

HENKILÖARVIOINTIOPAS





KIRJOITTAJAT

◉ TAIJA STOAT

Personnelin konsulttijohtaja Taija Stoaat on taustaltaan kriminaalipsykologi, jonka intohimona on yhdistää syvällinen ihmisten ominaisuuksien arvioiminen työ- ja liike-elämän tarpeisiin. Hänen erikoisosaamistaan on manipulatiivisen käyttäytymisen tunnistaminen rekryointitilanteissa ja työyhteisössä. Personnelilla hän vastaa asiakastyön lisäksi henkilöarviointityön laadukkuudesta, arviointimenetelmien tieteellisyydestä sekä näiden jatkuvasta kehittämisestä.

ELINA SUUTARINEN

Elina Suutarinen on työskennellyt henkilöarvioinnin parissa Personnelilla henkilöarviointiassistentin roolissa kolmen vuoden ajan. Pian psykologiksi valmistuva Elina on opiskellut psykologiaa Tampereen yliopistossa vuosina 2010-2011 ja Helsingin yliopistossa vuodesta 2011.

HENKILÖARVIOINTI - MITÄ SE ON?	4
KRITEERIT, KRITEERIT, KRITEERIT	6
HAASTATTELUN	8
JALO TAITO	8
LAKIPYKÄLÄT	10
ONKO HÄN MITÄ HÄN SANOO OLEVANSA?	12
MILLOIN ARVIOON?	14
PERSONNELIN SOVELTUVUUSARVIOINTI.....	16
KANNATTAAKO SOITTA SUOSITTELIJOILLE?	18
TOIMIIKO SE?	20

01 HENKILÖARVIOINTI - MITÄ SE ON?

Miten henkilöarviointi määritellään ja mitä sen tuloksena syntyy?

Henkilöarviointi tuottaa luotettavaa tietoa työelämän tilanteissa, joissa on tarve kartoittaa osaajien valmiuksia, vahvuuksia, kehittymisalueita ja kehittämispotentiaalia organisaation henkilöratkaisujen tueksi.

Henkilöarviointi tarjoaa tieteellisen lähestymistavan kartoittamaan työtehtävässä menestymisen kannalta keskeisiä muuttujia, joita on muuten, kuten esimerkiksi pelkän työhaastattelun avulla, vaikeaa havaita ja arvioida (esim. henkilön motivaatiota tai paineensietokykyä). Arvion myötä osaajia voidaan myös vertailla objektiivisesti.

Arvio tuottaa konkreettisen kuvauksen siitä, miten henkilö käyttäytyy, suoriutuu, toimii tai kehittyy työssään sekä mitä hän odottaa ja mihin hän pyrkii työurallaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.

Valintatilanteissa arvio tuottaa konkreettisen asiantuntijan suosituksen henkilön tehtävässä menestymisestä ja yhteensopivuudesta toimintaympäristöön.

02 KRITEERIT, KRITEERIT, KRITEERIT

Kuinka tarkkaan määrittelet oikean työntekijän ominaisuudet?

Henkilöarvioinnissa osaajan ominaisuuksia peilataan vasten kyseessä olevan työtehtävän, toimintaympäristön, työkuulttuurin ja sen luoman vuorovaikutuskulttuurin luomiin kriteereihin, ja ennen kaikkea arvioidaan näiden yhteensopivuutta.

Täten soveltuvuus ei ole vain henkilön ominaisuus, joka hänellä on tai ei ole, sillä henkilöarviointia ohjaa kussakin arviossa erikseen määritellyt kriteerit. Jos henkilön työskentelytapaa esim. kuvaa tarkkuus ja yksityiskohtaisuus, henkilöarviossa se voi olla joko hänen vahvuutensa tai rajoitteen - riippuen siitä, odotetaanko tehtävässä huolellista paneutumista yksityiskohtiin vai ei.

Mitä aikaisemmassa vaiheessa valintaprosessia kriteerit on määriteltä riittävän tarkasti, sitä paremmin ne tukevat prosessin muita vaiheita. Myös työhaastattelu ja valintapäätösten perustelevminen pohjaavat näihin kriteereihin.

Kriteerit määrittelevät työssä menestymisen kannalta tärkeimmät osaamiset, ominaisuudet ja valmiudet tehtävässä ja toimintaympäristössä menestymiseen. Kriteerien ensimmäinen listaus syntyy usein nopeasti ja helposti:

Esim. soveltuva osaaminen, motivoitunut ja haluaa sitoutua useaksi vuodeksi, aikaansaava, oma-aloitteinen, paineensietokykyinen ja omaa hyvät vuorovaikutustaidot.

Kriteerien määrittelyn tulisi kuitenkin olla tasolla, jossa ne kytkeytyvät suoraan henkilön työkäyttäytymiseen:

Esim. kysy itseltäsi, miten esim. edellyttämäsi paineensietokyky näkyy henkilön toiminnassa ja vuorovaikutuksessa?

(esim. kyky säilyttää toimintansa suunta painetilanteessa, ei jätä asioita kesken, kyky priorisoida, keskittyä asioiden tekemiseen eikä työkavereille tiuskimiseen)

Entä mitä ”hyvät vuorovaikutustaidot” tarkoittavat teidän organisaatiossa? Tiimissä? Suhteessa esimieheen?

(esim. kyky muuntaa omaa vuorovaikutustapaa kohderyhmän mukaan, luo positiivista keskustelukulttuuria, jakaa tietoa avoimesti, ystävällinen ja muut huomioiva, kyky kuunnella muita, ratkaisuhakuinen)

03 HAASTATTELUN JALO TAITO

Miten onnistun haastattelijana?

Aiemmin määritellyt valintakriteerit toimivat myös työhaastattelun runkona. Haastattelujen etukäteisjäsenitys on tärkeää siksi, että tutkimusten perusteella tiedetään vain sellaisten haastattelujen omaavan ennustearvoa suhteessa henkilön työssä menestymiseen.

Jos olet listannut kriteeriksi esim. hyvän paineensietokyvyn, pohdi mitä kysyt haastateltavalta, jotta saat selville, onko hänellä paineensietokykyä.

PIKAVINKIT ONNISTUNEeseen HAASTATTELUUN

- Käytä haastattelurunkoa (joustavasti)
- Kysy avoimia kysymyksiä ja vältä -ko, kö päätteisiä kysymyksiä
- Kysy rohkeasti uudestaan, jos sait epäselvän vastauksen
- Kysy aina myös henkilön kehittämisalueita ja rajoitteita
- Tee muistiinpanoja keskeisistä asioista
- Muista haastattelun tavoite: henkilön arviointi (ei esim. sosiaalinen seurustelu tai omien näkemysten esiin tuominen)
- Tunnettuja haastattelijoiden sudenkuoppia ovat mm. ensivaikutelmaan jumiutuminen, vertaaminen tuttuun henkilöön, hakijan yksittäiseen ominaisuuteen ihastuminen

Jotta pääset kiinni henkilön ominaisuuksiin ja työkäyttäytymiseen, pyydä konkreettisia esimerkkejä:

”Kertoisitko esimerkin painetilanteesta nykytehtävässäsi sekä miten silloin toimit?”

”Toit esiin vahvuutenasi hyvät vuorovaikutustaidot. Kertoisitko esimerkin, milloin ja minkälaista hyötyä hyvistä vuorovaikutustaidoistasi on ollut sinulle ja muille nykyisessä työssäsi?”

04 LAKIPYKÄLÄT

Voinko kysyä haastateltavalta mitä vain?

Työnhakijan henkilötiedot nauttivat lain suojaa. Tämän myötä henkilöön liittyvät tiedot tulee kerätä ensisijaisesti työntekijältä itseltään tai jos muualta, ainoastaan työntekijän suostumuksella. Toimintatapa koskee yhtäläillä myös organisaation sisäisiä hakijoita.

Perustuslaki (731/1999), henkilötietolaki (HetiL 523/1999), laki yksityisyyden suojasta työelämässä (Yksl 477 / 2004), tasa-arvolaki (8.8.1986/609), laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (Julkl 621/1999).

Työhaussa henkilötietojen käsittelyä määrittää tarpeellisuusvaatimus: Jos henkilötieto ei ole työnhaun kannalta välittömästi tarpeellista, se on jätettävä käsittelemättä.

Työhaastattelussa tarpeellisuusvaatimus tarkoittaa, että mikäli pystyt perustelemaan kysymyksiä kyseessä olevan työtehtävän hoitamisen kannalta – saat kysyä, ja mikäli et pysty perustelemaan – et saa kysyä.

Haastattelukysymyksen voi myös tarvittaessa alustaa liittyvän työtehtävän hoitamiseen: esim. ”Koska työssä edellytetään paljon matkustamista...”

05 ONKO HÄN MITÄ HÄN SANOO OLEVANSA?

Sukella rohkeasti syvemmälle haastateltavan vastauksiin

Työnhakutilanteessa on sallittua ja toivottavaa, että työnhakijat nostavat esiin parhaimmat puolensa ja ominaisuutensa. Joskus on kuitenkin vaikeaa erottaa, onko sanojen takana olevat ominaisuudet sillä tasolla, kun niiden toivotaan olevan haettuun tehtävään ja sen toimintaympäristöön peilaten.

VINKKEJÄ JYVIEN EROTTAMISEEN AKANOISTA

Kiinnitä huomiota:

- Valikointiin vastaavassa: Haastateltava voi keskittyä pelkästään omiin vahvuuksiin ja positiivisiin puoliin ja jättää vastaamatta kysymyksiin, jotka liittyvät kehittämisalueisiin tai virheisiin
 - Liialliseen yleistämiseen: Haastateltava ei kykene antamaan konkreettisia esimerkkejä esim. omista onnistumisistaan
 - Henkilökohtaisten huomautusten tekemiseen, katsekontaktiin tai sen puuttumiseen, vastausten kiertämiseen vastakysymyksiä kysymällä, ajankäytön dominointiin pitkien vastausten kautta
 - Omaan intuitioosi tiedonlähteenä
-

06 MILLOIN ARVIOON?

Milloin henkilöarviointi tuottaa eniten lisäarvoa?

-
- Osana rekrytointiprosessia, kun on kyseessä korvausrekrytointi tai kun kyseessä on aivan uusi tehtävä organisaatiossa. Loppusuoran ehdokkaista halutaan objektiivista ja vertailukelpoista lisätietoa valintapäätöksen tueksi.

Esim. hakijat ovat tasavahvoja, heillä on erilaiset vahvuudet ja rajoitteet tai halutaan verrata sisäisiä hakijoita ja ulkoisia hakijoita samoilla mittareilla tai halutaan varmistua omista haastattelun jälkeisistä johtopäätöksistä.

- Organisaation muutoksissa tai kehittämisessä: Soveltuvuusarviointeja voidaan hyödyntää esim. henkilöstöä uudelleen sijoitettaessa ja tiimien muodostamisessa.
- Suoriutumisen tai osaamisen arvioimisessa ja kehittämisessä: Organisaation johto hyödyntää henkilöarviointia paikantaakseen henkilöstön tai jonkin sen ryhmän potentiaalia ja kehittämistarpeita.
- Henkilöstösuunnittelussa soveltuvuusarviointeja voidaan käyttää henkilöstön sisäisen rekrytoinnin välineenä. Arviointituloksia hyödyntäen organisaation johto voi suunnitella henkilöstömitoitusta, lisäosaamisen hankkimista tai kehittämistä strategisesti koko organisaation tasolla.
- Urasuunnittelussa ja – ohjauksessa: Tällöin tavoitteena on taata organisaation henkilöstön sitouttaminen ja osaamisresurssit myös pitkälle tulevaisuuteen. Tavoitteena voi olla esim. johtamisvalmiuksien ja motivaation tunnistaminen potentiaalikartoitusten avulla.

07 PERSONNELIN SOVELTUVUUSARVIOINTI

Miten varmistamme henkilön soveltuvuuden?

- Henkilöarviontyötä ohjaavien kriteerien määrittely yhdessä asiantuntijan ja arvion toimeksiantajan kanssa -> Mitä arvioidaan
- Asiantuntija valitsee arvioon sisällytettävät menetelmät -> Miten arvioidaan
- Henkilöt kutsutaan yhden työpäivän mittaiseen (7-9h) soveltuvuusarvioon.
- Arviopäivä simuloi yhtä kiireistä työpäivää, jossa hakija itse ei voi vaikuttaa päivän kulkuun. Samalla saadaan arvokasta havainnointitietoa hakijoista.
- Arvioon sisältyvät ainakin: työpsykologinen haastattelu, ongelmanratkaisuvalmiuksia kartoittavia kykytehtäviä (uutta! adaptiiviset kykytehtävät), motivaatiota ja toimintatyöliä kartoittavia tehtäviä, persoonallisuutta kartoittavia menetelmiä ja ryhmätyöskentelyosio.
- Tehtäväkohtaisesti esimies- ja johtamisvalmiuksia kartoittavia tehtäviä, tehtävänsisältöön liittyviä simulaatioita tai työnäytteitä.
- Asiantuntija kirjoittaa työpsykologisen analyysityön pohjalta kirjallisen soveltuvuusarviolausunnon.
- Arviointitulokset raportoidaan ja läpikäydään yhdessä toimeksiantajan kanssa.
- Arviossa olleet henkilöt saavat näin pyytäessään lakiin pohjautuvan kopion arviointilausunnon sekä toivomaansa lisäpalautetta Personnelin asiantuntijalta.

USEIN KYSYTTYÄ

- Miksi arviopäivä on niin pitkä?

Jotta voimme antaa luotettavia suosituksia kunkin henkilön työssä menestymisestä, keräämme tietoa useista eri tietolähteistä, joista yksi on myös päivän aikana kerättävä havainnointitieto.

- Voiko tehtäviä tehdä etänä?

Arviopäivän tehtävistä 1/3 voi tehdä etänä.

- Kansainväliset hakijat?

Tärkeimmistä menetelmistä löytyy kymmeniä eri kielivaihtoehtoja, kokonaisuudessaan arviointi voi aina tehdä ruotsin- tai englanninkielisinä.

- Kuinka nopeasti arviotulokset ovat käytössä?

Muutamien työpäivien kuluessa viimeisestä arviosta.

08 KANNATTAAKO SOITTA SUOSITTELIJOILLE?

Voiko suosittelija tarjota objektiivista tietoa haastateltavasta?

- Henkilöarvioinnissa voidaan lisätietoa hankkia myös muualta kuin työntekijältä itseltään, mutta vain työnhakijan luvalla. Tämä koskee myös organisaation sisäisiä hakijoita.
- Suositusten työmenestymisen ennustekerroin on melko alhainen, mutta suosituksia kannattaa hyödyntää yhtenä tietolähteenä muiden joukossa.
- Suositusten tarkistaminen henkilöarvioinnin jälkeen Personnelin asiantuntijan toimesta on usein tehokas tapa saada varmistusta tai lisätietoa, sillä keskitymme erityisesti arviossa esiin nousseisiin vahvuuksiin, rajoitteisiin tai avoimeksi jääneisiin kysymyksiin.
- Se, minkälaisen painoarvon suosituksista saadulle tiedolle annetaan, tulee määrittää tapauskohtaisesti.
- Hyödyllisintä tietoa saa suosittelijalta, joka on toiminut hakijan suorana esimiehenä.

KYSYMYSESIMERKKEJÄ SUOSITUSOITTOIHIN

”Kertaisiko vielä minulle, missä yhteydessä olet tehnyt yhteistyötä henkilön kanssa?”

”Antaisin sinulle ensin vapaan sanan kuvata henkilön vahvuuksia ja kehittämisalueita.”

”Arvion perusteella minua jäi mietityttämään henkilön paineensietokyky, onko sinulla tähän näkemystä?”

”Miten hän reagoi itseään koskevaan kriittiseen palautteeseen?”

09 TOIMIIKO SE?

Onko henkilöarvioinnista oikeasti hyötyä?

-
- Kansainvälisten, vertaisarvioitujen tieteellisten tutkimusten mukaan monimenetelmäinen ja monitasoinen soveltuvuusarviointi on luotettavin mahdollinen tapa ennustaa henkilön työssä menestymistä.
 - Vertailukohtana voi toimia työhaastattelu, jonka sisältöä ei ole lainkaan mietitty. Sen ennustearvo on sama kuin heittäisi kolikkoa.
 - Ihmisten käyttäytymisen, toiminnan ja motivaation ennustaminen on monimutkaista. Personnelin asiantuntijat pyrkivät mahdollisimman luotettaviin johtopäätöksiin ja suosituksiin ja siksi emme ole pikatestien tekijöitä.
 - Personnelin henkilöarviointiprosessiin kuuluu aina valittujen henkilöiden menestymisen systemaattinen seuranta.

On arvioitu, että hyvä työntekijä on vähintään kaksi kertaa niin tuottava kuin huono työntekijä samassa tehtävässä. Eri arvioissa yhden henkilön vaihtumisen tai entisen työntekijän korvaamisen lasketaan maksavan 1,5–3 kertaa nykyisen tehtävän vuosipalkan.

Virheellisen valinnan kielteiset taloudelliset seuraukset näkyvät rekrytointikustannusten lisäksi myös epätyytyttävissä työsuorituksissa, tuottavuuden laskussa, kielteisenä vaikutuksena työyhteisössä, ilmapiirissä ja työmotivaatiossa, asiakastyytyväisyyden tai laadun laskussa, esimiehen ajankäytössä sekä mahdollisissa uudelleensijoittelukustannuksissa.

10 ARVIOT HYÖTYKÄYTTÖÖN

Henkilöarvioinnilla kohti tuloksia!

VALINTA ONNISTUU KUN:

- Jokainen valintaprosessin vaihe toteutetaan huolellisesti ja laadukkaasti
 - Valintakriteerit määritellään objektiivisesti ja tarkasti
 - Tarvittaessa valinnan tukena käytetään monimenetelmäistä soveltuvuusarviointia
 - Hakijoita kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti
 - Valintapäätös nojautuu kriteereihin ja se perustellaan kattavasti
 - Ehdokkaille annetaan rakentavaa palautetta
 - Valintaprosessin onnistumista seurataan ja sitä kehitetään
-

MUISTA MYÖS NÄMÄ!

- Rekrytoinut esimies voi hyödyntää soveltuvuusarviointilausunnon sisältöä tukena antaessaan palautetta alaiselleen esim. kehityskeskusteluissa.
- Valittujen henkilöiden menestymisen seurannan yhteydessä Personnelin asiantuntija voi myös tukea esimiestyötä suhteessa valittuun henkilöön.



Personnel Group on henkilöarvioinnin ja rekrytoinnin valtakunnallinen asiantuntijayritys. Ammattitaidolla tehty henkilövälitys luo pohjan menestykselle toiminnalle. Panostus henkilökuntaan on sijoitus tulevaisuuteen!

Helsinki

Salomonkatu 17 B
00100 Helsinki
Puh. 010 820 1800
helsinki@personnel.fi

Tampere

Hämeenkatu 13 A
33100 Tampere
Puh. 03 3138 0400
tampere@personnel.fi

Jyväskylä

Technopolis Innova 2
Lutakonaukio 7
40100 Jyväskylä
Puh. 010 820 1801
jyvaskyla@personnel.fi

Seinäjoki

Kampusranta 9 C
60100 Seinäjoki
Puh. 03 3138 0400
seinajoki@personnel.fi

Oulu

Technopolis Lentokentäntie
Vihikari 10
90440 Kempele
Puh. 010 820 1801
oulu@personnel.fi