

Soveltuvuusarviointi auttaa haastavissa rekrytoinneissa

Jokainen työnantaja haluaa palkata päteviä ja tulosta aikaan saavia henkilöitä. Soveltuvuusarviointi auttaa jäsentämään näkemystä oikeasta rekrytointipäätöksestä.

Psykologitoimisto Talentin toteuttamat soveltuvuusarvioinnit auttavat työnantajia tekemään oikean rekrytointipäätöksen. Näkemyksemme mukaan kokonaisvaltaisesti johdetussa rekrytoinnissa otetaan huomioon neljä osa-aluetta (kuvio 1). Jokaisella osa-alueella on omat menestyksen kriteerinsä, jotka käymme tässä artikkelissa läpi.



Kuvio 1. Kokonaisvaltaisesti toteutetun rekrytoinnin neljä näkökulmaa

Psykologinen arviointi tukee kompetenssien arviointia

Aloitamme kuvion ylärivistä vertaamalla keskenään potentiaalin ja osaamisen arviointia. Leimallista nykypäivän työelämälle on se, että pelkkä oman alan osaaminen ja asiantuntijuus (skillset) eivät riitä. Ihmisten edellytetään olevan laajasti yhteistyökykyisiä, itsenäisiä moniosaajia, joille muutos on arkipäivää. Hakijoiden potentiaaliin tai mindsettiin liittyvien ominaisuuksien arviointi on rekrytointiprosessin suurimpia haasteita ja epävarmuustekijöitä. Kompetenssipohjainen lähestymistapa ei kerro koko tarinaa hakijan soveltuvuudesta (kts. taulukko 1).

Taulukko 1. Soveltuvuusarvioinnin kaksi ulottuvuutta

| Sisäinen /subjektiivinen todellisuus | Ulkoinen / objektiivinen todellisuus |
|--|---|
| Psykologinen arviointi - "Mindset" <i>(ajattelutavat, tunneäly, potentiaali)</i> | Kompetenssien arviointi - "Skillset" <i>(osaaminen, taidot, tiedot, kompetenssit)</i> |
| <ul style="list-style-type: none">• Miten hakija itse hahmottaa sen mistä työssä on kyse? Onko hän kypsä sekä ajattelultaan että persoonaltaan kyseiseen tehtävään?• Potentiaali: Mitä työtä hakija <i>voisi</i> tehdä, jos hänelle annettaisiin siihen mahdollisuus ja resurssit?• Ei ole vielä ilmennyt työssä suoriutumisenä. Se, mitä CV ei kerro.• Arviointi perustuu kohtaamiseen ja valistuneisiin tulkintoihin. Tärkeät asiat on luetava "rivien välistä".• Mindset voi kehittyä vähitellen kun ihminen kohtaa tietoisesti työnsä ja elämänsä haasteet - mutta tästä ei ole takeita. | <ul style="list-style-type: none">• Mitä resursseja henkilön aikaisempi työkokemus ja koulutus antavat haettavaan tehtävää?• Kompetenssi: Mitä työtä hakija on tehnyt? Määrätyssä työtehtävässä edellytettävät standardoidut vaatimukset.• Ilmenee saavutuksina ja tuloksina. Näkyy CV:ssä.• On todennettavissa ja arvioitavissa objektiivisesti. Voidaan kysyä suoraan hakijalta.• Skillsetin voi kuka tahansa voi omaksua ja oppia kouluttautumalla ja hankkimalla kokemusta. |

Suurin osa rekrytoivista esimiehistä kykenee arvioimaan hakijoiden soveltuvuutta ammatillisen osaamisen valossa. Kuitenkin mitä vastuullisemmasta tehtävästä on kyse, sitä vähemmän merkitystä tällä "skillsetillä" on kokonaisuuden kannalta. Tärkeämpää on ymmärtää, miten henkilö mielessään suhtautuu työtehtävien asettamiin haasteisiin.

Psykologinen potentiaalin arviointi on luonteeltaan erilaista kuin kompetenssien arviointi. Siinä missä kompetenssien arviointi on tiedonkeruutapahtuma, olennaisimmat asiat ihmismielen toiminnasta eivät perustu asiasisältöön, vaan ne välittyvät haastattelussa ikään kuin rivien välistä. Haastattelijan on tulkittava työnhakijan vastauksia haastattelijan kysymyksiin omasta työskentelytyylistään, motivaatiostaan ja vahvuuksistaan: Mitä ajattelutapoja ja käyttäytymismalleja henkilön puhe ilmentää, ja kuinka ne suhteutuvat haettavaan työtehtävään?

Hakijan "sisäinen työpaikka" ratkaisee hänen soveltuvuuden tehtävään

Työntekijät eivät ole ennalta ohjelmoituja toimintoja suorittavia koneita (terminator management), vaan he jäsentävät aktiivisesti työtään omassa kokemusmaailmassaan. Jokainen meistä työskentelee omassa "sisäisessä työpaikassaan".

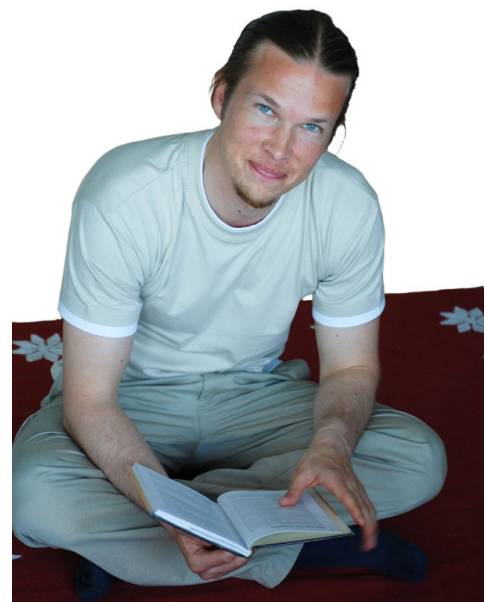
Rekrytoinnin onnistumisen kannalta on ratkaisevaa, että hakijan mielessä avautuva sisäinen työpaikka vastaa luonteeltaan haettavan työtehtävän kompleksisuutta ja vastuullisuutta. Ei ole yhdentekevää millaisista ajatusmalleista käsin ihminen kohtaa työelämän systeemiset ja epävarmuutta sisältävät haasteet. Siirtyessään esimerkiksi asiantuntijatehtävistä yksikön johtajaksi ihmisen on omaksuttava laajempi näkemys organisaatiosta ja kannettava vastuuta muustakin kuin siitä, mitä hänen oman työpöytänsä ympärillä tapahtuu. **Jos henkilö ei omaa psykologisia valmiuksia toimia tehtävässään, mikään osaaminen tai kokemus ei kompensoi tilannetta.**

Yhteisymmärryksen rakentaminen

Rekrytoinnin tavoite on löytää yhteinen intressi pätevän työnhakijan ja rekrytoivan yrityksen väliltä. Työsuhteen on rakennuttava realististen odotusten ja luottamuksen varaan. Keskustelut ja vuorovaikutus syvenevät luonnollisesti asteittain rekrytointiprosessin edetessä. Jos asioita ei ole työsopimuksen allekirjoittamiseen mennessä puhuttu läpi, voivat seuraukset olla organisaatiolle kalliita. Tästä näkökulmasta rekrytointipäätösten laatu riippuu enemmän vuorovaikutuksen sekä tehtyjen tulkinnoiden laadusta kuin kerättyjen faktojen määrästä.

Psykologi voi läsnäolollaan ja näkemyksellään rikastaa keskustelujen kautta syntyvää rekrytointipäätöstä. Olemme erikoistuneita paitsi testeihin, myös astumaan työnhakijan asemaan tarkastelemaan työtä, kuten tämä ymmärtää sen. Hyvä psykologi pystyy pukemaan sanoiksi ne intuitiot, joita rekrytoivalla esimiehellä jo on hakijoista. Emme ole ainoastaan asiantuntijoita, mutta myös asiakaidemme ihmistuntemusta kehittäviä "rekrytointivalmentajia".

Organisaatioiden on tärkeää kiinnittää hakijoiden oikeudenmukaiseen kohteluun rekrytointiprosessissaan. Avoimen tiedottamisen sekä muiden pienten asioiden huomioon ottaminen rekrytoinnissa rakentaa positiivista työnantajakuva. Arviointiprosessimme on osa tätä kokonaisuutta, ja toimimme sen mukaisesti.



Psykologin ammattitaito perustuu kykyyn kohdata ihminen ihmisenä, ei testattavana objektina. Kuvassa psykologimme Antti Maukonen.

Rekrytointiprosessin johtaminen

Oheisessa kuviossa esitellään soveltuvuusarviointiprosessimme kulku. Pyrimme parhaamme mukaan sovittamaan prosessin asiakkaan rekrytoinnin aikatauluun. Soveltuvuusarviointi prosessi voidaan toteuttaa joustavasti jopa alle kahdessa viikossa meille tulevasta yhteydenotosta.



Rekrytointi ei ole vain yksittäinen valintapäätös, vaan vaativa päätöksentekoprosessi, jolla on kerrannaisvaikutuksia yrityksen koko toiminnan kannalta. HR-johdon tehtävä on integroida rekrytointi henkilöstöstrategian kautta muihin HR-prosesseihin. Onnistumisen kannalta on tärkeää valita oikeat yhteistyökumppanit.

Rekrytointipäätösten laadun kehittämiseen kannattaa panostaa

Olemme Psykologitoimisto Talentissa kehittäneet soveltuvuusarviointimenetelmiä vastaamaan nykypäivän työelämän tarpeita. Tarjoamme alan parasta palvelua ja konsultaatiota, mikä tarkoittaa, että:

- Kuvaamme henkilön persoonallisuuspiirteiden ja motivaation taustalla olevan logiikan, jolla hän suhtautuu muihin ihmisiin ja ymmärtää oman työnsä haasteet. Otamme selkeästi kantaa hakijan potentiaaliinsa ja kyvykkyyteen.
- Psykologiset testit päätyvät usein tietyllä tapaa ilmiselviin tuloksiin, jotka henkilö jo valmiiksi tietää itsestään. Arviointimme sitä vastoin tunnistaa henkilön nykyisessä tavassa ajatella sellaisia rakenteita ja säännönmukaisuuksia, joille hän itse on enemmän tai vähemmän sokea.
- Tunnistamme myös tehtävään ajattelutavoiltaan "ylipätevät" henkilöt, joilla voisi olla ylenemispotentiaalia / riski tylsistyä työhönsä.
- Ihmisläheinen arviointiprosessimme antaa työnhakijoille rekrytoivasta yrityksestä positiivisen työnantajakuvan.

Rekrytointipäätösten laatuun panostaminen on kustannustehokkain tapa kehittää organisaation henkilöstöresursseja. Ota yhteyttä ja keskustele asiasta kanssamme.

Anssi Balk (PsyM, DI)
Toimitusjohtaja
gsm. 050 436 2324
anssi@psytalent.fi

Tommi Telanto (PsyM)
Seniorikonsultti
gsm. 050 436 2324
tommi@psytalent.fi

Vinkki: Lisää näkökulmia löydät blogistamme: <http://www.henkilöarviointi.fi>