

5 TEADUS- PÕHIST SOOVITUST

valiidseks hindamiseks personalivalikul

125 aastat teadusuuringuid ja arendusi on andnud mitmesuguseid valiidseid hindamismeetodeid, mis personalivalikul üheskoos kasutatuna ennustavad kandidaatide tulemuslikkust rohkem kui 60% määral.



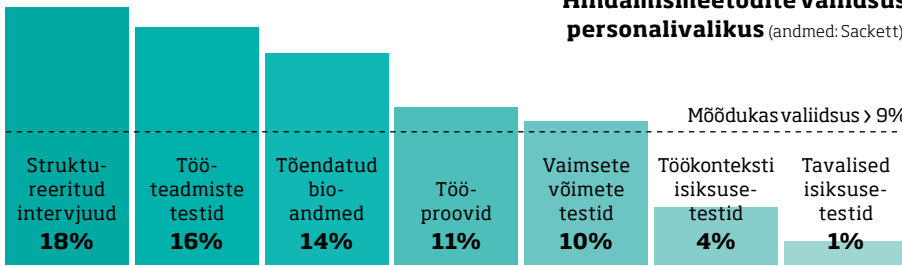
MAIT RAAVA
Pro Konsultatsioonid
juhtimiskonsultant

Uus töötaja suurendab ettevõtte väärtust ainult siis, kui ta osutub uues töös tulemuslikuks. Seega on personalivalikus hindamise peamine eesmärk ennustada kandidaatide tulemuslikkust. See aga eeldab selgust selles, millised omadused ennustavad tulemuslikkust, millised hindamismeetodid on selleks valiidsed* ja kuidas neid asjatundlikult kasutada. Järgnevalt on esitatud teaduspõhised soovitusel

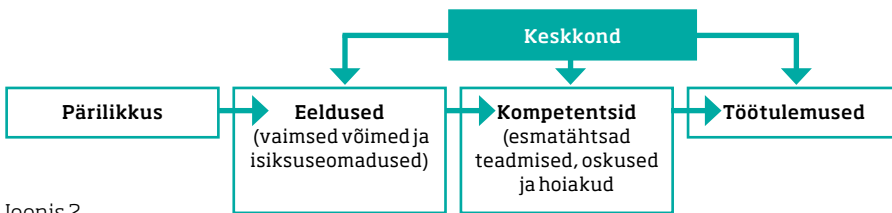
* Valiidsus näitab, mil määral omadus/hindamismeetod ennustab kandidaadi järgnevat töötulemusi.

Joonis 1.

Hindamismeetodite valiidsus personalivalikus (andmed: Sackett).

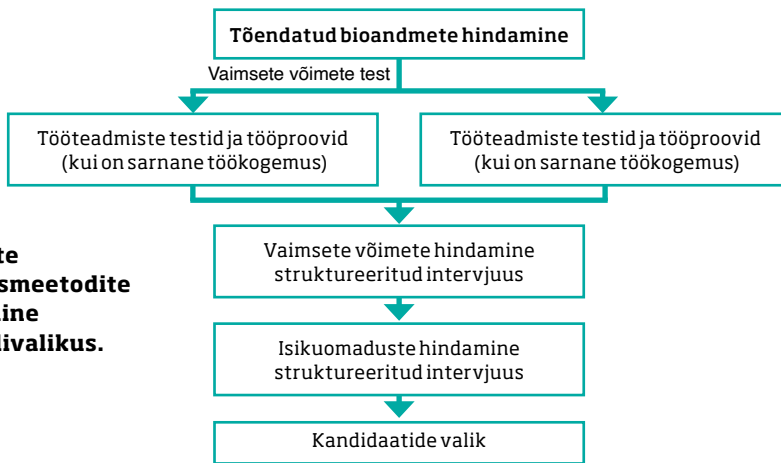


Protsent on hindamismeetodiga saadud tulemuse ja tulevase töötulemuse korrelatsiooni ruut. Protsent näitab, millisel määral hindamismeetod ennustab kandidaadi tulemuslikkust.



Joonis 2.

Töötulemuste sõltuvus kompetentsidest, eeldustest, pärilikkusest ja keskkonnast.



Joonis 3.

Valiidsete hindamismeetodite kasutamine personalivalikus.

personalivalikus kõige valiidsamate hindamismeetodite (joonis 1) asjatundlikumaks kasutamiseks, tuginedes sealjuures ka SHRM ühingu, Google'i, Microsofti jt ettevõtete parimatele praktikatele.

1. Hinda kandidaadi eeldusi ehk arenguvõimet.

Uuringute tulemusel on selgunud, et kandidaadi tulemuslikkust ennustavad palju paremini tema vaimsed võimed ja isiksuseomadused, võrreldes tema varasema tulemuslikkuse

ja kompetentsidega, sest esimesed kaks on eeldused tulevases töös vajalike kompetentside arendamiseks ja seeläbi heade töötulemuste saavutamiseks (joonis 2). Vaimseid võimeid ja isiksuseomadusi on tähtis hinnata ka sellepärast, et need on suurel määral päritavad (vastavalt 60–85% ja 40–60%) ja on täiskasvanueas üsna püsivad (90% määral) ehk on enamasti vähe arendatavad.

Milliseid vaimseid võimeid ja isiksuseomadusi kandidaadil täpselt hinnata, oleneb tema tulevases töös

vajalikest oskustest ja nende eeldustest, mida on tõendanud teadusuuringud. Näiteks on selgunud, et probleemilahendamise oskuse eeldusteks on loogiline mõtlemine ja ambitsioonikus, koostöö tegemise eeldusteks heasoovlikkus ja ausus jne.

Seega määratle kandidaatidel vajalikud vaimsed võimed ja isiksuseomadused, lähtudes tema tulevases töös vajalikest kompetentsidest ja teadusuuringutes selgunud eeldustest.

2. Hinda eeldusi tõendatud bioandmete alusel.

Hinda esimesel sammul kandidaatide vaimseid võimeid ja isiksuseomadusi bioandmete ehk haridus- ja töökogemuse tõendite alusel (joonis 3). Näiteks Google ja Microsoft küsivad kandidaatidelt kõigepealt kirjalikult andmeid töötulemuste, projektide, erialase asjatundlikkuse, vastutuste, koostöö, juhtimise jms kohta, sest neis kajastavad kandidaatide eeldused ja siis vestlevad kandidaatidega telefoni ja/või videokõnes, et täpsustada ja täiendada eelduste tõendeid.

Kasuta hindamisel tasemetes skaalasid, määrates neis miinimumtasemed. Näiteks sea kohusetundlikkuse miinimumiks hea hinne magistritöös, loogilise mõtlemise miinimumiks head hinded reaalinetes, erialases võimekuses miinimumiks erialase vastutuse suurenemine jne.

3. Hinda sõltuvalt töökogemuses kas tööteadmisi ja -oskusi või vaimseid võimeid.

Tee bioandmetes tõendatud eelduste hindamisel sõelale jäänud kandidaatidele kõigepealt tööteadmiste test ja siis tööproov, kui neil on tulevase tööga sarnane töökogemus. Küsi selliseid esmatähtsaid teadmisi ja oskusi, millest saad järeldada kandidaadil vajalikke eeldusi. Näiteks tööproovis avalduvad ulatuslikud ja sügavad teadmised näitavad mälu ja loogilist mõtlemist, kiire arusaamine näitab töömälu mahtu ja infotöötluse kiirust; eesmärgipärasus, pingutus,

kvaliteetsus ja tähtaegsus aga kohusetundlikkust; algatus, elavus ja teiste energiseerimine esinemisel aga kehtestavust jne.

Kui kandidaatidel pole sarnast töökogemust, pole tööteadmiste test ja tööproov valiidsed, mistõttu tee nende asemel vaimsete võimete test või selle puudumisel mine kohe edasi intervjuuga.

Kuid soovi korral võid siin kasutada ka isiksusetesti, teadvustes, et selle valiidsus on personalivalikus üsna väike, sest intelligentsed kandidaadid näevad testis isiksuseomadusi enamasti läbi ja annavad sotsiaalselt soovitud vastuseid, lootuses nii kindlamalt valituks saada. Seega kasuta isiksusetesti tulemusi hüpoteesidena (mida saad kontrollida intervjuus), mitte aga kindla tõena.

4 Tee mitu struktureeritud intervjuud.

Personalivalikus on kõige valiidsed hindamismeetod struktureeritud intervjuu, milles esitatakse kõigile kandidaatidele ühtesid ja samu kindlaid küsimusi, samas järjekorras ja igat vastust hinnatakse kindla tegevusankru skaalaga, milles on kirjeldatud nõrk, keskmine ja suurepärase tase.

Selline intervjuu on kõige valiidsed sellepärast, et see võimaldab täpselt hinnata just neid vaimseid võimeid ja isiksuseomadusi, millest sõltub kõige rohkem tulevases töös vajalike pädevuste arendamine. Kui töös tuleb lahendada keerukaid probleeme, saab intervjuus hinnata kandidaadi loogilist mõtlemist just keerukate probleemide lahendamisel (mida vaimsete võimete testid paraku ei mõõda). Kui töös on tähtis loovus, saab hinnata kandidaadi varasemas käitumises riskijulgust, kui on tähtis koostöö, saab hinnata tema varasemas käitumises heasoovlikkust ja ausust jne.

Struktureeritud intervjuu suurema valiidsuse põhjuseks on ka see, et kandidaat ei saa teeselda ennast paremana, sest talt küsitakse tema varasema käitumise kohta tõendeid ja nende

puudumine või vastuolud neis paljastuvad kohe. Niisamuti ei saa intervjuus teeselda tegelikkusest paremat mälu, loogilist mõtlemist, arusaamise kiirust jms.

Niisiis hinda intervjuus kõigepealt kandidaadi vaimseid võimeid, andes talle näiteks probleemilahendamise ülesandeid ja suunates teda avatud küsimustega, et koguda tõendeid tema loogilise mõtlemise kohta. Tee seejärel paus ja hinda siis kandidaadi isiksuseomadusi, esitades talle küsimusi varasema käitumise kohta, et koguda tõendeid tema isiksuseomaduste kohta.

Isiksuseomaduste hindamise võid omakorda kaheks jagada, näiteks nii, et esimese poole teed koos kandidaadi tulevase kolleegiga ja teise poole koos tulevase juhiga. Anna intervjuus oma hinnanguid võimalikult tõenduspõhiselt ja kiretult, hoidudes üldmuljest ja tehes seda omaette. Pärast intervjuud arutage hinnangud paarilisega läbi ja jõudke neis konsensusele, sest see suurendab hindamise valiidsust.

Struktureeritud intervjuu meeldib kandidaatidele, sest see võimaldab avatud arutelu ja nad saavad seetõttu näidata oma tugevusi ja kogemusi. Samal ajal on selline intervjuu ressursimahukas, sest soovitatav on intervjuuerida paaris, teha seejuures mitu intervjuud ja koolitada intervjuuerijaid, et suurendada hindamise valiidsust.

Seega omanda koolitusel empaatilise sideme loomise, küsimuste esitamise ja hinnangute andmise oskused ja intervjueri kandidaate paaris.

5 Ära teavita kandidaate hindamistulemustest.

Teavita kandidaate väljalangemise või valituks saamise tulemustest võimalikult kohe, sest see on kandidaatidele väga tähtis ja väljendab lugupidamist nende vastu. Kuid ära anna mingil juhul kandidaatidele tagasisidet eelduste hindamistulemustest, sest esiteks see paljastaks hindamismeetodeid ja rikuks nende valiidsust ning teiseks pärsiks vähesete väljalangenud kandidaatide enese-

usku ja töömotivatsiooni. Seega anna värvatud kandidaatidele mõni soovitus oma eelduste maksimaalseks rakendamiseks, kuid ainult nii, et see ei ava konkreetseid hindamistulemusi ja -meetodeid.

Kandidaatide vaimsete võimete ja

Hinda intervjuus kõigepealt kandidaadi vaimseid võimeid.

isiksuseomaduste valiidsed hindamine võimaldab üsna hästi ennustada nende tulemuslikkust uues töös. Selles on peamine struktureeritud intervjuu, ja kuna see on ressursimahukas, saab selleni jõudvate kandidaatide arvu oluliselt vähendada, kasutades kõigepealt bioandmete hindamist, tööteadmiste testi, tööproovi, vaimsete võimete testi ja isiksusetesti. Neid hindamismeetodeid kasutades on võimalik oluliselt suurendada hindamise valiidsust ja vähendada hindamise kulukust. ♦

Viited

- Birkeland, S. A., Manson, T. M., Kisamore, J. L., Brannick, M. T., & Smith, M. A. (2006). A meta-analytic investigation of job applicant faking on personality measures. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(4), 317-335.
- Bouchard, T. J., Jr., & McGue, M. (2003). Genetic and environmental influences on human psychological differences. *Journal of Neurobiology*, 54(1), 4-45.
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639-683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Ho, J. L., Powell, D. M., & Stanley, D. J. (2021). The relation between deceptive impression management and employment interview ratings: A meta-analysis. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 53(2), 164-174.
- Kandler, C., & Papendick, M. (2017). Behavior genetics and personality development: A methodological and meta-analytic review. In J. Specht (Ed.), *Personality development across the lifespan* (pp. 473-495). Elsevier Academic Press.
- 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.
- SHRM (2016). *A Guide to conducting behavioral interviews with early career job candidates*. Society for Human Resource Management.
- Tippins, N., Sackett, P., & Oswald, F. (2018). Principles for the validation and use of personnel selection procedures. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 11(Supl 1), 2-97.