

Janita Jokinen & Jenna-Juulia Törmänen

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN OSUUSKUNNISSA

Toiminnallinen tutkimus Terwa-akatemia osuuskunnille

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITTÄMINEN OSUUSKUNNISSA

Toiminnallinen tutkimus Terwa-akatemia osuuskunnille

Janita Jokinen &
Jenna-Juulia Törmänen
Opinnäytetyö
Kevät 2021
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä(t): Janita Jokinen & Jenna-Juulia Törmänen

Opinnäytetyön nimi: HR-toiminnan kehittäminen osuuskunnissa – Toiminnallinen tutkimus Terwa-akatemia osuuskunnille

Työn ohjaaja(t): Antti Vähäkangas

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Kevät 2021

Sivumäärä: esim. 101 + 14 liitettä

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun ammattikorkeakoulun Terwa-akatemia. Terwa-akatemiassa HR-toiminta on aloitettu syksyllä 2020, jolloin vakiintuneita toimintatapoja tai syvää tietämystä henkilöstöjohtamiseen ei ole ehtinyt muodostumaan. Työn tavoitteena oli kartoittaa henkilöstötoiminnan nykytilaa Terwa-akatemia osuuskunnissa ja tämän pohjalta luoda kolme toiminnallista kokonaisuutta, jotka kehittävät osuuskuntien HR-toimintaa. Kolme toiminnallista kokonaisuutta olivat rekrytointin työpaja sekä henkilöstöjohtamisen opas ja vuosikello.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin toimintatutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiä. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, strukturoimattomia haastatteluja, strukturoimatonta havainnointia ja palautekyselyä. Tietoperusta käsittelee henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita ja keskeisiä käsitteitä, vuosikelloa, rekrytointia, kehittämistyön menetelmiä sekä luovaa ongelmanratkaisua.

Toiminnallisten kokonaisuuksien avulla kehitettiin Terwa-akatemia osuuskuntien henkilöstöjohtamisen toimintaa. Opinnäytetyössä luotiin vakiintuneita toimintatapoja oppaan ja vuosikellon avulla sekä syvennettiin tietoutta yhteen henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen liittyen rekrytointipajan avulla. Tutkimustuloksista selviää, että opas ja vuosikello koettiin HR-toimintaa kehittäviksi ja niitä tullaan todennäköisesti hyödyntämään Terwa-akatemiassa tulevaisuudessa. Palauteiden mukaan rekrytointiaihe oli ajankohtainen, paja syvensi opiskelijoiden tietämystä ja se koettiin hyödylliseksi heidän uraansa ajatellen. Toiminnallisten kokonaisuuksien hyödynnettävyys realisoituu konkreettisesti vasta tulevaisuudessa, kun opas tulee käyttöön ja akatemialaiset pääsevät hyödyntämään rekrytointioppejaan työelämässä. Oppaan käyttöönottoa voisi edistää akatemian yhteisen pajan avulla, jossa käydään läpi henkilöstöjohtamista Terwa-akatemiassa. Myös oppaan tueksi tehty video voisi alentaa kynnystä tarttua oppaaseen. Rekrytointipajat olivat kertaluontoisia tapahtumia, mutta videotallenteita pajoista voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa.

Henkilöstöjohtamisen kehittämiskohteiksi nousivat sisäinen viestintä, vakiintuneiden toimintatapojen puute, strategian ymmärtäminen ja sen vieminen käytäntöön sekä johtoryhmän palaverit. Näitä voisi kehittää luomalla vakiintuneita prosesseja, jalkauttamalla strategiaa ja tehostamalla palaveriteita suunnitelmallisuuden avulla. Henkilöstötoimintaa voisi kehittää tulevaisuudessa myös lisäämällä yhteistyötä esimiestyön ja henkilöstöosaamisen opiskelijoiden ja opettajien kanssa.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, henkilöstöjohtamisen kehittäminen, osuuskunta

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in business economics, Option of Management and HRM

Author(s): Janita Jokinen & Jenna-Juulia Törmänen

Title of thesis: Developing human resource management in the cooperatives – Action research for cooperatives of Terwa-academy

Supervisor(s): Antti Vähäkangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2021

Number of pages: e.g. 101 + 14 appendices

The purpose of this practice-based thesis is to develop human resource management in cooperatives of Terwa-academy. Terwa-academy offers studies in entrepreneurship which is one of the business economic specialist options in Oulu University of applied sciences. Terwa's students practice entrepreneurship in cooperatives. The HR management in Terwa-academy began in autumn 2020 which means established practices and deep knowledge in HR has yet to be formed. The goal of the thesis was to meet these current needs by creating three practice-based activities. Chosen activities were recruitment workshop, HR guide, and annual wheel of HR.

The thesis is based on qualitative research and methods of action research and practice-based development were used. The research questions in this study were "How to develop HR management and knowledge in cooperatives of Terwa-academy?", "Which needs HR managers have in Terwa?", "What kind of HR knowledge is hoped for among students of the Terwa-academy?" and "Which HR know-how is needed in the future?" Collection methods that had been used were half-structured theme interviews, unstructured interviews, unstructured observation, and feedback surveys.

Results showed that the guide and annual wheel will likely be used in the future and together they developed HR activities in Terwa. Also, the recruitment workshops deepened the knowledge of the students and recruitment was considered as a current topic that was helpful for their future careers. All and all practice-based activities were useful for the organization and they helped to create established practices and deepen the knowledge of HR.

Keywords: human resource management, human resource management development, cooperative

1	JOHDANTO	6
2	PROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	7
	2.1 Toimeksiantaja	7
	2.2 Sidosryhmät	9
	2.3 Henkilöstöjohtamisen lähtötilanne osuuskunnissa	11
	2.4 Projektin osaamistarpeet ja tietoperusta.....	14
3	TARKOITUS JA TAVOITTEET	15
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	17
	4.1 Tutkimushaastattelut	18
	4.2 Havainnointi.....	20
	4.3 Palautekysely	21
	4.4 Aineistoanalyysi.....	22
5	REKRYTOINNIN TYÖPAJOJEN TIETOPERUSTA.....	23
	5.1 Rekrytointi	23
	5.1.1 Rekrytointiaiheen ajankohtaisuus	24
	5.1.2 Työnantajakuva ja -brändi.....	26
	5.1.3 Rekrytointikampanja	29
	5.2 Kehittämistyön menetelmät ja luova ongelmanratkaisu.....	29
6	HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OPPAAN JA -VUOSIKELLON TIETOPERUSTA.....	33
	6.1 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet ja keskeiset käsitteet.....	33
	6.2 Vuosikello.....	41
7	PROJEKTIN TOTEUTUS PÄIVÄKIRJAMERKINNÖIN	43
	7.1 Kehittämistyön käynnistäminen	43
	7.2 Rekrytoinnin työpajojen käytännön suunnittelu ja toteutus	55
	7.2.1 Rekrytointipajojen palautekyselyn tulokset.....	74
	7.3 Henkilöstöjohtamisen oppaan ja -vuosikellon käytännön toteutus.....	78
	7.3.1 Henkilöstöjohtamisen oppaan ja -vuosikellon palautekyselyn tulokset.....	87
8	POHDINTA	93
	LÄHTEET.....	98
	LIITTEET	102

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aiheena on henkilöstöjohtaminen ja sen kehittäminen. Tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena Terwa-akatemia osuuskunnille. Lisäksi hyödynnämme tutkimuksellista kehittämistyön menetelmää. Kanasen (2012, 38) mukaan ”toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos, tutkijan osallistuminen muutokseen ja muutossyklin toteutus.” Tutkimuksellinen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa käytäntöön toimivia ratkaisuja (sama). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Terwa-akatemia osuuskuntien henkilöstöjohtamisen toimintaa käytännön ratkaisujen avulla.

Terwan osuuskuntien henkilöstöjohtamisen toiminnan kehittäminen on ajankohtaista ja tarpeellista, sillä toiminta on aloitettu aktiivisesti syksyllä 2020, eikä laajaa henkilöstöjohtamisen tietoutta tai vakiintuneita toimintatapoja ole ehtinyt muodostumaan. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun ammattikorkeakoulun Terwa-akatemian, jonka edustajana toimii Terwa-akatemia valmentaja Sanna Rönkkö. Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan Terwa-akatemia tämänhetkisten osuuskunnille. Opinnäytetyön aikana tutkijoina toimivat liiketalouden esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen opiskelijat työskentelevät pääasiassa yhteistyössä Terwa-akatemia osuuskuntien henkilöstövastaavien kanssa. Tutkimuksessa kartoitettiin vastauksia tutkimuskysymyksille: miten kehittää Terwa-akatemia osuuskuntien HR-toimintaa sekä -tietoutta? Mitä tarpeita Terwa-akatemia HR-vastaavilla on? Mistä toivotaan saatavan lisää tietoa? Miten voimme helpottaa HR-vastaavien työtä? Minkälaista tietotaitoa tulevaisuudessa tarvitaan? Tutkimusmenetelminä käytetään kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä puolistrukturoituja teemahaastatteluja, strukturoimattomia haastatteluja, strukturoimatonta havainnointia ja palautekyselyä.

Opinnäytetyö koostuu kolmesta toiminnallisesta kokonaisuudesta, joita ovat rekrytointin työpajat, henkilöstöjohtamisen opas ja vuosikello. Opinnäytetyö toteutettiin päiväkirjamuotoisena, joka muotoutuu edellä mainittujen kolmen toiminnallisen kokonaisuuden mukaisesti. Toiminnallisten kokonaisuuksien lähtökohtana olivat Terwa-akatemia osuuskuntien ja henkilöstövastaavien tarpeet ja toiveet. Oppaan ja vuosikellon tietoperusta koostuu henkilöstöjohtamisen eri osa-alueista ja keskeisistä käsitteistä sekä vuosikellon teoriaosuudesta. Rekrytointin työpajateoriassa käydään läpi rekrytointia yleisesti, sen ajankohtaisuutta, työnantajakuvaa ja -brändiä, rekrytointikampanjaa sekä kehittämistyön menetelmiä ja luovaa ongelmanratkaisua.

2 PROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa esitellään projektiluonteisen opinnäytetyön toimeksiantaja, sen sidosryhmät ja analysoidaan henkilöstöjohtamisen toiminnan lähtötilannetta Terwa-akatemia osuuskunnissa. Henkilöstöjohtamisen lähtötilanteen pohjana käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin marraskuussa 2020. Lopuksi käydään läpi projektin vaatimia osaamistarpeita ja tietoperustan sisältöä.

2.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Oulun ammattikorkeakoulun Terwa-akatemian. Terwa-akatemian on liiketalouden tutkinto-ohjelma, jonka opintopolkuna on yrittäjyys. Se on perustettu vuonna 2015. (Oulun ammattikorkeakoulu 2021b, viitattu 8.1.2021.)

Terwa-akatemia opintojen laajuus on kokonaisuudessaan 210 opintopistettä ja opinnot kestävät 3,5 vuotta. Opintojen rakenne on seuraavanlainen: 60 opintopistettä perusopintoja, 120 opintopistettä yrittäjyysopintoja, 15 opintopistettä muita opintoja ja 15 opintopistettä opinnäytetyöstä (katso kuvio 1.).



KUVIO 1. Terwa-akatemia opintojen rakenne (Oamkextra 2021, viitattu 9.3.2021)

Perusopinnot toteutetaan ensimmäisenä vuonna tavanomaisesti muiden liiketalouden opiskelijoiden kanssa. Toisena vuonna siirrytään yrittäjyysopintoihin Terwa-akatemiaan ja muodostetaan opiskelijatiimit, jotka perustavat tiimiyityksen 2,5 vuodeksi. (Oulun ammattikorkeakoulu 2021b, viitattu 18.2.2021.) Tiimiyitysten muoto on osuuskunta. Yrittäjyyttä harjoitellaan tiimien muodostamisissa osuuskunnissa. Tiimiyitysten toimintaa voidaan jatkaa myös opintojen päätyttyä. (Halonen, Kukkonen, Rönkkö, Ukkola & Åhman, haastattelu 26.11.2020.) Yrittäjyysopinnot 120 op pitävät sisällään 30 op pajoja, 30 op projekteja tiimiyityksessä, 16 op tupia ja seminaareja, 15 op vapaaehtoisia opintoja sekä 29 op lukemalla omavalintaisia kirjoja. Muut opinnot pitävät sisällään 9 op kieliä, joista 6 op on vapaaehtoisia kieliopintoja sekä 6 op tutkimus- ja kehittämiskurssista. Opinnäytetyöstä saadaan 15 op (Oamkextra 2021, viitattu 9.3.2021.)

Tällä hetkellä Terwa-akatemiassa toimii kolme aktiivista osuuskuntaa: toisen vuoden opiskelijoiden tiimit Rähee ja Räiskyvä sekä kolmannen vuoden opiskelijoiden tiimi Projektiaitta. Räheessä ja Räiskyvässä on molemmissa 17 jäsentä ja Projektiaitassa jäseniä on 19. Terwassa ei ole opettajia, vaan heitä kutsutaan valmentajiksi. (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020.)

Tuvat ovat valmentajälähtöisiä eli nämä ovat lähimpänä normaaleja oppitunteja. Tuvisa syvennyttään tietyn aihealueen teoretietoon valmentajan johdolla kerran viikossa kaksi tuntia kerrallaan. Opiskelijat sitoutuvat omavalintaisiin tupiin aina yhdeksi lukukaudeksi kerrallaan. Tupia ovat esimerkiksi taloushallinnon- ja johtamisen tupa. Lisäksi seminaareihin ja webinaareihin osallistumalla akatemialaiset voivat kerryttää opintopisteitä. (Terwa-akatemia 2017, viitattu 9.3.2021.)

Pajat taas ovat opiskelijoiden itse pitämiä tai suunnittelemlia tiimien pakollisia oppitunteja. Jokainen tiimiläinen vuorollaan suunnittelee, valmistelee ja vetää pajan omalle osuuskunnalleen. Pajoja järjestetään kaksi kertaa viikossa, ja ne kestävät neljä tuntia kerrallaan. Pajan aiheet ovat vaihtuvia ja niissä hyödynnetään usein myös yritysysteistyötä, jolloin pajoissa vierailee erilaisten yritysten ammattilaisia esimerkiksi kertomassa omasta työstään tai puhumassa tietystä aiheesta ammattilaisen näkökulmasta. Tarkoituksena pajoissa on jakaa sekä hiljaista-, että teoretietoa. Pajan lopuksi pidetään aina **motorola**. Motorola on työkalu, jonka tarkoitus on koostaa lyhyesti esimerkiksi pajan sisältö. Motorolassa on neljä kysymystä liittyen pajaan:

- Mitä hyvää?
- Mitä kehitettävää?
- Mitä opit?
- Mitä viet käytäntöön? (sama.)

Projektit ovat osuuskuntien itse hankkimia projektitöitä toimeksiantajilta tai opiskelijoiden itse ideoimia ja toteuttamia projektitöitä. Projektitöistä osuuskuntien on mahdollisuus ansaita rahaa omalle tiimilleen. Projektien maksavana asiakkaana toimivat usein yritykset tai kuluttajat. Projekteja toteuttavat opiskelijat yksin tai useamman opiskelijan projektiryhmät. Projektiryhmä voi koostua oman osuuskunnan jäsenistä tai useamman osuuskunnan jäsenistä, myös eri vuosikurssin akatemialaisista. Osuuskunnilla voi olla useampia projekteja käynnissä päällekkäin, eikä kaikkien osuuskunnan jäsenien tarvitse olla mukana kaikissa projekteissa. Työharjoittelu suoritetaan Terwa-akatemian osuuskunnassa projektien parissa kerryttämällä projektityötunteja. (sama.)

Terwa-akatemian opintojen loppuhuipennuksena on **Final Camp**, jossa osuuskunta lähtee yhdessä testaamaan omia taitojaan kansainväliseen ympäristöön. Tarkoituksena on päästä tekemään projektitöitä maailmalle esimerkiksi Eurooppaan tai Yhdysvaltoihin. Osuuskunta määrittää itse omat tavoitteensa, kohteensa sekä asiakkaansa. Opintojen aikana Final camp toimii tiimin yhteisenä tavoitteena. (sama; Oamkextra 2021, viitattu 9.3.2021.)

Opintopisteitä kerrytetään lisäksi itsenäisesti ammattikirjallisuutta lukemalla. **Kirjapisteitä** on mahdollisuus saada myös kuuntelemalla podcasteja tai katsomalla esimerkiksi dokumentteja. Opintopisteet saavuttaakseen jokaisesta luetusta kirjasta, kuunnellusta podcastista ja katsotusta dokumentista opiskelijat kirjoittavat esseen. (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020.)

2.2 Sidosryhmät

Terwa-akatemiassa on useita eri sidosryhmiä eli tahoja, joiden kanssa Terwa-akatemian on tekemisissä tai yhteistyössä (katso kuvio 2.). Ilman sidosryhmiä organisaatio ei voi toimia. Sidosryhmiä ovat niin yksityiset toimijat, yritykset kuin yhteisötkin. Sidosryhmät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin (Korppoo 2013, 84, 86.) Sisäisiä sidosryhmiä ovat Oulun ammattikorkeakoulu ja Terwa-akatemian osuuskunnat. Ulkoisia sidosryhmiä ovat kuluttaja- ja yritysasiakkaat sekä yhteistyökumppanit eli organisaatiot ja yhteisöt, joiden kanssa Terwa-akatemian ja osuuskunnat tekevät yhteistyötä esimerkiksi eri projektien tai paja-toimintojen merkeissä.



KUVIO 2. Terwa-akatemian sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät

Jokaisella sidosryhmällä on omat intressinsä eli niin sanotut päämääränsä yhteistyölle. Terwa-akatemian sidosryhmistä Oulun ammattikorkeakoulu voidaan nähdä tärkeimpänä sisäisenä sidosryhmänä, koska se on Terwa-akatemian toiminnan mahdollistaja. Tärkeimpänä intressinä näiden kahden toimijan yhteistyölle nähdään olevan se, että Terwa-akatemiasta saadaan ensinnäkin valmiita opiskelijoita, mutta myös Oulun alueen työmarkkinoilla kysytyjä työelämän osaajia. (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020; Oulun ammattikorkeakoulu 2020, viitattu 3.2.2021).

Toinen sisäinen sidosryhmä on Terwa-akatemian osuuskunnat. Terwa-akatemia on osuuskuntien toiminnan mahdollistaja. Terwa-akatemia ohjaa ja neuvoo osuuskuntien toimintaa sekä antaa opetusta ja valmiudet yritystoiminnan pyörittämiseen.

Yhden ulkoisen sidosryhmän muodostaa Terwa-akatemian asiakaskunta. Näitä ovat kuluttaja- ja yritysasiakkaat, jotka ostavat tuotteita tai palveluita osuuskunnilta. Myös opiskelijat voidaan nähdä Terwan asiakaskuntana, sillä ilman opiskelijoita ei akatemia voisi toimia. Intressit näillä toimijoilla liittyvät palveluiden ja hyödykkeiden ostoon tai saantiin sekä miksei myös asiakaspalvelukokemuksiin. Osuuskuntien yksityis- ja yritysasiakkaat ostavat palveluita ja/tai tuotteita osuuskunnilta ja opiskelija-asiakkaat pyrkivät saamaan Terwa-akatemialta hyvää opetusta ja lopulta todistuksen ammattitaidostaan.

Toinen ulkoinen sidosryhmä on yhteistyökumppanit eli organisaatiot ja yhteisöt, joiden kanssa tehdään monenlaista yhteistyötä. Organisaatioiden intressinä voidaan nähdä esimerkiksi tarve saada

näkyvyyttä akatemialaisten keskuudessa. Osa Terwa-akatemian opiskelijoista tulee toimimaan yrittäjinä tai esimiehinä erilaisissa organisaatioissa, joten yhteistyö nähdään mahdollisuutena verkostoitua tulevaisuuden osaajien kanssa. Oppilaitosyhteistyön kautta organisaatio voi rakentaa omaa työnantajakuvaansa ja markkinoida itseään tulevaisuuden työnantajana. Lisäksi organisaatio voi toteuttaa yhteiskuntavastuun sosiaalista ulottuvuutta oppilaitosyhteistyön avulla. Toisaalta yhteistyö voidaan nähdä hyödyllisenä myös ulkoistamisen kautta. Jos organisaatiolla on tarve ulkoistaa tietty projekti, voivat Terwa-akatemian opiskelijat vastata tähän tarpeeseen.

2.3 Henkilöstöjohtamisen lähtötilanne osuuskunnissa

Henkilöstöjohtaminen Terwa-akatemian osuuskunnissa on aloitettu aktiivisesti syksyllä 2020. Terwassa puhutaan HR-toiminnasta. Lyhenne tulee sanoista *Human Resources*, jonka suomenkielinen suora käännös on henkilöstöresurssit, onnistuneempi käännös on henkilöstövoimavarat. HR:llä viitataan kaikkeen toimintaan, mikä liittyy henkilöstöön ja heidän voimavaroihinsa. (Viitala 2013, 22). HR-toimintaan sisältyy tällä hetkellä henkilöstövastaavan pesti jokaisessa tiimiyrityksessä eli HR-vastaava, viikoittaiset HR-palaverit henkilöstövastaavien kesken sekä pajatoiminta, jossa käsitellään HR-toiminnan tärkeitä aiheita, esimerkiksi ”mitä on henkilöstöjohtaminen?”. Muutama vieraileva HR-ammattilainen on käynyt pajoissa puhumassa omasta työstään henkilöstöjohtamisen parissa ja kertonut henkilöstöjohtamisen eri osa-alueista. akatemialaisten itse pitämässä henkilöstöjohtamisen pajoissa ongelmana nähtiin se, että HR-tietous jää liian pinnalliseksi sekä syvälle teoriaan pääseminen koettiin hankalaksi itsenäisesti opiskelemalla ja ilman käytännön kokemusta. (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020.) Viikoittaisissa henkilöstöjohtamisen palaverissa HR-vastaavat käyvät läpi osuuskuntien kuulumisia, ajankohtaisia HR-aiheita sekä viikon aikana esille tulleita asioita. Käsiteltäviä aiheita ovat olleet esimerkiksi kehityskeskustelut, palkitsemiset, työtodistuksien suunnitteleminen sekä erilaiset ongelma- tai konfliktitilanteet. Lisäksi joka viikko koontuu JORY eli johtoryhmä, jolloin myös yksi HR-vastaava vie johtoryhmälle HR-vastaavien terveiset. Johtoryhmään osallistuu joka viikko valmentajia, osuuskuntien tiimivetoajat sekä yksi jäsen talous-, markkinointi ja HR-tiimeistä. Johtoryhmässä käydään läpi vuorotellen jokaisen osallistujan terveiset tiimiltänsä ja muita ajankohtaisia aiheita. (sama.)

HR-vastaavan pesti kestää pääsääntöisesti lukukauden ajan. Vastaavat saavat pestistään puolen vuoden aikana viisi opintopistettä. Yksi opintopiste tarkoittaa käytännössä 27 työtuntia eli yhteensä

135 työtuntia/viisi opintopistettä. Jos kuitenkin tämä ylittyy, saa opiskelija siinä tapauksessa enemmän opintopisteitä. HR-vastaavat ovat itse hankkineet tietopohjan henkilöstöosaamiseen lukemalla aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Ensimmäiset HR-vastaavat ovat pitäneet pestinsä aikana kehityskeskusteluita, järjestäneet hyvinvointitapahtuman tiimiläisille, olleet organisoimassa Terwa-akatemian 5-vuotisjuhlia ja suunnitelleet juhliin liittyvää palkitsemista. Lisäksi he ovat vastanneet rekrytointiprosessista, jossa valitaan uudet vastuuhenkilöt seuraavalle lukukaudelle. (sama.)

Tällä hetkellä HR-toiminta osuuskunnissa on niin alussa, ettei vakiintuneita toimintatapoja tai laajaa HR-tietoutta ole ehtinyt muodostumaan. Opinnäytetyön aihe on syntynyt tämän tarpeen pohjalta. Alkukartoituksen jälkeen HR-toiminnan nykytilanne konkretisoitui ja potentiaalisia kehittämiskohteita löytyi useampia. Osuuskunnilta löytyi niin yhteneviä kuin eriäviäkin kehittämiskohteita. HR-vastaavien selkeänä yhteisenä toiveena on osuuskuntien sisäisen toiminnan kehittäminen henkilöstöjohtamisen osalta. Yhteneväisenä tekijänä nähtiin myös ajankäytönhallinnan ongelmat pestin aikana, sillä yrittäjän arjen ja opiskeluiden yhteensovittaminen on luonut haasteita. Tämän lisäksi pinnalle nousi viestintä ja sen haasteet. Osuuskunnissa on hyödynnetty erilaisia viestintäkanavia, kuten WhatsApp ja Teams -sovelluksia (sama.)

Suurimpana haasteena koettiin syksyllä alkanut HR-vastaavan pestin aloitus, kun HR-toiminta käynnistettiin. Eräs HR-vastaava (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020) kertoi, että jonkinlainen HR-opas voisi olla hyödyllinen, varsinkin silloin, kun henkilöstövastaavat vaihtuvat. Hänen mukaansa oppaassa voisi olla tietoa siitä, mistä HR-työ kannattaa aloittaa ja mihin asioihin olisi hyvä kiinnittää huomiota. Myös muiden mukaan ensimmäiset kuukaudet kuluivat pestiin ja henkilöstöjohtamisen ammattikirjallisuuteen tutustuessa. Lopulta, kun henkilöstöjohtamisen kokonaisuus hahmottui, oli aikaa jo kulunut useampi viikko ja jopa kuukausia, mikä oli pois itse HR-vastaavan työtehtävistä. Selkeästi kaikki olisivat tarvinneet apua siihen, mitä henkilöstöjohtaminen on ja mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu. (sama.)

Tämän lisäksi tiedon siirron tai perehdyttämisen käytäntöjä HR-vastaavan pestin vaihtuessa ei ole ehtinyt syntyään, joten sen kehittäminen tulisi tarpeeseen. Puolen vuoden pestin aikana HR-vastaaville on muodostunut paljon hiljaista tietoa siitä, miten Terwassa HR-työtä toteutetaan käytännössä ja mitä henkilöstöjohtaminen on. Tällaisten tietojen siirtäminen seuraaville HR-vastaaville olisi tehokkaan ajankäytön ja käytäntöjen muodostumisten kannalta tärkeää. Sitoutuminen ja sen luomat haasteet olivat myös yksi yhtenevästä tekijöistä osuuskunnilla. Osa osuuskunnista oli tähän jo panostanutkin ja osa on aloittamassa työt sitouttamisen parantamiseksi. Haasteita sitoutumiseen

on osaltaan luonut myös tämänhetkinen maailmantilanne. Koronan myötä lisääntynyt etäopiskelu vaatii enemmän motivaatiota opiskelijoilta, ja tämän ovat huomanneet myös HR-vastaavat erityisesti kevään aikana. (sama.) HR-viesti -lehden kolumnissa ”Paikallaanolo ja yksin puurtaminen puuduttaa etätyössä” käydään läpi juuri etätyön aiheuttamia haasteita. Sen mukaan ”Moni kuvaa etätyöskentelyä yksin puurtamiseksi. Erilaiset ihmissuhteet työssä ovat oleellinen osa työmotivaatiota, sitoutuneisuutta sekä työn tuloksellisuutta.” (Kaarna 2021, viitattu 23.2.2021.)

Strategia, visio, missio ja arvot Terwa-akatemiaan osuuskunnissa koettiin tärkeiksi ja ajankohtaisiksi aiheiksi. Valmentajan (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020.) mukaan osuuskuntien omat strategiat ovat heppoisia, mikäli heillä tällaisia on ollenkaan, ja tämän vuoksi strategiatyöhön perehtyminen olisi kannattavaa ainakin jossain kohtaa opintoja. Keskustelussa kävi kuitenkin ilmi, että Terwa-akatemiaan arvoista, visiosta ja missiosta on tehty opinnäytetyö sekä syksyllä 2020 on aloitettu opinnäytetyö Terwa-akatemiaan strategiasta. (sama.)

Osuuskuntien välillä oli eriäviäkin kehittämiskohteita. Toisilla osa henkilöstöjohtamisen osa-alueista toimi paremmin tiimin sisällä kuin toisilla. Näin oli esimerkiksi esimiestyön ja johtamisen osalta, tosin osalla osuuskunnista johtaminen perustui henkilökemioiden toimivuuteen. Jotta johtamistaitoja ei jätettäisi pelkästään henkilökemioiden varaan, olisi tärkeää luoda suunnitelmallisesti erilaisia käytänteitä ja toimintatapoja johtamisen kehittämiseksi. Johtamiseen perustuvaa teoretiaa onkin jo tarjolla Terwa-akatemiaan opiskelijoille johtamisen tuvissa. Haastattelussa kävi myös ilmi, että JORY:n toiminnan tehostamisesta ja kehittämisestä toimivammaksi on keskusteltu valmentajien ja akatemialaisten kesken. Tähän olisi hyvä saada myös ulkopuolisen näkökulmaa. (sama.)

Eräissä HR-palaverissa HR-vastaavat kävivät läpi erilaisia ongelma- ja konfliktitilanteita. Asiaa pohdittiin käymällä läpi, mitä tapahtui, miten toimittiin ja miten tilanteesta selvittiin sekä olisiko tilanteessa voinut toimia toisin, ja jos, niin miten. Hyvinä paja-aiheina akatemialaisille voisivat toimia esimerkiksi ongelma- ja konfliktitilanteet ja niiden ennalta-ehkäiseminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. (Halonen, Ukkola & Åhman, keskustelu 4.12.2020.)

Lisäksi HR-vastaavat toivoivat hyviä henkilöstöjohtamisen kirjallisuus-, podcast- ja dokumenttivinkkejä. Henkilöstöjohtaminen on viimeisen vuoden aikana alkanut kiinnostaa akatemialaisia enemmän ja he haluaisivat syventää oppimistaan myös kirjallisuuden avulla, koostuvathan opinnot osin

kirjapisteistä. Hyviä henkilöstöjohtamisen kirjoja tai muita lähteitä on ollut kuitenkin haastavaa löytää. (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020.)

2.4 Projektin osaamistarpeet ja tietoperusta

Kehittämistehtävä vaatii projektityöskentelytaitojen hallitsemista aina projektin suunnittelusta sen päättämiseen ja onnistumisen mittaamiseen. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää osata luoda saavutettavissa olevat ja realistiset tavoitteet. Projekti pitää aina sisällään asioita, joita ei voi ennustaa. Tällöin on tärkeä osata muutosten hallintaa. Myös epävarmuudensietokykyä ja pitkäjänteisyyttä on löydyttävä muutostilanteissa.

Projekti vaatii onnistuakseen hyviä vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja, sillä projektin aikana tullaan olemaan tiiviissä yhteistyössä Terwa-akatemia opiskelijoiden kanssa ja opinnäytetyötä sekä projektia työstetään pareittain. Myös selkeä viestiminen projektin kulusta ja tavoitteista auttaa osallistujia pysymään ajan tasalla. Hyvät itsensä johtamis- ja organisointitaidot auttavat pitämään projektin kokonaisuuden hallinnassa. Itsensä johtamisen olennainen taito on kyky priorisoida asioita ja hallita omaa työaika. Projektikokonaisuuden hallinta vaatii jatkuvaa viestimistä akatemia-laisille, kehittämistehtävien tarkkaa suunnittelua ja toteuttamista, tutkimuspäiväkirjan raportin ja teoriapohjan kirjoittamista sekä aikataulussa pysymistä niin projektin kuin opinnäytetyönkin tavoitteiden mukaisesti.

Opinnäytetyön aihealueena on henkilöstöjohtaminen ja kohdeilmionä HR-toiminnan kehittäminen. Tekijöillä tulee olla hyvä yleiskuva esimiestyöstä ja henkilöstöjohtamisesta jo opinnäytetyötä aloittaessa, sillä kyseessä on laaja aihealue, jonka omaksuminen vie aikaa. Henkilöstöjohtamiseen liittyvää tietoa ja osaamista tullaan syventämään opinnäytetyön aikana. Tietoperusta koostuu työpajan, HR-oppaan ja vuosikellon teoriaosuuksista. Opinnäytetyön rajauksen vuoksi HR-oppaan tietoperustaan henkilöstöjohtamisen osalta keskitytään henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen pääpiirteittäin. Työpajan tietoperustassa yhteen henkilöstöjohtamisen osa-alueeseen, rekrytointiin, syvennytään tarkemmin. Lisäksi pajan teoriaosuudessa keskitytään erilaisiin kehittämistyön menetelmiin, kuten luovaan ongelmanratkaisuun, benchmarking:iin ja aivoriiheen. Opinnäytetyön tietoperusta rakentuu vetoketjumallin mukaisesti, jolloin teoria ja käytäntö etenevät lomittain.

3 TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Terwa-akatemia HR-toiminnan nykytilanne sekä selvittää, mitä tarpeita ja ongelmakohtia osuuskunnilla on. Tarkoituksena on hyödyttää sekä Terwan HR-vastaavia, että osuuskuntien muita tiimiläisiä. Opinnäytetyössämme vastaamme seuraaviin kysymyksiin:

- Miten kehittää Terwa-akatemia osuuskuntien HR-toimintaa sekä -tietoutta?
- Mitä tarpeita Terwa-akatemia HR-vastaavilla on?
- Mistä toivotaan saatavan lisää tietoa?
- Miten voimme helpottaa HR-vastaavien työtä?
- Minkälaista tietotaitoa tulevaisuudessa tarvitaan?

Kartoituksen pohjalta luomme kolme toiminnallista kokonaisuutta, jotka vastaavat osuuskuntien ja HR-vastaavien tarpeita. Kokonaisuuksia ovat rekrytoinnin työpaja, HR-opas ja HR-vuosikello. Työn tavoitteena on hyödyttää sekä Terwan HR-vastaavia, että osuuskuntien muita tiimiläisiä. Toiminnalliset kokonaisuudet toteutetaan tämänhetkisille Terwan osuuskunnille.

Oppimistavoitteiksi asetimme projektityöskentelyn kehittämisen, sillä kummallakaan ei ole tästä paljoakaan kokemusta ja koemme sen tärkeäksi osaamisalueeksi työelämää ajatellen. Tämä pitää sisällään pitkäjänteisen työskentelyn, aikataulutuksen sekä itsensä johtamistaidot. Koemme tärkeimmiksi käytännön työkaluiksi asioiden suunnittelun ja aikataulutuksen sekä koko prosessin ajan aktiivisen raportoinnin tutkimuspäiväkirjaan. Olemme laatineet aikataulliset tavoitteet (katso kuvio 3.) projektin alussa ja pyrimme noudattamaan niitä koko projektin ajan.

Marraskuu	<ul style="list-style-type: none"> • Aiheen valinta • Alkukeskustelu toimeksiantajan kanssa • Teemahaastattelu HR-vastaavien kanssa 	
Joulukuu	<ul style="list-style-type: none"> • Tutustuminen kohdeorganisaatioon <ul style="list-style-type: none"> • Havainnointi pajoissa ja palavereissa • Aiheen rajaus ja toiminnallisten osuuskuntien valinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Projektisuunnittelu
Tammikuu	<ul style="list-style-type: none"> • Työpajan teoriaosuus ja suunnittelu 	<ul style="list-style-type: none"> • Aloitusseminaari
Helmikuu	<ul style="list-style-type: none"> • Työpajan toteutus • Palaute työpajasta • HR-oppaan ja vuosikellon teoriaosuus ja toteutus 	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjausseminaari
Maaliskuu	<ul style="list-style-type: none"> • HR-oppaan ja vuosikellon teoriaosuus ja toteutus • HR-vastaavien palaute oppaasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Esitysseminaari
Huhtikuu	<ul style="list-style-type: none"> • Opinnäytetyön ja oppaan viimeistely 	<ul style="list-style-type: none"> • Opinnäytetyön palautus

KUVIO 3. Projektin aikataulu

Uusimpana asiana toiminnallisissa kokonaisuuksissa tulee olemaan työpajan toteutus, josta meillä ei ole aikaisempaa kokemusta. Tällaisen kokonaisuuden toteuttaminen ja hallinta on yksi oppimistavoitteistamme. Onnistuaksemme tavoitteessamme tarvitsemme edellisessä kappaleessa mainittuja projektityöskentelytaitoja. Näemme, että pajan toteutus on ”projekti projektin sisällä”, joka vaatii oman suunnitelmansa sekä huolellisen teoreettisen tutustumisen eri pajatyo-skentelyn muotoihin.

Lisäksi tavoitteenamme on syventää omaa tietämystämme henkilöstöjohtamiseen liittyen. Asian tuntijarooliin kasvaminen ja sen omaksuminen on tärkeä tavoite varsinkin, kun työn luonne on hyvin toiminnallinen ja lähes konsulttimainen sisältäen kartoituksen nykytilanteesta aina ratkaisujen löytämiseen ja toteuttamiseen. Tämä vaatii meiltä sekä rohkeutta, että itsevarmuutta tuoda osaamistamme esille. Mutta myös kuuntelutaitoa sekä aitoa asioiden ja ihmisten kohtaamista ilman ennakkoluuloja.

Tavoitteenamme on myös tarkastella kriittisesti omia valintojamme koko opinnäytetyöprosessin ajan. Jatkuvan tarkastelun alaisena tulee olla lähteiden käyttö, valintojen ja rajoitusten tekeminen sekä toiminnallisten kokonaisuuksien toteuttaminen. Pyrimme välttämään ajatusvinoja, liian helppoja ratkaisuja tai ennakkoluuloihin perustuvia valintoja. Tähän kokonaisuuteen liittyy myös palautteen vastaanottaminen rakentavasti niin toisiltamme, vertaisarvioijalta, ohjaavalta opettajaltamme kuin Terwa-akatemia valmentajilta ja oppilailta. Pyrimmekin pyytämään aktiivisesti palautetta kaikilta näiltä osapuolilta koko prosessin aikana.

Opinnäytetyö toteutettiin päiväkirjamuotoisena. Raportointitavaksi valikoitui teemoittain muotoutuva päiväkirja eli raportointi tapahtui kolmen toiminnallisen kokonaisuuden mukaisesti. Päiväkirjamerkinnät raportoitiin viikon aikasykleissä alkaen marraskuulta 2020 loppuen huhtikuulle 2021.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Vilkan (2015, 224) mukaan: "Laadullinen tutkimusmenetelmä = tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on ymmärtää yksilön tai ryhmän toimintaa ihmisten niille antamien merkitysten eli laatuojen (esim. halut, arvot, ihanteet, uskomukset) avulla." Laadullisen tutkimuksen lähestymisen tapana on edetä käytännöstä teoriaan ja se pyrkii tutkimuskohteen syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen 2012, 27, 30). Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan tai on muuten hyvin lähellä tutkittavia koko tutkimusprosessin ajan. (Ojasalo ym. 2014, 105).

Opinnäytetyön tutkimuksen raamina on toiminnallinen ja tutkimuksellinen kehittämistyö. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia osuuskuntien HR-toiminnan ja -osaamisen nykytilannetta ja luoda tämän pohjalta toimintakokonaisuuksia, jotka tukevat HR-vastaavien työtä sekä kaikkien akatemialaisten henkilöstöjohtamisen osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyön perustana on organisaation tarpeisiin pohjautuva kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli koko opinnäytetyön prosessin ajan kommunikoida aktiivisesti HR-vastaavien kanssa sekä kehittää käytännön toimilla osuuskuntien HR-toimintaa sekä tietoutta. Ennen käytännön toteutuksia tietoa hankittiin kattavasti niin teorian kuin käytännönkin osalta kehittämistyön tueksi. Käytännön toimia eli opinnäytetyön toiminnallisia osioita arvioitiin lopuksi palautekyselyiden avulla. Tutkimuksen luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan jatkuvalla hankittujen tietojen ja valintojen arvioinnilla sekä esimerkiksi palautekyselyn anonymisoinnilla. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmillä ja kehittämistyömenetelmiksi valikoitui teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, avoimet eli strukturoimattomat haastattelut, strukturoimaton havainnointi ja palautekysely.

Toimintatutkimuksen periaatteena on osallistava tutkimus. Sen tavoitteena on löytää organisaation ongelmalle käytännöllinen ja konkreettinen ratkaisu tai uusi tapa toimia. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tunnuspiirteitä ovat käytännön ongelmien ratkaisu tai käytäntöjen uudistaminen, aktiivisen vuorovaikutuksen korostuminen, erilaisten tutkimusmenetelmien monipuolinen hyödyntäminen sekä tiedonhaku niin teoriasta kuin käytännöstäkin. Olennaista tutkimuksen aikana on toimia yhteistyössä organisaation käytännön toimissa toimivien ihmisten kanssa ja ottaa heidät osaksi tutkimusta ja kehittämistyötä. Yksinkertaisimmillaan toimintatutkimus on osallistavaa, yhteistyötä vaativaa, itsensä tarkkailevaa ja tilannesidonnaista toimintaa. (Ojasalo ym. 2014, 58.) Ojasalon,

Moilasen ja Ritalahden (2014, 59) mukaan toimintatutkimus sopii erityisesti tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuten sosiaalisten ja työmenetelmien ja -käytänteiden kehittämistyöhön, sillä toimintatutkimuksen lähtökohtana on käytänteiden ja toimintojen muuttaminen. Erityisesti toimintatutkimus on kiinnostunut siitä, miten organisaation asioiden tulisi olla eikä siitä, miten asiat ovat. (Ojasalo ym. 2014, 60).

Tutkimuksellinen kehittäminen perustuu organisaation kehittämistarpeisiin tai haluun saada aikaan muutoksia. Sen tunnusmerkkejä ovat uusien tuotteiden, palveluiden, ideoiden tai käytäntöjen tuottaminen ja toteuttaminen sekä käytännön ongelmien ratkaisu. Tavoitteena onkin uuden tiedon tuottaminen käytäntöön. Tutkimuksellinen kehittäminen on projektiluonteista ja prosessimaista kehittämistä. Tyypillisesti prosessi etenee monien ideointivaiheiden kautta ratkaisuun, toteutukseen ja lopulta arviointiin. Tutkimuksellisuus näyttäytyy kehittämisessä tiedon hankintana, järjestelmällisyytenä, analyttisyytenä, kriittisyytenä ja uuden tiedon luomisena. Näillä tarkoitetaan sitä, että kehittämisen tueksi hankitaan niin käytännön tietoa kuin tutkittuakin tietoa, valinnat perustellaan, käytetään erilaisia menetelmiä ja luodaan erilaisia näkökulmia, arvioidaan jatkuvasti hankittua tietoa ja omia valintoja sekä lopuksi dokumentoidaan koko prosessi ja levitetään uutta tietoa eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 20–22.)

4.1 Tutkimushaastattelut

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 106) mukaan tutkimushaastattelut ovat tutkimus- ja kehittämisessä yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Tutkimushaastattelun tavoitteena on edistävän aineiston kerääminen kehittämistehtävän ratkaisemiseksi.

Haastattelut voidaan jakaa niiden strukturointiasteen perusteella, joka tarkoittaa tutkimushaastattelun jäsentämistä ja rakennetta eli sitä kuinka paljon tutkija itse voi haastattelutilanteessa joustaa ja kuinka kiinteästi haastattelukysymykset ovat muotoiltu. Haastateltavan todellisista ajatuksista syvällisemmän kuvan aikaansaamiseksi, kannattaa haastattelu toteuttaa aidoissa toimintaympäristöissä kuten yrityksen arkiympäristössä. Aito toimintaympäristö edesauttaa muistamisessa ja kuvailemisessa. (sama.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelumenetelmä on yksi laadullisen tutkimuksen haastattelumuodoista, jossa haastateltavalle esitetään kysymyksiä teema-alueittain. (Vilkkä 2015,

123, 227). Vilkan (2015, 124) sanoin “Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teemat, joita tutkimushaastattelussa on välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi.” Tavoitteena teemahaastattelussa on, että tutkijan ennalta määrittelemistä teemoista haastateltava voi antaa kaikkiin oman vastauksensa ja teemoja käsitellään haastattelussa haastateltavan kannalta luontevassa järjestyksessä (Vilka 2015, 124). Teemahaastattelun runko laaditaan ennakkoon, mutta haastattelussa edetään tilanteen mukaisesti eli kysymysten sanamuodot voivat vaihdella, mieleen tulevia jatkokysymyksiä voidaan esittää ja mahdollisesti osa kysymyksistä voidaan jättää kysymättä (Ojasalo ym. 2014, 108).

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluna, riippuen kerättävän aineiston tarpeista ja tavoitteista. Ryhmähaastattelu on toimiva tapa kerätä tietoa silloin, kun tavoitteena on selvittää esimerkiksi, millaisia tarpeita HR-vastaavilla on ryhmänä sekä erityisesti luoda keskustelua ja ymmärtää esimerkiksi kyseisen ryhmän käsitteitä ja toimintatapoja (Vilka & Airaksinen 2003, 63; Vilka 2015, 125). Ryhmähaastattelusta käytetään myös nimeä täsmäryhmähaastattelu. “Hirsjärvi ja Hurme kuvaavat täsmäryhmähaastattelua tilanteeksi, johon kutsutaan 6–8 henkilöä asiantuntemuksensa perusteella ja jossa voidaan odottaa, että kutsutuilla on vaikutusta tarkasteltavaan asiaan ja kyky saada aikaan muutoksia.” (Vilka 2015, 125). Lisäksi täsmäryhmähaastattelussa ryhmälle annetaan tavoitteeksi esimerkiksi toiminnan kehittäminen, ideoiden kehittäminen tai asenteiden ja tarpeiden paljastaminen (sama.)

Avoin eli strukturoimaton haastattelu on haastattelumenetelmä, jota ei toteuteta kysymysten ja teemojen ympärille. Avoin haastattelu perustuu vuorovaikutukseen ja vapaampaan keskusteluun tutkimusongelman aihepiiristä, joka etenee haastateltavan ehdoilla. Tutkijan on kuitenkin mahdollista syventää keskustelua tekemällä aiheeseen liittyviä jatkokysymyksiä. Avointa haastattelumenetelmää voidaan toteuttaa niin yksilö- kuin ryhmähaastatteluissakin. (Vilka 2015, 126–127.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston kerääminen toteutettiin ryhmähaastatteluina. Marraskuussa toteutetulla ensimmäisellä teemahaastattelulla ja avoimilla haastatteluilla kartoitettiin osuuskuntien HR-toiminnan lähtötilanne sekä HR-vastaavien tarpeita, ongelmakohtia ja toiveita HR-toiminnan osalta. Toisessa maaliskuussa toteutetussa teemahaastattelussa kartoitettiin HR-vastaavien tarpeita ja toiveita HR-oppaan ja -vuosikellon osalta. Avoimia haastatteluja toteutettiin opinnäytetyön aikana useampia kertoja esimerkiksi Zoom-palaverissa ja WhatsApp -keskustelujen välityksellä. Ensimmäinen teemahaastattelu toteutettiin Oulun ammattikorkeakoulun Terwa-akatemia tiloissa, johon osallistui jokaisen Terwa-akatemia osuuskunnan sen hetkiset HR-vastaavat Tiia Halonen,

Sofia Åhman ja Reija Ukkola, entinen HR-vastaava Mari Kukkonen sekä valmentaja Sanna Rönkkö. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Toinen teemahaastattelu toteutettiin Zoom -etäyhteydellä vallitsevan koronatilanteen vuoksi. Haastatteluun osallistui entiset HR-vastaavat Tiia Halonen, Sofia Åhman, Mari Kukkonen sekä sen hetkiset HR-vastaavat Jesse Tapanainen, Lauri Jusila ja Ville-Valtteri Satokangas. Zoom-palaveri nauhoitettiin.

4.2 Havainnointi

Haastatteluiden tueksi kannattaa kehittämistyössä ottaa usein muitakin aineistonkeruumenetelmiä, tällainen voi olla esimerkiksi havainnointi. (Ojasalo ym. 2014, 106). Havainnoinnissa on suunnittelun kannalta tärkeää huomioida, millaisessa roolissa ja miten näkyvä havainnoija on. Havainnointi voidaan jakaa osallistumisen aktiivisuuden mukaisesti. Havainnoija voi olla aktiivinen tai täysin ulkopuolinen tarkkailija tai jotain näiden ääripäiden väliltä. Kehittämistyössä tutkimuksen alkuvaiheeseen soveltuu täysin ulkopuolisen tarkkailijan rooli, koska tällä tavoin havainnoimalla voi perehtyä tutkittavaan aiheeseen. (Ojasalo ym. 2014, 115–116.)

Havainnoinnin kohteena voi olla niin ihmisten toiminta kuin kuvat, esineet ja tekstimateriaalitkin. (Vilka 2015, 142–143.) Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 114) sanoin ”havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin.” Havainnointi antaa myös mahdollisuuden nähdä toimivatko ihmiset juuri niin kuin sanovat toimivansa. Havainnointitekniikka voidaan myös jakaa kahdenlaiseen havainnointiin jäseneltyyn ja yksityiskohtaisempaan toimintaan eli strukturoituihin sekä väljään ja joustavaan eli strukturoimattomaan toimintaan. (Ojasalo ym. 2014, 116.)

Ennen havainnon aloittamista tehdään valmistelutyöt, tällaisia voivat olla esimerkiksi lupien hankinta, organisaation johdon hyväksynnän hankkiminen aineiston keräämiselle tai toiminnan hyvien tapojen ja lainmukaisuuden varmistaminen. Itse havainnointityössä toimitaan mahdollisimman järjestelmällisesti. Havainnoinnin kohde määritellään ennakkoon ja mahdolliset havainnot tai tulokset kirjataan, videoidaan tai äänitetään muistiin. Havainnoinnissa voidaan hyödyntää ihmisen kaikkia aisteja. (Ojasalo ym. 2014, 115.)

Tässä opinnäytetyössä yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin strukturoimatonta havainnointia tutkimuksen alkuvaiheessa. Havainnoinnin avulla tutustuimme Terwa-akatemia osuuskuntaan ja heidän toimintaansa. Havainnointia toteutimme osallistumalla jokaisen osuuskunnan yhteen

pajaan, HR-palaverieihin sekä JORY- ja JTPS-kokouksiin. Osallistumiset toteutettiin Zoom/Teams-etyhteyden kautta vallitsevan koronatilanteen vuoksi. Tarkoituksena oli toimia ulkopuolisina tarkkailijoina, jotta havainnointitilanne tapahtui mahdollisimman luonnollisessa tilassa eikä havainnoijien läsnäolo vaikuttanut tarkkailtavien toimintaan.

4.3 Palautekysely

Opinnäytetyön toiminnallisten osioiden eli rekrytointipajojen pitämisen sekä HR-oppaan ja -vuosikellon lähettämisen jälkeen akatemialaisille ja HR-vastaaville toteutettiin palautekysely. Palautekyselyssä hyödynnettiin lomakehaastattelun eli strukturoidun haastattelun sekä standardoitua kyselylomakkeen teoriaa. (Vilka 2015, 123, 224). Palautekyselyn tarkoituksena oli mitata toiminnallisten osioiden tavoitteiden saavuttamista. Ennen varsinaista mittausta lähetimme palautekyselyn testattavaksi kahdelle arvioijalle.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi tutkimusmenetelmä on lomakehaastattelu. Lomakehaastattelu on strukturoitu tai standardoitu haastattelu. Lomakehaastattelun kysymysten muoto ja esittämisjärjestys päätetään ennalta ja harkitusti. Vilkan (2015, 123) mukaan ”Lomakehaastattelu on toimiva aineiston keräämisen tapa, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on hyvin rajattua esimerkiksi yhtä asiaa koskevien mielipiteiden, näkemysten, käsitysten tai kokemusten kuvaaminen.” (Vilka 2015, 123.)

Kyselylomake on kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä. Kyselylomakkeen suunnittelussa tutkijan tulee tietää tutkimuksen tavoitteet eli ne, mihin kysymyksiin tutkimuksessa ollaan etsimässä vastauksia. Kyselylomakkeessa kysymykset voivat olla avoimia-, monivalinta- tai sekamuotoisia kysymyksiä. (Vilka 2015, 105.) ”Avoimissa kysymyksissä tavoitteena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joissa vastaamista rajataan vain vähän. (Vilka 2015, 106.) Monivalintakysymykset ovat suljettuja ja strukturoituja kysymyksiä sekä kysymysmuoto on standardoitu eli vakioitu. Standardoitujen kysymysten tavoitteena on kysymysten vertailukelpoisuus. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista annetaan, mutta mukana on lisäksi yksi tai useampi avoin kysymys. Tällaisia sekamuotoisia kysymyksiä käytetään silloin, kun epäillään, että kaikkia vastausvaihtoehtoja ei voi varmuudella tuntea. Kysymysten laatimisessa kannattaa edetä joko yleisistä yksittäisiin asioihin tai toisinpäin. Kyselylomakkeen testaus tulee aina suorittaa ennen varsinaista mit-

tausta. Testaaminen tarkoittaa sitä, että muutama perusjoukkoa vastaava henkilö arvioi kyselylomaketta kriittisesti. Arvioinnissa tulee ottaa huomioon kyselylomakkeen kokonaisuus eli lomakkeen ohjeiden ja kysymysten selkeys ja yksiselitteisyys, lomakkeen pituus ja vastaamiseen käytettävän ajan kohtuullisuus sekä vastausvaihtoehtojen toimivuus. (Vilka 2015, 106–108.)

4.4 Aineistanalyysi

Laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: toisessa analyysia ohjaa tietty teoria, toiseen taas kuuluu ne analyysimuodot, joita ei ohjaa teoria, mutta johon voidaan soveltaa monenlaisia teoreettisia lähtökohtia. Sisällönanalyysi, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa, kuuluu jälkimmäiseen ryhmään. Se on perusanalyysimenetelmä, jolla tarkoitetaan kirjoitetun, kuullun tai nähdyn sisällön analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Opinnäytetyössä toteutetaan toiminnallisen tutkimuksen periaatteita. Tämän lähtökohtana ja kaiken perustana on kohdeorganisaation tarpeet, jotka selvitetään nykytilanteen kuvauksen keinoin haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Tällöin on tarkoituksenmukaista, että aikaisemmat teoriat, havainnot tai tiedot eivät ole ohjaamassa aineiston analyysia. Tämän takia analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen analyysi, joka on yksi sisällönanalyysin menetelmistä. Aineistolähtöisessä analyysissa aineistosta nostetaan esille keskeiset asiat riippumatta siitä, mitä nämä asiat ovat, tai mitä aikaisemmat teoriat ja tutkimukset niistä kertovat. Itse aineisto ohjaa siis analyysin tekoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–81.)

Kun aineistoista on poimittu keskeiset asiat, järjestellään aineisto loogisella tavalla (sama 2018, 78). Koska haastatteluihimme osallistui määrällisesti vähän ihmisiä, oli aineisto mielekästä järjestellä laadun, eikä määrän perusteella. Lisäksi opinnäytetyön lähtökohtana on HR-toimintojen kehittäminen, mikä itsessään on laaja kokonaisuus. Kun tätä asiaa lähdetään purkamaan haastateltavien kanssa, on hyvä teemoittaa HR-toimintojen kokonaisuudet, jolloin pystytään hahmottamaan, mitä asioita nousee esille mistäkin teemasta. Tällöin huomio kiinnitetään siihen, mitä mistäkin asiasta tai teemasta sanotaan (teemoittaminen), eikä siihen, kuinka montaa kertaa asia tulee esille (luokittelu) tai millainen yleistys tai tyyppiesimerkki aineistoista voidaan johtaa (sama 2018, 78–79).

5 REKRYTOINNIN TYÖPAJOJEN TIETOPERUSTA

Tässä osiossa kerrotaan ensin teoriapohjaa rekrytoinnista, aiheen ajankohtaisuudesta sekä syvennyttään työnantajakuvaan ja rekrytointikampanjaan. Lisäksi esitellään teoriaa kehittämistyön menetelmistä, joista syvennyttiin aivoriiheen ja benchmarking:iin, joilla paja soveltaen toteutettiin. Aivoriiheen liittyen käsiteltiin luovaan ongelmanratkaisuun liittyviä perussääntöjä.

5.1 Rekrytointi

Rekrytointi kuuluu henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen organisaatiossa. Rekrytointi-käsitteellä voidaan tarkoittaa kahta eri asiaa. Toisaalta sillä viitataan organisaation henkilöstöresursoinnin kokonaisuuteen, joka pitää sisällään henkilöstösuunnittelun, työnantajakuvan, henkilöstöhankinnan, valintavaiheen, perehdytyksen ja työsuhteen päättämisen. Toisaalta kyseisellä käsitteellä viitataan yhteen henkilöstöresursoinnin vaiheeseen, henkilöstöhankintaan. Henkilöstöhankinnassa tehdään toimenpiteitä, joiden päämääränä on saada hakijoita avoinna olevaan tehtävään ja tätä kautta organisaatio saa tarvitsemansa henkilöt palvelukseensa. (Salojärvi 2013, 120–142; Viitala 2013, 100.) Tässä kappaleessa keskitytään rekrytointiin isompana kokonaisuutena eli nimenomaan henkilöstöresursoinnin näkökulmasta.

Salojärven (2013, 119) mukaan rekrytointi on yksi strategisimmista prosesseista organisaatiossa, koska sillä voidaan vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen merkittävästi ja toisaalta taas rekrytointiin liittyvillä päätöksillä on kauaskantoisia seurauksia. Rekrytoinnin avulla pystytään saavuttamaan pitkäaikaisia tavoitteita, esimerkiksi tavoiteltua yrityskulttuuria, kuin lyhytaikaisiakin tavoitteita, kuten nopeasti uutta osaamista organisaatioon (Salojärvi 2013, 19). Rekrytointi on siis osa strategiaa ja se on strategian mahdollistaja käytännön tasolla, mutta toisaalta rekrytointipäätökset itsessään luovat suuntaa siitä, mihin yritys on menossa.

Rekrytointi mielletään osaksi henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta, mutta siihen liittyviä päätöksiä ei voi ulkoistaa pelkästään organisaation HR-osastolle. Kaijalan (2016, 18) mukaan rekrytointi on johtajan avaintehtävä, sillä nykyisen jälkiteollisen Suomen organisaatioissa korostuu henkilökunnan määrän sijasta henkilökunnan laatu. Onnistuakseen tehtävässään, johtajan on palkattava parhaimmat saatavilla olevat kyvyt organisaatioonsa, mikä vaatii johtajalta vaivannäköä (Kaijala 2016, 19).

Kajjala (2016, 243) kertoo, että ”rekrytoinnin omistajuus on aina ja vain esimiehellä”. Suurimmissa yrityksissä rekrytointiprosessiin osallistuvat yleensä ainakin rekrytoiva esimies, HR:n edustaja ja lähin kollega, mutta lopullisen vastuun rekrytoinnin onnistumisesta kantaa aina rekrytoiva esimies (Kajjala 2016, 61–62).

5.1.1 Rekrytointiaiheen ajankohtaisuus

On esitetty useampiakin syitä, miksi rekrytointi nähdään ajankohtaisena aiheena ja miksi siihen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Syinä nähdään muun muassa työmarkkinoiden muuttuminen sekä rekrytointiin liittyvät taloudelliset uhat ja mahdollisuudet. Rekrytointiin liittyvät päätökset vaikuttavat organisaatioiden toimintaan, ja samalla taas muutokset toimintaympäristössä ja yhteiskunnassa vaikuttavat siihen, millä painoarvolla ja miten rekrytointia organisaatioissa tehdään.

Viitalan (2013, 82) mukaan useammat johtamisen asiantuntijat esittivät viime vuosituhannen lopulla ennustuksen: ”rekrytoinnista on tulossa yrityksille henkilöstöjohtamisen suurin ja tärkein haaste”. Perusteena ennusteelle nähtiin se, että yritykset tulevat saavuttamaan kilpailuetunsa erityislaatuisten osaamisen kautta. Toisena perusteena nähtiin tuolloin, että organisaatioilla tulee olemaan pula työntekijöistä. (Viitala 2013, 82.) Ensimmäinen ennustus toteutui, toinen ei niinkään. 2000-luvun talouden kasvun hidastuminen, eläkeiän nosto ja yritysten toiminnan siirtäminen esimerkiksi Aasian maihin on vaikuttanut siihen, että uusia työpaikkoja ei ole syntynyt Suomessa samaan tahtiin, mitä ennustuksessa oletettiin (Viitala 2013, 82). Miksi rekrytointiin siis pitäisi kiinnittää erityistä huomiota, kun työntekijöistä ei ole pulaa?

Kajjala (2016, 15–16) esittää, ettei rekrytointi ole helppoa siitäkään huolimatta, että Suomessa on pitkään vallinnut taantuma ja työllisyysaste on matala. Erikoisosaajista on nimittäin pula ja käynnissä on ns. *talent war*, joka tarkoittaa taistelua parhaimmista ja kehittyvimmistä tekijöistä. (Kajjala 2016, 15–16.) On siis erotettava työntekijäpula ja osaajapula toisistaan. Osaajapulassa ongelmana ei ole työnhakijoiden määrä, vaan laatu. Tällöin organisaatioilla on hankala löytää osaava työntekijä täyttämään tiettyä positiota. (Duunitori 2015, viitattu 26.2.2021.) Jotkut organisaatiot siis joutuvat kilpailemaan osaajista, mikä antaa oman painoarvonsa rekrytoinnille.

Duunitorin kansallinen rekryointitutkimus (2020a, viitattu 7.1.2021) tukee Kaijalan kirjoitusta. 72 % rekrytoijista kokee, että pätevien hakijoiden löytyminen on entistä vaikeampaa ja 52 % kokee erityisasiantuntijoiden rekrytoinnin olevan yhä haastavampaa. Lisäksi ManpowerGroup:n (2019, viitattu 7.1.2021) tekemässä tutkimuksessa tulee ilmi, että osaajapula on kasvanut 20 prosenttiyksiköä yhdessä vuodessa. Tutkimuksen mukaan pääsyy sille, miksi työnantajat eivät löydä sopivia tekijöitä, on hakijapula. Pula osaamisesta on yrityksen kasvun esteenä ja kilpailu työntekijöistä yhä kovempaa. Enää ei riitä, että työnantaja tai rekrytoija laittaa ilmoituksen sivuilleen ja odottaa hakijoita, vaan osaajien tavoittamiseen on nähtävä vaivaa rekrytoinnin ja työnantajakuvan kehittämällä. (Ylä-Anttila 2020, viitattu 7.1.2021.)

Edellä mainitun lisäksi puhutaan termistä *flow of people*, joka tarkoittaa nykyaikaista ajattelua siitä, että henkilöstöresurssit ovat jatkuvassa virtaavassa tilassa (Salojärvi 2013, 119). Tämä juontaa juurensa pirstaloituneisiin työmarkkinoihin, jossa muutos niin työntekijän kuin -antajankin puolelta on enemmän sääntö kuin poikkeus. Tämä luo omat haasteensa ja vaatimuksensa rekryointiosaiselle. (Duunitori 2018, viitattu 7.1.2021.)

Rekryointi on myös taloudellisesti iso investointi organisaatiolle. Viitala (2013, 100–101) kertoo, että kokonaisaikaisen työntekijän kustannukset tehtävästä riippuen ovat 25 000–65 000 euron välillä vuodessa. Kaijala (2016, 19) taas esittää esimerkkilaskelman, jossa henkilön palkka on 5 000 euroa kuukaudessa. Tällöin neljän vuoden kustannuksien suuruudeksi tulee yli 300 000 euroa (Kaijala 2016, 19). Uuteen työntekijään liittyy myös hankintakustannuksia, kuten rekryointiprosessiin, perehdyttämiseen, tehokkuuden alenemiseen ja virheisiin kuluvat kustannukset. Se summa, jonka työntekijäkustannukset aiheuttavat, tulisi keskimääräisesti jokaisen työntekijän myös tuottaa, jotta investointi on kannattava. Organisaatiolle tulee siis kalliiksi, jos rekrytoinnissa ja henkilöstövalinnoissa epäonnistutaan. (Viitala 2013, 83, 100–101.)

Edellä esitetty investointiajatus voidaan nähdä toistakin kautta, ei pelkästään kulueränä, vaan mahdollisuutena. Omalla osaamisellaan ja tiedoillaan työntekijä voi parantaa yrityksen kilpailuetua ja luoda tuottoa enemmän, kuin pelkästään kustannuksien verran. (Viitala 2013, 101.) Tarkastellaanpa sitten uutta työntekijää kuluerien taikka voimavara lähtöisen ajattelun kautta, korostuu molemmissa se, kuinka oikeanlaisten työntekijän saaminen organisaatioon on tärkeää. Rekryointiin panostamalla vältytään sekä epäonnistuneilta valinnoilta ja toisaalta saadaan organisaatioon todennäköisesti juuri niitä työntekijöitä, jotka auttavat organisaatiota menestymään.

5.1.2 Työnantajakuva ja -brändi

”Yhtä lailla kuin organisaatioilla on yritysimage tai palveluimage asiakkaiden silmissä, niillä on myös työnantajaimago työmarkkinoilla”. Tätä kutsutaan käsitteellä työnantajakuva, joka tarkoittaa mainetta, joka yrityksellä on työnantajana. (Viitala 2013, 102.) Työnantajakuvaan vaikuttavat kolme tekijää: yritysimage eli image, työntekijäkokemukset eli identiteetti sekä julkisuuskuva. (Salojärvi 2013, 125; Kaijala 2016, 88.) Image tarkoittaa organisaation yleistä mainetta ja brändiä suhteutettuna työntekijöiden arvoihin ja tavoitteisiin urallaan. Identiteetti tarkoittaa työntekijöiden todellisia kokemuksia organisaatiosta työnantajana. Julkisuuskuva taas tarkoittaa ulkoista mielikuvaa organisaatiosta työnantajana, mihin yritys tietoisesti pyrkii vaikuttamaan ulkoisessa viestinnässään. (Salojärvi 2013, 125.)

Työnantajakuvan merkitys korostuu ”varsinkin, kun osaajien löytäminen on haasteellista” (Salojärvi 2013, 125). Positiivinen työnantajakuva auttaa kilpailuilla työmarkkinoilla houkuttelemaan osaajia omaan organisaatioon (Salojärvi 2013, 125). Kaijala (2016, 89) kertoo työnantajakuvan olevan rekrytinnissa kriittinen tekijä, sillä asiantuntijat viedään heti ja osaajilla on varaa valita työnantajien välillä.

Monesti työnhakijoiden tähtäimessä ovat vahvat kuluttajabrändit, sillä pelkkä positiivinen status tekee yrityksestä vetovoimaisen. Kuluttajabrändi ei kuitenkaan kerro organisaatiosta mitään työnantajana. Työnantajakuvan rakentaminen on mahdollisuus tuntemattomillekin organisaatioille profiloitua haluttavana työnantajana, vaikka yritysbrändi ei olisikaan vahva. (Kaijala 2016, 88.) Kaijala (2016, 90) viittaa erityisesti IT-alaan sanomalla, että tuntemattomilla tai pienillä organisaatioilla on hankala pärjätä hyvin kilpailuilla työmarkkinoilla ilman työnantajakuvan rakentamista.

Työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä vahvin on identiteetti eli työntekijöiden todelliset kokemukset organisaatiosta työnantajana (Salojärvi 2013, 126; Viitala 2013, 102–103). Ihmiset luottavat enemmän ystävältä tai tutulta saatuun tietoon organisaatiosta, kuin organisaation markkinointiviestinnässä luotuun kuvaan (Viitala 2013, 102–103). Paras keino saavuttaa positiivinen työnantajakuva on siis pitää huolta henkilöstöstään (Salojärvi 2013, 126; Viitala 2013, 102–103).

Työnantajakuvaan vaikuttaa myös julkisuuskuva, jonka merkitystä ei tule väheksyä. Kilpailuilla työmarkkinoilla rekrytinnin täytyy olla myös viestintää, myyntiä, brändin rakentamista ja markkinoin-

tia. Julkisuuskuvan rakentaminen on kaikkea näitä eli se on kuva siitä, millaisena organisaatio näytetään ulospäin työnantajana. Julkisuuskuvan rakentamisessa käytetään markkinoinnin keinoja. Rekrytoinnissa tämä tarkoittaa käytännössä pitkän aikavälin sisältösuunnitelmaa, joka pitää sisälleen kohderyhmän määrittelyn eli osaajat, joita organisaatio haluaa houkutellessa, kanavien ja tyylien valinnan, jotka puhuttelevat kohderyhmää sekä viestien räätälöinnin kohderyhmän mukaisesti. Ei riitä, että edellä mainittua viestintää ja markkinointia tehdään pelkästään silloin, kun rekrytointitarve on käsillä. Tunnettuutta ja mielikuvaa tulee rakentaa jatkuvasti. (Kaijala 2016, 95.)

Julkisuuskuva ja identiteetti (eli työntekijöiden todelliset kokemukset) eivät saa olla ristiriidassa keskenään, sillä yrityksen tulee lunastaa lupauksensa (Kaijala 2016, 88). Hankalin tilanne rekrytoinnissa tulee silloin, kun julkisuuskuva on ristiriidassa sen kanssa, mitä organisaation työntekijöiltä on kuullut tai millainen maine organisaatiosta kiertää osaajien keskuudessa (Viitala 2013, 103). Tämä takia julkisuuskuvaa tulisikin rakentaa työntekijöiden autenttisten kokemusten, *employee experience*, kautta. (Kaijala 2016, 88.)

Työnantajakuvaan liittyy käsite **työnantajabrändi** (*employer brand*). Duunitori (2020b, viitattu 26.2.2021) määrittelee käsitteen näin: ”Employer branding on suunnitelmallista, systemaattista ja pitkäjänteistä vaikuttamista työnantajakuvaan, jotta se tukisi työnantajan strategisia tavoitteita.” Työnantajakuva on alettu rakentaa samantyyppisesti kuin esimerkiksi tuotebrändejä (Salojärvi 2013, 126). Rantanen (2019b, viitattu 26.2.2021) pitää työnantajakuvan ja työnantajabrändin pääerona *tunnesidosta*. Organisaatiolla on työnantajakuva, kun se on olemassa yleisölleen. Yleisö tietää, minkä alan organisaatiosta on kyse ja on mahdollisesti lukenut lehtijuttuja tai kuullut tutulta, millaista siellä on olla töissä. Kuitenkin organisaatio on yksi muiden joukossa, eikä hakijalla ole erityistä syytä suosia kyseistä työpaikkaa. Silloin, kun organisaatiolla on työnantajabrändi, vetoaa se yleisöönsä. Hakija suosii kyseistä organisaatiota hakutilanteessa, koska on mieltynyt, jopa ihasnut sen menoon. (Rantanen 2019b, viitattu 26.2.2021.)

Osalle organisaatioista työnantajabrändin rakentaminen on hyödyllistä, osalle riittää työnantajakuvaan keskittyminen. Työnantajakuvan rakentaminen riittää yleensä organisaatioille, joilla on vahva kuluttajabrändi, jotka rekrytoivat harvakseltaan tai joiden tarpeena on enemmän vaikuttaa sisäiseen (eli nykyisiin työntekijöihin) kuin ulkoiseen yleisöön. Työnantajabrändistä taas hyötyvät ahkeraan rekrytoivat ja kasvavat organisaatiot, jotka toimivat kovasti kilpailuilla osaajamarkkinoilla. (Rantanen 2019b, viitattu 26.2.2021.)

Suurten osaajamäärien jopa päivittäinen rekrytointi ei onnistu, jos organisaatio joutuu houkuttelemaan osaajia. Työnantajabrändin tavoitteena on saada yritykseen niin vahva brändi työnantajana, että tilanne on päinvastainen - osaajat haluavat organisaatioon ilman myymistäkin. Tavoitteeseen päästään hyvän imun kautta, jossa työnantajabrändi on linjassa organisaation brändin ja todellisuuden kanssa. Työnantajabrändissä ei ole siis kyse pelkästään mielikuvista, vaan lupaukset tulee lunastaa niin organisaationa kuin työnantajanakin. Vaikka organisaatiolla olisi hyvä brändi, mutta työntekijöiden keskuudesta kuuluu soraääniä, on hankala pitää pystyssä uskottavasti ulkoista kuvaa organisaatiosta. (Kaijala 2016, 96–97.)

Kaijala (2016, 98) kertoo ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä, jotka auttavat suurten osaajamäärien rekrytoinneissa. Edellä mainitun vahvan työnantajakuvan tai -brändin lisäksi selkeä rekrytointisuunnitelma ja tehokas rekrytointiprosessi sekä tiivis yhteistyö rekrytoivien esimiesten ja johdon välillä auttavat onnistumaan asiantuntijoiden rekrytoinneissa.

Henkilöstöhankinnan vaiheessa korostuu **hakijakokemus**, johon vaikuttavat se, miten hakijoille viestitään ja kuinka rekrytointiprosessi etenee hakijan näkökulmasta. (Kaijala 2016, 107.) Hakijakokemus alkaa jo ennen hakemista, sillä organisaation työnantajakuva ja rekrytointimainonta, eli esimerkiksi työpaikkailmoitus, luovat ennako-oletuksia organisaatiosta (Räsänen 2017, viitattu 26.2.2021; Villa 2019, viitattu 26.2.2021). Työpaikkailmoituksen luettuaan hakija siirtyy hakuprosessiin ja -kanavoihin, jossa hakemisen helppoudella voidaan vaikuttaa hakijakokemukseen myönteisesti (Glad 2020, viitattu 26.2.2021). Haastattelutilanteessa hakija arvioi organisaatiota koostamisen kautta – miten hakija otetaan vastaan, tuntuuko haastattelu kuulustelulta vai tasapuoliselta keskustelulta ja saako hakija palautetta jo haastattelun aikana (Villa 2019, viitattu 26.2.2021; Räsänen 2017, viitattu 26.2.2021). Aktiivinen hakijaviestintä prosessin aikana ja jälkeen sekä aikataulussa pysyminen ovat positiivisen hakijakokemuksen perustekijöitä. Henkilökohtainen viestintä prosessin päätyttyä on omiaan vaikuttamaan hakijakokemukseen myönteisesti (Kaijala 2016, 163–164).

Työnantajakuva ja -brändi vaikuttavat hakijakokemukseen – ja päinvastoin. Se, miten rekrytointiprosessi etenee hakijan näkökulmasta, vaikuttaa hakijan mielikuvaan organisaatiosta. Hakijalle jää prosessin aikana mielikuvia muun muassa siitä, kuinka säännöllistä viestintä ja päätöksenteon nopeus organisaatiossa on (Kaijala 2016, 156). Rekrytointiprosessi on ensimmäinen vaihe, jossa organisaatio lunastaa hakijan odotukset, joita sille on ehtinyt syntymään työnantajakuvan kautta. Tämän takia rekrytointiprosessin on oltava linjassa työnantajakuvan kanssa.

5.1.3 Rekrytointikampanja

Rekrytointikampanja on lyhyen ajan markkinointia, jonka tarkoituksena on saada hakija lähettämään hakemus avoinna olevaan tehtävään (Rantanen 2019a, viitattu 26.3.2021). ”Rekrytointikampanja sisältää aina jonkinlaisen version työpaikkailmoituksesta, jossa pyydetään jättämään hakemus kuvattuun tehtävään” (sama). Kampanja kestää yleensä saman verran kuin haku-aika on käynnissä eli sillä on selvä aloitus- ja lopetusajankohta. Rekrytointikampanjan kohderyhmänä ovat aktiiviset työnhakijat (sama.) Koska rekrytointimarkkinointi ei saa olla ristiriidassa organisaation todellisuuden kanssa (Kaijala 2016, 88) ei myöskään rekrytointikampanja ole irrallinen työntekijöiden todellista kokemuksista ja työnantajakuvasta.

Rekrytointikampanja ja työnantajabrändi eroavat toisistaan usealla tavalla. Siinä, missä rekrytointikampanjalla tavoitellaan aktiivisia hakijoita juuri sinä hetkenä avoinna olevaan positioon, on työnantajabrändin tarkoituksena passiivisten hakijoiden herättely. Passiivisten hakijoiden huomion saamiseen ja heidän tavoittamiseensa ei useinkaan riitä rekrytointikampanjaan käytetty aika (noin 14–30 päivää), joten organisaatioiden on tehtävä pitkäjänteistä työtä pidemmällä aikajänteellä työnantajabrändäyksen keinoin. Työnantajabrändäystä tehdään silloinkin, kun aktiivista rekrytointitarvetta ei ole. Kun passiivinen hakija on saatu tällä välin kiinnostumaan organisaatiosta, on todennäköistä, että rekrytointitarpeen kynnyksellä myös nämä osaajat tavoitetaan paremmin. Rekrytointikampanjan kohderyhmänä on juuri sillä hetkellä avoinna olevaan positioon nähdyt sopivat hakijat, kun taas työnantajabrändi keskittyy nimenomaan ideaaleihin avainosaajiin, joita organisaatio tarvitsee menestyäkseen. (Rantanen 2019a, viitattu 26.2.2021.)

5.2 Kehittämistyön menetelmät ja luova ongelmanratkaisu

Innovointi ja luovuus ovat edellytyksiä kehittämiselle ja ilman niitä kehittäminen tyrehtyy. Yhteisölliset ideointimenetelmät ovat luovia ongelmanratkaisukeinoja kehittämisen avuksi. Ne sopivat tilanteisiin, joissa tarkoituksena on löytää uusia ratkaisuja, näkökulmia tai ideoita mihin tahansa kehityshankkeisiin. (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2015, 158.) Ideointimenetelmien hyötynä on se, että lyhyessäkin ajassa voidaan tuottaa paljon ratkaisuehdotuksia tehokkaasti (Harisalo 2011, 78–79). Harisalon (2011, 79) mukaan ideointitekniikat auttavat organisaatioiden jokapäiväisessä ongelmanratkaisussa ja tekniikoita käyttämällä ihmiset keksivät luovempia ratkaisuja ongelmiin.

Rekrytointipajan toiminnallisen osuuden tarkoituksena on ryhmänä luoda lyhyessä ajassa uudenlaisia ideoita ja tapoja toimia, joten työkaluksi valittiin yhteisöllisistä ideointimenetelmistä aivoriihityöskentely pajan toteuttamiseksi. Lisäksi valittiin kehittämistyössä yleisesti käytetty benchmarking -menetelmä. Päiväkirjaosiossa kerrotaan, miten kyseisiä menetelmiä sovellettiin käytännössä.

Aivoriihi (*brainstorming*) on Alex Osbornin kehittämä ideointimenetelmä, jossa ideoidaan ryhmässä uusia ratkaisuja tai lähestymistapoja ongelmaan (Harisalo 2011, 79). Aivoriihen vaiheisiin kuuluvat esivaihe, lämmittelyvaihe, ideointivaihe ja valintavaihe, joilla jokaisella on oma tehtävänsä prosessissa (Ojasalo yms. 2015, 161).

Puheenjohtajalla on tärkeä rooli varmistaessaan oikeanlaiset puitteet sekä ennen riisiä, että sen aikana. Ennen edellisessä kappaleessa mainittujen vaiheiden aloittamista luo puheenjohtaja ideomiselle mahdollisimman edukkaat puitteet. Ennen aivoriihen toteuttamista on ryhmäläisille mahdollistettava häiriötön tila ilman pelkoa keskeyttämisistä tai muista häiriötekijöistä. Myös aivoriiehen tarvittavat työvälineet, kuten erilaiset muistiinpanovälineet, on hankittava etukäteen. Puheenjohtajan tulee myös varata tarpeeksi aikaa aivoriihen toteuttamiseksi. (Harisalo 2011, 80.)

Puheenjohtaja pitää huolen siitä, että aivoriihen aikana noudatetaan luovan työn pääsääntöjä ja edetään kaikkien aivoriihen vaiheiden mukaan sekä tarvittaessa hän stimuloi keskustelua ryhmäläisten kesken. Ennen aivoriihen alkamista on siis tärkeää kertoa kaikille ryhmäläisille luovan työn pääsäännöt. Puheenjohtajan tehtävänä on myös asettaa ongelma, johon aivoriihessä lähdetään ratkaisua ideoimaan. Ennen ideoimista puheenjohtaja pitää huolen siitä, että jokainen ryhmäläinen ymmärtää ongelman samalla tavalla. (Harisalo 2011, 80.)

Kun kaikki valmistelut on tehty, voidaan aivoriihityöskentely aloittaa esivaiheella, jossa rajataan ja asetetaan tavoitteet. Tämän jälkeen on lämmittelyvaihe, jonka tehtävänä on vapautua ennakkoluuloista. (Ojasalo ym. 2015, 161.) Lämmittelyvaiheessa ideoidaan ratkaisuja johonkin muuhun, kuin aivoriihessä etukäteen asetettuun ongelmaan. Tämän vaiheen tarkoituksena on luoda innostavaa ja vapautunutta ilmapiiriä. (Harisalo 2011, 85.)

Näiden vaiheiden jälkeen päästään ideointivaiheeseen, jossa tuotetaan ideoita luovan ongelmanratkaisun keinoilla. Tässä vaiheessa luodaan mahdollisimman paljon ideoita ilman arviointia siitä, ovatko ideat hyviä tai toteutettavissa. Ideoita aletaan arvioimaan vasta valintavaiheessa, jossa kriittisesti tutkaillaan ideoiden toteuttamiskelpoisuutta. (Ojasalo ym. 2015, 161.)

Benchmarking on kehittämistyön menetelmä, jossa tutkitaan menestyvää organisaatiota, selvitetään sen menestymisen syitä ja tämän pohjalta pyritään löytämään toimintatapoja, joita voidaan soveltaa myös omassa organisaatiossa. Perusteellinen pohjustustyö on onnistuneen benchmarking:n tärkein lähtökohta. (Ojasalo ym. 2015, 186.)

Pohjustustyö alkaa selkeän kehittämiskohteen määrittelyllä omassa organisaatiossa, jonka jälkeen selvitetään, missä muualla nämä asiat tehdään erityisen hyvin. Kun organisaatio tai organisaatiot on valittu, tehdään perusteellista tiedonhakua siitä, miksi ja millä keinoilla ne onnistuvat toiminnassaan. Tiedonhankinnan tapoja voivat olla esimerkiksi yrityskäynnit tai internetistä löytyvien tietojen jäsentely ja analysointi. (sama.)

Kun kohdeorganisaatiosta on löydetty hyväksi todettuja toimintatapoja, on tätä tietoa tarkasteltava kriittisesti. On siis tehtävä eroa siihen, mitkä toimintatavat ovat suoraan sovellettavissa omaan organisaatioon ja mitkä toimintatavoista on muokkauksen jälkeen sopivia käyttöön. Tulee myös erottaa ne toimintatavat, jotka eivät ollenkaan sovi oman organisaation käyttöön esimerkiksi täysin erilaisen organisaatiokulttuurin takia. (sama.)

Benchmarking:n eduksi nähdään oman organisaation kilpailuaseman parantaminen. Toisten innovaatiot voivat nopeuttaa omaa kehittymistä, antaa yleisestikin inspiraatiota ja sysäyksen kehittämishalukkuuteen sekä selkeyttää omaa asemaa suhteutettuna kilpailijoihin. (sama.)

Risto Harisalo esittää viisi sääntöä, jotka edistävät ideointimenetelmissä hyödynnettävää **luovaa ongelmanratkaisua**. Ensimmäisenä sääntönä on ”Tuottaa mahdollisimman paljon ideoita” (Harisalo 2011, 75). Pääajatuksena on siis se, että hyödylliset ideat löytyvät todennäköisimmin suuresta määrästä ideoita verrattuna pieneen määrään ideoita. Prosessissa keskitytään laadun sijasta määrään eli tarkoituksena ei ole löytää paras mahdollinen idea vaan tuottaa määrällisesti niitä mahdollisimman paljon. (Harisalo 2011, 75.)

Toisena sääntönä on kaiken kritiikin kieltäminen. Tämän säännön tarkoituksena on tehostaa ideoiden syntymistä ja viedä huomio pois esittäjästä itse ideoihin. (Harisalo 2011, 76.) Luovan ongelmanratkaisun prosesseissa on tärkeää pitää ideointi ja arviointi erillään toisistaan. Ideointivaiheessa ei siis vielä arvioida sitä, ovatko ideat oikeasti toteutettavissa. Jos arviointi aloitetaan jo ideointivaiheessa, ei uudenlaisia näkökulmia synny. Prosessiin usein kuuluu myös se, että ensin tulevat esille

tavanomaiset ideat. Kun tämä ajatusvirta on tyrehtynyt, tulevat usein esille ei-sovinnaiset oikeasti uudet ideat. (Ojasalo ym. 2015, 158.)

Kolmantena sääntönä on hyvän olon tunteen luominen ja vahvistaminen luovan ongelmanratkaisun aikana. Harisalon (2011, 76) mukaan vapautunut tunnelma ja huumori auttavat mielen salpojen avaamisessa ja oman itsensä ylittämässä. Lisäksi huumori voi auttaa löytämään asioista uusia, jopa yllättäviäkin näkökulmia ja lähestymistapoja. Prosessin aikana ei ole tarkoituksena edetä mahdollisimman tehokkaasti, nopeasti ja järjestelmällisesti, sillä kiire ja ankarat vaatimukset heikentävät luovuutta. (Harisalo 2011, 76–77.)

Luovan ongelmanratkaisun neljänneksi säännöksi Harisalo (2011, 77) esittää toisten ideoiden yhdistämisen, risteyttämisen ja edelleen kehittämisen. Kaikki ideat ovat osallistujille niin sanotusti vapaata riistaa eli ne ovat muutettavissa joko muokatuiksi ideoiksi tai kokonaan uusiksi ideoiksi. Tämä toimintatapa auttaa osallistujia erityisesti, jos omat ideat alkavat loppumaan. (Harisalo 2011, 77.)

Viidennen säännön mukaan villit ideat ovat tarpeellisia ja toivottavia. Villit ideat auttavat osallistujia ylittämään tavanomaisen ajattelun rajoja ja toisekseen tällaiset ideat voivat luoda näkökulmia, joita ei olisi välttämättä huomattu ilman niiden esittämistä. Vaikka ideat olisivatkin liian villejä, on niissä potentiaalia jatkojalostua käyttökelpoisiksi ideoiksi. (Harisalo 2011, 78.)

Luovassa ryhmätyöskentelyssä vetäjältä vaaditaan luovan ongelmaratkaisun menetelmien hallintaa ja ryhmän vetäjän taitoja. Vetäjän tulee luoda avointa ja positiivista ilmapiiriä sekä kiireettömyyden tuntua, mikä auttaa luovan ilmapiirin luomisessa. Työkaluna positiivisen ilmapiirin luomiseen voidaan käyttää ”kolme plus”- ja ”miten” -tekniikoita. Jokaisesta ideasta esitetään ensin kolme hyvää puolta, jonka jälkeen ideoiden puutteita tarkastellaan rakentavasti ”miten” -kysymyksillä, kuten ”Miten rekrytointikampanjaa rahoitetaan?” tai ”Miten saamme yhteistyökumppanin mukaan some-mainontaan?”. Luovuutta edesauttaa myös kiireettömyyden tuntu. Samaa aikaan vetäjän tulee kuitenkin ottaa huomioon ajalliset resurssit sekä ryhmätyöskentelyn tavoitteellisuus ja kurinalainen eteneminen. (Ojasalo ym. 2015, 159.)

6 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OPPAAN JA -VUOSIKELLON TIETOPERUSTA

Tässä luvussa käsitellään henkilöstöjohtamisen oppaan ja vuosikellon tietoperustaa. Oppaan tietoperusta koostuu henkilöstöjohtamisen osa-alueista ja keskeisimmistä käsitteistä. Vuosikellon tietoperustassa kerrotaan, mitä vuosikellolla tarkoitetaan, mikä sen merkitys on ja mitä vuosikello pitää sisällään.

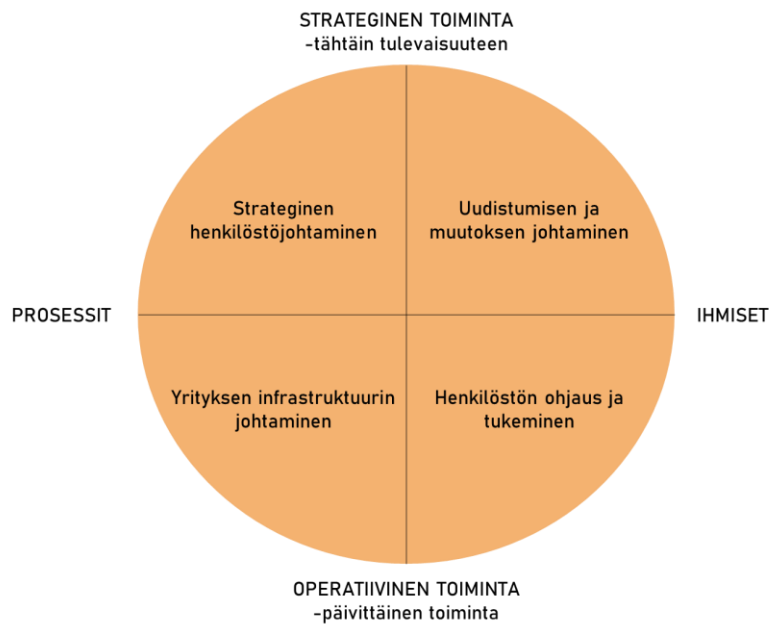
6.1 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet ja keskeiset käsitteet

Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen ”käsittää kaiken henkilöstöön liittyvän tarkoituksellisen toiminnan yrityksessä” (Viitala 2013, 20). Sen avulla organisaatiossa varmistetaan välttämätön työvoima sekä henkilöstön hyvinvointi, motivaatio ja osaaminen (Viitala 2013, 20). Yritysjohto ja esimiehet kantavat viime kädessä vastuun henkilöstötoimista. Pienissä organisaatioissa esimiehet hoitavat oman työnsä lomassa henkilöstöasioita ja isommissa taas esimiehet delegoivat osan tehtävistä henkilöstöasiantuntijoille. (Joki 2018, 14.) Organisaation esimiehet ja työntekijät voidaan nähdä henkilöstöosaston ja -ammattilaisten asiakkaina. (Viitala 2013, 19, 21).

Henkilöstöjohtaminen jaetaan kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen (*human resource management*), työelämän suhteiden hoitamiseen (*industrial relations, IR*) sekä johtajuuteen ja esimiestyöhön (*leadership*) (Viitala 2013 20). Näissä kaikissa kolmessa osa-alueessa henkilöstöasiantuntijalla on tärkeä rooli. Henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa toimia, jotka kohdistuvat henkilöstön määrän säätelyyn, motivaatioon, hyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen. Työelämän suhteiden hoitaminen tarkoittaa työnantajan ja työntekijöiden suhteiden hoitamista. Henkilöstöasiantuntija varmistaa esimerkiksi työehtosopimusasioiden, yhteistoiminnan ja paikallisen sopimisen hallinnan ja noudattamisen. Henkilöstöasiantuntija vaikuttaa myös organisaation esimiestyöhön ja johtamiseen. Useammat esimiesten käytännön toimet kohdistuvat henkilöstöön ja niihin liittyvissä asioissa henkilöstöasiantuntija toimii tärkeänä kumppanina esimiehille. (Viitala 2013, 21–22.)

Henkilöstöjohtajan roolit jaetaan neljään osaan. Ulrichin (1997, 24) mukaan roolit on jaettu strategiseen henkilöstöjohtamiseen, uudistumisen ja muutoksen johtamiseen, yrityksen infrastruktuurin johtamiseen sekä henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen (katso kuvio 4.).



KUVIO 4. Henkilöstöjohtamisen roolit mukailen Ulrichin mallia (Ulrich 1997, 24).

Henkilöstöjohtamisen strategiseen tasoon kuuluvat strategisen henkilöstöjohtamisen toimet sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstöasiantuntija toimii strategisena kumppanina. (Ulrich 1997, 26.) Strategisen henkilöstöjohtamisen toimet edesauttavat yrityksen liiketoimintastrategian osaamis pohjan ja kehittämishaasteiden toteuttamista. Strategista henkilöstöjohtamista toteutetaan henkilöstöstrategian avulla, jolla varmistetaan se, että organisaatiossa on liiketoimintastrategian mukaiset onnistumisen edellytykset henkilöstövoimavarojen osalta. (Viitala 2013, 35.) Uudistumisen ja muutoksen johtamisen roolissa henkilöstöasiantuntija on muutosagentti (Ulrich 1997, 30). Henkilöstöasiantuntija arvioi muutostarpeita ja tekee niiden toteuttamiseksi tarvittavat suunnitelmat. Muutoksen johtaminen pitää sisällään organisaatiokulttuurin muutoksen, muutokkyvykkyden kehittämisen työntekijöissä ja muutosten läpiviennin varmistamisen. (Viitala 2013, 35.)

Henkilöstöjohtamisen operatiiviseen tasoon kuuluvat henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä yrityksen infrastruktuurin johtaminen. Henkilöstön ohjaus ja tukeminen tarkoittaa päivittäistä kanssakäymistä henkilöstön kanssa (Ulrich 1997, 29.) Tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutuneisuutta ja motivaatiota, ja sitä myöten organisaation tuottavuutta. Henkilöstöasiantuntijan tehtävänä on hoitaa

päivittäisiä ongelmanratkaisutilanteita ja vastata työntekijöiden tarpeisiin. Lisäksi asiantuntijan tehtävänä on tukea esimiehiä ja kehittää johtajuutta organisaatiossa. (Viitala 2013, 35.) Yrityksen infrastruktuurin johtaminen kuuluu henkilöstöhallinnon- ja käytäntöjen kenttään, mikä nähdään perinteisimpänä henkilöstöasiantuntijan roolina (Ulrich 1997, 28.) Siinä luodaan erilaisia henkilöstöön liittyviä toimintamalleja ja järjestelmiä, joita henkilöstöasiantuntija organisoii ja kehittää. Käytännössä yrityksen infrastruktuurin kehittämiseen kuuluvat esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä ja tehokkaat rekrytointi-, perehdytys- ja urasuunnitteluprosessit. (Viitala 2013, 35.)

Henkilöstöllä, ja näin ollen onnistuneella henkilöstöjohtamisella, on tärkeä rooli organisaation tuottavuuden, palveluiden ja tuotteiden laadun, uusien innovaatioiden sekä organisaation joustavuuden kannalta. Viitala (2013, 8) kertoo: "Sekä tuotannollisen tehokkuuden että kustannustehokkuuden kannalta oikein kohdennettu, riittävä, osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on tehokkuuden paras tae". Henkilöstö vaikuttaa suoraan myös toiminnan sekä tuotteiden ja palveluiden laatuun. Osaava, sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta vaikuttaa myönteisesti laadukkuuteen. Henkilöstö tuottaa myös uusia innovaatioita. Yritys harvemmin selviytyy pelkästään myymällä muiden tuotteita ja palveluita, joten yrityksen on tärkeää saada sitoutettua osaavaa väkeä toimintansa kehittämiseksi. Tehokkuuden näkökulmasta puhutaan lisäksi paljon toiminnan ja kustannusten joustavuuden maksimoinnista. Organisaation tulee pystyä reagoimaan nopeasti markkinoiden ja kilpailutilanteen muuttuessa. Henkilöstön säätely on nopea tapa vastata näihin muutostarpeisiin. Myös mahdollisuus muuttaa tehtäviä luo joustavuutta. (Viitala 2013, 8–9.)

Esimiestyön ja johtaminen

Kuten aiemmin kerrottiin, toimii henkilöstöasiantuntija tärkeänä esimiestyön ja johtamisen kumppanina. Johtaminen ei ole helppoa, minkä takia organisaation esimiehet tarvitsevat tukea itsensä ja johtamisen kehittämisessä. Henkilöstöasiantuntija auttaa luomaan hyvän johtamisen edellytyksiä tukemalla esimiestä ja hankkimalla tarvittavia työkaluja johtamiseen. (Joki 2018, 123–124.)

Onnistuakseen esimiestyön ja johtamisen kehittämisessä, tulee henkilöstöasiantuntijan tuntee erilaiset johtamiskäsitykset ja organisaatiokonteksti. Organisaatiokontekstin pystyy tuntemaan työskentelemällä organisaatiossa ja olemalla avoin kaikelle eteen tulevalle. Samat johtamis- ja toimintatavat eivät toimi kaikissa organisaatioissa, joten henkilöstöasiantuntijan tulee tutkijan tavoin hankkia tietoa organisaatiosta ja soveltaa tätä tietoa teoreettiseen osaamiseen. (Juuti 2018, 113.)

Johtamisen kehittämisen tavoitteena on saada aikaan hyviä tuloksia ja korkeatasoista hyvinvointia. Tulee kuitenkin huomata, että nämä kaksi eivät ole toisiaan sulkevia. Hyvinvoiva yhteisö saa aikaan hyviä tuloksia, tuloksellisuus ja menestys taas mahdollistavat ja ruokkivat hyvinvointia. (Juuti 2018, 113.) Johtamista ja esimiestyötä kehitetään osaamisen kehittämisen keinoilla, esimerkiksi yksilömentoroinnilla, coaching:lla ja erilaisilla koulutuksilla.

Osaamisen johtaminen

Viitalan (2013, 170) mukaan: ”Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan.” Kehittyneemmät toimintatavat, tuotteet ja palvelut, innovaatiot sekä lopulta parantunut taloudellinen tulos ovat onnistuneen osaamisen johtamisen saavutuksia. Tärkein osa osaamisen johtamista on organisaatiossa toimivan henkilöstön osaamisen tason vaaliminen ja nostaminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen organisaation toiminnassa. Koko organisaation osaamisen ehtona, lähtökohtana ja ratkaisevana tekijänä on yksilöiden osaaminen. Ilman ihmisiä ei yrityksessä ole osaamista. Näin ollen yksilön osaamisen ja oppimisen ymmärtäminen on osaamisen johtamisen ydinasia. (Viitala 2013, 170.)

”Osaamista on sen inhimillisestä luonteesta huolimatta kyettävät tarkastelemaan myös raaka-aineen tavoin.” (Viitala 2013, 171). Osaamisen on siis uudistuttava jatkuvasti, jotta organisaatio pystyy menestymään markkinoilla. Voidaan ajatella, että osaamisen johtaminen on niin sanottu kattokäsite organisaation osaamisen eri näkökulmia käsitteleville keskusteluille. *Knowledge management* tarkoittaa sekä osaamisen että tietämyksen johtamista tai tiedon johtamista. Tiedon johtamisella taas tarkoitetaan pääasiassa järjestelmää, jolla tietoa hankitaan, varastoidaan, prosessoidaan ja levitetään. (Viitala 2013, 171–172.)

Osaamisen johtamisen käsitteellä oppiva organisaatio (*learning organization*) tarkoitetaan organisaatiota, joka pystyy tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet, hyödyntää osaamista sekä uudistaa sitä. Organisaation oppiminen (*organizational learning*) käsitteellä viitataan organisaation oppimisprosessiin. Yksilön oppiminen on aina organisaation oppimisen ytimenä, mutta oppimista voidaan toteuttaa kolmella tasolla: yksilön, ryhmän sekä organisaation ja verkoston tasolla. Vaikka yksilön oppiminen on keskiössä organisaation toiminnan uudistumiseen, vaaditaan isompien joukkojen oppimista, jota kutsutaan ryhmätason oppimiseksi. Organisaation muisti (*organizational memory*) on käsite, joka tarkoittaa sitä, että kaikki organisaation kehitys ja uudistuminen eivät jää pel-

kästään henkilöstön sisäiseksi tiedoksi tai ymmärrykseksi. Sen sijaan organisaatioon syntyy esimerkiksi uusia toimintatapoja, uutta tietoa, prosesseja ja tuoteinnovaatioita, jotka säilyvät organisaation niin sanotussa muistissa silloinkin, kun henkilöstö poistuu tai vaihtuu. (Viitala 2013, 171–172.)

Ydinkyvykkyys (*core competence, core capability*) käsitteen määrittivät Long ja Vickers-Koch vuonna 1995 ”ratkaisevaksi tekijäksi, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvon. (Viitala 2013, 172). Toinen ratkaisevan osaamisen käsite on strateginen osaaminen. Strateginen osaaminen on osaamista, joka on Viitalan mukaan ”valitun kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää.” Nämä kaksi ratkaisevan osaamisen käsitettä tarkoittavat osaamista, jonka avulla organisaatio saavuttaa tavoitteensa menestyä nyt ja tulevaisuudessa. (Viitala 2013, 172–173.)

Osaamisen kehittäminen ja uudistaminen on osaamisen johtamisen toimintaperiaatteita. Käytännössä osaamisen kehittäminen tarkoittaa henkilöstön osaamisen ylläpitoa ja uudistamista. Osaamisen kehittäminen on siis keskeisessä osassa organisaation tuottavuudessa ja tuloksellisuudessa. Usein osaamisen kehittämisestä puhutaan organisaatioissa vielä vanhalla termillä henkilöstön kehittäminen (*human resource development HRD*). Henkilöstön kehittäminen käsitteenä ei enää täysin kata osaamisen kehittämisen luonnetta ja vaatimuksia, sillä siinä korostuu henkilöstö kehittämistoimenpiteiden kohteena, jota kehittää organisaation ulkopuolinen tekijä. (Viitala 2013, 186–187, 189.)

Henkilöstön kehittämisen keinot voidaan jaotella esimerkiksi yksilön, ryhmän ja koko yhteisön kehittämisen muotoihin. Yksilötason osaamisen kehittämisen keinoja ovat esimerkiksi perehdyttäminen, työkierto ja coaching. Ryhmätason osaamisen kehittämisen keinoja ovat esimerkiksi tiimityöskentely, opintokäynnit ja benchmarking. Osaamisen kehittämistä ja sen seurantaan tukee kehityskeskustelujärjestelmä. Kehityskeskustelut tarkoittavat suunniteltuja ja ennalta päätettyjä esimiehen ja alaisten välisiä keskusteluita. Parhaimmassa tapauksessa kehityskeskustelut tukevat niin ammatillista kasvua ja kehittymistä kuin yksittäisten osaamisten kehittymistä. (Viitala 2013, 192–204.)

Perehdyttäminen

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä sekä oppimaan omat työtehtävänsä” (Joki 2018, 111). Oli kyseessä täysin uusi työntekijä tai organisaation sisällä vaihtava henkilö, perehdytystä tarvitaan kummassakin tapauksessa (Joki 2018, 111). Katsontakannasta riippuen perehdytys

nähdään kuuluvan joko rekrytoinnin kokonaisuuteen tai osaamisen kehittämiseen. Työsuhteen alkaessa uuden työntekijän täysimittainen panos ei vielä toteudu, joten perehdytys voidaan nähdä kuuluvan osaksi rekrytointiprosessia (Salojärvi 2013, 137.) Toisaalta perehdytys nähdään yhtenä osaamisen kehittämisen keinona (Viitala 2013, 193).

Perehdyttämisprosessissa henkilöstöasiantuntijalla, esimiehellä ja työntekijöillä on jokaisella oma roolinsa. Henkilöstöasiantuntija laatii perehdytysohjelman ja hoitaa yrityksen yleisesittelyn. Esimies perehdyttää uuden työntekijän työtehtäviensä vaatimuksiin ja odotuksiin sekä työyhteisöön. Pelkäästään esimiehellä ei välttämättä ole tarpeeksi tietoa työtehtävistä, joten perehdyttämiseen otetaan usein mukaan myös työntekijöitä. (Joki 2018, 114.)

Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa työn tuottavuuteen, työturvallisuuteen ja laatuun, henkilöstön sitoutuneisuuteen ja motivaatioon sekä organisaation työnantajakuvaan. Hyvän perehdyttämisen avulla työtehtävät opitaan nopeasti, jolloin uusi työntekijä pystyy antamaan täyspainoisen panoksensa yritykselle jo varhaisessa vaiheessa. Lisäksi perehdyttäminen auttaa siinä, että työtehtävät opitaan oikein. Tämä vähentää virheitä, säästää niiden korjaamiseen käytettyä aikaa ja edistää turvallisuutta työpaikalla. Perehdytettävä tuntee olonsa turvalliseksi, kun on saanut hyvän opastuksen tehtäviin. Tämä lisää sitoutuneisuutta ja motivaatiota, jotka vähentävät työntekijän riskiä vaihtaa toisiin työtehtäviin. Hyvä perehdyttäminen vaikuttaa positiivisesti myös siihen, millaisena uusi työntekijä näkee organisaation. (Joki 2018, 111, 114.)

Työsuhdeasiat

Työsuhdeasiat ja työhyvinvointi ovat henkilöstöjohtamisen perusprosesseja. Näiden prosessien avulla ei suoranaisesti edistetä organisaatioiden strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Pikemminkin perusprosesseilla luodaan ns. perusta koko henkilöstöjohtamiselle ja organisaation toiminnalle. Työsuhdeasiat ovat pääasiassa lakisääteisiä asioita. Niitä ovat esimerkiksi työsuhteen aloittaminen ja päättäminen, perehdyttäminen, poissaolojen seuranta, palkanlaskenta, työsuhteiden määrittäminen, työsuhteen muutokset, yhteistoiminta sekä työehtosopimus-, työaika- ja loma-asiat. Suomessa työsuhteasioita säätelee kaikkia organisaatioita koskeva lainsäädäntö ja yksityisen sektorin toimialakohtaiset työehtosopimukset TES tai julkisen sektorin virkaehtosopimus VES. Keskeisiä työsuhteasioita sääteleviä lakeja ovat esimerkiksi työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, työturvallisuuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. (Helsilä 2013, 237, 243, 246–262.)

Työhyvinvointi

”Työhyvinvointi on työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä tehtävistä” (Viitala 2013, 212). Työhyvinvointi muodostuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön itseensä ja työympäristöön. Henkilöön itseensä liittyviin tekijöihin kuuluvat yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys. Työympäristöön liittyviin tekijöihin kuuluvat esimerkiksi johtaminen, työpaikan ilmapiiri, työolot ja työyhteisö. Myös yksityiselämään liittyvät tapahtumat vaikuttavat kokonaishyvinvointiin. (Viitala 2013, 212.)

Työterveyslaitos (2021, viitattu 8.4.2021) on kuvannut työkykyyn liittyvät tekijät nelikerroksisella työkykytalolla. Työkykytalon avulla kuvataan niitä asioita, joita organisaation tulisi edistää parantaakseen henkilöstön työkykyä (Viitala 2013, 213). Talon alimmassa kerroksessa kuvataan terveys, joka luo pohjan yksilön fyysiselle, psyykkiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille. Tämän jälkeen on osaaminen, joka tarkoittaa yksilön koulutusta sekä ammatillisia tietoja ja taitoja. Kolmas kerros sisältää arvot, asenteet ja motivaation, jossa yhdistyy työn mielekkyys yksilön omiin arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon. Neljännessä kerroksesta löytyvät johtaminen, työyhteisö ja työolot. (Työterveyslaitos 2021, viitattu 8.4.2021.)

Henkilöstöasiantuntija voi parantaa työhyvinvointia kehittämällä neljään edelliseen työkykytalon kerrokseen liittyviä asioita. Henkilöstöstrategia ja henkilöstötutkimus auttavat pitkällä aikavälillä edistämään hyvinvointia. Henkilöstöasiantuntija on myös tukemassa esimiestyötä ja johtamista, huolehtimassa perehdytyksestä ja luomassa mahdollisuuksia koulutukseen ja urakehitykseen. Nämä asiat liittyvät työkykytalon toiseen ja neljänteen kerrokseen eli osaamiseen sekä johtamiseen, työyhteisöön ja työoloihin. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa auttaa muodostamaan työkyvyn perustan edistämällä yksilön terveyttä. Myös se, että organisaatiossa on tarpeeksi henkilöstöä, työvälineitä ja osaamista vaikuttavat työhyvinvointiin. (Joki 2018, 179.)

Palkitseminen

Palkitseminen tarkoittaa sitä, että työntekijä antaa työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa yrityksen käyttöön ja saa vastineeksi riittävän taloudellisen ja/tai henkisen palkkion. Palkitsemisen kokonaisuus jaetaan aineelliseen ja aineettoman palkitsemiseen. Aineellinen palkitseminen pitää sisällään rahapalkan ja edut. Aineettomaan palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi työn kiinnostavuus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja organisaatioon, arvostus ja palaute työstä, koulutus, mahdollisuus kehittyä sekä työsuhteen pysyvyys. Näiden kahden lisäksi puhutaan myös sosiaalisesta palkitsemisesta, johon kuuluvat erilaiset tunnustukset, kiitokset, merkkipäivät ja tapahtumat. (Viitala 2013, 138–139, 162–63.)

Palkitsemista toteutetaan käytännössä palkitsemispolitiikan ja sitä tukevan palkitsemisjärjestelmän avulla (Viitala 2013, 143). Palkitsemisjärjestelmän laatii johto yhteistyössä henkilöstöasiantuntijan kanssa (Joki 2018, 169). Palkitsemisjärjestelmä koostuu edellä mainituista aineellisista ja aineettomista palkitsemiskeinoista. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä on otettava huomioon alaa sitovat työehtosopimukset, työlainsäädäntö, yrityksen nykyisen henkilöstön koulutustaso ja osaaminen, työmarkkinatilanne, verotus, yrityksen kilpailustrategia ja kulttuuri sekä ihmisiä motivoivat ja käyttäytymistä ohjaavat tekijät. (Viitala 2013, 142).

Sitoutuminen

Sitoutuminen (*engagement, commitment*) on monen tekijän summa. Erilaiset ihmiset innostuvat ja motivoituvat eri asioista, joten jokainen kokee sitoutumiseen vaikuttavat tekijät yksilöllisesti. Pham ja Suominen (2019, viitattu 7.4.2021) viittaavat Lampikoskeen kertomalla, että sitoutumiseen vaikuttavat niin työhön kuin työympäristöönkin liittyvät tekijät. Henkilöstö voi sitoutua niin työhön, työpaikkaan kuin organisaation toimintaan, tavoitteisiin ja arvoihinkin. (Viitala 2013, 15.) Henkilöstön sitoutumista pidetään yritykselle erittäin tärkeänä esimerkiksi toiminnan laadun, jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen sekä tavoitteiden saavuttamisen kannalta (Viitala 2013, 85).

Sitoutuminen voidaan jakaa esimerkiksi tunneperäiseen ja välineelliseen sitoutumiseen. Välineellisessä sitoutumisessa sitoutuminen koetaan välinearvoksi, jonka avulla saavutetaan itselle tärkeitä päämääriä, kuten hyvä palkka (Lämsä & Päivike 2013, 95). Tunneperäisessä sitoutumisessa työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi muun kuin rahan, aseman tai muun välineellisen hyödyn saamisen vuoksi. Tutkimusten kannalta tunneperäiseen sitoutumiseen organisaatioissa kannattaa tähdätä, sillä se on hyväksi niin työntekijälle kuin organisaatiollekin. (Viitala 2013, 15.) Myös Lampikosken mukaan tunneperäiseen sitoutumiseen kannattaa pyrkiä, koska se kertoo halusta olla osa organisaatiota sekä uskosta organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Lisäksi sitoutunut henkilöstö on tuottelias ja motivoitunut, joka vaikuttaa suoraan henkilöstön tehokkuuteen. (Pham & Suominen 2019, viitattu 7.4.2021) Luodakseen edellytyksiä sitoutumiselle organisaation tulee osoittaa sitoutumista myös henkilöstöään kohtaan. Tällaisia edellytyksiä voivat olla esimerkiksi luottamus henkilöstöön, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet sekä mahdollisuudet kehittyä työssään ja hyödyntää kykyjään. (Viitala 2013, 16.)

Meyer ja Allen vuonna 1991 jaottelivat sitoutumisen kolmeen erilaiseen ulottuvuuteen tai tyyppiin: affektiivinen (*affective*), jatkuva (*continuing*) ja normatiivinen (*normative*). Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän halua kuulua ja työskennellä organisaatiossa. Tätä ulottuvuutta leimaavat

myös arvostus, luottamus ja sosiaalsiin suhteisiin liittyvät tunnetason sitoumukset. Jatkuva sitoutuminen voidaan nähdä välineellisenä. Työntekijä arvioi organisaatiossa pysymisen kannattavaksi ”panos-tuotos” suhteeksi. Tähän ulottuvuuteen vaikuttavat esimerkiksi palkkiot, muut edut sekä työpaikan jättämisestä seuraavat haitat. Työtehtävissä pysyminen voidaan nähdä oman uran kannalta järkevänä, jonka vuoksi työntekijä sitoutuu. Normatiivinen sitoutuminen perustuu yhteiskunnan luomiin normeihin sekä siihen, millaisia velvollisuuksia työntekijän tulee täyttää ja miten hänen tulee käyttäytyä suhteessa työnantajaansa. Usein henkilöstön sitoutuminen koostuu näistä kaikista sitoutumisen ulottuvuuksista. Paremmat työn tulokset ovat kuitenkin yhteydessä sekä affektiiviseen, että normatiiviseen sitoutumiseen. (Viitala 2013, 86–87.)

6.2 Vuosikello

Vuosikello on johtamisen apuna käytettävä työkalu, joka pitää sisällään johtamisen eri osa-alueet sekä näiden osa-alueiden sisällön ja aikataulun. Jokaisella organisaatiolla on oma vuosikellonsa eli vuosirytmityksenä, milloin mitään asioita tapahtuu. Vuosikelloa noudatetaan tiedostaen tai tiedostamatta. Vaikka vuosikelloa ei olisikaan niin sanotusti paperilla tai tietoisesti muodostettu, etenee vuosi kuitenkin tietyn vuosirytmityksen mukaisesti. Tällöin vuosikelloa toteutetaan tiedostamatta ja toiminta on suunnittelematonta. Kun organisaatio on julkaissut vuosikellonsa, toteutetaan vuoden kulkua tiedostaen ja suunnitelmallisesti. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Vuosikellon avulla ”yksikkö tai henkilö nivoo oman toimintansa sujuvasti yrityksen yhteisiin aikatauluihin” (Alhola & Lauslahti 2005, 62). Synkronoimisen lisäksi hyvin suunnitellulla vuosikellolla voidaan vaikuttaa ajankäytön haasteisiin. Tällöin ajankäytöstä tulee hallitumpaa (Alhola & Lauslahti 2005, 62). Julkaistu vuosikello lisää myös organisaation toimintojen läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. Se on yksi tapa viestiä henkilökunnalle tulevasta. Vuosikello toimii myös välineenä muistamisen tueksi. (Kaniin & Varpomaa 2020, viitattu 9.4.2021.)

Konkreettisesti vuosikellon avulla rytmitetään ja aikataulutetaan yrityksen eri toimintoja, esimerkiksi kokouksia, henkilöstötilaisuuksia, kehityskeskusteluita, lainsäädäntöön liittyviä pakollisia toimenpiteitä ja asiakastilaisuuksia. Vuosikello voidaan visuaalisesti kuvata ympyrän muodossa olevana kellomaisena rakenteena, johon on merkittynä kuukaudet. Jokaisen kuukauden viereen kellon ulkopuolelle on merkitty kyseisen kuukauteen ajoittuvat toiminnot. (Kaniin & Varpomaa 2020, viitattu

9.4.2021). Organisaatiossa voi olla yhtä aikaa käytössä useampi vuosikello sen eri osastoille. Esimerkiksi johtamiselle, markkinoinnille ja henkilöstöjohtamiselle voi olla omat vuosikellonsa. Nämä tulisi synkronoida keskenään, jotta toisiinsa liittyvät toiminnot ajoittuvat loogisesti vuosikellon aikajalalle. (Kaniin & Varpomaa 2020, viitattu 9.4.2021.)

7 PROJEKTIN TOTEUTUS PÄIVÄKIRJAMERKINNÖIN

Olemme jakaneet päiväkirjan kolmeen eri vaiheeseen: kehittämistyön käynnistämisvaiheeseen, rekrytointipajojen sekä henkilöstöjohtamisen oppaan ja -vuosikellon toteuttamisvaiheisiin. Tämä jako muodostettiin projektisuunnitelmaan tehtyjen vaiheiden pohjalta. Täytyy kuitenkin huomata, että osa vaiheista on toteutettu lomittain. Tämä tarkoittaa sitä, että aikajanaalisesti useampaa osiota on toteutettu käytännössä samanaikaisesti.

Päiväkirjassa keskitytään viestintään, toiminnallisten osioiden käytännön toteutuksiin ja tutkimusmenetelmiin kuten haastatteluihin ja havainnoiteihin. Koko projektin ajan on luettu kirjoja, kirjoitettu opinnäytetyötä, valmistauduttu seminaareihin ja tehty niihin materiaalit. Nämä kuitenkin jätettiin päiväkirjan ulkopuolelle, sillä päiväkirja tulisi keskittymään lähinnä toiminnallisten kokonaisuuksien suunnitteluun ja toteuttamiseen.

7.1 Kehittämistyön käynnistäminen

Viikko 46–47

Torstai 12.11.2020

Saimme Oulun Ammattikorkeakoululta toimeksiannon opinnäytetyölle, jonka aiheena on HR-toiminnan ohjaus ja neuvonta Terwa-akatemiaan osuuskunnille. Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena on tukea, ohjata ja neuvoa Terwan henkilöstövastaavien työtä. Alustavana tietoperustana toimivat henkilöstöjohtamisen eri osa-alueet sekä valmennuksen ja coachauksen perusteet. Opinnäytetyön rakenteena voisi toimia vetoketjumalli tai päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö.

Ensimmäinen aloituskeskustelu opinnäytetyön aiheesta käytiin Oulun ammattikorkeakoulun tutkintovastaavan Eija Rajakankaan ja Terwa-akatemiaan valmentajan Sanna Rönkön kanssa Teams-palaverissa. Vallitsevan koronatilanteen vuoksi käytössä on etätyösuositus, joten tämäkin keskustelu käytiin etänä. Tilanne koronan osalta muuttuu koko ajan, joten tämä meidän tulee huomioida myös jatkossa opinnäytetyön edetessä ja toimia vallitsevan tilanteen vaatimalla tavalla.

Tiistai 17.11.2020

Ennen keskustelua listasimme ylös mieltä askarruttavia kysymyksiä opinnäytetyön aiheeseen liittyen (liite 1) ja tutustuimme itsenäisesti Oivan ja opinto-oppaan opinnäytetyön ohjeisiin.

Keskiviikko 18.11.2020

Noin tunnin mittaisessa Teams-palaverissa keskustelimme yleisesti opinnäytetyöstä ja ideoimme sitä alustavasti Eijan ja Sannan kanssa. Keskustelu avasi meille opinnäytetyön aihetta ja saimme uusia näkökulmia aiheen tarkasteluun. Huomasimme muun muassa, että opinnäytetyö olisi erilainen, mitä olimme alustavasti ajatelleet. Työn toiminnallisuus avautui paremmin keskustelun myötä. Odotimme, että toiminnallisuus tarkoittaisi pelkästään työpajoja, mutta keskustelun aikana keksimme muitakin toiminnallisia tapoja kehittää HR-toimintaa. Näitä voisivat esimerkiksi olla opas HR-työhön HR-vastaaville, henkilöstöjohtamisen vuosikello tai hyvinvointitapahtuma. Alustavasti sovimme, että opinnäytetyö tulisi sisältämään kolme toiminnallista kokonaisuutta.

Keskustelusta kävi myös ilmi, että lähtökohtana opinnäytetyölle ovat HR-vastaavien ja Terwan osuuskuntien tarpeet. Palaverissa sovimme, että pidämme tapaamisen Terwan HR-vastaavien kanssa kartoittaaksemme heidän tilannettaan. Kartoituksen jälkeen pystyimme suunnittelemaan, mitä kolmea kokonaisuutta lähdimme toteuttamaan käytännössä ja miten. Sanna ehdotti lisäksi tutustumista Terwa-akatemiaan, osuuskuntiin sekä niiden somekanaviin.

Keskustelun jälkeen pohdimme, koskisivatko toiminnalliset kokonaisuudet pelkästään HR-vastavia vai myös johtoryhmää ja Terwan tiimien kaikkia jäseniä. Ideoimme myös, että kolme osa-aluetta voisivat tarkoittaa esimerkiksi opasta Terwan tuleville HR-vastaaville, pajoitointia kaikille terwalaisille sekä työkalua tai coachaamista, joka helpottaa HR-vastaavien työtä.

Viikko 48

Maanantai 23.11.2020

Suunnittelimme ensimmäisen tapaamisen teemahaastattelurunkoa (liite 2). Haastattelun avulla kartoitimme henkilöstövastaavilta HR-toiminnan sen hetkistä tilannetta sekä heidän tarpeitaan ja toiveitaan opinnäytetyölle. Valitsimme teemahaastattelun, koska tarkoituksenamme on saada aikaan keskusteleva tapaaminen, jossa voimme tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä tai jopa jättää osan kysymyksistä kokonaan pois. Tässä haastattelussa oli tärkeää saada kartoitettua tilannetta mahdollisimman tarkasti ja laajasti, joten haastattelurunko auttoi meitä haastattelihoita pysymään

tarkasti aiheessa, viemään keskustelua loogisesti eteenpäin ja saavuttamaan haastattelulle asettamamme tavoitteet. Teemahaastattelu rakentui kolmen pääteeman ympärille: nykytilanteen kartoitus, henkilöstöjohtamisen osa-alueet ja tulevaisuus. Nykytilanteen kartoituksessa kysymykset liittyivät Terwa-akatemiaan ja henkilöstöjohtamisen lähtötilanteeseen osuuskunnissa. Henkilöstöjohtamisen osa-alueissa olimme listanneet henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää, joista HR-vastaavat valitsivat heitä kiinnostavia aiheita. Tulevaisuus -osiossa kartoitimme opinnäytetyön odotuksia ja toiveita sekä kävimme läpi käytännön asioita.

Keskiviikko 25.11.2020

Kävimme koulun kirjastossa etsimässä lisää lähteitä tulevan haastattelun tueksi sekä viilasimme ja teimme lisäkysymyksiä teemahaastattelurunkoon valitsemiemme lähteiden pohjalta.

Torstai 26.11.2020

Tapasimme tämänhetkiset HR-vastaavat, yhden entisen HR-vastaavan sekä valmentajan Oulun ammattikorkeakoulun Terwa-akatemia tiloissa, jossa toteutimme suunnittelemamme teemahaastattelun. Haastattelun sisältö on käyty läpi aiemmin opinnäytetyössä (katso luku 2.3.) Seuraavaksi kerromme vielä haastatteluun liittyvistä pohdinnoista ja käytännön asioista, joista sovimme yhdessä vastaavien kanssa.

Terwa-akatemia on aloittanut toimintansa vuonna 2015, kun taas esimerkiksi Tampereen ammattikorkeakoulun Proakatemia on toiminut vuodesta 1999 ja Jyväskylän ammattikorkeakoulussa toimiva Tiimiakatemia jo vuodesta 1993. (Oulun ammattikorkeakoulu 2021b, viitattu 8.1.2021; Tiimiakatemia Global 2019, viitattu 9.3.2021; TUNI 2019, viitattu 9.3.2021.) Voisi olettaa, että Tiimiakatemiassa ja Proakatemiassa on ehtinyt muodostumaan HR-toimintaan liittyviä vakiintuneita käytäntöjä. Näihin akatemioihin tutustuminen esimerkiksi benchmarking-tyylisesti voisi auttaa meitä määrittelemään asioita, joita lähdemme Terwa-akatemia HR-työssä kehittämään.

Haastattelun aikana sovimme lisäksi käytännön asioita liittyen opinnäytetyöprojektiin. Sovimme esimerkiksi osallistuvamme seuraavan viikon HR- ja JORY-palaveriin sekä kaikkien osuuskuntien pajatoimintaan. Sovimme etukäteen, että viikoittaiset HR-palaverit toimivat jatkossa myös sopivana ajankohtana opinnäytetyön palaverille. Niissä kommunikoimme tarvittaessa projektiin liittyvistä asioista. Lisäksi perustimme nopean viestinnän kanavaksi Whatsapp -ryhmän. (Halonen

ym., haastattelu 26.11.2020.) Tarkoituksena oli, että tutustumme Terwa-akatemiaan arkeen toimimalla palavereissa ja pajoissa aluksi pääasiassa ulkopuolisen havainnoijan roolissa. Keskustelu toi meille paljon lisää informaatiota ja sujui luontevasti koko haastattelun ajan.

Teemahaastattelun jälkeen jäimme koululle vielä ideoimaan ja tekemään opinnäytetyön käsittekarttaa (liite 3). Pohdimme yhdessä, mitkä kolme toiminnallista kokonaisuutta valitsimme. Ensimmäiseksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi valitsimme rekrytointiaiheisen pajan, jonka kohderyhmänä olivat kaikki Terwa-akatemiaan opiskelijat. Tehdyn haastattelun mukaan rekrytointi oli ollut toivottu aihe pajoissa (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020). Paja oppimismuotona oli jo valmiiksi tuttu akatemialaisille ja pajatoteutus istui heidän arkeensa luonnollisena osana opiskelua ja aika-taulua. Akatemialaiset ovat lisäksi yrittäjiä, joten emme halunneet merkittävästi lisätä heidän työmääräänsä opinnäytetyömme takia. Pajojemme avulla he saivat mahdollisuuden kerryttää pajatunteja ja sitä myöten myös opintopisteitä.

Ennen lopullista valintaa tarkastelimme kuitenkin kriittisesti, oliko nimenomaan rekrytointiaiheisen pajan pitäminen tarkoituksenmukaista. Perusteluksi ei riittänyt pelkästään se, että aihe oli toivottu. Tarkastelimme, miten rekrytointiaiheinen paja sopi Terwa-akatemiaan strategiaan, ketä kyseinen paja hyödytti ja millä tavalla. Lisäksi otimme selvää rekrytointiin merkityksestä yhteiskunnallisella ja työelämätasolla.

Terwassa pidetyt pajat ovat tarkoitettu tiedon jakamiseen tiimiläisten kesken ja pajoihin tuodaan ajankohtainen aihe, josta opitaan yhdessä. Osa terwalaisista oli jo yrittäjiä ja oletimme, että osa tulee toimimaan yrittäjinä tai esimiesasemassa ammattikorkeakoulusta valmistumisen jälkeen. (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020.) Näiden tietojen valossa aiheen tuli olla ajankohtainen ja sellainen, joka hyödytti terwalaisia sen hetkessä tai tulevassa roolissaan työelämässä. Lisäksi Terwa-akatemiaan tehdyn opinnäytetyön mukaan Oulun ammattikorkeakoulun strategiaa ja Terwa-akatemiamia yhdistää työelämälähtöisyys (Saarto & Sipilä 2019, 33). Myös tästä lähtökohdasta tarkasteltuna aiheen tuli olla työelämän ajankohtaisista aiheista kumpuava.

Tarkastelimmekin rekrytointiaiheen ajankohtaisuutta ja työelämälähtöisyyttä, josta löytyy lisää rekrytointiin teoriapohjasta (katso luku 5.1.1.). Tietoperustassa esiteltyjen asioiden valossa rekrytointi oli aiheena ajankohtainen, työelämään vahvasti kytköksissä ja akatemialaisia niin yrittäjinä kuin esimiehinäkin hyödyttävä.

Pajaan kutsumme rekrytoinnin ammattilaisen pitämään puheenvuoron rekrytoinnista, koska henkilöstövastaavia haastatellessa kävi ilmi, että toiveena oli pajan pitäminen erityisesti yhdessä vierailijan ammattilaisen kanssa. Erään HR-vastaavan mielestä ammattilaisen puheenvuoro toisi erilaista näkökulmaa eikä käytännön kokemusta voi kirjasta lukea. (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020.) Toinen meistä oli suorittanut työharjoittelun rekrytoinnin parissa Notarec Oy:ssä, joka on oululainen vuonna 2018 perustettu modernin rekrytoinnin ja HR:n asiantuntijayritys. Sovimme pyytävämme Notarec:lta rekrytoinnin ammattilaisen puhumaan tulevaan rekrytoinnin pajaamme.

Rekrytointipaja valittiin, koska Terwa-akatemialta tuli toive kyseisen pajan pitämiseen. Koska terwalaisten toiveet ja tarpeet ovat kaiken lähtökohtana, valitsimme tämän yhdeksi toiminalliseksi kokonaisuudeksi. Lisäksi paja toimisi esimerkkinä siitä, miten akatemialaiset voivat itse pitää jatkossa pajoja henkilöstöjohtamiseen liittyen. Seuraavaksi kerromme HR-oppaasta, joka pitää sisällään henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joista akatemialaiset voivat jatkossa pitää samankaltaisia pajoja.

Toiseksi toiminnalliseksi osuudeksi valitsimme henkilöstöjohtamisen oppaan, joka piti sisällään myös henkilöstöjohtamisen vuosikellon. Tämän kokonaisuuden kohderyhmänä olivat tiimeissä toimivat HR-vastaavat. HR-toiminta ja sen opiskelu oli alkanut aktiivisesti syksyllä 2020, joten laajaa tietoutta ja toimintatapoja aiheeseen liittyen ei ollut ehtinyt syntyämään. Terwa-akatemiassa opiskelu on hyvin itsenäistä ja myös henkilöstöjohtamista HR-vastaavat olivat opiskelleet itsenäisesti ammattikirjallisuutta lukemalla. HR-vastaavat olivat siis pestiään aloittaessaan ottaneet itse selvää, mitä heidän tehtäväkuvaansa kuuluu ja mistä henkilöstöjohtamisessa oikeastaan on kyse. (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020.)

Haastattelussa kävi ilmi, että HR-vastaavat olisivat toivoneet oman pestinsä aloitukseen lyhyttä opasta, jossa olisi yleisesti kerrottu henkilöstöjohtamisesta ja hyödyllisistä lähteistä aiheeseen liittyen. Lisäksi HR-vastaavat vaihtuvat pääsääntöisesti uudelle lukukaudelle ja uudet vastaavat perehdytetään puolivuositain. (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020.) Koska vaihtuvuus on näin nopeaa, auttaa HR-opas uuden roolin omaksumisessa ja tukee samalla perehdytysprosessia.

Aikaisemmin Terwa-akatemialle tehdyssä opinnäytetyössä tuli esille, että Terwassa kaivataan vakiintuneita toimintatapoja (Saarto & Sipilä 2019, 33–34). Lisäksi haastattelussa ilmeni HR-vastaavien tarve saada selkeyttä omalle tehtäväkuvalleen ja roolilleen. (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020). Opas vastaa tähän tarpeeseen.

Vuosikello vastaa osittain samaan tarpeeseen oppaan kanssa eli sen tavoitteena on auttaa vakiintuneiden toimintatapojen muodostumisessa. Lisäksi haastattelussa kävi ilmi, että HR-vastaavat kaipaavat työtehtäviin sekä niiden aikataulutukseen selkeyttä esimerkiksi työkalun avulla (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020).

Vuosikello auttaa hahmottamaan HR-pestin aikana tapahtuvia suurimpia kokonaisuuksia. Jokaisella HR-vastaavalla ei tarvitse uudestaan suunnitella vuoden kulkua sekä isompien työtehtävien ajoitusta. Vuosikello auttaa myös perehdytyksessä, sillä vuosikello tulee sisältämään kirjallisessa muodossa sen hiljaisen tiedon, joka syksyllä aloittaneille HR-vastaaville on ehtinyt muodostumaan oman pestinsä aikana. Hiljaisella tiedolla tarkoitamme tietoa työtehtävistä ja vuoden etenemisestä, jotka keräsimme haastattelujen avulla sen hetkisiltä HR-vastaavilta.

Kolmas toiminnallinen osio jäi vielä ideoinnin tasolle. Yksi mahdollisista vaihtoehdoista oli juridiset asiat, jotka kiinnostivat myös osaa HR-vastaavista. Haasteeksi jo tässä vaiheessa kuitenkin koitui aiheen laajuus. Mihin juridiikan aiheeseen asian rajaisimme, jotta se palvelisi terwalaisia nyt tai tulevaisuudessa? Lisäksi pohdimme, millä tavalla toteuttaisimme toiminnallisuuden juridiikan osalta ja mietimme vaihtoehdoksi pajatoteutusta. Haasteena juridiikan pajassa tulisi kuitenkin olemaan pajan käytännön toteutus. Pelkonamme oli, että siitä tulisi liian luentomainen, jota juuri valmentaja Sanna Rönkkö kielsi tekemästä (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020). Toisena ideana toiminnallisen osion aiheeksi oli strategia ja sen jalkauttaminen osuuskuntiin. Aiheen ideana oli se, että antaisimme HR-vastaaville tiedot, taidot ja työkalut siihen, miten he voivat jalkauttaa strategiaan osuuskuntien sisällä. Coachaisimme esimerkiksi heidät pitämään pajan kyseisestä aiheesta. Kolmantena ideana oli sitouttamisen kehittäminen osuuskunnissa. Tähän emme keksineet vielä konkreettisia toimintatapoja. Kaikki edellä mainitut aiheet olivat sellaisia, jotka nousivat esille haastattelun aikana. Tämän takia koimme, että nämä olivat asioita, joita olisi tarpeellista lähteä kehittämään. (Halonen ym., haastattelu 26.11.2020).

Viikko 49

Tiistai 1.12.2020

Aloitimme havainnoinnin osallistumalla erään osuuskunnan pajaan. Pajan aiheena oli Terwa-akatemian myyntikisa, jossa osuuskunnat kilpailevat keskenään useampien viikkojen aikana. Kisan tarkoituksena oli lisätä yhteisöllisyyttä osuuskuntien välillä.

Paja alkoi rennosti check-in kysymyksillä: ”Mikä fiilis” ja ”Mitä tuli ensimmäisestä joulukalenterin luukusta?” Huomasimme, että Terwan pajoissa käytetään check-in tekniikkaa heti alussa paja-laisten aktivoimiseksi, tunnelman rentouttamiseksi ja tiimiytymisen tukemiseksi. Check-in-osiossa siis kysytään esimerkiksi kuulumisia, jotka jokainen pääsee kertomaan yksi kerrallaan. Lisäksi käytössä oli pajan loppupuolella check-out-osio, jonka avulla päästään irtautumaan pajan aiheesta ja kokoamaan omia tuntemuksia pajan suhteen. Check-out-osiossa tiimiläiset jakoivat tuntejaan myyntikisaan liittyen: yleisesti ottaen tunnelma oli jännittynyt, mutta tsemppaava. Mielestämme oli hyvä, että tiimissä pystytään puhumaan avoimesti myös hankalista fiiliksistä. Heräsi kysymys, puhutaanko tunteista useinkin tällä tavalla? Pohdimme, että myös tunteiden johtamiseen liittyvää sisältöä voisi olla hyödyllistä sisällyttää oppaaseen esimerkiksi kirjavinkkien muodossa. (Osuuskunta Projektiaitta, keskustelu, 1.12.2020.)

Hyvää tiimin toiminnassa oli tiimiläisten osallistaminen kysymyksillä sekä oman toiminnan peilaaminen pajan loppuksi, jossa työkaluna käytettiin motorolaa. Tiimissä harmiteltiin, että moni oli poissa pajasta eikä asiasta ollut ilmoitettu. Ryhmän sitouttaminen tuli myös aiemmin HR-vastavien haastatteluissa esille kehityskohteena. Tästä voisi myös saada sisältöä oppaaseen tai kokonaan omaksi toimintakokonaisuudeksi opinnäytetyöhön.

Keskiviikko 2.12.2020

Jatkoimme havainnointia toisessa osuuskunnan pajassa. Pajan aiheena oli pilvipalvelut. Tiimiläisiä oli ahkerasti paikalla ja paja aloitettiin perinteisesti check-in:llä fiilisten ja päivän suunnitelmien jakamisella. Pajan luento-osuudessa tutustuttiin erilaisiin pilvipalveluihin, joita voitaisiin hyödyntää tiimin sisäisessä viestinnässä ja materiaalien jakamisessa, jonka jälkeen tehtiin pienryhmissä toimintasuunnitelma sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Osuuskunnassa oli huomattu sisäisen viestinnän ongelmat ja pohdimme, voisimmeko kehittää sitä opinnäytetyössämme. Pajan rakenne mukaili aikaisempaa pajaa check-out:n ja motorolan osalta.

Torstai 3.12.2020

Pohdimme jälleen, mikä voisi olla projektimme kolmas toiminnallinen osio. Suunnitellessamme aikataulua hahmotimme ajan rajallisuuden ja mietimme voisiko vuosikello kuitenkin toimia kolmantena toiminnallisena osiona. Tässä vaiheessa vielä emme olleet saaneet opinnäytetyön ohjaajaa, joten laitoimme tutkintovastaava Eija Rajakankaalle viestiä siitä, mitä mieltä hän olisi meidän ajatuksestamme ja olisiko opinnäytetyön aihe tarpeeksi laaja kahdelle tekijälle. Eija vastasi suunnitelmamme kuulostavan tässä vaiheessa hyvältä, mutta meidän kannattaa vielä pohtia työn laajuuden kannalta kolmannen toiminnallisen kokonaisuuden ottamista mukaan. Lähtökohtana kuitenkin on toimeksiantajan toiveet ja asiasta kannattaa keskustella vielä opinnäytetyön ohjaajan kanssa, kunhan sellainen meille nimetään. (Eija Rajakangas, sähköposti 3.12.2020.)

Perjantai 4.12.2020

Osallistuimme ensimmäistä kertaa henkilöstövastaavien HR-palaveriin ulkopuolisina havainnoijina. Palaveri toteutettiin Teams-etäyhteydellä. HR-vastaavat jakoivat palaverissa osuuskuntien kuulumisia edeltävältä viikolta ja keskustelivat eräästä konfliktitilanteesta. Konfliktitilannetta käytiin läpi ja pohdittiin, millä tavoin jatkossa voitaisiin ehkäistä tällaisten tilanteiden synty tai miten kommunikointia voitaisiin parantaa kyseisissä tilanteissa. HR-vastaavat keskustelivat voisiko konfliktitilanteista, palautteen annosta ja sen vastaanottamisesta pitää osuuskuntalaisille yhteisen pajan.

Tunnin mittaisen HR-palaverin jälkeen jatkoimme havainnointia johtoryhmän (JORY) palaverissa. Palaverissa jokainen kertoi vuorollaan, mitä asioita tiimeissä on kuluvan viikon aikana ollut esillä sekä mitä hyvää ja mitä haasteita on tullut vastaan. Lisäksi pohdittiin tulevaan yhteishakuun liittyen, ketkä ovat potentiaalisia hakijoita ja miten heidät tavoitetaan. Edeltävinä vuosina haasteena on koettu hakijoiden vähäinen määrä, jolloin ei pystytä tekemään juurikaan karsintaa sen suhteen, että akatemiaan pääsisivät pelkästään sitoutuneimmat ja motivoituneimmat hakijat. Tämä nähdään osaltaan vaikuttaneen sitoutumisen ongelmiin opiskelijoiden keskuudessa. Sen vuoksi olisi siis tärkeää löytää sitoutuneita ja potentiaalisia hakijoita Terwa-akatemiaan. Jäimmekin pohtimaan, voisimmeko lähteä kehittämään tätä asiaa jollain tavalla.

Useassa pajassa ja palaverissa havainnoidessamme huomasimme, että osa ei tiennyt, ketä me olemme ja miksi olemme heidän toiminnassaan mukana. Alussa oletimme, että tieto meidän opin-

näytetyöstämme ja läsnäolostamme pajoissa ja palavereissa olisi kantautunut kaikkien osuuskuntalaisten ja valmentajien tietoon. Näin ei kuitenkaan ollut. Tästä syystä päätimme informoida kaikkia Terwa-akatemiaan opiskelijoita ja valmentajia sähköpostitse asiasta (liite 4).

Viikko 50–51

Tiistai 8.12.2020

Aloitimme päivän ideoimalla ja suunnittelemalla rekrytointipajan, HR-opiaan ja -vuosikellon tavoitteita ja alustavaa sisältöä projektisuunnitelmaamme varten. Alustavasti projektisuunnitelmaamme tulee sisältämään toimeksiantajan esittelyn, projektin aiheen, taustan ja tavoitteet, kehittämistehtävät, tutkimusmenetelmät, aikataulun, projektin kulun sekä tärkeimmät lähteet.

Pohdimme, että Terwa-akatemiaan ja Oulun ammattikorkeakoulun strategiassa mainittu työelämä- lähtöisyys tulee näkymään itse pajan sisällössä sekä toteutustavassa niin, että suunnittelemme ja toteutamme pajan yhdessä rekrytointin ammattilaisen kanssa. Pajaan on tarkoituksena tehdä myös mahdollisimman käytännönläheinen sekä työelämään sidoksissa oleva sisältö. Ammattilaisen mukaan ottamisessa toteutuu myös Oulun ammattikorkeakoulun strategiassa mainitut verkostoituminen ja työelämäyhteistyö (Oulun ammattikorkeakoulu 2021a., viitattu 7.1.2021).

Työpajan sisältöä ideoimme niin, että se jakautuu rekrytointin ammattilaisen puheenvuoroon ja meidän ohjaamaamme käytännön osioon, jossa akatemialaiset pääsevät soveltamaan rekrytointin ammattilaisen puheenvuorossa ilmi tulleita asioita. Käytännön osiossa toteutamme Terwa-akatemiaan arvoista kehittämishalua sekä tiimioppimista. Olimme vielä kahden vaiheilla, tuleeko käytännön osion tehtävä olemaan kuvitteellisen rekrytointikampanjan suunnittelu vai kuinka Terwa-akatemiaan visiota: ”Vuonna 2025 Terwa-akatemian on pohjoisen tunnettu yrittäjyyden koulutusohjelma, joka mahdollistaa itsensä toteuttamisen reilussa ja rohkeassa tiimioppimisympäristössä” (Saarto & Sipilä 2019, 41) voidaan edistää työnantajakuvan keinoja soveltaen. Työnantajabrändäyksen avulla Terwalla olisi mahdollisuus houkutella entistä sopivimpia hakijoita ja saavuttaa ne kohderyhmät, jotka Terwa-akatemian ovat ideaaleja. Kun brändäykseen kiinnitettäisiin huomiota, lisäisi se tunnettuutta ja myös niin sanotusti ”imua”. Tämä tarkoittaisi ideaalitulannetta, jossa Terwa-akatemiaan brändi olisi niin vahva, ettei sitä tarvitsisi aktiivisesti myydä tai hakijamäärästä huolestua joka kevät. Tavoiteltu kohderyhmä olisi niin ihastunut Terwa-akatemiaan menoon, että he suosisivat akatemian hakutilanteessa.

Paja toteutetaan helmikuun puolessa välissä todennäköisesti Zoom- tai Teams -etäyhteydellä valitsevan koronatilanteen vuoksi. Mietimme myös, miten etäyhteydet toimivat, mikäli pidämme pajan kaikille osuuskuntalaisille yhteisesti. Pohdittavaksi jäi, toteutammeko pajan etänä jokaiselle kolmelle osuuskunnalle erikseen. Mikäli etätyösuositus poistuu, onnistuu pajan toteuttaminen Linnanmaalla Terwa-akatemian tiloissa. Varaudumme kuitenkin alustavasti etäpajoihin. Pajan onnistuneisuutta mitataan palautekyselyllä.

Suunnittelimme myös HR-opasta. Päätimme, että sisällöltään HR-opas ei anna valmiiksi aivan kaikkia vastauksia, vaan tarjoamme HR-vastaaville oppaassa työkaluja esimerkiksi tehtävien ja hyödyllisten lähteiden muodossa. Tämä tukee osaltaan myös Terwan toimintatapoja, jossa toteutetaan tiimioppimista sekä otetaan vastuu omasta oppimisesta. Myös opinnäytetyön resurssien vuoksi emme pysty toteuttamaan kaiken kattavaa henkilöstöjohtamisen opasta, eikä tämä ole myöskään tarkoituksenmukaista. Alustavasti opas tulee pitämään sisällään yleistä tietoa henkilöstöjohtamisesta, henkilöstöjohtamisen osa-alueista sekä henkilöstöasiantuntijan työtehtävistä ja roolista organisaatiossa. Lisäksi opas tulee sisältämään hyödyllisiä lähteitä oman oppimisen tueksi, esimerkiksi kirja- ja podcast-vinkkejä, sekä aktiivisia kysymyksiä ja vinkkejä, joita HR-vastaavat voivat hyödyntää omassa roolissaan tiimensä sisällä.

Suunnittelimme myös HR:n vuosikelloa. Se pitää sisällään tärkeimmät työtehtävät ja niiden ajoituksen. Tavoitteena on työkalu, jonka HR-vastaavat kokevat hyödylliseksi ja jota voidaan käyttää tulevaisuudessakin vakituisesti. Oppaan tavoin onnistuneisuutta mitataan palautekyselyllä. Sekä oppaassa, että vuosikellossa on tavoitteena visuaalisesti ja rakenteeltaan selkeä ja miellyttävä kokonaisuus. Molemmista tehdään muokattavia, jotta akatemialaisilla on mahdollisuus muuttaa sisältöä ajankohtaiseksi tietojen ja toiminnan kehittyessä.

Alun perin opinnäytetyön aihe oli ”HR-toiminnan ohjaus ja neuvonta Terwa-akatemian osuuskunnille”, mutta toiminnallisten osioiden muotoutuessa huomasi, että tämä otsikko oli harhaanjohtava. Tämän vuoksi muutimme aiheeksi ”HR-toiminnan kehittäminen osuuskunnissa – Toiminnallinen opinnäytetyö Terwa-akatemian osuuskunnille”, joka kuvaa paremmin nykyisen työn luonnetta. Alustavan suunnitelman mukaan tietoperusta muodostui henkilöstöjohtamisen lisäksi valmennuksen ja coachauksen perusteista. Valmennuksen ja coachauksen teoriat jäivät kuitenkin pois opinnäytetyön ja toiminnallisten osioiden sisältöjen kirkastuessa.

Perjantai 11.12.2020

Aloitimme päivän osallistumalla HR-palaveriin. Kerroimme HR-vastaaville lyhyesti mitä olemme suunnitelleet ja missä vaiheessa olemme opinnäytetyömme kanssa. Tämän jälkeen kysyimme heiltä mielipidettä toiminnallisten osioiden suhteen. HR-vastaavat olivat tyytyväisiä tämänhetkisiin suunnitelmiimme.

Viikko 51

Maanantai 14.12. – perjantai 18.12.2020

Toinen meistä pääsi osallistumaan Terwa-akatemia JTPS-palaveriin, joka on lyhenne jokaisen tiimin projektisaavutuksista. Palaverissa käytiin ensin yleisellä tasolla läpi Terwan arvoja, missiota ja visiota. Tämän jälkeen jokainen osuuskunta vuorollaan esitteli omat projektinsa ja niiden taloudelliset tunnusluvut.

Lähetimme sähköpostia Notarec Oy:lle suunnittelemastamme rekrytointipajasta ja kysyimme, olisivatko he halukkaita tekemään yhteistyötä kanssamme. Suunnitelmamme mukaan paja alkaisi ammattilaisen noin tunnin mittaisella puheenvuorolla, johon tarvitsisimme Notarec:lta apua. Notarec Oy vastasi sähköpostiimme ja lupasi, että pajaamme tulisi puhumaan joku yrityksen rekrytointin ammattilaisista. Sovimme tarkan ajankohdan suunnittelupalaverille, joka tultaisiin pitämään 13.1.

Viikko 1

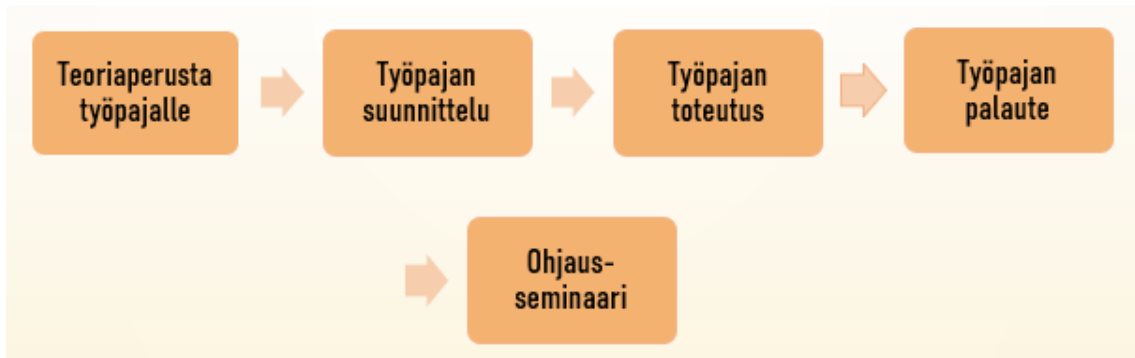
Torstai 7.1.2021

Olimme aloittaneet projektisuunnitelman teon joulun alla, ja tämän tekemistä jatkettiin vuoden vaihteen jälkeen. Projektisuunnitelmassa tarkensimme aikataulua ja opinnäytetyöprosessin etenemistä, mikä jakaantuu neljään eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on suunnitteluvaihe (katso kuvio 5.), jonka vaiheisiin kuuluvat aiheen valinta, teema-haastattelun pitäminen HR-vastaavien tarpeista sekä aloitusseminaari. Suunnitteluvaihe sijoittuu tammikuulle 2021.



KUVIO 5. Suunnitteluvaihe.

Toinen vaihe on Työpajavaihe (katso kuvio 6.), jonka vaiheisiin kuuluvat teoriaperustan kirjoittaminen ensimmäiselle toiminnalliselle osiolle eli työpajalle, työpajan suunnittelu, työpajan toteutus ja palaute sekä ohjausseminaari. Työpajavaihe sijoittuu tammi-helmikuulle 2021.



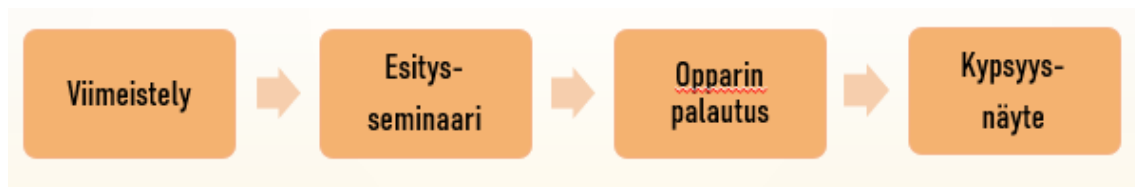
KUVIO 6. Työpajavaihe

Kolmantena vaiheena on HR-opas ja -vuosikellovaihe (katso kuvio 7.), jonka vaiheisiin kuuluvat teoriaperustan kirjoittaminen toiselle ja kolmannelle toiminnalliselle osiolle eli HR-oppaalle ja -vuosikellolle, oppaan ja vuosikellon suunnittelu ja toteutus sekä muokkaus palautteiden pohjalta. HR-opas ja -vuosikellovaihe sijoittuu helmi-huhtikuulle 2021.



KUVIO 7. HR-opas ja -vuosikellovaihe

Viimeinen vaihe on viimeistelyvaihe (katso kuvio 8.), johon kuuluvat opinnäytetyön viimeistely, esitysseminaari, opinnäytetyön palautus sekä kypsyysnäyte. Viimeistelyvaihe sijoittuu huhtikuulle 2021.



KUVIO 8. Viimeistelyvaihe.

Otimme lisäksi yhteyttä HR-vastaaviin, joiden kanssa sovimme osallistuvamme heidän seuraavan viikon palaveriin. Palaverissa käytäisiin läpi projektin etenemistä sekä sovittaisiin, mitkä päivämäärät sopisivat pajojen pitämiselle.

Viikko 2

Maanantai 11.1.2021

Laitoimme sähköpostilla tilannekatsausta HR-vastaaville ja valmentajalle, joka on ollut alusta asti mukana opinnäytetyöprosessissa. Lähetimme heille projektisuunnitelman ja pyysimme heitä lukemaan sen läpi sekä antamaan palautetta ja korjausehdotuksia, jos sellaisia tulee. Kerroimme, että olemme saaneet pajatoteutukseen mukaan rekrytointin ammattilaisen. Kunnioittaaksemme haastateltavien yksityisyyttä, tarkistimme myös, saako heidän nimensä olla näkyvissä opinnäytetyössä vai haluavatko he pysyä anonyymeina.

7.2 Rekrytointin työpajojen käytännön suunnittelu ja toteutus

Viikko 2

Tiistai 12.1.2021

Suunnittelimme tulevaa rekrytointiammattilaisen kanssa pidettävää palaveria. Koimme, että meillä tuli olla jo jotain suuntaa pajan sisällöstä, käytännön toteutuksesta ja siitä, mitä toiveita meillä on asiantuntijalle ja hänen puheenvuoronsa sisällölle. Aihe oli jo selvillä ja se oli rajattu koskemaan modernia rekrytointia ja työnantajabrändäystä työnantajan näkökulmasta katsottuna. Päätehtävävaihtoehtoja oli kaksi: kuvitteellisen rekrytointikampanjan suunnittelu tai Terwa-akatemian työnantajabrändäyksen kehittäminen, mikä tukisi Terwa-akatemian visiota. Asiantuntijan puheenvuoron tarkoituksena on olla informatiivinen alustus moderniin rekrytointiin ja työnantajabrändiin. Meidän pitämässämme käytännön osiossa akatemialaiset pääsisivät soveltamaan tätä asiantuntijalta saatua tietoa.

Tässä vaiheessa pohdimme, miten pajat tulitaisiin käytännössä toteuttamaan etänä kaikille kolmelle osuuskunnalle eli noin 60 henkilölle. Huomasimme, että yhden pajan pitäminen kaikille osuuskunnille yhtä aikaa olisi hankalaa. Noin suurella joukolla olisi väistämätöntä, että monet jäisivät takalalle ja pajan vetäjinä meidän olisi mahdotonta kyetä aktivoimaan kaikkia. Myös vuorovaikutteisuus ja keskusteleavuus voisivat jäädä puuttumaan, jolloin kaikki eivät saisi pajasta tarpeeksi irti. Haasteita yhtäaikaiseen toteutukseen toi myös työskentely etänä. Pienempiin ryhmiin tai huoneisiin jakaminen on etätyökaluilla mahdollista, mutta noin isolla joukolla ryhmät olisivat olleet isoja, tai niitä olisi ollut paljon. Kun ryhmät ovat isoja, eivät kaikki pääse ääneen. Jos ryhmiä on paljon, menee aikaa kohtuuttomasti jokaisen ryhmän esittämiin tuotoksiin. Päädyimme tässä vaiheessa rat-

kaisuun, jossa jokaiselle kolmelle osuuskunnalle pajat pidettäisiin erikseen. Tällöin jokaisen osuuskunnan paja alkaisi rekrytinnin ammattilaisen puheenvuorolla, jonka jälkeen olisi pajan toiminnallinen osuus.

Lopuksi pohdimme, mitä toiveita esittäisimme rekrytointiasiantuntijalle. Toivoimme, että hän tulisi kertomaan rekrytinnista käytännönläheisesti. Lisäksi toivoimme visuaalista esitystä, jotta kuuntelijan olisi helppoa seurata esitystä etänä. Ajattelimme pajan aikana hyödyntää rekrytointiaiheisia nettisivuja, jota varten aioimme myös kysyä asiantuntijalta vinkkejä. Lisäksi tulisimme palaverissa sopimaan ajankohdan puheelle. Lisäksi olisi tärkeää sopia yksi välipalaveri ennen pajojen toteutusta, koska asiantuntijan puheenvuoron ja meidän käytännön toteutuksemme tulisi olla keskenään johdonmukaisia. Välipalaverissa pystyttäisiin vielä korjaamaan mahdolliset epäloogisuudet.

Keskiviikko 13.1.2021

Pidimme palaverin rekrytointiammattilaisen kanssa. Ensin sovimme käytännön asioista. Olimme aikaisempiin suunnitelmiin, että pajat pidettäisiin jokaiselle kolmelle osuuskunnalle erikseen niin, että jokainen paja alkaisi ensin asiantuntijan puheenvuorolla, jonka jälkeen me jatkaisimme käytännön osiolla. Sovimme kuitenkin ajankäytännöllisistä syistä asiantuntijan kanssa, että hän pitäisi puheen vain kerran. Koska puheenvuoro-osio olisi luonteeltaan informatiivinen ja ei-niin-vuorovaikutteinen kuin pajan toiminnallinen osuus, päädyimme siihen, että asiantuntijan puheenvuoroon osallistuisivat kaikki akatemialaiset yhtä aikaa. Tämän jälkeen me pitäisimme pajojen käytännön osiot jokaiselle osuuskunnalle erikseen. Asiantuntijan puheenvuoron ajankohdaksi suunnittelimme viikkoa kuusi. Ensimmäiselle osuuskunnalle pidettävä toiminnallinen osuus voisi olla jopa heti puheenvuoron jälkeen ja muiden osuuskuntien toiminnalliset pajat myöhemmin samalla tai seuraavalla viikolla eli viikolla seitsemän. Ajankohta pitäisi vielä kuitenkin tarkistaa HR-vastaavien kanssa tulevassa palaverissa.

Kerroimme asiantuntijalle alustavia suunnitelmiamme pajan toiminnalliseen osioon liittyen. Tässä vaiheessa ykkösideoamme oli Terwa-akatemia vision toteuttaminen työnantajabrändäyksen keinoin. Toisena vaihtoehtona oli kuvitteellisen rekrytointikampanjan suunnittelu. Visio-näkökulma vallittiin tässä vaiheessa parhaimmaksi vaihtoehdoksi, koska näin Terwa-akatemia strategia saataisiin osaksi pajaa ja voisimme antaa pajan avulla apukeinoja Terwan vision saavuttamiseksi. Tässä osuudessa saataisiin kaksi kärpästä yhdellä iskulla: kehitettäisiin Terwa-akatemia strategiaa ja vision toteuttamista sekä opittaisiin rakentamaan työnantajabrändiä käytännössä.

Rekrytointiammattilainen piti ehdotuksiamme hyvinä ja auttoikin ideoimaan, miten opiskelijat voisivat lähteä suunnittelemaan työnantajabrändiä Terwa-akatemiaalle. Nämä kohdat noudattivat pitkälti aikaisemmin rekrytointin tietoperustassa (katso luku 5.1.2.) esille tulleita markkinoinnin keinoja. Samat keinot sopisivat soveltaen myös rekrytointikampanjan suunnitteluun, jos lopulta päädytäänkin kyseiseen valintaan. Tarkastelimme keinoja erityisesti työnantajabrändäyksen kautta, koska se oli edelleen tässä vaiheessa ykkösvaihtoehto.

Ensin tulisi määrittää kohderyhmä eli ideaalikandidaatit, joille brändäys suunnataan. Tässä kohdassa määritetään, millaisia hakijoita Terwa-akatemiaan erityisesti halutaan, millaisia ominaisuuksia ideaalikandidaateilla on, missä elämäntilanteessa ja mihin demografiseen ryhmään kandidaatti kuuluu. Kohderyhmän pohjalta tehdään kanavavalinnat eli selvitetään, missä somealustoilla, medioissa tai kouluissa määritetty ideaalikandidaatti viettää aikaansa. Näiden kahden osion jälkeen määritetään, mitä viestitään. Viestin tulisi olla sellainen, että se puhuttelee kohdeyleisöä, mutta on samaan aikaan totta Terwan todellisuuteen peilaten. Viestin määrittämisessä auttaisivat opiskelijoiden omat kokemukset Terwassa opiskelusta ja näkemykset siitä, miksi juuri Terwa-akatemiasa on hienoa opiskella. Lopuksi tehtävässä voisi pohtia hakijakokemusta ja miten se otetaan huomioon Terwa-akatemian hakuprosessissa. Hakijakokemuksen kehittämisessä otettaisiin huomioon opiskelijoiden omat kokemukset siitä, minkälaiset valintakokeet olivat, miten akatemia olisi voinut toimia paremmin hakutilanteessa sekä minkälaista tukea tai millaista tietoa Terwa-akatemiasa hakijat olisivat halunneet saada ennen valintakokeita. Hakijakokemuksessa voitaisiin määritellä hakuprosessia syvällisemminkin ja pohtia mitä asioita haastattelussa otetaan huomioon, mitä kysytään hakuvaiheessa, kuka haastattelee ja miten Terwa-akatemiaan haetaan mahdollisimman helposti.

Palaverin aikana kokonaisuus alkoi kirkastua sekä asiantuntijan puheenvuoron ja pajan käytännön osuuden suhde hahmottua. Sovimme, että rekrytointiammattilainen kertoisi puheessa modernista rekrytointista työnantajan näkökulmasta tarkasteltuna. Asiantuntija kertoisi rekrytointista helposti lähestyttävästi ja käytännönläheisesti. Avainkysymyksiä, joihin puhe antaisi vastauksen on: Mitä on moderni rekrytointi? Miksi rekrytointiin kannattaa kiinnittää yrittäjänä huomiota? Mitä on työnantajabrändäys? Miksi organisaation kannattaa panostaa työnantajabrändäykseen?

Rekrytointiasiantuntija vinkkasi hyödyllisiä nettisivuja ja linkkejä, joita voisimme pajan tukena käyttää. Esimerkiksi muutaman eri rekrytointialan suunnannäyttäjän nettisivuilta voisi löytyä hyödyllistä materiaalia, ja jokavuotisesta Rekrytointigaalasta voisi löytyä hyviä referenssejä, joita opiskelijat

voisivat tarkastella ja analysoida. Olimme suunnitelleet pitävämme pajojen jälkeen palautekyselyn ja kysyimme, olisiko asiantuntijalla näkemystä siitä, mistä haluaisi saada palautetta. Hän toivoi palautetta siitä, vastasiko paja akatemialaisten odotuksia, koettiin paja hyödylliseksi ja oppivatko akatemialaiset jotain uutta.

Lopuksi sovimme jatkotoimenpiteistä. Kerroimme, että tulevan perjantain HR-palaverissa selvittäisimme osuuskunnille sopivia ajankohtia ammattilaisen puheenvuorolle. Lupasimme ilmoittaa näistä ajankohdista asiantuntijalle pikimmiten. Tämän lisäksi sovimme, että viikkoa ennen pajojen toteutusta pitäisimme välipalaverin, jossa asiantuntijan kanssa tarkistaisimme, onko meidän tekemämme käytännön toteutus ja hänen puheenvuoronsa loogisia keskenään. Näillä näkymin välipalaveri sijoittuu viikolle viisi. Lisäksi asiantuntija lupasi tehdä esityksestään lyhyen tiivistelmän, jonka avulla voisimme kerrata akatemialaisten kanssa puheessa esille tulleita pääkäsitteitä.

Palaverin jälkeen päättehtävä jäi vielä mietityttämään sen osalta, onko Terwan vision toteuttamiseksi jo tehty jotain toimenpiteitä tai suunnitelmia. Samaan aikaan meidän projektimme kanssa ollaan tekemässä opinnäytetyötä, jossa suunniteltaisiin uutta strategiaa Terwa-akatemialle. Pohdimme, miten tässä rakenteilla olevassa strategiassa on otettu visio huomioon - Onko suunniteltu käytännön toimia vision saavuttamiseksi ja vieläpä mahdollisesti samasta näkökulmasta kuin mekin? Kysyimme ensi HR-vastaavilta ja heidän mukaansa strategiaan liittyen oli pidetty pajoja, mutta he eivät olleet aivan varmoja siitä, sivusivatko pidetyt pajat kuitenkaan täysin sitä, mitä me olisimme tekemässä. HR-vastaavat suosittelivat ottamaan yhteyttä strategiaopinnäytetyön tekijään ja lähettimmekin hänelle sähköpostia selvittääksemme asian.

Torstai 14.1.2021

Aloimme rakentamaan pajan sisältöä tarkemmin vaihe vaiheelta. Pajan rakentamisen pohjaksi otimme mallia kehittämistyön menetelmistä (katso luku 5.2.) ja aiemmin havainnoimistamme Terwa-akatemian pajatyöskentelytavoista. Otimme suunnitteluvaiheessa huomioon ryhmäläisten aktivoimisen, mikä on erityisen tärkeää etätyöskentelyssä. Lisäksi sisällön tulisi olla ajankohtaista, työelämälähtöistä ja kiinnostavaa, jotta paja motivoisi osallistujia ja antaisi oikeasti työelämään tarvittavia työkaluja. Tärkeää on myös ottaa huomioon tehtävänantojen alustus ja selkeys, koska aihe on opiskelijoille uusi.

Pajaa lähdimme rakentamaan aivoriihen vaiheiden mukaisesti, koska se sopi hyväksi menetelmäksi etätyöskentelyyn ja sen avulla pystytään ideoimaan lyhyessäkin ajassa paljon uusia ratkaisuja. Aivoriihi työskentelytapana tukee myös Terwa-akatemia tiimioppimisen ja kehittymishalun arvoja, koska riihessä ideoidaan ryhmässä ratkaisuja yhteiseen kehittämistehtävään.

Aivoriihen alkuvaiheisiin kuuluu esivaihe, jossa rajataan ja asetetaan tavoitteet (katso luku 5.2.). Huomasimme, että kehittämistehtävään on jo tarkka suunnitelma niin aiheen kuin etenemisvaiheiden puolesta, joten ne itsessään rajaisivat aivoriihtä. Pajan aihe on siis tarkoin rajattu koskemaan Terwa-akatemia työntajabrändäyksen rakentamista, joka tulisi etenemään seuraavissa tarkoin määritellyissä ja rajatuissa vaiheissa: ideaalikandidaatin eli kohderyhmän määrittely, sopivien kanavien valinnat, viestimisen suunnittelu ja hakijakokemuksen kehittäminen.

Ideoimme, että ennen päätehtävää olisi hyvä olla jonkinlainen orientaatiotehtävä, jossa lämmiteltäisiin aiheeseen. Päätimme, että aiheeseen lämmiteltäisiin benchmarking -menetelmän mukaisesti tutustumalla jonkun organisaation hyviin rekrytointin toimintatapoihin samalla analysoiden niitä. Organisaatio, jonka toimintaa orientaatiotehtävässä tarkastellaan, voisi olla esimerkiksi yksi Rekrytointigaalan 2020 ehdokkaista. Rekrytointigaalassa palkitaan alan parhaimmat teot ja tekijät (Rekrygaala 2020, viitattu 11.3.2021.), joten voisi olettaa, että ehdolla olevat tekevät rekrytointiin liittyviä asioita erityisen hyvin. Orientaatiotehtävä tulisi toimittamaan aivoriihen lämmittelyvaiheen virkaa. Lämmittelyvaiheen aikana vapaudutaan ennakkoluuloista ja ideoidaan ratkaisuja johonkin muuhun kuin itse päätehtävän ongelmaan. Orientaatiotehtävän tarkoituksena olisi aktivoida osallistujia, saada huomio heräämään aiheeseen mielenkiintoisen esimerkin kautta, antaa uutta näkökulmaa ja inspiraatiota sekä tukea päätehtävää.

Lämmittelyvaiheen jälkeen tultaisiin itse aivoriihen ideointivaiheeseen (*brainstorming*), jossa tuotetaan antamaamme kehittämistehtävään ideoita luovan ongelmanratkaisun keinoin. Ideointivaiheeseen pohdimme myös *brainwriting*-menetelmää, koska se antaa myös hiljaisimmille mahdollisuuden osallistua tasavertaisesti ideointiin. Menetelmässä jokainen ideoi ensin itsenäisesti paperille, jonka jälkeen paperi siirretään seuraavalle, joka jatkojalostaa edellisen kirjoittamia ideoita. Jokainen paperi kiertää niin kauan, että se on käynyt kaikilla jatkojalostuksessa. (Ojasalo ym. 2015, 161.) Huomasimme kuitenkin, että brainwriting olisi hankala toteuttaa etänä, joten pysyimme aivoriihen mukaisessa toteutustavassa.

Aivoriihen ideointivaiheessa siis luotaisiin kehittämistehtäväämme ratkaisuja kuitenkin vielä ilman arvioimista siitä, ovatko ratkaisut hyviä tai toteutettavissa. Ideointivaihetta jaottelisimme niin, että jokainen pohtisi ensin itsenäisesti muutaman minuutin ajan ratkaisuja kehitystehtävään, jonka jälkeen omissa pienryhmissä kaikki ideat koottaisiin ja jatkojalostettaisiin yhdessä. Tämän jälkeen tultaisiin aivoriihen valintavaiheeseen, jossa ideoita tarkastellaan kriittisesti. Tämän arvioin pohjalta valitaan ideoista ryhmän mielestä parhaimmat.

Lämmittely- ja ideointivaiheissa molemmissa jako pienempiin ryhmiin olisi tarpeellista. Liian suuri keskusteluryhmä voi passivoida osaa osallistujista ja johtaa myös tilanteeseen, jossa hiljaisimmilla osallistujilla on hankalampi saada puheenvuoroa. Valitsimme ryhmien kooksi 3–5 hengen ryhmät. Ryhmäjakoja pohdimme vieläkin pidemmälle aktivoimisen näkökulmasta: Pitäisikö ryhmäjakoja suunnitella vielä tarkemmin niin, että yhteen ryhmään tulisi sekä hiljaisia kuin ei-niin-hiljaisia osallistujia? Lopulta päädyimme siihen, että jaottelu ja rajanveto olisi hankalaa. Lisäksi akatemialaiset ovat tottuneita pajoissaan dialogiin ja tulisimme myös kiertämään ryhmässä aktivoimassa keskustelua tarpeen tullen.

Kiinnitimme huomiota siihen, että jokaiseen tehtävään tulisi olla hyvä pohjustus, koska aihe ei ole niin tuttu akatemialaisille. Tehtävänantojen tulee olla myös selkeitä, jota voi helpottaa antamalla tueksi esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä tai asiasanoja. Isojen tehtäväkokonaisuuksien ymmärrettävyyttä helpotamme niin, että annamme tehtävänannot pienimmissä osioissa. Myös hyödyllinen lähdemateriaali tai yritysesimerkit voisivat auttaa tehtävien teossa. Tulisimme antamaan lisäksi ohjeita ryhmädynamiikan ja aktivoimisen näkökulmista. Ohjeistamme esimerkiksi ryhmiä toteuttamaan tehtävien jokaisen osion yhdessä, eikä niin, että osioiden tekoa jaetaan ryhmän osallistujien kesken.

Havainnoimme aiemmin akatemialaisten pajoissa, että he käyttävät alussa check-in- ja lopussa check-out-tekniikkaa aktivoimisen, tiimiytymisen ja hyvän ilmapiirin tukena. Nämä tekniikat tulisimme ottamaan käyttöön rekrytointipajoissamme. Samalla, kun kyseiset tekniikat hoitavat virkaansa esimerkiksi aktivoiden osuuskuntalaisia, tekisivät ne tuttuudessaan pajoista akatemialaisille helpommin lähestyttävämpiä.

Perjantai 15.1.

Osallistuimme HR-vastaavien viikkopalaveriin. Sovimme päivämäärän asiantuntijan puheenvuorolle, johon pääsisivät kaikki akatemialaiset yhtä aikaa. Jokaiselle osuuskunnalle valittiin lisäksi

ajankohta, jolloin heille voisi pitää pajan toiminnallisen osuuden. HR-vastaavat tarkistavat vielä tiimeiltään, ovatko suunnitellut ajankohdat varmasti sopivia kaikille akatemialaisille.

Vuoden vaihteen jälkeen valittiin uudet tulevat henkilöstövastaavat, jotka tulisivat seuraavaan palaveriin seuraamaan HR-palaveritoimintaa ja keskustelemaan yhdessä pestiin liittyvistä asioista. Heille olisi hyvä tarkemmin kertoa yksityiskohtaisesti myös meidän opinnäytetyöstämme, joten sovimme esittelevämme itsemme ja työmme seuraavassa palaverissa. Esitimme kuitenkin toiveen, että HR-pestinsä nyt jättävät olisivat kevään mittaan mukana edelleen opinnäytetyössämme. Heillä on paljon hiljaista tietoa, jota voidaan hyödyntää vuosikellon ja oppaan rakentamisessa. Tämä kävi vastaaville.

Osallistui aloitusseminaariin, jossa varmistui se, että rekrytointipaja ja HR-opas vuosikelloinen riittäisivät opinnäytetyön toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi. Saimme lähinnä palautetta opinnäytetyöhön liittyviin asioihin, mutta projektiin ja sen suunnitteluun liittyen kaikki oli kunnossa.

Viikko 3

Maanantai 18.1.

Aloimme suunnittelemaan palautekyselyä (liite 6) työpajaa varten. Lähtökohdaksi kyselyn suunnittelussa oli se, että kysymysten tulisi mitata juuri niitä asioita, joita olimme asettaneet tavoitteiksi projektisuunnitelmaan. Vältimme monimutkaisia, johdattelevia ja monitulkintaisia kysymyksiä, jotta saisimme myös valideja vastauksia. Kyselyyn vastattiin anonyymina, jotta kynnyksellä antaa kritiikkiä ja rehellistä palautetta laskisi. Halusimme pitää lomakkeen napakkana ja sellaisena, että siihen on helppo ja miellyttävä vastata. Lomake piti sisällään 10 kohtaa, jotka ovat loogisessa järjestyksessä. Aloitimme niin sanotusti helpoimmista ja kevyimmistä kysymyksistä ja jatkoimme avoimiin kysymyksiin. Kyselyä testataan myös kahdella opiskelijalla, jotka vastaavat kyselylomakkeen perusjoukkoa. Tällöin näemme ovatko kysymykset selkeitä ja lomake miellyttävä täyttää. Muutoksia tehdään tarpeen tullen palautteen pohjalta.

Kolme ensimmäistä kysymystä olivat suljettuja kysymyksiä, koska niihin on kevyempi vastata ja ne mittaavat tarkasti niitä asioita, joita kysytään. Ensimmäisellä kysymyksellä mitattiin sitä, oliko paja vastannut akatemialaisten odotuksia. Rekrytointi-aiheen työelämälähtöisyyttä ja sitä, kokevatko akatemialaiset hyötyvänsä yleisesti rekrytointiosaamisesta mitattiin kysymyksellä ”Kuinka hyödylliseksi koit pajassa käsitellyt aiheet nykyisen tai tulevan urasi kannalta?” Pajan tarkoituksena oli

tarjota tietoa rekrytoinnista mahdollisimman konkreettisesti ja käytännön näkökulmasta, mitä mitattiin kysymyksellä ”Kuinka käytännönläheisesti mielestäsi pajassa tarkasteltiin rekrytointia?”

Seuraavat kaksi kysymystä olivat avoimia, sillä tarkoituksena oli saada mahdollisimman laajaa tietoa siitä, mitä uutta akatemialaiset olivat oppineet pajan aikana ja mistä asioista he olisivat halunneet saada tietoa lisää. Pajan tarkoituksena oli syventää akatemialaisten tietämystä yhdestä henkilöstöjohtamisen aihealueesta ja antaa uusia oppeja aiheeseen liittyen. Tätä mitattiin kysymyksellä: ”Mitä uutta opit?” ”Mistä aiheeseen liittyvästä olisit halunnut lisää tietoa?” -kysymyksellä mitasimme sitä, oimmeko sisällöllisesti tuoneet esille sellaisia asioita, jotka akatemialaiset kokevat hyödylliseksi vai jäikö jotain uupumaan.

Tähän asti kaikki kysymykset liittyivät sekä rekrytointiammattilaisen puheenvuoroon ja meidän pitämäämme käytännön osioon. Palautetta pyydettiin vielä erikseen kummastakin osiosta, jotta pystymme mittaamaan kummankin osion onnistuneisuutta ja kehittämiskohteita omana kokonaisuutenaan. Kysyimme, minkä yleisarvosanan akatemialaiset antaisivat rekrytointiammattilaisen esitykselle. Tämän jälkeen kysyimme vielä avoimella kysymyksellä, miksi vastaaja päätyi valitsemaan kyseisen arvosanan. Kysyimme samat kysymykset myös meidän toiminnalliseen osioomme liittyen. Lomakkeen lopussa oli vielä avoin kohta, johon akatemialaiset saivat purkaa tuntemuksiaan ja halutessaan antaa palautetta asioista, joita emme olleet ehkä huomanneet lomakkeessa kysyä.

Tiistai 19.1.2021

Saimme vastauksen sähköpostiin, jonka olimme lähettäneet Terwa-akatemian strategian tekijälle. Hän kertoi, että opinnäytetyömme tulisivat sivuamaan toisiaan ja visiota on käsitelty hänen opinnäytetyössään jonkin verran siitä näkökulmasta, miten yleisesti Terwa-akatemian kiinnostavuutta lisättäisiin hakijoille. Tähän ei kuitenkaan pureuduttu syvällisesti eikä työnantajabrändin näkökulmasta. Hänen mielestään meidän näkökulmamme voisi täydentää vision toteuttamista ja syventää katsontakantaa siihen.

Sähköpostista tuli sellainen kuva, että opinnäytetyömme eivät menisi liian päällekkäin ja työnantajabrändin suunnittelu vain vahvistaisi vision toteutumista. Aloimme kuitenkin pohtimaan, turhauttaako akatemialaisia useampaan kertaan käsitellä aihetta vai mikä heidän kokemuksensa on. Laitoimme heti viestiä henkilöstövastaaville, miten osuuskunnissa aiheeseen on suhtauduttu. Palaute oli ristiriitaista. Toisaalta strategiaan ja visioon liittyen on ollut useampia pajoja, ja aihe sen takia

jumiutunut ja ei niin mieluisa. Toisaalta rekrytointipajassamme nähtiin mahdollisuus viedä suunnitelmaa ja pohdintaa pidemmälle. Sovimme vielä, että tulimme perjantaina juttelemaan aiheen valinnasta HR-palaveriin ja johtoryhmään, jotta saisimme useammalta akatemialaiselta näkökulmaa asiaan.

Tässä vaiheessa pohdimme erilaisia vaihtoehtoja. Jos akatemialaiset kokevat, että strategiatyöhön on panostettu jo tarpeeksi, olisi meidän hyvä miettiä toista vaihtoehtoa päätehtäväksi pajaan. Toisena vaihtoehtona päätehtävälle oli kuvitteellisen rekrytointikampanjan suunnittelu. Lopullinen päätös tehtäisiin kuitenkin vasta perjantaina, kun pääsemme tarkemmin juttelemaan aiheesta. Tässä vaiheessa koimme, että rekrytointipajan suunnittelu hidastui joksikin aikaa, sillä emme pystyneet etenemään ennen kuin päätehtävä olisi lopullisesti selvillä.

Perjantai 22.1.2021

Osallistuimme HR-palaveriin ja esittelimme uusille henkilöstövastaaville opinnäytetyömme - mitä olemme tehneet tähän asti ja mitä olemme tekemässä tulevaisuudessa. Kerroimme, minkälaista yhteistyötä olemme henkilöstövastaavien kanssa tehneet ja toivoimme, että yhteistyö jatkuisi samaan tapaan myös tulevaisuudessa. Lisäsimme myös uudet vastaavat WhatsApp-ryhmäämme.

Palaverissa oli myös mukana valmentaja, joka on ollut alusta asti mukana opinnäytetyössämme. Yhdessä hänen ja vastaavien kesken tulimme siihen lopputulokseen, että strategiaa ja visiota on tarkasteltu niin paljon, että sitä ei olisi akatemialaisten näkökulmasta motivoivaa suunnitella eikä tarkoituksenmukaista käsitellä. Akatemialaisten tarpeet ja toiveet ovat meidän opinnäytetyömme perusta, joten hylkäsimme Terwa-akatemia visiolla suunnitellun työnantajabrändäys-tehtävän.

Palaverissa päätimme kuitenkin pitäytyä työnantajabrändäys-tehtävässä, mutta kohdeorganisaationa olisi jokin eri kuin Terwa-akademia. Koska työnantajabrändäyksessä on tärkeää tietää, millainen kulttuuri organisaatiossa on ja minkälaista siellä on olla töissä, tulisi akatemialaisten antaa itse valita kohdeorganisaatio tehtävän yhteydessä. Kohdeorganisaatio voisi olla esimerkiksi heidän oma osuuskuntansa, yrityksensä tai organisaatio, jossa joku ryhmäläisistä on ollut töissä. Antaisimme vaihtoehdoksi myös kuvitteellisen yrityksen valinnan. Teimme alustavan suunnittelupohjan, jossa näkyy pajan eteneminen, rakenne ja aikataulu sekä tehtävänantojen sisältö ja etätyökalujen käytön huomioiminen (liite 4).

Viikko 4

Maanantai 25.1.2021 – Torstai 26.1.2021

Aloimme rakentamaan pajaa suunnittelupohjan perusteella Powerpointiin. Suunnittelupohja toimi päärunkona, mutta teimme joitain lisäyksiä sisältöön. Havainnollistimme alkuperäisen suunnitelman lisäksi sitä, mihin rekrytointi sijoittuu henkilöstöjohtamisen kentällä, koska henkilöstöjohtaminen ei ollut niin tuttu aihe akatemialaisille. Lisäksi toimme esille pajan tarkoituksen ja tavoitteet, jotta pajalaiset saivat kuvan siitä, mitä pajassa on tarkoitus tehdä ja mistä lähtökohdista tarkasteltuna. Tavoitteiksi asetimme käytännönläheisyyden, uuden tiedon oppimisen ja luovan ongelmanratkaisun ryhmässä. Käytännönläheisyydestä kerroimme sen, että pajan tarkoituksena on hyödyttää akatemialaisia tulevaisuudessa yrittäjinä ja he pääsevät pajan aikana rakentamaan työnantajbrändiä käytännössä. Uuden tiedon oppimistavoitteessa kerroimme, että pajan tarkoituksena on syventää akatemialaisten tietoutta yhdestä henkilöstöjohtamisen osa-alueesta. Lisäksi pajan tarkoituksena on haastaa akatemialaisia luovaan ongelmanratkaisuun ja niin sanotusti laatikon ulkopuolelta ajatteluun.

Visuaalisuutta emme olleet suunnitelleet etukäteen muuten kuin asettamalla yleisiä tavoitteita, joita olivat selkeys ja miellyttävyys. Työn edetessä huomasimme, että visuaalisiin ratkaisuihin meni yllättävän paljon aikaa. Sen jälkeen, kun olimme saaneet tehtyä tärkeimmät valinnat tähän liittyen, nopeutui työn tekeminen huomattavasti ja pystyimme keskittymään sisältöön.

Viikko 5

Maanantai 1.2.2021

Saimme HR-vastaavilta varmistuksen pajojen ajankohdille. Rekrytointiasiantuntijan puheenvuoroksi kävi tiistai 9.2., jonka jälkeen olisi heti yhden osuuskunnan paja. Maanantai 15.2. ja tiistai 16.2. olivat sopivia ajankohtia loppujen osuuskuntien pajoille. Varmistimme vielä, että puheenvuoron ajankohta on sopiva rekrytointiasiantuntijalle.

Lähetimme vielä kaikille akatemialaisille sähköpostin tulevista pajoistamme, jotta saimme heidät sitoutumaan ja kiinnostumaan pajoistamme. Kerroimme pajan tarkoituksesta sekä annoimme yleisiä ohjeita etätyöskentelyyn, muistutimme vielä pajojen tarkemmista ajankohdista ja esittelimme lyhyesti asiantuntijavieraan.

Tiistai 2.3.2021

Testasimme palautekyselylomakettamme kahdella arvioijalla. Lomake ei arvioijien mukaan tarvinnut muutoksia, joten pitäydyimme alkuperäisessä lomakkeessa ja lisäsimme palautekyselylinkin Powerpoint-esitykseen. Harjoittelimme pajan esittämistä ja jaoimme toisillemme puheenvuorot.

Torstai 4.2.

Pidimme rekrytointiasiantuntijan kanssa välipalaverin, jossa tarkistimme meidän osiomme ja hänen puheenvuoronsa yhteen sopivuuden. Asiantuntija halusi vielä lisätä muutaman asian puheenvuoronsa keskustelumme perusteella ja lupasi lähettää viimeistään maanantaina esitysmateriaalit myös meille.

Perjantai 5.2.

Lähetimme HR-vastaaville Zoom-linkit pajoihin, jotka he toimittivat omille osuuskunnillensa. Harjoittelimme esityksen pitämistä ja samalla kellotimme esityksemme. Lisäksi arvioimme, kuinka paljon aikaa akatemialaisilla menee tehtävien tekemiseen ja niiden esittelemiseen. Laskimme yhteen esitykseen, taukoihin ja tehtäviin menevät aikamäärät, jolloin huomasimme, että pajan pituus on juuri sen mittainen, mitä olimme alun perin suunnitelleetkin.

Viikko 6

Maanantai 8.2.

Harjoittelimme vielä pajan vetämistä ja esiintymistä. Kellotimme varalta esityksemme ja tarkastimme, että saamme suurin piirtein saman ajan kuin ensimmäisellä kerralla. Pajaan kuluva aika oli sama, kuin perjantainakin.

Tiistai 9.2.

Paja alkoi tunnin mittaisella asiantuntijan puheenvuorolla, johon osallistui noin 40 akatemialaista. Puheenvuorossa käytiin läpi modernia rekrytointia, työmarkkinoiden valta-aseman muutosta, rekrytointiprosessia hakijan näkökulmasta tarkasteltuna sekä asioita, joita rekrytoija ei saa prosessin aikana lain mukaan tehdä. Asiantuntija kertoi myös työnantajabrändäyksestä ja sen rakentamisesta sekä siitä, miten rekrytointi on yhä enemmän myyntiä ja hakijoiden odotusten hallintaa.

Akatemialaiset saivat pajan aikana laittaa asiantuntijan antaman linkin kautta kysymyksiä, joihin asiantuntija vastasi pajan lopussa. Työnhakuun liittyen kysyttiin, millaisia työnhakuvinkkejä asian-

tuntija antaisi vastavalmistuneelle tradenomille, arvostetaanko yrittäjämäistä asennetta työhaussa, onko akatemialaisten kannattavaa koota portfolioa projekteistaan jo opintojen aikana ja voiko työhaastattelussa olla liikaa aito oma itsensä. Kysymykset koskivat myös rekrytoijan ja yrityksen näkökulmaa. Akatemialaiset kysyivät, miksi jotkut yritykset tekevät oman rekrytointiportaalien, mutta kysyvät silti vielä ansioluetteloa, saako terveydentilaa tai vammaisuutta kysyä haastattelussa, jos se on kriittinen tieto työn kannalta sekä millä yrityksillä on asiantuntijan mielestä vahva työnantajabrändi. Näiden lisäksi kiinnostivat vielä asiantuntijan työhön liittyvät asiat ja he kysyivät, oliko asiantuntijalla kokemusta IT-rekrytoinnista ennen työn aloittamista ja miten hän pääsi sisään IT-toimialan käytäntöihin.

Pidimme puheenvuoron jälkeen 15 minuutin tauon, jonka jälkeen jatkoimme yhden osuuskunnan kanssa pajan toiminnallisella osiolla. Pajan aluksi esittelimme aikataulun (liite 5) ja kerroimme lyhyesti itsestämme. Halusimme päästää akatemialaiset heti tämän jälkeen ääneen, jotta saisimme jo aikaisessa vaiheessa vuorovaikutteisuutta ja heidän ajatuksiaan heräilemään aiheeseen. Akatemialaiset kertoivat kuulumisiaan yksi kerrallaan check-in kierroksella, jossa kysyimme, mikä fiilis heillä tällä hetkellä on sekä mitä ajatuksia heillä herää meidän pajastamme ja rekrytointiaiheesta ylipäätään.

Fiilis oli yleisesti kaikilla hyvä. Aihe koettiin ajankohtaiseksi kahdella tapaa - monella oli tällä hetkellä käynnissä kesätyönaku, mikä aiheutti stressiä, ja osa oli taas yleisesti seurannut rekrytoinnista käytävää keskustelua ja sitä, millaisessa muutosvaiheessa ala on. Lisäksi aihe nähtiin mielenkiintoisena ja uutena. Rekrytointiin liittyvää pajaa ei ollut aikaisemmin pidetty osuuskunnassa. Lisäksi akatemialaiset kertoivat, että heillä on kokemusta rekrytoinnista lähinnä työnhakijan puolelta, joten on kiinnostavaa päästä tarkastelemaan rekrytointia myös yrityksen ja rekrytoijan näkökulmasta. Monet toivat tässä vaiheessa jo esille sen, että asiantuntijan puheenvuoro herätti kiinnostuksen aiheeseen. Asiantuntija käsitteli rekrytointiaihetta uudella tavalla ja mielenkiintoisella tavalla, johon he eivät olleet aiemmin törmänneet. Yleisesti ottaen pajaa odotettiin innolla ja koettiin hyvänä asiana, että pajaa on pitämässä välillä muutkin, kuin osuuskuntalaiset itse. Pajalta toivottiin muun muassa mielenkiintoisia tehtäviä, uutta näkökulmaa ja osa toivoi myös motivaatiota omaan työnhakuun.

Check-in kierroksen jälkeen kerroimme pajan tavoitteista. Samalla tarkensimme vielä, että paja tulisi keskittymään nimenomaan yrittäjän ja rekrytoijan näkökulmaan, eikä niinkään työnhakuun ja

hakijan näkökulmaan. Ennen ensimmäistä tehtävää havainnollistimme vielä, mihin rekrytointi sijoittuu henkilöstöjohtamisen tehtäväkentässä.

Oriantaatiotehtävässä tutustuimme vuoden 2020 Rekrygaalassa ehdolla olleeseen Jollaksen kartanon työpaikkailmoitukseen, joka oli mukana kategoriassa ”Vuoden rekrytointikampanja”. Tehtävän tarkoituksena oli herätellä kiinnostusta aiheeseen sekä antaa uutta näkökulmaa ja inspiraatiota päätehtävää varten. Ilmoitukseen liittyen esitimme pajalaisille seuraavat pohdintakysymykset: ”Miten Jollaksen kartanon työpaikkailmoitus eroaa muista työpaikkailmoituksista? Minkälaiselle kohderyhmälle ilmoitus on suunnattu? Minkälainen mielikuva yrityksestä syntyy ilmoituksen perusteella? Millaisilla keinoilla työnhakija on otettu huomioon hakuprosessissa?” Olimme etukäteen talentaneet ilmoituksen ääninauhalle, jotta kaikki pysyisivät samassa tahdissa pajan edetessä. Ilmoitusta seurattiin näytöltä samalla kuunnellen ääninauhaa. Ohjeistimme jokaista kirjoittamaan omat vastauksensa ylös nauhan edetessä.

Tämän jälkeen akatemialaiset jaettiin neljään ryhmään, jossa he keskustelivat omien muistiinpanojensa avulla Jollaksen kartanon ilmoituksesta. Annoimme ohjeeksi koota ryhmäläisten ajatukset Word-tiedostolle ja esittää pohdintansa kaikille niin, että jokainen ryhmäläinen on äänessä. Aikaa pohdintojen kokoamiselle annettiin 15 minuuttia. Tämän jälkeen jokainen ryhmä esitteli pohdintansa yksi kerrallaan. Esittelimme vielä meidän havaintomme ilmoitukseen liittyen ja huomasimme, että akatemialaiset olivat onnistuneet poimimaan samoja asioita, joita mekin olimme etukäteen ilmoituksesta löytäneet. Ryhmissä oli analysoitu ilmoitusta tarkasti ja löydetty hyviä pointteja. Lopuksi kysyimme vielä, oliko käsittelemämme ilmoitus heidän mielestään hyvä ja hakisivatko he kyseistä paikkaa. Ilmoitus koettiin huomiota herättäväksi ja sellaiseksi, johon voisi hyvinkin hakea.

Oriantaatiotehtävän jälkeen aloitettiin tekemään päätehtävää. Päätehtävänä oli rakentaa työnantajabrändi oman ryhmän valitsemalle yritykselle. Jaoimme pajalaiset jälleen neljään ryhmään, jossa he pääsivät ensimmäiseksi valitsemaan yrityksen ja määrittelemään sen toimialaa, kokoa, maantieteellistä sijaintia sekä päätuotetta/-palvelua. Aikaa annettiin 20 minuuttia, jonka jälkeen pidettiin 45 minuutin mittainen ruokatauko.

Päätehtävä jatkui ideaalikandidaatin eli kohderyhmän määrittelyllä, jonka jälkeen pohdittiin miltä kanavilta kohderyhmä löytyy ja mitä tälle kohderyhmälle halutaan viestiä. Lisäksi määriteltiin se, miten hakuprosessia ja sitä myöten hakijakokemusta kehitettäisiin kohdeyrityksessä. Jokaiselle

näille neljälle pääkohdalle olimme antaneet tukevia kysymyksiä, joiden avulla määrittäminen olisi helpompaa.

Pääkohtia lähdettiin ideoimaan aivoriihen menetelmien mukaisesti. Ideoinnissa edettiin niin, että pajalaiset saivat ensin pohtia itsenäisesti edellä mainittuja neljää pääkohtaa. Jokaiselle pääkohdalle annettiin 2 minuuttia aikaa, jona aikana jokainen kirjoitti omat muistiinpanonsa ylös. Ensimmäisessä vaiheessa pajalaiset määrittivät ideaalikandidaattia kahden minuutin ajan, ja tämän jälkeen annoimme ohjeen siirtyä seuraavaan kohtaan, jossa valittiin kanavat, joista ideaalikandidaatti löytyy. Ennen ideoinnin aloittamista kerroimme luovan ongelmaratkaisun perussäännöistä eli siitä, että tässä vaiheessa ideoita ei vielä arvioida vaan tarkoituksena on luoda niitä mahdollisimman paljon.

Tämän jälkeen annoimme ryhmille ohjeeksi koota kaikkien ideat ylös ja jatkojalostaa niitä. Seuraavaksi ryhmässä valittaisiin parhaimmat ideat, joiden pohjalta ryhmät tekevät Powerpointin, jossa esittelevät yrityksen sekä tehdyt valinnat. Korostimme tehtävänannossa sitä, että ryhmäläiset ottaisivat huomioon valintojensa loogisuuden eli sen, että kohderyhmä, kanavat ja viestintä ovat johdonmukaisia. Kanavat on siis valittu niin, että kohderyhmä sieltä löytyy, ja viestintä on sellaista, joka kyseistä ryhmää puhuttelee. Korostimme myös sitä, että viestinnän tulee heijastaa yrityksen todellisuutta ja olisi hyvä antaa esimerkkejä, miten valittu viesti ilmenee yrityksessä konkreettisesti. Eli esimerkiksi pelkkä viestintä avoimuudesta ei riittäisi, vaan ryhmäläisillä tulisi pohtia, millä tavoin avoimuus näkyy yrityksen arjessa työntekijän näkökulmasta katsottuna. Kannustimme lisäksi viestinnässä ja rekrytointiprosessin kehittämisessä luoviin ja rohkeisiin ratkaisuihin. Aikaa tälle ryhmätyöosiolle annoimme 30 minuuttia.

Tämän jälkeen jokainen ryhmä esitti tuotoksensa ja niistä keskusteltiin yhdessä. Kanavavalinnat olivat kaikilla ryhmillä loogisia ja rekrytointiprosessin kehittämisessä onnistuttiin. Huomasimme, että rekrytointiprosessin kehittämiseen pajalaiset saivat tukea Jollaksen kartanon ilmoituksesta. Valinnat viestinnän suhteen olivat yleisesti hyviä, mutta toisinaan konkreettisen löytämisen viestien takaa jäi uupumaan. Keskustelun aikana veimme kuitenkin ajattelua vieläkin pidemmälle ja haastoimme kertomaan konkreettisia esimerkkejä yrityksen arjesta.

Jossain määrin tehtävä oli kuitenkin haastava. Pääosin ryhmät olivat valinneet kohdeorganisaatioiksi yrityksen, jossa he olivat olleet töissä. Työnantajabrändäyksessä ideaalikandidaatin eli kohderyhmän tulisi olla sellainen, joka on yrityksen strategian ja kilpailukyvyn kannalta avainasemassa. Emme olleet ottaneet huomioon, että työntekijän näkökulmasta voisi olla hankalaa määrittää juuri

ne strategiset avainosaajat, jotka mahdollistavat yrityksen menestyksen ja joille työnantajabrändäystä tulisi siis kohdentaa. Lisäksi tehtävän tekemiseen, Powerpointien esittämiseen ja keskusteluun kului enemmän aikaa, kuin olimme etukäteen ajatelleet. Tämä aiheutti sen, että pajamme venyi puolella tunnilla alkuperäisestä suunnitelmasta ja osa pajalaisista joutui lähtemään kesken pajan.

Sovimme loppuosallistujien kanssa, että jatkamme pajan normaalisti suunnitelman mukaan. Jotta irtautuminen aikaisemmista tehtävistä onnistuisi, näytimme Rekrygaalan 2020 rekrytointikampanjakategorian voittajan. Kyseessä oli Siili Solutions -yrityksen kampanjavidео, johon liittyen emme olleet asettaneet mitään tehtävää. Videon tarkoituksena oli antaa inspiraatiota tulevaisuuteen ja auttaa tyhjentämään mieltä aikaisemmista tehtävistä.

Kampanjavidеon jälkeen annoimme vielä vinkkejä kirjoista, podcasteista ja nettisivuista, joista löytyy lisätietoa rekrytoinnista ja työnantajabrändäyksestä. Vinkkien tarkoituksena oli antaa akatemialaisille hyviä materiaaleja omien kirjapisteidensä saavuttamiseksi. Lisäksi emme voineet käsitellä kaikkia rekrytointiin liittyviä aihealueita pajan aikana, joten lisämateriaalien avulla akatemialaiset voisivat syventää oppimistaan halutessaan. Tämän jälkeen pajalaiset vastasivat palautekyselyymme.

Paja loppui akatemialaisille tuttuun tapaan check-out-kierroksella, jossa kysyttiin, mikä oli pajassa parasta ja miten akatemialaisten päivä jatkuu pajan jälkeen. Monen mielestä aihe yleisesti ottaen oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen: paja herätti uusia ajatuksia ja pajan aikana opittiin paljon uutta. Sekä asiantuntijapuhuja, että me saimme paljon kiitosta. Puhuja antoi uutta näkökulmaa ja toi esille hyviä pointteja rekrytoinnista. Me olimme akatemialaisten mielestä perehtyneet syvällisesti aiheeseen ja vedimme pajan sujuvasti sekä hyvällä asenteella. Sparrasimme akatemialaisia tehtävissä ja heidän mielestään oli kivaa, kun pajaa oli välillä pitämässä joku muukin. Myös tehtävistä ja keskustelusta tykättiin, vaikka samalla tuotiin esille tehtävien olleen haastavia ja aikataulun venyneen. Jollaksen kartanon ilmoitus antoi paljon uutta näkökulmaa, sillä akatemialaiset eivät olleet aikaisemmin pohtineet rekrytointia työnantajan näkökulmasta. Myös Siili Solutionsin rekrytointikampanjasta loppukevennyksenä tykättiin.

Pajan jälkeen analysoimme pajan sujumista ja omaa toimintaamme. Avuksi tähän otimme palautekyselyn tulokset sekä omat havaintomme pajan aikana. Tässä vaiheessa tarkastelimme palaut-

teita lähinnä pajan rakenteen ja sisällön kehittämisen näkökulmasta. Emme siis vielä vetäneet suurempia johtopäätöksiä, sillä paja pidettiin vielä kahdelle muulle osuuskunnalle. Tarkemmat tulokset ja johtopäätökset pajojen palautteista esitetään myöhemmin opinnäytetyössä (katso luku 7.2.1 Rekrytointipajojen palautekyselyn tulokset).

Suurin kehittämiskohde ensimmäisessä pajassa oli pajakokonaisuuden raskaus. Palautteissa saimme kritiikkiä aikataulussa pysymisestä. Taukoja kaivattiin enemmän sekä tehtävien yhteinen läpikäynti ja useat ryhmätyöt puuduttivat pajalaisia. Ryhmätöille oli myös annettu liikaa aikaa. Toinen kehittämiskohde oli päätehtävä, joka koettiin haasteelliseksi. Työnantajabrändi-asiaa oli hankala sisäistää, sillä se oli akatemialaisille täysin uusi.

Pohdimme, lähtisimmekö ylipäätään muuttamaan ja kehittämään pajaa sisällöllisesti kahdelle viimeiselle osuuskunnalle, vai muuttaisimmeko pelkästään pajan rakenteellisia ja aikataulullisia asioita. Mietimme, tulisivatko muutokset olemaan kannattavia ja olisiko jollain tasolla epäreilua, että ensimmäiselle osuuskunnalle pitäisimme hieman erilaisen pajan sisällöllisesti kuin kahdelle jälkimmäiselle. Tulimme kuitenkin siihen lopputulokseen, että ottaisimme riskin ja lähdemme rohkeasti kehittämään pajaa kevyemmäksi ja sisältöä helpommin lähestyttävämmäksi. Arvioimme tuossa vaiheessa, että muutos hyödyttää loppuja akatemialaisia, sillä he saavat todennäköisesti enemmän irti pajoista. Muutoksen tekeminen edistää myös meidän omaa oppimistamme. Saamme vertailupohjaa sille, miten muutokset vaikuttavat palautteeseen, ja näin ollen saamme tietoon toimintatapoja, jotka edistävät pajatoiminnan onnistuneisuutta.

Perjantai 12.2.2021

Lähdimme tekemään konkreettisia muutoksia pajan sisältöön ja rakenteeseen. Ensimmäisenä muutimme päätehtävää helpommin lähestyttäväksi. Työnantajabrändin rakentamisen sijaan päätehtäväksi valitsimme rekrytointikampanjan suunnittelun, joka oli aikaisemminkin ollut vaihtoehtona päätehtävän aiheeksi. Tämä oli myös loogisempi valinta, sillä orientaatiotehtävässä sekä irtautumisosiossa (Siili Solutions -video) käsitellään molemmissa rekrytointikampanjaa. Kampanjan suunnittelussa kohderyhmän valinta ei tuota hankaluuksia, sillä rekrytointikampanjassa kohderyhmänä ovat aina ne osajat, joita tarvitaan juuri sillä hetkellä avoimena olevaan tehtävään. Tällöin akatemialaisilla ei tarvitse olla tietoa yrityksen strategisista linjauksista ja avainhenkilöistä, jotka mahdollistavat yrityksen menestymisen. Lisäksi kampanja sisältää aina version työpaikkailmoituksesta, joka on konkreettinen asia, johon todennäköisesti kaikki akatemialaiset ovat jossain vaiheessa törmänneet. Kampanjassa markkinointia tehdään ilmoituksen avulla

rajoitetulla aikavälillä, kun taas työnantajabrändäyksessä markkinointiviestintää tehdään ympäri vuoden esimerkiksi sisältömarkkinoinnin keinoilla. Näiden tekijöiden valossa on rekrytointikampanja todennäköisesti helpommin lähestyttävämpi aihe akatemialaisille.

Kampanjaa rakennetaan lähes samojen periaatteiden mukaisesti kuin työnantajabrändiä eli kampanjassa määritetään kohderyhmä, kanavat ja viestiminen. Otamme päätehtävään mukaan edelleen rekrytointiprosessin ja hakijakokemuksen kehittämisen, sillä ne ovat tärkeitä tekijöitä myös kampanjan onnistumisen kannalta.

Tulemme kertomaan myös pajassa myös selkeämmin rekrytointikampanjan ja työnantajabrändin yhteneväisyyksistä ja eroista. Rekrytointiasiantuntija kertoi puheessaan työnantajabrändistä ja me keskittyisimme rekrytointikampanjaan, joten näiden kahden termin selkeyttäminen oli tärkeää. Näitä termejä selkeytämme siinä kohti, kun kerromme rekrytoinnin sijoittumisesta henkilöstöjohtamisen kentällä.

Pajan rakennetta kevensimme vähentämällä ryhmätöitä, lyhentämällä niihin käytettävää aikaa ja lisäämällä taukoja. Otimme orientaatiotehtävästä ryhmässä pohtimisen kokonaan pois. Tehtävä etenee niin, että Jollaksen kartanon ilmoituksen kuunneltuaan, kertovat pajalaiset suoraan kaikille havainnoistaan. Kerromme omista havainnoistamme vain ne asiat, joita akatemialaiset eivät olleet huomanneet ilmoituksesta poimia. Näillä kahdella muutoksella säästetään aikaa, vältetään toistoa ja kevennetään tehtävää. Päätehtävässä pajalaisia ei jaeta niin moneen ryhmään, jolloin säästetään esittämiseen kuluva aikaa. Lisäksi päätehtävän kolmea ensimmäistä osiota (yritys, kohderyhmä, kanavat) pajalaiset pohtivat suoraan ryhmässä ja vasta kahteen viimeiseen osioon (viestiminen ja rekrytointiprosessi) otimme mukaan kahden minuutin yksilöpohdinnat. Tämän jälkeen tehtävää jatketaan samaan tapaan yhdistämällä kaikkien ideat omassa pienryhmässä.

Pidämme myös tiukemmin kiinni tehtäviin käytettävästä ajasta, sillä ensimmäisessä pajassa emme olleet tarpeeksi napakoita tämän asian suhteen. Muutimme lisäksi taukoja niin, että lyhensimme ruokataukoa 45 minuutista 35 minuuttiin, mutta lisäsimme yhden 10 minuutin tauon heti aamupäivään orientaatiotehtävän jälkeen.

Maanantai 15.2.2021

Toinen rekrytointipaja alkoi suunnitelmien mukaisesti meidän esittelyllämme ja check-inillä. Pajalaisilla heräsi saman tyyppisiä ajatuksia, kuin ensimmäiselläkin osuuskunnalla. Aihetta pidettiin

mielenkiintoisena ja ajankohtaisena. Aihetta ei oltu käsitelty aikaisemmin ja akatemialaisilla kiinnosti, mitä rekrytinnissa tapahtuu työnantajan puolella. Tällä kertaa pajalaisten puheissa korostui useampaan kertaan myös mielenkiinto henkilöstöjohtamista kohtaan yleisestikin. Henkilöstöjohtaminen ja siihen liittyvät osa-alueet koettiin tärkeiksi.

Tämän jälkeen kertosimme Kaisan puheenvuoron pääkäsitteet ja kerroimme rekrytinnin sijoittumisesta henkilöstöjohtamisen kentällä. Tarkensimme lisäksi työnantajabrändin ja rekrytointikampanjan välisiä eroja ja yhteneväisyyksiä. Paja eteni suunnitelman mukaisesti orientaatiotehtävällä ja päätehtävällä. Päätehtävän kohdeorganisaatioiksi olivat molemmat ryhmät valinneet oman projektiyrityksen, johon he ovat oikeasti palkkaamassa lisää työntekijöitä. Paja eteni loppuun asti saman rakenteen mukaisesti, kuin ensimmäiselläkin kerralla.

Pajan check-out -osiossa tuli ilmi, että erityisesti tehtävät koettiin parhaimmiksi osioiksi pajassa. Tehtävät olivat akatemialaisten mielestä käytännönläheisiä ja he kokivat, että saivat konkreettista osaamista omiin rekrytointeihinsa. Myös siitä tykättiin, että me kommentoimme heidän tuotoksiaan ja annoimme vinkkejä, miten kampanjaa voisi vielä kehittää pidemmälle. Useamman mielestä pajan rakenne oli johdonmukainen ja selkeä. Olimme taustoittaneet tehtäviä hyvin ja annoimme hyödyllisiä esimerkkejä ennen päätehtävää. Kiitosta saimme myös siitä, että tiesimme paljon rekrytinnista ja olimme perehtyneet aiheeseen syvällisesti. Akatemialaiset tykkäsivät siitä, että vedimme pajan innostuneesti ja positiivisesti. Tämänkin osuuskunnan mielestä oli virkistävää, että pajoja oli välillä pitämässä Terwan ulkopuolisia henkilöitä.

Pajan jälkeen analysoimme jälleen toimintaamme, ja vertasimme erityisesti tekemiemme muutosten suhdetta annettuun palautteeseen ja pajan sujuvuuteen. Ensinnäkin aikataulussa pysyttiin suunnitelmien mukaisesti. Pajan rakenne ja sisältö oli keveämpi, ja pajalaiset kertoivatkin säilyttäneensä mielenkiinnon loppuun saakka, vaikka asiaa olikin paljon. Pajalaiset kokivat saavansa eniten irti päätehtävästä, joten voisi olettaa, että tehtävä oli tällä kertaa helposti lähestyttävämpi. Toki asiaan vaikutti sekin, että akatemialaiset valitsivat kohdeorganisaatioiksi yritykset, joihin he ovat itse rekrytoimassa lisää työntekijöitä lähitulevaisuudessa. Tämän asian voidaan olettaa myös lisänneen motivaatiota paja-aiheitamme kohtaan. Myös loogisuus siinä, että koko pajan ajan käsiteltiin pelkästään rekrytointikampanjaa, teki päätehtävästä helposti ymmärrettävämmän.

Harmittelimme, ettei ensimmäinen paja mennyt tällä kaavalla ja emme olleet osanneet huomioida tarpeeksi asioita etukäteen. Tyytyväisiä olimme kuitenkin siihen, että lähdimme muuttamaan pajaa

ja opimme virheistämme. Konkreettisin osoitus siitä, että olimme onnistuneet jälkimmäisessä pajassa paremmin, näkyi palautekyselyn tuloksissa (katso luku 7.2.1 Rekrytointipajojen palautekyselyn tulokset).

Tiistai 16.2.

Kolmas paja pidettiin täysin saman rakenteen ja sisällön mukaisesti, kuin toinen. Check-in: ssä aihe koettiin jälleen kiinnostavaksi ja rekrytointia pidettiin tärkeänä asiana. Muutama akatemialainen toi ilmi, että he ovat joko tehneet rekrytointia tai ovat tulevana keväänä mukana rekrytoimassa. Rekrytointipajaamme oli siis odotettu ja asiaa pidettiin ajankohtaisena.

Tässä pajassa akatemialaisia ei jaettu missään vaiheessa pienryhmiin, koska osallistujia oli vain viisi. Tämä johtui siitä, että osuuskuntalaiset olivat viimeisen vuosikurssin opiskelijoita, joten monen osalta opintopisteet pajojen suhteen olivat jo täynnä. Tämä ei kuitenkaan haitannut, vaan antoi mahdollisuuden aktiiviselle vuorovaikutukselle sekä syvemmälle keskustelulle tehtäviin liittyen.

Päätehtävässä akatemialaiset valitsivat kohdeorganisaatioksi yrityksen, jossa yksi pajalaisista on läheisesti mukana rekrytoinnissa. Tässä kohti huomasimme jälleen sen, että tehtävä oli helpommin lähestyttävä ja konkreettinen, kun yritys oli sellainen, johon oikeasti rekrytointia ollaan tekemässä. Akatemialaiset selkeästi myös ymmärsivät, mitä rekrytointikampanja-käsitteellä tarkoitetaan. Ryhmän pienuuden johdosta oli meillä aikaa käydä päätehtävään liittyvää keskustelua vieläkin syvällisemmin, mitä aiemmissa pajoissa. Keskustelu päätehtävän aikana kävi intensiiviseksi ja huomasimme jälkikäteen, että tässä vaiheessa olisimme voineet ottaa hiljaisemmat osallistujat paremmin huomioon kysymällä enemmän heidänkin mielipiteitään käsiteltävään asiaan.

Check-out:ssa useamman pajalaisen mielestä tehtävät olivat hyödyllisiä. Niiden kautta oppi hyvin aiheesta ja sai konkreettisia ideoita oman rekrytoinnin kehittämiseksi. Paja oli akatemialaisten mukaan huolellisesti suunniteltu ja meidän näkemyksemme olivat hyvin perusteltuja. Eräs pajalaisista kertoi, että ei ollut ajatellut, että rekrytointia voi käsitellä näinkin mielenkiintoisella tavalla. Myös tapamme vetää paja innostuneesti sai kiitosta.

Viimeisen pajan jälkeen analysoimme kokonaisuutta. Ensimmäkin muokkausten tekeminen ensimmäisen pajan jälkeen tuotti tulosta. Viimeisimmän pajan keskiarvo nousi merkittävästi ja se sai lopulta korkeimman arvosanan kaikista pitämistämme pajoista (katso luku 7.2.1). Tästä huomasimme, että kaikkia asioita ei voi aina etukäteen täysin suunnitella tai kontrolloida. Asioita oppii

tekemällä, ottamalla palautteen rakentavasti vastaan ja toteuttamalla tarvittavat muutokset palautteen ja omien huomioiden pohjalta. Kyky sietää epävarmuutta korostui tässä muutostilanteessa. Kaiken opitun jälkeen, olisi tulevaisuudessa helpompi lähteä rakentamaan uutta pajaa, kun tiesimme, mihin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää vieläkin enemmän huomiota.

Vaikka kaikkeen emme voineetkaan vaikuttaa, vaikutimme parhaamme mukaan niihin asioihin, joihin pystyimme. Suunnittelimme pajan huolellisesti ja harjoittelimme esittämistä useampaan kertaan etukäteen. Olimme ottaneet selvää rekrytointiaiheesta, jolloin pystyimme antamaan myös omia näkemyksiämme tehtäviin ja perustelemaan asioita paremmin pajan aikana. Aiheen syvällinen ymmärtäminen lisäsi myös rohkeutta tuoda omaa asiantuntijuutta esille.

Huomasimme, että sen lisäksi *mitä* sanomme, huomiota on hyvä kiinnittää myös siihen, *millä tavalla* asiat sanotaan. Useammassa pajassa saimme kiitosta siitä, että esitimme asiamme innostuneesti ja positiivisesti, mikä auttoi omalta osaltaan pitämään kiinnostusta yllä pajan aikana. Myös siitä pidettiin, että sparrailimme tehtävissä, kerroimme omia näkemyksiämme ja kehuimme pajaisten tuotoksia. Olimmekin etukäteen pohtineet valmiiksi aktivoimiskeinoja keskustelun aikaansaamiseksi. Lisäkysymysten esittäminen toimi hyvänä apukeinona vuorovaikutuksen synnyttämiseksi.

7.2.1 Rekrytointipajojen palautekyselyn tulokset

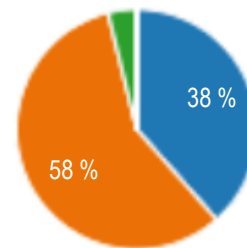
Tässä luvussa käymme läpi palautekyselyn tulokset. Palautekysely toteutettiin Google Forms alustalla. Palautekyselyn (liite 6) avulla mittasimme rekrytointipajojen tavoitteiden saavuttamista. Kysymykset liittyivät rekrytinnin ammattilaisen puheeseen ja meidän pitämiimme toiminnallisiin pajoihin. Kyselyllä mitattiin pajan odotuksia, hyödyllisyyttä, käytännönläheisyyttä, uuden oppimista sekä puheen ja toiminnallisten osuuksien onnistumista erikseen, että kokonaisuutena. Kyselyyn osallistui 26 Terwa-akatemia opiskelijaa. Opiskelijat vastasivat kyselyyn toiminnallisen pajaosuuden päätteeksi.

Ensimmäisessä kysymyksessä (katso kuvio 9.) kartoitettiin sitä, vastasiko paja opiskelijoiden odotuksia. Vastausvaihtoehtoina oli erittäin hyvin, hyvin, kohtalaisesti, huonosti ja erittäin huonosti. Alle puolet kyselyyn vastanneista eli 10 opiskelijaa kertoi pajan vastaavan erittäin hyvin odotuksia, yli puolet eli 15 opiskelijaa kertoi vastaavan hyvin ja yksi vastasi pajan vastaavan odotuksia kohtalaisesti. Pääasiassa paja vastasi opiskelijoiden odotuksia. Onnistuimme siis täyttämään opiskelijoiden odotukset pajan suhteen.

1. Vastasiko työpaja odotuksiasi?

Lisätietoja

● Erittäin hyvin	10
● Hyvin	15
● Kohtalaisesti	1
● Huonosti	0
● Erittäin huonosti	0



KUVIO 9. Rekrytointipajojen palautekyselyn 1. kysymyksen tulokset

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin pajassa käsiteltävien aiheiden hyödyllisyyttä nykyisen tai tulevan uran kannalta arvoasteikolla 1–5. Arvoasteikolla numero yksi tarkoittaa, ettei vastaaja kokenut pajassa käsiteltäviä asioita ollenkaan hyödylliseksi, kun taas numero viisi tarkoittaa, että vastaaja koki pajassa käsitellyt aiheet erittäin hyödylliseksi nykyisen tai tulevan uran kannalta. Vastaajista 20 koki pajassa käsitellyt aiheet hyödyllisiksi tai erittäin hyödyllisiksi. Kun taas vastaajista kuusi koki käsitellyt aiheet kohtalaisen tai jonkin verran hyödyllisiksi. Keskiarvoksi tästä osuudesta saimme 4,12. Opiskelijoista noin 77 % eli suurin osa koki pajassa käsitellyt aiheet hyödyllisiksi nykyisen tai tulevan uran kannalta. Rekrytointi koettiin yleisesti ottaen tärkeäksi aiheeksi, joka johtui mahdollisesti seuraavista tekijöistä: olimme onnistuneet perustelemaan rekrytointiaiheen tärkeyttä sekä valinneet aiheen, joka vastasi opiskelijoiden työelämätarpeita. On kuitenkin mahdotonta löytää sellaista aihetta, joka täysin vastaisi jokaisen urasuunnitelmia ja kiinnostuksen kohteita.

Seuraavaksi selvitimme, kuinka käytännönläheisesti pajassa tarkasteltiin rekrytointia arvoasteikolla 1–5. Arvoasteikolla numero yksi tarkoittaa, ettei vastaaja kokenut pajassa käsiteltävän rekrytointia ollenkaan käytännönläheisesti, kun taas numero viisi tarkoittaa, että vastaaja koki rekrytointi aiheen käsittelyn erittäin käytännönläheiseksi. Vastaajista 23 koki rekrytinnin käsittelyn erittäin käytännönläheiseksi tai käytännönläheiseksi ja vastaajista kolme koki käsittelyn kohtalaisen tai jonkin verran käytännönläheiseksi. Keskiarvoksi saimme 4,35. Jopa 88 % opiskelijoista koki käsitellyt aiheet

vähintään käytännönläheiseksi, mihin nähdään vaikuttavan esimerkiksi konkreettiset ja käytännönläheiset tehtävät ja yritys esimerkit sekä asiantuntijan käytännön esimerkit. Olimme onnistuneet täyttämään tavoitteemme pajoissa työelämälähtöisyyden osalta.

Neljäs kysymys oli avoin kysymys, jossa selvitimme mitä uutta opiskelijat oppivat pajoissa. Vastaa- jista 25 koki oppineensa jotain pajojen aikana. Vastauksista löytyi yhtäläisyyksiä. Hieman alle puo- let eli 10 vastaajista koki oppineensa rekrytoinnista yleisesti. Tietystä rekrytoinnin osa-alueesta, kuten rekrytointiprosessista, hakijakokemuksesta, hakijaviestinnästä tai rekrytoinnista työnantajan näkökulmasta olivat oppineet 10 vastaajista. Työnantajabrändäyksestä oli oppinut neljä opiskelijaa. Muut vastaajat olivat oppineet esimerkiksi tiedon soveltamista käytännössä, sosiaalisten taitojen merkitystä sekä saaneet hyviä työkaluja rekrytointiin. Vain yksi opiskelijoista ei osannut kertoa, mitä uutta oli pajan aikana oppinut. Kyselyn perusteella rekrytointiaiheesta opittiin monipuolisesti ja pal- jon. Tästä voimme tehdä johtopäätöksen, että joko aihe oli sellainen, ettei siitä tiedetty etukäteen paljoa tai olimme onnistuneet tuomaan pajaan rekrytointiaiheesta uusia näkökulmia ja käsitteitä opiskelijoille.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä kartoitimme mistä rekrytointiin liittyvästä asiasta opiskelijat olisivat halunneet saada lisää tietoa. Vastaajista lähes puolet eli 10 vastasi, ettei osaa sanoa tai jätti vastausosion tyhjäksi. Myös lähes puolet eli 10 olisi halunnut lisää tietoa jostakin rekrytointiin liittyvästä asiasta. Näistä vastauksista kuusi olisi halunnut lisää tietoa rekrytoijan näkökulmaan liit- tyvistä asioista kuten lisää konkreettisia esimerkkejä työelämästä tai tietoa rekrytointiprosessin lä- pikäymisestä. Kymmenestä vastauksesta kolme olisi halunnut lisää tietoa hakijan näkökulmaan liittyvistä asioista kuten vinkkejä työhaastatteluun tai tietoa siitä, millainen on hyvä hakija. Kolmen vastaajan mielestä tietoa oli riittävästi ja yksi olisi halunnut lisää tietoa rekrytointiprosessin koko- naisuudesta. Pääosin olimme palautteen perusteella osanneet tuoda aihetta esille laajasti, koska puolet opiskelijoista jätti vastaamatta tähän osioon. Hakijanäkökulmaa emme ottaneet mukaan ai- heen rajauksen vuoksi sekä sen vuoksi, että Terwa-akatemiassa opiskellaan yrittäjyyttä, joten va- litsimme aiheelle työnantajan/yrittäjän näkökulman. Aiheen rajauksen vuoksi myös koko rekrytoin- tiprosessin läpi käynti jätettiin pajoissa ulkopuolelle. Kuitenkin rekrytointiammattilaisen puheenvuo- rossa asiaa sivuttiin jonkin verran. Rajauksemme olivat tietoisia valintoja ja osasimme odottaa täl- laisia palautteita jonkin verran. Sen vuoksi olimme koonneet pajan loppuun lisämateriaaliavinkkejä, joista aiheesta voi lukea lisää.

Kyselyssä selvitimme myös minkä arvosanan arvoasteikolla 1–5 opiskelijat antaisivat rekrytointin ammattilaisen puheelle. Arvoasteikolla numero yksi on huonoin ja numero viisi on paras arvosana. Vastaajista 25 antaisi arvosanaksi neljä tai viisi ja yksi antaisi arvosanan kolme. Keskiarvoksi rekrytointin ammattilaisen puheenvuoro sai 4,42. Seuraavassa avoimessa kohdassa pyysimme vastaajia perustamaan edellisessä kohdassa antamansa arvosanan. Kaikki vastaukset olivat myönteisiä, lisäksi yhdessä palautteessa kehityskohteeksi vastaaja kertoi vuorovaikutteisuuden lisäämisen kuulijoiden kanssa. Vastaajista 16 kertoi esityksen olleen hyvä tai mielenkiintoinen. Neljä kertoi esityksen olleen selkeä ja kolmen mielestä esitys oli laaja tai monipuolinen. Myös puheenpitäjän esitysalusta sai positiivista palautetta viidessä palautteessa. Lisäksi palautteissa mainittiin esittäjän olleen asiantunteva ja puheen olleen johdonmukainen, ytimekäs, inspiroiva ja opettavainen. Muutamalla opiskelijalla heräsi puheen myötä myös mielenkiinto rekrytointia ja työnantajabrändäystä kohtaan. Kyselyn perusteella rekrytointiammattilaisen valinta oli onnistunut. Olimme onnistuneet valitsemaan oikean organisaation, josta modernin rekrytointin puhuja löytyi. Lisäksi asiantuntija oli onnistunut puheessaan tuomaan esille juuri oikeat asiat ja hän toi pajaan työelämälähtöisyyttä sekä uskottavuutta, joka vetosi kuulijoihin.

Kahdeksannessa kysymyksessä kartoitimme, minkä arvosanan asteikolla 1–5 opiskelijat antaisivat meidän toiminnalliselle pajaosuudellemme. Arvoasteikolla numero yksi on huonoin ja numero viisi on paras arvosana. Vastaajista 20 antaisi arvosanan neljä tai viisi. Viisi vastaajaa antaisi arvosanan kolme ja yksi antaisi arvosanan kaksi. Kaikkien toiminnallisten pajaosuuksien keskiarvoksi tuli 4,27. Ensimmäisen pajan keskiarvo oli 3,83, toisen pajan keskiarvo oli 4,5 ja viimeisen pajan keskiarvo oli 4,8. Seuraavassa avoimessa osiossa pyysimme vastaajia perustelemaan edellisessä kohdassa antamansa arvosanan. Ensimmäisen pajan palautteissa vastaajilta tuli selkeästi enemmän kehityskohteita verrattuna kahteen seuraavaan pajaan. Kuusi vastaajaa mainitsi palautteessa ajankäytön haasteet, päätehtävän liiallisen haastavuuden, laajuuden tai yksitoikkoisuuden. Toisen ja kolmannen pajan palautteissa kahdelta vastaajalta tuli kehityskohteita. Toisen vastaajan mukaan olimme voineet aktivoida myös hiljaisempia osallistujia ja toisessa palautteessa tehtäviin olisi voinut varata aikaa enemmän. Kaikkien pajojen palautteissa 13 vastaajaa antoi myönteistä palautetta pajojen sisällöstä, rakenteesta ja aiheesta. Palautteiden mukaan esimerkiksi sisältö oli laaja ja monipuolinen, aihe oli mielenkiintoinen, rakenne oli suunniteltu ja esitys visuaalinen. 11 vastaajaa antoi myönteistä palautetta meidän pajan pitäjien esiintymisestä, asiantuntijuudesta tai asenteesta. Yhdeksän vastaajaa oli sitä mieltä, että tehtävät olivat hyviä, käytännönläheisiä tai sopivan haastavia. Lisäksi paja oli useamman mielestä osallistava ja keskustelusta pajan aikana pidettiin.

Arvosanojen perusteella pajan toiminnallinen osio oli mielestämme onnistunut. 24 vastausta sisälsi myönteistä palautetta, joten koimme onnistuneemme pajan toiminnallisessa osiossa kokonaisuudessaan. Erityisesti ensimmäisen pajan muokkaamisen jälkeen kahden viimeisen pajan keskiarvot nousivat merkittävästi. Tätä osasimme myös odottaa, sillä pajojen pitäminen helpottui ja toimintamme muuttui varmemmaksi toisessa ja kolmannessa pajassa, kun uuden tilanteen jännitys haihtui. Pajojen muokkaamisessa huomioimme palautteissa annetut kehityskohteet erityisesti ajankäytön haasteiden ja päätehtävän liiallisen haastavuuden osalta. Muokkaaminen näkyi heti seuraavassa palautekyselyssä pajan toiminnallisen osuuden keskiarvossa sekä siinä, että kehitysehdotuksia tuli selkeästi vähemmän. Olemme samaa mieltä yhden vastaajan kanssa siitä, että kolmannessa pajassa olisimme voineet aktivoida myös hiljaisempia osallistujia keskusteluun paremmin. Ensimmäisen pajan palautteen mukaan tehtäville oli annettu liikaa aikaa, kun taas toisen pajan palautteessa oltiin sitä mieltä, että aikaa tehtäville oli liian vähän. Tämän perusteella voimme vain todeta, että kaikille sopivaa ratkaisua on vaikea löytää.

Myös kyselyn viimeinen osio oli avoin. Siinä pyysimme vastaajilta pajakokonaisuudesta vapaata palautetta. Toisin kuin muut kyselyn osiot, tähän vastaaminen oli vapaaehtoista. Vapaata palautetta antoi 16 vastaajaa eli 62 % vastaajista. Kaikki palautteet olivat myönteisiä. Kiitosta oli kahdeksassa palautteessa ja yhdeksässä palautteessa vastaajat kehuivat pajakokonaisuutta. Kehuja sai rekrytointiammatillaisen puheenvuoro, pajan suunnittelu ja toteutus, meidän esiintymisemme, yritysmerkit sekä teorian ja käytännön yhdistäminen. Eräessä palautteessa sanottiin näin: ”Tosi hyvä kokonaisuus ja kiva kun oli teoriaa, mihin pohjattu käytäntöä ja Kaisan osuus oli myös huippu. Case-esimerkki oli todella hyvä ja herätti paljon ajatuksia rekrytointiin liittyen. Hyvin vedetty kokonaisuus!” Palautteiden pohjalta voimme päätellä, että paja oli kokonaisuudessaan rekrytointiammatillaisen ja meidän toiminnallisen osiomme osalta onnistunut.

7.3 Henkilöstöjohtamisen oppaan ja -vuosikellon käytännön toteutus

Viikko 9

Torstai 4.3.2021

Aloimme ideoimaan henkilöstöjohtamisen opasta ja vuosikelloa ja niiden sisältöä. Ideoinnin pohjaksi kävimme vielä läpi marraskuussa toteutetun teemahaastattelun litteroinnin. Teemahaastattelussa olimme kartoittaneet HR-vastaavien tarpeita ja toiveita henkilöstöjohtamisen oppaan ja -vuosikellon osalta, joten pystyimme aloittamaan niiden suunnittelun näiden pohjalta. Aluksi pidimme

aivoriihen, jossa kirjoitimme Word-tiedostolle kaikki mieleen tulevat ideat ja kysymykset koskien opasta ja vuosikelloa. Aivoriihen jälkeen jatkojalostimme ideoitamme sekä suunnittelimme oppaan sisältöä, rakennetta ja visuaalisuutta. Pohdimme esimerkiksi, voisiko HR-oppaan toteuttaa Publisher-ohjelmalla ja tutustuimme kyseiseen ohjelmaan, koska kummallekaan se ei ollut tuttu. Oppaan ensimmäiselle sivulle ideoimme tekevämme henkilökohtaisen viestin oppaan lukijalle. Lisäksi sen alkuun tulisi sisällysluettelo, jotta tieto löytyy mahdollisimman nopeasti ja helposti. Tämän jälkeen kertoisimme henkilöstövastaavan roolista ja työtehtävistä Terwa-akatemian osuuskunnissa. Näiden jälkeen opas rakentuisi henkilöstöjohtamisen käsitteiden ja kokonaisuuksien mukaisesti niin, että yhdelle sivulle tulisi aina yksi henkilöstöjohtamisen osio. Osioita on yhteensä seitsemän:

- Henkilöstösuunnittelu/ rekrytointi
- Osaamisen johtaminen
- Johtaminen & esimiestyö
- Palkitseminen
- Työsuhdeasiat
- Sitouttaminen
- Työhyvinvointi

Jokaiseen osioon laitettaisiin lyhyesti esimerkiksi mitä sitouttaminen tarkoittaa sekä pohdintakysymyksiä, jota HR-vastaava voi pohtia joko yksin, HR-vastaavien tai koko osuuskunnan kesken tai jonkinlaisia tehtäviä esimerkiksi "Listaa millaisia sitouttamisen keinoja Terwassa toteutuu" Lisäksi ideoimme oppaaseen tulevan pajavinkkejä eli aiheita, joista HR-vastaavat voisivat pitää pajan omalle tiimilleen. Paja-aihe esimerkki voisi olla "konfliktit työelämässä". Lisäksi pohdimme, että opas sisältäisi meidän vinkkejämme henkilöstöjohtamiseen. Ideoimme myös, että HR-oppaan digitaalisuuden vuoksi on mahdollista käyttää hyväksi hyperlinkkejä, jos löydämme hyviä lähteitä tai esimerkiksi testejä. Oppaan loppuun tulisivat henkilöstöjohtamisen kirjallisuus-, podcast- ja nettisivu –vinkit. Omat muistiinpanot –osio voisi olla myös hyvä lisä, mikäli HR-vastaavat tallentavat oman HR-opas version koneelle tai tulostavat oppaan itselle. Meidän tulee vielä kysyä HR-vastaavilta, mitä mieltä he ovat muistiinpanot -osiosta. Visuaalisesti opas ja vuosikello tulisivat sisältämään kuvia ja värejä, joiden tarkoituksena on luoda oppaasta ja vuosikellosta houkutteleva ja mielenkiintoinen. Olimme aiemmin määritelleet projektisuunnitelmassa oppaan ja vuosikellon tavoitteet (katso luku 7.1). Näiden tavoitteiden lisäksi oppaan tulisi olla helposti lähestyttävä, napakka ja informatiivinen henkilöstöjohtamisen paketti. Lisäksi oppaasta on tarkoitus tehdä sopivan mittainen, ei liian pitkä, jotta jokainen uusi HR-vastaava jaksaa sen lukea alusta loppuun asti.

Alustavan ideoinnin kokoamisen jälkeen suunnittelimme pitävämmä nykyisille ja entisille HR-vastaaville puolistrukturoidun teemahaastattelun oppaan ja vuosikellon tarpeista ja toiveista, jonka sopimisesta viestimme HR-vastaavien kanssa. Sekä nykyisten, että entisten HR-vastaavien haastattelemisesta saamme laajemmin ja kattavammin kartoitettua tarpeita ja toiveita. Haastattelun ajankohdaksi sovimme perjantain 19.3.2021. Haastattelua varten suunnittelimme palaverin haastattelurunkoa (liite 7). Valitsimme teemahaastattelun, koska tarkoituksenamme on saada aikaan vuorovaikutteinen tapaaminen, jossa voimme tarvittaessa esittää lisäkysymyksiä tai jopa jättää osan kysymyksistä kokonaan pois. Haastattelurunko auttaa pysymään tarkasti aiheessa ja etenemään loogisessa järjestyksessä. Haastattelu rakentui kahdesta osasta: HR-oppaaseen ja HR:n vuosikelloon liittyvistä kysymyksistä.

Maanantai 15.3.2021

Jatkoimme oppaan suunnittelemista. Pohdimme jälleen, millä alustalla lähdemme toteuttamaan opasta. Oppaan yksi tavoitteista oli visuaalisuus, joten tutustuimme vielä Publisher-ohjelmaan tarkemmin tarkistaaksemme, onnistuuko visuaalinen toteutus kyseisellä ohjelmalla. Etsimme lisäksi Canvasta valmiita pohjia testataksemme onnistuisimmeko lisäämään niitä Publisher-ohjelmaan. Valmiiden pohjien liittäminen osoittautui kuitenkin haastavaksi, joten päädyimme liittämään pohjat PowerPointiin. Onnistuimme myös siirtämään oppaan sisällön PowerPoint-ohjelmasta Publisheriin. Tämän vuoksi päätimme rakentaa oppaan ensin PowerPointilla, jonka jälkeen siirrämme oppaan sisällön Publisheriin. Tällä tavoin saamme toteutettua oppaan visuaaliset tavoitteet. Päätöksen jälkeen aloitimme oppaan teon konkreettisesti. Liitimme kaikki etsimämme Canvan valmiit pohjat PowerPointiin ja otsikoimme oppaan jokaisen sivun.

Tiistai 16.3.2021

Jatkoimme oppaan rakentamista suunnittelemalla jokaisen otsikon sisältöä. Otimme huomioon oppaan tavoitteista napakkuuden, informatiivisuuden ja oppaan pituuden. Tavoitteiden vuoksi jouduimme rajaamaan henkilöstöjohtamisen osa-alueiden sisältöä tarkasti. Lisäksi pohdimme, mitkä henkilöstöjohtamisen osa-alueista ovat sellaisia, jotka koskevat akatemialaisten HR-toimintaa suoraan, ja joita he soveltavat omien tiimiensä sisällä. Näitä osa-alueita haluamme painottaa oppaassa enemmän kuin niitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita, joita Terwan HR-toiminnassa ei sovelleta. Terwan HR-toimintaan sovellettavia osa-alueita ovat esimiestyö & johtaminen, työhyvinvointi, sitoutuminen, osaamisen johtaminen, rekrytointi ja palkitseminen. Terwan HR-toiminnassa ei sovelleta työsuhteasioita. Pohdimme myös, millaisia tehtäviä tai pohdintoja oppaaseen sisällytetään. Sisällytetäänkö esimerkiksi ollenkaan sellaisia henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä, joita ei voi

soveltaa Terwan HR-toiminnassa. Ne kuitenkin tukisivat HR-vastaavien henkilöstöjohtamisen tietoutta esimerkiksi tulevaisuudessa työelämässä. Ideoimme lisäksi, voisimmeko hyödyntää oppaassa benchmarking:ia, lisäämällä oppaaseen yritys-esimerkkejä, joihin vastaavat voivat käydä tutustumassa. Esimerkkinä voisi olla vaikkapa jokin suomalainen yritys, joka on panostanut erityisesti henkilöstöjohtamiseen tai johonkin sen osa-alueeseen ja näin toimii malliesimerkkinä muille yrityksille. Oppaan kevennykseksi suunnittelimme lisäävämmä henkilöstöjohtamiseen liittyviä sarjakuvia, meemejä, kuvia tai uutislinkkejä.

Keskiviikko 17.3.2021

Aloitimme päivän tutustumalla tarkemmin tiimien tekemisiin HR-pajan tuotoksiin, jonka aiheena oli HR-toiminta Terwassa. Tuotokset oli toteutettu tiimeittäin syksyllä 2020 ensimmäisessä HR-toimintaan liittyvässä pajassa. Esityksissä oli tuotu esiin tiimien näkemystä Terwan HR-toiminnasta, millainen rooli HR-vastaavan pesti on ja millaisia työtehtäviä pesti sisältää. Esityksiin tutustuminen vahvisti myös meidän näkemyksiämme siitä, millaista HR-toiminta Terwassa on ja toivottaisiin olevan. Lisäksi niin sanotusti benchmarkkasimme Proakatemian HR-toimintaa tutustumalla heidän HR-toimintansa esseisiin. Näiden jälkeen meillä oli hyvä lähtökohta alkaa ideoimaan oppaaseen HR:n roolia ja työtehtäviä. Pohdimme, että selkeitä HR:n rooleja olisivat ainakin: konfliktitilanteiden selvittäjä/sovittelija, tavoitteiden asettaja, motivoija, kulttuurin johtaja, työhyvinvoinnista vastaava sekä luottamushenkilö. Näiden lisäksi pohdimme, voisivatko jokainen tiimi pitää alkukeskustelun HR-vastaavan roolista. Keskustelu tulisi käydä erityisesti toisen vuoden alussa, jolloin opiskelijat muodostavat osuuskunnat ja aloittavat tiimin toiminnan ja luonnollisesti myös HR-toiminnan. Keskustelu olisi hyvä käydä myös pestien vaihtuessa, jotta tiimit voivat tarkentaa HR-roolia osuuskunnassa. Tällaisen keskustelun käyminen olisi mielestämme tärkeää, jotta jokainen tiimiläinen ymmärtäisi HR-vastaavan roolin ja työtehtävät, mitä pesti pitää sisällään. Kirjoitimme ideamme ylös ja sovimme keskustelevamme niistä yhdessä HR-vastaavien kanssa tulevassa haastattelussa.

Ideointien jälkeen valitsimme molemmat yhden henkilöstöjohtamisen osa-alueen, jonka sisältöä aloimme työstämään oppaaseen. Tutustuimme aluksi osa-alueen teoriaan lukemalla kirjoista ja artikkeleista tietoa, jonka jälkeen poimimme oppaaseen aiheen pääkohdat. Lopuksi ideoimme yhdessä tehtäviä tai pohdintoja sekä kuvia ja visuaalista ilmettä. Ensimmäiset oppaan osa-alueet, rekrytointi ja työsuhdeasiat, valmistuivat. Rekrytointi osa-alue koostuu henkilöstöhankinnan prosessista rekrytoijan näkökulmasta, rekrytoinnin peruskäsitteistä, näkökulmista miksi rekrytointiin kannattaa panostaa sekä kuka sen onnistumisesta vastaa. Työsuhdeasiat käsittelevät työsuhdeasioiden sisältöä sekä HR:n toimintaa ohjaavaa lainsäädäntöä. Tehtäväksi tässä osiossa annettiin

tutustua lainsäädäntöön ja etsiä mitä lainsäädännössä sanotaan erilaisista työsuhdekysymyksistä, esimerkiksi mitä asioita hakijalta ei saa kysyä työhaastattelussa?

Torstai 18.3.2021

Jatkoimme oppaan sisällön tekemistä samalla tavalla kuin edellisenä päivänä eli valitsimme taas henkilöstöjohtamisen yhden osa-alueen, jota aloimme työstämään. Toinen meistä valitsi palkitsemisen ja toinen osaamisen johtamisen. Osa-alueiden tarkasta rajauksesta huolimatta, koimme molemmat haasteena osa-alueiden tiivistämisen ja tärkeimpien pointtien löytämisen. Yhden osa-alueen tärkeimmät pointit, tehtävät/pohdinnat ja kuvat oli tarkoitus mahduttaa yhdelle tai kahdelle sivulle (A4). Tarkempi oppaan sisällön suunnitelma olisi saattanut tässä kohtaa olla hyödyksi pääkohtien löytämiseksi, mutta yhdessä pohtiminen ja teorian lukeminen kirjoista ja artikkeleista auttoi kokoamaan tarvittavat pääkohdat oppaaseen. Oppaan kolmas osa-alue palkitseminen valmistui. Palkitsemisen osa-alue sisältää tietoa siitä, mitä palkitsemisessa tulee ottaa huomioon ja millaista on hyvä palkitseminen sekä palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmän kokonaisuuden. Tehtäväksi tässä osiossa annettiin suunnitella oman osuuskunnan kanssa palkitsemisjärjestelmä, jonka tueksi laadimme taulukon. Päivän päätteeksi kävimme läpi seuraavan päivän haastattelukysymykset ja hioimme ne loppuun.

Perjantai 19.3.2021

Päivä käynnistyi Zoom-palaverilla, johon osallistuivat meidän lisäksi osuuskuntien entiset ja nykyiset HR-vastaavat. Toteutimme suunnittelemamme teemahaastattelun. Palaveri vahvisti meidän näkemystämme ja ajatustamme siitä, millaista opasta olemme kokoamassa. Isoimmat pääkohdat olimme saaneet kartoitettua jo marraskuun haastattelussa ja nyt saimme vain pieniä lisäyksiä siihen, millaisia toiveita vastaavilla oppaan ja vuosikellon osalta on. Muistiinpanot -osiota vastaavat eivät kokeneet tarvitsevänsä, mutta aloituskeskustelu -idea koettiin tarpeellisena. Aloituskeskustelu loisi pohjan HR-vastaavan pestille ja auttaisi jokaista tiimiläistä ymmärtämään, millainen rooli kyseinen pesti on sekä millaisia työtehtäviä se pitää sisällään. Tällä hetkellä haasteena on koettu HR-vastaavan roolin ottaminen esimerkiksi konfliktitilanteissa. Aloituskeskustelua ja sen ohjeita oppaaseen pohdittiin alustavasti, mutta tätä meidän opinnäytetyön tekijöiden tulee vielä pohtia ja ideoida yhdessä. Palaveri nauhoitettiin ja tallennettiin.

Maanantai 22.3.2021

Jatkoimme osaamisen johtamisen sisällön loppuun sekä aloitimme esimiestyön ja johtamisen sekä sitouttamisen sisällön tuottamisen. Lopuksi vielä muokkasimme työsuhteasioiden visuaalista ilmettä. Sarjakuvien ja meemien lisääminen koitui haastavaksi niiden koon vuoksi, joten lopulta jouduimme luopumaan niiden käytöstä oppaassa. Visuaalisen ilmeen luomiseksi päätimme hyödyntää osa-alueisiin soveltuvia kuvia tai kuvioita sekä lisäämällä värien käyttöä teksteissä ja oppaan taustassa. Oppaan osa-alueet osaamisen johtaminen sekä esimiestyö ja johtaminen valmistuivat. Osaamisen johtaminen sisältää tietoa siitä, mitä se tarkoittaa. Lisäksi osiossa kerrotaan peruskäsitteistä, prosessikuvauksesta sekä osaamisen kehittämisen keinoista yksilö- ja ryhmätasolla. Pohdintatehtävänä on miettiä, millaisia osaamisen kehittämisen keinoja Terwa-akatemiassa hyödynnetään ja mitä keinoja voisi hyödyntää lisää. Lopussa on vielä vinkkejä HR-vastaaville esimerkiksi mentorin hankkimisesta tiimille. Esimiestyön ja johtamisen osio koostuu henkilöstöasiantuntijan roolista esimiestyössä ja johtamisessa. Lisäksi osiossa kerrotaan, mitä henkilöstöasiantuntijan tulee tietää johtamisesta, mitkä ovat johtamisen kehittämisen päätavoitteet, miten johtamista ja esimiestyötä kehitetään, HR:n roolista kehityskeskusteluissa sekä tiiminjohtamisesta Terwa-akatemiassa.

Tiistai 23.3.2021

Oppaan sisällön kokoamista jatkettiin sitoutumisen, sitoutumisen kehittämisen keinojen ja työhyvinvoinnin osalta. Työsuhteasioiden visuaalinen ilme laitettiin vielä kertaalleen uusiksi. Työhyvinvoinnin osa-alue valmistui. Osa-alueessa on tietoa siitä, mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, mikä on henkilöstöasiantuntijan rooli työhyvinvoinnissa, kenen vastuulla työhyvinvointi on sekä mitkä ovat työkykyyn vaikuttavia tekijöitä.

Keskiviikko 24.3.2021

Jatkoimme sitoutumisen ja sitoutumisen kehittämisen keinot -osion loppuun ja kirjoitimme oppaan alkuun henkilöstöjohtamisesta yleisesti sekä vinkkejä työhyvinvoinnin edistämiseen. Teimme myös alustavan lähdeluettelon oppaaseen. Sitoutuminen ja sitoutumisen kehittämisen keinot sisältävät tietoa sitoutumisen käsitteestä, mitä sitoutuminen tarkoittaa, millaiset tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen sekä sitoutumisen kehittämisen konkreettisia keinoja HR-vastaavalle ja koko tiimille. Lisäksi muokkasimme oppaan visuaalista ilmettä lisäämällä esimerkiksi osuuskunnilta saatuja kuvia oppaaseen. Aiemmin mainitsemamme tiivistäminen, mutta myös osa-alueiden teorian ja tehtävien soveltaminen Terwan HR-toimintaan sopiviksi, oli haastavaa.

Torstai 25.3.2021

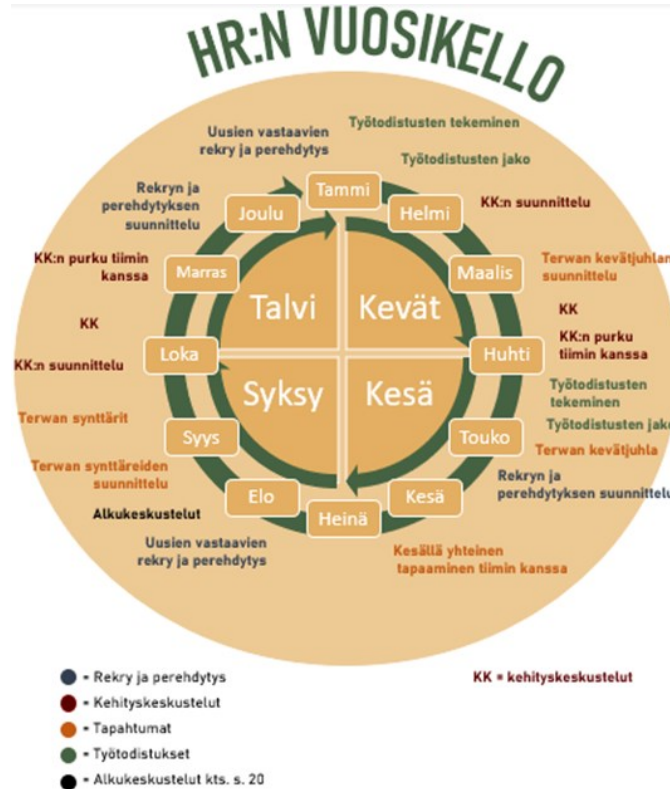
Opas sai jälleen uutta sisältöä: konfliktitilanteet, vinkkejä konfliktitilanteisiin, perehdyttäminen, alkukeskustelu sekä HR-vastaavan roolit ja työtehtävät. Opas alkoi näyttämään jo lähes valmiilta. Muokkasimme vielä visuaalista ilmettä yhtenäisemmäksi esimerkiksi tarkistamalla fontit, fonttikoot ja rivivälit. Pohdimme, pitäisikö oppaaseen laittaa vielä sisäisen viestinnän -osio, perehdytysuunnitelmapohja, HR-vastaavan check-lista ja vinkkejä osuuskuntien pajoihin. Ideoimme myös, millä tavalla merkitsemme oppaaseen lähteet. Parhaaksi vaihtoehdoksi valikoitui lähteiden kokoaminen loppuun sekä niiden numerointi. Tekstissä lähteisiin viitataan lähdenumerolla. Konfliktitilanteet osiossa kerroimme millaisia konfliktitilanteita voi olla sekä miten sellaisiin tulisi suhtautua. Vinkkejä konfliktitilanteisiin -osio on koottu konkreettisista vinkeistä, millä tavalla HR-vastaavan kannattaa toimia havaitessaan tiimissään ristiriitoja. Perehdyttäminen -osiossa kerrotaan, mitä perehdyttäminen tarkoittaa, miksi perehdyttämiseen kannattaa panostaa sekä mitkä ovat perehdyttämiseen osallistuvien tehtävät. Alkukeskustelu sisältää tietoa siitä, mikä on alkukeskustelu, milloin se on ajankohtaisinta toteuttaa sekä mitä asioita alkukeskustelussa kannattaa käydä. Kokosimme alkukeskusteluun liittyen listan apukysymyksiä. Lisäksi HR-vastaavan roolit ja työtehtävät -osio sisältää Terwan HR-vastaavalle soveltuvia rooleja ja niihin liittyviä työtehtäviä.

Perjantai 26.3.2021

Jatkoimme oppaan sisällön kirjoittamista loppuun. Oppaan osioista valmistuivat: HR-vastaavan check-lista, lukukauden suunnittelupohja sekä sisällysluettelo. HR-vastaavan check-lista muodostui neljästä kohdasta: HR-oppaan lukeminen, perehdytyksen saaminen, alkukeskustelun pitäminen sekä lukukauden suunnittelu. Jokainen HR-vastaava rastittaisi pestinsä alussa kohdat sitä mukaa, kun ne ovat toteutuneet. Lukukauden suunnittelupohjassa HR-vastaava määrittelee tavoitteet itselleen HR-pestin osalta sekä asettaa kolme tavoitetta, mitä lähtee osuuskunnassa kehittämään pestin aikana. Lisäksi vielä asetetaan HR-vastaavien kesken yksi yhteinen tavoite, mitä Terwa-akateмиassa lähdetään kehittämään henkilöstöjohtamisen osalta. Näihin kaikkiin kolmeen osioon HR-vastaavat suunnittelevat konkreettiset toimet tavoitteiden saavuttamiseksi. HR-vastaavien toiveesta oppaan loppuun koottiin lista kirjallisuus- ja podcast-vinkeistä, joiden avulla he pystyvät opiskelemaan lisää tietoa henkilöstöjohtamisesta sekä kartuttamaan kirjapisteitä. Lisäksi listasimme webinaareja, tapahtumia ja nettisivuja, joista saa hyödyllistä tietoa henkilöstöjohtamisesta. Hioimme vielä oppaan visuaalista ilmettä sekä yhteisen pohdinnan jälkeen alkusuunnitelmista huolimatta päätimme olla siirtämättä oppaan sisältöä Publisheriin. PowerPoint -ohjelma oli toimiva oppaan alustana sekä HR-vastaavien toive muokattavuudesta pysyy vaivattomimpana kyseisellä ohjelmalla sen ollessa tuttu työkalu kaikille.

Lauantai 27.3.2021

Aloitimme vuosikellon suunnittelun etsimällä internetistä vuosikellon pohjamalleja. Erilaisiin mallipohjiin tutustumisen jälkeen laadimme oman pohjan PowerPointin SmartArt -grafiikkaobjekteilla (katso kuvio 9.).



KUVIO 9. Henkilöstöjohtamisen vuosikello

Vuosikello rakentui erilaisilla henkilöstövastaavien työtehtävillä, jotka HR-vastaavien toiveesta ja oteltiin kuukausittain. Työtehtävät ja niiden ajankohta vuosikelloon oli myös määritetty yhdessä HR-vastaavien kanssa edellisessä haastattelussa. Valitsimme jokaiselle tehtäväkokonaisuudelle oman värinsä, jotta tehtäväkokonaisuudet erottuvat toisistaan. Vuosikellon laatimisen jälkeen merkitsimme vielä oppaaseen lähteet sekä loimme lähdeluettelon.

Sunnuntai 28.3.2021

Aloitimme päivän lukemalla oppaan läpi ja tarkistimme samalla oikeinkirjoituksen. Hioimme vielä vuosikellon visuaalista ilmettä sekä laadimme oppaan ja vuosikellon kyselylomakkeen HR-vastaaville Google Forms -pohjalle (liite 8). Aloitimme palautekyselyn teon tarkastelemalla, millaisia asioita lomakkeella on tarkoitus saada tietoon. Tässä apuna käytimme projektisuunnitelmaan asetet-

tuja tavoitteita. Pyrimme jälleen välttämään monimutkaisia, johdattelevia ja monitulkintaisia kysymyksiä, jotta vastaukset olisivat tutkimuksen kannalta valideja. Tähänkin kyselyyn vastattiin anonyymisti, jotta saimme mahdollisimman rehellisiä vastauksia.

Kysely piti sisällään 16 kysymystä. Kysymykset 1–6 koskivat pelkästään henkilöstöjohtamisen opasta, kysymykset 7–10 koskivat pelkästään vuosikelloa ja kysymykset 11–16 koskivat molempia kokonaisuuksia. Kyselyn helppouden ja miellyttävyyden vuoksi kysymyksistä 13 oli monivalintakysymyksiä. Ensimmäisen kysymyksen ”Kuinka paljon opas olisi auttanut sinua aloittaessasi HR-pestiä?” tarkoitus oli mitata oppaan hyödyllisyyttä. Toisen kysymyksen ”Minkä arvosanan antaisit oppaan rakenteelle?” tarkoitus oli mitata, kuinka selkeä kokonaisuus opas on rakenteeltaan, kuinka loogisesti opas etenee ja löytääkö oppaasta helposti etsimät asiat. Kolmas kysymys. ”Kuinka selkeä opas on visuaalisesti?” keskittyy visuaalisuuteen. Sillä selvitettiin, onko fonttikoko hyvä, sopivatko kuvat kokonaisuuteen tai onko oppaan visuaalisuudessa jotakin parannettavaa. Neljännen kysymyksen tarkoituksena oli mitata oppaan pituutta kysymyksellä ”Onko opas sopivan mittainen?”. Seuraavilla kahdella kysymyksellä selvitettiin kokonaisarvosanaa oppaalle sekä pyydettiin avointa palautetta siitä, mitä hyvää ja mitä kehitettävää oppaassa on.

Seuraavaksi mittasimme vuosikellon hyödyllisyyttä kysymyksellä ”Kuinka paljon vuosikello olisi auttanut sinua aloittaessasi HR-pestiä?”. Kahdeksas kysymys keskittyi vuosikellon selkeyteen rakenteellisesti ja visuaalisesti. Seuraavilla kahdella kysymyksellä selvitettiin kokonaisarvosanaa vuosikellolle sekä pyydettiin avointa palautetta siitä, mitä hyvää ja mitä kehitettävää vuosikellossa on. Viimeiset kuusi kysymystä kartoittivat, täyttyivätkö tavoitteet kokonaisuuden osalta ja kuinka hyödyllisiksi opas ja vuosikello koettiin. Seuraavat kysymykset ”Kuinka paljon opas ja vuosikello mielestäsi kehittävät Terwa-akatemia HR-toimintaa ja -pestiä?” ja ”Kuinka todennäköisesti opasta ja vuosikelloa tullaan käyttämään seuraavien vuosien aikana Terwa-akatemiassa?” kartoittivat hyödyllisyyttä. Yksi HR-vastaavien toiveista oli, että oppaasta tulee muokattava, jotta sitä voi päivittää tarvittaessa. Tämän vuoksi kysyimme: ”Kuinka helppoa opasta ja vuosikelloa on mielestäsi muokata?” 13. kysymyksessä mitattiin sitä, kuinka toimivaksi HR-vastaavat kokivat PowerPoint -ohjelman oppaan ja vuosikellon alustana. Lisäksi mitattiin yleisesti sitä, oimmeko pystyneet vastaamaan HR-vastaavien odotuksiin kysymyksellä ”Kuinka hyvin opas ja vuosikello vastasivat odotuksiasi?”. Viimeisenä oli avoimen palautteen -kohta, johon HR-vastaavat saivat antaa vapaata palautetta. Lähetimme palautekyselyn testattavaksi kahdelle arvioijalle, jotka vastasivat perusjoukkoa. He varmistivat kyselyn toimivuuden sekä kysymysten muotoilun ymmärrettävyyden.

Maanantai 29.3.2021

Lähetimme HR-oppaan ja -vuosikellon sekä niihin liittyvän palautekyselyn sähköpostitse entisille ja nykyisille HR-vastaaville sekä Terwa-akatemia valmentajalle. Ehdotimme samalla myös tämän projektin loppupalaveria perjantaille 9.4., jossa voisimme yhteisesti päättää projektin.

Perjantai 9.4.2021

Pidimme projektin loppupalaverin yhdessä kahden nykyisen ja kahden entisen HR-vastaavan sekä projektiin alusta saakka osallistuneen valmentajan kanssa. Saimme oppaasta ja vuosikellosta myönteistä palautetta sekä kehittämissuhteita sivunumerojen lisäämisen oppaaseen. Palaverin jälkeen lisäsimme sivunumeroinnin oppaaseen ja toimitimme muokatun version PDF- ja PowerPoint -muodossa HR-vastaaville sekä Terwa-akatemia valmentajille.

7.3.1 Henkilöstöjohtamisen oppaan ja -vuosikellon palautekyselyn tulokset

Tässä luvussa käymme läpi palautekyselyn tulokset. Palautekyselyn (liite 8.) avulla mittasimme HR-oppaan ja -vuosikellon tavoitteiden saavuttamista. Palautekysely toteutettiin Google Forms -alustalla. Kyselyllä mitattiin oppaan ja vuosikellon hyödyllisyyttä, rakennetta, selkeyttä ja visuaalisuutta, oppaan pituutta, muokattavuutta, odotusten täyttymistä sekä oppaan ja vuosikellon alustana toimivan PowerPointin toimivuutta. Palautekysely lähetettiin kuudelle entiselle tai nykyiselle HR-vastaavalle, joista viisi vastasi kyselyyn. Kysymykset 1–6 koskevat opasta, kysymykset 7–10 koskevat vuosikelloa ja kysymykset 11–16 koskevat kokonaisuutta eli opasta ja vuosikelloa.

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin sitä, kuinka paljon arvoasteikolla 1–5 opas olisi auttanut HR-vastaavia pestin aloituksessa. Arvoasteikolla numero yksi tarkoittaa, ettei ollenkaan ja numero viisi, että opas olisi auttanut todella paljon HR-pestin aloituksessa. Vastaajista yksi antoi arvosanan viisi, vastaajista kaksi antoi arvosanan neljä ja arvosanan kolme antoi kaksi vastaajaa. Keskiarvoksi tästä osuudesta tuli 3,80. Kolme viidestä antoi arvosanan neljä tai viisi. Tästä voimme päätellä, että onnistuimme oppaan yhdessä tavoitteessa, jonka tarkoituksena oli auttaa HR-vastaavia heidän tulevassa pestissään. Kysymyksen muotoilu oli toki hieman hankala sen vuoksi, että nykyiset HR-vastaavat olivat aloittaneet pestinsä helmikuun alussa ja tällä hetkellä pesti oli jo lopuillaan ja entiset vastaavat olivat suorittaneet jo pestinsä. Kysymyksen asettelu vaati vastaavia asettumaan alkutilanteeseen, mikä voi olla hieman hankalaa. Emme kuitenkaan keksineet muuta tapaa, jolla oppaan hyödyllisyyttä tässä vaiheessa oli voinut mitata.

Toisessa kysymyksessä pyysimme antamaan arvosanan oppaan rakenteelle arvoasteikolla 1–5. Arvoasteikolla numero yksi tarkoittaa huonointa arvosanaa ja numero viisi parasta arvosanaa. Vastajista kolme antoi arvosanan viisi ja kaksi vastaajaa antoi arvosanan neljä. Keskiarvoksi oppaan rakenne sai 4,60. Mielestämme oppaan rakenne sai erittäin hyvät arvostelut. Oppaan selkiyttämiseksi olimme koonneet sisällysluettelon, josta pystyy helposti tarkistamaan, mistä mitään asioita löytyy. Lisäksi opas muotoutuu ensin henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta, jonka jälkeen keskitytään Terwan HR-toimintaan. Onnistuimme siis toteuttamaan oppaasta selkeän rakenteellisesti, joten tavoitteemme tämänkin osalta täyttyivät.

Seuraavaksi kysyimme, kuinka selkeä opas on visuaalisesti arvoasteikolla 1–5. Arvoasteikolla numero yksi tarkoittaa ei ollenkaan selkeää ja numero viisi tarkoittaa erittäin selkeää opasta visuaalisesti. Kaksi vastaajaa antoi arvosanan viisi, kaksi vastaajaa antoi arvosanan neljä ja yksi vastaaja antoi arvosanan kolme. Keskiarvoksi oppaan selkeys visuaalisesti sai 4,20. Visuaalisuus sai vain hiukan huonommat arvostelut kuin rakenne. Kuitenkin neljä vastaajaa antoi arvosanan neljä tai viisi, joten voimme päätellä onnistuneemme rakentamaan oppaasta myös selkeän visuaalisesti. Tekstien ja kuvien asettelu sekä mahduttaminen yhdelle tai kahdelle sivulle aiheutti meille haasteita. Emme halunneet lisätä sivumääriä, joten pysyimme tiukasti kiinni suunnitelmissamme. Fontin koko pieneni hieman ja sivut ovat melko tiiviitä, jotka mahdollisesti laskevat hieman arvosanaa visuaalisessa selkeydessä. Olimme kuitenkin tyytyväisiä lopputulokseen ja mielestämme yli neljän arvosanalla onnistuimme tässäkin osiossa.

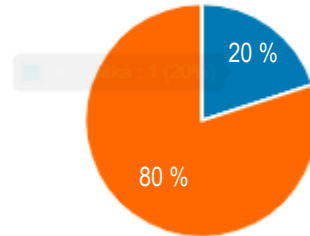
Kyselyn seuraavassa osiossa (katso kuvio 10.) kysyimme, onko opas pituudeltaan sopivan mittainen. Vastausvaihtoehtoina oli liian pitkä, sopivan mittainen ja liian lyhyt. Neljän vastaajan mielestä opas on sopivan mittainen ja yhden vastaajan mielestä liian pitkä. Oppaasta tuli pidempi kuin olimme alustavasti ajatelleet. Kuitenkin opasta rakentaessa huomasimme, ettei siitä voi saada lyhyempää jättämättä olennaisia osia kokonaan pois. Oppaan pituuden rajaamiseksi kokosimme

henkilöstöjohtamisen osa-alueet erittäin kiteytetysti. Neljä vastaajaa viidestä kuitenkin oli sitä mieltä, että opas on sopivan mittainen, joten onnistuimme tavoitteissamme.

4. OPAS: Onko opas sopivan mittainen?

[Lisätietoja](#)

Liian pitkä	1
Sopiva	4
Liian lyhyt	0



KUVIO 10. HR-oppaan ja -vuosikellon palautekyselyn 4. kysymyksen tulokset

Viidennessä kohdassa pyysimme antamaan kokonaisarvosanan oppaalle arvoasteikolla 1–5. Arvoasteikolla numero yksi tarkoittaa huonointa arvosanaa ja numero viisi parasta arvosanaa. Yksi vastaajista antoi oppaalle arvosanan viisi ja neljä vastaajaa arvosanan neljä. Keskiarvoksi opas sai 4,20. Keskiarvon perusteella kokonaiskuva oppaasta oli hyvän ja erittäin hyvän välillä. Kokonaisuuden osalta voimme siis nähdä onnistuneemme oppaan toteutuksessa.

Seuraavassa osiossa pyysimme avointa palautetta oppaalle esimerkiksi mitä hyvää tai mitä kehitettävää oppaassa on. Tähän kyselyn osioon vastaaminen oli vapaaehtoista. Avointa palautetta antoi yksi vastaaja. Palautteessa sanottiin näin: ”Terwa-akatemian osuus on todella hyvä paketti käytäntöön uudelle HR-tyypille. Myös alkupalat siitä, mitä HR:n työnkuva voisi pitää sisällään on kattava, informatiivinen kokonaisuus.” Palautteen perusteella opas on hyödyllinen ja käytännöllinen paketti, joka auttaa perehdytyksessä uusia HR-vastaavia.

Kyselyssä selvitimme myös, kuinka paljon vuosikello olisi auttanut HR-vastaavia pestin alussa arvoasteikolla 1–5. Arvoasteikolla numero yksi tarkoittaa, ettei vuosikello olisi auttanut ollenkaan ja numero viisi, että vuosikello olisi auttanut todella paljon pestin alussa. Vastaajista kaksi antoi arvosanan viisi, kaksi vastaajaa antoi arvosanan neljä ja yksi vastaaja antoi arvosanan kolme. Keskiarvoksi tästä osuudesta tuli 4,20. Palautteen mukaan myös vuosikellon nähtiin auttavan HR-vastaavan pestin alussa. Samoin kuin oppaan vastaavassa kysymyksessä, HR-vastaavien tuli osata asettaa pestin alkuun ja arvioida vuosikellon hyödyllisyyttä siitä näkökulmasta. Tämä saattoi aiheuttaa haasteita kysymykseen vastaamisessa.

Seuraavassa kohdassa kysimme, kuinka selkeä vuosikello on rakenteeltaan ja visuaalisuudeltaan arvoasteikolla 1–5. Arvoasteikolla numero yksi tarkoittaa, että vuosikello ei ole ollenkaan selkeä ja numero viisi tarkoitti, että vuosikello on erittäin selkeä rakenteeltaan ja visuaalisuudeltaan. Vastajista kolme antoi arvosanan viisi ja kaksi antoi arvosanan neljä. Keskiarvoksi tämä osuus sai 4,60. Vuosikellon selkeys rakenteeltaan ja visuaalisuudeltaan sai hiukan paremman arvosanan muihin osuuksiin nähden. Tämän voidaan nähdä johtuvan siitä, että vuosikelloon tutustuminen ei vaadi niin syvää tutustumista toisinkuin oppaassa. Vuosikellon selkeys, rakenne ja visuaalisuus on kertaviiklaiselta nähtävissä ja jo pieni syventyminen siihen antaa selkeän kuvan kokonaisuudesta. Myös vuosikellossa käytettävät värit voidaan nähdä onnistuneena valintana

Kyselyn seuraavassa osuudessa pyysimme antamaan kokonaisarvosanan vuosikellolle arvoasteikolla 1–5. Arvoasteikolla numero yksi tarkoittaa huonointa arvosanaa ja numero viisi parasta arvosanaa. Kolme vastaajaa antoi arvosanan viisi ja kaksi vastaajaa arvosanan neljä. Keskiarvoksi vuosikello sai 4,60. Vuosikello oli kokonaisuudessaan erittäin onnistunut.

Pyysimme myös avointa palautetta vuosikellolle esimerkiksi mitä hyvää tai mitä kehitettävää vuosikellossa on. Tähän osioon vastaaminen oli vapaaehtoista. Avointa palautetta antoi kaksi vastaajaa. Ensimmäisessä palautteessa kerrottiin vuosikellon olevan hyvä ja konkreettinen työkalu HR-vastaavalle ja toisessa palautteessa kerrottiin vuosikellon olevan selkeä ja siitä HR-vastaava näkee mitä tapahtumia hän voi tulevan pestinsä aikana järjestää. Vuosikellon tavoitteet täyttyivät näiden palautteiden mukaan, joten vuosikello vastasi Terwan HR-toiminnan tarpeita.

Seuraavat osuudet koskivat sekä opasta, että vuosikelloa. Kysimme kuinka paljon arvoasteikolla 1–5 opas ja vuosikello HR-vastaavien mielestä kehittää Terwa-akatemia HR-toimintaa ja -pestiä. Arvoasteikolla numero yksi tarkoittaa, etteivät opas ja vuosikello kehittä toimintaa ja pestiä ollenkaan ja numero viisi tarkoittaa, että ne kehittävät erittäin paljon. Vastajista kaksi antoi arvosanan viisi, kaksi vastaajaa antoi arvosanan neljä ja yksi vastaaja antoi arvosanan kolme. Keskiarvoksi tämä kohta sai 4,20. Olimme onnistuneet oppaan ja vuosikellon avulla kehittämään osuuskuntien HR-toimintaa. Keskiarvo ylitti arvosanan neljä, joten näemme onnistuneemme tässä osiossa erittäin hyvän ja hyvän välillä.

12. kysymys koski sitä, kuinka helppoa arvoasteikolla 1–5 opasta ja vuosikelloa on HR-vastaavan mielestä muokata. Arvoasteikolla numero yksi tarkoittaa, ettei opasta ja vuosikelloa ole ollenkaan helppoa muokata ja numero viisi, että muokkaaminen on erittäin helppoa. Kaksi vastaajaa antoi

arvosanan viisi, yksi vastaaja antoi arvosanan neljä ja kaksi vastaajaa antoi arvosanan kolme. Keskiarvoksi muokattavuus sai 4,0. Pääasiassa muokattavuus koettiin helpoksi. Päätaavoitteena oli kuitenkin pääasiassa mahdollisuus oppaan muokkaukseen. Yllättävää mielestämme oli, että tämä osio sai hieman matalamman arvosanan muihin osioihin nähden. PowerPoint valittiin alustaksi, sillä oletimme kaikkien opiskelijoiden kokevan PowerPointin tutuksi ja helpoksi työkaluksi, koska opintojen aikana sitä tulee käytettyä niin paljon. Kokonaan uuden työkalun käyttöönotto, olisi ollut vielä haastavampaa muokattavuuden kannalta. Kuitenkin koemme 4,0 keskiarvon hyväksi arvosanaksi.

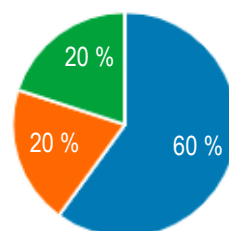
Seuraavaksi kysyimme kuinka toimiva arvoasteikolla 1–5 PowerPoint on oppaan ja vuosikellon alustana. Arvoasteikolla numero yksi tarkoittaa, ettei PowerPoint ole ollenkaan toimiva alusta ja numero viisi tarkoittaa erittäin toimivaa. Kaksi vastaajaa antoi arvosanan viisi, yksi vastaaja antoi arvosanan neljä ja kaksi vastaajaa antoi arvosanan kolme. Keskiarvoksi PowerPoint alustana sai 4,0. Pääasiassa PowerPoint koettiin toimivaksi alustaksi. Aiemman kysymyksen tavoin tämä osio sai hieman matalamman keskiarvon muihin osioihin nähden. PowerPoint -alusta ei luettavuuden kannalta ole paras mahdollinen, mutta PDF-muodossa luettavuus paranee. Emme kuitenkaan toimittaneet PDF-muotoa ennen palautekyselyyn vastaamista, mikä voi vaikuttaa tämän osion arvosanaan. Edellisen kysymyksen tavoin koemme onnistuneemme myös tässä osiossa.

Kyselyn seuraava osuus koski sitä, kuinka todennäköisesti HR-vastaavat näkevät, että opasta ja vuosikelloa tullaan käyttämään seuraavien vuosien aikana Terwa-akatemiassa (katso kuvio 11.). Vastausvaihtoehtoina oli hyvin todennäköisesti, todennäköisesti, mahdollisesti, epätodennäköisesti ja erittäin epätodennäköisesti. Vastaajista kolme oli sitä mieltä, että opasta ja vuosikelloa tullaan käyttämään erittäin todennäköisesti seuraavien vuosien aikana. Vastaajista yksi oli taas sitä mieltä, että niitä tullaan käyttämään todennäköisesti ja yhden vastaajan mielestä mahdollisesti. Vastaaminen tähän osioon voidaan kokea haastavana, koska asian ennustaminen on hankalaa. Opasta ja vuosikelloa tullaan vastaavien mielestä käyttämään todennäköisesti tulevaisuudessa.

14. KOKONAISUUS: Kuinka todennäköisesti opasta ja vuosikelloa tullaan käyttämään seuraavien vuosien aikana Terwa-akatemiassa?

[Lisätietoja](#)

● Hyvin todennäköisesti	3
● Todennäköisesti	1
● Mahdollisesti	1
● Epätodennäköisesti	0
● Hyvin epätodennäköisesti	0



KUVIO 11. HR-oppaan ja -vuosikellon palautekyselyn 14. kysymyksen tulokset

Toiseksi viimeisessä kohdassa kysyimme vastasiko opas ja vuosikello HR-vastaavien odotuksia arvoasteikolla 1–5. Arvoasteikolla numero yksi tarkoittaa, etteivät opas ja vuosikello vastanneet odotuksia ollenkaan ja numero viisi tarkoittaa, että ne vastasivat odotuksia erittäin hyvin. Kolme vastaajista antoi arvosanan viisi, yksi vastaaja antoi arvosanan neljä ja yksi vastaaja arvosanan kolme. Keskiarvoksi tämä kohta sai 4,40. Keskiarvon perusteella kokonaisuus vastasi HR-vastaavien odotuksia. Onnistuimme siis täyttämään vastaavien odotukset oppaan ja vuosikellon suhteen.

Viimeisessä osuudessa pyysimme avointa palautetta kokonaisuudesta. Mitä hyvää tai kehitettävää kokonaisuudessa on. Tähän osuuteen vastaaminen oli vapaaehtoista. Avointa palautetta antoi yksi vastaajista. Palautteessa sanottiin näin: ”Todella hyvä kokonaisuus. Mietin, voisiko muoto olla osittain, vaikka videoitu jotta se olisi helpommin otettavissa esille.” Tästä keskustelimmekin loppupalaverissa ja olemme samaa mieltä, että videomuoto voisi edistää oppaan käyttöönottoa. Opinnäytetyön laajuuden vuoksi jatkojalostusideat jäivät kuitenkin Terwa-akatemialle.

8 POHDINTA

Opinnäytetyömme tavoitteena oli kartoittaa Terwa-akatemian HR-toiminnan nykytilannetta, selvittää HR-vastaavien tarpeita ja muodostaa toimintatapoja, joiden avulla voimme helpottaa heidän työtänsä. Lisäksi tavoitteenamme oli selvittää, mistä akatemialaiset toivoivat saavansa lisää tietoa ja minkälaista henkilöstöjohtamisen tietotaitoa tulevaisuudessa tarvitaan. Näiden tietojen pohjalta loimme kolme toiminnallista kokonaisuutta, jotka edistivät esille tulleita asioita. Aihe oli kohdeorganisaatiolle tärkeä ajankohtaisuutensa vuoksi.

Rekrytointipajan tavoitteena oli olla työelämälähtöinen ja käytännönläheinen. Pajan tuli toteuttaa strategian mukaista verkostoitumista, työelämäyhteistyötä, kehittymishalua ja tiimioppimista. Lisäksi sen tuli olla sisällöllisesti sidoksissa työelämään. Näissä onnistuttiin ottamalla pajakokonaisuuteen mukaan asiantuntijapuhuja ja tekemällä sisällöstä käytännönläheinen ja toiminnallinen. Lisäksi saamamme palautteiden mukaan olimme onnistuneet näissä asioissa. Rekrytointipajan hyödynnettävyys näkyy konkreettisesti silloin, kun akatemialaiset siirtyvät työelämään ja pääsevät käyttämään saamiaan oppejaan. Jotta pajamme eivät jäisi pelkästään yksittäiseksi tapahtumaksi, tallensimme pajat videomuotoon ja annoimme materiaalit Terwa-akatemian käyttöön. Pajatallenteita voidaan siis hyödyntää myös tulevaisuudessa. Jatkossa akatemialaiset voivat ottaa mallia pajastamme ja oppaan aihealueiden mukaisesti osuuskunnat voivat muodostaa HR-pajojen sarjan, jolloin henkilöstöjohtamisen pajoista tulee yhä vakiintuneempi käytäntö Terwan toiminnassa.

HR-oppaan ja vuosikellon tavoitteena oli auttaa vakiintuneiden toimintatapojen muodostumisessa, henkilöstövastaavien työtehtävien selkeyttämisessä ja aikataulutuksen ongelmien ratkaisussa. Lisäksi tavoitteena oli saada rakenteellisesti ja visuaalisesti selkeä opas ja vuosikello. Molempien tuli olla myös muokattavissa. Palautekyselymme perusteella opas ja vuosikello olisivat auttaneet HR-vastaavia aloittaessaan pestiään ja vastaajat kokivat, että opasta tullaan todennäköisesti käyttämään Terwa-akatemiasa. Vastauksien mukaan visuaalisuus ja rakenne olivat selkeitä ja muokkaaminen olisi helppoa. Oppaan ja vuosikellon hyödynnettävyys konkretisoituu tulevaisuudessa. Koitimme tehdä oppaasta mahdollisimman kiinnostavan ja käytännönläheisen erityisesti uusien HR-vastaavien perehdytykseen. Emme kuitenkaan pysty vaikuttamaan siihen, käytetäänkö opasta oikeasti tulevaisuudessa. Pidimme projektiimme liittyen loppupalaverin toimeksiantajamme kanssa ja keskustelimme siellä oppaan jatkojalostamisesta ja siitä, miten edistää oppaan käyttöönottoa. Palaverissa ehdotettiin, että oppaaseen liittyen toteutettaisiin aloittaville osuuskunnille paja, jossa

yhdessä käytäisiin henkilöstöjohtamista Terwa-akatemiassa. Myös opasta tukeva video voisi edistää tarttumista kirjalliseen materiaaliin. Lisäksi ideoimme henkilöstövastaavien Youtube-kanavaa, jossa he kertoisivat esimerkiksi lukemistaan tai kuulemistaan materiaaleista. Tässä voi hyödyntää oppaan loppuun koottuja kirja-, podcast- ja seminaarivinkkejä. Tällöin muut vastaavat voivat arvioida, olisiko myös heidän hyödyllistä tutustua kyseisiin materiaaleihin.

Saimme tavoitteiden mukaisesti kartoitettua HR-toiminnan nykytilannetta syvällisesti sekä selvitettyä useampia tarpeita ja kehittämiskohteita. Kaikkiin kehittämiskohteisiin emme pystyneet ottamaan kantaa opinnäytetyömme rajauksen takia. Kuitenkin esiin tuomamme kehittämiskohteet ovat sellaisia, joita Terwa-akatemiassa voisi lähteä edistämään ja kehittämään tulevaisuudessa.

Henkilöstötyön vakiintuneiden toimintatapojen luomiseksi Terwa-akatemiassa voisi kehittää selkeitä prosesseja ja työkaluja, jotka kulkeutuvat Terwan sisällä vuodesta toiseen aina seuraavina vuosina aloittaville osuuskunnille asti. Vakiintuneiden toimintatapojen avulla asioita on helpompi tulevaisuudessa kehittää, kun ensiksi on luotu jokin standardi tapa. Selkeiden prosessien myötä toimintatavoista saataisiin ammattimaisempia ja oikeasti työelämää vastaavia, mikä hyödyttäisi akatemialaisia valmistumisen jälkeen yrittäjinä. Esimerkiksi selkeiden rekrytointi- ja perehdytysprosessien luominen uusien vastaavien valintaan liittyen säästäisivät näihin tehtäviin käytettyä aikaa sekä tekisivät toiminnasta suunnitelmallisempaa ja ammattimaisempaa. Lisäksi projektimme aikana tulivat esille sisäisen viestinnän haasteet. Myös tähän kaivattaisiin vakiintunutta toimintamallia, esimerkiksi sisäisen viestinnän suunnitelmapohjaa, jota osuuskunnat voisivat soveltaa oman tiiminsä sisällä ja luoda omat pelisääntönsä sisäisen viestinnän onnistumiseksi.

Ensimmäisen teemahaastattelun pohjalta huomasimme, että strategiakäsite on jäänyt Terwa-akatemiassa hieman abstraktille tasolle ja sen näkyvyydestä jokapäiväisessä työssä ei ollut vielä selkeää kuvaa. Toki tällä hetkellä Terwa-akatemiaan ollaan tekemässä uutta strategiaa, mutta sen jalkauttaminen ja ymmärtäminen yritystoiminnan kulmakivenä, voisi edistää asian toteutumista Terwassa ja hyödyttää akatemialaisia yrittäjinä tulevaisuudessa. Projektissa toimme esille Terwa-akatemian strategiasta vision ja ideamme sen kehittämiseksi työnantajabrändäyksen keinoin. Tämä ei projektissamme toteutunut, mutta voisi tulevaisuudessa olla hyödyllinen näkökulma Terwan haki-japulnan ratkaisemiseksi ja sitä myöten akatemialaisten sitoutuneisuuden nostamiseksi.

Haastatteluista tuli myös esille johtoryhmän palavereiden tehostaminen. Tämä onnistuisi selkeällä suunnitelmallisuudella. Terwassa tulisi määritellä tarkoin, mitä näillä viikoittaisilla johtoryhmän palavereilla koitetaan saavuttaa, mitkä ovat palavereiden tavoitteet, mitä asioita tarkalleen palaverissa käydään läpi ja missä järjestyksessä eri teemoja käsitellään. Myös roolien selkeyttäminen ja yhteisen pelisääntöjen luominen auttaisivat palavereiden onnistumisessa. Palavereiden lopuksi selkeiden toimintasuunnitelmien ja vastuuhenkilöiden määrittely auttaisivat palaverissa esiin tulleiden asioiden menevän oikeasti käytäntöön.

Lisäksi henkilöstöjohtamista voisi yleisesti kehittää lisäämällä yhteistyötä Terwan ja Oulun ammattikorkeakoulun liiketalouden esimiestyön ja henkilöstöosaamisen opiskelijoiden ja opettajien kanssa. Opiskelijat voisivat pitää pajoja henkilöstöjohtamiseen liittyen tai tehdä projektiluontoisia tehtäviä henkilöstötoiminnan kehittämiseksi Terwassa. Lisäksi voisi järjestää henkilöstöjohtamisen tuvan.

Omia oppimistavoitteitamme oli projektityöskentelyn kehittäminen, pajatoteutus ja sen hallinta, oman tietämyksen syventäminen henkilöstöjohtamiseen liittyen sekä omien valintojen kriittinen tarkastelu. Projektityöskentelytaitomme kehittyivät opinnäytetyön aikana ja ymmärsimme työme myötä hyvän suunnittelun, aikataulutuksen, viestinnän ja itsensä johtamistaitojen merkityksen. Emme pysyneet täysin suunnitellussa aikataulussa. Opas oli viikkoa myöhemmin valmis ja opinnäytetyön seminaarien suhteen tuli jonkin verran viivästyksiä. Tämä johtui suuresta työmäärästä - samaan aikaan, kun toteutimme projekteja, kirjoitimme myös opinnäytetyötä. Projektityöskentelystä opimme muutoksen hallinnan ja sen sietämisen. Vaikka asiat oli kuinka hyvin suunniteltu, tuli vastaan aina tekijöitä, joita emme olleet ottaneet huomioon tai joita emme pystyneet etukäteen ennustamaan. Näitä olivat edellä mainitut aikataulumuutokset sekä erityisesti ensimmäiseen pajaan liittyvä nopeastikin tapahtuva muutos. Selkeä viestiminen korostui näissä muutostilanteissa.

Pajatyöskentelyssä tutustuimme eri kehittämistyön menetelmiin ja Terwan pajatyöskentelyn havainnoinnin kautta saimme hyödyllisiä toimintatapoja myös omiin pajoihimme. Pajakokonaisuudessa korostui viestintä eri toimijoiden, eli rekrytointiasiantuntijan, HR-vastaavien ja kaikkien akatemialaisten, välillä. Mielestämme onnistuimme tämän kokonaisuuden hallinnassa sekä itse pajan, että viestinnän suhteen.

Henkilöstöjohtamiseen liittyen tietämyksemme syventyi erityisesti rekrytoinnin osalta. Myös henkilöstöjohtamisen soveltaminen osuuskuntatyöskentelyyn sopivaksi toi uusia näkökulmia henkilöstöjohtamisen käytännön toteuttamiseen. Koimme, että asiantuntijaroolin omaksuminen kasvoi työn myötä. Huomasimme, että meillä oli opintojemme aikana kertynyt paljon hiljaista tietoa, jota pystyimme soveltamaan suoraan sekä pajoissa, oppaassa, että yleisesti projektityöskentelyssä. Tämä konkretisoitui useasti niin, että lähdimme ideoimaan toiminnallisia kokonaisuuksia ensin ilman teoriapohjaa, jonka jälkeen huomasimme, että teoreettinen viitekehys tuki ideoitamme. Käytäntö ja teoria siis vuorottelivat projektimme aikana. Näkyvimmin asiantuntijuudestamme saimme palautetta rekrytointipajoissa, sillä useampi kiitteli palautteessaan sitä, että tiesimme aiheesta paljon ja olimme syventyneet rekrytointiin perinpohjaisesti.

Koimme, että olimme tehneet oikeita valintoja tutkimusmenetelmien suhteen. Toiminnallisen tutkimuksen periaatteiden mukaisesti vuorovaikutus oli aktiivista ja tutkimusmenetelmiä hyödynnettiin monipuolisesti. Tämä antoi meille mahdollisuuden ymmärtää kohdeorganisaatiota syvällisesti sekä kartoittaa henkilöstötoiminnan nykytilannetta ja kehittämiskohteita perinpohjaisesti. Erityisesti teemahaastattelu oli onnistunut, sillä sen avulla saimme paljon aineistoa opinnäytetyötämme varten. Tiedonkeruumenetelmistä havainnointi tuntui aluksi tutkimuksen kannalta hieman turhalla, mutta jälkikäteen huomasimme sen merkityksen. Havainnointi auttoi meitä ymmärtämään Terwassa työskentelyä ja pajatoimintaa paremmin sekä saimme vinkkejä oman pajatyöskentelyn tueksi. Lisäksi palaverien havainnoinnin myötä esiin nousi vielä useampia kehityskohteita. Tulimme myös akatemialaisille tutuiksi pajoissa ja palaverissa vierailtuamme, minkä voi olettaa lisänneen luottamusta ja helposti lähestyttävyyttä meidän suuntaamme.

Tutkimuksellisen kehittämistyön mukaisesti veimme Terwa-akatemiaan kehittämistarpeet käytäntöön ja keksimme käytännön ratkaisut ongelmiin. Opas ja vuosikello auttoivat vakiintuneiden toimintatapojen luomisessa, ja paja taas Terwa-akatemiaan tarpeissa kehittää opiskelijoiden työelämälähtöisyyttä. Mielestämme tutkimuksellinen kehittämistyö menetelmänä sopi tähän projektiin, koska pelkän teoreettisen tutkimuksen tekeminen ei välttämättä olisi taannut sitä, että akatemiassa asiat viedään käytäntöön. Kehittämistyön mukaisesti osasimme olla projektin aikana kriittisiä ja analyyttisiä, sillä haimme tietoa niin teoriasta kuin käytännöstäkin, perustelimme valintamme ja käytimme erilaisia tutkimusmenetelmiä monipuolisesti.

Kehittämistyömme oli projektiluontoinen, johon päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö sopi hyvin. Pysyimme kuvaamaan projektiamme vaihe vaiheelta. Päiväkirjamuotoisuus mahdollisti sen, että pysyimme tuomaan esille yksityiskohtaisesti mitkä asiat johtivat ideoiden syntyyn, mihin valintoihin päädyimme sekä miten suunnittelimme ja toteutimme kehittämistehtävät. Lisäksi perustelimme valintamme ottamalla huomioon toimeksiantajan toiveet, tietoperustan ja toiminnallisten osuuksien kohderyhmän. Päiväkirjaosiesta tuli suhteellisen pitkä ja emme oikein löytäneet ratkaisua sen napakoittamiseksi. Toisaalta projekti kulki nykytilanteen kartoituksesta kehittämiskohteiden löytämiseen ja käytännön ratkaisujen toteuttamiseen. Lopuksi vielä analysoimme palautteet. Näin laaja toteutus kaikkine vaiheineen olisi hankalaa saada kiteytettyä lyhyemmin.

Yleisesti ottaen projekti oli mielestämme kiinnostava. Saimme ideoida vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa henkilöstöjohtamista, koska kohdeorganisaatiossa henkilöstöjohtamista sovelletaan vahvasti. Mielenkiintoista oli päästä mukaan kehittämään HR-toimintaa sellaiseen organisaatioon, jossa henkilöstötoiminnot olivat vielä alussa ja vakiintuneita toimintatapoja ei ollut ehtinyt syntyään.

Toimeksiantajan edustajan Sanna Rönkön palautteen mukaan projekti oli onnistunut ja käytännönläheinen. Erityisesti hän oli tyytyväinen, että projektista jäi konkreettinen tuotos henkilöstöjohtamisen opas ja -vuosikello, jotka tulevat heti käyttöön Terwa-akatemia HR-toiminnassa ja näin lisää akatemialaisten HR-osaamista. Lisäksi Rönkkö toivoi, että myös tulevaisuudessa tämän kaltaista yhteistyötä toteutettaisiin esimiestyön ja henkilöstöosaamisen opiskelijoiden kanssa. Tämä yhteistyö Terwa-akatemia kanssa oli ensimmäinen laatuaan ja hänen mukaansa yhteistyö sujui kiitettävästi, kuten myös tavoitteet ja tarkoitus toteutuivat kiitettävästi.

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima Oy.

Duunitori 2015. Näillä toimialoilla on pulaa uusista osaajista vuonna 2015. Viitattu 26.2.2021, <https://duunitori.fi/tyoelama/talent-shortage-survey-2015>

Duunitori 2018. Työn nykytrendit rekrytoinnin ohjaajina. Viitattu 7.1.2020, <https://duunitori.fi/tyoelama/tyon-nykytrendit-rekrytoinnin-ohjaajina>

Duunitori, 2020a. Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Viitattu 7.1.2021, <https://drive.google.com/file/d/1BOI5ZDHTHXKT7OxkpRopxk7J52FQy0HW/view>

Duunitori 2020b. Mitä employer branding on? Viitattu 26.2.2021, <https://duunitori.fi/rekrytointi/palvelut/employer-branding/mita-employer-branding-on>

Glad, L. 2020. Voisiko töitä hakea ilman CV:tä ja räätälöityjä hakukirjeitä. Työnhakupalvelu Duunitori testasi – tulokset puhuvat puolestaan. Viitattu 26.3.2021, <https://duunitori.fi/tyoelama/helppotyönhaku>

Halonen, T., Kukkonen, M., Rönkkö, S., Ukkola R. & Åhman S. 2020. Terwa-akatemia. Oulun ammattikorkeakoulu. Haastattelu 26.11.2020. Tekijän hallussa.

Halonen, T., Ukkola R. & Åhman S. 2020. Terwa-akatemia. Oulun ammattikorkeakoulu. Keskustelu 4.12.2020.

Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia – Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Helsilä, M. 2013. Henkilöstöhallinto: Työsuhdeasiat ja henkilöstöpalvelut. Teoksessa M. Helsilä & S.Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2.painos. Helsinki: Talentum, s. 237, 243, 246–262

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juuti, P. 2013. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Kaarna, J. 2021. Paikallaanolo ja yksin puurtaminen puuduttaa etätyössä. Viitattu 23.2.2021, <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2610/paikallaanolo-ja-yksin-puurtaminen-puuduttaa-etatyossa>

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaniin, A. & Varpomaa, P. 2020. Vuosikello. Viitattu: 9.4.2021, <https://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2020/10/Vuosikello.pdf>

Korppoo, L. 2013. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum, 77–88.

Lämsä, A. & Päivike, T. 2017. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

ManpowerGroup, 2019. Osaajapulatutkimus 2019. Viitattu 7.1.2021, <https://www.manpower.fi/tyonantajat/tyonantajan-tietopankki/tutkimukset/osaajapulatutkimus>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Oamkextra 2021. Terwa-akatemia esittely. Video. Viitattu 18.2.2021, <https://www.youtube.com/watch?v=nSOHYfB6k-c&feature=youtu.be>

Osuuskunta Projektiaitta 2020. Terwa-akatemia. Oulun ammattikorkeakoulu. Keskustelu 1.12.2020.

Oulun ammattikorkeakoulu 2020a. Tradenomi (AMK), Terwa-akatemia. Viitattu 4.12.2020, <https://www.oamk.fi/fi/koulutus/ammattikorkeakoulututkinnot/tradenomi-amk-liiketalous-terwa-akatemia>

Oulun ammattikorkeakoulu 2020b. Oulun ammattikorkeakoulun strategia 2020–2030. Viitattu 3.2.2021, https://www.oamk.fi/images/oamk/Oamkin_strategia_2020.pdf

Pham J. & Suominen S. 2019. Tunneälykäs johtaja parantaa henkilöstön sitoutumista yritykseen. Viitattu 7.4.2021, <https://www.lamkpub.fi/2019/02/21/tunnealykas-johtaja-parantaa-henkiloston-sitoutumista-yritykseen/>

Rantanen, S. 2019a. Miten rekrytointikampanja ja työnantajabrändin rakentaminen eroavat toisistaan? Viitattu 26.2.2021, <https://emine.fi/rekrytointikampanja-ja-tyonantajabrandin-rakentaminen/>

Rantanen, S. 2019b. Näin työnantajakuva ja työnantajabrändi eroavat toisistaan. Viitattu 26.2.2021, <https://emine.fi/nain-tyonantajakuva-ja-tyonantajabrandi-eroavat-toisistaan/>

Rekrygaala 2020. Vuoden 2020 rekrytointialan parhaat teot ja tekijät on palkittu! Viitattu 11.3.2021, <https://rekrygaala.fi/gaala>

Räsänen, M. 2017. Hakijakokemus rekrytoinnin kulmakivenä – mistä hakijakokemus muodostuu? Viitattu 26.2.2021, <https://atalent.fi/blog/hakijakokemus-rekrytoinnin-kulmakivena-mista-hakijakokemus-muodostuu>

Saarto, S & Sipilä, M. 2019. Terwa-akatemian arvot, visio & missio. Oulun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 4.12.2020, https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168954/Saarto_Suvi_Sipil%C3%A4_Miikka.pdf?sequence=2

Salojärvi, S. 2013. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Helsinki: Talentum, 117–142.

Terwa-akatemia 2017. Terwa-akatemian käsikirja 2017–2018. Sisäinen lähde. Viitattu 9.3.2021, <file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/Terwalaisen%20k%C3%A4sikirja.pdf>

Tiimiakatemia Global 2021. Mikä on Tiimiakatemia® ja sen historia. Viitattu 9.3.2021, <https://tiimiakatemia.com/tiimiakatemiaglobal/mika-on-tiimiakatemia/>

TUNI 2019. 20-vuotias Proakatemia uskoo yhdessä oppimiseen ja yrittämiseen. Viitattu 9.3.2021, <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/20-vuotias-proakatemia-uskoo-yhdessa-oppimiseen-ja-yrittamiseen>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. 2021. Työkykytalo. Viitattu: 8.4.2021, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Ulrich, D. 1997. Human resource champions – The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Villa, H. 2019. Hyvä hakijakokemus – onnistuneen rekrytoinnin edellytys. Viitattu 26.2.2021, <https://blogi.manpower.fi/hyva-hakijakokemus-onnistuneen-rekrytoinnin-edellytys>

Ylä-Anttila, A. 2020. Osaajapula pakottaa työnantajat markkinoimaan itseään: ”Tulee olemaan jatkossa yhä kriittisempää”. Kauppalehti 17.3.2020. Viitattu 7.1.2020, https://www.kauppalehti.fi/uutiset/osaajapula-pakottaa-tyonantajat-markkinoimaan-itseaan-tulee-olemaan-jatkossa-yha-kriittisempaa/8e713a96-f989-41db-b208-7cdefb730b46?utm_source=marmai&utm_medium=almain-ternal&utm_campaign=mm_redirect

LIITTEET

Alkukeskustelu kysymykset liite 1

Teemahaastattelurunko liite 2

Opinnäytetyön käsitekartta liite 3

Alustava rekrytointipajan suunnitelma liite 4

1. pajan aikataulu liite 5

Rekrytointipajojen palautekysely liite 6

Teemahaastattelurunko HR-vastaaville liite 7

HR-oppaan ja -vuosikellon palautekysely liite 8

Kysymykset alkukeskusteluun:

1. Yleiskuva Terwa-akatemiasta:
Mikä on Terwa-akatemia?
Miten kuvailisitte Terwa-akatemiaa?
2. Kuinka monta jäsentä tiimeissä on?
3. Kuinka monta HR-vastaavaa Terwalla on?
4. Mitä vastuualueita HR-vastaavalle kuuluu?
5. Kuinka kauan HR-toimintaa on ollut Terwassa ja millaista toiminta on ollut?
6. Mistä heräsi idea tähän toimeksiantoon? Onko jo selkeä visio, missä tarvitsevat neuvoa ja coachausta? Millainen pohja HR-vastaavilla vastuualueisiin, millainen lähtökohta?
7. Minkälainen valmius opinnäytetyöhön käytännössä:
Kuinka usein voidaan tavata?
Onko palaverit etänä?
8. Mitä odotuksia ja toiveita tälle opinnäytetyölle?

Teemahaastattelu 26.11.2020

Nykytilanteen kartoitus

1. Mitä vastuualueita Terwan HR-vastaaville kuuluu?
 - a. Työtehtävät? Työtehtävät viikoittain/työtehtävät kuukausittain?
 - b. Minkälaisia työkaluja on tällä hetkellä käytössä? Vuosikello, ajankäytönhallinta? Työtuntiseurannat?
2. Kertokaa omin sanoin Terwa-akatemiastrategiasta (arvot, visio, tavoitteet)? Onko tiimeissä omat strategiansa?
3. Kuinka usein on tapaamisia tai palavereja HR-vastaavien kesken? Kuinka usein osuuskuntien tiimipalavereita?
 - a. Minkälaisia palavereja on? Entä millainen on palaverien sisältö?
4. Mitä HR-pajoja on ollut? Minkälaisia asioita pajoissa on käyty? Jäikö jokin osa-alue vajaavaseksi, josta olisitte halunnut oppia lisää?
5. Millaisena koit lähtökohdat HR-vastaavan työhön?
 - a. Olisitko kaivannut jostain lisätietoa?
6. Minkälaisia rooleja tiimeissä on?
7. Millainen henki nykyisissä tiimeissä? (Kommunikaatio, ryhmähenki, pystytäänkö puhumaan vaikeistakin aiheista?)
8. Millaisena koette tämänhetkisen johtamisen?
 - a. Onko johtamisessa kehitettävää?

Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

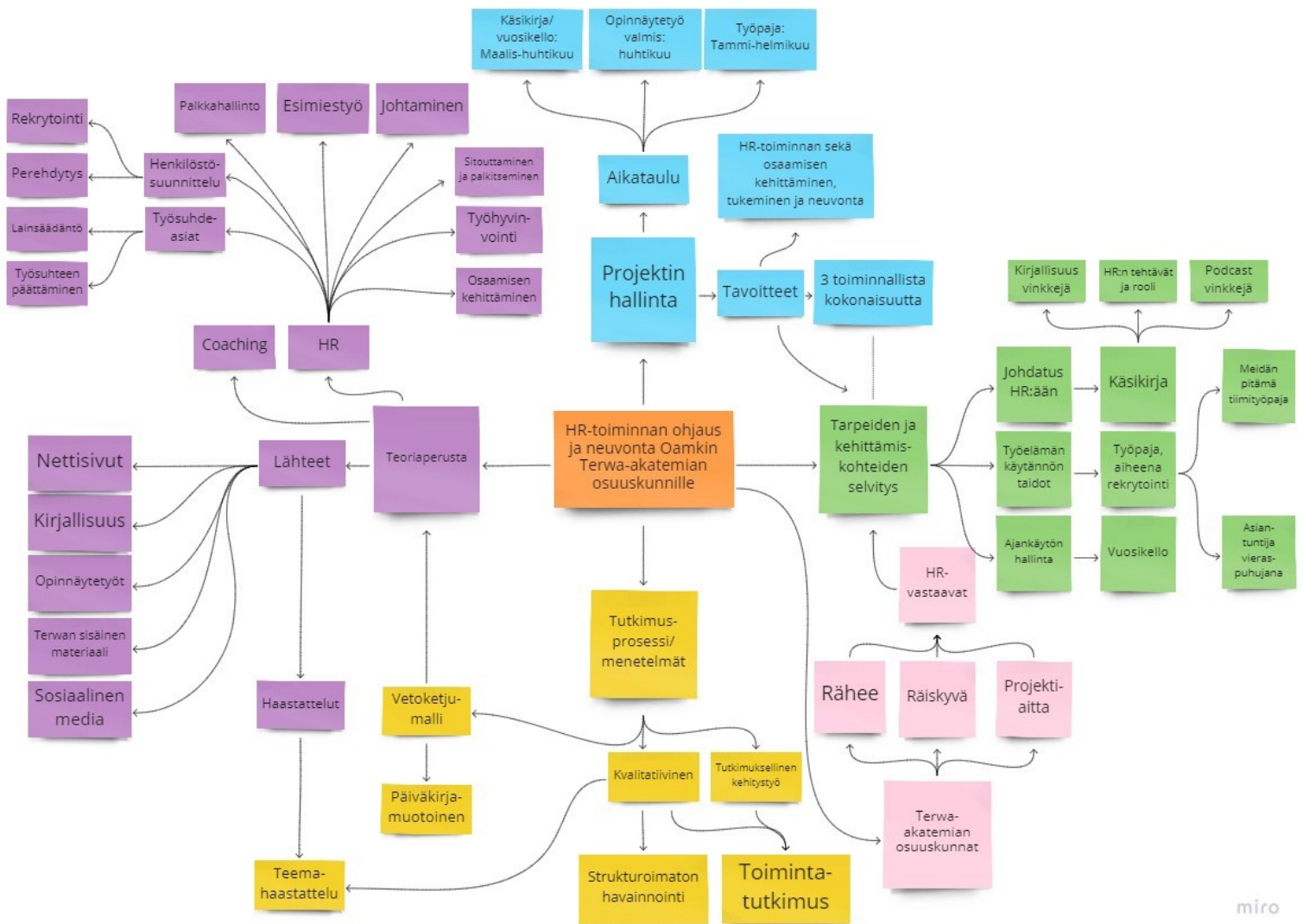
Mitkä näistä aihealueista kiinnostavat/Mistä halutaan lisätietoa:

9. Rekrytointi
 - a. Moderni rekrytointi
 - b. Juridiset asiat
10. Työhyvinvointi
11. Palkitseminen/palkkaus
12. Työoikeus esimiehille
 - a. Sopimusasiat, esim. työehtosopimus
 - b. Työsuhteen päättäminen
 - c. Työntekijän palkkaaminen, Rekrytointi

- d. Palkka-asiat
 - e. Työaikalaki
13. Osaamisen kehittäminen
- a. Coaching
 - b. Mentorointi
 - c. Työnkierto
14. Esimiestyö
- a. Moderni johtaminen
15. Yrityskulttuuri

Tulevaisuus

16. Mitä kaipaisitte lisää HR-työhönne ja missä koette, että tarvitsette apua?
17. Onko opinnäytetyön toiminnallisuuden tarkoitus koskea HR-vastaavia vai tämän lisäksi johtoryhmää ja/tai tiimien jäseniä?
18. Millaisia odotuksia ja toiveita teillä on meille opinnäytetyön tekijöille?
19. Käytännön asioita:
- Mitä kautta viestitään? Vastuuhenkilö, jonka kanssa viestitään?
 - Mikä valmius palavereihin?
 - Kuinka usein olisi hyvä olla yhteyksissä?
 - Kuinka nopeasti olisi hyvä tietää etukäteen esimerkiksi ajankohdat pajoille? (Kalenterin jakaminen?)



1. Meidän esittelymme
2. Check-in fiiliskierros: "Mikä fiilis jäi ja mitä opit Kaisan esityksestä?" Heitä "pallo" sen jälkeen seuraavalle esimerkiksi "Jenna seuraavaksi"
3. Kaisan tiivistelmän läpikäynti muistutuksena esityksestä, tarvittaessa
4. Orientaatiotehtävä
 - Hyvä pohjustus tehtävänantoon, tarkentavia ja tukevia kysymyksiä, mahdollisesti hyödyllistä lähdemateriaalia tekemisen tueksi esim.
 - Orientaatiotehtävä: työpaikkailmoituksen (Jollaksen kartano) analysointi
 - Jollaksen kartanon ilmoitus ääniraidaksi Powerpointiin
 - Tukikysymykset chatiin sekä linkki ilmoitukseen ennen ryhmään jakoa
 - Jokainen kirjoittaa omat lyhyet muistiinpanot (ranskalaisilla viivoilla) itsenäisesti, ei stressiä, ensimmäiset omat ajatukset vain ylös. Jollaksen kartano lämmittelytehtävä.
 - Jako ryhmiin, jossa kootaan kaikkien ajatukset esim. Word-tiedostolle (ranskalaisilla viivoilla, lyhyesti)
 - Kertokaa oman ryhmänne ajatuksia
5. Meidän omat huomiomme Jollaksen kartanosta
6. Ruokatauko tähän väliin?
7. Työpajan aiheen esittely: Valitkaa jokin yritys (teidän oma yritys/osuuskunta/ yritys, jossa olet ollut töissä tai täysin kuvitteellinen yritys). Rakentakaa työnantajabrändi yritykselle.
 - Luokaa PowerPoint. Jokainen ryhmä esittelee tuotoksena pajan lopuksi kaikille.
 - Esitellä yritys lyhyesti PowerPointissa (yritys, toimiala, koko jne.)
 - Tehtävä 1. Ideaalikandidaatti (eli ideaalihakija, ideaalityöntekijä kenet haluatte yritykseen), kohderyhmä
 - Missä elämäntilanteessa kandidaatti on? (Vasta valmistunut lukiosta/ammattikoulusta, alanvaihtaja)
 - Mikä kandidaattia motivoi? (Opiskelussa tai työssä?)
 - Millaisia ominaisuuksia kandidaatilla on? (Lista avuksi? Esimerkiksi: yrittäjähenkinen, tiimipelaaja, kunnianhimoinen, itseohjautuva jne.)

- Tehtävä 2. Mitä halutaan viestiä? Viestikää ideaalikandidaatin mukaisesti
 - Miksi on siistiä työskennellä yrityksessä työntekijän näkökulmasta?
 - Mitä asioita haluatte tuoda esille omasta työarjesta? /Minkälaista on työskennellä?
 - Minkälainen kulttuuri yrityksessä on? (Esim. Matalahierarkia, voiko työpaikalla puhua muustakin kuin työasioista? Saako puhua tunteista? Rento vs. Asiallinen työkulttuuri, Mitkä arvot toteutuvat käytännössä ja miten?)
 - Ei mitään kädenlämpöistä, oikeasti millä erotutte ja miten viestimänne asiat toteutuvat käytännössä
 - Tehtävä 3. Mistä ideaalikandidaatti löytyy?
 - Missä viettää aikaansa? (esim. tapahtumat, koulu)
 - Missä alustoilla ja kanavilla viettää aikaansa? (somet)
 - Sidosryhmätyöskentely (eli yhteistyö koulujen kanssa yms.)
 - Tehtävä 4. Rekrytointiprosessi
 - Miten parantaa työnhakijakokemusta?
 - Voit pohtia millaisia kokemuksia sinulla on työnhausta? Mikä siinä on ollut hyvää ja mitä huonoa?
 - Mitä ilmoituksessa kerrotaan (haluaako kertoa palkan tai palkkahaarukan), viestintä hakuprosessin aikana ja jälkeen, miten parantaa itse haastattelutilannetta, miten annatte mahdollisimman hyvän kuvan yrityksestä
8. Ennen pienempiin ryhmiin jakoa pidetään **aivoriihi 5min**.
- "Eli nyt ideoidaan ensin itsenäisesti näitä edellä mainittuja asioita. Jokainen kirjottaa wordiin tai paperille omat hullultakin tuntuvat ideat ylös, alkää olko kriittisiä vielä tässä vaiheessa vaan kirjottakaa kaikki ylös mitä mieleen tulee tästä työnantajabrändi aiheesta. †
9. Aivoriihen jälkeen jako Zoom-huoneisiin pienempiin ryhmiin noin 3–5 henkeä.
- Ryhmäjaon jälkeen ryhmät alkavat ideoidaan porukalla tehtäviä 1–4. Lopuksi toisten töiden kommentointi: Toteutetaanko esim. Motorolan avulla?
 - Ryhmille annetaan tietty aika työstää tehtäviä
10. Esitykset
- Mahdolliset kommentoinnit
11. Palautekysely linkki, johon kaikki käy vastaamassa.
12. Irtautuminen päätehtävästä: kevennyksenä ja tulevaisuuteen inspiraatioksi persoonallinen rekrytointikampanja (SILLI), joka voitti viime vuoden Rekrygaalassa.
13. Lopussa saa antaa vapautta palautetta meille ja esittää kysymyksiä.

TIISTAI 9.2.2021

KLO 10.15- **CHECK-IN**
TYÖPAJAN TAVOITTEET
ORIENTAATIOTEHTÄVÄ
PÄÄTEHTÄVÄN ALOITUS

NOIN KLO 12 **LOUNAS (30/45MIN)**
PÄÄTEHTÄVÄN JATKAMINEN
(KAHVITAUKO)
POWERPOINT -ESITYKSET
ESITYSTEN KOMMENTOINTI
PALAUTEKYSELY
CHECK-OUT





Rekrytointipajan palautekysely

HUOM! Luethan alla olevan tekstin ennen lomakkeen täyttämistä:

Palautekyselymme kysymykset 1.-5. koskevat sekä rekrytoinnin ammattilaisen Kaisa Seppälän esitystä, että työpajan toiminnallista osiota. Käytäthän aikaa lomakkeen täyttämiseen. Toivomme, että vastaat kaikkiin kysymyksiin huolellisesti ja oman kokemuksen pohjalta. Tämä auttaa meitä saamaan opinnäytetyön kannalta validia aineistoa. Kaikenlainen palaute auttaa meitä kehittymään! :)

Vastaukset käsitellään anonyymisti. Vastauksia hyödynnetään "HR-toiminnan kehittäminen osuuskunnissa - Toiminnallinen tutkimus Terwa-akatemia osuuskunnille" -opinnäytetyössä sekä mahdollisesti Notarecin somemarkkinoinnissa.

1. Vastasiko työpaja odotuksiasi? *

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Erittäin huonosti

2. Kuinka hyödylliseksi koit pajassa käsitellyt aiheet nykyisen tai tulevan urasi kannalta? *



3. Kuinka käytännönläheisesti mielestäsi pajassa tarkasteltiin rekrytointia? *



4. Mitä uutta opit? *

Kirjoita vastaus

5. Mistä aiheeseen liittyvästä olisit halunnut lisää tietoa? *

Kirjoita vastaus

6. Minkä yleisarvosanan antaisit Kaisan esitykselle? *



7. Perustele edellisessä kohdassa antamasi arvosana. *

Mitä hyvää? Mitä kehitettävää?

Tässä osiossa voit tarkastella esimerkiksi esityksen sisältöä, toteutustapaa, käytettyjä työkaluja/lähteitä ja vuorovaikutusta.

Kirjoita vastaus

8. Minkä arvosanan antaisit Janitan & Jenna-Juulian pitämälle toiminnalliselle pajaosuudelle? *



9. Perustele edellisessä kohdassa antamasi arvosana. *

Mitä hyvää? Mitä kehitettävää?

Tässä osiossa voit tarkastella esimerkiksi pajan sisältöä, toteutustapaa, käytettyjä työkaluja/lähteitä ja vuorovaikutusta.

Kirjoita vastaus

10. Vapaa sana.

Tähän voit laittaa yleisiä fiiliksiä pajasta tai tuoda esiin palautetta, mitä emme huomanneet tässä lomaakkeessa sinulta kysyä. Risut ja ruusut ovat tervetulleita!

Kirjoita vastaus

HR-opas

1. Mitä tiesitte henkilöstöjohtamisesta ennen HR-pestin aloittamista?
2. Mistä henkilöstöjohtamiseen liittyvästä asiasta olisitte halunneet saada tietoa lisää?
3. Mitä tiesitte HR-pestistä ennen pestin aloittamista?
4. Mistä HR-pestiin liittyvästä asiasta olisitte halunneet saada tietoa lisää?
5. Mikä ollut vaikeinta/helpointa ymmärtää henkilöstöjohtamisessa?
6. Mikä ollut vaikeinta/helpointa ymmärtää Terwan HR-pestissä?
7. Yleiset toiveet oppaaseen
 - Visuaalisesti, rakenteellisesti, sisällöllisesti
 - Tarvitseeko muistiinpano-osio?
 - Haluatteko "yleisiä" tehtäviä/pohdintoja niihin aiheisiin liittyen, joita ei voi soveltaa Terwa-akatemiaan HR:ssä suoraan, esimerkiksi työsuhde/lakiasioihin liittyen?

HR-vuosikello

8. Työtehtävät ja ajoitus milloin tehdään?
 - Kehityskeskustelut
 - Alkukeskustelu
 - Rekrytointi
 - Perekäytös
 - Työtodistukset (näihin on valmis pohja)
 - Terwan synttärin ja nimeämisen
 - Kehityskeskustelut
 - Kehityskeskusteluiden purku
 - Mitä muita?
9. Tuleeko vuosikellon toteutus kuukausitasolla?



HR-oppaan ja -vuosikellon palautekysely

HUOM! Luethan alla olevan tekstin ennen lomakkeen täyttämistä:

Kysymykset 1.-6. koskevat pelkästään opas-osiota

Kysymykset 7.-10. koskevat pelkästään vuosikelloa

Kysymykset 11.-16. koskevat molempia eli sekä opasta että vuosikelloa

Käytähän aikaa lomakkeen täyttämiseen. Toivomme, että vastaat kaikkiin kysymyksiin huolellisesti ja oman kokemuksen pohjalta. Tämä auttaa meitä saamaan opinnäytetyön kannalta validia aineistoa. Kaikenlainen palaute auttaa meitä kehittymään! :)

Vastaukset käsitellään anonyymisti. Vastauksia hyödynnetään "HR-toiminnan kehittäminen osuuskunnissa - Toiminnallinen tutkimus Terwa-akatemia osuuskunnille" -opinnäytetyössä.

1. OPAS: Kuinka paljon opas olisi auttanut sinua aloittaessasi HR-pestiä? *



2. OPAS: Minkä arvosanan antaisit oppaan rakenteelle? *

Eteneekö opas loogisessa järjestyksessä, löydätkö helposti etsimäsi asiat oppaasta?



3. OPAS: Kuinka selkeä opas on visuaalisesti? *

Onko fonttikoko hyvä, sopivatko kuvat kokonaisuuteen, onko visuaalisuudessa jotain parannettavaa?



4. OPAS: Onko opas sopivan mittainen? *

Liian pitkä

Sopiva

Liian lyhyt

Kysymykset 1.-6. koskevat pelkästään opas-osiota
Kysymykset 7.-10. koskevat pelkästään vuosikelloa
Kysymykset 11.-16. koskevat molempia eli sekä opasta että vuosikelloa

Käytähän aikaa lomakkeen täyttämiseen. Toivomme, että vastaat kaikkiin kysymyksiin huolellisesti ja oman kokemuksen pohjalta. Tämä auttaa meitä saamaan opinnäytetyön kannalta validia aineistoa. Kaikenlainen palaute auttaa meitä kehittymään! :)

Vastaukset käsitellään anonymisti. Vastauksia hyödynnetään "HR-toiminnan kehittäminen osuuskunnissa - Toiminnallinen tutkimus Terwa-akatemia osuuskunnille" -opinnäytetyössä.

7. VUOSIKELLO: Kuinka paljon vuosikello olisi auttanut sinua aloittaessasi HR-pestiä? *



8. VUOSIKELLO: Kuinka selkeä vuosikello on mielestäsi? (rakenne, visuaalisuus) *



9. VUOSIKELLO: Minkä kokonaisarvosanan antaisit vuosikellolle? *



10. VUOSIKELLO: Avoin palaute vuosikellosta: mitä hyvää, mitä kehitettävää?

Kirjoita vastaus

11. KOKONAISUUS: Kuinka paljon opas ja vuosikello mielestäsi kehittävät Terwa-akatemia HR-toimintaa ja -pestiä? *



12. KOKONAISUUS: Kuinka helppoa opasta ja vuosikelloa on mielestäsi muokata?



13. KOKONAISUUS: Kuinka toimiva Powerpoint on oppaan ja vuosikellon alustana? *



14. KOKONAISUUS: Kuinka todennäköisesti opasta ja vuosikelloa tullaan käyttämään seuraavien vuosien aikana Terwa-akatemiassa? *

- Hyvin todennäköisesti
- Todennäköisesti
- Mahdollisesti
- Epätodennäköisesti
- Hyvin epätodennäköisesti

15. KOKONAISUUS: Kuinka hyvin opas ja vuosikello vastasivat odotuksiasi? *



16. Avoin palaute.

Mitä hyvää, mitä kehitettävää? Olisitko toivonut oppaassa tai vuosikellossa jotain tehtävän toisin? Onko oppaassa tai vuosikellossa mielestäsi jotain muokattavaa? Risut ja ruusut ovat tervetulleita!

Kirjoita vastaus