



HENKILÖARVIOINTIOPAS



SISÄLLYS

01 HENKILÖARVIOINTI - MITÄ SE ON?

02 KRITERIT, KRITERIT, KRITERIT

03 HAASTATTELUN JALO TAITO

04 LAKIPYKÄLÄT

05 MITÄ HAASTATTELUSTA SAA IRTI?

06 MILLOIN HENKILÖARVIOINTIIN?

07 EEZY PERSONNELIN HENKILÖARVIOINTI

08 KANNATTAAKO SOITTA SUOSITTELIJOILLE?

09 TOIMIIKO SE?

10 ARVIOT HYÖTYKÄYTTÖÖN

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. 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 KRITERIT, KRITERIT, KRITERIT

Kaiken pohjana ovat kriteerit!

Henkilöarvioinnissa osaajan ominaisuuksia peilataan suhteessa 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 määritelty 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.

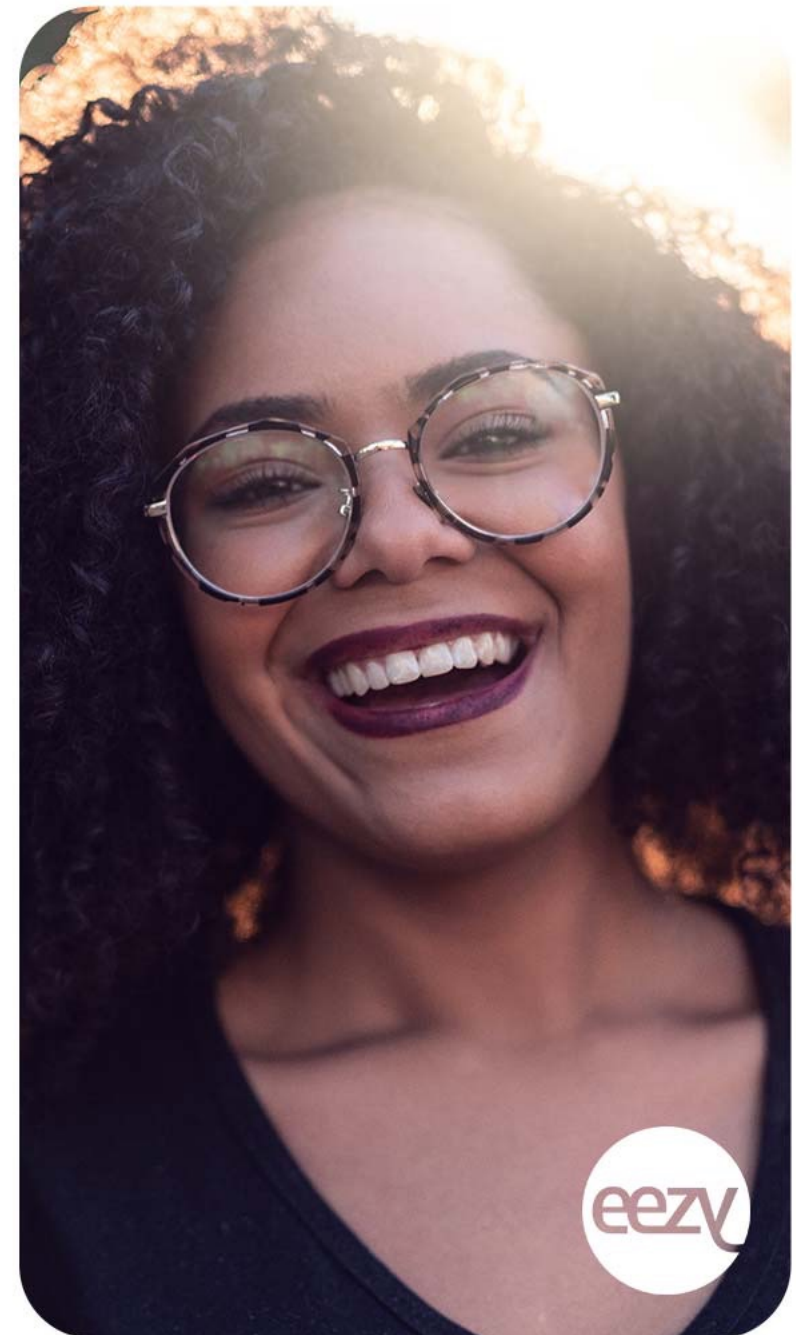
Mitä aikaisemmassa vaiheessa valintaprosessia kriteerit on määritelty riittävän tarkasti, sitä paremmin ne tukevat prosessin muita vaiheita. Myös työhaastattelu ja valintapäätösten perusteleminen pohjaavat näihin kriteereihin.

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? Esimerkiksi kyky säilyttää toimintansa suunta painetilanteessa, ei jätä asioita kesken, kyky priorisoida, keskittyä asioiden tekemiseen eikä reagoi vahvasti.

Entä mitä ”hyvät vuorovaikutustaidot” tarkoittavat organisaatiossanne? Tiimissä? Suhteessa lähijohtajaan? Tarvitseeko niitä arvioida? Esimerkiksi 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 REKRYTOIJALLE ONNISTUNEeseen HAASTATTELUUN

- Käytä haastattelurunkoa, tarvittaessa voit hyödyntää sitä joustavasti.
- Kysy avoimia kysymyksiä ja vältä –ko, -kö päätteisiä kysymyksiä.
- Kysy rohkeasti uudestaan, jos sait epäselvän vastauksen. Kysy uudelleen, kysy tarkennuksia. Vie keskustelu myös konkreettiselle tasolle.
- 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 tai 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. Antaisitko esimerkkejä tilanteista, joissa hyvät vuorovaikutustaitosi ovat erityisesti päässeet esiin.”



The background of the slide is a dark, blurred image of a hand holding a smartphone. Overlaid on this are several glowing digital icons: a padlock, a cloud with an up/down arrow, a globe with two people, a laptop with a cloud, a document, a shopping cart, a credit card with a dollar sign, and two connected smartphones. The entire scene is set against a backdrop of faint binary code (0s and 1s).

04 LAKIPYKÄLÄT

Mitä voin kysyä haastateltavalta?

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 kysymyksesi 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 (Yksil477 / 2004), tasa-arvolaki (8.8.1986/609), laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (JulkL 621/1999).



05 MITÄ HAASTATTELUSTA SAA IRTI?

**Sukella rohkeasti syvemmälle
haastateltavan vastauksiin!**

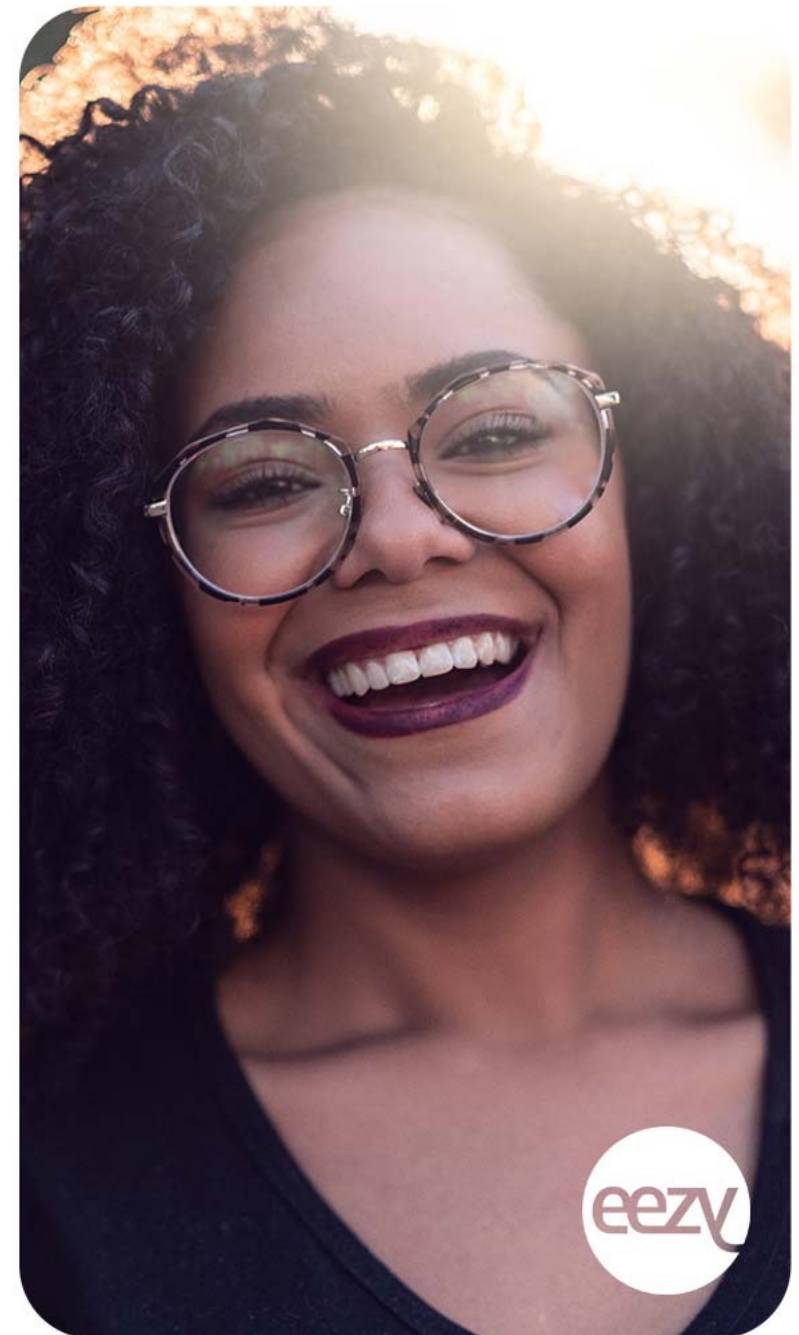


Työnhakutilanteessa on sallittua ja toivottavaa, että työnhakijat nostavat esiin parhaimmat puolensa ja ominaisuutensa. Joskus on kuitenkin vaikeaa erottaa, onko sanojen takana olevat ominaisuudet sillä tasolla, millä niiden toivotaan olevan haettuun tehtävään ja sen toimintaympäristöön peilaten.

VINKKEJÄ

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.
- Oma haastatteluvaikutelmasi: mieti mihin se pohjautuu ja mitä tulkintoja sen perusteella voi oikeasti tehdä.
- Kysy, kysy lisää, kysy tarkennuksia.





06 MILLOIN HENKILÖARVIOINTIIN

Milloin henkilöarviointi tuottaa
lisäarvoa?

- Milloin henkilöarviointi tuottaa 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: Henkilöarviointeja voidaan hyödyntää esim. henkilöstä uudelleen sijoitettaessa ja tiimien muodostamisessa.
- Henkilöstösuunnittelussa henkilöarviointeja voidaan käyttää henkilöstön sisäisen rekrytoinnin välineenä. Arviointituloksia hyödyntäen organisaation johto voi suunnitella henkilöstömitoitusta, lisäosaamisen hankkimista tai kehittämistä strategisti 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 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 toimintatyyliä kartoittavia tehtäviä, persoonallisuutta kartoittavia menetelmiä ja tarvittaessa ryhmätyöskentelyosio.

Tehtäväkohtaisesti lähijohto- ja johtamisvalmiuksia kartoittavia tehtäviä, tehtävänsisältöön liittyviä simulaatioita tai työnäytteitä.

Psykologi 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?** *Osan tehtävistä voi tehdä etäratkaisuna. Lähiosuus toteutetaan lähimmällä Eezy Personnelin toimipisteellä. Arviointi on tarvittaessa 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 SOITTAA SUOSITTELIJOILLE?

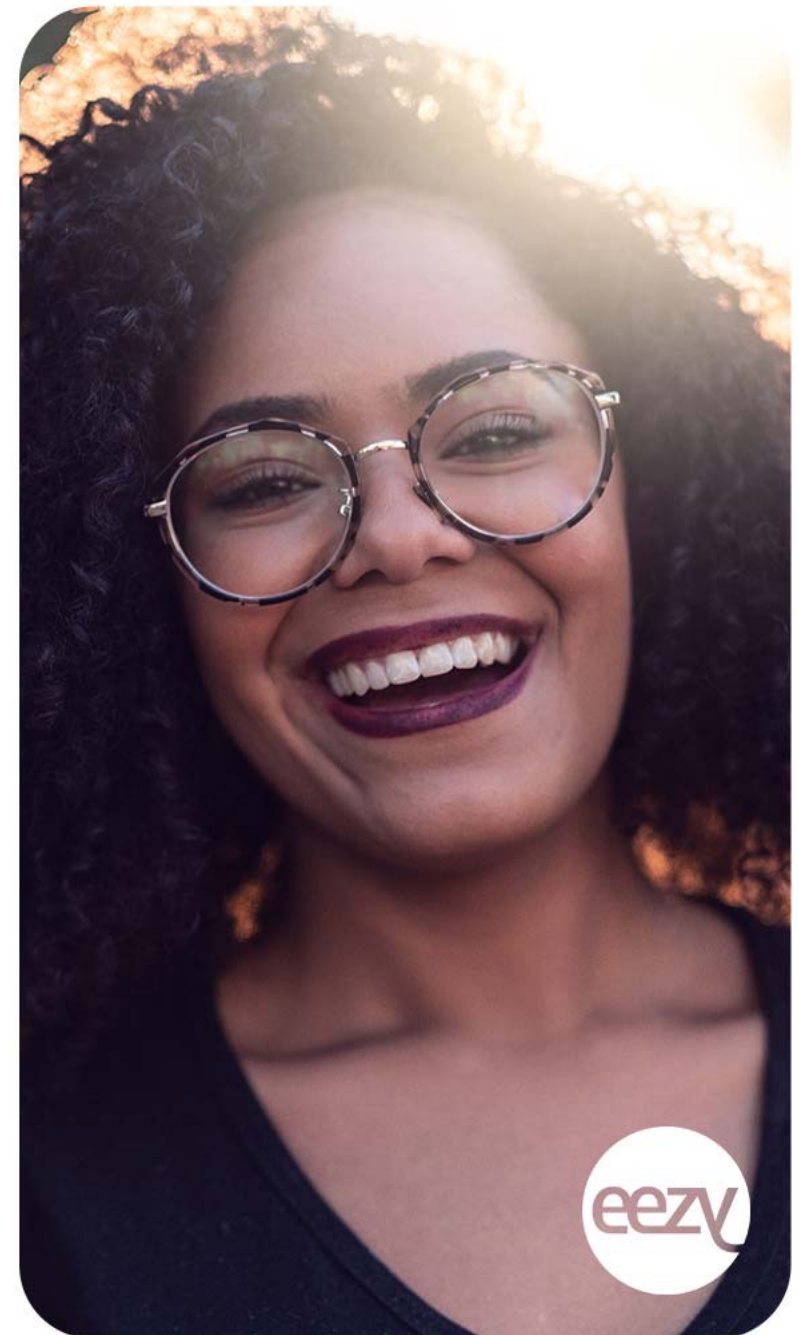
Miten suhtaudun suosittelijoihin?

Henkilöarvioinnissa ei huomioida kolmannen osapuolen näkemyksiä, koska arviointi toteutetaan validisti ja luotettavia menetelmiä hyödyntäen.

Tutkimusten mukaan suositusten työmenestymisen ennustekerroin on melko alhainen, mutta suosituksia kannattaa hyödyntää yhtenä tietolähteenä muiden joukossa osana rekrytointiprosessia.

Suosituksien tarkistaminen Eezy Personnelin asiantuntijan toimesta on usein tehokas tapa saada varmistusta tai lisätietoa.

Se, minkälaisen painoarvon suosituksista saadulle tiedolle annetaan, tulee pohtia tapauskohtaisesti.





09 TOIMIIKO SE?

**Onko henkilöarvioinnista oikeasti
hyötyä?**

Kansainvälisten, vertaisarvioitujen tieteellisten tutkimusten mukaan monimenetelmäinen ja monitasoinen henkilöarviointi on luotettavin mahdollinen tapa ennustaa henkilön työssä menestymistä. Vertailukohtana voi toimia työhaastattelu, jonka sisältöä ei ole lainkaan mietitty.

Ihmisten käyttäytymisen, toiminnan ja motivaation ennustaminen on monimutkaista. Eezy Personnelin asiantuntijat pyrkivät mahdollisimman luotettaviin 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, lähijohtajan 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 henkilöarviointia.

Hakijoita kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti.

Valintapäätös nojautuu kriteereihin ja se perustellaan kattavasti.

Ehdokkaille annetaan rakentavaa palautetta.

Valintaprosessin onnistumista seurataan ja sitä kehitetään.

Prosessi on luottamuksellinen.

MUISTA MYÖS TÄMÄ!

Rekrytoinut lähijohtaja voi hyödyntää henkilöarviointilausunnon sisältöä tukenaan antaessaan palautetta esim. kehityskeskusteluissa.



**Personnel
Assessment**



Rautainen ammattitaitomme numeroina

Meillä on yli **30 vuoden** kokemus alalta, mutta emme toimi menneisyydessä. Olemme edelleen alan raikas edelläkävijä. Juurinamme on kokemus ja osaaminen sekä vahva organisaatio. Siipinämme on halu näyttää suuntaa.

Teemme yli **1500 rekrytointi- ja henkilöarviointiprojektia** sekä yli **3000 henkilöarviointia** joka vuosi. Joka vuosi kauttamme kulkee myös yli **10 000 työhakemusta**. Teemme paljon, mutta lähestyminen jokaiseen projektiin on vahvasti yksilöllinen ja paneutuva, koska meillä on monta rautaista ammattilaista, jotka voivat keskittyä ydinosamiseensa: **konsultteja noin 60** ja **tukihenkilöstöä noin 30**. Meillä asiantuntija voi rauhassa syventyä jokaiseen projektiinsa.

Liikevaihtomme asiantuntijapalveluissa vuonna **2020 oli 8,4 miljoonaa euroa**, mikä mahdollistaa jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen sekä investoinnit tulevaisuuden tapoihin rekrytoida ja henkilöarvioida. Meidän työkalut ovat alan huipulta.



Ota yhteyttä

Katja Konkka

Psykologi, PsM, Sertifioitu henkilöarvioija

Head of Psychologist, Assessment Services – Psykologijohtaja,
henkilöarviointipalvelut

+358 50 3546980

katja.konkka@eezy.fi

