu sanasta sanaan. Osassa haastatteluista koettiin erityisesti suorittavan työn rekrytointien näkökulmasta muodollisen haastattelun aiheuttavan hakijalle liiallista painetta ja jännitystä, jonka vuoksi haastattelutilanne pyritään pitämään melko vapaamuotoisena ja epämuodollisena. Esimerkiksi ID05 kuvaa suorittavan työn haastatteluprosessia seuraavasti:

” Se on semmoinen yleismallinen keskustelu ja tätä kautta me päästään tarkentavilla kysymyksillä hyvinkin syväälle sen henkilön osaamiseen ja henkilö on mukavuusalueella silloin kun se pääsee kertomaan omasta osaamisesta ja tekemisestä. Jotenkin se keskustelu on paljon syvällisempää ja sitä tietoa saadaan paljon paremmin sitä kautta.” ID05

Aineistossa kuvailtiin haastatteluiden sisältöä rikastettavan muilla arviointimenetelmillä joko työhaastattelun aikana tai työhaastattelun ulkopuolella erillisenä osana prosessia. Siinä, mitkä menetelmät haastattelun rinnalle olivat valikoituneet ja kuinka paljon niitä hyödynnettiin, oli paljon vaihtelua. Haastatteluiden aikana suoritettavia arviointimenetelmiä olivat esimerkiksi erilaiset tehtäväkohtaisen tiedon testit, joissa hakijalle esitetään työtehtävään liittyvä aito tilanne tai esimerkiksi tekninen työkuva.

Informantit kertoivat, että hakija voi pohtia esimerkiksi annettua esimerkkitilannetta tai työkuva haastattelun aikana ja kertoo suullisesti tai kirjallisesti, miten toimisi tilanteessa tai millaisia asioita havaitsee teknisestä työkuvasta.

” Annetaan siis tehtävä, että on esimerkiksi tällainen meidän kunnossapidon järjestelmästä vikailmoitus ja sitten että miten sitä lähtisi ratkomaan. Niin kertoo sitten sanallisesti sitä tarinaa, ja että mikä siinä sitten voisi olla mahdollinen vika. Mitä niin kun lähtee selvittämään ja sitten on ollut tällaisia kaaviotehtäviä myös, että pitää paineilmanjärjestelmään pitää kirjata sinne, että mitä nää tietyt osat siinä järjestelmässä on, että saako niitä sitten hahmotettua oikein siihen meidän kuvaan.” ID03

” Haastattelutilanteessa annetaan hänelle semmoinen joku piirustus käteen. Mikä on ihan oikea, esimerkiksi tällä hetkellä tuotannossa oleva, ja sitten katsotaan, että miten hän siihen reagoi: mitä hän siitä osaa lukee ja siihen liittyen tehdään sitten kysymyksiä. Vaikka että mitä hitsausmerkkejä näkyy ja miten lähtisi tätä tämän kuvan perusteella tekemään.” ID06

Yksi informantti kuvaili, että yhdeksi osaksi haastattelua oli otettu käytännön kenttäkierros haastateltavan kanssa. Kierroksen yhteydessä toteutettava haastattelu mahdollisti vapaamman keskustelun ja konkreettiset esimerkit haastattelun aikana, jolloin haastateltavan lähtötasoa oli helpompi selvittää.

” Meillä se työnjohtaja, joka on ne haastattelut pitänyt, kierrättää tuolla kentällä ja esittelee niitä koneita ja vähän kyselee vaikka että tosta menee nyt tuommoinen johto ja mitähän sille voisi tehdä, jos tulisi vika? Tavallaan esittelee niitä skenaarioita. Tosi hyvin keskustelemalla saa sieltä irti, että osaako ne henkilöt ihan oikeasti sen mitä he on sanoneet tehneensä.” ID07

Haastatteluiden lisänä tai niiden ulkopuolella toteutettavia arviointimenetelmiä hyödynnettiin vaihtelevasti. Osa haastatelluista kuvaili hyödyntävänsä erilaisia sorminäppäryyttä tai fyysistä suorituskykyä kuvaavia testejä, mutta informanttien mukaan näitä hyödynnetään tänä päivänä aiempaa vähemmän. Myös substanssiosaamiseen liittyviä tehtävärasteja oli aiemmin hyödynnetty enemmän erityisesti valintatilanteissa, joiden tarkoituksena oli palkata useampia henkilöitä

samanlaisiin työtehtäviin. Kaikissa näissä menetelmissä on yhteistä niiden käytännölliset toteutustavat ja todellisia tilanteita ja suorituskykyä simuloivat tilanteet.

” Meillä on jonkin verran käytössä vielä semmoiset laatikot. Siinä toinen on kokoonpanoon tämmöinen sorminäppäryydestä eli yhdistät ja rakennat semmoisen pienen osan ja toinen on logistiikkaan, että sä saat jakelulistan ja tilauksen ja sun täytyy laittaa pieniä lokeroita oikeisiin paikkoihin sen listan perusteella.” ID01

” Mekaaninen ja sähköinen rasti meidän kenttäkouluttajien toimesta. Siinä piti vähän sähköistystä tehdä ja näin pois päin. Mutta sitten pari vuotta sitten me muokattiin sitä silleen, että tänä päivänä meillä on enää paperinen teoriakoe ja sitten haastattelu.” ID02

Varsinaisia työnäytteitä hyödynnettiin aineiston perusteella harvakseltaan, mutta muutama informanteista tunnisti niitä kuitenkin käytettävän tapauskohtaisesti. Suurin osa informanteista koki, että työnäytteet ovat erinomainen keino arvioida hakijan substanssiosaamista, mutta eivät tällä hetkellä itse hyödyntäneet niitä. Syitä eri arviointimenetelmien käyttämättömyydelle käsitellään tarkemmin alaluvussa 5.2.3.

” Hitsaus on poikkeus, eli hitsauksessa saattaa olla työnäyte. Se on helppo testata - kakkoshaastattelussa paikan päällä hakija tekee hitsaustestin. Tarkoittaa suomeksi sitä, että henkilö valmistautuu menemään sinne paikan päälle ja hitsaa yhden sauman ja se tarkastetaan ja katsotaan, onko laatu sellaista, mitä pitäisi olla ja sen mukaan tehdään päätöksiä” ID05

” Jos on mahdollista tehdä täsmälleen jotain samaa mitä siinä työssäkin tehdään, niin se on aina paras. Eli vaikka hitsaajalta voidaan pyytää hitsausnäyte, niin se kertoo aika paljon tai enemmän kuin 1000 sanaa. Paras jos voisi tehdä täsmälleen sitä samaa kuin mitä siinä työssäkin tehdään, se on usein niille tekijöillekin tosi mielekästä, että pääsee näyttämään mitä osaa eikä vaan tarvitse puhua siitä.” ID08

Käytännön substanssiosaamisen arvioinnin lisäksi osa informanteista kuvaili joissain tapauksissa hyödyntävänsä myös muita arviointimenetelmiä, kuten kognitiivisia testejä ja luotettavuustestejä. Näitä testejä käytettiin aineiston mukaan pääosin hakijan substanssiosaamisen ulkopuolelle jäävien ominaisuuksien, kuten loogisen päättelykyvyn,

persoonallisuuden, oppimiskyvyn ja motivaation arviointiin. Näiden painoarvon koettiin kuitenkin olevan yleisesti pienempi suorittavan työn kontekstissa ja moni informantti korostikin näitä hyödynnettävän enemmän asiantuntijatehtäviin, mutta niiden käyttö tunnistettiin myös työntekijätasolla.

” Ne [kykytestit] on joo verkkotenttejä ja ne on aika yksinkertaisia. Elikkä sanotaan näin, että jos ratas pyörii tännepäin, niin mihin suuntaan toi viimeinen ratas pyörii? Ne lähtee tuolta tasolta, ja ne kehittyy sen vastausnopeuden perusteella. Sitten kielellinen testaaminen on se, että siellä testataan suomen kieltä tai englannin kieltä - peruskieliopillisia asioita ja kielitaitoa. Ja sitten on matemaattiset testit ja muut vastaavat, mutta ne on tämmöisiä ihan perustestejä, jotka kun rinnastaa tähän koko testajamäärän otantaan sitä ja siitä saadaan suht luotettavaa tulosta” ID05

” Siellä on esimerkiksi tämmöisiä loogisen päättelykyvyn testejä, niin ne on myös eritelty eli siellä on vaikka mekaaniselle puolelle. Siellä on induktiivista, että se aina muokataan sen mukaan, että mitä arvioidaan. Plus että sitten siellä on ihan tämmöinen luotettavuustesti - menee ehkä enempi sitten sinne muiden kompetenssien puolelle, mutta tosi tärkeitä noissa kuitenkin” ID01

Aineistossa korostui vahvasti myös arvioijien oma työtehtävän substanssituntemus. Moni informantti kertoi, että eivät rekrytointi- tai HR-roolissaan ole välttämättä kaikista paras arvioimaan hakijan substanssia. Tämän vuoksi oli erityisen tärkeää, että arviointiprosesseihin osallistui myös varsinasta työtehtävää lähellä olevia asiantuntijoita, jotka tunnistavat paremmin erilaisia ammatillisia erityispiirteitä. Informantti ID05 kuvaili haastattelijoiden valikoitumisen heidän oman ammatillisen taustansa kautta.

” Meillä haastattelevat henkilöt on teollisen taustan omaavia henkilöitä. Kun sä haastattelet kokeneempaa hitsaajaa tai koneistajaa, niin se helpottaa miljoona prosenttia kun sä itse tiedät mitä ne tekee. Sun ei tarvitse opetella sitä asiaa vaan sä oot ollut työelämässä semmoisissa paikoissa, joissa tätä on tehty ja se on tullut sitä kautta tutuksi.” ID05

Tällä hetkellä aineistossa hyödynnetyt arviointimenetelmät eivät vieneet suuresti ajallisia tai rahallisia resursseja. Suurin osa informanteista pyrki noudattamaan samankaltaista runkoa jokaiselle rekrytointiprosessille, jolloin organisaation suurempi ajallinen panostus on ollut kertaluontoista ja prosessin runkoa ainoastaan kevyesti

mukautetaan tilanteen mukaan. Keskimäärin yhden arviointiprosessin alusta loppuun saattaminen vei muutamista tunteista muutamiin päiviin, riippuen hyödynnettävistä menetelmistä ja siitä, kuinka monta henkilöä arviointeihin valitaan. Yksi informantti kuvaili organisaatioon järjestettävän oppisopimusrekrytoinnin olevan mittakaavaltaan laajempi, jolloin se saattoi viedä jopa koko kuukauden kaikki työtunnit. Rekrytoijien lisäksi organisaatiot hyödyntävät aineiston mukaan arviointien suunnittelussa ja toteutuksessa työtehtävien substanssiasiantuntijoita, jolloin arviointien järjestäminen sitoo myös liiketoiminnan edustajien ajallista panostusta, joka saattoi osittain olla pois myös tuottavasta työajasta.

”Nyt kun ne on kerran käytännössä suunniteltu niin ne on aika hyvä monistaa aina eteenpäin. Eli toki haastattelussa ne vie jonkun verran enemmän sitten minuutteja. Henkilölle annetaan totta kai aikaa tutustua niihin tehtäviin ja ratkoo niitä ja sitten käydään läpi myös ne oikeat vastaukset, mutta puhutaan joka tapauksessa minuuteista.” ID04

” No se valmisteluvaihe vie aina vie aina oman aikansa. Sanoisin että muutamista tunteista muutamiin päiviin henkilön työaika. Ja sitten se itse tehtävän teettäminen. Mä oon aina pitänyt hyvänä nyrkkisääntönä, että jos ne teetetään vaikka haastattelujen yhteydessä, niin ei ne nyt puolta tuntia enempää saisi kestää ja vartissakin ehtiä yleensä tehdä ihan hyvän työsimulaation tai työnäytteen.” ID08

Osa informanteista nosti esille myös suosittelijoiden merkityksen hakijan arvioinnissa ja korostivat suosittelijoiden merkitystä valintapäätökseen. Suosittelupuheluita ei aineistossa käytetty varsinaisena arviointikeinona, mutta niitä käytettiin pääosin valintapäätöksen ja arvioinneissa kerätyn tiedon varmistamiseen työnhakijasta.

5.2.2 Käytössä olevien arviointimenetelmien vahvuudet, heikkoudet ja luotettavuus

Tällä hetkellä käytössä olevista arviointimenetelmistä tunnistettiin aineistossa sekä vahvuuksia, että heikkouksia. Kaikki informantit hyödyntävät rekrytointiprosessissaan perinteisiä työhaastatteluita ja niiden hyvänä puolena nähtiin erityisesti niiden helposti järjestettävä toteutusmuoto sekä hakijakokemus. Haastatteluiden koettiin yleisesti antavan hyvän kuvan työnhakijan persoonasta sekä lähtötasosta ja motivaatiotekijöistä haettavaan tehtävään. Osa informanteista kuvaili etukäteen valmistellun ja

standardoidun haastattelurungon helpottavan haastatteluiden toteutusta. Kasvotusten haastattelemalla hakijasta koettiin olevan mahdollista saada parempi kuva, kuin pelkän ansioluettelon tai etäyhteyksien välityksellä toteutettavan haastattelun välityksellä. Haastatteluja kuvailtiin esimerkiksi seuraavasti:

” Jos henkilöt ei ole tottunut tekemään CV:tä eikä muuta ja se ei välttämättä puhu henkilön puolesta, niin niiden vertailu on turhaa. Mutta sitten jos henkilön kanssa keskustelee, niin hän pystyy tuomaan sitä ammatillista osaamista ihan eri tasolla haastattelussa esiin.” ID05

”Haastatteluista saa hyvin sitten tietoa, että kannattaako se laittaa nyt ihan sen konkarin kanssa vai pärjäisikö sitten vaikka sen toiseksi oppineimman työntekijän kanssa, että saa just sitä lähtötasoa. Meillä kyllä haastattelusta heti näkee jo, että haluaako se työntekijä tänne. Tää on sen verran erikoinen paikka, että siitä henkilöstä kyllä huomaa sitten jos ei ole kiinnostunut tai pelottaa tulla tänne ” ID07

Työhaastatteluiden heikkouksina aineistossa tunnistettiin erityisesti se, että ne eivät testaa hakijan konkreettista osaamista. Informantit kuvailivat, että tehtäväkohtaisten kysymysten kautta hakijan osaamistasoa voidaan selvittää tiettyyn pisteeseen saakka, mutta varsinaista käytännön työskentelyä haastatteluissa ei pystytä arvioimaan. Myös haastattelijan oma taito haastatella sekä tämän ennako-oletukset ja toiveet haettavasta henkilöstä voivat vaikuttaa negatiivisesti haastattelun lopputulokseen. Esimerkiksi ID06 kuvaili työhaastatteluiden heikkouksia seuraavasti:

” Haastatteluissahan on aina semmoinen subjektiivinen kokemus, ja sitten se on paljon siitä haastattelijasta kiinni, että miten saa irti asioita hakijasta. - Jos ainut arviointi on se haastattelu, niin se voi olla, että sieltä jää monia hyviä tyyppejä sen takia sitten ulkopuolelle, kun he ei osaa sanoittaa niitä asioita.” ID06

Osassa haastatteluista nousi ilmi myös hakijoiden mahdollinen epärehellisyys haastattelun aikana. Työhaastattelut ovat yleensä melko lyhyitä kestoaltaan, jolloin hakija voi helposti antaa itsestään haastattelussa suotuisamman kuvan. Hakijan todellinen osaaminen, käyttäytyminen ja asenne saattaakin tulla ilmi vasta työn alkaessa, jolloin virhevalinta voi osoittautua yritykselle kalliiksi.

” Kyllähän se henkilö voi haastattelussa sanoa ihan mitä vaan. Hakija voi osata vastata kysymykseen niin kuin me halutaan. Huonoa tässä on ehdottomasti se, että sitä ei ole millään lailla testattu.” ID04

Aineistosta ilmeni myös pohdintaa liittyen hakijakokemukseen. Haastattelutilaisuus voi olla hakijalle jännittävä tai epämukava tilanne, mikäli tilaisuudessa on useita yrityksen edustajia haastattelemassa työhön.

” Hakijan näkökulmasta mietin, että onhan se aika paineistava tilanne, että siinä on kolme haastattelijaa yleensä prässäämässä yhdessä huoneessa sitä hakijaa. Se on hakijan näkökulmasta varmaan aika paineellinen tilanne.” ID02

Haastatteluiden yhteydessä toteutettavien kirjallisten tai suullisten tehtäväkohtaisen tiedon testien nähtiin aineiston perusteella tuovan paljon lisätietoa niissä organisaatioissa, joissa niitä toteutettiin. Tehtävien koettiin antavan runsaasti tarkempaa tietoa hakijan aihealueen ymmärryksen tasosta ja erottavan runsaammin myös todellisen ammatillisen substanssiymmärryksen sujuvista puhelahjoista. Haastatteluiden yhteydessä toteutettavien teknisten työkuvioiden luku- ja tulkintatehtävien koettiin olevan helppoja toteuttaa myös matalalla kynnyksellä. Haastattelun yhteydessä annettavien kirjallisten tai suullisten tehtävien koettiin yleisesti antavan pelkkää haastattelua enemmän tietoa hakijasta, mutta niiden haasteeksi koettiin käytännön havainnoinnin puuttuminen.

” Nää tehtävät antaa paljon spesifimpää tietoa siitä, ymmärtääkö hakija sen aihepiirin millä tasolla. Se [hakija] voi olla tosi supliikki puhumaan - on tehnyt jotain vähän perusteita sillä saralla - mutta se, että pystyy sitten tällaiseen vähän monimutkaisempaan ajatteluun, niin siihen ne tehtävät kyllä antaa enemmän vastausta.” ID03

” Varmaan siihen vastausta niinku noitten piirustusten osalta, että se on helppo toteuttaa ja nopea ja kuitenkin saa sitten vähän selville sitä osaamista ja sitä, miten se henkilö reagoi.” ID07

Myös käytännön työsimulaatioiden ja tehtävärastien vahvuudeksi koettiin niiden konkreettisuus. Tehtävät suoritetaan tyyppillisesti valvotuissa olosuhteissa, jolloin riski

esimerkiksi vilpille on matala. Aineistosta ilmeni, että työnhakijat saattavat keskustella testien sisällöstä oman lähipiirinsä kanssa, jolloin osalla hakijoista saattaa olla pieni etu liittyen ennakkoon testistä saatuun tietoon. Tämän kuitenkin todettiin olevan melko pieni, eikä testejä voi varsinaisesti etukäteen harjoitella.

Käytännön kenttäkierroksen vahvuuksiksi koettiin sen konkretia. Kierroksella haastattelijalla on mahdollisuus arvioida hakijan reaktioita tämän nähdessä todellisen ympäristön ja tehtävät. Hakijalla ei välttämättä ole ennakkoon tietoa esimerkiksi työolosuhteista, käytettävästä laitteistosta tai valmistettavista tuotteista, jolloin kierros tarjoaa mahdollisuuden arvioida omia valmiuksiaan suoriutua työstä.

” Osa hakijoista kun on käynyt tehtaalla, on todennut että ei uskalla lähteä tähän työhön. Hakija on aiemmin tottunut käsittelemään kappaleita, joita käännetään käsin, sitten kun meillä ne on semmoisia 30t painavia, monta metriä pitkiä ja leveitä, ja käytetään nostureita. Niin osaa se hirvittää, että ei uskalla lähteä niin se on hyvä testi myös sitten käyttää siellä tehtaan puolella näyttämässä, että mitä se työ oikeasti on täällä.” ID06

Vaikka työnäytteitä hyödynnettiin haastatteluiden perusteella vain harvoin, niissä tunnistettiin paljon vahvuuksia. Yhdessä haastattelussa kuvailtiin, että työnäytteiden avulla pystytään todentamaan työnhakijan ammatillista osaamista käytännön tasolla ja hyvin toteutettuna työnäytteellä on hyvä ennustettavuus työssä suoriutumiseen. Haastattelussa tuli myös ilmi kokemus siitä, että työnäyte on yleisesti koettua helpompi ja edullisempi toteuttaa.

” Monet vähän pelkää, että ne on hirveän raskaita tai vaikeita toteuttaa. Mutta mulla on vähän erilainen kokemus. Toki vähän pitää nähdä vaivaa, mutta se saattaa monesti yllättää ihmiset, miten helppoja ne loppujen lopuksi onkaan.” ID08

Työnäytteiden tulee olla hyvin suunniteltu ja tehtävälle relevantti, jotta sillä voidaan todeta olevan hyötyä. Ne saattavat myös viedä muita arviointimenetelmiä enemmän organisaation resursseja, jonka vuoksi niiden toteuttamisen kynnyks on korkeampi. Työnäytteiden haasteena on aineiston perusteella myös sen mahdollinen vinoutuminen tietyn tyyppisten hakijoiden eduksi, sillä työnäytteessä todennäköisimmin suoriutuvat hyvin hakijat, joilla on kokemusta suoraan rinnastettavista tehtävistä.

” Tehtävä voi suosia semmoisia henkilöitä, joilla on täysin vastaavaa kokemusta verrattuna semmoisiin henkilöihin, joilla on muunlaista kokemusta tai joilla on vasta sitä ikään kuin orastavaa potentiaalia siihen työhön” ID08

Erilaisia kognitiivisia tai luotettavuustestejä hyödyntävät informantit kuvailivat niiden etuna olevan erityisesti oppimiskyvykkyyden, loogisen päättelyn ja ongelmanratkaisukyvyyn selvittämisessä. Käytettyjen testien kuvailtiin olevan hyvin vakioituja ja niiden psykometria pitkälle kehitettyä. Testien koettiin myös olevan hyvä motivaation mittari. Aineistossa kuvailtiin, että motivoitunut hakija suorittaa testit, kun taas vääristä syistä hakenut hakija ei todennäköisesti suorita testiä loppuun saakka, vaan vetäytyy hausta pois.

” Testit kertoo henkilön motivaatiosta tätä työpaikkaa kohtaan ja tää on hyvin usein myös motivaation mittari. Tekeekö henkilö tämmöisen testin ja jos se tekee sen, niin sitten me tiedetään, että se on tosissaan. Koska aika paljon tulee hakemuksia, jotka haetaan vaan väkipakolla, jos on osoitettu tai muuta vastaavaa tai pitää hakea jotain, niin nää karsiutuu aika nopeasti näissä hauissa pois.” ID05

Kognitiivisten, soveltuvuus- ja luotettavuustestien haasteiksi nähtiin se, että niillä ei voida mitata varsinaista ammatillista osaamista, vaan ne keskittyvät täysin muiden ominaisuuksien kartoittamiseen. Testien koettiin antavan pohja työn oppimiselle ja siinä suoriutumiselle, mutta ei sitä, miten henkilö suoriutuu todellisessa työympäristössä. Hakija suorittaa testit tyypillisesti etäyhteyksien välityksellä kotoa, joka nostaa esille kysymyksen mahdollisesta vilpistä testien aikana. Tätä riskiä on pyritty minimoimaan niiden aikarajoituksilla ja rajoituksilla esimerkiksi selaimen käytössä, jolloin riski vilpille on matalampi, mutta ei sulje sitä kokonaan pois. Osa informanteista kuvasi myös koko soveltuvuustestien olevan osittain ristiriidassa rekrytointiprosessissa tehtyjen havaintojen kanssa. Testien haasteena nähtiin myös hakijoiden epäilykset henkilötietojen ja tulosten väärinkäyttöön sekä mahdollisiin testien virhetulkintoihin.

” Pelko siitä, että käytetäänkö henkilötietoja joissain yrityksissä väärin tai sitten että onko tekoäly kuinka vahvasti mukana valikoimassa. Siinä menee joissain tilanteissa 10-15 minuuttia, että henkilön kanssa käydään näitä asioita ja avaan aina keskustelua, jos sieltä niitä huolenaiheita tulee. Eli myös tää teknologia kääntyy itseään vastaan” ID05

5.2.3 Syyt arviointimenetelmien valikoitumiselle ja rajoitteet muiden menetelmien käyttämiselle

Haastatteluiden aikana informanttien kanssa keskusteltiin myös syistä, minkä takia organisaatioissa olivat valikoituneet juuri tällä hetkellä hyödynnetyt arviointimenetelmät. Haastattelujen aikana menetelmistä keskusteltiin tyypillisestä osana rekrytointiprosessin kokonaisuutta, jossa eri menetelmät tuottavat erityyppistä tietoa.

Suurimmat syyt tiettyjen arviointimenetelmien valikoitumiseen liittyivät niiden helppoon ja hyväksi havaittuun toteutustapaan, menetelmien luotettavuuteen, tehtäväkohtaisiin tarpeisiin ja haluttavaan tietoon. Haastatteluissa nousi ilmi, että hakijat eivät sitoudu monimutkaiseen ja -vaiheiseen hakuprosessiin, vaan kokevat ne herkästi tarpeettomina ja hakijakokemukseen negatiivisesti vaikuttavina. Tämän vuoksi informantit kokivat, että erityisesti työntekijätason rekrytointiprosessit on pidettävä melko nopeina ja yksinkertaisina sekä hakijan näkökulmasta suoraviivaisina.

” Se hakijalähtöisyys ja ehkä meillekin semmoinen tietyllä tasolla kevennetty versio, että ollaan karsittu ne epäolennaiset vaiheet pois.” ID02

Arviointimenetelmien valikoituminen rekrytointiprosessiin määräytyy aineiston perusteella osittain myös rajoittavista tekijöistä. Organisaatioiden nykyiset prosessit tai resurssit eivät välttämättä salli muiden arviointimenetelmien hyödyntämistä. Rekrytointiprosessissa pystytään vain harvoin käyttämään riittävästi aikaa, jotta muita arviointimenetelmiä voidaan toteuttaa tehokkaasti ja luotettavasti.

Useissa haastatteluissa nousee ilmi, että testien järjestäminen koetaan hankalaksi, eikä organisaatioissa tiedetä, miten niitä voisi käytännön tasolla toteuttaa. Työnäytteisiin liittyy esimerkiksi erilaisia turvallisuus- ja vastuullisuuskysymyksiä, jotka rajoittavat testien järjestämistä tällä hetkellä. Käytännön osaamisen testaaminen vaatii paljon aikaa ja myös käytännön puitteet testin toteuttamiselle. Työhaastattelut saatetaan esimerkiksi järjestää muualla, kuin tulevalla työpisteellä, jolloin esimerkiksi työsimulaatioiden järjestäminen on käytännön tasolla haastavaa tai mahdotonta. ID04 kuvaa simulaatioiden järjestämistä seuraavasti:

” Rekryssa huomattavasti hankalampaa, koska sitten siinä käytännössä pitäisi olla siellä työpisteellä tai simuloida jotain asiakaskohtaamista. Ollaan sitten varattu joku neukkari jostain hotellista tai huoltoasemalta, että se ei ole edes meidän tila niin se aiheuttaa vähän haasteita siinä.” ID04

Osa informanteista kuvasi hyödyntäneensä aiemmin erilaisia arviointimenetelmiä, kuten käytännön tehtävärasteja tai soveltuvuusarviointeja, mutta niistä on myöhemmin luovuttu. Syitä menetelmistä luopumiselle olivat esimerkiksi niiden ristiriitaiset tai sekavat tulokset tai se, että niiden ei nähty antavan lisäarvoa prosessissa. ID02 kuvailee tehtävärastien pois jättämistä seuraavasti:

” No siis tavallaan mä itse rekrytoijana näen, että se edellinen rastimetodi missä oli just käytännössä pieni työnäyte sähköistyksen ja mekaanisen osaamisen osalta, niin se oli hyvä, mutta sitten toisaalta arvioijat oli sitä mieltä, että se ei palvele niin suuresti meidän tarvetta siinä itse valintatilaisuudessa, niin nähdäkseni se on ollut perusteltua jättää pois.” ID02

Osa informanteista kertoi, että muita arviointimenetelmiä ei käytetä sen vuoksi, että hakijan osaamisesta on saatavilla muita tiedonlähteitä, joihin prosessi nojaa vahvasti. Useassa tapauksessa ja erityisesti pienemmillä paikkakunnilla hakija on saattanut olla ennakkoon tuttu tai tällä on saattanut olla esimerkiksi yrityksen sisäinen suosittelija. Sekä sisäisten, että ulkoisten suositusten painoarvoa korostettiin vahvasti haastatteluiden aikana ja suosittelijoiden kertomukset työntekijästä yhdessä työtodistusten kanssa olivatkin vahva vaikutin lopullisessa valintapäätöksessä.

5.3 Arviointimenetelmien tulevaisuus

Haastatteluiden aikana informanttien kanssa keskusteltiin myös erilaisten arviointimenetelmien tulevaisuudesta ja siitä, mihin työntekijätason osaamisen arviointi voi tulevaisuudessa kehittyä. Haastatteluaineistosta tunnistettiin seuraavat luokat: 1. tulevaisuuden menetelmätoiveet, 2. arviointien kehittymismahdollisuudet ja 3. digitaalisten ratkaisujen vaikutus suorittavan työn rekrytointeihin.

5.3.1 Tulevaisuuden menetelmätoiveet

Haastatteluiden aikana informanteilta kysyttiin, mitä arviointimenetelmiä he haluaisivat käyttää enemmän, mutta eivät syystä tai toisesta käytä. Esille nousi ajatuksia liittyen erityisesti siihen, että ammatillista osaamista haluttaisiin arvioida konkreettisemmin ja sidotummin tehtävään. Menetelmien tulisi kuitenkin samanaikaisesti pysyä helposti toteutettavina ja kohtuullisina hakijoille. Keinot ja toivotut menetelmät jäivät haastatteluissa osin avoimiksi. Osassa yrityksissä oli aikaisemmin hyödynnetty konkreettisempia arviointia, mutta niistä on sittemmin luovuttu.

Suuressa osassa haastatteluista kävi ilmi, että työnäytteitä ja simulaatioita haluttaisiin hyödyntää enemmän, mutta luvussa 5.2.3 esitetyt rajoitteet estävät niiden hyödyntämisen suuremmin. Toisaalta osa informanteista pohti, että osan työnäytteistä voisi kuitenkin toteuttaa melko matalalla kynnyksellä, mutta niiden käyttöönottoon ei vain ole tällä hetkellä päästy. ID03 kuvailee mahdollisia tulevaisuudensuunnitelmia seuraavasti:

” Meillä monessa tehtävässä korostuu laatu ja mittatarkkuus, niin ehkä tällaisia vaikka mittavälinetestauksia pystyisi tuomaan: että osaako käyttää jotain laitteistoja ja lukea siitä oikeata tulostakin. Ehkä sellaista pystyisi hyödyntämäänkin.” ID03

Toisena asiana haastatteluissa nostettiin toive hyödyntää arviointimenetelmiä selvittämään sitä, miten hakija toimii todellisessa työympäristössä. Informantit kokivat, että merkityksellisempää heille olisi löytää lisää luotettavia keinoja arvioimaan hakijan asennetta työhön ja työyhteisöön sekä sitä, miten oppimiskykyinen tai kiinnostunut työstä hakija todellisuudessa on.

” Ehkä niin kun muille osa alueille menevää, että mimmainen henkilö on toiminnassaan työympäristössä. Eli henkilö pystyy näyttelemään toista persoonaa sen tunnin, mutta sitten me ei tiedetä, millainen hän on käyttäytymisellä toisiin henkilöitä kohtaan.” ID05

Aiheeseen liittyen esille nousi myös fyysiseen suorituskyykyyn liittyvät testaukset. Yksi haastateltava koki, että yleisellä tasolla näitä testejä toteutetaan harvakseltaan, vaikka suuri osa työntekijätason tehtävistä edellyttää työntekijältä myös fyysisiä suoritteita. Vastauksessa tuotiin esiin, että fyysisen työkyvyn arvioinnin puute rekrytointivaiheessa johtaa toisinaan tilanteisiin, joissa työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten yhteensopimattomuus havaitaan vasta työsuhteen aikana.

” Monessa paikkaa ajaudutaan ongelmiin sen takia, että sitten se tulee vasta sen työn alettua ilmi, että henkilö ei fyysisesti pysty niihin työsuoritteisiin, mitä vaaditaan.

Niin se on ehkä semmoinen mitä voisi enemmänkin tehdä. Se tuntuu ehkä vähän tyhmältä. Monet jotenkin ujostelee sitä sen takia kun se tuntuu niin kummalliselta pyytää ihmisiä nousemaan varpailleen ja laittamaan laukkuja hyllylle tai mitä se sitten onkaan. Mutta se olisi hyvä tuoda sinne rekryprosessiin jo.” ID08

5.3.2 Arviointien kehittymismahdollisuudet

Arviointien kehittymismahdollisuuksissa nähtiin paljon yhtäläisyyksiä haastateltavien kesken, mutta myös hajontaa oli. Osittain arviointimenetelmien toivottiin etenevän tulevaisuudessa enemmän simulaatioihin, olivat ne sitten kirjallisia tai jollakin muulla tavalla toteutettavia. Simulaatioiden avulla voitaisiin paremmin todentaa sitä, miten hakija todellisuudessa toimii erilaisissa työhön liittyvissä tilanteissa, kun tämä joutuu tekemään päätöksiä ja ratkaista ongelmia simulaation edetessä. Yhden haastateltavan mukaan vastaavia simulaatioita hyödynnetään tällä hetkellä jo asiantuntija- ja johtajarekrytoinneissa, mutta toivoo niiden rantautuvan myös työntekijätason rekrytointeihin.

” Oli ne sitten niin, että se on tavallaan kirjallinen tai sitten joku lasien kautta tehtävä miten vaan, mutta että tavallaan sillain että saisi semmoisen simulaation tunnelman. Se että miten hän oikeasti toimii sitten siinä tilanteessa - se on niinku ideaali mun mielestä.” ID01

Useampi informantti pohti haastatteluissa mahdollisten ennakkotehtävien hyödyntämiseen liittyviä mahdollisuuksia. Hakijalle lähetettäisiin ennakkoon tehtävä esimerkiksi sähköpostitse, jonka tämä toteuttaisi kotona sähköisesti ennen

haastatteluvaihetta. Ennakkotehtävän laajuus ja sen painotus rekryointiprosessissa vaihtelivat aineistossa informanttien välillä, mutta esille nostettiin esimerkiksi sen hyödyntäminen esikarsivana tehtävänä, jolloin vain parhaiten tehtävästä suoriutuneet jatkaisivat arvioinnin seuraavaan vaiheeseen. Osassa vastauksista taas ilmeni ennakkotehtävän hyödyntäminen ainoastaan jo haastatteluun kutsutuille, jolloin tehtävästä keskusteltaisiin tarkemmin haastattelun aikana ja sen avulla olisi mahdollista paneutua vahvemmin keskustelemaan substanssiasioista.

”Ja en tiedä ehkä tällaisen, että jos ajatellaan niin kun haaveilua tulevaan niin ehkä jotain ennakkotehtävien toimittamista, mikä olisi mahdollisimman helposti kuitenkin tehtävissä. Joku tällainen, mihin joutuu sitten vastaamaan jollain tavalla ja sitten se yhdistyisi sinne hakijan muihin tietoihin. Sitten mahdollisesti pääsisi sen jälkeen haastatteluun. Ehkä jotain tän tyylistä voisi olla.” ID03

Yhtenä arviointimenetelmien kehityssuuntana nähtiin myös suomalaisen työelämän kansainvälistyminen myös suorittavassa työssä. Arviointimenetelmien suunnittelussa ja toteutuksessa tulee pyrkiä ottamaan huomioon niiden selkeäkielisyys ja pyrkiä poistamaan tietyt kulttuurilliset nyanssit, jotta testillä on mahdollista mitata ammatilliseen osaamiseen liittyviä asioita.

”Suomalainenkin työelämä kansainvälistyy kovaa vauhtia, niin se voi olla yksi kehityssuunta. Miten niistä tehtävistä saadaan enemmän kieli- ja kulttuuririippumattomia, että niistä ei tule kielitaitotestejä, kun oikeasti olisi tarkoitus mitata muita ominaisuuksia.” ID08

Aineiston perusteella arviointimenetelmät kehittyvät luonnostaan ajan myötä ja yritysten täytyy jatkuvasti kehittää hyödyntämiään menetelmiä. Ei riitä, että yritys keksii toimivan testin kerran ja sitä käytetään vuosikausia, vaan testiä tulee muokata työtehtävän ja ajan muuttuessa ja kehittyessä.

5.3.3 Digitaalisten ratkaisujen vaikutus suorittavan työn arviointeihin

Haastateltavilta kysyttiin vielä heidän näkemyksiään tekoälystä, virtuaalitodellisuudesta ja muista digitaalisista ratkaisuista ammatillisen osaamisen arvioinnin tukena. Yleisellä

tasolla uskottiin, että niiden vaikutus tulee todennäköisimmin näkymään myös suorittavan tason rekrytoinneissa, mutta ne eivät tule kokonaisuudessaan korvaamaan prosessin muita vaiheita.

Tekoälyn vaikutus arviointimenetelmiin on informanttien mukaan väistämätöntä ja siinä nähtiin paljon hyötyä esimerkiksi erilaisten testiympäristöjen rakentamiseen. Yhden haastateltavan mukaan tekoälyavusteisten testien avulla voitaisiin myös mahdollisesti vähentää varsinaiseen haastatteluun käytettävää aikaa. Tekoälyn käytön mahdollisuuksia pohdittiin myös esimerkiksi haastattelurunkojen kehittämisen ja parantamisen työkaluna. Yhtenä mahdollisena suuntana nähtiin myös tekoälyn toteuttamat haastattelut ja sen tekemät tulkinnat ja reaktiot. Haastatteluissa kuitenkin korostui se, että ihmisten välistä kontaktia ei voida kokonaan poistaa rekrytointiprosessista ilman sen vaikutusta hakijakokemukseen. ID05 kuvailee ihmisen roolia arvioinneissa seuraavasti:

” Tekoäly varmaan osaisi kaiken substanssiosaamisen, mutta sitten pitää ottaa huomioon että iso määrä haastateltavista on introvertteja jotka ei välttämättä osaa tuoda verbaalisesti sitä omaa osaamista esiin, mutta se on haastattelijan ammattitehtävä saada se tieto sieltä tavalla tai toisella keskustelemalla ja saada se henkilö rentoutumaan. Tässä asiassa mä en usko että tekoälyllä on semmoista tunneälyä joka kykenisi tähän.” ID05

Aineistossa korostui, että vaikka tekoäly kehittyy kovaa vauhtia ja se tuo paljon mahdollisuuksia, sisältyy sen käyttöön myös paljon riskejä. Tekoälyavusteisia ratkaisuja pitää kehittää ja testata paljon ennen niiden viemistä käytäntöön. Tekoäly saattaa tehdä virheellisiä tulkintoja hakijoista tai ihminen saattaa tehdä virheellisiä tulkintoja tekoälyn tekemästä yhteenvedosta. Tekoälyn hyödyntämisen myös koettiin tällä hetkellä olevan haastavaa silloin, kun tarkoitus on arvioida käytännön taitoja.

” Niin kauan kun puhutaan tietopääoman arvioinnista, niin varmaan on paljonkin hyödyntämismahdollisuuksia, että miten sitä voidaan. Mutta heti kun siihen tulee joku tällainen mekaaninen tai fyysinen komponentti mukaan, niin se muuttuu vaikeammaksi.” ID08

Virtuaalitodellisuuden mahdollisuudet kiinnostivat suurta osaa informanteista, ja niiden tuomia vaihtoehtoja oli osassa organisaatioista jo pohdittu. Virtuaalilasien avulla erilaisia työtilanteita voisi simuloida haastattelussa ja saada sen kautta parempaa tietoa hakijan ammattitaidosta. VR-lasit ovat kuitenkin suuri investointi yritykselle, jonka vuoksi niiden käyttö on tällä hetkellä rajallista. Virtuaalitodellisuus nähtiin kuitenkin yhtenä vartenotettavana vaihtoehtona substanssiosaamisen arvioinnissa, mikäli niiden kustannukset laskevat tulevaisuudessa ja käyttö yleistyy.

” Jos olisi vaan mahdollista niin antaa niille hakijoille VR-lasit päähän ja ohjeistus mitä pitää siellä kuidussa tehdä ja sitten pääsevät sitä kautta suorittamaan niin sehän olisi aika hauska ja veikeä idea” ID02

” Tietysti jos olisi rahaa rajattomasti, mekin ollaan niitä virtuaalilaseja mietitty - niiden avullahan pystyisi kyllä hyvinkin simuloimaan sitä ihan huoltotilannetta. Mutta maksaa ihan mielettömästi ainakin vielä tässä vaiheessa, mutta ehkä tulevaisuudessa jos yleistyy ja tekoäly tehostaa sitä varsinaisen materiaalin sisällön tuottoa sinne laseille niin mikä ettei, se voisi olla hyväkin.” ID04

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksen pääasiallinen tehtävä oli selvittää, miten työnhakijoita voidaan arvioida suorittavan työn rekrytointiprosessissa erityisesti teollisuuden ja kunnossapidon tehtävissä. Päättökysymyksen lisäksi tutkimukselle asetettiin kolme täydentävää alakysymystä:

1. Millaisia arviointimenetelmiä rekrytoinneissa hyödynnetään tällä hetkellä?
2. Mitä vahvuuksia ja heikkouksia eri menetelmissä tunnustetaan rekrytoijien näkökulmasta?
3. Millaiseksi rekrytoijat näkevät osaamisen arvioinnin tulevaisuuden suorittavan työn rekrytoinneissa?

Tutkimusongelmaan ja alakysymyksiin haettiin vastauksia perehtymällä teoreettiseen tietoon ja aiempaan tutkimukseen aiheesta sekä toteuttamalla laadullisia teemahaastatteluita. Teemahaastattelut toteutettiin sekä konsultointiyritysten, että yritysten sisäisille rekrytointi- ja HR-asiantuntijoille. Aineisto analysoitiin pääosin aineistolähtöisesti sisältöanalyysillä. Tässä luvussa tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin pyritään vastaamaan vertailemalla haastatteluiden tuloksia teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan tavalla, joka tarjoaa tietoa, jota voidaan hyödyntää kehitettäessä yrityksen työntekijätason rekrytointiprosesseja seuraavalle tasolle. Luvun lopussa arvioidaan lisäksi tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä esitellään jatkotutkimus- ja käytännön toimenpide-ehdotukset organisaatioille.

6.1 Miten työnhakijoita voidaan arvioida suorittavan työn rekrytointiprosessissa?

Tämän tutkimuksen päättökysymyksenä oli selvittää, miten työnhakijoita voidaan arvioida suorittavan työn rekrytointiprosessissa teollisuudessa. Tutkimustulosten perusteella hakijoiden arviointi muodostuu usean toisiaan täydentävän arviointimenetelmän kokonaisuudesta. Rekrytointiprosessin alkuvaiheissa arviointi

painottuu usein esikarsintaan, jonka jälkeen keskeisimmäksi arviointitilanteeksi muodostuvat haastattelut. Joissakin prosesseissa haastatteluita täydennetään tehtäväkohtaisilla kirjallisilla tai suullisilla tehtävillä, simulaatioilla tai testeillä sekä suosittelijoiden tarkistuksella. Työnhakijan ammatillista osaamista voidaan arvioida erityisesti työhaastatteluiden, hakijan työ- ja koulutushistorian sekä erilaisten tehtäväkohtaisten arviointien avulla. Näiden menetelmien yhdistämisellä voidaan muodostaa arvio hakijan nykyisestä osaamistasosta sekä tämän kyvystä soveltaa osaamista käytännössä ja omaksua uusia työtehtäviä.

Teoreettisen viitekehyksen perusteella yksittäinen arviointimenetelmä harvoin riittää kuvaamaan hakijan soveltuvuutta tai tulevaa työsuoriutumista kattavasti, minkä vuoksi menetelmien yhdistämisen merkitys korostuu (Schmidt & Hunter, 1998). Teoria myös painottaa arviointien kohdentamista työn kannalta olennaisiin vaatimuksiin sekä arvioinnin johdonmukaisuutta ja vertailtavuutta (Joki, 2024). Empiiriset tulokset tukevat teoreettista näkemystä, ja haastattelujen sekä esikarsinnan rinnalle toivottiinkin useita konkreettisempia arviointikeinoja silloin, kun tehtävä edellyttää teknistä osaamista, itsenäistä työskentelyä tai turvallisuuskriittistä tekemistä. Tämä substanssiosaamisen luotettava arviointi edellyttää ensisijaisesti sellaisia menetelmiä, jotka ovat mahdollisimman lähellä todellisia työtehtäviä, kuten työsimulaatioita, työnäytteitä ja tehtäväkohtaisen tiedon testejä. Näiden menetelmien vahvuus perustuu niiden korkeaan ennustevaliditeettiin suhteessa tulevaan työssä suoriutumiseen. (Schmidt & Hunter 1998; Sackett ja muut, 2022; Callinan & Robertson 2000; Lievens & Patterson 2011).

Tutkimuksen tulokset ovat pääosin linjassa teoreettisen näkemyksen kanssa. HR- ja rekrytointiasiantuntijat tunnistavat selvästi, että erityisesti käytännönläheisten ja tehtävään sidottujen arviointimenetelmien avulla voidaan arvioida ammatillista osaamista. Samalla tulokset kuitenkin osoittavat, että teorian suosittelemia menetelmiä hyödynnetään käytännön tasolla rajallisesti. Suorittavan työn substanssiosaamisen arviointimenetelmissä on näin ollen eroja teorian ja käytännön välillä. Teoreettinen

viitekehys painottaa arvioinnin teknistä pätevyyttä ja ennustettavuutta (Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt ja muut, 2016, Roth ja muut, 2005; Callinan & Robertson, 2000; Lievens & Patterson, 2011), kun taas tutkimustulokset korostavat arviointimenetelmien soveltuvuutta osana todellista rekrytointiprosessia. Käytännön tasolla arviointia toteutetaan usein kevyempien menetelmien kautta, sillä haasteet rekrytointiprosessien aikataulussa, resursseissa ja kysymykset liittyen turvallisuuteen rajaavat sitä, millä tavoin osaamista voidaan arvioida rekrytointivaiheessa.

Vaikka suorittavassa työssä tekninen osaaminen ja tehtäväkohtainen taitotaso ovat usein merkittäviä, rekrytoinnissa arvioidaan samalla myös esimerkiksi motivaatiota, oppimiskykyä, yhteistyökykyä, asennetta sekä organisatorista ja tiimillistä yhteensopivuutta. Kirjallisuudessa tätä tarkastellaan esimerkiksi person–organization fit -näkökulmasta, jossa painotetaan yhteensopivuuden vaikutusta yhteistyöhön ja työryhmän toimivuuteen (Tholen, 2024; Hu ja muut, 2020). Tämä näkyi myös aineistossa: etenkin silloin, kun tekninen osaaminen voidaan osin oppia työn ja perehdytyksen aikana, muut tekijät, kuten asenne ja motivaatio, korostuvat arvioinnin kohteena. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että ammatillista osaamista voidaan arvioida useilla eri tavoilla, mutta arvioinnin toteutus vaihtelee sen mukaan, millaiset resurssit, aikataulut ja tehtäväkohtaiset vaatimukset organisaatiolla on.

6.1.1 Millaisia arviointimenetelmiä rekrytoinneissa hyödynnetään tällä hetkellä?

Tulosten mukaan hakija-arviointi perustuu edelleen pitkälti perinteisiin menetelmiin, eli esikarsintaan ja haastatteluihin. Teoreettinen viitekehys korostaa, että esikarsinnan tulisi perustua selkeisiin ja etukäteen määriteltyihin kriteereihin, jotta päätöksenteko pysyy johdonmukaisena ja vähentää vinoumien riskiä (Highhouse, 2008; Bunica, 2024). Lisäksi teknologian rooli esikarsinnassa on viime vuosina kasvanut, mutta automatisoidut ratkaisut eivät poista tarvetta kriittiselle arvioinnille, sillä ne voivat toistaa vinoumia syötedatan ollessa vinoutunutta (Köchling & Wehner, 2020).

Tutkimuksen tulosten perusteella työhaastattelut muodostavat edelleen keskeisimmän keinon, jonka avulla hakijoiden osaamista ja kompetensseja arvioidaan suorittavan työn rekrytoinneissa tällä hetkellä. Haastattelut toimivat arviointiprosessin perustana, jonka ympärille muut menetelmät rakentuvat. Samalla kirjallisuus muistuttaa, että haastattelun ennustettavuus riippuu merkittävästi sen rakenteesta. Esimerkiksi Schmidt ja Hunter (1998), Schmidt ja muut (2016) sekä Sackett ja muut (2022) toteavat strukturoimattomien haastatteluiden olevan heikosti ennustavia ja alttiimpia subjektiivisille tulkinnoille, kun taas strukturoitu haastattelu on yksi validimmista valintamenetelmistä, erityisesti yhdessä muiden menetelmien kanssa. Tulosten pohjalta haastattelut ovatkin tyypillisesti strukturoituja. Samalla ne ovat kuitenkin keskustelunomaisia, ja niiden avulla arvioidaan hakijan ammatillista taustaa, motivaatiota, yleisiä työelämätaitoja sekä käsitystä omasta ammattitaidostaan. Tulosten perusteella haastatteluja mukautetaan aina tarkoituksensa mukaan, ja niiden tehtävänä on usein sekä arvioida hakijaa että samalla antaa tietoa tehtävästä ja tukea työnantajamielikuvaa (Wingate & Bordage, 2024). Haastatteluiden vahva asema liittyy niiden helppoon toteutettavuuteen, nopeuteen ja tyypillisesti hyvään hakijakokemukseen.

Työhaastatteluiden rinnalla substanssiosaamista arvioidaan tehtäväkohtaisen tiedon testeillä, teknisten piirustusten tulkinnalla, suullisilla ongelmanratkaisutehtävillä sekä muilla Motowidlo ja Tippinsin (1993) sekä Lievens ja Pattersonin (2011) kuvailemilla matalatarkkuuksisilla simulaatioilla. Nämä menetelmät näyttävät tulosten perusteella kompromissina teoreettisesti vahvojen, mutta käytännössä raskaiden arviointimenetelmien ja kevyiden, mutta heikomman ennustettavuuden omaavien haastatteluiden välillä. Tulokset tukevat Motowidlo ja Tippinsin (1993) sekä Lievens ja Motowidlon (2016) näkemystä siitä, että myös kevyemmät simulaatiot voivat tarjota olennaista tietoa hakijan osaamisesta, vaikka ne eivät täysin vastaisi todellista työympäristöä.

Varsinaisten työnäytteiden vähäinen käyttö korostaa edelleen teorian ja käytännön välistä kuilua. Vaikka Schmidtin ja Hunterin (1998), Sackettin ja muiden (2022) sekä Rothin ja muiden (2005) mukaan työnäytteiden avulla substanssiosaamista voitaisiin arvioida luotettavasti, niiden hyödyntäminen rajoittuu tutkimuksen mukaan lähinnä tehtäviin, joissa työ on helposti rajattavissa ja turvallisesti testattavissa. Teoreettinen kirjallisuus kuvaa työnäytteiden määrittelyn olevan osin ristiriitaista ja vaihtelevan sen mukaan, luetaanko mukaan myös matalatarkkuuksisia käytännön mittauksia vai vain työtehtävää hyvin tarkasti vastaavat suoritukset (Tuzinski, 2013). Tämä on olennaista huomioida, sillä se vaikuttaa myös siihen, miten tutkimusnäyttöä työnäytteiden ”vahvuudesta” tulkitaan.

6.1.2 Mitä vahvuuksia ja heikkouksia eri menetelmissä tunnistetaan rekrytoijien näkökulmasta?

Aineiston perusteella haastatteluiden vahvuuksiksi nähtiin niiden joustavuus, nopeus ja mahdollisuus arvioida samanaikaisesti sekä teknistä taustaa että muita työn kannalta keskeisiä tekijöitä, kuten motivaatiota ja yhteensopivuutta. Heikkoutena korostui kuitenkin se, että hakija voi vastata todellisuutta suotuisammin, jolloin osaamisen todentaminen jää rajalliseksi. Teoreettinen viitekehys tukee tätä tulkintaa, sillä sen perusteella strukturoimattomat haastattelut ovat heikosti ennustavia ja alttiita arvioijien subjektiivisille tulkinnoille (Schmidt & Hunter, 1998). Toisaalta strukturointi parantaa luotettavuutta, koska kysymykset ja arviointikriteerit pohjautuvat työanalyysiin (Campion ja muut, 1997). Lisäksi teoriassa Tran & Blackman (2006) nostavat esille ryhmähaastatteluihin liittyvän riskin vääristyneestä kuvasta hakijan osaamisesta verrattuna yksilöhaastatteluun. Aineiston perusteella ei kuitenkaan käynyt ilmi, että ryhmähaastatteluja käytettäisiin yleisesti rekrytoidessa työntekijöitä suorittavan työn tehtäviin.

Tehtäväkohtaisiin tiedon testeihin ja kevyisiin simulaatioihin liitetyt vahvuudet tukevat suoraan teoreettista kirjallisuutta, jonka mukaan substanssiosaamista voidaan arvioida luotettavammin silloin, kun arviointi kytkeytyy konkreettisesti itse työtehtävään

(Callinan & Robertson 2000; Lievens & Patterson 2011). Haastatteluissa tehdyt havainnot täydentävät teoriaa tuomalla esiin sen, että menetelmien heikkous ei niinkään liity niiden tuottamaan tietoon, vaan siihen, kuinka rajallisesti ne heijastavat todellista työympäristöä ja kokonaisvaltaista työssä suoriutumista. Tehtäväkohtaiset tiedon testit ja haastattelun yhteydessä toteutettavat tekniset tehtävät koettiin aineistossa monissa tapauksissa hyödyllisiksi, koska ne auttavat erottamaan ammatillisen ymmärryksen ja hakijan sujuvat puhelahjat. Tämä on linjassa viitekehysten kanssa, sillä tehtäväkohtaisen tiedon testit vaikuttavat tuottavan tietoa hakijan nykyisestä tietämyksestä, mutta eivät sellaisenaan mittaa oppimispotentiaalia (Dye ja muut, 1993; Lievens & Patterson, 2011). Teoria myös muistuttaa, että työn vaatimusten tietäminen ei ole sama asia kuin työn suorittaminen, vaikka tehtäväkohtaiset testit voivatkin olla lähellä käytännön työnäytteitä (Callinan & Robertson, 2000).

Työsimulaatioihin ja muihin käytännönläheisiin arviointeihin liitettiin aineistossa vahvuutena konkreettisuus ja usein myös vilpin matalampi riski. Teoreettinen viitekehys tukee sitä, että sekä matala- että korkeatarkkuuksiset simulaatiot voivat olla toimivia, eikä niiden välillä oikein käytettynä välttämättä ole eroa tulosten tarkkuudessa ja luotettavuudessa (Motowidlo & Tippins, 1993). Samalla korkeatarkkuuksiin simulaatioihin liittyy usein korkeammat kustannukset ja toteutuskynnys, mikä tekee matalatarkkuuksisista vaihtoehtoista käytännössä tärkeitä (Lievens & Patterson, 2011).

Työnäytteet nousivat aineistossa esiin menetelmänä, jonka avulla ammatillista osaamista voidaan todentaa konkreettisesti, mutta samalla niiden käyttöä rajoittivat resurssit, turvallisuus ja toteutettavuus. Käytännön tasolla niitä hyödynnetäänkin melko harvoin. Teoreettinen viitekehys tarjoaa työnäytteistä vahvaa näyttöä työssä suoriutumisen ennustajana, mutta tulkintaa on syytä tarkentaa. Työnäytteet sijoittuvat usein validiteetiltaan korkealle (Schmidt & Hunter, 1998), mutta uudemmissa meta-analyyseissa työnäytteiden ennustevaliditeetti raportoitiin selvästi matalampana (Roth ja muut, 2005; Sackett ja muut, 2022). Lisäksi teoria korostaa, että työnäytteet eivät välttämättä ole paras vaihtoehto uransa alussa oleville tai kokemattommille hakijoille,

jolloin muiden arviointitekniikoiden yhdistäminen on perusteltua (Schmidt & Hunter, 1998; Callinan & Robertson, 2000).

Yleisesti aineistossa nousi esiin myös arviointimenetelmien hyväksyttävyyteen liittyviä näkökulmia. Viitekehys tukee sitä, että hakijoiden reaktiot arviointiin ovat keskeisiä, sillä negatiiviset kokemukset voivat heikentää organisaation mainetta ja jopa vaikuttaa siihen, miten hakija suoriutuu arviointitilanteessa (Forsberg & Shultz, 2009). Tämä on erityisen merkityksellistä suorittavan työn rekrytoinneissa, joissa prosessin on usein oltava hakijan näkökulmasta kohtuullinen ja sujuva.

6.1.3 Millaiseksi rekrytoijat näkevät osaamisen arvioinnin tulevaisuuden suorittavan työn rekrytoinneissa?

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että HR- ja rekrytointiasiantuntijat hahmottavat osaamisen arvioinnin tulevaisuuden ennen kaikkea nykyisten käytäntöjen kehittämisenä ja hienosäätönä, eikä niinkään radikaalina irtautumisena tämän hetken arviointimenetelmistä. Haastatteluaineiston perusteella tulevaisuudessa ammatillista osaamista pyritään arvioimaan hieman nykyistä konkreettisemmin, mutta edelleen sellaisilla menetelmillä, jotka ovat realistisesti toteutettavissa työntekijätason rekrytointiprosessissa.

Empiriassa korostui näkemys siitä, että tulevaisuudessa työnhakijoiden substanssiosaamista arvioidaan edelleen osana laajempaa kokonaisuutta. Digitalisaatio ja tekoälyavusteiset ratkaisut nähdään toistaiseksi varovaisena täydentävänä mahdollisuutena, mutta ei keskeisenä muutoksen ajurina. Teknologian rooli kytkeytyy ennen kaikkea arviointien yhdenmukaistamiseen, ajankäytön tehostamiseen ja hakijamäärien hallintaan, joka tukee teoriaa siitä, että arviointi tulee kohdentaa työtehtävään ja perustua työanalyysiin (Joki, 2024). Samalla tuloksissa korostui myös Köchlingin ja Wehnerin (2020) näkemys siitä, että ammatillisen osaamisen arviointi edellyttää jatkossakin ihmisen tekemää kriittistä arviointia ja tulkintaa, erityisesti silloin kun arvioidaan hakijan toimintaa, asennoitumista ja oppimiskykyä. Tämä tarkoittaa, että

digitaalisten ratkaisujen mahdollinen laajeneminen suorittavan työn rekrytointeihin edellyttää kriittistä arviointia, läpinäkyvyyttä ja selkeitä kriteerejä.

Kokonaisuutena tutkimustulokset osoittavat, että osaamisen arvioinnin tulevaisuuden kehityskulku tulee etenemään maltillisesti. Arviointimenetelmien kehittäminen tapahtuu pääosin nykyisten rakenteiden puitteissa, huomioiden suorittavan työn rekrytointeihin liittyvät resurssirajoitteet, turvallisuuskysymykset ja hakijamarkkinan realiteetit. Tulevaisuuden arvioinnissa yhdistyvät pyrkimys lisätä ammatillisen osaamisen arvioinnin konkreettisuutta sekä tarve säilyttää prosessien sujuvuus ja hakijakokemuksen laatu.

6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella sen perusteella, kuinka hyvin tutkimus vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Tämän laadullisen tutkimuksen sisällöllinen validiteetti on pyritty varmistamaan rakentamalla tutkimusongelmat, haastatteluteemat ja analyysi johdonmukaisesti tosiaan tukevaksi kokonaisuudeksi. Haastattelukysymykset perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimuksen tavoitteeseen ymmärtää ammatillisen osaamisen arviointia nimenomaan suorittavan työn rekrytoinneissa teollisuuden ja kunnossapidon kontekstissa.

Empiirinen aineisto koostui HR- ja rekrytointiasiantuntijoiden haastatteluista, joilla on käytännön kokemusta suorittavan työn rekrytoinneista teollisuudessa tai teollisessa kunnossapidossa. Tämä tukee tutkimuksen validiteettia, sillä haastateltavat ovat asemansa ja kokemuksensa perusteella relevantteja tiedonantajia suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Lisäksi analyysissä pyrittiin tunnistamaan sekä yhteneviä, että toisistaan poikkeavia näkemyksiä, mikä vähentää yksipuolisen tulkinnan riskiä.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia tarkastellaan ensisijaisesti tutkimusprosessin läpinäkyvyyden ja systemaattisuuden kautta. Tässä tutkimuksessa analyysiprosessi on kuvattu siten, että lukijan on mahdollista seurata, miten haastatteluaineistosta on edetty

johtopäätöksiin. Haastattelujen analyysissä hyödynnettiin teemoittelua, joka mahdollisti havaintojen vertailun eri haastateltavien välillä ja tuki tulosten johdonmukaisuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta rajoittaa se, että aineisto on koottu rajalliselta määrältä asiantuntijoita ja tietystä organisatorisesta sekä maantieteellisestä kontekstista. Näin ollen tuloksia ei voida suoraan yleistää kaikkiin suorittavan työn rekrytointeihin. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut tilastollinen yleistettävyyden, vaan syvälinen ymmärrys ilmiöstä, mikä on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä.

Tämän työn toteuttamisessa on hyödynnetty ChatGPT (OpenAI GPT-5.3) ja Microsoft Copilot (GPT-5) -tekoälytyökaluja. Tekoälyä on hyödynnetty ideoinnin, lähteiden haun, kielellisen muokkauksen sekä lähteiden kääntämisen ja sisäistämisen tukena. Tekoälyn tuottama tieto on kirjoittajan oikeaksi tarkastamaa. Työn lopullinen sisältö, tulkinnat ja johtopäätökset ovat kirjoittajan omia.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus avaa useita jatkotutkimukselle relevantteja ja ajankohtaisia näkökulmia ammatillisen osaamisen arviointiin suorittavan työn rekrytoinneissa. Koska tutkimus perustuu HR- ja rekrytointiasiantuntijoiden näkemyksiin, tulevassa tutkimuksessa olisi perusteltua laajentaa tarkastelua muihin keskeisiin ryhmiin.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella substanssisosaamisen arviointia esihenkilöiden ja työn substanssiasiantuntijoiden näkökulmasta. Tällainen tutkimus voisi tuottaa syvempää ymmärrystä siitä, miten rekrytoinnin osapuolet määrittelevät työn kannalta olennaista osaamista ja millaisia arviointikäytäntöjä he pitävät tarkoituksenmukaisina. Tämä auttaisi tunnistamaan mahdollisia eroavaisuuksia HR:n ja liiketoiminnan näkökulmien välillä. Jatkotutkimuksessa olisi myös hyödyllistä tarkastella työnhakijoiden kokemuksia erilaisista arviointimenetelmistä suorittavan työn kontekstissa. Hakijanäkökulman huomioiminen voisi lisätä ymmärrystä siitä, miten ammatillisen

osaamisen arviointi koetaan rekrytointiprosessin aikana ja millainen vaikutus erilaisilla arviointimenetelmillä on hakijakokemukseen, sitoutumiseen ja työnantajamielikuvaan. Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi mahdollista tarkastella digitaalisten ja tekoälyavusteisten arviointimenetelmien roolia työntekijätason rooleissa tarkemmin. Erityisen kiinnostavaa olisi tutkia, millä edellytyksillä teknologia voi tukea substanssiosaamisen arviointia ilman, että arvioinnin asiasidonnaisuus ja inhimillinen luonne heikkenee.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös keskittyä ja validoida tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia määrällisen tutkimuksen avulla. Määrällinen tutkimus mahdollistaisi laajemman otannan erilaisista käytettävistä menetelmistä. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli ymmärtää syvällisesti tällä hetkellä suorittavan työn rekrytoinneissa hyödynnettäviä arviointimenetelmiä ja syitä niiden käytölle tai käyttämättömyydelle. Määrällinen jatkotutkimus mahdollistaisi sen sijaan arvioinnin, kuinka yleistä erilaisten arviointimenetelmien käyttö on ja missä määrin tutkimuksessa tunnistetut ilmiöt toistuvat eri organisaatioissa tai toimialoilla.

6.4 Käytännön ehdotuksia organisaatioille

Kuten tutkimustulokset osoittavat, työntekijätason rekrytointien arvioinnin kehittäminen edellyttää ennen kaikkea realistista suhdetta organisaation toimintaympäristöön ja resursseihin. Käytännön suositukset perustuvat näin ollen arviointien tarkoituksenmukaiseen yhdistämiseen osana sujuvaa ja luotettavaa rekrytointiprosessia. Organisaatioiden tulisi kehittää ammatillisen osaamisen arviointia lisäämällä rekrytointiprosessiin kevyitä, selkeästi tehtävään sidottuja arviointielementtejä. Empiirisen aineiston perusteella tällaisia voivat olla lyhytkestoiset tehtäväkohtaiset testit, suulliset ongelmanratkaisutilanteet tai rajatut mikrosimulaatiot, joiden avulla hakijan osaamista voidaan tarkastella konkreettisemmin, kuin pelkän haastattelun perusteella. Menetelmien etuna on, että ne voivat parantaa arvioinnin luotettavuutta ilman merkittävää lisäkuormitusta rekrytointiprosessille.

Tutkimustulokset korostavat arviointimenetelmien systematisoinnin merkitystä. Organisaation olisi hyödyllistä määritellä roolikohtaisesti, millaista substanssiosaamista rekryointivaiheessa on välttämätöntä arvioida ja millainen osaaminen voidaan kehittää työn ja perehdytyksen aikana. Tehtäväkohtaisten arviointien standardointi tukee arviointien vertailukelpoisuutta ja vähentää yksittäisten rekrytoijien tekemien tulkintojen vaikutusta valintapäätöksiin.

Ammatillisen osaamisen arviointi hyötyy HR- tai rekryointiasiantuntemuksen ja työtehtävän substanssiasiantuntemuksen tiiviistä yhteistyöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että arviointimenetelmien suunnitteluun ja toteutukseen tulisi mahdollisuuksien mukaan osallistaa myös työtehtävää tuntevia asiantuntijoita. Tällöin arvioinnin kohdistuvat todennäköisimmin työn kannalta olennaiseen osaamiseen ja tukevat samalla päätöksentekoa. Organisaatioiden tulisi myös kiinnittää huomiota arviointimenetelmien läpinäkyvyyteen hakijan näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella selkeä viestintä siitä, mitä osaamista arvioidaan ja millä perusteilla, voi parantaa arviointien hyväksyttävyyttä ja tukea positiivista hakijakokemusta myös silloin, kun prosessissa hyödynnetään perinteistä haastattelua vaativampia menetelmiä.

Digitaalisten ja tekoälyavusteisten ratkaisujen osalta tulokset viittaavat varovaisen ja harkitun etenemisen tarpeeseen. Digitaalisten työkalujen pilotointi rajatuissa rekrytoinneissa voi tarjota organisaatioille mahdollisuuden arvioida niiden suorittavuutta suorittavan työn kontekstiin ennen niiden laajempaa käyttöönottoa. Keskeistä on, että teknologia tukee osaamisen arviointia, eikä korvaa ammattilaisten tekemää kokonaisarviota.

Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino. ISBN 978-951-768-503-0 PDF
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. New York: Kogan Page Limited. ISBN: 978-0-7494-7411-9
- Arthur, D. (2005). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. AMACOM. ISBN: 9786611126391
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions And Job Performance: A Meta-Analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x>
- Berry, C. M., Lievens, F., Zhang, C., & Sackett, P. R. (2024). Insights From an Updated Personnel Selection Meta-Analytic Matrix: Revisiting General Mental Ability Tests' Role in the Validity-Diversity Trade-Off. *Journal of applied psychology*, 109(10), 1611-1634. <https://doi.org/10.1037/apl0001203>
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human resource management review*, 18(3), 103-118. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00045-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00045-3)
- Bunica, A. (2024). Conceptual Approach to Selection Bias and its Impact on Recruitment Practices. *Annals of Dunarea de Jos University. Fascicle I: Economics and Applied Informatics*. 30(3), 218–225. <https://doi.org/10.35219/eai15840409447>
- Callinan, M., & Robertson, I. T. (2000). Work Sample Testing. *International journal of selection and assessment*, 8(4), 248-260. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00154>
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A Review Of Structure In The Selection Interview. *Personnel psychology*, 50(3), 655-702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00709.x>
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5),

928-944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>

- De Villiers, R. (2010). *The incorporation of soft skills into accounting curricula: preparing accounting graduates for their unpredictable futures*. *Meditari Accountancy Research*, 18(2) 1–22. <https://doi.org/10.1108/10222529201000007>
- Dickmond, L., Hameed, V. A. & Rana, M. E. (2021). A Study of Machine Learning Based Approaches to Extract Personality Information from Curriculum Vitae. 2021 14th Int. Conference on developments in eSystems Engineering (DeSE), 82–85. <https://doi.org/10.1109/ICEECT61758.2024.10738967>
- Dye, D. A., Reck, M., & McDaniel, M. A. (1993). The Validity of Job Knowledge Measures. *International journal of selection and assessment*, 1(3), 153-157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.1993.tb00103.x>
- Fang, S., & Kleiner, B. (2003). *Excellence at Toyota motor manufacturing in the United States*. *Management Research News*, 26(2/3/4), 116–122. <https://doi.org/10.1108/01409170310783835>
- Forsberg, A. M., & Shultz, K. S. (2009). Perceived Fairness of a Background Information Form and a Job Knowledge Test. *Public personnel management*, 38(1), 33-46. <https://doi.org/10.1177/009102600903800103>
- Frank, B., & Kluge, A. (2018). Complex cognitive skill retention: The roles of general mental ability and refresher interventions in a simulated vocational setting. *Journal of computer assisted learning*, 34(5), 471-481. <https://doi.org/10.1111/jcal.12251>
- Gamage, A. (2014). Recruitment and Selection Practices in Manufacturing SMEs in Japan: An analysis of the link with business performance. *Ruhuna Journal of Management and Finance*, 1(1), pp.37–52. ISSN 2235-9222
- Grabara, J., Kot, S., Pigon, L. (2016). *Recruitment Process Optimization: Chosen Findings From Practice In Poland*. *Journal of International Studies*, 9(3), 217–228. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2016/9-3/17>
- Goleman, D., & Kankaanpää, J. (2012). *Tunneäly työelämässä*. Otava. ISBN: 978-951-1-27003-4
- Highhouse, S. (2008). Stubborn Reliance on Intuition and Subjectivity in Employee Selection. *Industrial and organizational psychology*, 1(3), 333-342. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2008.00058.x>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos].). Gaudeamus. ISBN 978-952-345-812-3 EPUB.
- Hooper, H., Malika, A., & Angelopoulos, A. (2025). A critical analysis of the inclusivity of primary headteacher job advertisements. *Equity in Education & Society*, 4(3), 279-299. <https://doi.org/10.1177/27526461231223197>

- Hu, Q., Yao, J., & Zhang, Z. (2020). Selecting people based on person-organisation fit: Implications for intrateam trust and team performance. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 293–310. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12299>
- Joki, M. (2024). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. 8. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. ISBN: 978-952-246-945-8
- Kepes, S., Keener, S., Lievens, F. & McDaniel, M. (2024). An Integrative, Systematic Review of the Situational Judgment Test Literature. *Journal of Management*, 51(6), 2278-2319. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1177/01492063241288545>
- Kokko, O. (2025). *Ammatti-koulutukselle sataa kritiikkiä: "Et voi enää olettaa mitään osaamista*. Iltä-Sanomat. Noudettu 17.10.2025 osoitteesta <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000011558526.html>
- Kuncel, N. R., & Hezlett, S. A. (2010). Fact and Fiction in Cognitive Ability Testing for Admissions and Hiring Decisions. *Current directions in psychological science : a journal of the American Psychological Society*, 19(6), 339-345. <https://doi.org/10.1177/0963721410389459>
- Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Business research (Göttingen)*, 13(3), 795-848. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>
- Lepistö, L., & Ihantola, E. (2018). *Understanding the recruitment and selection processes of management accountants An explorative study*. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 15(1), 104–123. <https://doi.org/10.1108/QRAM-11-2016-0080>
- Leshem, S. (2012). The group interview as a tool for admission to teacher education. *Education Research International*. 876764, 1–8. <https://doi.org/10.1155/2012/876764>
- Lievens, F., & Motowidlo, S. J. (2016). Situational Judgment Tests: From Measures of Situational Judgment to Measures of General Domain Knowledge. *Industrial and organizational psychology*, 9(1), 3-22. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.71>
- Lievens, F., & Patterson, F. (2011). The Validity and Incremental Validity of Knowledge Tests, Low-Fidelity Simulations, and High-Fidelity Simulations for Predicting Job Performance in Advanced-Level High-Stakes Selection. *Journal of applied psychology*, 96(5), 927-940. <https://doi.org/10.1037/a0023496>
- Mahjoub, A. & Kruyen, P.M. (2021), Efficient recruitment with effective job advertisement: an exploratory literature review and research agenda, *International 91 Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(2) 107–125.

<https://doi.org/10.1108/IJOTB-04-2020-0052>

- Mainka, D., Pestotnik, A. & Altmann, S. (2025). *Job design in blue- and white-collar jobs: the influence of transformational leadership on job crafting and i-deals*. Emerald Publishing Limited, *Personnel Review* 54(2), pp.740–761. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0206>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *The American psychologist*, 63(6), 503-517. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- Miettinen, S., Munukka, J. & Ritonummi, O. (2025). *MOT selvitti karun totuuden amiksista – säästöillä hälyttäviä seurauksia*. YLE. Noudettu 17.10.2025 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20187323>
- Motowidlo, S. J., & Tippins, N. (1993). Further studies of the low-fidelity simulation in the form of a situational inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(4), 337-344. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00543.x>
- Mäkinen, J. (2025). *Yle: Ammattikoululaisten taidot romahtivat*. Ilta-Sanomat. Noudettu 17.10.2025 osoitteesta <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000011555352.html>
- Noordende, S. (6.11.2025). Blue Collar Is The New Growth Engine - If We Choose To Build It. Forbes. Noudettu 13.3.2026 osoitteesta <https://www.forbes.com/sites/sandervantnoordende/2025/11/06/blue-collar-is-the-new-growth-engine-if-we-choose-to-build-it/>
- Oswald, F. (2021). *Speaking of Psychology: Can a personality test determine if you're a good fit for a job? With Fred Oswald, PhD*. American Psychological Association. Speaking of Psychology -podcast. Jakso 150. Noudettu 14.3.2026 osoitteesta <https://www.apa.org/news/podcasts/speaking-of-psychology/personality-tests>
- Ripatti, R. (2025). *Kemianteollisuus huolestunut ammattikoulusta valmistuneiden perustaidoista*. Helsingin Sanomat. Noudettu 17.10.2025 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000011287268.html>
- Roth, P. L., Bobko, P., & Mcfarland, L. A. (2005). A Meta-Analysis Of Work Sample Test Validity: Updating And Integrating Some Classic Literature. *Personnel psychology*, 58(4), 1009-1037. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00714.x>
- Räsänen, S. (2004) Verkko-opetuksen tietotekniikkaa - Simulaatio opetuksessa. Kuopion yliopisto. Tietojenkäsittelytieteen laitos. <https://www.cs.uku.fi/tutkimus/publications/reports/B-2004-3.pdf>
- Sackett, P. R., Zhang, C., Berry, C. M., & Lievens, F. (2022). Revisiting Meta-Analytic

- Estimates of Validity in Personnel Selection: Addressing Systematic Overcorrection for Restriction of Range. *Journal of applied psychology*, 107(11), 2040-2068. <https://doi.org/10.1037/apl0000994>
- 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(2), 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Schmidt, F. L., Oh, I. S., & Shaffer, J. A. (2016). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years*. Fox School of Business Research Paper, 1–74. <https://10.13140/RG.2.2.18843.26400>
- Socoliuc, B. F., Nicolae, F., Pleșea, D. A., & Suciuc, A. A. (2024). EU Maritime Industry Blue-Collar Recruitment: Sustainable Digitalization. *Sustainability*, 16(20), 8887. <https://doi.org/10.3390/su16208887>
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly journal of economics*, 87(3), 355-374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Tholen, G. (2024). Matching candidates to culture: How assessments of organizational fit shape the hiring process. *Work, Employment and Society*. 38(3), 705–722. <https://doi.org/10.1177/09500170231155294>
- Tran, T., & Blackman, M. (2006). The Dynamics and Validity of the Group Selection Interview. *The Journal of Social Psychology*. 146(2), 183–201. 92 <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.2.183-201>
- Tuzinski, K. (2013). *Simulations for Personnel Selection: An Introduction*. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7681-8_1
- Valkama, H. (7.5.2025). Jatkoissa laki kieltää esimiehet, palomiehet ja putkimiehet – tilalle sukupuolineutraalit nimikkeet. YLE. Noudettu 14.3.2026 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20160106>
- Valtokari, E. (2025). *Kampaajiksi tuli nuoria, jotka eivät osanneet tasoittaa hiuksia – yrittäjältä suorat sanat*. Iltä-Sanomat. Noudettu 17.10.2025 osoitteesta <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000011560812.html>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. ISBN: 978-952-63-7559-5 EPUB
- Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä* (5., päivitetty painos.). PS-kustannus. ISBN 978-952-370-173-1 EPUB
- Wang, J.-M., & H. Kleiner, B. (2004). Effective Employment Screening Practices. *Management Research News*. 27(4), 99–107. <https://doi.org/10.1108/01409170410784527>

- Wilsher, S. (2015), Behavior profiling: implications for recruitment and team building. *Strategic Direction*, 31(9), 1–5. <https://doi.org/10.1108/SD-02-2015-0023>
- Wingate, T. G., & Bourdage, J. S. (2024). What are interviews for? A qualitative study of employment interview goals and design. *Human Resource Management*, 63(4), 555– 580. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1002/hrm.22215>
- Yunus, A.M., Bakar, A.R., Hamzah, A., Jaafar, W.M.W. (2016). *The practice of hiring, training and promoting less-educated workers in Malaysian-based manufacturing companies*. *Asian Social Science*. 12(5) 118–127. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n5p118>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustatiedot

1. Mikä on nykyinen roolisi ja pääasialliset työtehtäväsi rekrytointien parissa?
2. Millaisessa organisaatiossa työskentelet (esim. rekrytointiyritys / yrityksen sisäinen HR)?

Substanssiosaamisen merkitys suorittavan työn rekrytoinneissa

3. Miten määrittelisit substanssiosaamisen suorittavan työn tehtävissä?
4. Mikä on teknisen substanssiosaamisen merkitys suhteessa muihin kompetensseihin (esim. yhteistyötaidot, myyntitaidot)?
5. Miten koet osaamisen arvioinnin tarpeen muuttuneen viimeisen 10 vuoden aikana? (Lisääntynyt? Vähentynyt? Miksi?)

Käytössä olevat arviointimenetelmät

6. Millaisia menetelmiä käytätte tällä hetkellä hakijoiden substanssiosaamisen arvioimiseen?
 - a. Mikä mainitsemissasi arviointimenetelmissä on hyvää?
 - b. Mikä mainitsemissasi arviointimenetelmissä on huonoa?
 - c. Kuinka paljon menetelmät vievät resurssia ja aikaa?
 - d. Arviointimenetelmän luotettavuus? (Onko jokin menetelmä osoittautunut epäluotettavaksi tai harhaanjohtavaksi, oletteko huomanneet, että joku olisi etukäteen kyennyt harjoittelemaan arviointia)
7. Hyödynnättekö muita arviointimenetelmiä? (strukturoidut/strukturoimattomat haastattelut, työnäytteet, job knowledge test, yleiset älykkyytestit tai kognitiiviset testit, arviointikeskuksia, tilannearviointitestit, muut mitä?). Miksi/miksi ei?
8. Onko jokin menetelmä tai käytäntö, jota haluaisit käyttää enemmän, mutta et syystä tai toisesta käytä?

9. Ketkä osallistuvat suoritettavien arviointimenetelmien suunnitteluun ja toteutukseen? (esim. esihenkilö, muu tiimi). Miksi?

Kehittämistarpeet ja tulevaisuuden näkymät

10. Miten substanssiosaamisen arviointia voisi mielestäsi kehittää suorittavan työn rekrytoinneissa?
11. Millaista vaikutusta arvioit olevan esimerkiksi tekoälyllä, virtuaalitodellisuudella tai muilla digitaalisilla ratkaisuilla tulevaisuuden substanssiosaamisen arvioinneissa?

Loppuun

12. Onko jotain muuta, mitä haluaisit lisätä liittyen substanssiosaamisen arviointiin tai suorittavan työn rekrytointeihin?