

## Tehokkaan assistentin kompetenssit ja rekrytointi

Niina Viher-Vehmas

<b>Tekijä(t)</b> Niina Viher-Vehmas	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Tehokkaan assistentin kompetenssit ja rekrytointi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 30 + 17
<p>Assistentti tai sihteeri on henkilö, jonka työnkuvaan kuuluvat erilaiset hallinnolliset tehtävät ja niissä tukeminen. Assistenteilla on useita uravaihtoehtoja, ja uramahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Pääsääntöisesti assistenttien työtehtäviin ja osaamisiin kuuluvat: organisointi, kokouskäytännöt, asiakirjat, projektinhallinta, aikataulutus, yhteistyökykyisyys, palvelukykyisyys, viestintä, oma-aloitteisuus ja motivaatio. Assistentteja pidetään usein kaiken osaavina, ja heihin turvaudutaan asiassa kuin asiassa. Tehokkaan ja osaavan assistentin avulla työnteko sujuu. Assistentit antavat tukea aikaansaamiseen ja arkisen työntöön mahdollistamiseen työympäristössä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää assistenttien kompetensseja, ja miten ne vaikuttavat assistentin työn tehokkuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään tehokkaan assistentin kompetensseja, ja miten ne näkyvät työelämässä ja -tehtävissä sekä käsitellään rekrytointia korostaen kompetenssipohjaista rekrytointia. Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla selvitettiin opintojensa loppupuolella olevien Haaga-Helian johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa opiskelevien mielipiteitä assistenttien tärkeimmistä kompetensseista sekä miten he kokevat koulutuksen valmistelleen heitä näihin. Lisäksi selvitettiin heidän kokemuksiaan ja mielipiteitään kompetenssipohjaisesta rekrytoinnista.</p> <p>Tehokkaan assistentin kompetensseihin sekä haastatteluissa että teoriaosuudessa nousivat esiin erityisesti tietotekninen osaaminen, oma-aloitteisuus, oppimisketteryys, sopeutumiskykyisyys, monipuolisuus, organisoitukykyisyys, vuorovaikutustaidot ja yhteistyökykyisyys. Tehokkuutta voidaan edistää työpaikoilla parantamalla yksilöiden ajanhallintaa, työvälineiden käytön osaamista, priorisointia, henkisen hyvinvoinnin ylläpitoa, motivaatiota, työn mielekkyyttä sekä lisäämällä työlle olennaista kouluttautumista. Kuitenkin on tärkeää painottaa tehokkuudessa yksilön hyvinvointia ja pyrkiä ehkäisemään riittämättömyyden tunnetta sekä esimiehillä että alaisilla. Kompetenssipohjaisessa rekrytoinnissa on tärkeää huomioida työtehtävien vaatimien kompetenssien lisäksi organisaatiokulttuuri. Lisäksi on huomioitava uuden työntekijän tarve sekä resurssit tämän työhön ja kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona valtiovarainministeriölle, jotta siitä olisi mahdollisesti hyötyä tulevien assistenttiharjoittelijoiden rekrytoinnissa ja työntöön tehokkuuden lisäämisessä valtiolla. Assistenttien työ määrä on usein suuri, ja varsinkin valtiolla se on yleensä resurssikysymys. Aihe myös tukee assistenttien työtä ja auttaa sekä hahmottamaan assistentin työnkuvaa paremmin että kehittämään tehokkuutta. Opinnäytetyö on ajankohtainen ja koskee johdon assistentteja, assistenttikoulutusta tarjoavia ammattikorkeakouluja, työharjoittelupaikkoja ja kompetenssipohjaisia rekrytointia tekeviä organisaatioita.</p>	
<b>Asiasanat</b> assistentti, kompetenssi, tehokkuus, rekrytointi	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Työn tavoite ja rakenne .....	1
1.2	Keskeiset käsitteet .....	1
1.3	Aineisto ja menetelmät .....	2
2	Tehokkuus ja kompetenssit .....	3
2.1	Tehokkaan assistentin kompetensseja ja osaamisia .....	3
2.1.1	Vuorovaikutustaidot .....	3
2.1.2	Tietotekniset taidot .....	4
2.1.3	Oppimisketteryys ja sopeutuminen .....	4
2.1.4	Organisointitaidot .....	4
2.1.5	Yrittäjyys ja suorituskkyisyys .....	5
2.1.6	Itseohjautuvuus ja tunnetaidot .....	5
2.2	Henkilökohtainen tehokkuus .....	5
2.3	Hiljainen tieto tehokkuuden kompastuskivenä .....	6
2.4	Etätöyön vaikutukset tehokkuuteen .....	7
2.5	Koulutuksen tarjoaminen työpaikoilla .....	7
2.6	Uuden työntekijän nopea tehokkuuden lisääminen .....	8
2.6.1	Teknisen tuen tärkeys .....	8
2.7	Supertuottavuuden kulttuuri .....	9
2.8	Liiallisen tehokkuuden tavoittelun haitat työpaikoilla .....	9
3	Kompetenssipohjainen rekrytointi .....	10
3.1	Vertailu perinteisen HRM:n ja kompetenssipohjaisen HR-mallin välillä .....	10
3.2	Tehokas rekrytointiprosessi .....	11
3.2.1	Sisäisen rekrytoinnin tehokkuus .....	11
3.3	Vaadittavien kompetenssien määrittely .....	12
3.3.1	Rekrytoitavan työntekijän ominaisuudet .....	12
3.4	Houkutteleva työpaikkailmoitus .....	13
3.5	Hakemusten esikarsinta .....	15
3.6	Työhaastattelu .....	17
3.6.1	STAR- ja SOARA-tekniikat .....	18
3.7	Rekrytointipäätös .....	19
4	Haastattelu .....	21
4.1	Aineiston keruu .....	21
4.2	Tutkimustulokset .....	22
4.2.1	Teema: Tehokkaan assistentin kompetenssien määrittely .....	22
4.2.2	Teema: Opinnot Haaga-Helian johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa .....	22

4.2.3	Teema: Työelämä ja tulevaisuus.....	24
4.2.4	Teema: Rekrytointi.....	25
5	Pohdinta.....	26
5.1	Johtopäätökset.....	26
5.2	Oman oppimisen arviointi.....	28
	Lähteet .....	29
	Liitteet.....	31
	Liite 1. Kahdeksan kompetenssin otsikot ja määritelmät (mukaillen Bartram 2005). ....	31
	Liite 2. Tiivistelmä Juho Toivolan 50 Case-tehtävää ja työsimulaatiota rekrytilanteisiin – oppaasta. ....	32
	Liite 3. Haastattelupohja.....	34
	Liite 4. Haastatteluvastaukset.....	36

# 1 Johdanto

Assistentti tai sihteeri on henkilö, jonka työnkuvaan kuuluvat erilaiset hallinnolliset tehtävät ja niissä tukeminen. Assistenteilla on useita uravaihtoehtoja ja uramahdollisuudet ovat lähes rajattomat. Usein samankin osaston eri assistenttien työtehtävät saattavat vaihdella. Pääsääntöisesti assistenttien työtehtäviin ja osaamisiin kuuluvat: organisointi, kokouskäytännöt, asiakirjat, projektinhallinta, aikataulutus, yhteistyökykyisyys, palvelukykyisyys, viestintä, oma-aloitteisuus ja motivaatio. Assistentteja pidetään usein kaiken osaavina, ja heihin turvaututaan asiassa kuin asiassa. Tehokkaan ja osaavan assistentin avulla työnteke sujuu. Assistentit antavat tukea aikaansaamiseen ja arkisen työnteon mahdollistamiseen työympäristössä.

## 1.1 Työn tavoite ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää tehokkaan assistentin kompetensseja, ja miten ne vaikuttavat tämän työn tehokkuuteen. Teoriaosuudessa käsitellään tehokkaan assistentin kompetensseja, ja miten ne näkyvät työelämässä ja -tehtävissä sekä käsitellään rekrytointia korostaen kompetenssipohjaista rekrytointia. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: Mitkä ovat tehokkaan assistentin kompetenssit ja miten ne toteutuvat työelämässä? Miten tehokkuutta edistetään ja lisätään työpaikoilla? Miten kompetenssit voidaan huomioida rekrytoinnissa? Tutkimuskysymyksistä ja aiheesta rajautui pois assistentin työnkuvan tarkempi muuttuminen digitalisaation, tekoälyn ja automaation myötä, sillä siitä on jo löydettävissä paljon kirjallisuutta, tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Tämä opinnäytetyö kuitenkin sivuaa myös osittain tätä ajankohtaista aihetta, koska ne ovat hyvin yhtenevät.

Teen opinnäytetyöni toimeksiantona valtiovarainministeriölle, jotta siitä olisi mahdollisesti hyötyä tulevien assistenttiharjoittelijoiden rekrytoinnissa ja työnteon tehokkuuden lisäämisessä valtiolla. Aihe tukee minua assistenttityössäni, ja auttaa sekä hahmottamaan työnkuvaani paremmin että kehittämään omaa tehokkuuttani. Pääaineeni henkilöstöhallinnon näkökulmasta opin rekrytoinnista, ja miten se on tehokasta toteuttaa kompetenssipohjaisesta näkökulmasta.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

*Tehokkuus* tarkoittaa osittain tuottavuutta. Tällöin tavoite pyritään saavuttamaan mahdollisimman pienin resurssein. Assistenttien työmäärä on usein suuri, ja varsinkin valtiolla se on yleensä resurssikysymys. Ihminen ei kuitenkaan ole väsymätön kone, joten tämä on huomioitava työntekijän hyvinvoinnista huolehtimisessa ja edistämisessä.

*Kompetenssilla* tarkoitetaan työntekijän näkyvää käyttäytymistä, joka muodostuu työntekijän taidoista, tiedoista, kokemuksesta, motiiveista, arvoista ja persoonallisuudesta. Kompetenssien on olennaista mahdollistaa organisaation vision, strategian ja tavoitteiden toteutuminen. (Salli & Takatalo 2014, 17-18.)

*Rekryointikriteeri* voi olla kompetenssin lisäksi jokin yksittäinen taito (esim. suomen kielen suullinen ja kirjallinen osaaminen) tai vaatimus (hygieniapassi) (Salli & Takatalo 2014, 18).

### **1.3 Aineisto ja menetelmät**

Aineistona aion hyödyntää tutkimuksia, artikkeleita ja kirjallisuutta tehokkaan työnteon kompetensseista, miten ne näkyvät ja toteutuvat työelämässä sekä miten niitä hyödynnetään kompetenssipohjaisessa rekryoinnissa. Puolistrukturoidun haastattelun avulla selvitan kollegoiden mielipiteitä assistenttien tärkeimmistä kompetensseista ja kompetenssipohjaisesta rekryoinnista, sekä miten he kokevat koulutuksen valmistelleen heitä näihin. Yksi merkittävä työni lähde on työharjoitteluni valtiovarainministeriössä assistenttiharjoittelijana, jossa pääsin näkemään etulinjalta, mitkä ominaisuudet itsessäni ja toisissa vaikuttavat tehokkuuteen sekä mitä kaikkea assistenttityö sisältää – ja ei sisällä.

## 2 Tehokkuus ja kompetenssit

Assistenttien kompetenssien kartoittaminen nykyaikana on yhä tärkeämpää, sillä assistenttien työtehtävien uskotaan tulevaisuudessa muuttuvan digitalisoitumisen, tekoälyn, ja automaation myötä. Selvitäkseen tällaisena muutosaikana assistentin kompetensseissa korostuvat erityisesti oppimisketteryys, motivaatio, mukautuvaisuus, organisoitukykyisyys ja moniosaaminen. Bartram on kirjoituksessaan *The Great Eight Competencies* (2005) kuvannut ja tutkinut kahdeksan tärkeää kompetenssia, jotka listataan liitteessä 1.

Assistenttityö on usein kohtalaisen arvostettua, vaikka he eivät olekaan korkealla hierarkiassa tai omaa niin paljon päätösvaltaa. Assistentin mielipide on useimmiten todella arvostettu, sillä usein heillä on erinomainen taito virtaviivaistaa prosesseja. Eri työntekotavat ja prosessit pyritään usein yksinkertaistamaan ja saamaan käyttäjäystävällisemmiksi, mutta aina se ei onnistu. Assistentin työ voi pitkittyä lyhentymisen sijaan, ja näin johtaa ylimääräiseen työhön. Usein tietyt protokollat saattavat hankaloitua ja pidentyä ajallisesti assistenttityön jatkuvan ylemmillä tasoilla toimivan hyväksymisprosessin takia. On siis tärkeää pohtia, pidentääkö vai lyhentääkö assistentin käyttö tai olemassaolo tiettyä prosessia, ja mitkä ovat siitä mahdollisesti johtuvat kulut ja haitat.

### 2.1 Tehokkaan assistentin kompetensseja ja osaamisia

Kompetenssit perustuvat elinikäiseen oppimiseen, jonka ajatus perustuu siihen, että aikuiset oppivat paitsi koulussa ja muissa oppilaitoksissa, mutta myös ellei jopa pääasiassa työympäristössä. Tietopohjaisissa kansantalouden organisaatioissa kehitetystä oppimiskulttuurista tulee edistymisen ja sosiaalisen kehityksen tekijä. Investoinnit tietoon ja pätevyyteen tukevat toimialoja, jotka perustuvat tiedolliseen pääomaan, mikä pitkällä tähtäimellä edistää palkkojen ja elintason nousua. (Trawińska-Konador 2014, 18.)

#### 2.1.1 Vuorovaikutustaidot

Assistenttityö on hyvin riippuvaista ympärillä työskentelevistä henkilöistä, varsinkin esimiehistä. Vuorovaikutustaidot ovat tärkeä tehokkaan assistentin kompetenssi, ja yksi Bartramin kahdeksasta kompetenssista (liite 1). On työntöön kannalta hyödyllistä, jos osaa kommunikoida tehokkaasti sekä omaa laajan ja kattavan kontaktiverkoston. Kontaktien luominen voi tapahtua seminaareissa, koulutuksissa, lounaalla, vapaa-ajan toiminnassa tai kahvitauoilla. Tällainen yhteistyökykyisyys johtaa helpompaan ja välittömämpään työskentelyyn. Lisäksi jos assistentti ei itse osaa neuvoa jotakin asiaa, hän tietää heti, keneltä kysyä.

Usein organisaatioissa on useampia assistentteja, joiden työtehtävät ja osaamiset saattavat erota toisistaan paljon tai vähän. Kuitenkin usein assistenttien työtehtävät ovat rajoiltaan häilyviä, ja useat voivat joutua työskentelemään samanlaisten asioiden parissa. Assistentit vaihtelevat myös työpaikkoja siinä missä muutkin tai sairastuvat. Tällöin on tärkeää assistenttien välinen vuorovaikutus keskenään ja varsinkin hiljaisen tiedon jakaminen.

### **2.1.2 Tietotekniset taidot**

Tietotekninen osaaminen on olennaista nykypäivänä yhä useammassa ammateissa, varsinkin assistenteilla, jotka usein tekevät kaiken työnsä elektronisesti. Kuitenkin siihen annettavan koulutuksen määrä varsinkin peruskoulussa on vaihtelevaa, sillä yhä nuoremmat oppivat sitä enemmän kuin edeltävä sukupolvi. Työpaikalla on oltava tarvittaessa resursseja sekä aikaa kouluttaa uusi assistentti. Teknologian määrä lisääntyy jatkuvasti digitalisaation myötä. Tieto työpaikoilla on usein levittäytynyt todella laajalle, ja työntekijän on tärkeää osata löytää mahdollisimman nopeasti tarvittu tieto, jotta siihen ei kulu liikaa ylimääräistä aikaa tai resursseja.

### **2.1.3 Oppimisketteryys ja sopeutuminen**

Assistentin on tärkeää osata sopeutua muutoksiin ja reagoida niihin hyvin. Heidän tulisi myös hallita paine tehokkaasti ja selviytyä hyvin takaiskuista (liite 1). Mukautuvaisuus erilaisiin työtehtäviin on olennainen osa assistentin työtä, sillä jokainen päivä ja työtarve saattaa olla erilainen. Ympäriällä on usein runsaasti erilaisia muuttujia, joten kaikkeen mahdolliseen ja mahdottomaan on osattava varautua. Assistentin ”sallittu” virhemarginaali on suhteellisen pieni, varsinkin henkilökohtaisten assistenttien. Assistenttien on usein otettava huomioon pienetkin riskitekijät, jotka saattavat johtaa negatiiviseen työtulokseen. Sanotaan, että assistentin työ on onnistunut, kun sitä ei edes huomaa. Kaikkeen ei kuitenkaan pysty edes assistentti vaikuttamaan, sillä usein assistentit ovat osa tiimiä. Myös virheitä tapahtuu kaikille, ja niistä on yritettävä oppia.

### **2.1.4 Organisoititaidot**

Organisointikykyinen assistentti suunnittelee eteenpäin ja toimii järjestelmällisesti ja organisoidusti sekä seuraa ohjeita ja menettelyjä (liite 1). Erilaisten asioiden organisointi on keskeinen työtehtävä assistenteille, työpaikasta ja työtehtävistä riippumatta. Jo oman työpisteen, sähköpostin ja kalenterin kunnollinen organisoiminen on tärkeää, jotta työnteko olisi mahdollisimman tehokasta. Assistentin työpiste usein myös heijastaa hänen otettaan

työhönsä ja asioiden hoitamiseen. Jos assistentilla on jatkuvasti asiat hukassa, se ei välttämättä herätä luottamusta työtovereissa tai asiakkaissa.

### **2.1.5 Yrittäjyys ja suorituskykyisyys**

Oma-aloitteisuus ja itsenäisyys auttavat tehokkaassa assistentin työnteossa ja se säästää aikaa. Luova ja oma-aloitteinen henkilö toimii hyvin tilanteissa, joissa vaaditaan avoimuutta uusille ideoille ja kokemuksille. Henkilö itsenäisesti etsii jatkuvasti oppimismahdollisuuksia. Laaja ja strateginen ajattelu parantavat työn tehokkuutta sekä tukevat ja ohjaavat organisaation muutosta. Hyvä assistentti käyttäytyy johdonmukaisesti ja omaa selkeät henkilökohtaiset arvo, jotka täydentävät organisaation arvoja. (Liite 1.)

### **2.1.6 Itseohjautuvuus ja tunnetaidot**

Itseohjautuvuudessa luotetaan ihmiseen ja hänen haluunsa tehdä asiat hyvin. Lähtökohdiana on työntekijöiden vahva autonomisuus sekä vapaus tehdä isoja päätöksiä lupia kyselemättä. Itseohjautuvuus vastaa kahteen työelämän murroksen tuomaan haasteeseen, jotka ovat ylhäältä johdetun byrokraattisen organisaation hitaus ja jäykkyys sekä automatisaation ja digitalisaation vaatimat luova asiantuntemus ja itsenäiset päätökset. (Martela 15.5.2017.)

Tunnetaidot tarkoittavat kykyä havaita, ilmaista ja säädellä omia tunteita. Tunnetaidot ovat itsetuntemuksen ja hyvän mielenterveyden perusta. Omien tunteiden näkeminen ja ymmärtäminen auttavat myös hahmottamaan toisten tunteita, mikä on oleellinen osa vuorovaikutustilanteita ja niissä toimimista. Tunnetaidot ovat tärkeitä monista eri syistä. Ne auttavat ilmaisemaan ja säätelemään omia tunteita, hillitsemään itseä tarpeen mukaan, tunnistamaan omia tarpeita, toimimaan jämäkästi silloin, kun omat rajat meinaavat ylittyä, luomaan toimivia ihmissuhteita, huolehtimaan omasta hyvinvoinnista ja rakentamaan oman näköistä elämää. (YTHS s.a.)

## **2.2 Henkilökohtainen tehokkuus**

” Tehokkuus ei tarkoita kiirettä, mutta usein kiire johtuu tehottomuudesta” (Monster s.a.). Rutiineihin ei kannata uhrata enempää aikaa kun on pakko, ja tätä edesauttaa esimerkiksi omien työvälineiden käytön opetteleminen hyvin ja tehokkaasti, jolloin säästyy aikaa ja vaivaa. Ihmistä ei kuitenkaan voi ohjelmoida koneen tapaan keskeyttämättömään suoritukseen. Joskus on hyvä pysähtyä miettimään keinoja, jotta opitut taidot ja kyvyt saadaan tehokkaasti käyttöön. Työtehtäviä on hyvä ajoin arvioida kriittisesti, ja näin priorisoida tai delegoida toisille. Liian nopea suorittaminen johtaa helposti kaavamaisiin ratkaisuihin.

Asioihin pitää osata ja voida keskittyä sillä hetkellä, kun se on tärkeää ja olennaista.

(Monster s.a.)

Sammaliston mukaan tehokkuuden ensimmäinen peruskallio löytyy ravinnosta, unesta, liikunnasta ja sosiaalisista suhteista. Erityisesti unen laadun parantaminen auttaa ihmisen tuntemaan itsensä kuin uudeksi. Kun tällaiset perusasiat ovat kunnossa, voi käydä käsiksi itse työn tekemisen tapoihin ja tehokkuuteen. Proaktiivisuus ja reaktiivisuus on hyvä saada oikeaan tasapainoon keskenään. Oman aikataulun jäykkä haltuunotto on yksi tärkeimmistä keinoista lisätä tehokkuutta. 80/20-säännön mukaan 20 prosenttia työtehtävistä tuottaa usein noin 80 prosenttia tuloksista. Tämän takia on tärkeää priorisoida, ja samantyyppiset pienet rutiininomaiset asiat ovat tehokkainta hoitaa mahdollisimman monta kerralla. (Kotilainen 29.8.2018.)

Motivaatio ja työn mielekkyys vaikuttavat paljon tehokkuuteen. Usein tehdystä työstä saa ainoastaan palkkaa. Osalle tämä riittää jo yksinään palkintona tehdystä työstä. Eri yrityksissä on myös erillisiä tapoja palkita erilaisista onnistumisista, esimerkiksi lahjakorteilla tai palveluseleillä. Palkitsemisena voi toimia palkan lisäksi myös kehujen saaminen ja arvostettuna olemisen tunne. Tätä olisi erittäin hyvä harjoittaa työpaikoilla, sillä ihminen on sosiaalinen olento ja on tärkeää, että tämä kokee olevansa arvostettu osa (työ)yhteisöä.

Ihmisille hyvä työ merkitsee eri asioita. Yleisiä hyvän työn kriteereitä (Viitala 2007, 20.):

- Sopiva psyykinen ja fyysinen kuormitus: Kuormituksen tulisi olla kohtuullista mutta kuitenkin sellaista, että tiedot, taidot ja kyvyt voivat jatkuvasti kehittyä.
- Rakenteeltaan kokonainen työ: Työn tulisi olla sekä syklistä että hierarkkisesti kokonaista. Syklisesti kokonainen työ sisältää suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja organisointia. Hierarkkisesti kokonainen työ taas sisältää luovia, älyllisesti haastavia osia sekä toisaalta suorittavia ja rutiininomaisia tehtäviä tai osatehtäviä.
- Sisällöltään monipuolinen työ: tehtävien tulisi olla sisällöllisesti vaihtelevia ja monipuolisia.
- Työn tulisi antaa tilaa ihmisen autonomialle: työn tulisi taata tekijälleen riittävästi vapautta ja itsenäisyyttä.
- Merkityksellinen työ: yksilön pitäisi kokea, että hänellä ja hänen työpanoksellaan on merkitystä muiden työntekijöiden työlle tai asiakkaalle.
- Vuorovaikutus: työn pitäisi mahdollistaa vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa ja palautteen saaminen työstä.

### **2.3 Hiljainen tieto tehokkuuden kompastuskivenä**

Hiljainen tieto on usein yksi tehokkuuden kompastuskivistä. Joskus jotkin asiat niin arkielämässä kuin työpaikoilla koetaan niin itsestään selvinä, ettei niitä ymmärretä opastaa toisille. Hiljainen tieto voi liittyä esimerkiksi viestintään tai työtappoihin. Hiljaisen tiedon tietämättömyys saattaa usein johtaa ainoastaan pieniin epäselvyyksiin tai epäasukavuuteen, mutta se voi myös pahimmillaan haitata työsuhteita.

Erityisesti esimiehen ja tämän assistentin välillä on usein merkittävästi hiljaista tietoa. Assistentilla on yleensä täysi pääsy esimiehensä sähköpostiin, ja aikansa työtään tehtyään kyseisen esimiehen kanssa, hän oppii tunnistamaan omaa huomiotaan tai toimenpiteitään vaativat asiat. Tästä johdosta väliaikaisen sijaisen on lähes mahdotonta tietää, mitä hänen oletetaan osaavan ja tietävän, vaikka tietenkään ikinä ei pitäisi uudelta assistentilta odottaa liikaa uudessa roolissa. Myös pienet asiat, kuten pitääkö esimies tiedostonsa paperilla vai sähköisesti on työntöön miellyttävyyden ja tehokkuuden kannalta olennaista, mutta usein tästä selviää nopealla ja yksinkertaisella kysymyksellä.

## **2.4 Etätyön vaikutukset tehokkuuteen**

Erityisesti COVID-19 on lisännyt tai paikoittain jopa vallon muuttanut työntekoa etätyöskentelyksi. Myös valtiolla etätyöskentely on hyvin pitkälti mahdollista. Assistentin työ on peruspohjaltaan mahdollista toteuttaa etänä, ja on myös olemassa yrityksiä, jotka perustuvat vain tällaisen assistenttipalvelun tarjoamiselle. Etätyön mahdollisuus lisää työn tehokkuutta, joustavuutta ja mielekkyyttä. Kuitenkin kotona työskentely aiheuttaa helposti fyysisiä ja psyykkisiä ongelmia työntekoon ja sen tehokkuuteen, mutta esimerkiksi erilaisia järjestelmiä parannetaan jatkuvasti ja uusia kehitellään.

Assistentin työ on pääsääntöisesti istumatyötä. Toimistolla työergonomia on nykypäivänä suhteellisen helppoa toteuttaa laadukkaiden työtuolien, sähköpöytien ja taukosovellusten avulla. Kuitenkin kotona tällaisten välineiden saanti voi olla resurssikysymys, kun mietitään niiden kuljettamista. Harvalla ihmisellä on myöskään nykypäivänä kotonaan toimistohuonetta, jossa olisi tilaa, tai tarpeeksi nopeaa nettiyhteyttä saatavilla. Vaikka kannettavan tietokoneen ansiosta etätyöskentely on helpompaa, kaikille ei se ole luonnollista tai edes mieluista työskennellä niin pienellä näytöllä. Osalle myös helpottaa toimistoympäristö työntöön sujumista. Näiden asioiden takia etätyöskentely voi johtaa työntekijän motivaation ja tehokkuuden laskuun. Fyysisellä toimistolla työntekijä myös saa tarvittaessa tukea ja voi olla sosiaalisempi. Myös pakkoetätöiden takia uudet työntekijät helposti syrjäytyvät muista eivätkä opi työpaikan tavoille yhtä helposti. Tällainen työskentely entisestään korostaa sopeutumisen ja selviytymisen (liite 1) kompetenssien tärkeyttä.

## **2.5 Koulutuksen tarjoaminen työpaikoilla**

Koulutusta suunniteltaessa on tärkeää harkita, ketkä kaikki kyseistä koulutusta tarvitsevat. Usein assistentteja koulutetaan enemmän hallinnollisissa asioissa, koska he voivat aina välittää tietoa eteenpäin muille virkamiehille. Näin säästetään asiantuntijoiden aikaa ja

hyödynnetään tehokkaasti saatavilla olevia resursseja. On myös tehokasta varoiksi kouluttaa useampia henkilöitä, tai muuten jakaa koulutuksen tietoja esimerkiksi muistiinpanoilla, jotta tieto leviää paremmin ja välttyään tiedon katoamiselta. Tietoa on kuitenkin paljon, joten sen jakamismuoto ja -ympäristö on suositeltavaa miettiä. Myös sitä on tärkeää pohtia, että onko tiedon viemisestä esimerkiksi ohjepankkiin ollenkaan hyötyä, käyttääkö sitä kukaan, tai onko se sellaista tietoa, jota pitää muistaa ja jaksaa päivittää säännöllisesti.

Koulutuksen on myös hyvä olla ajankohtaista, ja sitä on muistettava päivittää tarvittaessa. Vanhentunut tieto harvemmin hyödyttää ketään, ja esimerkiksi uusien järjestelmäpäivitysten myötä uutta opittavaa voi tulla paljonkin. Työntekijällä on vastuu kouluttautua, ja työnantajalla vastuu tarjota mahdollisuuksia siihen. Henkilöt, jotka kieltäytyvät koulutuksista, aiheuttavat helposti tehokkuuden laskemista sekä lisätoita toisille työpaikalla tai tiimissä.

## **2.6 Uuden työntekijän nopea tehokkuuden lisääminen**

Työntekijän tehokkuuteen vaikuttavat useammat tekijät. Susanna Rantanen on esimiehenä olon ja HR-kokemuksiensa kautta tunnistanut seuraavat tuottavuuteen vaikuttavat tekijät (Rantanen 28.4.2019.):

1. Tehtävän tavoitteiden selkeys ja niiden toistaminen työsuhteen ensimmäisinä kuukausina useamman kertaa.
2. Palkatun henkilön motivaatio ja innostus keskittyä tehtävän prioriteettien kannalta tarpeellisen osaamisen ja kykyjen kehittämiseen ja kasvattamiseen työsuhteen alussa.
3. Palkatun henkilön potentiaali, kyky sekä myös halukkuus oppia ja omaksua nopeasti uutta tietoa ja uusia taitoja.
4. Asiakasprojektiorganisaatiossa tehtävän tavoitteiden kannalta useampien sopivien asiakasprojektien ajoittuminen työsuhteen alkukuukausille.
5. Jatkuva palaute ja työn sekä fokuksen ohjaaminen tehtävän tavoitteiden kannalta ideaaliin työskentelytapaan ja työskentelyrytmiin.
6. Työn ja huomion pois ohjaaminen tavoitteiden kannalta epäolennaisiin tehtäviin ja työvaiheisiin.
7. Odotetun lopputuleman kertaaminen sekä oikeiden lopputuotosten läpikäynti tulokkaan kanssa useampaan kertaan.

### **2.6.1 Teknisen tuen tärkeys**

Työntekijän kohdatessa tietoteknisiä ongelmia koneensa tai järjestelmien kanssa, hän voi usein helposti vain laittaa palvelutiketin eteenpäin netissä asiasta, ja se ratkaistaan yleensä suhteellisen nopeasti. Tämän ansiosta työntekijällä ei kulu aikaa soitteluun ja asian ratkaisemiseen. Lisäksi jos kyseessä ei ole kriittinen digitaalinen palvelu, voi työntekijä tehdä muita työtehtäviään palvelutiketin ratkaisua odotellessa, jolloin tehokkuus säilyy. Tietoteknisten ongelmien ratkaisussa auttaa huomattavasti, kun mahdollisimman suuri

osa teknisestä tuesta on keskitetty samaan paikkaan, jotta aikaa ei kulu siihen, että etsii oikean yhteyshenkilön.

## **2.7 Supertuottavuuden kulttuuri**

Supertuottavuuden tunnistaminen vaatii johtajalta supertuottavuuden syntymisen ymmärtämistä ja yksilötason supertuottavuuden tunnistamista ja arvioimista. Työntekijöiden kapasiteettien tai potentiaalien huomaamisen avulla tuottavuutta voidaan nostaa entisestään, kun löydetään keinot, joilla tämä potentiaali saadaan käyttöön täysimääräisesti. Ratkaisevaa on supertuottavan työntekijän voimaannuttaminen. Supertuottavien työntekijöiden työn on oltava riittävän tuettua, resursoitua ja mahdollistettua johtajan toimesta. Testaamalla ja järjestämällä kokeita työntekijä saattaa oppia keinoja tuottavuutensa parantamiseksi edelleen. Laajasti ottaen organisaatioissa olisi pystyttävä tuottavuuskulttuurin kasvattamiseen, jossa pyritään siirtämään supertuottavuuden keinoja myös niille työntekijöille, jotka eivät siihen tavallisesti yllä. Tällainen vie johtamista valmentavampaan suuntaan, jolloin johtajan tehtävinä lisääntyvät työntekijöiden motivointi, vähemmän tuottavien kouluttaminen sekä rajojen asettaminen oppimisen ja kasvamisen resurssien käytölle. Jokaisella työntekijällä on lopulta vastuu oman tuottavuutensa kehittämisestä, mutta esimerkiksi kollegiaalinen oppiminen yhdessä ja parhaiden tuottavuuden keinojen ottaminen heti laajasti käyttöön auttaa siirtämään supertuottavuutta. (Tikka 2016, 70-71.)

## **2.8 Liiallisen tehokkuuden tavoittelun haitat työpaikoilla**

Tehokkuusvaatimusten lisääntyessä työtä on tehtävä entistä pienemmillä resursseilla. Myös teknologia vähentää henkilöresurssien tarvetta osittain. Nykyaikana työntekijät toivovat aiempaa yksilöllisempää johtamista, ja tällainen aiheuttaa uusia haasteita. Henkilöstö, joka tuntuu jääneensä heitteille, kokee vaikeuksia kohdata organisaation vision ja toteuttaa sen strategiaa. Tämä aiheuttaa helposti riittämättömyyden tunnetta esimiehelle, jolloin sekä esimies että alaiset voivat huonosti. Edes itseohjautuvuus tällaisessa tilanteessa ei auta työntekijää, sillä struktuuri ja tuki ovat tarpeen aina, riippumatta organisoitumisen mallista. Liialliset tehostamistoimet voivat johtaa työntekijöiden uupumiseen, työilmapiirin heikentymiseen ja lopulta rekrytointivaikeuksiin, kun sana työpaikasta leviää. (Ahlroth 6.9.2019.) ”Kun työolosuhteet ovat kunnossa eikä kuormitus ylitä yksilöiden sietokykyä, ihminen on motivoituneempi antamaan parhaansa ja etsimään entistä fiksumpia ja tuottavampia tapoja päivittäisen työn tekemiseen (Ahlroth 6.9.2019).”

### 3 Kompetenssipohjainen rekrytointi

Kompetenssipohjaisessa rekrytoinnissa on valmistauduttu tarkkaan ennen varsinaista rekrytointia ja määritelty uudelta työntekijältä tarvittavat kompetenssit. Tällaisen rekrytoinnin tavoitteena on varmistaa, että työhön saadaan oikeanlainen ja mahdollisimman tehokkaasti toimiva henkilö, joka palvelee työpaikan tarpeita ja tavoitteita. Myös rekrytoitavalle tämä selventää työhön tarvittavia ominaisuuksia. (ReachMee s.a.)

Kompetenssipohjainen rekrytointi sopii erityisen hyvin tilanteisiin, joissa hakijoita on vain vähän. Tällöin hakijoita ei tarvitse vertailla toisiinsa, vaan heitä vertaillaan etukäteen määriteltyihin kompetenssivaatimuksiin. (ReachMee s.a.)

Alla on kuvattu kompetenssipohjaisen rekrytoinnin vaiheet ennen rekrytointia, sen aikana ja sen jälkeen (taulukko 1).

<b>Ennen rekrytointia</b>
1. Tarveanalyysi 2. Vaatimusprofiili 3. Ilmoituksen kirjoittaminen ja kanavien valinta
<b>Rekrytoinnin aikana</b>
4. Ilmoituksen julkaisu 5. Hakemusten vastaanottaminen 6. Esikarsinta 7. Ensimmäinen haastattelu 8. Karsinta 9. Lopullinen valinta 10. Neuvottelu ja sopimus 11. Hylättyjen hakijoiden tiedottaminen
<b>Työhönotto ja perehdytys</b>
12. Työntekijän perehdyttäminen 13. Tuki ja valmennus 14. Seuranta

Taulukko 1. Kompetenssipohjaisen rekrytoinnin vaiheet (mukaillen ReachMee s.a.)

#### 3.1 Vertailu perinteisen HRM:n ja kompetenssipohjaisen HR-mallin välillä

Dubois ja Rothwell ovat määritelleet perinteisen HRM:n eli henkilöstövoimavarojen johtamisen perustuvan osaamispohjaiseen tehtäväanalyysiin ja tehtäväkuvaukseen. Tehtäväanalyysi määrittää rekrytointi- ja valintaprosessin luonteen, perehdyttämisen, koulutuksen, palkitsemisen, arvioinnin ja työntekijöiden kehittämisen. Työnkuvaus määrittelee suoritettujen toimintojen laajuuden. Perinteinen HRM ei sisällä kuvausta odotettavissa olevista tuloksista, joka on muotoiltu mitattavien ja havaittavien kriteerien avulla. Tällaisen lähestymistavan ydin mahdollistaa helpon mukautumisen jo käytössä oleviin ohjeisiin. Ihmiset on

ryhmitelty organisaatiojärjestelmän mukaan, mikä mahdollistaa tehtävien nimenomaisen osoittamisen jokaiselle työntekijälle ja vaatii näiden tehtävien suorittamista. (Sienkiewicz & Trawińska-Konador, 2014, 8.)

Dubois ja Rothwell ovat määritelleet kompetenssit ominaisuuksiksi, joiden avulla ihmiset voivat suorittaa toimintansa onnistuneesti ja esimerkillisellä tavalla. Indikaatio, muodostaminen ja arviointi kompetensseista ovat tärkeitä kompetenssipohjaisen henkilöstövoimavarojen johtamisen mallin kannalta. Yksi kompetenssipohjaisen henkilöstöjohtamisen keskeisistä haasteista on se, että kompetenssin käsitteen merkitystä ei ole määritelty tarkasti ja se voidaan ymmärtää eri tavoin.

Henkilöstöosaston tavoitteena on löytää sellaiset työntekijän ominaisuudet, joiden avulla he voivat hoitaa tehtävänsä onnistuneesti ja poikkeuksellisesti, sekä määritellä henkilöstöhallinnon säännöt kiinnittämällä erityistä huomiota työntekijän osaamiseen. Tämän lähestymistavan avulla voidaan edistää toimien tehokkuutta ja hyödyntää ihmisten taitoja saaden mahdollisimman vahvan kilpailuedun. Tässä lähestymistavassa otetaan huomioon erot yksilön kyvyissä saavuttaa tietyt työn tulokset. Poikkeuksellisen ammattitaitoiset työntekijät hoitavat tehtävänsä paljon tehokkaammin kuin muut henkilöt, joilla on sama asema ja jotka saavuttavat täysin tyydyttävät tulokset. Organisaatio, joka pystyy havaitsemaan esimerkillisen työntekijän ja tukemaan heidän kehitystään, voi olla varmasti tehokkaampi kuin työntekijöiden määrän lisääminen. (Sienkiewicz & Trawińska-Konador, 2014, 8; 13.)

## **3.2 Tehokas rekrytointiprosessi**

Rekrytoinnin ajankäytön ja viestinnän on oltava mahdollisimman tehokasta ja nopeaa, sekä yrityksen sisäisesti että rekrytoitaville hakijoille. Tämä säästää organisaation resursseja ja näin lisää kustannustehokkuutta. Virherekrytoinnit tulevat usein kalliiksi organisaatioille menetetyt ajan, palkkakustannusten, tuottavuuden laskun ja mahdollisen imagolas-kun muodossa. Tehokas viestintä rekrytoitaville edistää hyvää mainetta organisaatiosta. Pitkään kestänyt prosessi laskee uuden mahdollisen työntekijän intoa, ja tämä saattaa unohtaa koko työpaikan. Myös osaavien tekijöiden palkkaamisen kilpailu on kovaa, joten nopeus on valttia. (Salli & Takatalo 2014, 10-11; 79.)

### **3.2.1 Sisäisen rekrytoinnin tehokkuus**

Sisäisessä rekrytoinnissa on etuna, että hakija tuntee jo ennestään yrityksen ja alan. Tällöin perehdytykseen kulutettavat resurssit ja aika vähenevät, jolloin palkattu henkilö saavuttaa nopeammin täyden potentiaalinsa. Lisäksi sisäisten rekrytointien kohdalla on helpompaa välttää virherekrytoinnit, koska työntekijän persoonallisuus sekä vahvuudet että

heikkoudet ovat jo rekrytoijan tiedossa. Tutkimukset ovat osoittaneet että palkan lisäksi myös kehittymismahdollisuuksilla, kulttuurilla ja työympäristöllä on ratkaiseva rooli työpaikan valinnassa. On tärkeää, että sekä sisäisesti että ulkoisesti on nähtävissä työntajan panostus työntekijöihinsä. Organisaation on kannattavaa esitellä sisäisiä etenemismahdollisuuksiaan jo rekrytointivaiheessa. (ReachMee 15.9.2020.)

Eri osastoilla ja virastoilla voi olla tapana kierrättää assistentteja sisäisesti, jotta oppiminen ja osaaminen leviää mahdollisimman laajalle, ja esimerkiksi riskit henkilöstön sairastumisen takia minimoituisivat. Joskus myös tällaisen ansiosta voi johonkin löytää osaavamman ja tehokkaamman työntekijän. Kyseessä voi olla pieni päivittäinen tehtäväkierto assistenttipoolina, jossa aina yksi henkilö hoitaa sinä päivänä tulevat juoksevat asiat. Tällaisen poolin hyöty onkin ehdottomasti oppimisessa. Myös erilaisuus omiin päivittäisiin työtehtäviin virkistää ja pitää jaloillaan, sillä koskaan ei voi ennustaa tulevia toimeksiantoja.

### **3.3 Vaadittavien kompetenssien määrittely**

Ennen rekrytointia listataan kaikki työntekijältä vaadittavat kompetenssit. Osa kompetensseista voi olla sellaisia, jotka ovat henkilölle välttämättömiä, ja osan kompetensseista työntekijä voi oppia työn tai koulutuksen kautta. Rekrytointikriteereitä ei pidä olla liikaa ihmisen tiedonkäsittelyn kannalta. (Salli & Takatalo 2014, 15-16.)

Keskeiset kompetenssit on hyvä määritellä tarkkaan, erityisesti jos rekrytointia suorittamassa on useampi henkilö, jotta sekaannuksilta vältytään. Usean rekrytoijan kesken voi olla myös tehokasta hyödyntää arviointiasteikkoa 1-4, jonka avulla selviää mielipiteet hakijoista, eikä ole neutraalia vastausta. Arviointiasteikolla voidaan pohtia, miten henkilö täyttää kriteerit. (Salli & Takatalo 2014, 16.)

#### **3.3.1 Rekrytoitavan työntekijän ominaisuudet**

Rekrytointia voi helposti epäonnistua siihen, että uuden henkilön persoonallisuus, arvot tai asenne eivät vastaa organisaation kulttuuria ja arvoja. Kristof-Brownin meta-analyysin mukaan yhteensopivuus johtaa korkeampaan työtyytyväisyyteen, vahvempaan samaistumiseen ja sitoutumiseen organisaatiossa sekä parempaan työssä suoriutumiseen. Kuitenkin on myös kyseenalaistettava oman työpaikan kulttuuri, onko se ihanteellinen vai tarvitseeko se ensin muutosta. Uuden työntekijän palkkaaminen voi myös olla askel kohti tällaista muutosta. (Salli & Takatalo 2014, 20-21.)

Tulevina vuosina erityisesti lisääntyvän digitalisaation myötä tulee edessä olemaan osaamisvaje. Tämän takia erittäin kannattavia kompetensseja tulevaisuutta ajatellen ovat

muun muassa strateginen ajattelu, tulossuuntautuneisuus, muutosjohtaminen, muutokset-  
teryys, itsensä johtaminen ja integriteetti (rehellisyys ja luotettavuus). Myös kyky ajatella  
globaalisti ja kulttuurien erilaisuuden arvostaminen tulevat nousemaan arvossaan ajatel-  
len tulevaisuuden tuomia muutoksia. (Salli & Takatalo 2014, 21.)

Fred Luthansin mukaan psykologinen pääoma sisältää neljä ulottuvuutta: itseluottamus,  
optimismi, tulevaisuususkon ja sinnikkyys. Nämä ovat tutkimusten mukaan yhteydessä  
työniloon, mikä puolestaan johtaa tehokkuuteen. Myös myönteinen asenne parantaa en-  
nustetta menestyä työssä. Myönteisen asenteen omaavat henkilöt tarttuvat mielellään  
haasteisiin ja ovat sekä halukkaita että uteliaita oppimaan uutta ja kehittymään sekä työs-  
sään että ihmisenä. Tällaisten ihmisten ansiosta myös työyhteisön kokonaistyytyväisyys  
usein paranee. (Salli & Takatalo 2014, 22-23.)

Tulevaisuudessa erityisesti assistentin työnkuva tulee muuttumaan, joten oppimiskette-  
ryys on tällöin avainasemassa. ”Oppimisketteryydellä tarkoitetaan henkilön kykyä ja halua  
oppia kokemuksistaan ja soveltaa oppimaansa jatkossa parantaakseen suoritusta” (Salli &  
Takatalo 2014, 23). Osaamista on jatkuvasti ylläpidettävä ja kehitettävä. Se voi tapahtua  
käymällä koulutuksissa tai tekemällä oppimalla jokapäiväisessä, muuttuvassa työympäris-  
tössä. Myös oma aktiivisuus koulutusten etsimisessä ja oppimisinto vaikuttavat. Työmaa-  
ilma muuttuu jatkuvasti – tavat, palvelut, tekniikka vaihtuvat ja muuntautuvat riippumatta  
siitä, vaihtuuko työpaikka.

### **3.4 Houkutteleva työpaikkailmoitus**

Hyvä työpaikkailmoitus markkinoi tehtävää tehokkaasti hakijalle. Ilmoituksen on hyvä olla  
ytimelkäs ja selkeä, myös mobiilikäytettävyyden näkökulmasta. Hyvä ilmoitus kertoo haki-  
jalle, miksi hänen kannattaisi hakea nimenomaan kyseiseen työpaikkaan. Jotta aiemmin  
mainitut organisaation kulttuuri ja arvot säilyisivät, tai tarpeen ollen muuttuisivat, on ne  
hyvä kuvata ilmoituksessa. Ilmoituksen on motivoitava hakija hakemaan, mutta se ei saa  
antaa turhia lupauksia työpaikasta. Pieni tiivis kuvaus työpaikasta riittää, usein myös  
pelkkä linkki nettisivuille. Selkeä otsikko edesauttaa ilmoituksen näkymistä hakukanavissa  
ja kertoo hakijalle tarkkaan, mitä haetaan. (Salli & Takatalo 2014 25-26.)

Työtehtävää on hyvä kuvailla suoritus pohjaisesti, jotta hakija tietää, mistä normipäivät ja -  
viikot koostuvat. Tämä laajentaa hakijakuntaa, sillä se ei rajaa liian tiukasti hakijoita pois  
tietäillä taito- tai kokemuskriteereillä. Suoritus pohjainen ilmoitus on kirjoitettu markkinointi-  
henkisesti, unohtamatta kuitenkaan konkreettisuutta ja realistisuutta, jotta sekä rekrytoijan  
että hakijan aikaa säästyy. Tärkeää ei ole hakijoiden määrä, vaan sellaisten hakijoiden

saanti, joilla on realistinen käsitys tehtävästä ja jotka ovat aidosti kiinnostuneita siitä. (Salli & Takatalo 2014, 26.)

Liian monta vaatimusta saattaa pelottaa hakijat pois, ja viestittää, ettei yritys välttämättä tiedä, millaista osaamista tehtävässä oikeasti tarvitaan. (ReachMee s.a.) Ilmoitukseen riittää noin viisi ”pakko olla” -vaatimusta. Vuosien kokemus työstä ei aina ole välttämätön, sillä lahjakas hakija voi omata vain muutaman vuodenkin kokemusta. Joissakin aloilla koulutus on välttämätön, kuten esimerkiksi lääkäri tai lakimies, mutta monissa tehtävissä voi menestyä koulutustaustasta riippumatta. (Salli & Takatalo 2014, 27.)

Pyöriä totesi Työelämän myytit, epävarmuus ja työurat -luennollaan (2018), että vuorovai-  
kutusta vaativat tehtävät sekä asiantuntija-ajattelua vaativat tehtävät tulevat vielä säily-  
mään, kun taas usein toistettavat rutiiniomaiset työtehtävät ovat usein helposti korvatta-  
vissa (Syväjärvi s.a.). Tämän takia monilla aloilla tulee vastaan osaajapula, ja organisaat-  
tion tulee tällöin olla valmis uudelleen kouluttamaan oikeat henkilöt. Tärkeää on hakea  
henkilöitä, jotka omaavat oikean asenteen, riittävän omaksumiskyvyn sekä tehtävän kan-  
nalta tiettyjä muita välttämättömiä ominaisuuksia tai kompetensseja, joita voi olla haastava  
opettaa lyhyen ajan sisällä. (Salli & Takatalo 2014, 27.)

Visuaalinen ilmoitus lisää näkyvyyttä, nostaa brändiä ja parantaa työnantajaimagoa. Erityi-  
sesti rekrytointivideot ovat hyvä visuaalinen keino saavuttaa hakijoita. Hakijaa helpottaa,  
kun hakemistapa on ilmoitettu selkeästi ja on mahdollisimman helppo. Hakuajaksi riittää  
usein viikko. Ylimääräiset pitkät lomakkeet ainoastaan kuormittavat hakijaa, ja voivat las-  
kea hakijan intoa työpaikkaa kohti. Myös tietojen, jotka ovat jo ansioluettelossa, täyttämi-  
nen erilliseen järjestelmään on hakijan kannalta raskasta. Joskus henkilön päivitetty Lin-  
kedIn-profiili kertoo hakijasta monipuolisesti ja on hakijalle helppo. (Salli & Takatalo 2014,  
28-29.)

Ilmoituskanavaa valittaessa on hyvä miettiä ilmoituksen kohderyhmää, jotta oikeat henki-  
löt tavoitetaan. Rekrytointi on yhä enemmän siirtynyt sosiaalisen median kanaviin sen  
saavutettavuuden ansiosta. Sosiaalisen median yksi etu on sen kyky tavoittaa myös pas-  
siiviset työnhakijat, jotka eivät hae uutta työtä, mutta ovat kiinnostuneita tarttumaan uusiin  
työtilaisuuksiin. (Salli & Takatalo 2014, 28-31.) ”Sosiaalisen median hyötyjä rekrytointika-  
navana ovat sen mukanaan tuomat kustannushyödyt, tehokkuus, mahdollisuus kohdistaa  
haut tavoittamaan oikeat henkilöt sekä mahdollisuus luoda proaktiivisesti potentiaalisuus-  
pankkia” (Salli & Takatalo 2014, 32).

Sosiaalisen median rekryointistrategia voi sisältää seuraavat vaiheet (Salli & Takatalo 2014, 32.):

1. Mihin yritys on menossa? Mitkä ovat organisaation tavoitteet ja tulevaisuuden haasteet?
2. Mitä osaamisaukkoja organisaatiosta löytyy? Millaisia henkilöitä halutaan palkata ja mistä tällaiset henkilöt löytää? (globaali aspekti)
3. Millaisia verkostoja haluamme hyödyntää?
4. Organisaation tuominen sosiaalisessa mediassa myönteisesti esiin.
5. Organisaation brändimielikuva?
6. Virallinen sosiaalisen rekrytoinnin prosessikuvaus organisaatiolle.

Paljon rekryointia tekevien suurempien organisaatioiden apuna voi olla oma HR-järjestelmä, joka hyödyntää sosiaalista mediaa. Hyvän ja toimivan HR-järjestelmän ominaisuuksia ovat käyttäjäystävällisyys, työnantajamielikuvan esille tuonti, integratiivisuus, automatisointi, tehokkuus sekä datan kerääminen rekryointikampanjasta, näkyvyydestä ja hakijoista. (Salli & Takatalo 2014, 38.)

Myönteinen työnantajamielikuva ja organisaation tunnettavuus edistävät rekryointia ja parantavat kilpailuasemaa osaajien palkkaamisen kesken. Työpaikan on hyvä olla houkutteleva ja nostettava henkilön omaa statusta. Hyvä työnantajaimago myös sitouttaa työntekijän organisaatioon vahvemmin, ja näin irtisanomisten osuus vähenee. Rekryointiprosessi voi vaikuttaa ihmisten mielikuvaan koko organisaatiosta positiivisesti tai negatiivisesti. (Salli & Takatalo 2014, 41-43.)

### **3.5 Hakemusten esikarsinta**

Hakemuksia läpikäydessä on hyvä huomioida seuraavat asiat (Salli & Takatalo 2014, 49.):

1. Kuinka hyvin tehtävään määritellyt kompetenssit ja rekryointikriteerit täyttyvät?
2. Onko hakijalla työtehtävän kannalta relevanttia koulutusta tai työhistoriaa?
3. Onko hakijan opinto- ja työhistoria looginen vai onko siinä aukkoja?
4. Onko hakemus huolellisesti tehty?
5. Kuinka suuri rekryointitarve on, riittääkö kokemattomampi henkilö?

Hakemusten pohjalta heräviä kysymyksiä on hyvä täsmentää tarvittaessa puhelinhaastattelussa tai varsinaisessa haastattelussa. Vaikka hakemuksen sisältö olisi heikompi, usein voi hakijan potentiaalisuus työtehtäviin olla ratkaiseva tekijä. Lyhyt puhelinhaastattelu säästää helposti sekä rekrytoijan että hakijan aikaa. Erityisesti massarekrytoinneissa tämä on tehokas tapa selvittää hakijan motivaatiota ja sopivuutta haettavaan tehtävään, jos nämä eivät käy selkeästi ilmi hakemuksesta. Myös hakijan vuorovaikutuskyvyt selviävät helposti lyhyessäkin puhelinhaastattelussa. (Salli & Takatalo 2014, 49-51.)

Jos hakijoita on paljon, voi olla kannattavaa hyödyntää noin tunnin kestävästä ryhmäarviointia. Tämä voi sisältää hakijoiden kesken tehtäviä tilannetehtäviä, organisointi- tai ongelmaratkaisutehtäviä. Yhdessä ryhmässä on hyvä olla noin kuusi henkilöä, jotta jokaisen yksilön omat piirteet ja ryhmäpiirteet nousevat parhaiten esiin. Tällainen ryhmäarviointi selvittää hakijan vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, paineensietokykyä sekä kykyä vaikuttaa toisiin ja neuvottelutapaa. Tapaamisessa on tärkeää säilyttää luottamuksellisuus, eikä osallistujien tulisi kertoa ulkopuolisille, ketä muita hakijoita tapaamisessa oli. (Salli & Takatalo 2014, 51.)

Pienimuotoinen ennakkotehtävä, kuten video tai kirjoitustehtävä, usein karsii henkilöt, jotka eivät ole aidosti kiinnostuneita tehtävästä (Salli & Takatalo 2014, 50). Kuitenkin on hyvä miettiä missä yhteydessä näitä käyttää, sillä ennakkotehtävä saattaa joillekin hakijoille olla liian suuri kynnyksen hakea tehtävään varsinkin, jos ennakkotehtävä ei ole selkeästi rinnastettavissa työtehtäviin ja kompetenssitarpeisiin. Hyvä esikarsintatehtävä mittaa kyseiseen rekrytointiin liittyviä keskeisiä kriteerejä ja on hakijalle sekä motivoiva että läpinäkyvä (Salli & Takatalo 2014, 51). Juho Toivola on listannut oppaassaan ”50 Case-tehtävää ja työsimulaatioita rekrytilanteisiin” erilaisia menetelmiä ehdokkaiden arviointiin ja vertailuun. Opas koostuu kymmenestä osiosta, joissa jokaisessa on kuvattu eri tavoitekompetenssi ja miten niitä voidaan testata (liite 2).

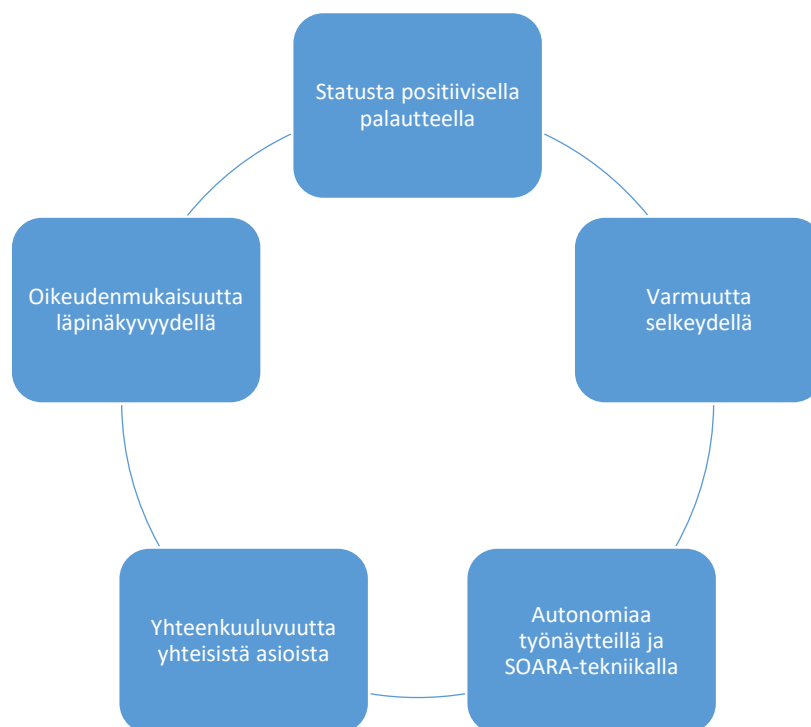
Stenströmin vuoden 2006 tutkimuksessa Suomessa arvioitiin käytännön kehitysohjelmien tehokkuutta opiskelijoille. Tutkimuksen tuloksena oli, että ammattitaitotestien käyttöönotto (ymmärretään testeinä, jotka suoritetaan mahdollisimman lähellä työympäristöä ja jonka koulutusyksikkö toimittaa yhteistyössä yritysten edustajien kanssa) työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen on hyödyttänyt opiskelijoita, heidän opettajiaan ja harjoittajia. Tällainen menetelmä auttaa hyödyntämään koulutus- ja työnantajien nykyisten ja tulevien tarpeiden välistä ristiriitaa. Tutkimus osoitti, että yrityksiä edustavien ammattilaisen mukaan ottaminen koulutusprosessiin on erittäin tehokasta. Sekä tutkittavat, heidän opettajansa että harjoittajat arvostivat suuresti yritysten edustajien osallistumista ammattitaidon todentamiseen liittyvien kokeiden suorittamiseen työympäristöä vastaavissa olosuhteissa mahdollisimman tarkasti. Tämä ratkaisu auttoi opiskelijoita ymmärtämään paremmin työnantajien vaatimuksia, mikä on erityisen hyödyllistä valmistauduttaessa työhaastatteluihin. Opettajat saivat tärkeitä tietoja koulutusaloista, joita on vielä muutettava ja mukautettava paremmin yritysten tarpeisiin. Lopuksi harjoittajat oppivat tulevien ehdokkaidensa kompetenssien laajuudesta sekä osaamisen hankkimisen prosessista ja mekanismeista. Kehitysohjelmien tehokkuus riippuu siis suurelta osin hankitun teoreettisen tiedon yhdistämisessä käytännön tietoon. (Jawor-Joniewicz & Sajkiewicz 2014, 41-42.)

### 3.6 Työhaastattelu

Työhaastattelu alkaa esittelyllä, jossa kerrotaan lyhyesti paikallaolijoista, tehtävästä, organisaatiosta ja prosessista. Tämän jälkeen keskustellaan hakijan kanssa urapolusta ja CV:stä, motivaatiosta tehtävään, kompetenssialueista ja nykyisestä elämäntilanteesta. Haastattelu lopetetaan informoimalla jatkosta sekä hakijan omiin kysymyksiin. (Salli & Takatalo 2014, 67.)

Työhaastattelussa tärkeää on luottamuksellinen tunnelma, jossa hakijan on helppo kertoa itsestään, aiemmista kokemuksistaan, motivaatiostaan sekä ajatuksista ja toiveista tulevaa työtä ajatellen. Tärkeää on, että hakija tuntee tulevansa kuulluksi ja objektiivisesti arvioituksi. Toisen aktiivinen kuunteleminen, aito kohtaaminen ja arvostuksen osoittaminen ovat tärkeitä osatekijöitä luottamusta rakentaessa. (Salli & Takatalo 2014, 52.)

David Rock (Neuroleadership Institute) on kehittänyt SCARF-mallin, jossa käsitellään luottamuksellisen kontaktin rakentamista. Sitä voi hyödyntää missä tahansa vuorovaikutustilanteessa. SCARF-mallin osa-alueet ovat Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness. Ihmisen vuorovaikutukseen sisältyvät kaksi perusolottuvuutta: uhka, joka pyritään minimoimaan sekä palkinto, joka pyritään maksimoimaan. SCARF-malli (Kuva 1) auttaa muistamaan ja tunnistamaan ihmisen vuorovaikutuksia ohjaavia lainalaisuuksia. Malli auttaa tekemään hakutilanteesta hakijalle miellyttävämmän ja näin ollen palkitsevamman, vaikka hakija ei saisikaan työtä. (Salli & Takatalo 2014, 53-54; 59.)



Kuva 1. David Rockin SCARF-malli (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 53).

Työhaastattelijan tärkeimmät työvälineet ovat itsetuntemus ja itsetietoisuus. Arviointia voivat vaikuttaa helposti seuraavat harhat: samanlaisuus- tai tykkäämisharha, stereotyyppinen ajattelu, oletamis-/täydentämisharha, mieliala-/väsymyshare, hyväuskoisuus vs. yli-kriittisyys, negatiivisen tiedon suurempi painoarvo, sädekehä vs. sarvet -ilmiö, vertailu suoraan hakijoiden kesken, attribuutioerhe. Arvioinnin harhat voi välttää varaamalla tarpeeksi aikaa rekrytointiprosessiin, strukturoidulla haastattelulla ja käyttämällä myös muita arviointivälineitä, kuten työskentelysimulaatiota. Myös hakijalla voi olla harhoja, liittyen keskeisesti ikään, sukupuoleen, kunnianhimpoon ja motivaatioon. (Salli & Takatalo 2014, 70-71; 77-78.)

Soveltuvuusarviointia voidaan hyödyntää haastatteluissa, joissa epäonnistuneisiin rekrytointeihin ei ole varaa. Hyvä soveltuvuusarviointi on suunniteltu tehtävän vaatimuksiin perustuen jo arviointimenetelmistä lähtien. Työskentelysimulaatiot ovat yksi parhaiten tulevaa työsuoritumista ennustavista arviointimenetelmistä. Työskentelysimulaatioita ovat esimerkiksi business caset, projektin johtamissimulaatiot, kokonaisuuksien koordinoitissimulaatiot, kehityskeskustelusimulaatiot, asiakastapaamis-/myynti-/neuvottelusimulaatiot, ryhmäharjoitukset ja ongelmanratkaisuharjoitukset. Työnantajan vastuulla on myös sopivan soveltuvuusarviointikumppanin valinta, jolla on mahdollisesti henkilöarvioinnin ammattilaisten sertifikaatti. Sertifioidut konsultit ovat sitoutuneita noudattamaan psykologien ammattieettisten sääntöjen periaatteita ja toimimaan ammattitaitoisesti lain hengen mukaisesti. Soveltuvuusarviointiraportin avulla listataan hakijan kompetenssi-profiili (tyypillisesti 8-10 kompetenssia) sekä miten nämä kompetenssit hakijan kohdalla täyttyvät, miten niitä voidaan parantaa ja mitkä ovat selkeät vahvuudet. (Salli & Takatalo 2014, 79-83.)

### 3.6.1 STAR- ja SOARA-tekniikat

”Kompetenssipohjaiset STAR- ja SOARA-tekniikan perustuvat tutkimustuloksiin, joiden mukaan mennyt käyttäytyminen ja toiminta ennustaa työhaastatteluissa luotettavimmin tulevaa suoritumista” (Salli & Takatalo 2014, 61). STAR koostuu sanoista Situation, Task, Action, Result. SOARA koostuu sanoista Situation, Objective, Action, Results, Aftermath. (Salli & Takatalo 2014, 61.)



Kuva 2. STAR- ja SOARA-tekniikoiden haastattelujen eteneminen (Salli & Takatalo 2014, 61).

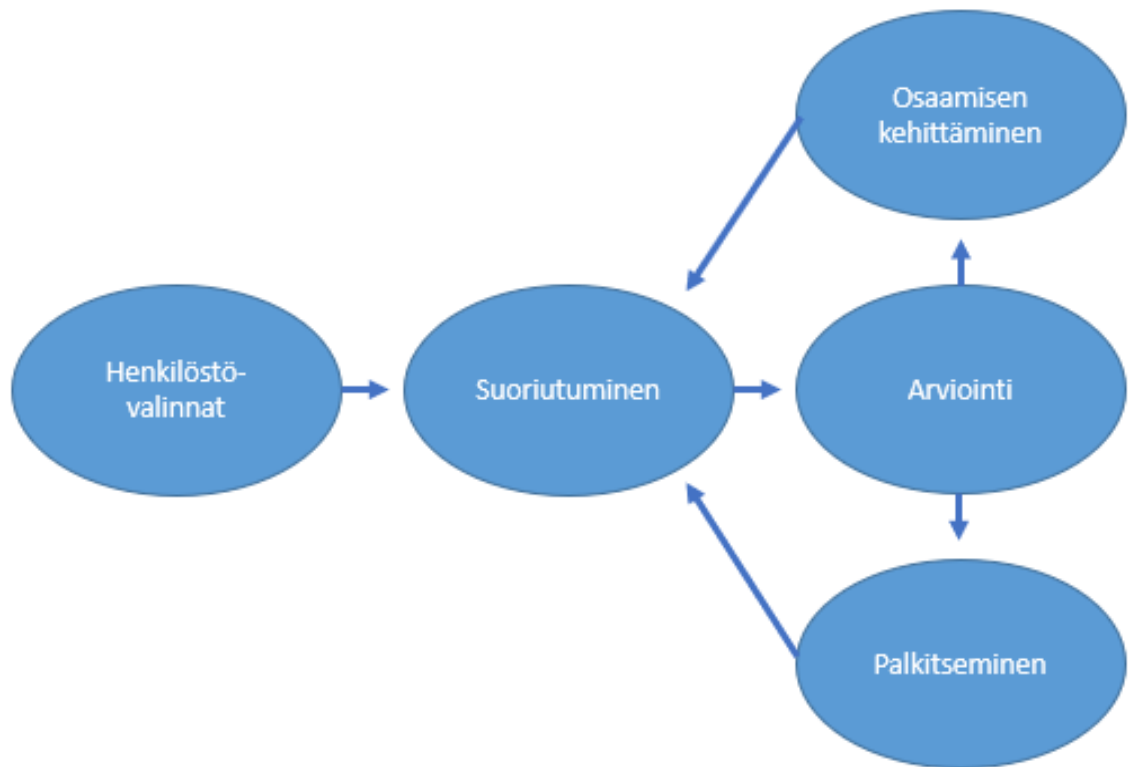
STAR ja SOARA ovat lähes identtiset, mutta SOARAssa haastateltavaa pyydetään lisäksi reflektomaan, mitä tehtävä tai projekti opetti ja miten hakija on hyödyntänyt oppimaansa myöhemmissä projekteissa. Tällainen itsereflektointikyky on hakijalla arvokas ominaisuus, ja se auttaa antamaan kuvan hakijan oppimisketteryydestä. Toisinaan STAR-tekniikka täydennetään AIR-mallilla, joka koostuu sanoista Action, Intention, Reflection. Tällöin STARista tulee varsin identtinen SOARAn kanssa. Jos haastattelijalla ei ole aiempaa kokemusta rekrytointikriteeriin liittyen, voidaan miettiä, millaisia ominaisuuksia kompetenssi-alueeseen liittyy ja perustaa kysymykset niihin. Osaava haastattelija myös kysyy tarkentavia kysymyksiä, ja tarpeen tullen hyödyntää työskentelysimulaatiota, joka ennustaa työssä menestymistä. (Salli & Takatalo 2014, 61-62; 64-65.)

Jos poikkeaa SOARA-tekniikasta, on hyvä muistaa välttää tietynlaisia kysymyksiä, kuten hypoteettisia, johdattelevia, tuomitsevia ja epärelevanttejä kysymyksiä. Lisäksi liian monen kysymyksen esittäminen samanaikaisesti tai epäselvät kysymykset saattavat hämentää hakijaa. On myös muistettava juridisesti kielletyt kysymykset. (Salli & Takatalo 2014, 66.)

### **3.7 Rekrytointipäätös**

Rekrytointipäätöstä tehtäessä on tärkeää käydä hakijat huolella ja rauhassa läpi, eikä kii-rehtiä palkkaamaan mahdollisesti väärää henkilöä. Joskus intuitio voi toimia apuna jollakin tasolla alitajuntaisesti rekisteröidystä tiedosta, esimerkiksi hakijan sanallisen ja sanattoman viestinnän ristiriidasta. Referenssejä voi hyödyntää päätöksenteossa, mutta usein referenssin antaja kertoo henkilön suoriutumisesta erilaisessa tehtävässä ja eri organisaatiossa. Lisäksi esimerkiksi organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys siihen, kuinka hyvin henkilö viihtyy työpaikassaan ja näin ollen suoriutuu tehtävässään. Referenssin antajalla voi ilmetä myös vahva subjektiivisuus eli tykkäämisharha, joten on muistettava olla kriittinen. (Salli & Takatalo 2014, 85-87.)

Rekrytointiprosessia päättäessä on tärkeää tiedottaa kaikkia hakijoita ripeästi, jotta positiivinen työnantajamielikuva säilyy. Työnantajan on myös hyvä valmistautua kyselyihin ei-päätöksen saaneilta hakijoilta. Rekrytointiprosessin päätyttyä on huolehdittava uuden työntekijän perehdyttämisestä - tämän ensimmäisestä työpäivästä, työvälineistä ja vastuuhenkilöistä. (Salli & Takatalo 2014, 88.) Suoriutumista on jatkuvasti seurattava (kuva 3) ja arvioitava, sekä parannettava tai palkittava tarvittaessa.



Kuva 3. Henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeiset elementit (mukaillen Viitala 2007, 27).

## 4 Haastattelu

Haastattelun tavoitteena oli selvittää kollegoiden mielipiteitä ja näkemyksiä tehokkaan assistentin kompetensseista. Lisäksi selvitettiin haastateltavien kompetenssien ja osaamisten saantia opinnoissa ja työelämässä sekä kokemuksia ja mielipiteitä kompetenssipohjaisesta rekrytoinnista. Taustatietoina kerättiin haastateltavien ikä sekä pääaine opinnoissa Haaga-Helian johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa.

Tutkimusmenetelmänä assistenttien haastatteluille oli teemahaastattelu. Haastattelujen teemat olivat seuraavat:

1. Taustatiedot
2. Tehokkaan assistentin kompetenssien määrittäminen
3. Opinnot Haaga-Helian johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa
4. Työelämä ja tulevaisuus
5. Rekrytointi.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Menetelmä valittiin, jotta samojen kysymysten kesken voitiin vertailla vastauksia. Vastaukset eivät myöskään olleet ennakoitavissa, sillä ne perustuivat yksilöiden omaan kokemukseen. Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään laadullisiin vastauksiin ja aineiston muodon kuvailemiseen sen sijaan, että kerättäisiin numerollista tietoa haastateltavilta (Eskola & Suoranta 1998, 13).

### 4.1 Aineiston keruu

Opinnäytetyön harkinnanvaraiseksi näytteeksi valikoituivat opintojensa loppupuolella olevat assistentit. Tutkimusta varten haastateltiin yksilöhaastatteluina neljää johdon assistenttia lokakuun 2020 aikana. Kaikille haastateltaville assistenteille lähetettiin teemat ja haastattelukysymykset etukäteen, jotta he voisivat tutustua niihin ennen haastatteluja (liite 3). Haastattelu suoritettiin Teams-puhelun välityksellä, haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta kysymyksiä oli helpompi tarvittaessa täsmentää ja hyödyntää opinnäytetyössä. Haastateltavat olivat tietoisia nauhoittamisesta ja hyväksyivät sen. Haastatteluihin ja niiden välille oli yhteensä varattu puolitoistatuntia aikaa, jotta kiireeltä vältyttiin ja haastateltavat saivat rauhassa miettiä vastauksiaan. Nauhoitukset kestivät noin 31-46 minuuttia kunkin. Haastattelut litteroitiin propositiotason litterointia hyödyntäen, jolloin vastausten pääpiirteet saatiin tehokkaasti esiin ja aikaa säästyi. Litteroidut Excel-taulukot lähetettiin haastateltaville tarkastuksien ja täsmennysten tai korjausten varalta, jolloin yksi haastateltavista täsmensi vastauksiaan. Tämä paransi aineiston luotettavuutta.

## **4.2 Tutkimustulokset**

Haastateltavat olivat ikähaarukaltaan 23-28-vuotiaita puolen vuoden sisällä valmistuvia Haaga-Helian johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman opiskelijoita. Pääaineina haastateltavilla oli HR ja johtaminen tai markkinointi. Tarkemmat vastaukset kaikkiin haastattelukysymyksiin jokaisen haastateltavan kohdalla on kuvattu liitteessä 4.

### **4.2.1 Teema: Tehokkaan assistentin kompetenssien määrittäminen**

Tehokkaan assistentin kompetensseiksi haastateltavat mainitsivat (aakkosjärjestyksessä): kielitaito, ajanhallinta ja täsmällisyys, asiakirjahallinta, asioiden tietäminen, huolellisuus, itsenäisyys, jatkuva oppiminen, järjestelmällisyys, kyky tuottaa tekstiä, käytännöllisyys, luotettavuus, monipuolisuus, motivaatio työhön ja kehittymiseen, oma-aloitteisuus, oppimisketteryys, priorisointitaito, rohkeus kokeilla, sopeutumiskykyisyys, substanssiosaaminen omalla alalla, tietotekninen osaaminen, varmuus omaan osaamiseen, vuorovaikutustaidot, yhteistyökykyisyys. Lisäksi he kuvasivat tehokkaan assistentin kykyä pitää kaikki langat käsissään ja katsomista myös oman boksen ulkopuolelle työhön liittyvissä asioissa.

Kaikki haastateltavat mainitsivat tehokkaan assistentin tärkeäksi ominaisuudeksi tietoteknisen osaamisen. Useamman haastateltavan vastauksissa yhteisinä piirteinä esiintyivät lisäksi oma-aloitteisuus, oppimisketteryys, sopeutumiskykyisyys, monipuolisuus, ajanhallinta, huolellisuus, itsenäisyys, organisointikykyisyys, vuorovaikutustaidot ja yhteistyökykyisyys.

Haastateltavilta kysyttäessä, mitkä aiemmista heidän itsensä mainitsemistaan kompetensseista he itse omaavat, osa haastateltavista vastasi omaavansa kaikki tai ainakin jollain tasolla. Poikkeuksena oli yksi haastateltava, joka listasi omasta listastaan vain osan. Parannettaviksi kompetensseikseen haastateltavat listasivat: kielitaito, itsevarmuus, oma-aloitteisuus uusissa asioissa, oman työsuorituksen arvostaminen, aikataulutus ja täsmällisyys, tiimityöskentelytaidot, stressinhallinta, vapaa-ajalla työasioiden miettimättä jättäminen, introverttiuden kanssa eläminen työelämässä, substanssiosaamisen lisääminen ja organisointitaidot.

### **4.2.2 Teema: Opinnot Haaga-Helian johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa**

Opinnoistaan saaduiksi kompetensseiksi haastateltavat listasivat: kielitaito, tietotekninen osaaminen ja varmuus käyttää sitä, jollain tasolla käytännönläheisyyden saaminen, asia-

kirjastandardit ja tekstin tuottaminen, organisointikykyisyys, työmahdollisuuksien ja vuorovaikutuksen lisääntyminen, esiintyminen ja itsensä ilmaiseminen, yhteistyökykyisyys, sosiaalisen median hyödyntäminen, projektinhallinta, kokouskäytännöt, tavoitteeseen keskittyminen ja sopeutuminen. Haastateltavista osa kertoi saaneen kurseilla eri näkökulmia asioihin, esimerkiksi HR:n tai markkinoinnin näkökulmasta. Jälleen tuloksissa korostui tietoteknisen osaamisen saaminen opinnoissa kaikilla haastateltavilla. Muita yhtäläisyyksiä haastateltavien vastauksissa olivat kielitaito, asiakirjastandardit ja laadukkaan tekstintuottamiskyky sekä vuorovaikutustaidot ja yhteistyökykyisyys.

Haastateltavat kokivat opinnoissa jääneen vähemmälle laajemman ja syvemmän käytännön osaamisen saamisen, joka olisi ollut hyödyksi esimerkiksi työharjoittelussa. Esimerkiksi Applen käyttöliittymien vähälle jäanti harmitti erästä haastateltavista, sillä taidosta olisi mahdollisesti hyötyä työympäristöissä, joissa kyseisen käyttöliittymän välineitä käytetään. Osa haastateltavista kertoi teoriaosuuden jääneen pintapuoliseksi, jolloin soveltamisen mahdollisuudet jäivät myös vähälle. Myös oman luovuuden toteuttaminen ja erilaisiin työilmapiireihin tutustuminen jäi vähälle, vaikka yritysvierailuja kyllä oli jonkin verran. Kielten opiskelussa eräs haastateltava olisi halunnut mahdollisuuden laajempaan ja käytännönläheisempään opiskeluun sekä yhteisöllisyyden luomiseen. Osa haastateltavista totesi, että on unohtanut monen ohjelmiston käytön osaamisen ajan kuluessa. He myös kuitenkin totesivat, että oppisi vanhat asiat kyllä nopeasti, jos niihin pitäisi palata. Muutama haastateltava olisi toivonut tietynlaisia elämisen taitoja, kuten stressinhallinnan, itsenäisyyden ja yhteistyökykyisyyden kehittämistä ja harjoittamista. Eräs haastateltavista myös harmitteli itsenäisyyden ja oman vastuun korostamisen puuttumista, sekä henkilökohtaisten tietojen ja taitojen mittaamisen vähyyttä esimerkiksi yksilöllisillä kokeilla tai tehtävillä.

Työharjoittelussa haastateltavat kertoivat päässeensä hyödyntämään ja oppimaan käytännön taitoja, kuten kokouskäytäntöjä, arkistointia, asiakaspalvelua, itsenäisyyttä, esiintymistä, yhteistyökykyisyyttä, kielitaitoja, virallisen kielen käyttämistä sähköposteissa, tapahumajärjestämistä, tietoteknisiä taitoja (erityisesti Office-ohjelmistot) ja uusia järjestelmiä. Eräs haastateltava koki, että hänen työharjoittelussaan olisi saanut olla enemmän ohjelmistoja käytettäväksi tavallisten Office-ohjelmistojen lisäksi. Eräs haastateltavista ilmaisi myös päässeensä vahvistamaan osaamistaan saadessaan tehdä ”oikeita” asioita ja myös toinen ilmaisi nauttineensa opinnoissa opittujen taitojen ja tietojen hyödyntämään pääsemisestä.

Ainoastaan yksi haastateltavista koki työharjoittelun edistäneen hänen työllistymistään välittömästi, sillä haastateltava kertoi saaneensa verkostoiduttua runsaasti, sekä sai näyttöä ulkomailla työskentelystä. Yksi haastateltavista ei ole vielä toistaiseksi hakenut saman

alan töihin, mutta uskoo työharjoittelun edistäneen työllistymistään. Kaksi haastateltua ovat jo hakeneet oman alan töitä, eivätkä ole vielä saaneet, mutta siitä huolimatta uskovat tulevaisuudessa sen mahdollisesti edistävän.

Puolet haastateltavista olivat opintojensa aikana ulkomailla vaihdossa. He kertoivat saaneensa uusia sekä vahvistaneensa vanhoja kompetenssejaan, kuten esiintymistä, kielitaitoja, verkostoitumistaitoja, kulttuurituntemusta, substanssiosaamista, akateemisen kielen käyttöä ja sen syventämistä, sopeutumiskykyisyyttä uusiin tilanteisiin ja mukavuusalueelta poistumista.

#### **4.2.3 Teema: Työelämä ja tulevaisuus**

Useampi haastateltavista tiedosti, että digitalisaation ja automatisoitumisen myötä assistenttityön työnkuva tulee muuttumaan, mutta ei poistumaan täysin. Eräs haastateltavista totesi, että ”assistentin ala on jatkuvasti kehittyvää ja muuttuvaa, joten pitää omaksua uusia toimintamalleja.” Teknologian kehittymisen myötä moni uskoo saavansa lisää tietoteknistä osaamista uusien ohjelmistojen tullessa ja vanhojen mahdollisesti jopa poistuessa. Osa haastateltavista mainitsi etätöiden lisääntymisen ja etäkeskeisemmän työskentelyn korostamisen, mutta eräs haastateltavista myös mainitsi sen vaikuttavan osittain negatiivisesti omaan sosialisoitumiseensa. Myös käytännönsaamisen saamista tulevaisuudessa korostettiin. Haastateltavat myös uskoivat oman työn tehokkaampaan osaamiseen sekä varmuuden ja rohkeuden saamiseen omassa työnteossaan. Eräs haastateltavista myös mainitsi oman ammatillisen minän löytämisen ja toinen yhteistyökykyisyyden parantamisen.

Tulevaisuudessa tärkeiksi kompetensseiksi useampi haastateltavista mainitsi kaikki aiemmin mainitut kompetenssit tärkeiksi. Lisäksi haastateltavat listasivat elinikäisen oppimisen tarpeen, motivaation, perehtymisen teknologian kehittymisen tuomiin muutoksiin ja uusiin sovelluksiin sekä stressinhallinnan erityisesti isommissa rooleissa. Eräs haastateltavista korosti erityisesti tiimityöskentelyn tärkeyttä, koska ”assistentti tulee aina olemaan tiimipeelaaja.” Myös oman alan ja teorian käytännön oppiminen koettiin tärkeäksi, sillä ”assistentti voi työskennellä monella eri alalla.”

Kompetenssien kehitys- sekä päivitystavoiksi haastateltavat mainitsivat seuraavat: virtuaaliset ja fyysiset koulutukset, työpaikan oman vapaavalintaisen ja itsenäisen koulututtamisen mahdollistava koulutussivusto, oman osaamisen testaaminen ja kriittinen arviointi, pakolliset kertauskurssit, käytännön oppiminen, oma mielenkiinto asioihin, avoin mieli, yhteistyö eri organisaatioiden samassa asemassa työskentelevien kanssa, tiedon jakaminen ja toisten kuunteleminen, asioiden selvittäminen, uudet sopivan vaikeat haasteet ja omien

rajojen ylittäminen. Lisäksi eräs haastateltavista kertoi, että ”opin työssä siihen työhön.” Toinen korosti omaa aktiivisuutta ja tärkeyttä pitää ”tuntosarvet pystyssä.”

#### **4.2.4 Teema: Rekrytointi**

Kaikki haastateltavat tiedostivat kompetenssipohjaisen rekrytinnin kompetenssien testaamista työhaastatteluissaan. Haastateltaville oli tehty erilaisia ryhmähaastatteluja, kysytty hypoteettisista tilanteista, pyydetty kuvailemaan miten tietty piirre näkyy työnteossa, taitojen kuten vuorovaikutus- ja myyntitaitojen testaamista sekä organisaation oman substanssiosaamisen hallitsemista.

Haastateltavien kokemukset testaamisista olivat eriävät. Osa koki tilanteet miellyttäviksi, koska esimerkiksi hypoteettisiin kysymyksiin on usein helppo vastata. Useampi haastateltavista koki ryhmätilanteet stressaaviksi ja suorituspaineita lisääviksi. Kuitenkin toisten esimerkin avulla pystyi myös parantamaan mahdollisesti omaa suoritustaan. Eräs haastateltavista koki, että ryhmätilanteissa etu on heillä, jotka luonnostaan erottautuvat myönteisesti omaksi edukseen. Ryhmätestaamisten syyt olivat myös haastateltaville olleet loogisia, sillä haettavissa työtehtävissä tarvittiin yhteistyökykyisyyttä, vuorovaikutustaitoja sekä paineensietokykyä. Eräässä tapauksessa haastattelijaa testattiin, mutta tulosten hyvyttä ei kerrottu tarkasti sekä testin jälkeen vasta ilmaistiin, että haettuun työtehtävään ei edes kyseisen testin osaamista vaadita, joten testaamisperusteet jäivät haastateltavalle isoksi kysymykseksi. Tämä myös aiheutti ylimääräistä stressiä ja harmitusta, koska haastateltava ajatteli testiä tehdessään, ettei tule onnistumaan ja näin ollen tule palkatuksi.

Näiden kokemusten perusteella moni haastatelluista koki, että kompetenssipohjainen rekrytointi voisi olla teoreettisesti toimiva järjestelmä. Haastateltavat pitivät myös positiivisena ajatuksena testaamista, jotta saadaan oikeanlainen osaaja oikeaan työhön. Kuitenkin se herätti pohtimista haastateltavilla, esimerkiksi jos useampi hakija on pätevä ja täyttää kompetenssivaatimukset myös testaamisen jälkeen, miten valinta tehdään eli joutuuko kuitenkin vertailla hakijoita toisiinsa. Lisäksi eräs haastateltavista toivoi, että vaikeita tai haastavia asioita kysyttäessä haastatteluissa olisi hyvä saada mahdollisuus ilmaista oppimiskykyään ja vanhan uudelleen oppimista. Eräs haastateltavista huomasi selkeän heikkouden kompetenssipohjaisessa rekrytinnissa: taitava tekijä ei välttämättä osaa myydä itseään ja omia taitojaan. Yksi haastateltavista mainitsi riskinä epätodenmukaisuuden esimerkiksi ”Mitä tekisit tilanteessa X?” -kysymysten vastauksissa, sillä ihminen ei välttämättä itsekään tiedä täysin vastausta tai saattaa valehdella.

## 5 Pohdinta

Opinnäytetyö avasi, mitä kaikkea kompetensseja assistenttien on tärkeää omata, jotta työnteko olisi mahdollisimman tehokasta nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat: Mitkä ovat tehokkaan assistentin kompetenssit ja miten ne toteutuvat työelämässä? Miten tehokkuutta edistetään ja lisätään työpaikoilla? Miten kompetenssit voidaan huomioida rekrytoinnissa? Sekä teoriaosuus että haastatteluosuus vastasivat hyvinkin yhteneväisesti näihin kysymyksiin.

Tehokkaan assistentin kompetensseihin sekä haastatteluissa että teoriaosuudessa nousivat esiin erityisesti tietotekninen osaaminen, oma-aloitteisuus, oppimisketteryys, sopeutumiskykyisyys, monipuolisuus, organisointikykyisyys, vuorovaikutustaidot ja yhteistyökykyisyys. Tehokkuutta voidaan edistää työpaikoilla parantamalla yksilöiden ajanhallintaa, työvälineiden käytön osaamista, priorisointia, henkisen hyvinvoinnin ylläpitoa, motivaatiota, työn mielekkyyttä sekä lisäämällä työlle olennaista kouluttautumista. Kuitenkin on tärkeää painottaa tehokkuudessa yksilön hyvinvointia ja pyrkiä ehkäisemään riittämättömyyden tunnetta sekä esimiehillä että alaisilla. Kompetenssipohjaisessa rekrytoinnissa on tärkeää huomioida työtehtävien vaatimien kompetenssien lisäksi organisaatiokulttuuri. Lisäksi on huomioitava uuden työntekijän tarve sekä resurssit tämän työhön ja kehittämiseen.

### 5.1 Johtopäätökset

”Haastattelu on konteksti- ja tilannesidonnaista. Tuloksiin sisältyy aina tulkintaa, ja tulosten yleistämistä on tarkkaan punnittava” (Hirsjärvi & Hurme 2015, 12). Tästä johtuen jos tekisin saman kyselyn henkilöille erilaisen ajankohtana, tulokset luultavasti olisivat hieman erilaiset johtuen jatkuvasta yksilöllisestä kehityksestä ja tunnetiloista. Koin, että vastaajat kuitenkin haastattelussa enimmäksi osin vastasivat totuudenmukaisesti ja perustaen vastauksensa niihin pohdintoihin, joita olivat tehneet ennen haastattelua ja haastattelun aikana.

Pyrin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta selventämällä haastateltaville etukäteen lähetetyssä haastattelupohjassa (liite 3), miten termit kompetenssi ja kompetenssipohjainen rekrytointi määritellään. Moni haastattelija myönsi näiden olevan täysin uusi termi, ja koska määritelmä on monimuotoinen ja haastava, vaikeutti se osaltaan vastaamista. Halusin kuitenkin saada laajempia vastauksia, sillä jos olisin esimerkeillä kuvannut kompetensseja, olisivat haastateltavat saattaneet valita vain listasta eivätkä pohtia itse. Tämä kuitenkin jätti paljon haastateltavan oman pohdinnan varaan. Uskoisin, että valmiista vaihtoehdoista haastateltavat olisivat saattaneet valita myös sellaisia asioita, joita eivät itse tulleet ajatelluksi esimerkiksi tehokkaan assistentin kompetensseja kysyttäessä. Työhaastattelua

koskevien kysymysten kohdalla pyrin varmistamaan kysymällä haastateltavien tehtävämikkeet, että he olivat olleet opintojaan vastaavissa tehtävissä, jotta tulokset olivat luotettavampia.

Koska haastateltavat olivat ennestään tuttuja, alkujännitykseltä molemmin puolin vältyttiin. Myös luottamus itse haastattelutilanteeseen oli tällöin helpompi luoda. Haastattelijana pyrin antamaan haastateltaville aikaa pohtia ja vastata, ja tarjosin heille myös vaihtoehdon lisätä aiempaan kysymykseen tarvittaessa. Henkilökohtaisena haasteena esiintyi täsmen-tävien kysymysten esittäminen sellaisessa muodossa, ettei se vaikuttanut siltä, että oletin tietynlaista vastausta tai että yritin liikaa ohjailla haastateltavaa.

Nauhoitukset auttoivat aineiston luotettavuuden takaamisessa, sillä pystyin kertaamaan niitä. Nauhoitusten laatu oli erinomainen. Nauhoittaminen myös takasi sen, että itse haastattelutilanteessa pystyin keskittymään kuuntelemaan haastateltavaa, jolloin minun oli myös helpompi esittää tarvittaessa lisäkysymyksiä. Lisäksi haastateltava koki tulevansa kuulluksi. Eräs haastateltava kertoi kokeneensa haastattelun miellyttäväksi kokemukseksi ja sen herättäneen paljon ajatuksia omasta alastaan, joten kokisin haastattelun olleen myös haastateltaville mielenkiintoinen ja hyödyllinen.

Oli ilo huomata, että haastateltavilla oli pitkälti samanlainen näkemys tehokkaan assistentin kompetensseista ja myös teoria tuki tätä. Oli myös mielenkiintoista saada tietää, miten saman koulutusohjelman saaneet ovat sen kokeneet ja mitä kompetensseja he ovat saaneet, sekä verrata niitä myös omiin näkemyksiini. Tietysti olisi ollut jännittävää nähdä, jos jollain haastateltavalla olisi ollut täysin erilainen mielipide muihin verrattuna, mutta niin ei näin pienellä harkinnanvaraisella näytteellä käynyt. Mahdollisesti laajempi ja täsmällisempi tutkimus olisi myös nostanut esiin tällaisen poikkeaman.

Haastattelu oli loppujen lopuksi todella mielenkiintoinen, ja herätti myös näin jälkikäteen lisäkysymyksiä. Kysyttäessä haastateltavien parannettavia kompetensseja, olisi lisäkysymyksenä voinut olla esimerkiksi ”Millä tavoin voisit näitä kehittää?”. Olisin myös voinut selvittää haastateltavilta heidän mielipiteitään tehokkuuden edistämisen keinoista. Haastattelussa kävi myös ilmi selkeitä haastateltavien yhteisiä mielipiteitä esimerkiksi opintojen käytännönläheisyyden puuttumisesta jo ennen työharjoittelua, joten parannuskohteita löytyi. Vastaukset ovat ajankohtaisia ja koskevat johdon assistentteja, assistenttikoulutusta tarjoavia ammattikorkeakouluja, työharjoittelupaikkoja ja kompetenssipohjaisia rekrytointia tekeviä organisaatioita.

## 5.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli ajoittain haastava projekti. Struktuurin ja punaisen langan löytäminen omaan työhön kesti odotettua kauemmin, jolloin myös aikataulullisesti työ venyi. Myös aihe muutti hieman suuntaansa, löydettyäni samalta vuodelta toisen henkilön tekemän opinnäytetyön, joka käsitteli hyvin pitkälti alkuperäistä aihettani eli ”Assistenttityö valtiolla – nyt ja lähivuosina”, jossa olin ajatellut kuvaavani assistenttien erilaisia työtehtäviä ja niiden muotoutumista digitalisaation, tekoälyn ja automatisaation myötä. Päädyin tekemään erilaisen työn, jotta sen hyöty minulle ja toisille olisi korkeampi. Sain kuitenkin osittain hyödynnettyä aiempaa tekstiäni vanhasta aiheestani, mikä oli hyvä.

Uusi aihe osoittautui onneksi todella mielenkiintoiseksi, sillä olen aina ollut kiinnostunut itseni kehittämisestä ja tehokkuuteni nostamisesta, niin arkielämässä kuin työpaikalla. Sain paljon uusia ideoita ja ajatuksia opinnäytetyöni tekemisen myötä. Aion ehdottomasti jatkaa aiheen opiskelua lukemalla lisää kirjallisuutta aiheesta, ja miten sitä voi käytännössä toteuttaa arkielämässäkin.

Kompetenssipohjaisesta rekrytoinnista oli mielenkiintoista oppia, sillä aktiivisena työnhakijana aihe on minulle ajankohtainen. Mielestäni kompetenssipohjainen rekrytointi kuulostaa hyvältä. Olisi mielenkiintoista päästä näkemään rekrytoijan näkökulmasta, miten kompetenssipohjaisen rekrytoinnin prosessi käytännössä etenee.

Tein ensimmäistä kertaa opinnäytetyöni aikana kunnollisen haastattelun, ja oli ilo nähdä että pystyin siihen, vaikka tietysti parannettavaa haastattelijana minulla on. Myös kriittisyyteni lähteisiin nousi entisestään. Vaikka englannin kielen taitoni on suhteellisen hyvä, huomasi, että todella akateemisesti ja laajasti kirjoitetut tekstit tuottivat hankaluuksia, ja niistä oli hankala saada mitään konkreettista irti omaan opinnäytetyöhön.

Kokonaisuudessaan olen kuitenkin tyytyväinen opinnäytetyöhöni, vaikka alkuperäinen valmistumisajankohta ei pitänytkään. Sain kuitenkin käytyä muut opintoni rauhassa, ja näin syksyllä 2020 sain rauhassa keskittyä pelkästään opinnäytetyöhöni. Ohjaajani ja samaan aikaan opinnäytetyötä tehneiden kaverieni tuki ja neuvot olivat merkittävässä roolissa onnistumiseni suhteen. Ensi kerralla aion ehdottomasti pyrkiä ensimmäiseksi perusteellisesti selvittämään mitä olen tekemässä ja miksi, jotta työnteko heti alusta asti on helpompaa, miellyttävämpää ja erityisesti tehokkaampaa.

## Lähteet

Ahlroth, A. 6.9.2019. Hyvä, paha tehokkuus – liiallinen tehokkuuden tavoittelu estää yksilöllisen johtamisen. Duunitorin blogi. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tehokkuuden-tavoittelu>. Luettu: 23.10.2020.

Bartram, D. 2005. The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, 1185-1203.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Jawor-Joniewicz, A. & Sajkiewicz, B. 2014. Competency-based human resources management in the context of lifelong learning. A review of the research. Teoksessa Sienkiewicz, Ł. (toim.). *Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective*, s. 29-47. Educational Research Institute. Varsova.

Kotilainen, S. 29.8.2018. Mistä rakentuu työn tehokkuus? Chydeniuksen blogi. Luettavissa: <https://op.media/chydenius/lifestyle/mista-rakentuu-tyon-tehokkuus-f38281342bd840e0b9c4ff1444cb8c00>. Luettu: 25.10.2020.

Kyvyt s.a. Tutkimussuunnitelma by Heinosen opetussivut. 7. Luotettavuus. Luettavissa: <https://kyvyt.fi/view/artefact.php?artefact=304009&view=72174>. Luettu 3.11.2020.

Martela, F. 15.5.2017. Itseohjautuvuus – Mistä siinä poh-jimmiltaan on kyse? Filosofian Akatemian blogi. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/itseohjautuvuus-mista-siina-pohshyimmiltaan-on-kyse/>. Luettu: 28.10.2020.

Monster s.a. Tehokas vai kiireinen? Luettavissa: <https://www.monster.fi/uraneuvonta/artikkeli/tehokas-vai-kiireinen>. Luettu: 23.10.2020

Rantanen, S. 28.4.2019. Miten uusi työntekijä saadaan nopeammin tuottavaksi? Eminent blogi. Luettavissa: <https://emine.fi/miten-uusi-tyontekija-saadaan-nopeammin-tuottavaksi/>. Luettu: 23.10.2020.

ReachMee s.a. Kompetenssipohjainen rekrytointi -opas. Luettavissa: <https://content.reachmee.com/kompetenssipohjainen-rekrytointi-opas>. Luettu 22.10.2020.

ReachMee 15.9.2020. Uusi tähtiosaaja voi istua vieressäsi – näin sisäinen rekrytointi kannattaa. ReachMeen rekrytointiblogi. Luettavissa: <https://blog.reachmee.com/fi/uusi-tah-tiosaaja-voi-istua-vieressasi-nain-sisainen-rekrytointi-kannattaa>. Luettu: 24.10.2020.

Salli, M. ja Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Kauppakamari. Helsinki.

Sienkiewicz, Ł. & Trawińska-Konador, K. 2014. The concept of competency-based human resources management. Teoksessa Sienkiewicz, Ł. (toim.). Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective, s. 7-18. Educational Research Institute. Varsova.

Syväjärvi, T. s.a. Oma työkenttäni ammattikorkeakoulussa uraohjauksen näkökulmasta. Helsinki.

Tikka, T. 2016. Kun kone ottaa ohjat. Teoksessa EVA (toim.). Robotit töihin. Koneet tulivat – mitä tapahtuu työpaikoilla? S. 56-80. Taloustieto Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2016/09/Robotit-t%C3%B6ihin.pdf>. Luettu: 25.10.2020.

Toivola, J. s.a. 50 Case-tehtävää ja työsimulaatioita rekrytilanteisiin – opas. Luettavissa: <https://www.juhotoivola.fi/50-case-tehtavaa-ja-tyosimulaatiota-rekrytilanteisiin/>. Luettu: 28.10.2020.

Trawińska-Konador, K. 2014. The lifelong learning perspective. Teoksessa Sienkiewicz, Ł. (toim.). Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective, s. 18-28. Educational Research Institute. Varsova.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

YTHS s.a. Tunnetaidot. Luettavissa: <https://www.yths.fi/terveystieto/mielenterveys/tunnetaidot/>. Luettu: 3.11.2020.

## Liitteet

### Liite 1. Kahdeksan kompetenssin otsikot ja määritelmät (mukaihen Bartram 2005).

<b>Tekijä</b>	<b>Kompetenssin otsikko</b>	<b>Kompetenssin määritelmä</b>
1	Johtaminen ja Päätöksenteko	Ottaa hallinnan ja harjoittaa johtajuutta. Aloittaa toiminnan, antaa ohjausta, ja ottaa vastuun.
2	Tukeminen ja Yhteistyö	Tukee muita ja osoittaa kunnioitusta ja myönteistä suhtautumista heihin sosiaalisissa tilanteissa. Asettaa ihmiset etusijalle ja työskentelee tehokkaasti yksilöiden, tiimien, asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa. Käyttäytyy johdonmukaisesti ja omaa selkeät henkilökohtaiset arvo, jotka täydentävät organisaation arvoja.
3	Vuorovaikutus ja Esiintyminen	Kommunikoi ja verkostoituu tehokkaasti. Suostuttelee ja vaikuttaa onnistuneesti muihin. Suhtautuu muihin luottavaisesti, rennosti.
4	Analysointi ja Tulkitseminen	Osoittaa selvää analyttistä ajattelua. Pääsee monimutkaisten ongelmien ytimeen. Soveltaa omaa asiantuntemustaan tehokkaasti. Ottaa uuden tekniikan nopeasti käyttöön. Kommunikoi hyvin kirjallisesti.
5	Luominen ja Käsitteellistäminen	Toimii hyvin tilanteissa, joissa vaaditaan avoimuutta uusille ideoille ja kokemuksille. Etsii oppimismahdollisuuksia. Käsittelee tilanteita ja ongelmia innovatiivisesti ja luovasti. Ajattelee laajasti ja strategisesti. Tukee ja ohjaa organisaation muutosta.
6	Järjestäminen ja Toteuttaminen	Suunnittelee eteenpäin ja toimii järjestelmällisesti ja organisoidusti. Seuraa ohjeita ja menettelyjä. Keskittyy asiakastytyväisyyteen ja tuottaa laadukasta palvelua tai tuotetta sovittujen standardien mukaisesti.
7	Sopeutuminen ja Selviytyminen	Sopeutuu muutoksiin ja reagoi niihin hyvin. Hallitsee paineen tehokkaasti ja selviytyy hyvin takaiskuista.
8	Yrittävä ja Suorituskykyinen	Keskittyy tuloksiin ja henkilökohtaisten työtavoitteiden saavuttamiseen. Toimii parhaiten, kun työ liittyy läheisesti tuloksiin ja henkilökohtaisten ponnistelujen vaikutus on ilmeinen. Osoittaa ymmärrystä liiketoiminnasta, kaupasta ja rahoituksesta. Etsii mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja uralla etenemiseen.

## Liite 2. Tiivistelmä Juho Toivolan 50 Case-tehtävää ja työsimulaatiota rekrytilanteisiin – oppaasta.

### Tavoitekompetenssi: organisaation johtaminen

- Sadan päivän suunnitelma.
- Neljän fokusalueen valinta.
- Organisaatiokulttuurin tutkimus.
- Johtoryhmän kokoaminen.
- Organisaatiokulttuurin tavoitteellinen johtaminen.

### Tavoitekompetenssi: liiketoiminnan johtaminen

- Tilinpäätöksen läpikäynti
- Asiakkaiden läpikäynti
- Kilpailija-analyysi
- Tuottavuuden parantaminen
- Tuotteiden / palveluiden läpikäynti.

### Tavoitekompetenssi: yksilöiden johtaminen

- Kehityskeskustelu alaisen kanssa.
- Muutosagentin motivointi.
- Työuran johtamiskeskustelu.
- Huonoon käytökseen puuttuminen.
- Perhevapaan aloituskeskustelu.

### Tavoitekompetenssi: tiimien johtaminen

- Suunnittele ja toteuta 30 minuutin tiimipalaveri viiden hengen tiimille, jossa on ensimmäistä kertaa mukana kaksi uutta jäsentä.
- Suunnittele eteneminen tilanteessa, jossa osa tiimistä ei lainkaan pärjää työssään kun taas osa pärjää mainiosti.
- Ristiriitatilanteen selvittäminen.
- Tiimin roolittaminen.
- Yhteishengen ja yhteisen tavoitteen rakentaminen etäpalaverilla.

### Tavoitekompetenssi: rakentava yhteistyö

- Erimielisyyden purkaminen.
- Kumppanuuden rakentaminen.
- Kollegan motivointi.
- Kahden tiimin yhdistäminen.
- Irtisanotun työntekijän hyödyntäminen ylimenotilanteessa.

## Tavoitekompetenssi: vuorovaikutus- ja esiintymistaidot

- Puhe työntekijöille.
- Avainasiakkaan tapaaminen.
- Haastattelu TV-uutisiin.
- Opiskelijaryhmälle esiintyminen.
- Tervehdysvideon nauhoittaminen.

## Tavoitekompetenssi: kirjallinen viestintä

- Blogikirjoitus.
- Sähköpostiviesti.
- Vastaus vihaiselle asiakkaalle.
- Oma esittely.
- Kirjallinen analyysi tuotteesta tai palvelusta.

## Tavoitekompetenssi: kielitaito ja kulttuuriosaaminen

- Asiakstapaaminen vieraalla kielellä.
- Asiakkaan sähköpostin lukeminen ja tulkinta.
- Vieraalla kielellä tapahtuva myyntitapaamisen sopiminen.
- Markkinakatsaus kohdemarkkinassa.
- Kansainvälisen hajautetun tiimin tiimipalaveri.

## Tavoitekompetenssi: analyttisyys ja strateginen johtaminen

- Toimintaympäristöanalyysin tekeminen.
- SWOT-analyysin tekeminen.
- Skenaariotyöskentely.
- Kasvustrategian laatiminen.
- Priorisointi ja valintojen tekeminen.

## Tavoitekompetenssi: luova ongelmanratkaisu

- Ideoiden tuottaminen tiimissä.
- Unelmien työtehtävä.
- Liiketoiminnan pullonkaula.
- Uudelleenkohdentaminen.
- Uudet tuotteet ja palvelut.

### **Liite 3. Haastattelupohja**

#### **Opinnäytetyöhaastattelu – Tehokkaan assistentin kompetenssit ja rekrytointi**

**(Niina Viher-Vehmas)**

*Kompetenssilla* tarkoitetaan työntekijän näkyvää käyttäytymistä, joka muodostuu työntekijän taidoista, tiedoista, kokemuksesta, motiiveista, arvoista ja persoonallisuudesta. Kompetenssien on olennaista mahdollistaa organisaation vision, strategian ja tavoitteiden toteutuminen. (Salli & Takalo 2014, 17-18.)

**Taustatiedot: ikä, pääaine opinnoissa Haaga-Helian johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa.**

#### **Tehokkaan assistentin kompetenssien määrittäminen**

1. Mitkä ovat tehokkaan assistentin kompetenssit ja osaamiset Sinun mielestäsi?
  - a. Mitä näistä kompetensseista ja osaamisista, jotka äsken mainitsit, omaat?
    - i. Mitkä näistä omista kompetensseistasi koet olevan riittävällä tasolla, ja missä on parannettavaa?

#### **Opinnot Haaga-Helian johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa**

2. Mitä kompetensseja ja osaamisia olet saanut opinnoissasi?
  - a. Minkä kompetenssi(e)n koit jäävän vähälle opinnoissasi?
  - b. Miten työharjoittelusi tuki (tai ei tukenut) opinnoissasi saatuja kompetensseja?
    - i. Edistikö työharjoittelu työllistymistäsi? Kyllä/Ei.
  - c. Olitko vaihdossa Haaga-Helian opintojesi aikana?
    - i. Jos olit, niin koitko saaneesi uusia tai kehittäneesi vanhoja kompetensseja ja osaamisia? Jos, niin mitä?

#### **Työelämä ja tulevaisuus**

3. Miten näet että nämä aiemmin mainitsemasi omat kompetenssisi tulevat muuttumaan tulevaisuudessa työelämässäsi?
  - a. Mitä kompetensseja ja osaamisia uskot tarvitsevasi tulevaisuudessa?
  - b. Mitkä ovat mielestäsi hyviä tapoja kehittää ja päivittää kompetensseja työelämässä?

Kompetenssipohjaisessa rekrytoinnissa on valmistauduttu tarkkaan ennen varsinaista rekrytointia ja määritelty uudelta työntekijältä tarvittavat kompetenssit. Tällaisen rekrytoinnin tavoitteena on varmistaa, että työhön saadaan oikeanlainen ja mahdollisimman tehokkaasti toimiva henkilö, joka palvelee työpaikan tarpeita ja tavoitteita. Myös rekrytoitavalle tämä selventää työhön tarvittavia ominaisuuksia. Kompetenssipohjainen rekrytoinnissa hakijoita ei tarvitse vertailla toisiinsa, vaan heitä vertaillaan etukäteen määriteltyihin kompetenssivaatimuksiin. (ReachMee s.a.)

#### **Rekrytointi**

4. Oletko työhaastattelussa huomannut sinun kompetenssejasi testattavan jollain tavalla, esimerkiksi tilannesimulaatiolla? Jos, niin miten?
  - a. Oliko se mielestäsi toimiva/miellyttävä tapa testata Sinua?
5. Mielipiteesi kompetenssipohjaisesta rekrytoinnista hakijan näkökulmasta?

Lähteet:

ReachMee s.a. Kompetenssipohjainen rekrytointi -opas. Luettavissa: <https://content.reachmee.com/kompetenssipohjainen-rekrytointi-opas>. Luettu 22.10.2020.

Salli, M. ja Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Kauppakamari. Helsinki.

Liite 4. Haastatteluvastaukset

<b>Haastateltava A</b>	
<b><u>Taustatiedot</u></b>	
<b>Ikä</b>	24
<b>Pääaine</b>	Markkinointi
<b><u>Tehokkaan assistentin kompetenssien määrittäminen</u></b>	
<b>Mitkä ovat tehokkaan assistentin kompetenssit ja osaamiset sinun mielestäsi?</b>	Hyvä kielitaito, osaa käyttää erilaisia sovelluksia, dokumenttien valmistelu, kyky tuottaa tekstiä, oma-aloitteisuus, oppimisketteryys, sopeutumiskyky uusiin asioihin.
<b>Mitä näistä kompetensseista ja osaamisista, jotka äsken mainitsit, omaat?</b>	Englannin kielitaito, tuttujen sovellusten käyttäminen, oppimisketteryys.
<b>Mitkä näistä omista kompetensseistasi koet olevan riittävällä tasolla, ja missä on parannettavaa?</b>	Parannettavaa: ruotsin kielitaito ja itsevarmuus käyttää sitä, oma-aloitteisuus uusissa asioissa, oman työsuorituksen arvostaminen.
<b><u>Opinnot Haaga-Helian johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa</u></b>	
<b>Mitä kompetensseja ja osaamisia olet saanut opinnoissasi?</b>	Kielitaito, sovellusten käyttöliittymät, samalla kurssilla eri näkökulmia asioihin, asiakirjastandardit.
<b>Minkä kompetenssi(e)n koit jäävän vähälle opinnoissasi?</b>	Syventyminen muihin aihe-alueisiin (oman ajan puute). Outlookin laajempi käyttö ennen työharjoittelua, jossa sitä joutui enemmän käyttämään.
<b>Miten työharjoittelusi tuki (tai ei tukenut) opinnoissasi saatuja kompetensseja?</b>	Tehtävänimike: sihteeriharjoittelija. Käytännön asiat, kokousten perusteet, arkistointi, asiakaspalvelu, tapahtumien järjestäminen. Laajempi uuden osaamisen kehittäminen sovelluksissa jäi vähemmälle.
<b>Edistikö työharjoittelu työllistymistäsi?</b>	Ei ole hakenut saman alan töihin, mutta uskoo edistäneen.
<b>Olitko vaihdossa Haaga-Helian opintojesi aikana?</b>	Ei.
<b>Jos olit, niin koitko saaneesi uusia tai kehittäneesi vanhoja kompetensseja ja osaamisia? Jos, niin mitä?</b>	-

<b><u>Työelämä ja tulevaisuus</u></b>	
<b>Miten näet että nämä aiemmin mainitsemi omat kompetenssisi tulevat muuttamaan tulevaisuudessa työelämästäsi?</b>	Eivät katoa mihinkään, muuttavat mahdollisesti muotoaan teknologian kehittyessä. Uusia sovelluksia ja etätöiden lisääntyminen. Uskoo, että vaikka assistenttinimike katoaisi, ei itse työ häviä.
<b>Mitä kompetensseja ja osaamisia uskot tarvitsevasi tulevaisuudessa?</b>	Elinikäisen oppimisen tarve, teknologian kehittymisen tuomat muutokset ja uudet sovellukset.
<b>Mitkä ovat mielestäsi hyviä tapoja kehittää ja päivittää kompetensseja työelämässä?</b>	Koulutukset internetissä (seminaarit, Teams-kokoukset, webinaarit) työpaikan oma vapaavalintainen itsenäisen koulutautumisen mahdollistava koulutus sivusto, oman osaamisen testaaminen koulutusten jälkeen, pakolliset kertauskurssit, käytännön oppiminen, oma mielenkiinto asioihin.
<b><u>Rekrytointi</u></b>	
<b>Oletko työhaastattelussa huomannut sinun kompetenssejasi testattavan jollain tavalla, esimerkiksi tilannesimulaatiolla? Jos, niin miten?</b>	Ryhmähaastattelu, jossa hyödynnettävä vuorovaikutustaitoja ja näytettävä omia myyntitaitoja. Matematiikan testi ryhmässä. Englannin kielen testi.
<b>Oliko se mielestäsi toimiva/miellyttävä tapa testata Sinua?</b>	Epämiellyttäviä. Ryhmätilanteissa itsensä vertaileminen toisiinsa. Toisten vastauksia pystyi hyödyntämään omista vastauksista. Ryhmätestaamisen syy oli selkeä hakijalle, sillä vuorovaikutustaitoja ja paineensietokykyä kyseisissä työtehtävissä tarvitsee. Matematiikan testissä tulokset kerrottiin, mutta ei kerrottu tarkemmin, olivatko tulokset riittäviä. Henkilö myös haki eri tehtävään kuin mihin kyseisen testin osaamista vaadittiin, mikä kerrottiin vasta jälkikäteen, joten testaamisen syy jäi hakijalle epäselväksi ja aiheutti turhaa stressiä.

<b>Mielipiteesi kompetenssipohjaisesta rekrytoinnista hakijan näkökulmasta?</b>	Näkee, että voi olla toimiva järjestelmä. Auttaa saamaan osaavan henkilön työhön. Mietti kuitenkin, jos useampi hakija on pätevä ja täyttää kompetenssivaatimukset myös testaamisen jälkeen, miten valinta tehdään eli joutuuko kuitenkin vertailla hakijoita toisiinsa.
---	--

<b>Haastateltava B</b>	
<b><u>Taustatiedot</u></b>	
<b>Ikä</b>	28
<b>Pääaine</b>	HR ja Johtaminen
<b><u>Tehokkaan assistentin kompetenssien määrittäminen</u></b>	
<b>Mitkä ovat tehokkaan assistentin kompetenssit ja osaamiset sinun mielestäsi?</b>	Monipuoliset tiedot ja taidot, mukautumiskykyisyys, jatkuva oppiminen, täsmällisyys, huolellisuus, it-ohjelmistojen käyttö, pystyy oppimaan uusia asioita
<b>Mitä näistä kompetensseista ja osaamisista, jotka äsken mainitsit, omaat?</b>	Kaikki.
<b>Mitkä näistä omista kompetensseistasi koet olevan riittävällä tasolla, ja missä on parannettavaa?</b>	Riittävällä tasolla: monipuolisuus työntekijänä, oppii uudet asiat, luotettavuus. Assistentin työtehtävien riittävä osaaminen. Parannettavaa: aikataulutusta ja täsmällisyys, tiimityöskentelytaidot
<b><u>Opinnot Haaga-Helican johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa</u></b>	
<b>Mitä kompetensseja ja osaamisia olet saanut opinnoissasi?</b>	Syvempi Office-ohjelmistojen ja muiden sovellusten ja tietotyövälineiden käyttö, it-sevarmuus tietokoneella työskennellessä, kyky tuottaa laadukasta tekstiä esimerkiksi asiakirjoihin, kielitaito ja työmahdollisuuksien lisääminen, presentaatioiden pitäminen, esiintyminen ja itsensä ilmaiseminen, yhteistyökykyisyys ja mahdollisuus työskennellä eri kulttuuritaustojen kanssa, sosiaalisen median käyttö.
<b>Minkä kompetenssi(e)n koit jäävän vähälle opinnoissasi?</b>	Tietää ohjelmistoja, mutta ei osaa tai muista käyttää enää kaikkia yhtä hyvin kuin kursseilla. Osa aiheista jäi uupumaan soveltamisen mahdollisuuksia, kun vain pääpiirteet käytiin läpi. Kielten opiskelussa olisi hyvä olla saanut mahdollisuuksia laajempaan ja käytännönläheisempään oppimiseen esimerkiksi yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Oman luovuuden lisääminen

	ja erilaisiin työilmapiirimalleihin tutustuminen. Applen käyttöliittymän opetteleminen. Yhteistyökykyisyyden kehittäminen.
<b>Miten työharjoittelusi tuki (tai ei tukenut) opinnoissasi saatuja kompetensseja?</b>	Tehtävänimike: markkinointiassistentti. Sai hyödyntää kielitaitoja, Office-ohjelmistot, presentaatiot, pöytäkirjan pito.
<b>Edistikö työharjoittelu työllistymistäsi?</b>	Kyllä. Verkostoitui runsaasti ja sai näyttöä ulkomailla työskentelystä.
<b>Olitko vaihdossa Haaga-Helian opintojesi aikana?</b>	Kyllä.
<b>Jos olit, niin koitko saaneesi uusia tai kehittäneesi vanhoja kompetensseja ja osaamisia? Jos, niin mitä?</b>	Presentaatioiden pitäminen, kielitaidon ylläpito ja uuden kielitaidon saaminen, verkostoituminen, kulttuurituntemuksen saaminen.
<b><u>Työelämä ja tulevaisuus</u></b>	
<b>Miten näet että nämä aiemmin mainitsemasi omat kompetenssisi tulevat muuttamaan tulevaisuudessa työelämäsäsi?</b>	"Assistentin ala on jatkuvasti kehittyvää ja muuttuvaa, joten pitää omaksua uusia toimintamalleja." Uusien ohjelmien soveltaminen ja mahdollisesti jopa korvaaminen. Etäkeskeisempään työskentelyyn tottuminen ja oman sosiaalisuuden ylläpito.
<b>Mitä kompetensseja ja osaamisia uskot tarvitsevasi tulevaisuudessa?</b>	Kaikkia tähän mennessä mainitsemia. Tiimityöskentely tulee aina olemaan relevantti, koska "assistentti tulee aina olemaan tiimipelaaja".
<b>Mitkä ovat mielestäsi hyviä tapoja kehittää ja päivittää kompetensseja työelämässä?</b>	Yhteistyö, kuuntelee toisia, kysyy epäselvissä tilanteissa.
<b><u>Rekrytointi</u></b>	
<b>Oletko työhaastattelussa huomannut sinun kompetenssejasi testattavan jollain tavalla, esimerkiksi tilannesimulaatiolla? Jos, niin miten?</b>	Testattu haastatteluissa viitaten hakijan hakemukseen ja CV:hen, että hakija tietää, mikä jokin siellä mainittu osattava palvelu on ja miten sitä käytetään. Ruotsin kielitaidon testaaminen. Valmiista materiaaleista oli koostettava esitelmä ja esiteltävä se. Myyntitaitoja testattiin organisaation oman konseptin myynnin harjoittelulla ja luova materiaalien hyödyntäminen.

<p><b>Oliko se mielestäsi toimiva/miellyttävä tapa testata Sinua?</b></p>	<p>Kyllä.</p>
<p><b>Mielipiteesi kompetenssipohjaisesta rekrytoinnista hakijan näkökulmasta?</b></p>	<p>Hyvä, että testataan. Organisaatio saa toimivan työntekijän, ja työntekijä saa työpaikan, jossa helppo hyödyntää osaamista ja palkataan oikeaan tehtävään. Vaikeita tai haastavia asioita kysyttäessä haastattelussa olisi hyvä saada mahdollisuus ilmaista oppimiskykyään ja vanhan uudelleen oppimista. Voi ilmetä myös persoonallisuuseroja - taitava tekijä ei välttämättä osaa myydä itseään ja omia taitojaan.</p>

<b>Haastateltava C</b>	
<b><u>Taustatiedot</u></b>	
<b>Ikä</b>	23
<b>Pääaine</b>	HR ja Johtaminen / Markkinointi
<b><u>Tehokkaan assistentin kompetenssien määrittäminen</u></b>	
<b>Mitkä ovat tehokkaan assistentin kompetenssit ja osaamiset sinun mielestäsi?</b>	Tietotekninen osaaminen, uusien järjestelmien nopea omaksuminen, rohkeus kokeilemaan tietoteknisesti, itsenäisyys, huolellisuus, tarkkuus, kommunikointitaidot, ajanhallinta, järjestelmällisyys, "pystyy pitämään kaikki langat käsissä", paineensietokykyisyys, osaa tulla toimeen kaikkien kanssa.
<b>Mitä näistä kompetensseista ja osaamisista, jotka äsken mainitsit, omaat?</b>	Kaikki.
<b>Mitkä näistä omista kompetensseistasi koet olevan riittävällä tasolla, ja missä on parannettavaa?</b>	Parannettavaa: stressinhallinta, vapaaajalla työasioiden miettimättä jättäminen. Persoonana hieman ujo ja introvertti, joten "lämpää hitaasti", eli sen kanssa toimimaan oppiminen.
<b><u>Opinnot Haaga-Helian johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa</u></b>	
<b>Mitä kompetensseja ja osaamisia olet saanut opinnoissasi?</b>	Tietotekninen osaaminen, kommunikointitaidot, pöytäkirjan teko, ryhmätyöskentely, projektinhallinta, kokouskäytännöt, erilaisen ihmisen kanssa toimeen tuleminen, tavoitteeseen keskittyminen ja häiriötekijöiden huomiotta jättäminen, sopeutuminen.
<b>Minkä kompetenssi(e)n koit jäävän vähälle opinnoissasi?</b>	Teoriaosuudet tuntuivat pintapuolisilta, stressinhallintataitojen opettaminen.
<b>Miten työharjoittelusi tuki (tai ei tukenut) opinnoissasi saatuja kompetensseja?</b>	Tehtävänimike: assistenttiharjoittelija. Kokouskäytäntöjen ja pöytäkirjojen teko, osaamisen vahvistaminen "oikeita" asioita tekemällä, tietotekninen osaaminen ja uudet järjestelmät, kommunikointitaidot, virallisen kielen käyttö sähköposteissa.
<b>Edistikö työharjoittelu työllistymistäsi?</b>	Ei ole vielä työllistynyt, mutta uskoo edistävän.

<b>Olitko vaihdossa Haaga-Helian opintojesi aikana?</b>	Kyllä.
<b>Jos olit, niin koitko saaneesi uusia tai kehittäneesi vanhoja kompetensseja ja osaamisia? Jos, niin mitä?</b>	Johtamisen ja tapahtumajärjestämisen opinnot, vaihtomaan yritys vastuun ja yrityslain lakikurssi, akateemisen englannin kielen tuottaminen, käytännössä englannin kielisten sähköpostien tuottaminen, sopeutumiskykyisyys uusiin ja erilaisiin tilanteisiin, mukavuusalueelta poistuminen.
<b><u>Työelämä ja tulevaisuus</u></b>	
<b>Miten näet että nämä aiemmin mainitsemasi omat kompetenssisi tulevat muuttamaan tulevaisuudessa työelämäsäsi?</b>	Tietoteknisen osaamisen laajeneminen, käytännönoosaamisen saaminen, oman työn tehokkaampi osaaminen kokemuksen saamisen myötä, itsevarmuuden lisääntyminen, ammatillinen asennoituminen ja oman työpöydän kehittäminen.
<b>Mitä kompetensseja ja osaamisia uskot tarvitsevasi tulevaisuudessa?</b>	Kaikki edellisessä kohdassa mainitut, erityisesti tietotekninen osaaminen digitalisaation myötä. Stressinhallinta, varsinkin isommissa rooleissa. Oman alan teorian ja käytännön oppiminen, koska "assistentti voi työskennellä monella eri alalla". Järjestelmällisyys ja multitaskaaminen.
<b>Mitkä ovat mielestäsi hyviä tapoja kehittää ja päivittää kompetensseja työelämässä?</b>	Käytännön osaamisen kerryttäminen tekeillä, työpaikan tarjoamat kurssit ja koulutukset kehittää henkilöstöä, uudet sopivan vaikeat haasteet, omien rajojen ylittäminen.
<b><u>Rekrytointi</u></b>	
<b>Oletko työhaastattelussa huomannut sinun kompetenssejasi testattavan jollain tavalla, esimerkiksi tilannesimulaatiolla? Jos, niin miten?</b>	Kysytty, mitä tekisi jossakin hypoteettisessa tilanteessa. Kysytty hakemukseen perustaen, miten jokin ominaisuus heijastuu omaan työntekoon.
<b>Oliko se mielestäsi toimiva/miellyttävä tapa testata Sinua?</b>	On kokenut miellyttäväksi vastata hypoteettiin kysymyksiin, koska tietää itse miten toimii, joten helppo vastata. Joskus voi olla haastavaa muistaa mitä on hakemuksessaan maininnut, ja siitä kysyttäessä voi

	hetkeksi stressaantua miettiessään miten vastata.
<b>Mielipiteesi kompetenssipohjaisesta rekrytoinnista hakijan näkökulmasta?</b>	Vaikuttaa toimivalta, eikä ole hakijalle itselleen liian vaikea asia. Työnantaja saa syvemmän kuvan hakijasta. Erityisesti työntekijän arvoja testatessa hyvä menetelmä. Riskinä epätodenmukaisuus esimerkiksi "Mitä tekisit tilanteessa X?" -kysymysten vastauksissa, sillä ihminen ei välttämättä itsekään tiedä täysin vastausta tai saattaa valehdella.

<b>Haastateltava D</b>	
<b><u>Taustatiedot</u></b>	
<b>Ikä</b>	25
<b>Pääaine</b>	HR ja Johtaminen
<b><u>Tehokkaan assistentin kompetenssien määrittäminen</u></b>	
<b>Mitkä ovat tehokkaan assistentin kompetenssit ja osaamiset sinun mielestäsi?</b>	Käytännöllisyys, itsenäisyys, oma-aloitteisuus, organisointikykyisyys, priorisointitaito, yhteistyökykyisyys, vuorovaikutustaidot, kiinnostuneisuus, motivaatio työhön ja kehittymiseen, osaa katsoa "boksin ulkopuolelta" omaan työhön liittyviä asioita, varmuus omaan osaamiseen, luotettavuus, asioiden tietäminen, it-osaaminen, substanssiosaaminen omalla alalla.
<b>Mitä näistä kompetensseista ja osaamisista, jotka äsken mainitsit, omaat?</b>	Jollain tasolla omaa kaikkia. Vahvimmat: vuorovaikutustaidot ja yhteistyökykyisyys, motivoituneisuus, luotettavuus, priorisointi.
<b>Mitkä näistä omista kompetensseistasi koet olevan riittävällä tasolla, ja missä on parannettavaa?</b>	Parannettavaa: Substanssiosaamista ei välttämättä omaa niin paljon: vaikka teoria olisi tuttua, ei käytännössä ole välttämättä kokemusta. Täsmällisyys, aikataulutusta ja oma organisointikyky. Varmuuden tunne omassa työnteossa kokemuksen myötä.
<b><u>Opinnot Haaga-Helican johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa</u></b>	
<b>Mitkä kompetensseja ja osaamisia olet saanut opinnoissasi?</b>	Yhteistyökykyisyys, organisointikykyisyys, jollain tasolla käytännönläheisyyden saaminen opinnoissa.
<b>Minkä kompetenssi(e)n koit jäävän vähälle opinnoissasi?</b>	Itsenäisyys, oman vastuun painottaminen ryhmätöissä, itsenäisen työskentelyn mittaaminen esimerkiksi kokeilla tai tehtävillä.
<b>Miten työharjoittelusi tuki (tai ei tukenut) opinnoissasi saatuja kompetensseja?</b>	Tehtävänimike: amk-harjoittelija / sihteeriharjoittelija. Käytännönläheisyyttä sai töissä. Itsenäisyys. Oli ilo, että sai käytettyä koulussa opittuja taitoja, esimerkiksi it-taitoja. Yhteistyökykyisyys.

<b>Edistikö työharjoittelu työllistymistäsi?</b>	Ei ole oman alan töiden hakemisesta huolimatta tällä hetkellä edistänyt, mutta ajattelee tulevaisuudessa mahdollisesti edistävän.
<b>Olitko vaihdossa Haaga-Helian opintojesi aikana?</b>	Ei.
<b>Jos olit, niin koitko saaneesi uusia tai kehittäneesi vanhoja kompetensseja ja osaamisia? Jos, niin mitä?</b>	-
<b><u>Työelämä ja tulevaisuus</u></b>	
<b>Miten näet että nämä aiemmin mainitsemasi omat kompetenssisi tulevat muuttamaan tulevaisuudessa työelämäsäsi?</b>	Käytännönläheisyys ja yhteistyökykyisyys lisääntyy sekä rohkeus ja varmuus työn teon myötä.
<b>Mitä kompetensseja ja osaamisia uskot tarvitsevasi tulevaisuudessa?</b>	Yhteistyökykyisyys, kansainvälisyys ja kulttuurituntemus, kielitaito (englannin kielisten työympäristöjen lisääntyminen), jatkuva oma kehittyminen, motivaatio, it-osaamisen kehittäminen digitalisoitumisen lisääntyessä.
<b>Mitkä ovat mielestäsi hyviä tapoja kehittää ja päivittää kompetensseja työelämässä?</b>	Yhteistyö eri organisaatioiden samassa asemassa työskentelevien kanssa ja tiedon jakaminen, organisaation sisällä keskusteleminen kehitystarpeista ja osaamisen kehittämisestä, mikrokoulutukset, avoin mieli ja kiinnostuneisuus, toisten kuunteleminen, "tuntosarvet pystyssä". Oman osaamisen ja toiminnan kriittinen arviointi.
<b><u>Rekrytointi</u></b>	
<b>Oletko työhaastattelussa huomannut sinun kompetenssiesi testattavan jollain tavalla, esimerkiksi tilannesimulaatiolla? Jos, niin miten?</b>	Ryhmähaastatteluissa vuorovaikutustaitojen ja ryhmädynamiikkojen testaaminen. Vaatekauppa-alalla järjestelytaitojen testaaminen, sopivan asukokonaisuuden löytäminen ja sen myyminen "asiakkaalle".

<p><b>Oliko se mielestäsi toimiva/miellyttävä tapa testata Sinua?</b></p>	<p>Teoreettisesti toimiva, mutta ryhmätilanne luo kilpailua ja stressiä, joten ei miellyttävä. Jotkut myös erottuvat luonnostaan erikseen ryhmätilanteissa. Ryhmähaastattelun tarkoitus oli hakijalle nähtävissä vuorovaikutuksen ja tiimityön testaamisen väli- neenä.</p>
<p><b>Mielipiteesi kompetenssipohjaisesta rekrytoinnista hakijan näkökulmasta?</b></p>	<p>Sekä työnhakija että työnantaja saavat kovan työssä tarvittavista kompetensseista. Hakijan (ja myös organisaation) kannalta ikävät virherekrytoinnit vältetään helpommin.</p>