

HENKILÖARVIOINTIOPAS



SISÄLLYS

01 HENKILÖARVIOINTI - MITÄ SE ON?.....	3
02 KRITEERIT, KRITEERIT, KRITEERIT.....	5
03 HAASTATTELUN JALO TAITO.....	7
04 LAKIPYKÄLÄT.....	9
05 ONKO HÄN MITÄ HÄN SANOO OLEVANSA?.....	11
06 MILLOIN HENKILÖARVIOINTIIN?.....	13
07 EEZY PERSONNELIN HENKILÖARVIOINTI.....	15
08 KANNATTAAKO SOITTA A SUOSITTELIJOILLE?.....	17
09 TOIMI IKO SE?.....	19
10 ARVIOT HYÖTYKÄYTTÖÖN.....	21

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 kehittymispotentiaalia organisaation henkilöratkaisujen tueksi.

Henkilöarvioinnin avulla voidaan kartoittaa työtehtävässä menestymisen kannalta keskeisiä muuttujia, joita on muuten, kuten esimerkiksi pelkän työhaastattelun avulla, vaikeaa havaita ja arvioida (esim. henkilön motivaatiota tai painekestävyyttä). Henkilöarviointi mahdollistaa ehdokkaiden välisen objektiivisen vertailun.

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

Valintatilanteissa henkilöarviointi tuottaa asiantuntijan suosituksen henkilön tehtävässä menestymisestä ja yhteensopivuudesta toimintaympäristöön.



02 KRITEERIT, KRITEERIT, KRITEERIT

Kuinka tarkkaan määrittelet oikean työntekijän ominaisuudet?

Henkilöarvioinnissa osaajan ominaisuuksia peilataan suhteessa kyseessä olevan työtehtävän, toimintaympäristön, työkuultuurin 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 rajoitteensa – riippuen siitä, odotetaanko tehtävässä huolellista paneutumista yksityiskohtiin vai ei.

Mitä aikaisemmassa vaiheessa valintaprosessia kriteerit on määritelty riittävän tarkasti, sitä paremmin ne tukevat prosessin muita vaiheita. Myös työhaastattelu ja valintapäätösten perusteleminen 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, keskittyy asioiden tekemiseen eikä työkavereille tiuskimiseen)

Entä mitä ”hyvät vuorovaikutustaidot” tarkoittavat organisaatiossanne? 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. vahvan painekestävyyden, pohdi, mitä kysyt haastateltavalta saadaksesi tämän selville.

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 muistinpanoja 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 nykytehtävässasi sekä miten silloin toimit?”

”Toit esiin vahvuutenasi hyvät vuorovaikutustaidot. Antaisitko esimerkkejä tilanteista, joissa hyvät vuorovaikutustaitosi ovat erityisesti päässeet esiin.”



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.

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

Työhaastattelussa tarpeellisuusvaatimus tarkoittaa, että mikäli pystyt perustelemaan kysymyksesä 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..."

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).



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, millä niiden toivotaan olevan haettuun tehtävään ja sen toimintaympäristöön peilaten.

VINKKEJÄ JYVIEN EROTTAMISEEN AKANOISTA

Kiinnitä huomiota:

- Valikointiin vastaustavassa: Haastateltava voi keskittyä pelkästään omiin vahvuuksiinsa ja positiivisiin puoliinsa ja jättää vastaamatta kysymyksiin, jotka liittyvät kehittämisalueisiinsa
- 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 HENKILÖARVIOINTIIN?

Milloin henkilöarviointi tuottaa eniten lisäarvoa?

HENKILÖARVIOINTI TUOTTAÄ LISÄARVOA

- Osana rekrytointiprosessia, kun on kyseessä korvausrekrytointi tai kun kyseessä on aivan uusi tehtävä organisaatiossa. Loppusuoran ehdokkaista halutaan objektiivista ja vertailukeloista 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. henkilöstä uudelleen sijoitettaessa ja tiimien muodostamisessa.
- 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 potentiaalikärtöitusten avulla.



07 EEZY PERSONNELIN HENKILÖARVIOINTI

Miten varmistamme henkilön soveltuvuuden?

- Henkilöarviointityötä ohjaavien kriteerien määrittely yhdessä asiantuntijan ja arvion toimeksiantajan kanssa -> Mitä arvioidaan
- Asiantuntija valitsee arvioon sisällytettävät menetelmät -> Miten arvioidaan
- Arvioon sisältyvät mm. työpsykologinen haastattelu, ongelmanratkaisuvalmiuksia kartoittavia kykytehtäviä, 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 raportin.
- Arviointitulokset raportoidaan ja läpikäydään yhdessä toimeksiantajan kanssa.
- Arviossa olleet henkilöt saavat arviointiraporttinsa sekä halutessaan lisäpalautetta Eezy Personnelin asiantuntijalta.

USEIN KYSYTTYÄ

- Missä arviointi tapahtuu?
Arviointi on toteutettavissa joustavasti etäratkaisuin sekä ympäri Suomen kattavan palveluverkostomme kautta.
- Kansainväliset hakijat?
Menetelmistä löytyy runsaasti eri kielivaihtoehtoja, kokonaisuudessaan henkilöarviointi voidaan suorittaa ruotsin- ja englanninkielisenä.
- 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 hakijalta itseltään, mutta vain ehdokkaan luvalla. Tämä koskee myös organisaation sisäisiä hakijoita.
- Suositusten työmenestymisen ennustekerroin on melko alhainen, mutta suosituksia kannattaa hyödyntää yhtenä tietolähteenä muiden joukossa.
- Suositusten tarkistaminen Eezy 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.



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. Eezy Personnelin asiantuntijat pyrkivät mahdollisimman luotettavaan johtopäätöksiin ja suosituksiin.

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 TÄMÄ!

- Rekrytoinut esimies voi hyödyntää soveltuvuusarviointilausunnon sisältöä tukena antaessaan palautetta alaiselleen esim. kehityskeskusteluissa.



EEZY PERSONNEL - Parasta osaamista tärkeisiin valintoihin