

# **Kuinka rekrytoida onnistuneesti litteään organisaatioon?**

Elina Paukkio

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2018  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Tiimiakatemia

Tekijä(t) Paukkio, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2018
	Sivumäärä 47	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Kuinka rekrytoida onnistuneesti litteään organisaatioon?</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Ruuska, Juha		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Itseohjautuvuus, itseorganisoituvat organisaatiot ja näiden yhdistelmästä syntyneet litteät organisaatiot ovat uudenlaisia vaihtoehtoja työskennellä ja organisoitua jatkuvasti muuttuvassa yritysmaailmassa. Itseohjautuvasti litteässä organisaatiossa työskentely vaatii työntekijöiltä erilaisia taitoja ja ominaisuuksia kuin työskentely alaisena tiukasti hierarkkisessa organisaatiossa. Tutkimuksessa on tavoitteena kartoittaa, mitä taitoja ja ominaisuuksia litteässä organisaatiossa työskentely todella vaatii käytännön kokemusten perusteella ja kuinka näiden taitojen löytyminen, tai vastaavasti puuttuminen, voidaan mahdollisimman totuuden mukaisesti rekrytointiprosessissa kandidaateista selvittää. Tutkimusongelmana oli, kuinka rekrytoida onnistuneesti litteään organisaatioon.</p> <p>Rekrytointiprosessi ja uuden henkilön palkkaaminen ovat yrityksille kalliita investointeja. Vielä kalliimmaksi yritykselle tulee virherekrytoinnit, joissa päädytään palkkaamaan syystä tai toisesta paikkaan sopimaton henkilö. Koska litteät organisaatiot kasvavat nopeasti, on niiden rekrytointiprosessin oltava toimiva ja tehokas. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään keinot onnistuneen rekrytoinnin saavuttamiseksi litteässä organisaatiossa.</p> <p>Työ toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena haastattelemalla rekrytoinnin ja litteiden organisaatioiden parissa työskenteleviä. Haastateltavia valitessa pyrittiin varmistamaan, että rekrytoinnin jokaisen osapuolen kokemukset huomioidaan. Osapuolilla tarkoitettiin rekrytoijaa, rekrytoitavaa sekä rekrytoivaa yritystä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selviää rekrytoitavan välttämättömät ominaisuudet, kuten hyvä itsetuntemus, vuorovaikutustaidot ja avoin asenne uuden oppimiselle sekä ihanneominaisuudet. Täysin uusia rekrytoinnin tapoja tutkimuksella ei löydetty, mutta rakenne vaadittavat ominaisuudet paljastavalle rekrytointiprosessille löydettiin.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )		
Itseohjautuvuus, litteä organisaatio, rekrytointi		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> )		

Author(s) Paukkio, Elina	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 47	Permission for web publication: x
Title of publication <b>How to successfully recruit employees for flat organizations?</b>		
Degree programme Degree Programme in Business Administration		
Supervisor(s) Ruuska, Juha		
Assigned by		
Abstract  <p>When Emerging as a result of self-directedness, self-organizing companies and the combination of the two, flat organizations are the new alternative of working and structuring in the constantly changing world of business. Working in a flat organization based on self-directedness requires a different set of skills compared to working in a traditionally hierarchical organization. Thus, the objective of the study was to map which specific skills and attributes are required from employees of flat organizations based on concrete experiences. Furthermore, it was aimed to determine, how these skills – or the lacking of them – could be discovered in the recruit during the recruitment process. The research problem was: how to successfully recruit employees for flat organizations?</p> <p>Recruiting and hiring a new employee is a costly investment for any company. Even more costly are recruitment errors, when the person hired is not suitable for the position. Flat organizations grow rapidly, which is why their recruitment process needs to be functioning and efficient. Consequently, the study aimed to determine the proper ways to a successful recruitment process in a flat organization.</p> <p>The study was conducted qualitatively by interviewing people working in recruitment and in flat organizations. In the selection of interviewees it was aimed to ensure that all parties of the recruitment process i.e. the recruiter, the recruit and the recruiting company would be acknowledged.</p> <p>The ideal attributes as well as necessary attributes of the recruit, such as good self-knowledge, interaction skills, openness to learning something new, were determined from the results. No new ways of recruiting were discovered, however, a structure for tracing the necessary attributes during a recruitment process was discovered.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )  self-directedness, flat organizations, recruitment		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>4</b>
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	4
2.2	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät .....	5
2.3	Analyysimenetelmät.....	7
2.4	Työn tavoitteet .....	8
2.5	Tutkimuksen hyöty .....	8
<b>3</b>	<b>Litteä organisaatio ja rekrytointi .....</b>	<b>9</b>
3.1	Itseohjautuvuus .....	9
3.2	Itseorganisoituva organisaatio .....	12
3.3	Litteä organisaatio .....	15
3.4	Rekrytointi .....	18
3.4.1	Rekrytointihaastattelu ja testit.....	20
<b>4</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>23</b>
4.1	Mitä taitoja litteä organisaatio työntekijöiltään vaatii?.....	23
4.2	Kuinka tehdä valinta? .....	27
4.2.1	Haastattelu .....	27
4.2.2	Persoonallisuustestit sekä henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit.....	28
4.2.3	Tiimi rekrytoinnin tukena .....	30
4.2.4	Käytännön testit .....	30
4.3	Muut huomioitavat seikat litteään organisaatioon rekrytoitaessa .....	31

<b>5</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>35</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>39</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>41</b>
	Liite 1. Haastateltavien esittelyt.....	41
	Liite 2. Teemahaastattelun runko .....	44

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö Kuinka rekrytoida onnistuneesti litteään organisaatioon? tutkii, mitä ominaisuuksia itseohjautuvasti litteässä organisaatiossa työskentely vaatii ja kuinka näiden ominaisuuksien löytyminen hakijasta voitaisiin mahdollisimman totuudenmukaisesti ja tehokkaasti selvittää rekrytointiprosessin aikana. Litteän, itseorganisoituvan organisaation uskotaan edellyttävän työntekijöiltään kykyä toimia itseohjautuvasti. Tämän vuoksi hakijan todellisen itseohjautumiskyvyn hahmottamisen uskotaan olevan olennaista onnistuneen rekrytoinnin saavuttamiseksi.

Työn aihe muotoutui tekijän kokemuksista Tiimiakatemialla sekä harjoittelun ja sitä seuranneen työsuhteen pohjalta Balentorilla. Viime vuosina kiinnostus perinteisiä hierarkioita korvaavia itseorganisoituvia toimintamalleja kohtaan on kasvanut räjähdysmäisesti, minkä myötä itseorganisoituvien yritysten määrä on kasvanut ja uusi organisoitumisen tapa on noussut vahvasti esiin. Maailman kärkinimien, kuten Morning Star, Buurtzorg ja Spotifyn lisäksi Suomesta itseorganisoituvien yritysten kärkikastiin ovat ponnistaneet muun muassa Reaktor, Futurice, Solita ja Vincit. Jatkuvan kasvun lisäksi itseorganisoitumisen valinneet yritykset hallitsevat Suomen ja Euroopan parhaiden työpaikkojen listoja. (Martela & Jarenko 2017, 9-11.)

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän tutkimuksen mukaan rekrytointiongelmat nousevat osaltaan työelämän muutoksista, työnantajien ja -hakijoiden muuttuneista odotuksista, sekä muuttuneiden toimintastrategioiden yhteensovittamisesta. (Pitkänen, Luoma, Järvensivu & Arnkil 2009, 325-326.) Ongelman ratkaisemiseksi on luotava rekrytointiprosessit sellaiseksi, että ne vastaavat muuttuneiden odotusten ja toimintastrategioiden tarpeeseen.

Opinnäytetyön tarkoitus on auttaa rekrytointia tekeviä ihmisiä hahmottamaan, mihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota litteään organisaatioon rekrytoitaessa ja kuinka tällaiseen organisaatioon rekrytoitaessa rekrytointiprosessi tulisi rakentaa. Työssä pyritään katsomaan litteän organisaation rekrytointiprosessia kaikkien osapuolten näkökulmista. Rekrytointiprosessiin kuuluvat rekrytoiva yritys, rekrytoija ja rekrytoitava.

## 2 Tutkimusasetelma

Työssä pyritään aiheen parissa tiiviisti työskenteleviä haastatteleamalla selvittämään, kuinka litteään organisaatioon tulisi rekrytoida, jotta lopputulos olisi onnistunut. Työ on tutkimusotteeltaan laadullinen tutkimus, sillä ilmiö on uusi eivätkä aiemmat tutkimukset tai kirjallisuus anna ongelmaan vastauksia. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään uutta ilmiötä eli rekrytoimista litteään organisaatioon, uuden ja erilaisen organisaatiomallin tarpeet huomioon ottaen. Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden ilmiön hyvälle kuvaukselle sanallisessa muodossa. Tutkimus toteutetaan pääosin aidossa ympäristössä, asianomaisten kanssa keskustellen teemahaastatteluna. Ilmiön uutuuden vuoksi myös käytössä olevat kanavat ovat osittain moderneja (Kananen 2017, 33-34). Monipuolisuuden vuoksi käytössä ovat myös blogikirjoitukset sekä Facebookin Teal Suomi -ryhmä ja LinkedIn. Erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia yhdistämällä pyritään saavuttamaan kattava kuva nykytilanteesta sekä löytämään keinoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Haastateltavat esitellään työn lopussa (liite 1). Haastateltavat on valittu tarkoituksellisesti erilaisin kriteerein, jotta ongelman ratkaisuun saadaan mielipiteitä ja kokemuksia kolmesta eri näkökulmasta: yrityksen, rekrytoijan ja rekrytoitavan kulmista. Jotta näkökulma jokaisen kommentin takana käy ilmi, on työssä haluttu viitata haastateltaviin nimillä. Haastatellut ovat tarkastaneet työn ennen sen julkaisua ja heiltä on saatu lupa viitata heihin omilla nimillään.

### 2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

#### **Tutkimusongelma**

Tutkimusongelma on tutkittavaan ilmiöön liittyvä ongelma, johon tutkimuksessa keskitytään ja joka toimii koko työn pohjana (Kananen 2017, 15-16). Tieteellisessä työssä pitää olla ongelma, eikä ilman ongelmaa voi tehdä tieteellistä tutkimusta. Tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia (Kananen 2017, 56). Tutkimuksen tutkimusongelma on kuinka rekrytoida onnistuneesti litteään organisaatioon.

## Tutkimuskysymykset

Työn helpottamiseksi tutkimusongelma on pilkottu tutkimuskysymyksiksi. Tutkimuskysymyksiin vastaamalla saadaan vastaus tutkimusongelmaan. (Kananen 2017, 15-16.) Tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin, millaisia taitoja litteän organisaation työntekijöiltä vaaditaan, mitkä ovat litteän organisaation työntekijän ihanneominaisuudet ja miten edellisiin kysymyksiin saatujen ominaisuuksien löytyminen kandiidatista voidaan varmistaa rekrytointiprosessin aikana. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan haastateltavien mielipiteet henkilöarvioinneista ja persoonallisuustesteistä. Kysymykseen liittyy aina odotusarvo vastaamisesta (Kananen 2017, 61).

## 2.2 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuksessa käytetään pääasiassa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta aiheen uutuuden ja siitä johtuvan kirjallisen ja määrällisen materiaalin puutteen vuoksi.

Laadullinen tutkimus ei etene lineaarisesti, vaan sille on ominaista syklisyys. Syklisyys tarkoittaa sitä, että aineistoa kerätään tarpeen mukaan ja analysoidaan prosessin aikana. Syklisyys johtuu siitä, että koska ilmiötä ei lähtökohtaisesti vielä tunneta, on mahdotonta määrittellä tutkimusprosessin vaiheet täydellisesti etukäteen. (Kananen 2017, 52-53.)

Työssä haastatellaan työn aiheen parissa läheisesti työskenteleviä henkilöitä. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään pääasiassa teemahaastatteluja, jotka ovat paras vaihtoehto juuri silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. Teemahaastatteluille on luotu raamit ja teemat, mutta tilaa vapaalle keskustelulle on paljon. Vapaudella pyritään jättämään tilaa haastateltavien omille näkökulmille ja erityisosaamisalueille. Teemahaastattelujen analysointimenetelmämahdollisuuksia on useita ja oikean menetelmän analysointiin voi valita vasta haastattelujen teon jälkeen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d.)

Teemahaastatteluja varten luodaan teemakysymykset, joiden pohjalta keskustelua rakennetaan haastattelun aikana. Kysymykset tulee rakentaa niin, että ne kattavat ilmiöön liittyvän tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset. Teemakysymysten ei tarvitse olla kysymysmuodossa. Teemoja on mahdollista tarkentaa haastattelun edessä alimman tason kysymyksillä. (Kananen 2017, 60-61.) Teemahaastattelun aikana



haastattelija pyrkii tekemään mahdollisimman yleisluontoisia, avoimia kysymyksiä, joiden avulla haastateltava pyritään saamaan kertomaan oman tarinansa aihealueesta, eli siitä miten hän näkee, kokee ja jäsentää käsillä olevaa aihetta (mts. 98). Tarkentavia alimman tason kysymyksiä on mahdotonta suunnitella etukäteen, sillä ensimmäinen kysymys tai teema ja siihen saatu vastaus johtaa usein uuteen kysymykseen, jota on mahdotonta päättää etukäteen. Keskustelussa tutkijalta vaaditaan tilanneherkkyyttä, jotta hän osaa tarttua vastauksen antamaan uuden kysymyksen mahdollisuuteen. (Mts. 100.)

Työssä haastattelu etenee taustakysymyksistä tutkimuskysymyksiin. Haastateltavalta pyydetään lupa haastattelun tallentamiseen sekä haastateltavan nimen käyttämiseen työssä. Lisäksi esitellään työn tavoite ja pyydetään haastateltavaa kertomaan avoimesti itsestään. Näin saadaan rakennettua taustaa tulevalle keskustelulle. Teema-haastattelun pohjana käytetään viittä kysymystä. (Liite 2.) Lisäksi tarkentavilla kysymyksillä pyritään pääsemään syvemmälle aiheeseen pyytämällä esimerkiksi esimerkkejä tilanteista, ominaisuuksista tai rekrytoinnissa käytettävistä keinoista. Myös eri näkökulmia pyritään avaamaan jokaiseen haastatteluun muotoiluilla lisäkysymyksillä. Rekrytoitavan näkökulmasta pyrittiin saamaan selville, miltä koettu haastattelu tuntui, mitä oltaisiin voitu tehdä paremmin ja millaisia ajatuksia prosessin edetessä heräsi. Henkilöstökonsultin oman näkökulman lisäksi pyrittiin saamaan tietoa siitä, kuinka henkilöstöpalvelualalla yleisesti tutkittava aihe koetaan.

Teemahaastattelujen tuloksena saadaan aineisto, joka avaa ilmiötä. Saadusta aineistosta tulee löytyä vastaus tutkimusongelmaan. Vastaukset ovat heijastumia haastateltavien kokemuksista. Näin tutkijalle avautuu mahdollisuus ymmärtää eri henkilöiden ja ryhmien välisiä eroja keskusteluttamalla samaa aihetta haastateltavien kanssa. (Kananen 2017, 105.) Tätä hyödynnetään työssä, sillä haastateltavaksi eli informanteiksi on valittu mm. prosessin läpikäynyt työnhakija, rekrytointiprosessin läpivientiä valmentava yritysvalmentaja, työkseen itseorganisoituvassa yrityksessä rekrytoinut, sekä henkilöstöpalvelualan työntekijä. Henkilöt on esitelty tarkemmin Liitteessä 1.

## **Puhelimen, pikaviestimien ja verkon hyödyntäminen**

Teemahaastatteluja voidaan tehdä myös puhelin-, pikaviestin- ja sähköpostihaastatteluina sekä verkkoa hyödyntämällä. Työssä hyödynnetään näitä keinoja, sillä haastateltavia on ympäri Suomen ja tavoitteena on tavoittaa myös haastateltavia Suomen rajojen ulkopuolelta. Ehtona kanavien hyväksymiselle on vuorovaikutteisuus ja jatkokysymysten kysyminen. (Kananen 2017, 111-113).

Sähköposti- ja verkkohaastatteluissa on perinteiseen face-to-face haastatteluun nähden sekä hyviä että huonoja puolia. Vastaukset voivat olla syvällisempiä, sillä vastaajalla on aikaa perehtyä aiheeseen ja hän voi paremmin miettiä vastaustaan. Samalla vastaukset voivat muuttua asponnttaaneiksi, eli ne muuttuvat liian harkituiksi. Haastattelija ei myöskään näe haastateltavan kehonkieltä. Sekä face-to-face, että sähköposti- ja verkkohaastattelut edellyttävät luottamuksellista suhdetta haastattelijan ja haastateltavan välillä, jotta haastattelu tuottaa luotettavaa ja syvällistä tietoa. (Kananen 2017, 113-115).

Tutkimuksessa tehtävät haastattelut suoritetaan joko kasvokkain tai puhelimitse. Haastattelut äänitetään. Varsinaisten haastattelujen lisäksi tietoa, kommentteja ja suosituksia pyritään keräämään Facebookin ja LinkedInin avulla.

### **2.3 Analyysimenetelmät**

Tutkimuksessa nauhoitetut haastattelut kirjoitetaan auki haastattelulitteraateiksi. Tämän jälkeen suoritetaan teemoittelu, jossa laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2012, 93). Sisältö pyritään analysoimaan aineistolähtöisen sisältöanalyysin mukaan, jossa aineisto redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään ja lopuksi abstrahoidaan eli luodaan teoriaa, tässä tapauksessa tarkemmin vastataan tutkimuskysymyksiin. Avainajatuksena aineistolähtöisessä analyysissä on se, että analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän asettelun mukaisesti eikä analyysiyksiköitä ole valittu etukäteen. (Mts. 108-112).

Aineistolähtöisen sisältöanalyysin haaste on juuri se, ettei analyysiyksiköitä valittaisi etukäteen. Työssä tutkija valitsee jo etukäteen yhdeksi alueeksi henkilöarvioinnit,

mutta muutoin haastatteluissa pyritään saamaan esiin tietoa haastateltavien kokemuksien mukaan olettamatta mitään etukäteen tai ohjaamatta vastauksia erityisesti mihinkään suuntaan. Litteroiduista haastatteluista pelkistetään haastattelu kerrallaan esiin nousseet asiat, minkä jälkeen nostot ryhmitellään kaikkien haastatteluiden kesken. Abstrahointiprosessissa tutkija muodostaa yleiskäsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. Tällöin johtopäätöksiä verrataan alkuperäisaineistoon uuden teorian muodostamiseksi. Lopputulokseksi pyritään saamaan empiiristä aineistoa ja teoriaa yhdistämällä malli, jolla ratkaistaan tutkimusongelma eli se, kuinka rekrytoidaan onnistuneesti litteään organisaatioon.

## 2.4 Työn tavoitteet

Työn tavoite on parantaa ymmärrystä tutkimusongelmasta sekä luoda väline ongelman pienentämiseksi. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää ongelman syiden löytämistä ja keinojen valintaa. Tutkimus tuottaa käytännönläheisiä ja käyttökelpoisia keinoja ongelman pienentämiseksi tai jopa poistamiseksi itseorganisoituviin organisaatioihin. (Kananen 2017, 16.)

## 2.5 Tutkimuksen hyöty

Itseohjautuminen on juuri käynnissä oleva ja jatkuvasti kasvava ilmiö ja aiheesta alkaa löytyä hyvin kirjallisuutta, artikkeleita ja muita moderneja tietolähteitä, kuten blogikirjoituksia. Vielä muutama vuosi takaperin tilanne oli hyvin toisenlainen. Lähes kaikki aiheesta löytyvä materiaali on luotu lähivuosina ja ne ovat siksi edelleen ajankohtaisia ja helposti hyödynnettäviä.

Rekrytointi on aina ajankohtainen, mutta myös läpikotaisin tutkittu käsite. Tutkimuksia ja kirjallisuutta aiheesta löytyy paljon ja haasteena onkin, kuinka suodattaa kaikista mahdollisista lähteistä relevanteimmat.

Rekrytoinnista itseorganisoituvaan organisaatioon ei ole valmista kirjallisuutta ja siksi työ tulee tuomaan uutta tietoa alalle yhdistämällä valmista teoriaa ja uutta kerättyä aineistoa. Kuitunen ja Pystynen (2017, 288) toteavat, että työelämän murroksesta on puhuttu jo kyllästymiseen asti. Tunnistamisesta huolimatta työelämän jämähtäneet käytännöt ovat muuttuneet vain hieman, jos ollenkaan. (Kuitunen & Pystynen 2017,

288) Nyt on siis aika ravistella rekrytointiprosesseja uudenlaisen organisoitumistavan vaatimuksia vastaavaksi.

### 3 Litteä organisaatio ja rekrytointi

Itseohjautumista ja itseorganisoitumista paljon tutkinut ja aiheen puolesta puhuva Martela on todennut, että ihmisen kaltaiselle laumaeläimelle hierarkiat ovat erittäin tyypillisiä ja luontaisia. Vahvan johtajan, kontrollin ja selkeiden hierarkioiden vähentämä epävarmuus luo ihmiselle turvallisuuden tunnetta. Osa meistä kaipaakin edelleen vahvaa johtajaa. On kuitenkin huomattu, että tyypillisyydestä ja luontaisuudesta huolimatta hierarkioiden luominen ei kokonaisuuden kannalta ole läheskään aina järkevää (Martela 2017, 157-156). Mäntylän (Mäntylä 2018) mukaan Hamel, yksi maailman tunnetuimmista yritysstrategian tutkijoista, on todennut, että johtaminen on organisaation tehottomin osa; ”Pomo ei tuota niin paljon kuin tienaa.” Taloudellisen kannattamattomuuden lisäksi ylemmäs hierarkiapyramidissa kappuvat pomot päätyvät kauaksi arkitodellisuudesta, ja siksi on loogista pyrkiä hiljalleen eroon tuosta tarpeettomasta kuluerästä. (Mäntylä 2018.)

Koska litteät organisaatiot yleistyvät ja kasvavat orgaanisesti kovalla vauhdilla, kasvaa myös rekrytointin tarve ja tärkeys. Rekrytointin haasteena on, kuinka tunnistaa ne ihmiset, jotka edelleen kaipaavat vahvaa johtajaa ja turvallisuuden tunnetta ja jotka kykenevät siirtymään litteän organisaation kulttuuriin.

#### 3.1 Itseohjautuvuus

Itseohjautumisesta ja itseorganisoitumisesta puhutaan usein virheellisesti toistensa synonyymeinä. Itseohjautuvuudesta puhutaan, kun puhutaan henkilöstöstä ja sen yksilöistä ja itseorganisoitumisesta organisaation organisoitumisen tavasta puhuttaessa. (Martela & Jarenko 2017, 14.)

Martelan ja Jarenkon (2017, 314) mukaan ”yksinkertaisimmillaan itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että otetaan aivot ja sydän mukaan työpaikalle”. Tarkemmin katseltuna itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus, piirre ja kyky toimia omaehtoisesti. Itseohjautuva henkilö on itsemotivoitunut, jolloin hänellä on sisältä kumpuva halu

tehdä asioita ilman ulkoista pakottamista. Henkilö omaa vahvan käsityksen päämäärästä, sekä tarvittavan osaamisen päämäärän tavoittamiseksi. Tarvittava osaaminen päämäärän tavoittamiseksi rakentuu pienistä ominaisuuksista, kuten ajanhallinnasta sekä taidoista tehtävien asetantaan, resurssien hallintaan ja priorisointiin. Henkilöllä on kyky johtaa itse itseään. Perinteisesti näiden ominaisuuksien hallinta on kuulunut esimiehelle. (Martela & Jarenko 2017, 12; 314) ”Itseohjautuvuudessa on kyse kyvystä toimia oma-aloitteisesti ilman ulkoisen ohjauksen tarvetta. Se on päämäärän tiedostamista ja sen tavoittelemista itsenäisesti, kykyä johtaa itseään”, Kostamo tiivistää (Kostamo 2017, 80).

Itseohjautuvuuteen olennaisesti kuuluva kyky itsensä johtamiseen koostuu triadisen näkökulman mukaan omien tunteiden, ajatusten ja tahdon ohjaamisesta. Näiden psyykkistä olemusta kuvaavien perusulottuvuuksien itsenäisellä ohjaamisella on mahdollista saada koko ihmisen potentiaali käyttöön itselle parhaiten sopivia keinoja käyttäen. Salmimiehen (2008, 25) mukaan itsensä johtamisen taito ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan sen vaatimat kyvyt ja taidot ovat kaikki opittavissa. Itseohjautuvuuden vaatimien taitojen opettelu voi vaikuttaa itsensä johtamiskyvyn lisäksi koko elämänlaatuun. (Salmimies 2008, 22 ja 25.)

Työn subjektivoituminen, eli yksilöllisten tapojen ja valintojen mahdollistaminen työnteossa, on seurausta uusista tuotantokäsityksistä, sekä tuotannon ja työvoiman rakennemuutoksesta. Nyt, jälkiteollisen ajan ominaiset palvelu-, hoiva-, tieto- ja asiantuntijatyöt vaativat joustavuutta ja aloitteellisuutta, eikä objektoidut rakenteet siksi enää toimi kuten ennen. (Julkunen 2008, 120.) Subjektivoitumisen ohella työhön on liitetty yksilöllistymisen käsite, joka esimerkiksi asiantuntijatyössä tarkoittaa henkilön omaa vastuuta itsensä kehittämisessä, omien verkostojen luonnista, valinnoista ja valintojen etiikasta. Yksilöllistyminen on myös sitä, että henkilö on vastuussa omasta menestyksestään ja epäonnistumisistaan, sekä työhyvinvoinnista ja työlle asetetuista rajoista. Ihmisen on osattava muun muassa organisoida ja priorisoida, sekä käsitellä kielteisiäkin tunteita ja ristiriitaisuuksia. (Mts. 123.) Julkunen muotoilee, että meidän on jatkossa opittava entistä enemmän tottelemaan toteuttamaan tehtäviä, ei tottelemaan toteuttamalla käskyjä (mts. 126).

Täydellisen itseohjautuva ihminen pystyy säilyttämään työssään motivaation myös vastoinkäymisiä kohdatessaan. Totuus kuitenkin on, että hyvin pieni osa ihmisistä on

täydellisen itseohjautuvia ja siksi tarvitsemme edelleen tukevia johtamispalveluita. (Aro 2006, 54.) Rötkin (2015, 101-102) muotoilee suorasanaisesti, että lopulta ihminen on kuitenkin perusluonteeltaan melko laiska ja mukavuudenhaluinen. Lisäksi meillä on taipumus ratkoa ongelmalliset tilanteet oman edun mukaan, joka usein on ristiriidassa organisaation edun kanssa. Toisille itseohjautuvuus sopii paremmin, toisille ei ollenkaan. (Rötkin 2015, 101-102.)

Mäki ja Ojala (2017) tiivistävät Lalouxia mukaillen, että itseohjautuvuudella on työssä viihtymistä, työhyvinvointia ja työn houkuttelevuutta lisäävä vaikutus. Näiden lisäksi itseohjautuva toiminta parantaa asiakastyytyväisyyttä, työn laatua ja innovatiivisuutta sekä toiminnan tuottavuutta. Useat tutkimukset ovat osoittaneet todeksi itseohjautuvuuden taloudelliset hyödyt, jotka yllä mainittujen lisäksi saavutetaan esimiestyön tarpeettomuuden aikaansaaneilla kustannussäästöillä. (Ojala & Mäki 2017, 268-269.)

Johdon keskiportaahan lisäksi myös muut perinteiset osastot voidaan itseohjautuvuuden myötä lopettaa. Laloux kertoo, että esimerkiksi monissa itseohjautuvista tiimeistä koostuvissa työpaikoissa henkilöstöjohtamisen tarpeet, ja näin ollen myös tarve HR-osastolle, ovat poistuneet. Työn houkuttelevuudesta, työssä viihtymisestä ja itseohjautuvuuden toimivuudesta kertoo myös Lalouxin antama esimerkki ranskalaisesta FAVI-nimisestä perheyrityksestä, joka valmistaa muun muassa osia autoteollisuuden tarpeisiin. FAVIn työntekijöiden vaihtuvuus on käytännössä nolla, eivätkä FAVIn työskentely- ja organisoitumistapaan tottuneet työntekijät pysty omien sanojensa mukaan näkemään itseään enää vanhaan tapaan organisoituvien organisaatioiden palkkalistoilla. (Laloux 2014, 73-74.)

Itseohjautuvuuden mahdollistavissa työpaikoissa työntekijät kokevat itseään ja osaamistaan arvostettavan, kun näille annetaan valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia. (Martela & Jarenko 2017, 312).

Martela ja Jarenko (2017, 322) nostavat esiin kolme seikkaa, jotka puhuvat itseohjautuvuuden tukemisen puolesta:

1. Itseohjautuvat ihmiset ovat motivoituneempia työssään. Motivoituneet ihmiset taas saavat enemmän aikaan, oppivat nopeammin, haluavat kehittyä ja ajattelevat asioita enemmän asiakkaan kautta.
2. Itseohjautuvuus on olennaista organisaation uudistumiskyvylle ja ketteryydelle.
3. Itseorganisoituminen tuo kustannussäästöjä johdon väliportaana poistuessa. (Martela & Jarenko 2017, 322.)

Lisäksi on nähtävissä laajempia trendejä itseohjautumisen tukemisen puolesta. Työt, joita on mahdollista johtaa selkeillä käslynjaoilla, tullaan tulevaisuudessa siirtämään roboteille. Vain työt, jotka vaativat itsenäistä päätöksentekoa ja omaa ajattelua, selviävät tekoälyn tulosta. Työ, joka ei siirry koneille, tulee poikkeuksetta vaatimaan itseohjautuvuutta. Työn luonne on myös muuttumassa keikkatyöksi ja aiempaa yrittäjämäisemmäksi. Tällainen silpputyöksi kutsuttu työ on vasta saapumassa Suomeen esimerkiksi Ukko- ja Odeal-palveluiden muodossa, mutta esimerkiksi Yhdysvalloissa tällaisella työllä on jo iso rooli. Sosiaalisessa kanssakäymisessä tieto itseorganisoituvasta työkuulttuurista leviää ja työnantajaa kohtaan olevan lojaliteetin vähentyessä perinteisissä työsuhteissakin toimivat ihmiset ryhtyvät odottamaan työpaikaltaan enemmän mahdollisuuksia toimia itseohjautuvasti. Martela ja Jarenko uskovat, että lopulta evoluutio – tässä tapauksessa markkinatalous – aiheuttaa sen, että hitaasti mukautuvat hierarkkiset organisaatiot kuolevat jäädessään kompleksisessa ympäristössä paremmin toimivien itsekä kompleksisten organisaatioiden jalkoihin. (Martela & Jarenko 2017, 322-324.)

### 3.2 Itseorganisoituva organisaatio

Itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus, eräänlainen organisoitumisen tapa, jossa valmiit rakenteet on pyritty minimoimaan. Tällaisessa organisaatiossa ei ole kiinteitä rooleja, hierarkiaa tai esimiehiä. Organisoituminen tapahtuu tarpeen mukaan itseorganisoitumisprosessin tuotoksena ja muotoutuu uudelleen jatkuvasti.

(Martela & Jarenko 2017, 12; Aro 2006, 86.) Lalouxin (2014, 73) mukaan itseorganisoituvissa organisaatioissa ei ole ylhäältä määrättyjä toimintatapoja, joka antaa sekä vastuun että vapauden tunteen jokaiselle organisaation jäsenelle. Itseorganisoituvassa organisaatiossa jokaisella on oikeus ja velvollisuus vaikuttaa. (Laloux 2014, 73.)

Yksittäisiä esimerkkejä itseorganisoitumisesta löytyy läpi historian, aina Karibian merirosvoista 1700-luvulta lähtien. Martelan (2017, 125) mukaan ei kuitenkaan ole perusteetonta väittää, että elämme juuri nyt itseorganisoitumisen tulemisen vaihetta. Havaittavissa on laajamittaista liikehdintää ja Martelan kokemuksen mukaan erityisesti tietotyötä tekevät yritykset ovat joukolla siirtyneet melko vahvaan itseorganisoitumiseen. Itseorganisoitumisen yleistymisen on mahdollistanut toimivan itseorganisoitumisen lainalaisuuksien hahmottamisen, mikä taas edesauttaa itseorganisoituvien organisaatioiden yleistymisen entisestään. (Martela 2017, 125.)

Itseorganisoitumiseen perustuvassa työtavassa parhaimmat edut ovat voimakas motivaatio ja sitoutuminen sekä luovan inhimillisen kapasiteetin saaminen koko organisaation käyttöön (Aro 2006, 97.) CAS-ajattelun (complex adaptive system) mukaan itseorganisoitumisen hyödyntäminen on keskeinen organisaatioiden piirre tulevaisuudessa. Ajattelun mukaan paras tehokkuus saavutetaan juuri silloin, kun ihmisten annetaan tehdä työtä parhaaksi katsomallaan tavalla. Organisaatiomaailman ihanne on elollinen, itseään säätelevä organismi. (Mts. 84.)

Mukautumiskykyyn panostaminen on yksi itseorganisoituvan organisaatioiden hyödyistä. Pajun (2017, 46) mukaan pysyvää kilpailuetua ei ole mahdollista saavuttaa, koska paikallaan muuttumattomana pysyvää ympäristöä ei ole olemassakaan. Tällaisessa dynaamisessa ympäristössä toimiminen vaatii organisaatiolta kykyä dynaamiseen toimintaan ja jatkuvaan oppimiseen. (Paju 2017, 46.) Martelan (2017, 135) mukaan itseorganisoitumiselle omaleimasta ovat myös itsensä toteutus ja arvokas päämäärä, luottamus ja yhdessä päätetyt sovitteluaskeleet mahdollisten konfliktien ratkaisemiseksi sekä riittävä informaatio ja autonominen päätäntävalta (Martela 2017, 135).

Mukautumiskykyä ja jatkuvaa kehittymistä pitää yllä itseorganisoituvien organisaatioiden autonomia ja kokeilukulttuuri. Autonomia tarkoittaa sitä, että työntekijöille, eli asiantuntijoille pyritään antamaan täysi vapaus tehdä ja kehittää juuri niitä asioita,



joita itse kokevat hyödylliseksi. Esimerkiksi Reaktorilla uskotaan, että huippuosaajille voi antaa täyden vapauden toimintatapojen kyseenalaistamiseen ja parempien ideoiden keksimiseen. Reaktorilla alun spontaanit kokeilut muodostuivat systemaattiseksi, kokeilukulttuuriksi kutsutuksi tavaksi toimia. Kokeilukulttuurissa kuka tahansa voi olla kokeilun alullepanija. Kokeilut voivat koskea mitä tahansa arjen operatiivisista haasteista yrityksen toiminnan kehittämiseen. Kokeilukulttuuri tarkoittaa nimensä mukaisesti ideoiden ja oletusten testaamista ja näistä saadun faktatiedon saamista toiminnan ohjaamisen tueksi. Reaktorilla uskotaan, että ymmärrystä ja tietoa lisäävä kokeilu on aina onnistunut, vaikka kokeiltu hypoteesi osoittautuisikin vääräksi. Reaktorilaisten mukaan kokeilujen ehdoton hyöty on se, että niiden avulla spekulatiot voi lopettaa ja ryhtyä kokeilemaan hyvinkin matalalla kynnyksellä. Myös kokeilukulttuurille on ehdottoman tärkeää keskinäinen luottamus; Ihmisten on koettava, ettei kokeilun lopputulosta tarvitse pelätä, eikä lopputulos johda esimerkiksi oman aseman heikkenemiseen. (Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017, 244-250.)

Digitaalisia palveluita kehittävän Futuricen tarina kuvaa erinomaisesti itseorganisoituvaa organisaatiota. Vuonna 2000 perustettu Futurice kasvoi jo 2000-luvun alkupuolella yli 50 hengen organisoitumISRakenteen kannalta kriittisenä pidetyn rajan yli. Yli 50 henkeä työllistävän yrityksen nähdään perinteisesti vaativan muun muassa tiukat ylhäältä ohjatut raamit, hierarkiatasot, tarkat budjetit ja raskaat seurantajärjestelmät. Futuricella kuitenkin ymmärrettiin, etteivät ihmisen muutu tyhmemmiksi yrityksen ylittäessä tuon määritellyn kriittisen rajan ja he päättivät jatkaa pienen yrityksen anatomian mukaan kasvaneesta koostansa huolimatta. Pienen yrityksen anatomiaa kuvaa kolme tärkeää tekijää: pienet yritykset ovat luonnostaan läpinäkyviä, firmassa on vahva yhtenäisen ajattelun kulttuuri ja hyvin vähän yksittäisiä sääntöjä ja pienissä firmoissa liiketoiminta on kaikkia lähellä. (Syrjänen & Tolonen 2017, 204.)

Futuricella on todettu, että itseorganisoitumisen perusedellytyksiä ovat avoimuus, toiminnan läpinäkyvyys ja vastuunotto. Pienelle yritykselle nämä ovat täysin normaaleja, mutta suuremmissa yrityksissä avoimuuden, toiminnan läpinäkyvyyden ja vastuunoton ylläpito vaatii keskittymistä ja tiedostettuja valintoja. Avoimuus ja läpinäkyvyys sekä autonomia tarvitsevat toisiaan toimiakseen. Avoimuus vaatii autonomiaa, mutta autonomia vaatii avoimuuden tarjoamaan informaatiota. Läpinäkyvyydellä ta-

voitellaan mahdollisimman laadukkaan informaation jakamista mahdollisimman laajasti. Tällä taas tavoitellaan päätöksen hajauttamista ja päätösten laadun ylläpitoa. (Syrjänen & Tolonen 2017, 205-206.)

Futuricella, kuten monessa muussakin itseorganisoituvassa organisaatiossa, ihmiset ovat vastuussa lähimmille työtovereilleen. Tämän on koettu toimivan huomattavasti motivoivampana tekijänä kuin kasvoton konsernitason taloushallinto. (Syrjänen & Tolonen 2017, 209.) Suomesta kolmeen muuhun maahan toimistoja perustaneella Futuricella on kaksi keskeistä lähtökohtaa uutta toimintaa perustettaessa: oikeat rekrytoinnit ja kulttuurilähtöisyys. Futuricella on todettu elintärkeäksi se, että rekrytoimissa tavoitetaan ne ihmiset, joilla on organisaation kannalta oikea ajattelutapa sekä arvomaailma, ja ne, jotka aiemmista kokemuksistaan huolimatta kykenevät muuttamaan toimintamalleja itseorganisoituvan organisaation toimintamallien mukaiseksi. (Mts. 218.) Alkuvuoteen 2018 mennessä Futurice on kasvanut jo 500 hengen asiantuntijaorganisaatioksi (Honkanen, 2018).

### 3.3 Litteä organisaatio

Litteällä organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa toteutuu sekä itseorganisoituminen että henkilöstön itseohjautuvuus. Litteissä organisaatioissa on äärimmäisen vahvasti läsnä henkilöstön omaehtoisuus ja esimiesten ja hierarkioiden lähes totaalinen puuttuminen. Tällaisessa organisaatiossa mahdollisen johdon rooli on palveleva, eli sen tehtävä on varmistaa olosuhteiden ideaalisuus yhteisen päämäärän tavoittelemiseksi. (Martela & Jarenko 2017, 15.)

Litteissä organisaatioissa työskennellään pääsääntöisesti joko pienissä, projektien mukaan muotoutuvissa tiimeissä tai täysin itsenäisesti. Ihmisillä on sekä vapaus että vastuu työntekijän tavasta ja toiminnan kehittämisestä. Myös päätökset tehdään joko itsenäisesti tai oman tiimin sisällä. Näin toimivaa organisaatiota voidaan kuvata ketteräksi. (Martela & Jarenko 2017, 15-16.)

Itseohjautuvuuden ja -organisoitumisen nousulle juuri nyt voidaan löytää kolme keskeistä syytä. Ensinnäkin muutosnopeudesta, ketteryydestä ja kyvystä reagoida nopeasti on tullut olennainen menestystekijä maailman ja työelämän muuttuessa yhä

kompleksisemmaksi. Uudet teknologiat tuovat toimialasta riippumatta uusia ja ennakoinnattomia mahdollisuuksia ja kankeat, keskusjohtoiset mallit tulevat jäämään hitaudessaan jalkoihin. Toiseksi itseohjautuvuuden tuleminen liittyy työtehtäviä koskevaan murrokseen. Koska kaikenlainen rutiinityö ja -ajattelu voidaan korvata, tulevaisuuden työ tulee sisältämään entistä enemmän luovaa asiantuntijuutta, eli kykyä hahmottaa uudenlaisia kokonaisuuksia sekä inhimillistä vuorovaikutusta eli esimerkiksi kykyä tukea ja lohduttaa. Itseorganisoituminen on keino ensinnäkin lisätä ihmisten innostusta työtään kohtaan ja näin parantaa asiantuntijuuden ja haastavan asiakastyön laatua. Kolmas syy liittyy puhtaasti teknologiaan. Informaatioteknologia mahdollistaa suurtenkin ryhmien kommunikoinnin ja informaation tehokkaan kulun ajasta ja paikasta riippumatta. (Martela & Jarenko 2017, 18-25.)

Innotiimin kanssa kerättyihin 15 vuoden kokemuksiin pohjautuvien Salovaaran (2017, 65-67) havaintojen mukaan vapaaehtoisuuteen perustuvassa litteässä organisaatiossa työskenteleminen vaatii erityisesti kymmentä taitoa:

1. Itsensä puolustaminen ja oman asian puolesta argumentointi: Vahva usko ja halu omaa asiaa kohtaan ja kyky artikuloida ajatuksia ja perustella niitä monista eri näkökulmista.
2. Itsensä rajaaminen: Intohimoon perustuvassa yhteisössä on äärimmäisen tärkeää omata kyky omien voimavarojen ylläpitoon ja ajankäytön rajaamiseen.
3. Konfliktien käsittely ja kiitokset: Konfliktien käsittely itsenäisesti esimiehettömässä tiimissä ja organisaatiossa vaatii sosiaalisia taitoja ja ratkaisukeskeisyyttä. Samoin kiitoksien jakaminen on jokaisen jäsenen omalla vastuulla.
4. Kehitystuulten haistelu: Koska varsinaista kehitysosastoa tai kehityksestä vastaavaa henkilöä ei ole, on jokaisen oltava kiinnostunut kehityksestä ja osaamisen päivittämisestä.
5. Tasa-arvoisuus ja toisten arvostaminen: Jokaista organisaation ja tiimin jäsentä tulee osata arvostaa yksilönä.
6. Kuunteleminen ja tunnetaidot: Aistit on pidettävä avoinna toisten sanomisten, tunnetilojen, intohimojen ja inhojen huomioimiseksi.

7. Tasapaino: Yrittäjähenkisessä yhteisössä on jokaisen löydettävä tasapaino oman työn ja yhteisön välillä. Ilman tasapainoa esimerkiksi asiantuntijaorganisaatioissa jäsenet alkavat helposti kilpailemaan asiakkaista keskenään ja työtoverit muuttuvat vastustajiksi, joka taas on yhteisön kannalta äärimmäisen vahingollista.
8. Yhteistyö: Yhteistyön tekeminen ja yhteistyötaidot ovat koko itseorganisoituvan organisaation ydin.
9. Luovuus: Luovat ratkaisut ja ideointi ovat osa lähes jokaista prosessia.
10. Elämyksellisyys: Yhteisössä on osattava pitää yllä tunnetta siitä, että ollaan tekemässä jotakin suurta ja työtä tehdään tärkeiden asioiden äärellä.  
(Salovaara 2017, 65-67.)

Mäntylän (2018) mukaan työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen on todennut, että esimiehettömien työskentelytapojen käyttöönotto on helpompaa sellaisissa yrityksissä, joissa on toisilleen tuttu ydinporukka, joka jakaa yhteisen intohimon ja unelman. Tällaisia ovat usein esimerkiksi juuri it-yhtiöt. Esimerkiksi juuri Futurice on tällainen; vahvasta autonomiasta huolimatta suunta on alusta alkaen ollut yhteinen (Syrjänen & Tolonen 2017, 207.) Vaikka monet litteiden organisaatioiden kärkinimistä ovatkin it-yhtiötä, näyttävät esimerkiksi tomaattiyhtiö Morning Star Company ja sote-palveluiden tuottaja Buurtzorg mallia siitä, ettei litteä tapa organisoitua ole alasidonnaista.

Litteän organisaatorakenteen muodostaminen jo yritystä perustettaessa on huomattavasti helpompaa kuin hierarkisen rakenteen muuttaminen jälkikäteen. Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä hitaammin muutos on mahdollista tehdä. Reaktoria perustettaessa vuonna 2000, sen perustajat päättivät, että työn on päivittäin tunnettava merkitykselliseltä ja luottamuksen on oltava totta joka päivä. Jo alusta alkaen hierarkiat ja organisaatioprosessit jätettiin rakentamatta. Tällä pyrittiin siihen, ettei muodollisuudet ja tittelit saisi koskaan tulla työn ja sen tekijän väliin. (Liira, Kopteff, Elomäki & Hellström 2017, 243). Uutta yritystä perustettaessa on myös mahdollisuus valita mukaan juuri itseohjautuvaan toimintaan soveltuvia ihmisiä. Vanhoista asenteista ja käytänteistä poisoppiminen on tunnetusti vaikeaa ja hidasta. (Martela & Jarenko 2017, 314.)

### 3.4 Rekrytointi

Rekrytointi tarkoittaa lyhyesti henkilövalintaa, joka tehdään rekrytointiprosessin päätteeksi. Rekrytointiprosessi sisältää kaikki ne perättäiset tapahtumat, joiden avulla pyritään saavuttamaan onnistunut henkilövalinta. Rekrytointi on siis yhdistelmä työnantajamielikuvan luontia, markkinointiviestintää, rekrytointi-ilmoittelua, sekä lopullista valintaa edeltäviä mahdollisia haastatteluja, testejä ja muita hakijaan tutustumista auttavia toimia. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 40; Koivisto 2004, 23.)

Internetin ja sosiaalisen median kanavien käytön myötä rekrytointiprosessin alkupää on tehostunut ja nopeutunut huomattavasti. Lisäksi hakijaan on helpompi tutustua internetin ja sosiaalisen median kautta. Tähän tarvitaan kuitenkin hakijan suostumus, sillä työnhakijan internetistä löytyviä tietoja ei saa ilman lupaa rekrytoinnissa hyödyntää. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 50-51.)

Rekrytoinnissa on kyse sekä siitä, miten henkilö istuu siihen toimintaprofiiliin, jota työ edellyttää (eli osaaminen, ammattitaito ja koulutus), että siitä miten hyvin henkilö toimii mahdollisen esimiehen kanssa ja kuinka hyvin rekrytoitava sopii yrityksen tai yksikön toimintakulttuuriin ja jäseneksi työyhteisöön (Rope & Kettunen 2012, 137-138). Reaktoriin rekrytoitaessa teknisen osaamisen kanssa yhtä tärkeää, tai joissain tapauksissa jopa tärkeämpää, on juuri henkilön sopivuus ympäröivään kulttuuriin eli hakijasta on varmistettava niin sanottu yhteisvastuullinen luonteenlaatu (Wilenius & Kurki 2017, 186-187). Samaan tapaan kommentoi Supercellin rekrytoija Johansson: ”Vaikka hakijalla olisi tosi hyvä tekninen tausta ja hän olisi vieläpä innostunut peleistä, pitää hänen lisäksi sopia putiikkiin”. (Kuusenmäki, n.d.) Salli ja Takatalo (2014, 20) kertovat Kristof-Brownin tutkimusten osoittaneen, että monien epäonnistuneiden rekrytointien takana on ollut ristiriitaisuudet organisaation kulttuurin ja rekrytoidun persoonallisuuden, arvojen ja astenteiden välillä. Rekrytointikriteereinä tulee jo lähitulevaisuudessa entistä enemmän korostumaan ”kulttuurisesti sopiva”. (Salli & Takatalo 2014, 20.)

Henkilöstövalinnat ovat keskeinen ja äärimmäisen tärkeä osa yritystoimintaa. Uusien henkilöiden rekrytointi on parhain hetki hankkia organisaatioon osaamista, energiaa ja uusia näkökulmia. Tavoitteen voi täyttää helposti, mutta myös epäonnistumisen

riski on valtava. Monissa organisaatioissa rekrytointi hoidetaan silti pakon edessä, kii-reellä ja minimoiduilla resursseilla. (Rötkin 2015, 45; Koivisto 2004, 11-13.) Epäonnis-tunut rekrytointi vie sekä aikaa että rahaa ja pahimmassa tapauksessa virheestä seu-uraa menetettyjä asiakassuhteita, tuottavuuden ja imagon laskua sekä pitkäaikaisia huonoja vaikutuksia työyhteisöön ja sen dynamiikkaan. Koivisto (2004, 53) kertoo käytännön osoittaneen, että jopa joka kolmas rekrytointi paljastuu vääräksi.

Oikean valinnan tekemiseksi on jo etukäteen hyvä tehdä taitojen ja ominaisuuksien priorisointi, eli päättää vaatimustaso ja keskeiset tarvittavat ja hyvät ominaisuudet. Tätä kutsutaan tehtävän profiloinniksi. (Koivisto 2004, 24; 33-34.) Tämä on myös hyvä hetki pohtia organisaatiota, sen organisoitumisen mallia ja työskentelytapoja. Pohdinnalla saadaan kirkastettua suuntaa ja varmistettua, että myös tuleva työntekijä sopeutuu yritykseen. Pohtiessa on osattava erottaa kuva siitä, millaista toiminta oikeasti on ja millaista sen haluttaisiin olevan.

Rekrytoitavan osaamiset voidaan jakaa kahteen kategoriaan: asia- eli substanssiosaamiseen ja kompetensseihin, jotka tarkoittavat käyttäytymiseen liittyvää osaamista. Substanssiosaamiseen kuuluu ne asiat, joita rekrytoitavaan tulee osata tehdä ja mitä tämän tulee tietää. Substanssiosaaminen perustuu usein pohjakoulutukseen tai -tutkintoon ja siihen kuuluu esimerkiksi asiakokonaisuuksia, teorioita, menetelmiä ja lainsäädäntöjä. Hakuvaiheessa substanssiosaamista on suhteellisen helppoa myös testata käytännön harjoituksella. (Rötkin 2015, 54-55.)

Kompetenssiosaamista on se, miten asioita tehdään. Monessa työssä, ja erityisesti litteissä organisaatioissa, kompetenssiosaaminen on jopa tärkeämpää kuin substanssiosaaminen, kuten aiemmin Reaktorin ja Vincitin esimerkit osoittavat. Kompetenssiosaamiseen kuuluu esimerkiksi tiimityötaidot, aikaansaavuus, vakuuttavuus ja vuoro-vaikutustaidot sekä joustavuus. On osattava erottaa hakijan persoona ja kompetenssiosaaminen, sekä se, mitä tehtävästä suoriutuminen oikeasti vaatii ja mitkä ominaisuudet vain on totuttu tehtävässä aiemmin olleella näkemään. (Rötkin 2015, 55-56.) Useista kohtalaisen samanlaisen substanssiosaamisen omaavista ihmisistä huiput erottaa usein juuri kompetenssiosaaminen (mts. 83.) Myös kompetenssiosaamista voi opetella, mutta se on huomattavasti vaikeampaa ja hitaampaa kuin substanssiosaamisen kartoittaminen.

Rekrytoitaessa tulee kiinnittää huomiota myös hakijan potentiaaliin kokonaisuutena. Hakijan halu kehittyä on olennaista potentiaalia etsiessä. Rekrytoijan tulee myös pohtia, voiko henkilön rekrytoinnilla olla vaikutusta muiden suoritukseen ja koko yhteisön yhteistyön kohenemiseen. Jalonen ja Lampi (2012, 76) kertovat Grubbs-Wesstin kehottaneen rekrytoimaan ihmisiä, joilla on oikea asenne. Taitoja voi kehotuksen mukaan kehittää myöhemminkin. (Jalonen & Lampi 2012, 75-76)

Salli ja Takatalo (2014, 19) uskovat, että kovenevassa rekrytointikilpailussa hyvistä työntekijöistä tulee olemaan selkeä pula. Heidän mukaansa tulevaisuudessa rekrytoitavien yritysten on oltava yhä valmiimpia kouluttamaan henkilö heidän tarpeisiinsa sen sijaan, että etsittäisiin juuri oikeat taidot omaavaa henkilöä. Tällöin korostuu juuri se, että osataan etsiä oikeantyyppisiä ihmisiä. (Salli & Takatalo 2014, 19-20.) Kovenemaan rekrytointikilpailuun vaikuttavat myös demografiset tekijät ikäluokkien pienentyessä suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle, sekä ammattiosaajien siirtyminen kansainvälisille markkinoille (Jalonen & Lampi 2012, 70-71).

### 3.4.1 Rekrytointihaastattelu ja testit

Työssä keskitytään rekrytoinnissa siihen osaan, jossa hakemusten perusteella on valittu jatkoon päässeet kandidaatit ja heitä ryhdytään haastattelemaan ja testaamaan lopullisen valinnan tekemiseksi. Tutkimuksessa ei kiinnitetä huomiota esimerkiksi työnantajamielikuvan rakentamiseen, rekrytointi-ilmoitukseen tai perehdytysuunnitelmiin. Lisäksi lähtökohtana pidetään sitä, että rekrytoitavia etsitään talon ulkopuolelta. Sisäisessä rekrytoinnissa toki voidaan käyttää hyväksi samoja keinoja, mutta työssä ne on haluttu rajata työn ulkopuolelle.

Rekrytointi voi koostua useista erilaisista osista. Haastattelun lisäksi prosessiin voi kuulua esimerkiksi ennakkotehtävä, soveltuvuuskokeet ja – testit ja suosittelijoiden läpikäynti (Kaijala 2016). Lisäksi aikaa vievää prosessia voidaan tehostaa ja nopeuttaa esikarsintana toimivilla internetpohjaisilla tilanepäätelytehtävillä ja ennakkotehtävillä. Suuremmilla globaaleilla yrityksillä jo joitakin vuosia käytössä olleissa tilanepäätelytehtävissä hakijat ratkaisevat luotuja tilanteita parhaaksi katsomillaan tavoilla ja valintojen perusteella voidaan arvioida muun muassa hakijan arvojen ja toimintatapojen sopivuutta organisaation arvoihin ja toimintaan. Tulevasta työtehtä-

västä riippuen ennakotehtävä voi toimia esimerkiksi hakijan tekemä lyhyt myyntivideo tai kirjoitusnäyte. Näin suuremmasta hakijajoukosta voidaan jo karsia pois epäsovimmimmat. (Salli & Takatalo 2014, 48-50).

Valtaosaa rekrytoinneista yhdistää kuitenkin rekrytointihaastattelu. Rekrytointihaastattelussa on tavoitteena löytää avoimeen tehtävään etukäteen asetettuja kriteerejä vastaava henkilö (Saariluoma 1992, 179.) Haastattelussa haastattelija tai haastattelijat keräävät tietoa muun muassa ehdokkaan ominaisuuksista, asenteista, toimintatavoista ja tavoitteista. Onnistuminen rekrytointihaastattelussa johtaa oikeaan valintapäätökseen ja sen myötä onnistuneen työsuhteen solmimiseen. (Markkanen 2009, 22). Koivisto (2004, 16-17) korostaa strukturoidun ja ammattimaisesti suoritettun haastattelun tärkeyttä, ja pitää sitä parhaana ja luotettavimpana tiedon hankintamenetelmänä.

Perinteisesti haastatteluinstituutioon kuuluu ennalta määrätyt roolit ja statukset. Haastattelija on tilanteen johtaja, jonka ohjaamana rekrytointihaastattelu suoritetaan. Ehdokas on vieras, joka on hyväksynyt sen, että haastattelija arvioi ehdokasta työhakijana ja yksilöllisenä olentona. Haastatteluinstituutiossa on perinteisesti legitimoitu vallankäytön periaate, jolloin haastattelijalla on oikeus selvittää haluamallaan tavalla ehdokkaan soveltuvuus täytettävään tehtävään. Lait määräävät, mitä haastattelija ei saa kysyä. (Markkanen 2009, 88-89 ja 93-94.) Yleisen käytännön mukaan haastattelun suorittaa yksi henkilö. Jotta tilanteen hallinta, tärkeiden asioiden kirjaaminen muistiin ja hakijan ulkoisen olemuksen tarkkailu voitaisiin varmistaa, on kuitenkin suositeltavaa käyttää haastattelussa useampaa, normaalisti kahta henkilöä. Hakijan ulkoisen olemuksen, ilmeiden ja eleiden tarkkailu on tärkeää, sillä yli puolet informaatiosta saadaan ilmeiden ja eleiden kautta. (Koivisto 2004, 68.)

Litteiden organisaatioiden vaatimalle kompetenssiosaamisen kartoittamiselle on luotu oma haastattelutekniikkansa, jota kutsutaan SOARA-tekniikaksi. Tekniikka perustuu tutkimustuloksiin, joiden mukaan mennyt käyttäytyminen ja toiminta ennustaa työhaastatteluissa luotettavimmin tulevaa suoriutumista. SOARA tulee sanoista situation (tilanne), objective (tavoite), action (toiminta), results (lopputulokset) ja aftermath (reflektointi). Tekniikassa haastattelu alkaa tilannetta koskevilla kysymyksillä ja etenee tavoitteiden, toiminnan ja käyttäytymisen kautta tuloksiin. Lopuksi haastateltavaa pyydetään refleктоimaan, mitä tehtävä opetti ja miten opittua voi hyödyntää



myöhemmissä projekteissa. Reflektointiosuus on Takatalon (2014, 61) mukaan mallin ehdoton plussa, sillä itsereflektointikyky ja oppimisketteryys ovat keskeisiä ominaisuuksia kompetenssiosaamista arvioidessa. (Salli & Takatalo 2014, 61.)

Henkilöarvioinnit ja persoonallisuustestit rekrytoinnin apuna jakavat mielipiteitä. Valtaosa pitää niitä kuitenkin hyvänä työkaluna haastattelun tukena. Henkilöarvioinnilla tarkoitetaan asiantuntijan yksittäisestä henkilöstä tekemää tutkimusta, jossa erilaisilla menetelmillä pyritään arvioimaan ja ennustamaan henkilön ajattelua, osaamista, kykyjä, toimintamalleja ja suoriutumista työssä (Honkanen & Nyman 2001, 11). Rope ja Kettunen (2012, 140-141) kirjoittavat, että oleellista henkilöarviointeja ja persoonallisuustestejä tulkitessa on, että sellaiset ongelma-alueet, jotka eivät työhaastattelussa tai työhistoriassa tule esiin, saadaan testien avulla näkyviin. Testejä tehdessä tärkeintä ei ole valita niiden mukaan parasta henkilöä, vaan paljastaa muiden keinojen avulla löydettyjen parhaiden vaihtoehtojen sellaiset ongelmalliset piirteet, jotka saattaisivat muodostua hallitseviksi. Nämä ongelmalliset piirteet ovat usein myös juuri niitä piirteitä, joita hakija pyrkii viimeiseen asti peittämään. (Rope & Kettunen 2012, 140-141.)

Perinteisesti rekrytointi voidaan pilkkoa kolmeen haastatteluvaiheeseen:

1. Ensimmäinen haastattelukierros, johon kutsutaan hakemusten perusteella mielenkiintoisimmat hakijat. Kierroksen tarkoitus on hakijajoukon karsiminen pienemmäksi. Ensimmäiselle haastattelukierrokselle valitaan perinteisesti 3-10 hakijaa.
2. Syventävään haastatteluun kutsutaan 2-5 ensimmäisellä kierroksella parhaiten kriteerit täyttäneitä hakijaa.
3. Lopulliseen valintaan tähtäävä haastattelu voidaan pitää jopa vain yhdelle, parhaaksi valitulle hakijalle.

Soveltuvuustestit voidaan pitää joko ensimmäisen ja toisen, tai toisen ja kolmannen haastattelun välissä. Lisäksi toiseen ja kolmanteen vaiheeseen voidaan liittää case-haastattelu ja/tai työnäyte. (Koivisto 2004, 66).

## 4 Tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla viittä aiheen parissa tiiviisti työskentelevää henkilöä. Haastateltavat on esitelty tarkemmin liitteessä 1.

### 4.1 Mitä taitoja litteä organisaatio työntekijöiltään vaatii?

Eilakaislan henkilöstökonsultti Kaisa Immonen kertoi heillä itseohjautuvuuteen yhdistyvän vahvasti oma-aloitteisuus ja ratkaisukeskeisyys. Itseohjautuvalla ihmisellä odotetaan olevan kykyä selvityä ongelmatilanteista etsimällä oma-aloitteisesti ratkaisua yhdistelemällä palasia tai pureutumalla tilanteessa entistä syvemmälle esimerkiksi etsien ratkaisuja järjestelmistä. Immonen kertoo itseohjautuvuuden, oma-aloitteisuuden ja ratkaisukeskeisyyden korostuvan erityisesti juuri silloin, kun rekrytoidaan asiantuntijatasolle.

Yritysvalmentajana toimiva Tuija Hietanen nosti tärkeimmäksi ja erityisessä avainasemassa olevaksi ominaisuudeksi joustavuuden. Joustavuus on toiminnan edellytys ja erityisesti pk-sektorilla tämä ominaisuus korostuu. Joustavuudella tarkoitetaan kykyä hypätä roolista toiseen ja toimia myös oman toimialueen ulkopuolella. Monipuolisuus, eli kokemus erilaisista töistä ja osaaminen erilaisissa tehtävissä, tukee joustavuuden tuomaa hyötyä. Julkusen mukaan joustavuus merkitsee ihmisen toiminnassa sitkeyttä ja lujuttua. Joustava ihminen pystyy mukautumaan muuttuviin olosuhteisiin antamatta niiden kuitenkaan murtaa itseään. Resilienssi on tullut joustavuuden rinnalle kuvaamaan juuri palautuvuutta muutosten ja kriisien jälkeen. Nykyisessä työelämässä joustavuus tarkoittaa monikäyttöisyyttä ja dynaamista asettumista, eikä niinkään palautumista muutoksen jälkeen vanhaan. (Julkunen 2008, 105.)

Ihann ominaisuuksiksi Hietanen mainitsi omatoimisuuden, itseohjautuvuuden, kyvykkyyden tarttua asioihin, rohkeuden ja oma-aloitteisuuden.

Liteään organisaatioon tammikuussa 2018 siirtynyt Heli Järvenpää kertoo omaan kokemukseensa perustuen, että litteässä organisaatiossa pärjäävät parhaiten yrittäjähenkiset, ja ne, jotka eivät vielä ole liiaksi tottuneet perinteiseen hierarkiseen malliin. Myös Aro nostaa esiin, että muutos itseohjautuvaksi on valtava sellaiselle

ihmiselle, joka on ollut jo pitkään työelämässä ja on tottunut olemaan johdettavana (Aro 2006, 85). Pitkän uran tiimioppimisen parissa valmentajana ja konsulttina tehnyt Timo Linnossuo nosti saman tekijän esiin. Hänen mukaansa jo 5-10 vuotta vahvassa ja menestyvässä, houkuttelevana työpaikkana näyttäytyvässä yrityksessä, jossa on tietynlaiset prosessit ja joka tekee tiukkaa tulosta, vaikeuttaa suuresti sellaisesta kulttuurista poisoppimista.

Litteässä organisaatioissa tehdään Järvenpään mukaan paljon nopeita kokeiluja ja muutosnopeus on tiheä. Myös Aro viittasi tähän kirjassaan tiivistäen, että itseorganisoituvaa yritykseen pyrkivällä on oltava erityinen kyky sietää jatkuvaa muutosta ja epäjatkuvuutta. (Aro 2002, 80-81)

Pitkän uran rekrytoinnin parissa tehneen Minna Limingan mukaan tärkein ominaisuus litteään organisaatioon pyrkivällä on itsetuntemus. Itsetuntemus tarkoittaa sitä, että ihminen tietää omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Näiden avulla ihminen tunnistaa itselleen parhaat työskentelytavat ja ne ominaisuudet, joita juuri hän voi yhteisöön tuoda, sekä heikkoudet, joita voi kehittää ja jotka voivat vaikeuttaa työntekoa. Toiseksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi Liminka nosti vuorovaikutustaidot. Litteässä organisaatioissa työ on jatkuvaa yhdessä kehittämistä ja kaikista asioista jutellaan paljon.

Sekä Järvenpää että Liminka kertoivat, että tärkeä taito itseohjautuvalle ihmiselle on tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta. Liminka nimitti nämä taidot sisältävää ominaisuutta itsensä johtamiseksi. Itsensä johtamisen kyky on ehdotonta myös muun muassa siksi, että itseohjautuvassa yhteisössä jäsen usein yksin tietää, missä kaikessa on itse mukana ja mitä tehtäviä itselle kuuluu (Aro 2006, 85).

Ihann ominaisuuksista puhuttaessa Liminka nosti Järvenpään tavoin esille yrittäjämäisen asenteen tärkeyden. Yrittäjämäinen asenne sisältää halun vastuun kantamiseen, kyvyn ymmärtää kokonaisuutta ja omaa roolia siinä, sekä ajattelutavan, jossa työtä tehdään kuin itselleen. Minna Liminka toteaa: "Itseohjautuvien organisaatioiden ihannetyöntekijä on sellainen, jolla on yrittäjämäinen asenne."

Timo Linnossuo haastoi muiden haastateltujen näkökulmaa tuoden esiin ajatuksen kompleksin maailmasta ja systeemiajattelusta. Linnossuo kertoi kompleksin maailman olevan sellainen, jossa tapahtumat eivät ole ennustettavissa. Jos tehdään

A, se ei välttämättä johdakaan B:hen, vaan mitä vain voi tapahtua. Kompleksin maailmassa kiinnekohtana ovat ilmiöt, joita ei voi hallita. Ilmiöt vain tapahtuvat. Systeemiajattelussa perustana on usko siihen, että ihmisen merkitys on pienempi kuin systeemin. Linnossuo kertoi systeemissä ihmisen vaikutuksen olevan viisi prosenttia, ja systeemin 95 prosenttia. Toimivaa systeemiä ei myöskään voi rikkoa toimiviksi palasiksi, eikä toimivista palasista voi rakentaa kompleksia systeemiä. Tämän vuoksi Linnossuon mukaan tulisi keskittyä enemmän systeemeihin, kuin ihmisen ominaisuuksiin. Ryhmään jäsentä rekrytoitaessa tulisikin siis Linnossuon mukaan keskittyä ryhmäilmiöön ja sen lakeihin, eikä ihmisyksilöön, yksilön ominaisuuksiin ja näiden ominaisuuksien mittaamiseen. Esimerkiksi tiimien toimintaa tehostettaessa se tekijä, jota tulisi seurata, on vuorovaikutus eli interaktio ihmisten välillä. Toiminnan parantamiseksi tulisi keskittyä ja kehittää siis tätä vuorovaikutusyksilöä, ei yksitellen ryhmään kuuluvia ihmisiä. Tämä tulisi huomioida myös rekrytoitaessa; mitä oikeasti halutaan kehittää ja mitkä asiat siihen vaikuttavat.

Linnossuo uskoo vahvasti siihen, että kaikki ihmiset ovat kyvykkäitä itseohjautuvuuteen, kunhan systeemi tukee heitä. Linnossuo nosti kuitenkin esiin, että itseohjautuva ja itseorganisoituvassa organisaatiossa työskentelevän ihmisen on oltava avoin oppimiselle. Ihmisen on omattava ajatus siitä, ettei ole vielä valmis ja kykenee muuttamaan omia mielipiteitään.

Linnossuo nosti esiin myös sen, että usein liian helposti ratkaisuja tehdään sen mukaan, onko henkilö hidas vai nopea oppimaan itseohjautuvaksi. Hän vertaa tilannetta siihen, kuinka ekstrovertit usein päätyvät johtaviin asemiin, vaikka introvertit ovat joidenkin tutkimusten valossa parhaiten menestyneitä johtajia. Yhteisöllä vain on taipumus intuitiivisesti nostaa johtajiksi ekstrovertejä. Myös itseohjautuvuudessa voi olla mahdollista, että hitaammin itseohjautuvuuteen adaptoituvat voivatkin lopulta olla nopeasti adaptoituvia parempia ja näin ollen rekrytoitaessa voidaan tehdä väärä valinta, jos liiaksi keskitytään henkilöllä jo oleviin itseohjautuvuuteen sopiviin ominaisuuksiin. Linnossuon ajatusta tukee se, että tutkimusten mukaan ujut lapset kehittyvät vastuuntuntoisiksi ja itseohjautuviksi aiemmin, kuin ulkospäin suuntautuneet ekstrovertit. Samojen tutkimusten mukaan ujut itsenäistyvät ekstrovertejä lapsia varhaisemmin. Heidän velvollisuudentuntoonsa voi luottaa ja heille voi antaa aiemmin vastuuta. (Keltikangas-Järvinen 2016, 60.)

Lähtökohtaisesti itseorganisaatioon rekrytoitava voi olla Linnossuon mukaan ominaisuuksiltaan minkäläinen vain. Hän pystyi löytämään systeemistä irrallaan olevia yksilön ominaisuuksia, jotka voivat joko tukea tai estää itseohjautumista. Tukevia ominaisuuksia ovat uteliaisuus, kyseenalaistaminen, kyky ja halu havainnoida jatkuvasti ja tapa nähdä elämä kokonaisuutena erottelematta sitä erillisiin palasiin. Lisäksi on olemassa paljon opittavia ominaisuuksia, jotka voivat tukea itseohjautuvuutta. Tällaiseksi Linnossuo mainitsi Tiimiakatemiaan oppeihin vahvasti liittyvän omaehtoisen lukemisen, joka tulisi nähdä hyödyllisenä elämälle eikä vain esimerkiksi suoritukseksi osana koulua. Uteliaisuus ja lukemisinto voi jatkuvana ominaisuutena esiintyä myös esimerkiksi kuuntelemisintona tai intona verkostuitua ja pyrkiä sellaisten ihmisten pariin, joilla on uutta annettavaa.

Itseohjautumisen estäviä ominaisuuksia ovat Linnossuon mukaan liiallinen äly ja ego. Itseorganisoituvat organisaatiot ovat haavoittuvaisia koville egoille. Itseohjautuminen ei toimi, jos yksi tiimin jäsenistä kokee olevansa muita parempi ja haluaa päättää, kuinka tehtävät kuuluisi tehdä. Linnossuo viittasi 70-luvulla julkaistuun Harvard business reviewin artikkeliin, jossa tutkimus oli osoittanut, etteivät älykkään ihmiset pysty oppimaan. Tutkimuksessa oli tutkittu huippuyliopistojen oikeustieteilijöitä ja lopputulos oli, että haavoittuvuus pyrittiin kaikin mahdollisin tavoin piilottamaan ja avun pyytäminen ja yhteistyö olivat merkkejä heikkoudesta. Tärkeintä puolestaan oli osoittaa olevansa aina oikeassa ja pystyvänsä toimimaan itse ja yksin. Liiallisen älyn harha ja ongelma on se, ettei enää osata olla avoimia dialogille ja sellaiselle mietinnälle, joka taas on edellytys systeemisesti itseohjautuvuuden toimimiselle.

Limingan mukaan kovin introverteille ihmisille työskentely kovin itseorganisoituvassa organisaatiossa voi olla haastavaa jatkuva vuorovaikutuksen vaatimuksen vuoksi ja heidän voi olla vaikeaa ymmärtää keskustelun tarvetta. Järvenpään kokemuksen mukaan litteässä organisaatiossa eivät pärjää ne, jotka kaipaavat ympärilleen pysyvyyttä ja esimiehen ohjausta.

Taitoja, joita litteässä organisaatiossa työskenteleminen vaatii ovat siis itsetuntemus, vuorovaikutustaidot, kyky johtaa itseään, joustavuus, ratkaisukeskeisyys ja oma-aloitteisuus, sekä avoin asenne jatkuvalla oppimiselle.

Ihante- ja itseohjautuvuutta tukevin ominaisuuksina pidettiin yrittäjämäistä asennetta, omatoimisuutta, kykyä tarttua asioihin, rohkeutta, uteliaisuutta sekä taitoa kyseenalaistaa ja havainnoida.

## 4.2 Kuinka tehdä valinta?

LinkedInin kautta kontaktoitu työpsykologi ja rekrytointikonsultti Juho Toivola kehotti pyrkimään litteän organisaation vaatimien ominaisuuksien arvioinnissa monimenetelmäisyyteen Hyvän henkilöarvioinnin käsikirjan oppien mukaisesti. Monimenetelmäisyyteen päästään Toivolan mukaan käyttämällä esimerkiksi strukturoitua haastattelua, persoonallisuuskyselyä ja työnäytettä. Monimenetelmäisyyden tavoitteena on varmentaa väitteet hakijasta vähintään kahdella, mutta mielellään kolmella toisistaan riippumattomalla menetelmällä. Toivola kehotti käyttämään myös case-tehtäviä ja simulaatioita, joissa tarvittavat ominaisuudet tai niiden puuttuminen, tulisivat esiin. (Toivola 2018).

Järvenpään haastattelun mukaan Sysartin rekrytointi on toteutettu juuri Toivolan ohjeisen mukaisesti monimenetelmäisyyttä hyödyntäen. Lähes kaikki haastatellut pitivät monimenetelmäisyyttä tärkeänä ja kertoivat käyttävänsä apuna haastattelun rinnalla muita keinoja. Hietanen tiivistä, että hyvässä rekrytoinnissa on eri elementtejä, jotka kaikki tuovat ihmisestä eri puolia esiin.

### 4.2.1 Haastattelu

Kaikki haastatellut nostivat haastattelut rekrytoinnin tärkeimmäksi osuudeksi.

Hietanen kertoi kysyvänsä työhaastatteluissa lähes poikkauksetta hakijan arvot. Myöhemmin, 6-7 kysymyksen päästä hän palaa vastattuihin arvoihin ja pyytää hakijaa kertomaan, kuinka arvot näkyvät tämän työssä. Sama mekanismi toimii erottamaan totuuden korulauseista. Tällöin hakijaa pyydetään kertomaan, kuinka tämän kertomat ominaisuudet näkyvät työssä ja mitä ne käytännössä tarkoittavat. Myös Immonen kertoi toimivansa haastattellessaan samoin.

Liminka taas kertoi pyytävänsä hakijaa kertomaan haastattelussa tämän omista heikkouksista. Se, kuinka avoimesti hakija heikkouksistaan kertoo, paljastaa paljon

henkilön itsetuntemuksesta. Itsetuntemus olikin Limingan mukaan tärkein ominaisuus litteään organisaatioon pyrkivällä.

Linnossuo painotti, ettei ole rekrytoinnin ammattilainen eikä omaa siitä kokemusta, mutta kertoi, että jos hän saisi yhden asian uutta henkilöä rekrytoidessaan testata tai kysyä, hän testaisi sen, mitä virikkeitä ihminen on ottanut itseensä viimeisen päivän, viikon tai kuukauden aikana. Tämä paljastaisi Linnossuon mukaan sen, kulkeeko hakija aistit auki, eli avoimin ja uteliain mielin, vai onko hän Linnossuon sanoin “omaa tallattua polkua kulkeva ihminen”. Lisäksi Linnossuo uskoo, että työhistoriasta on mahdollista saada irti tärkeää tietoa kandidaatteja vertaillessa. Työhistoria paljastaa esimerkiksi pitkän uran hyvin hierarkisessa ja kankeassa organisaatiossa, jonka sekä Linnossuo että Järvenpää mainitsivat ongelmalliseksi.

Järvenpää kertoi Sysartilla rekrytointiprosessin olevan kaksivaiheinen, jossa ensimmäinen vaihe on perinteinen haastattelu, joskin hieman avoimempi ja tietyllä tapaa syvällisempi, kuin normaali työhaastattelu. Haastattelihoita oli Järvenpään hakiessa tässä vaiheessa kaksi henkilöä. Toimisto esiteltiin hakijoille jo tässä haastattelun ensimmäisessä vaiheessa.

#### 4.2.2 Persoonallisuustestit sekä henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit

Henkilöarviointi tarkoittaa työorganisaatiossa tehtävää, työkäyttäytymisen arviointiin erikoistuneen asiantuntijan yksittäisistä henkilöistä toteuttamaa tutkimusta.

Henkilöarviointi tai henkilöarviointitutkimus tehdään tähän tarkoitukseen suunnitelluilla systemaattisilla menetelmillä, joiden avulla pyritään arvioimaan henkilön työssä suoriutumista. Tutkimuksen avulla tutkitaan henkilön ajattelua, kykyjä, osaamista, ominaisuuksia tai toimintamalleja. Sana testi viittaa yksittäiseen arviointimenetelmään ja sillä tarkoitetaan usein nimenomaan psykologisia testejä. Harjoitukset ja työnäytteet eivät ole testejä. Henkilöarviointi voi sisältää useita erilaisia testejä. (Honkanen & Nyman 2001, 11-15.)

Haastattelujen perusteella testejä pidettiin hyvänä tukena haastattelujen rinnalle, eikä kumpaakaan pidetty riittävänä yksinään.

Immonen kertoi Eilakaislalla olevan käytössä SHL:n (SHL Talent Measurement Solutions) työkalut ja soveltuvuusarvioinnit. Arviointeja käytetään haastattelun

tukena esimerkiksi silloin, kun hakijajoukosta on löydetty kahdesta neljään ominaisuuksiltaan tasavahvaa kandidaattia ja heistä pyritään löytämään erottavia tekijöitä. Soveltuvuusarvioinnit kasataan projekteittain tarpeita vastaaviksi. Eniten käytössä ovat työpersoonallisyyskysely (OPQ eli Occupational Personality Questionnaire) ja motivaatiokysely (MQ eli Motivational Questionnaire). OPQ:n avulla voidaan selvittää hakijan persoonan vahvuudet tulevassa tehtävässä sekä tärkeimmät kehityskohteet. MQ taas mittaa nimensä mukaisesti työmotivaatiota ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten palkan ja statuksen merkityksellisyyttä, sekä arvomaailmaa. Statuksen merkityksellisyyden tunnistaminen on litteään organisaatioon rekrytoitaessa erityisen tärkeää, sillä litteässä organisaatiossa on mahdotonta edetä uralla titteleittäin hierarkiatasojen puutteen vuoksi. Lisäksi Eilakaislalla on käytössä erilaisia kykytestejä, joilla voidaan mitata hakijan verbaalisuutta, loogista päättelykykyä tai esimerkiksi matemaattisia taitoja.

Myös Hietanen nosti SHL:n OPQ- ja MQ-testit parhaiksi itseohjautuvuutta ja muita litteään organisaation vaatimia ominaisuuksia selvitetessä. Lisäksi itseorganisoituvaan organisaatioon myyjää etsiessä IMB Kenexa on Hietasen mukaan erityisen toimiva työväline. Hietanen kertoi suosittlevansa aina vähintään yhden testin käyttöä rekrytoinnin tukea asiakkailleen rekrytoinnin tukea antaessaan.

Liminka kertoi käyttäneensä monia henkilöarviointeja ja persoonallisuustestejä nettitesteistä koko päivän kestäneisiin arviointeihin. Limingan kokemuksen mukaan testit ovat kuitenkin toimineet omaa intuitiota tukevinä ja käsitystä vahvistavina. Juuri koskaan testit eivät ole paljastaneet mitään uutta, jota ei olisi haastattelussa jo voinut todeta. Päätöksiä Liminka ei ole tehnyt testien perusteella koskaan.

Muista haastatelluista poiketen Linnossuo oli hyvin skeptinen henkilöarviointeja kohtaan. Linnossuo nosti esiin muun muassa Kahnemanin kirjan *Thinking fast and slow*, jossa kognitiivisen neurotieteen tutkijat tutkivat ja kehittävät erikoisarmeijan ja upseerien rekrytointiprosessia. Keinotekoisesti tehdyt testit osoittautuvat kerta toisensa jälkeen toimimattomiksi. Omiin kokemuksiin sekä Kahnemanin ja monien muiden kirjoihin ja tutkimuksiin perustuen Linnossuo uskoo, ettei rekrytointitilanteessa voida saada ihmisestä luotettavaa tietoa siitä, onko hakija esimerkiksi hyvä johtaja tai hyvä itseohjautumaan. Linnossuon oma kokemus



aiheesta on muotoutunut vuosien kokemuksesta tiimien valmentajana sekä Bisnesakatemiolla että Tiimimestareissa.

#### 4.2.3 Tiimi rekrytoinnin tukena

Järvenpään mukaan Sysartilla rekrytointiin saavat osallistua kaikki siitä kiinnostuneet. Erityisesti niiden, joiden kanssa rekrytoitava tulisi työskentelemään, toivotaan olevan rekrytointiprosessissa mukana. Sysartilla jokaisella mukana olleella on oikeus ja velvollisuus osallistua päätöksentekoon. Myös Liminka muistutti oman haastattelunsa lopuksi, että tiimin voimaa kannattaa hyödyntää. Rekrytoivan tiimin ottaminen osaksi prosessia paljastaa mitä mieltä tiimi kandidaatista on, kuinka tämä heidän mielestään istuu tiimiin ja kuinka henkilökemiat toimivat.

#### 4.2.4 Käytännön testit

Järvenpää kertoi, että Sysartin rekrytoinneissa toisella kierroksella käytetään erilaisia sisäisesti luotuja ja jokaiseen rekrytointiin erikseen räätälöityjä testejä, joilla voidaan testata sekä tarvittavaa ammatillista osaamista, että tarvittavia ominaisuuksia ja tapoja tehdä työtä. Testit ovat käytännönläheisiä. Markkinointipäällikön paikkaa hakevalle Järvenpäälle tehtäväksi oli annettu tuottaa yritykselle jotain julkaisukelpoista materiaalia. Sekä Järvenpään tekemä koe että Sysartilla usein käytössä olevat koodaustehtävät kertovat ammatillisen taidon lisäksi motivaatiosta, kyvystä työskennellä osana yhteisöä, rohkeudesta kysyä neuvoa ympäriltä, sekä taidosta priorisoida ja nähdä työssä olennainen. Esimerkiksi koodareita rekrytoidessa nähdään myös hakijan sosiaaliset taidot, joita vaaditaan asiakkaiden kanssa yhdessä työskentelevältä koodarilta.

Sysartin rekrytointiprosessin tavoin myös Liminka kertoi pitävänsä tärkeänä aidossa ympäristössä tehtäviä käytännön testejä. Hakijalle annetaan tehtävä ja siihen liittyvä ongelma, joka hakijan tulisi parhaaksi katsomallaan tavalla ratkaista. Tehtävä kertoo hakijan ongelmaratkaisukyvystä ja -tyylistä; lähteekö hakija ratkomaan ongelmaa yksin, vai yhdessä tiimin kanssa. Käytännönläheinen tehtävä paljastaa, kuinka hakija oikeasti toimii. Linnossuo puolestaan oli kovin skeptinen siitä, että keinotekoiset testit voisivat koskaan paljastaa, kuinka henkilö oikeasti todellisessa tilanteessa toimisi.

### 4.3 Muut huomioitavat seikat litteään organisaatioon rekrytoitaessa

Koska Järvenpää oli itse juuri käynyt läpi litteään organisaation rekrytointiprosessin, toi hän työhön näkökulmaa siitä, miltä prosessi eri vaiheineen tuntui ja millaisiin asioihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta prosessi tuntuisi onnistuneelta myös hakijan näkökulmasta. Monissa tunnetuiksi nousseissa litteissä organisaatioissa rekrytointi tehdään avoimesti. Näin toimittiin myös Sysartilla, jonne Järvenpää tammikuussa 2018 haki.

Sen lisäksi, että tilanne avokonttorissa suoritetusta haastattelusta on uusi ja jännittävä, voi tilanne olla kiusallinen mahdollisesti kohdattujen yhteisten tuttujen ja voimassa olevan työsuhteen vuoksi. Järvenpää kertoikin miettineensä, mitä jos tieto hänen työnhaustaan päätyy silloisen työnantajan tietoon. Erityisen inhottavalta tilanne olisi tuntunut vielä silloin, jos olisi jäänyt haastattelussa toiselle sijalle. Avoimuudella ja sisäisellä julkisuudella voisi siis olla myös varjopuolensa. Varjopuolten poistamiseksi olisi tärkeää varmistaa, että sekä henkilöstö että hakija ymmärtävät tilanteen luottamuksellisuuden. Hakijalle tästä olisi hyvä viestiä jo etukäteen.

Järvenpää kertoi Sysartilla pidettävästä palautekierroksesta haastattelujen jälkeen. Palautekierroksella tavoitteena on antaa rehellistä ja avointa palautetta puolin ja toisin, sekä saada koko prosessia kehitettyä entistä toimivammaksi.

## 5 Johtopäätökset

Tutkimus antaa hyvän kuvan siitä, kuinka litteään organisaatioon rekrytoitaessa tulisi prosessi rakentaa. Lähteiden ja haastatteluilla saadun aineiston lisäksi johtopäätöksissä on mukana esimerkkejä Vincitin rekrytointiprosessista. Vincitin, yhden suomalaisen litteään organisaation malliesimerkin blogista löytyy markkinoinnista vastaavan Saana Rossin kirjoitus Vincitin tavasta rekrytoida. Jo alusta alkaen rekrytointiajatus on Vincitillä moderni. Rossi kirjoittaa, että ”rekrytoinnin tarkoitushan on selvittää, olemmeko toisillemme sopivia” (Rossi 2017).

Monien tunnettujen litteiden organisaatioiden organistoitumisen ja olemisen tapa on hakijoille jo entuudestaan tuttua, mutta pienempien tai vähemmän tunnettujen

litteiden organisaatioiden voi olla hyvä viestiä työskentelytavastaan jo työpaikkailmoitusta tehdessä. Näin hakija voi jo itse pohtia etukäteen, miltä itseohjautuvuus kuulostaa ja onko itsellä sen vaatimia taitoja. Hakemusten perusteella haastatteluun valituille tulisi kertoa etukäteen haastattelutilanteesta ja tilanteessa vallitsevasta avoimuudesta, sekä luottamuksellisuudesta ja muiden läsnäolijoiden vaitiolovelvollisuudesta. GDPR-asetus velvoittaa osapuolia toki myös, mutta rekrytoitavan oma tunne tilanteen luottamuksellisuudesta on tärkeää onnistuneen haastattelun aikaansaamiseksi. Vinctillä haastatteluun kutsutuille kerrotaan myös tulevat kysymykset etukäteen.

Haastattelukierroksia on hyvä olla vähintään kaksi. Ensimmäisellä kierroksella mukana voi olla kahdesta kolmeen haastattelijaa ja jo tällä kierroksella voidaan pitää toimiston esittelykierros. Ensimmäisellä haastattelukierroksella tutustutaan puolin ja toisin, ja pyritään ymmärtämään, millainen ihminen pöydän toisella puolella istuu. Vinctin Rossin mukaan työhaastattelu ja haastattelu ovat termeinä vanhentuneita ja näiden tilalla voisi puhua esimerkiksi jutteluista ja fiilistelyistä (Rossi 2017).

Haastatteluista, jutusteluista ja fiilistelyistä pyritään luomaan molemminpuolisia keskusteluja, joita varten myös hakijan toivotaan pohtivan kysymyksiä jo etukäteen. (Rossi 2017). Molemminpuolisella valmistautumisella etukäteen pyritään pääsemään kiinni todellisuuteen. Vinctin henkilöstöjohtaja Johanna Pystynen kirjoittaa omassa blogikirjoituksessaan, ettei henkilön asennetta ja ajatuksia kartoittavat kysymykset ole läpihuutojuttuja. Totuudenmukaiset vastaukset vaativat vastaajaa pysähtymään reflektomaan itseään, sekä pysähtymään omien arvojen äärelle. Pelkästään haastattelussa, puolessa minuutissa ja haastattelijan tuijottaessa kyhätyt vastaukset eivät kerro koko totuutta. Koska arvot ovat avainasemassa litteän organisaation toiminnassa, on myös näihin kiinnitettävä rekrytoidessa erityistä huomiota. Esimerkiksi Pystynen haluaa itse haastattelijana tietää muun muassa, mitkä asiat hakijaa innostavat, millaisia unelmia tällä on tulevaisuudessa, millaisia asioita tämä puolustaa viimeiseen asti ja millaisten asioiden pariin tämä luontaisesti hakeutuu. (Pystynen, 2014.)

Myös Laloux korostaa, että rekrytointihaastatteluissa tulisi pyrkiä molemminpuoliseen tutustumiseen. Lalouxin mukaan itseorganisoituvien organisaatioiden keskuudessa ei ole lainkaan harvinaista, että haastattelukierroksia

on jopa 10. Lukuisten kierrosten aikana pyritään siis tutustumaan sekä hakijaan, että tutustuttamaan hakija mahdollisimman hyvin koko organisaatioon ja sen kulttuuriin. (Laloux 2014, 175.) Sekä lähteiden että haastattelujen perusteella perusteellista tutustumista työhaastattelujen yhteydessä voidaan pitää erittäin tärkeänä ja olennaisena. Tutustumisessa on päästävä niin syvälle, että todelliset arvot ja asenteet paljastuvat.

Haastattelujen ja useiden lähteiden perusteella voidaan pitäytyä esimerkiksi kahdessa haastattelukierroksessa, kunhan mukana on monimenetelmäisyyden vaatimia muitakin keinoja. Ensimmäisellä kierroksella arvoista tulevaisuudesta keskustellessa voi käyttää hyväksi sekä Hietasen, Linnossuon että Limingan mainitsemia keinoja totuuden esiin kaivamiseksi. Arvojen kysymisen lisäksi voi myöhemmin udella, kuinka aiemmin mainitut arvot näkyvät tekijän työssä. Hakijan voi pyytää kuvailemaan omia heikkouksiaan ja kertomaan, millaisia virikkeitä hakija on ottanut käyttöönsä viimeisten viikkojen aikana. Kuten aiemmin on noussut jo esiin, on äärimmäisen tärkeää, että haastattelu- tai jutustelutilanne tuntuu haastateltavasta hyvältätahtoiselta, avoimelta ja turvalliselta.

Toiselle haastattelukierrokselle kutsutaan mukaan ensimmäiseltä kierrokselta jatkoon selvinneet parhaimmat kandidaatit. Toiselle kierrokselle on hyvä sisällyttää sekä käytännön harjoitus että henkilöarviointi. Haastatteluun otetaan mukaan myös niitä tiimiläisiä, joiden kanssa rekrytoitava tulee työskentelemään. Käytännön harjoituksesta on hyvä rakentaa sellainen, että ehdokas pääsee siinä työskentelemään oman tiimin parissa ja tehtävään kuuluu myös vuorovaikutusta tiimiläisten kesken. Näin toteutettu haastatteluprosessi täyttää Toivolan kehottaman monimenetelmäisyyden kriteerit.

Mukaan on toivottavaa ottaa ammattitaitoinen rekrytoija, mikäli sellaista ei talon sisältä valmiiksi löydy. Hietanen kertoi rekrytoijan ammattitaitoon kuuluvan muun muassa taidon esittää oikeita kysymyksiä ja tulkita sekä haastattelun, että mahdollisten testien tuomia vastauksia oikein. Hietanen kertoi huomanneensa, että pienillä organisaatioilla on usein suuri kynnys ottaa rekrytointeihin mukaan ulkopuolista kumppania, vaikka juuri rekrytointiin liittyvää osaamista ei organisaation sisältä löytyisikään. Pienelle organisaatiolle rekrytointi on suhteessa vielä suurempi investointi kuin suurelle yritykselle ja virheet rekrytoinnissa maksavat rahan ja ajan

lisäksi pahimmassa tapauksessa kokonaisia asiakkuuksia. Näin ollen onnistunut rekrytointi maksaa itsensä nopeasti takaisin.

Henkilöarviointeja käytettäessä on ammattilaisen oltava mukana. Esimerkiksi Eilakaislalla käytössä olevat, ja Hietasen suosittamia SHL:n soveltuvuusarviointeja tekevät SHL-sertifioidut asiantuntijat, jotka toimivat apuna prosessin alusta loppuun eli oikeiden soveltuvuusarviointien valinnasta tulosten analysointiin asti. Testeillä pyritään ennen kaikkea ehkäisemaan virheelliset rekrytoinnit, lisäämään puolueettomuutta ja varmistamaan se, että rekrytoiva yritys löytää oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin. Ne antavat tietoa hakijoiden valmiuksista, vahvuuksista ja kehittymistarpeista sekä siitä, miten hakija todennäköisesti tulisi suoriutumaan sekä työtehtävistään, että osuudestaan työyhteisön jäsenenä. (Ammattitaito ja soveltuvuus luotettavasti arvioituna, 2-4.) SHL:n arviointeja käytetään laajemminkin; niitä käyttävät myös muut rekrytointipalvelut kuten GoOn, Opteam ja HR-Yhtiöt.

Eilakaislalla eniten käytössä olevien OPQ- ja MQ-testien lisäksi valikoimasta löytyy työtyylikysely (WSQ, Work Styles Questionnaire), joka mittaa hakijan sosiaalista käyttäytymistä, vaikutusta työyhteisöön, halukkuutta tiimityöskentelyyn, käytännöllisyyttä ja mukautuvaisuutta. Työtyylikysely on arvokas apuväline silloin, kun rekrytointia tehdään tiimin täydennykseksi. (Ammattitaito ja soveltuvuus luotettavasti arvioituna, 5.)

Haastattelukierrosten lopuksi on viisasta pitää palautekierros, jossa kaikki haastattelukierrokset läpikäyneet saavat itselleen palautetta ja voivat antaa sitä myös eteenpäin. Palautekierros auttaa sekä rekrytoijaa että rekrytoivaa yritystä kehittämään prosessejaan, ja haastateltavaa kehittämään itsessään tarvittavia osa-alueita. Palautekierros on tärkeää pitää myös valitsematta jääneiden, mutta kaikki haastattelukierrokset mukana olleiden kanssa.

Referenssejä on litteään organisaatioon rekrytoitaessa käytettävä harkiten.

Toistaiseksi on vielä hyvin todennäköistä, että referenssin antaja kertoo arvioitavan henkilön kyvystä suoriutua erilaisessa tehtävässä ja hyvinkin erilaisessa organisaatiossa. Lisäksi referenssiin liittyy aina riski subjektiivisuudesta. (Salli & Takatalo 2014, 86-87.) Organisaatiokulttuurin sopivuudella on valtavan suuri

merkitys työntekijän viihtyvyyteen ja tehtävässä suoriutumiseen ja siksi erilaisesta organisaatiokulttuurista saatava palaute ei ole relevantti.

Järvenpää muistutti, että viimeinen testi hakijalle on koeaika, jolloin todellinen kyky toimia itseohjautuvasti itseorganisoituvassa organisaatiossa paljastuu. Koivisto (2004, 61) pitää koeaikaa hyvänä apuna selvitettäessä, kuinka kandidaatti tulee toimeen tulevan tiiminsä kanssa. Viitteitä tästä on kuitenkin jo saatu, mikäli haastattelujen toisella kierroksella on tehty käytännön testi yhdessä tiimin kanssa. Liminka muistutti, että jos ei ole aivan varma rekrytoitavan sopivuudesta, on parempi jättää rekrytoimatta. Virherekrytoinnilla kun on pitkät ja kalliit vaikutukset, kuten tutkimuksessa jo aiemmin todettiin.

Immonen nosti haastattelussaan esiin sen, että vaikka itseohjautuvuus ja itseorganisoituvat organisaatiot ovat vielä suhteellisen pieni osuus koko yritysmaailmasta ja työelämästä, ovat toimenkuvat muuttuneet jo laajasti. Työntekijälle kuuluva tehtäväkenttä on aiempaa laajempi, mikä vaatii kykyä itseohjautua, huolimatta organisaation mahdollisesta hierarkisuudesta. Uudenlainen työympäristö myös mahdollistaa itseohjautumisen erilailla kuin ennen. Organisaatorakenteesta riippumatta kyky itseohjautua on muuttumassa edellytykseksi työelämässä pärjätäkseen. Tämän perusteella myös koko rekrytointiprosessin, rekrytoivasta yrityksestä ja sen hierarkisuudesta huolimatta, on syytä tarkastaa, jotta keskittyminen kohdistetaan oikeisiin asioihin.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää keinoja onnistuneen rekrytoinnin toteuttamiseksi litteässä organisaatiossa. Teemahaastatteluiden avulla pyrittiin ymmärtämään, millaisia ominaisuuksia litteässä organisaatiossa työskenteleminen vaatii, millaisia ominaisuuksia pidetään ihanneominaisuuksina ja kuinka näiden ominaisuuksien löytyminen, tai vastaavasti niiden puuttuminen haastateltavista voitaisiin rekrytoitaessa hakijoista mahdollisimman totuudenmukaisesti selvittää.

Tutkimuksella löydettiin rakenne litteän organisaation rekrytointiprosessille.

Tutkimus osoitti, mitä keinoja onnistuneen rekrytoinnin saamiseksi on olemassa, mitä niistä kannattaa litteään organisaatioon rekrytoidessa hyödyntää ja mihin

asioihin on erityisesti kiinnitettävä huomiota. Normaaliin rekrytointiin verrattessa on kiinnitettävä erityistä huomiota hakijan kompetenssiosaamiseen sekä organisaation ja hakijan arvojen ja toimintatapojen yhteensopivuuteen. Yhteensopivuus on rekrytoinnin onnistumisen kannalta ehdottoman tärkeää. Rekrytointi kannattaa suorittaa organisaation kulttuurin mukaisesti hyvin avoimesti ja rekrytoinnissa on tärkeää käyttää apuna organisaation jäseniä ja erityisesti sitä tiimiä, johon ollaan rekrytoimassa. Avoimuuden vuoksi kaikille läsnäoleville on painotettava, että tilanne on luotamuksellinen. Turvallisuuden tuntuun on kiinnitettävä erityistä huomiota. Käytännön testit esimerkiksi yhdessä tiimin kanssa antavat paljon viitteitä siitä, kuinka hakija työskentelee, kuinka tämä selviytyy ongelmatilanteista ja kuinka vuorovaikutus toimii. Myös henkilöarviointeja ja ammattilaisen apua on erittäin suositeltavaa käyttää virherekrytointien estämiseksi. Sekä rekrytoivan yrityksen, että hakijan kehittämiseksi on rekrytoinnin lopuksi hyvä pitää molemminpuolinen palautekierros.

Haastateltavien valinnassa onnistuttiin hyvin. Työhön saatiin rekrytoivan yrityksen, rekrytoijan ja rekrytoitavan näkökulmat asiantuntevilta ja vankan kokemuksen aiheesta omaavilta haastateltavilta. Haastattelut sekä tukivat, että osittain haastoivat toisiaan. Linnossuon vahva usko siihen, että kuka vain voi työskennellä litteässä organisaatiossa ja se, ettei esiin nostettuja ominaisuuksia pysty lyhyessä ajassa hakijasta selvittämään, toivat muista erottuvaa näkökulmaa työhön. Linnossuo nosti esiin esimerkiksi sen, kuinka vähän ihmisellä ja tämän ominaisuuksilla on todellisuudessa vaikutusta systeemiin ja sen, että enemmän tulisi keskittyä systeemiin ja ihmisyksilöiden sijasta esimerkiksi vuorovaikutukseen. Haastattelujen lisäksi kommentteja, ideoita ja ajatuksia saatiin Facebookin Teal Suomi – Räjätetään yhdessä työelämä ihanaksi -ryhmästä, sekä LinkedInin kautta asiantuntijoita kontaktoimalla. Lisäksi erityisesti Vincitin blogeista löytyi työhön erinomaista tietoa heidän rekrytoinnistaan.

Palaute työn aiheesta oli poikkeuksetta positiivista ja tarpeellisuudesta kiistatonta. Teal-ryhmä, haastateltavat ja kontaktoidut kertoivat järjestäen aiheen olevan hyvä, tarpeellinen ja erittäin ajankohtainen. Rekrytointeja tehdään koko ajan kasvavissa, litteissä organisaatioissa jatkuvasti ja uudellinen tapa organisoitua ja tehdä työtä haastavat koko ajan isompaa osaa työntekijöistä uuden oppimiseen. Timo

Linnossuon sanoin työn otsikon kysymys Kuinka rekrytoida onnistuneesti litteään organisaatioon on “älyttömän hyvä kysymys, johon ei tule koskaan olemaan vastausta, mutta johon tulee olemaan parempia ja parempia näkemyksiä”. Linnossuon mukaan kysymykseen ei voi koskaan yksiselitteisesti ja kaikkialla toimivasti vastata.

Työpsykologi Juho Toivola totesi haastatteluiden perusteella kerättyjen ominaisuuksien listan olevan hyvä ja kattava. Työn aikana korostui selvästi myös se, kuinka tärkeää onnistunut rekrytointi yrityksille on. Lähes kaikki haastateltavat korostivat tätä.

Tutkimustulokset ovat helposti siirrettävissä käytäntöön, ja kuten Vincitin ja Sysartin rekrytointiprosessit osoittavat, paljon samaa on käytössä jo nyt. Kuitenkin vanhan rekrytointiprosessin mukaisesti rekrytoivia on vielä valtaosa ja mitä enemmän yritykset muuttavat toimintaansa litteään organisaation mukaiseksi, sitä tärkeämpää olisi kiinnittää huomiota myös tuleviin rekrytointeihin ja rekrytoinnin keinoihin.

Rekrytoitaessa ei ole koskaan mahdollista olla täysin varma onnistumisesta. Lisäksi tietoa litteistä organisaatioista saadaan tällaisten organisaatioiden lisääntyessä hiljaksen. Tutkimuksen tulos auttaa rekrytointiprosessin rakentamisessa ja toistaiseksi käsillä olevan tiedon valossa oikeisiin asioihin keskittymisessä. Litteissä organisaatioissa työskentelystä saadaan tulevaisuudessa kuitenkin jatkuvasti lisää tietoa ja kokemuksia. Työn tuloksia tulisi arvioida ja päivittää sitä mukaa, kun uutta tietoa syntyy.

Tutkimus jätti halun löytää litteiden organisaatioiden avuksi täysin uusia rekrytoinnin keinoja, joita ei vielä aiemmin ole ymmärretty rekrytoinnin tukena käyttää. Uusien keinojen löytäminen todennäköisesti helpottuu tulevaisuudessa tiedon ja kokemusten lisääntymisen myötä. Lisäksi vuokratyövoiman käyttöä yhteisiä arvoja ja vahvaa luottamusta vaativassa litteässä organisaatiossa olisi mielenkiintoista tutkia uuden, itsenäisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksessa voisi selvittää, millaisia kokemuksia litteillä organisaatioilla on vuokratyövoiman käyttämisestä ja kuinka vakituisessa työsuhteessa oleva tai lyhyttä pätkätyötä tekevä vuokratyöntekijä sopii litteään organisaation tarpeisiin. Vuokratyöntekijöiden käyttäminen on nykypäivänä



normaalia ja siksi sen haasteiden ja hyötyjen tutkiminen litteässä organisaatiossa toisi mielenkiintoista ja hyödyllistä uutta tietoa.

## Lähteet

- Ammattitaito ja soveltuvuus luotettavasti arvioituna. Opas: miten hyödynnän soveltuvuusarviointeja? Eilakaisla. Viitattu 11.9.2018.
- Aro, A., 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Aro, A., 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki, Edita Prima Oy.
- Honkanen, H., Nyman, K., 2001. Hyvän henkilöarvioinnin käsikirja. Helsinki, Psykologien kustannus Oy.
- Honkanen, V., 2018. Futuricen liikevaihdon kymmenkertaistanut Tuomas Syrjänen jää syrjään - Uusi johtaja löytyi sisältä. Viitattu 1.11.2018. <https://www.kauppa-lehti.fi/uutiset/futuricen-liikevaihdon-kymmenkertaistanut-tuomas-syrjanen-jaa-syrjaan-uusi-johtaja-loytyi-sisalta/72d74e9e-b6d4-3128-b2fe-f2378b54d64e>.
- Jalonen, J., Lampi, I., 2012. Menestyksen pelikirja. Saarijärvi, Saarijärven Offset Oy.
- Julkunen, R., 2008. Uuden työn paradoksit. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy.
- Kaijala, M., 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. E-kirja, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keltikangas-Järvinen, L., 2016. Hyvät tyypit – Temperamentti ja työelämä. EU, WSOY.
- Koivisto, K., 2004. Oikea valinta – Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Korpi, T., Laine, T., Soljasalo, J., 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Korpijyvä Oy.
- Kostamo, T. Pelkkä uusi hype? Itseohjautuvuus ja johtamisajattelun historia. Julkaisussa Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela, F., Jarenko, K., 2017. Helsinki, Alma Talent.
- Kuitunen, M., Pystynen, J. Johtaminen palveluna. Julkaisussa Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela, F., Jarenko, K., 2017. Helsinki, Alma Talent.
- Kuusenmäki, K., n.d. Case Supercell; miten he sen tekevät? Viitattu 23.10.2018. <https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyontekijoiden-etsiminen/supercell-miten-he-sen-tekev%C3%A4t.aspx>.
- Laloux, F., 2014. Reinventing organizations – A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Belgia, Nelson Parker.
- Liira, P., Kopteff, M., Elomäki, M., Hellström, J. Kokeileva organisaatio kukoistaa kompleksisessa maailmassa. Julkaisussa Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela, F., Jarenko, K., 2017. Helsinki, Alma Talent.
- LinkedIn. Haastateltavien profiilit. Viitattu 23.10.2018. <https://www.linkedin.com>.
- Markkanen, M., 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva, WS Bookwell Oy.

- Martela, F., Jarenko, K., 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki, Alma Talent.
- Martela, F. Mitä bakteerit ja kaljurotat opettavat meille itseorganisoitumisesta? Julkaisussa Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela, F., Jarenko, K., 2017. Helsinki, Alma Talent.
- Mäntylä, J-M., 2018. Työpaikan tehottomin osa saattaa olla oma pomosi – Suomen parhaina työpaikkoina pidetään yrityksiä, joissa ei ole esimiehiä. Uutisartikkeli. Viitattu 29.10.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10453540>.
- Otala, L., Mäki, T. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Julkaisussa Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela, F., Jarenko, K., 2017. Helsinki, Alma Talent.
- Paju, S. Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Julkaisussa Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela, F., Jarenko, K., 2017. Helsinki, Alma Talent.
- Pitkänen, S., Luoma, L., Järvensivu, A., Arnkil, R., 2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmat. Edita Publishing Oy.
- Pystynen, J., 2014. Paljastelu kannattaa – ainakin rekrytoinnissa. Viitattu 18.9.2018. <https://www.vincit.fi/blog/paljastelu-kannattaa-ainakin-rekrytoinnissa/>.
- Rope, T., Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy.
- Rossi, S., 2017. Työhaastatte... eiku. Viitattu 18.9.2018. <https://www.vincit.fi/blog/tyohaastatte-eiku/>.
- Rötkin, L., 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki, Talentum.
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, Teemahaastattelut. Kvalitatiivisten tutkimustmenetelmien oppimisympäristö KvaliMOTV. Viitattu 20.4.2018. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).
- Saariluoma, P., 1992. Taitavan ajattelun psykologia. Keuruu, Otava.
- Salli, M., Takatalo, S., 2014. Loista rekrytoijana. Viro, Meedia Zone OÜ.
- Salovaara, P. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Julkaisussa Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela, F., Jarenko, K., 2017. Helsinki, Alma Talent.
- Syrjänen, T., Tolonen, A. Tanssia kaaoksen veitsenterällä – Itseohjautuvuus käytännössä. Julkaisussa Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela, F., Jarenko, K., 2017. Helsinki, Alma Talent.
- Toivola, J. 2018. Työpsykologi ja rekrytointikonsultti. Haastattelu 4.10.2018.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A., 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vantaa, Hansaprint Oy.
- Wilenius, M., Kurki, S. Sitä niittää, mitä kylvää: Luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Julkaisussa Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela, F., Jarenko, K., 2017. Helsinki, Alma Talent.

## Liitteet

Liite 1. Haastateltavien esittelyt

### Heli Järvenpää

Heli Järvenpää on työskennellyt Sysart Oy:ssä tammikuusta 2018 alkaen. Sysart on Suomen itseorganisoituvien yritysten kärkikastin tavoin ohjelmistotalo, joka suunnittelee ja rakentaa uusia digitaalisia palveluita, modernisoi vanhoja järjestelmiä, sekä tarjoaa apuaan järjestelmäintegraatioissa. Järvenpää on Sysartin markkinointipäällikkö.



Järvenpää löytyi mukaan Facebookin Teal Suomi – räjäytetään työelämä ihanaksi -ryhmästä. Ryhmään Järvenpää jakoi linkin juuri aloittamaansa vlogiin, jossa hän pähkäilee itseorganisoitumisen ja itseohjautuvuuden herättämiä ajatuksia. Aiemmin hän oli työskennellyt 300-25000 hengen hierarkkisissa organisaatioissa ja nyt 40 hengen itseorganisoituva työyhteisö oli avannut hänelle uuden erilaisen maailman. Järvenpää kertoi, että ”olo oli kuin Liisalla Ihmemaaassa”.

Järvenpää tekee aiheeseen liittyviä vlogeja omalla Youtube-kanavallaan, sekä kirjoittaa Sysartin sivuilla julkaistavia blogikirjoituksia.

Järvenpää pyydettiin haastateltavaksi, sillä hän oli juuri käynyt hakijana läpi rekrytointiprosessin itseorganisoituvaan organisaatioon ja osasi tuoda työhön hakijan näkökulmaa. Haastatteluun mennessä hän oli ehtinyt keräämään kokemusta rekrytoinnista myös talon sisältä katsoen.

### Kaisa Immonen

Kaisa Immonen on toiminut henkilöstöpalvelualalla vuodesta 2015 ja Eilakaisla Oy:ssä henkilöstökonsulttina loka-kuusta 2016 lähtien. Immonen pyydettiin haastateltavaksi, jotta työhön saataisiin näkökulmaa henkilöstöalalta. Immosella on työnsä puolesta kattava kuva nykypäivän työpaikoista ja työnhakijoista, joten häneltä uskottiin



löytyvän vastauksia muun muassa siihen, millaisia ominaisuuksia työntekijöiltä odotetaan, millaisia keinoja päivittäin rekrytointia tekevillä on kaivaa hakijoista esiin itseohjautuvuuden vaatimia piirteitä ja kuinka itseorganisoituminen ja litteät organisaatiot näkyvät henkilöstöalalla.

Eilakaisla on toiminut henkilöstöpalvelualalla vuodesta 1971 ja on näin Suomen toiseksi vanhin henkilöstöpalvelualan yritys. Immosta haastatteleamalla työhön saatiin mukaan Eilakaislalle vuosikymmenten aikana kerättyä kokemusta, sekä tietoa muun muassa parhaimmaksi koetuista henkilöarvioinneista.

### **Tuija Hietanen**

Tuija Hietanen on Balentorin yritysvalmentaja. Hänen yhtenä erityisosaamisalueenaan on rekrytoinnit ja Hietaselta löytyy laajasti kokemusta sekä rekrytoinneista, että rekrytoinnin tukena toimimisesta. Tätä erityisosaamista Hietanen on kerännyt työskennellessään vuosia MPS Prewrite Oy:ssä, joka on suomalainen, mutta kansainvälisesti toimiva henkilöstöratkaisujen asiantuntijayritys. Saadakseen rekrytoida, oli MPS:llä käytävä koulutuksia, jotka sisälsivät muun muassa erilaisten persoonallisuustestien käytön opiskelua. Vuodesta 2015 Hietanen on työskennellyt Balentor Oy:ssä toimien yritysvalmentajana erityisesti pk-yritysten parissa. Rekrytoinnin tukena toimiminen kuuluu edelleen Hietasen työnkuvaan.



### **Minna Liminka**

Minna Limingalla on yli 20 vuotta kokemusta orgaanisesti kasvaneella IT-alalla henkilöstöhallinnon parissa. Limingan tie on kulkenut HR-assistentista HR-johtajaksi tekemällä oppien. Liminka vastasi rekrytoinneista muun muassa Descomilla yrityksen pyrkiessä muuntautumaan itseorganisoituvaksi. Nykyään Liminka työskentelee Oiwa Solutionsissa, Hyvän työelämän valmentajana, sekä valmennusyhteistyökumppanina



Mukamas Learning Designissa. Mukamas Learning Desingissa jäsenet ovat mukana omilla toiminimillään ja projektitiimit kasataan projekteittain tarpeen mukaan. Toiminta on siis erittäin itseohjautuvaa. Rekrytointiosaamisen lisäksi Limingalla on vahva kokemus ja kosketuspinta itseorganisoituvien organisaatioiden toimintaan.

### **Timo Linnossuo**

Timo Linnossuo löytyi työhön mukaan Heli Järvenpään tavoin Facebookin Teal-ryhmästä. Linnossuo kuvaa itseään ”koulutusfriikiksi” ja kertoo käyneensä kauppakorkeakoulun lisäksi valtavan määrän erilaisia koulutuksia.



Hän on työskennellyt Turun ammattikorkeakoulussa toistakymmentä vuotta ja toiminut samalla valmentajana Bisnesakatemialla vieden Tiimiakatemia maailmaa eteenpäin 2000-luvun alusta lähtien. Linnossuo on toiminut myös itse yrittäjänä. Hän on Tiimiakatemia Senior Team Coach ja vetänyt muun muassa Tiimimestareita sekä toiminut yritysconsulttina tiimioppimisen teeman piirissä, joten hän on tiimivalmennuksen rautainen ammattilainen. Tiimioppiminen vaatii itseohjautuvuutta, yksilön avautumista oppimiselle sekä luottamusta, joten tiimioppiminen on hyvin lähellä itseohjautumisen kenttää. Linnossuo on myös aktiivisesti mukana Ice Heartsin ja Aseman Lapset ry:n toiminnassa. Näissä molemmissa organisaatioissa itseohjautuminen on vahvasti läsnä. Linnossuo tuo työhön näkökulmaa systeemiajattelusta ja kompleksisesta maailmasta.

Haastateltavien kuvat ovat LinkedIn-profiilikuvia. (LinkedIn n.d.)

## Liite 2. Teemahaastattelun runko

