

## **Henkilöstörekrytointi - nykypäivänä ja tulevaisuudessa**

Santeri Jukkala



<b>Tekijä(t)</b> Juuso <u>Santeri</u> Jukkala	
<b>Koulutusohjelma</b> Matkailun koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Henkilöstörekrytointi - nykypäivänä ja tulevaisuudessa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 51 + 26
<p>Tässä opinnäytetyössä pohditaan ajatuksia rekrytointin näkökulmasta siitä, kuinka hyvin yritykset osaavat hyödyntää monikulttuurisuutta alati kiihtyvän maahanmuuton seurauksena. Mitä tarkoittaa etninen työnantaja?</p> <p>Opinnäytetyö sisältää niin globaaleja ilmiöitä maahanmuutossa, kuin kansallisia vaikutuksia. Mitkä ovat päällimmäisiä syitä kiihtyneen maahanmuuton seurauksena? Onko sen suurin vaikutus kansalliseen infrastruktuuriimme positiivista vaiko negatiivista?</p> <p>Syksyllä 2018 järjestettiin kvantitatiivinen kyselytutkimus verkossa Webropol -palvelua hyödyntäen kirjoitelman 'pohjaksi'. Kyselytutkimus jaettiin sähköpostitse satunnaisotannalla tuhannelle Haaga-Helian opiskelijalle, joidenka vastauksista poimittiin henkilökohtaisia mielipiteitä yhdeksäntoista kysymyksen verran.</p> <p>Tutkimuksen aluksi pyrittiin selvittämään sitä, mistä koko rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle ennen varsinaista rekrytointi-tilaisuutta. Tähän pyrittiin saamaan vastaus kolmen kysymyksen verran. Toisena alkubarometrinä kyselytutkimuksessa lähdettiin kartoittamaan vastaajien mielipiteitä huomioitavista asioista markkinoidessa avoinna olevaa työpaikkaa. Kolmantena kohtana tutkimuksessa päästiin pureutumaan varsinaiseen rekrytointivaiheeseen, eli rekrytointitilaisuuteen. Tähän tuli vastauksia laaja-alaisemmin. Viimeisenä kohtana kyselytutkimuksessa ryhdyttiin selvittämään asioita, joita mahdollisesti olisi hyvä ottaa huomioon haastattelutilanteen jälkeen rekrytointiprosessin ollessa vielä osittain käynnissä. Tähän kohtaan sisältyi myös perehtymistä siihen, miten henkilön työskentelyä olisi hyvä seurata hänen työskennellessään koeajalla yrityksessä.</p> <p>Tutkimustuloksien validiteettiin vaikutti vahvasti se, että se jaettiin ainoastaan tuhannelle Haaga-Helian opiskelija satunnaisotannalla. Tutkimustuloksista voidaan olettaa se, että vastaajat olivat varsin samaa mieltä. Loppujen lopuksi vastausprosentti jäi kuitenkin jokseenkin niukaksi kuudellatoista vastauksella. Näin ollen näiden kuudentoista vastauksen tulkitseminen perusteellisesti muodostui äärimmäisen tärkeäksi tutkimuksen kannalta.</p>	
<b>Asiasanat</b> Henkilöstörekrytointi, haastattelutilanne, rekrytointiprosessi, liiketoiminta, organisaatio	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Rekrytointi .....	4
2.1	Haastattelutilanne Staff Plus Oy:lla .....	5
2.2	Haasteet ammattitaitoisen työvoiman rekrytoinnissa .....	6
2.3	Oppilaitosyhteistyö .....	8
2.4	Avoimna olevan työpaikan markkinointi .....	9
2.5	Kuinka valmistautua työhaastatteluun .....	11
2.6	Työhaastattelijan tärkeimmät työvälineet (mihin kohdistaa 'katse') .....	12
2.7	Harjoittele taitojasi .....	14
3	Nykyaikainen liiketoiminta .....	16
4	Organisaatiokulttuuri .....	18
4.1	Monimuotoisuus .....	18
4.2	Kulttuuri .....	19
4.3	Muutos .....	20
4.4	Motivaatiotekijät .....	20
4.5	Motivoiminen haastaviin tavoitteisiin .....	22
4.6	Työn uudelleensuunnittelu motivoinnin edistämiseksi .....	23
4.7	Sukupolvien välinen ero .....	24
5	Organisaation muutos .....	25
5.1	Prosessi organisaation muutokseen .....	26
5.2	Digitaalinen murros rekrytoinnissa .....	28
6	Tutkimuksen toteutus .....	30
6.1	Tutkimusote ja määrällisen tutkimuksen toteutus .....	30
6.2	Staff Plus Oy-brändin kehitys Suomessa .....	31
7	Tutkimustulokset .....	33
7.1	Rekrytointitilanteen alkumetreit ennen haastattelutilannetta .....	34
7.2	Rekrytointikanavat .....	34
7.3	Rekrytointitilanne haastattelutilanteessa .....	38
7.4	Rekrytointitilanne haastattelun jälkeen .....	41
7.5	Valitun kandidaatin työskenteleminen yrityksessä .....	43
8	Pohdinta .....	45
9	Johtopäätökset ja opinnäytetyöprosessin arviointi .....	46
	Lähteet .....	50
	Liitteet .....	52
	Liite 1. 'Henkilöstörekrytoinnin kehittyminen' -kyselytutkimuksen tulokset .....	52
	Liite 2. Kyselytutkimuksen saate, sähköpostiviesti .....	71
	Liite 3. Kyselytutkimuksen lomake .....	72

# 1 Johdanto

On olemassa lukuisia eri rekrytoinnin muotoja, joita olisi hyvä tuoda ilmi ja selväksi niin rekrytoijalle ja rekrytoitavalle. Hyödyntämällä erilaisia haastattelumuotoja voidaan tehdä selväksi hakijalle se, millaista henkilöä yritys hakeekaan. Haastattelut antavat rekrytoijalle mahdollisuuksia tulla tietoisiksi perus "datasta", joihin hakija yrittää vastata parhaalla mahdollisellaan tavalla. Ensimmäiseksi on otettava huomioon se, kuinka haastateltava pystyy käsittelemään avoinna olevan työvakanessin vastuullisuutta. Vastuullisuudella tarkoitetaan siis sitä, kuinka työntekijä tulisi suoriutumaan annetuista työtehtävistään. Luonnollisesti, mitä enemmän haastateltava on tietoinen avoinna olevan työpaikan vaatimista tietotaidoista, sen varmemmin haastateltava on kyvykäs vastaamaan hänelle annettuihin kysymyksiin. Toinen tärkeä asia, johon haastattelijan olisi perehdyttävä on se, että kuinka hyvin haastateltava sopisi avoinna olevaan työtehtävään, ja sopisiko haastateltava hyvin organisaatioon. Kaikki hyvät työnantajat haluavat henkilöitä, joilta löytyy muun muassa seuraavanlaisia ominaisuuksia; luotettavuutta, omistautuneisuutta, positiivisuutta, oikeanlaista lähestymistapaa työtä kohtaan, uteliaisuutta, kohteliaisuutta, eettisyyttä, halua tehdä jotain suurempaa kuin omia yksittäisiä tavoitteitaan. Jos näitä ominaisuuksia löytyy haastateltavalta runsaasti, on työpaikan saantimahdollisuudet todella hyvät. (Courtland & Thill 2017, 42.)

Edellä mainittujen asioiden tutkimisen tarkoitus on luoda ymmärrettävä kokonaisuus henkilöstörekrytoinnista. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia rekrytoinnin muotoja nykypäivänä, sekä miltä tulevaisuuden kuvat näyttävät. Tavoitteena on se, että Staff Plus Oy:n (nyk. VMP -Group) HR-koordinaattorit, sekä -päälliköt voisivat hyödyntää opinnäytetyössä käsiteltyjä asioita omassa työssään. Rekrytointi asiana on hyvin laaja, joten tässä opinnäytetyössä sitä tullaan käsittelemään "pintaa raapaisten". Tarkoitus ei ole tehdä Suomen Laki kirjojen paksuista opinnäytetyötä. Tavoitteena on oppia, miten henkilöstörekrytointi on kehittynyt ja mitä mahdollisuuksia löytyy tulevaisuudesta. Näiden asioiden lisäksi opinnäytetyössä vertaillaan eri liiketoiminnan ja organisaationkulttuurin muotoja. Rekrytoinnin tulevaisuuden näkymät ovat hyvin vaihtelevat, ja alakohteisesti ne ovat jokseenkin haasteellisia, niihin asioihin yritän pureutua tässä opinnäytetyössäni. Rekrytoinnilla tarkoitetaan tässä työssä osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön työllistämistä yritykseen. Tässä opinnäytetyössä käsitellään rekrytoinnin eri muotoja, ja sitä, miten rekrytoinnin asiat olisivat helpommin organisoitavissa. Syksyllä 2018 järjestetyssä kyselytutkimuksessa kysyttiin vastaajien mielipiteitä muun muassa seuraavista rekrytointia askarruttavista kysymyksistä; mikä rekrytointikanava voisi olla paras vaihtoehto?, mitä olisi huomioitava markkinoidessa yrityksen avoinna olevaa

työpaikkaa?, Mitä kysymyksiä olisi hyvä esittää haastattelussa?, Onko tärkeää ottaa haastattelutilanteessa eri etniset taustat huomioon?, Kuinka monta kertaa kysymyksiä tulisi "pöntätä" etukäteen?, Millä keinoilla olisi helpointa selvittää haastateltavan osaamista?, Milloin ja miten lopullisesta päätöksestä olisi hyvä ilmoittaa hakijalle?, Kuinka olisi helppoa selvittää haastateltavan rehellisyys vastauksissaan?, Voiko päätöksen tekeminen olla mielestäsi haastavaa?, Miten päätöksiä seuraataan henkilön rekrytoituttua?, Mitä tarkoittavat tuotannolliset tekijät?, Mitä yrityksen strategiasta kerrotaan työhaastattelu-tilanteessa?, Mitä tiimiltä tullaan odottamaan tulevaisuudessa?, Mitkä ovat ryhmän jäsenten roolit?, Liittyykö asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen kenties riskejä? Tutkimuksen pääongelma on, kuinka työntekijöitä voidaan rekrytoida tulevaisuudessa helposti, sekä kuinka kiinnostava Staff Plus Oy on brändinä. Alaongelmia tutkimuksessa on useita. Alaongelmiksi muodostui muun muassa: mihin suuntaan rekrytointi on kehittynyt, miten sukupolvien väliset erot näkyvät, kuinka motivoida ryhmiä ja tiimejä, miten organisaation muutokset näkyvät rekrytoinnissa.

Tässä työssä etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin sivulta 71. *Luvussa kaksi* tutkitaan rekrytoinnin historiaa, käyttökohteita sekä tulevaisuutta. Rekrytointi käsitteenä on todella laaja, mutta voidaan ajatella, ettei alkuperäisen ajatuksen henkilöstörekrytointiin liittyen tarvinnut käsitellä niin monimutkaisesti. HR -käsitteenä esiintyy lähestulkoon jokaisella alalla, ja tulevaisuudessa entistä laajemmin. Syksyllä 2018 järjestetyssä kyselytutkimuksessa kysyttiin vastaajilta heidän mielipiteitään siitä, mitä tarkoittavat heidän mielestään tuotannolliset tekijät rekrytoinnissa. Tähän saatiin vastauksia 12 kappaletta. *Luvussa* käsitellään myös Staff Plus Oy:tä organisaationa. Staff Plus Oy on ravintola-alalle erikoistunut henkilöstörekrytointiyritys, jonka päällimmäisenä tehtävänä on olla 'linkki' yrityksen ja työntekijöiden kanssa. Heidän kauttaan sekä työantajat, että tekijät voivat kysellä töiden perään. Tutkimus kohdistui lopulta ainoastaan akateemisiin henkilöihin, jotta tutkimuksen tulosten 'laadullisuus' pystyi saavuttamaan asetetut tavoitteet.

*Luvussa kolme* syvennyttään hiukan nykyaikaiseen liiketoimintaan. *Luvussa* tullaan käsittelemään erilaisia ajattelutapoja tiimikohtaisesti. Miten tiimit muodostuvat nykypäivänä, ja miten ne pyrkivät kehittymään. Ryhmät muodostuvat usein eri ajattelutapoja omaavista persoonista, ja nämä uniikkeja ajattelutapoja omaavat henkilöt luovat koko työyhteisön.

*Luvussa neljä* syvennyttään käsittelemään organisaatiokulttuuria niin ongelmakohdista haasteisiin, mahdollisuuksiin ja unelmiin, joita esiintyy isoissa yrityksissä. Globaali eri

kulttuurien lisääntyminen työyhteisöissä voi luoda täysin uusia mahdollisuuksia tulevaisuuden näkymiin, mutta toisaalta se tuo taatusti mukanaan haasteita. Luvussa käsitellään myös työntekijöiden motivaatiota ja motivaatiotekijöitä. Motivoiminen uusiin haastaviin tehtäviin voi olla ajoittain haasteellista esimiehelle. Nykypäivänä työnantajat vaativat todella kestäväää 'selkärankaa' työntekijöiltä, on osattava tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet täysin.

*Luvussa viisi* käsitellään organisaation muutosta sen useilla eri aspekteilla. Fuusiot, supistamiset, uudelleenjärjestelyt ja ulkoistamiset näkyvät nykypäivien yrityksissä entistä useammin. Ei tarvitse, kuin seurata eri medioiden journalismia niin voidaan jo todeta, että suuret yritykset ovat nykypäivinä äärimmäisen muuntautumiskykyisiä. Globaali yritysten kilpailu muodostaa 'painetta' työyhteisöjä kohtaan, joka näkyy juurikin yritysmuutoksissa.

*Luvussa kuusi* analysoidaan tutkimuksen toteutusta, eli sitä, miten tutkimus toteutettiin ja kuinka kysymykset muotoiltiin helposti ymmärrettäviksi. Miten päätutkimusongelmaa lähdettiin työstämään kysymysten avulla, ja miten tutkimuksen alaongelmat näkyivät kysymyksiä laadittaessa. Luvussa selviää myös se, valittiinko tutkimuksessa kvantitatiivinen- eli määrällinen, vai kvalitatiivinen- eli laadullinen -tutkimus, ja valintaan perustuneet seikat.

*Luvussa seitsemän* analysoidaan tutkimuksesta saatuja tuloksia. Miten vastauksia ylipäättänsä saatiin, ja kuinka monipuolisia ne olivat. Tutkimuksen kannalta olennaisia alku'barometrejä' lähdettiin analysoimaan ensimmäiseksi, jonka jälkeen analysoiminen kohdistui laajoihin avoimiin kysymyksiin.

*Luvussa kahdeksan* keskitytään pohtimaan tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisia kehittämissuhteita. Onko tutkimuksen kysymyksistä saadut vastaukset luotettavia ja ajankohtaisia. Luvun viimeisessä kohdassa analysoidaan omaa oppimista koko opinnäytetyöprosessin aikana. Kuinka tämän tutkimuksen toteuttaminen on kehittänyt ihmisenä, ja mitä asioita tästä tutkimuksesta voidaan oppia, joita tulevaisuudessa voidaan mahdollisesti hyödyntää omalle uralle merkittävästi.

## 2 Rekrytointi

Otetaanpa esimerkki siitä, kuinka intohimoinen musiikinharrastaja haluaa juuri sen tietyn kuunteluunsa. Hän voi nykyisin kuunnella tai ostaa sen internetin ihmeellisestä maailmasta erilaisia suoratoistopalveluja, kuten Spotify hyödyntäen. Isona kysymyksenä on siis, että tarvitaanko näinä päivinä levykauppoja tai edes levy-yhtiöitä? Toisena esimerkkinä voisin mainita kulinaristin kaipuusta saada luomulihaa. Suora yhteydenpito tuottajaan riittää useimmiten. Kuka näin ollen kaipaa tukkuporrasta ja sitä 'lähi' K-marketia? Analogian siirto työmarkkinoille on täysin väistämätöntä. Yrityksien tavoitteena on ensin etsiä työntekijöitä, ennen kuin voivat ryhtyä edes ajattelemaan voitollista liiketoimintaa. Kun uudessa työkultuurissa hakijat ovat valmiiksi profiloineet itsensä vaikkapa LinkedInissä, mikä on jatkossa useiden eri työnvälitys- ja rekrytointiyritysten rooli, kuten vaikkapa StaffPlus Oy:n tai VMP:n? Tuomisen (2013) mukaan "Tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän väliaikaisratkaisuja, yllättävien toimenkuvien täyttämistä ja joustavuutta. Työelämä edellyttää uudenlaisia ratkaisuja ja hankkeita, joihin yrityksillä ei ole välttämättä oikein osaamista." (Tuominen & Vanttinen 2013)

Erityinen näkökohta liittyy sopivuuteen tiettyyn yritykseen ja asemaan. Aivan kuten ihmisiä, myös yritykset omaavat erilaisia 'persoonallisuuksia'. Jotkut yritykset ovat voimakkaita ja toiset ovat enemmän taaksepäin katsovia. Taaksepäin katsomisella tarkoitetaan yleensä yrityksen strategian sitouttamista historian statistiikkaan. Eli keskitytään tarkastelemaan tilastoja, jonka pohjalta vahvasti rakennetaan yrityksen nykyinen päämäärä. Odotukset voivat vaihdella myös työpaikoista yrityksen ja 'tuotannon' välillä. Ulospäin suuntautunut persoonallisuus on välttämätöntä myynnin ja asiakaskontaktoinnin kannalta, mutta vähemmän yrityksen tutkimuksen kannalta. Statistiikkaan perehtyvät työntekijät eivät näin ollen välttämättä ole aivan niin vahvasti ulospäinsuuntautuneita, kuin varsinaisessa asiakaskontaktin parissa työskentelevät henkilöt. (Courtland & Thill 2017, 42.)

Staff Plus Oy on pitkään pääkaupunkiseudulla toiminut, ravintola-alalle keskittynyt henkilöstöpalveluyritys. Vuositasolla Staff Plus Oy tekee yhteistyötä noin 300 asiakasyrityksen kanssa tarjoten heille extratyövoimaa 1400 työntekijän "pankista". Staff Plus Oy:n vahva erikoistuminen ravintola-alan eri osa-alueisiin näkyy heidän tarjoamassaan palvelussaan, eli henkilöstön rekrytoinnissa. Ammattitaito kartoitetaan heillä jo haastatteluvaiheessa, siitä mitä on aikaisemmin tehnyt. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että mitä enemmän monipuolista työkokemusta on työntekijällä, on hänelle pienempi kynnys tarjota töitä. Toisaalta yrityksen ideologia on henkilöä 'tukeva', eli myös vastavalmistuneelle löytyy taatusti

töitä, kunhan se kuuluisa ”oma motivaatio” on kunnossa. Staff Plus Oy:n kautta voi rekrytoida jokaisen HoReCa-alan osaajia muun muassa; á la carte -tarjoilijoita, catering -tarjoilijoita, baarityöntekijöitä, kahvilatyöntekijöitä, ”plockareita”, salin vuoropäälliköitä, hovimestareita, ravintolapäälliköitä, kokkeja, kylmäkköjä, keittiöapulaisia, tiskareita, keittiön vuoromestareita, sekä keittiömestareita. Staff Plus Oy on nykyisin osa VMP Oyj -konsernia, joka on täysin suomalainen pitkän linjan pioneeri henkilöstöpalveluyritys. VMP:n ideologiana on tarjota kokonaisvaltaista valikoimaa henkilöstövuokraukseen, rekrytointiin, organisaation kehittämisen, sekä itsensä työllistämisen palveluita. VMP:n tavoitteena on tukea yrityksiä ja ihmisiä menestymään jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. (Staff Plus Oy 2019)

VMP Oyj fuusioi hiljattain kevään 2019 -aikana Staff Plus Oy:n ja Extremely Nice Job Oy ENJOYn yhteiseksi toimielimekseen selkeyttääkseen palveluvalikoimaansa. Fuusioitumisen kautta sekä Staff Plus Oy:n, että ENJOYn työntekijöiden ja työnantajien kysyntä-/tarjontamahdollisuudet paranivat entisestään. Otetaan vaikka esimerkki siitä, että jos on aikaisemmin työskennellyt pelkästään Staff Plus Oy:n kautta, on töitä tarjottu ainoastaan pääkaupunkiseudulta. Samoin oli ENJOYn tilanne taas muualla Suomessa. Pelkästään ENJOYn kautta työ ”keikkojen” saaminen pääkaupunkiseudulta oli haasteellista. Fuusioitumisen jälkeen on työtarjontaa saatavilla kummankin työntekijöille ympäri maan. Kattavamman verkoston kautta niin PK-seudulla, kuin valtakunnallisesti, on ENJOY kasvanut entistä vahvemmaksi organisaatioksi tuottamaan HoReCa-alan resursseja asiakkaille sekä työllistämään ja nykyisin myös kouluttamaan työntekijöitä. (Extremely Nice Job Oy 2019)

Henkilöstön rekrytointi lähtee aina siitä, kun yrityksellä on jostain syystä pulaa osaavista työntekijöistä. Ravintola-alalla vallitsee globaali ilmiö ’työvoimapulasta’. Globaali ilmiö näkyy vahvasti etenkin Suomessa, jossa palkat eivät kohtaa työmäärää/-aikoja. Työntekijöitä on vaikea saada juuri edellä mainittujen asioiden takia.

## **2.1 Haastattelutilanne Staff Plus Oy:lla**

Lähdetään siitä, että Staff Plus Oy on isohko ’pioneeri’ yritys vuokratyöntekijä yritysten joukossa. Pioneerisuudesta voi olla sekä hyötyä, että haittaa yrityksen toiminnan kannalta. Jos ajattelutapa on juurtunut ’paikalleen’, eikä uusia ajattelutapoja synny enää laisinkaan, voi yrityksen vetovoima heikentyä yritysten jatkuvassa nopeatempoisessa kilpailussa.



Työhaastattelutilanne alkaa siitä, että yrityksestä kerrotaan alkuun perusasiat, mitä hakijan tulee tietää. Tämän jälkeen voidaan siirtyä jo yrityksen visioon, strategiaan ja arvoihin. Siihen mitä yrityksen arki on konkreettisesti. (Armstrong M. 2012)

Kysymyksiä oikeamuotoinen esittäminen kertoo haastattelijan ammattimaisuuden taustoista hyvin. Klassisien 'kliseisten' kysymysten esittäminen ei ole missään tapauksessa huono asia, päinvastoin. Syksyn 2018 kyselytutkimukseen viitaten on mielenkiintoista huomata se, että useat vastanneet esittäisivät juuri samanlaisia kysymyksiä kuin toisetkin. Mitkä ovat heikkoutesi/vahvuutesi? Mikä on palkkatoiveesi? Miksi valitsisimme juuri sinut?.. Muun muassa näin kyselytutkimukseen vastanneet esittäisivät kysymyksiä, jos olisivat haastattelijan tilanteessa. (Liite 1, kysymys 4.)

Miten sitten voidaan selvittää, vastaako haastattelijan osaaminen haettavan tehtävän vaatimuksia? Tähän kohtaan kyselytutkimukseen vastanneet olivat pääosin sitä mieltä, että ensimmäisenä on lähdettävä kontaktoitumaan mahdollisiin cv:ssä mainittuihin suosittelijoihin. Toisena tekijänä on nykyaikaisempi muoto, eli löytyykö yhteisiä kavereita esimerkiksi somesta. Jos löytyy mahdollisuus soittaa myös mahdollisesti edelliseen oppilaitokseen, voi sitäkin kautta saada selville, onko hakija motivoitunut alaa kohtaan. (Liite 1, kysymys 7.)

Haastattelu-prosessi päättyy siihen, kun työnantaja on omasta mielestään löytänyt vahvimman ja parhaimman kandidaatin työtä varten. Kandidaatille kerrotaan työn kaikki vaatimuksen viimeistään tässä vaiheessa. Syksyllä 2018 järjestettyyn kyselytutkimukseen vastanneet olivat useaa eri mieltä siitä, mitä he odottaisivat hakijalta ja tiimiltä tulevaisuudessa. Näitä asioita, joita edellytetään ja odotetaan ovat muun muassa tehokkuutta, ryhmätyöskentelytaitoja, oma-aloitteisuutta, itsenäistä työskentelyä, tavoitteiden saavuttamista, alaan perehtymistä ja kehittymistavoitteita. (Liite 1, kysymys 17.)

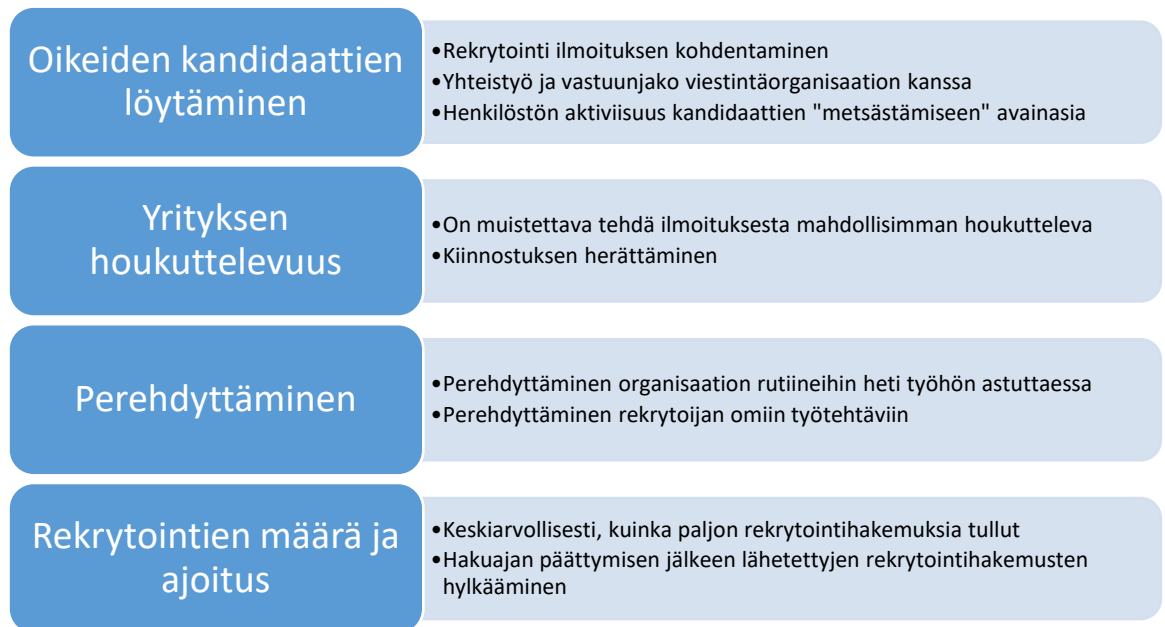
## **2.2 Haasteet ammattitaitoisen työvoiman rekrytoinnissa**

Haastattelun eteneminen lähtee yleensä mahdollisen työnantajan puolesta. Toki työntekijänkin on oltava kiinnostunut siitä, missä vaiheessa prosessi etenee. Kyselytutkimukseen vastanneet olivat lähes yksinomaan sitä mieltä, että lopullisen päätöksen tekeminen henkilöä rekrytoitaessa voi olla usein melko haastavaa.

Kun lähdetään tutkimaan statistiikkaa, voidaan todeta ja huomata se, että jo yli puolet majoitus- ja ravitsemisalalan yrityksistä ovat siinä uskossa, että MaRA -toimiala kohtaa

jonkinasteisia vaikeuksia osaavan työvoiman rekrytoinnissa, kun katsotaan vaikka viiden vuoden päähän tulevaisuuteen. Riittävän pätevän ja motivoituneen henkilöstön löytämistä pidetään alan kasvunäkymien vuoksi sangen haasteellisena. Rekrytoijat pitävät tärkeimpinä osa-alueina asiakaspalvelutaitoja, asiakastarpeiden tunnistamista sekä vahvaa myyntiosaamista. Kun jokin näistä sektoreista puuttuu, voidaan todeta, että ammattitaito on puutteellista. Näinä päivinä majoitus- ja ravitsemisala on haasteiden edessä, sillä hakijamäärän alan koulutuksiin ovat pienentyneet merkittävästi. Alalla on kuitenkin vastaisuudessakin tarjolla runsaasti työpaikkoja, jotka pitäisi täyttää. Useat yritykset uskovat vahvasti majoitus- ravitsemistoimialan kasvuun seuraavien vuosien aikana, mutta riittävän ammattitaitoisen ja motivoituneen tiimin löytämistä pidetäänkin kasvunäkymien myötä ongelmallisena. Erityisesti kokin, tarjoilijan ja keittiömestarin tehtäviin on vähemmän hakijoita, kuin aikaisemmin. Samanaikaisesti kyseisiin tehtäviin ennakoitua suurempaa rekryointitarvetta tulevaisuudessa. Rekryointitarpeiden uskotaan kehittyvän etenkin toisen asteen ammatillisen koulutuksen käyneiden työntekijöiden osalta. Minkä takia sitten juuri toisen asteen työpaikkoja on yhä enemmän ja enemmän? Syynä tähän on muun muassa palkkaratkaisut ja huonot joustamattomat työajat. Nuorten kohdalla ammattitaitoisen henkilöstön 'pitäminen' yrityksessä on vaikeaa alan "helmimäisyyden" kuvan takia. Erilaiset tv-ohjelmat luovat täysin väärennaisia harhakuvitelmia siitä, mitä alalla oikeasti vaaditaan. Ihmiset ovat nykyään enemmän tietoisia omasta jaksamisestaan ja ovat myös niin sanotusti "mukavuudenhaluisia". Näinä päivinä ei suostuta tekemään työtä yötä päivää huonolla palkalla. Mikä on kyllä varsin järkeenkäypä lähtökohta. (MaRa Ry. 2015)

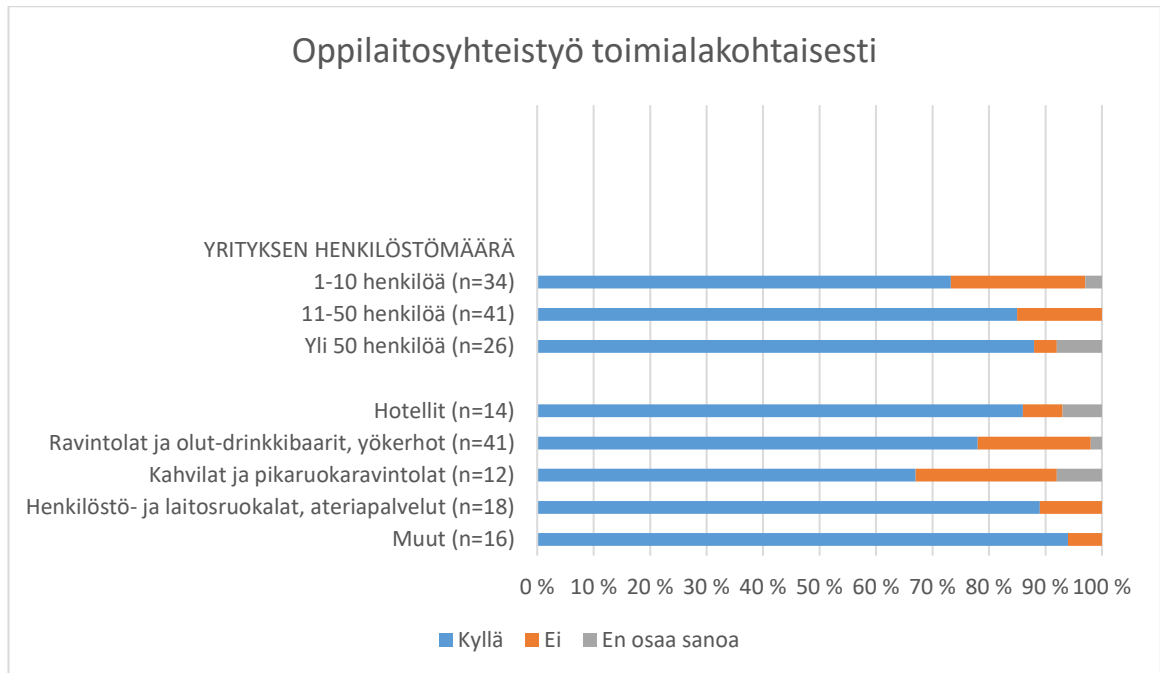
Majoitus- ja ravitsemisalan vahvuuksina pidetään alan monipuolisuutta ja yleisesti hyvää ilmapiiriä. Ongelmakohtina voidaan yleisesti pitää sitä, että matkailu- ja ravintola-alan työnantajia ei nähdä houkuttelevana etenkin nuorten työelämään saapuvien valmistuvien opiskelijoiden silmissä. Haasteina pidetään yleisesti muun muassa maan heikkoa taloudellista tilannetta ja asiakkaiden laskenutta ostovoimaa. Ongelmina koetaan aiheutuvan myös alati kiristyvästä 'sääöstelystä', sekä erilaisten lakisääteisten maksujen ja verotuksen lisääntymisestä. (MaRa Ry. 2015)



Kuva 1. Tulevaisuuden haasteet. (Lähde: Aalto-yliopisto 2013)

### 2.3 Oppilaitosyhteistyö

Neljä viidestä yrityksestä on sitä mieltä, että oppilaitosyhteistyö on äärimmäisen tärkeää ja yleistä. Suuremmissa yrityksissä yhteistyö näkyy selvästi merkittävämmiin, kuin henkilöstömäärältään pienemmissä yrityksissä. Kokemukset oppilaitosyhteistyöstä on usein vaihtelevia, mutta pääosin myönteisiä. Erilaiset vierailut yrityksissä, yritysten vierailuluennot, sekä tietenkin työssäoppiminen on yleensä koettu tehokkaimmiksi yhteistyötavoiksi. Kehitysehdotuksena yrityksen nostavat ajoittain esille aktiivisempaa lähestymistapaa oppilaitosten puolelta, yhteisiä projektisuunnitelmia, sekä yritysvierailujen ja -tilaisuuksien lisäämistä. Osaavan henkilöstön houkuttelemiseksi yritykset peräänkuuluttavat alan maineen ja profiilin kohottamista. Keinoin alan maineen kohottamiseksi on esitetty muun muassa moniosaajien kouluttamista, koulutuksen tason yleistä nostamista, työssäoppimisien ja oppisopimuskoulutuksien lisäämistä. Myös palkkatason nostamisella sekä työehtojen ja työaikojen joustavuudella voidaan vaikuttaa alan profiilin voimakkaaseen nostoon. (MaRa Ry. 2015)



Kuva 2. Oppilaitosyhteistyö sektoreittain. (Lähde: Ennakointikamari 2015)

Rekrytointi-ilmoitusta laadittaessa on syytä muistaa myös hyödyntää oppilaitosten omia rekrytointikanavia, mikäli tämä on mahdollista. Tähän voidaan ottaa esimerkki vaikkapa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun hyödyntämästä LAURA™ työpaikat ilmoituspalvelusta. Laura rekrytointijärjestelmä auttaa yrityksiä, kuten Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy:tä keskittymään olennaiseen, eli rekrytointiin ilmoituksen laatimisen sijasta. LAURA™ rekrytointijärjestelmän avulla työpaikkailmoituksen oikean muodon niin kielipillisesti kuin ulkoasuisesti, jää järjestelmän tarkistettavaksi, eikä oppilaitos ole juridisesti vastuussa ilmoituksen tarkistamisesta. Työpaikkailmoitukset ovat järjestelmän avulla tyylikkäitä, ja tehtäviin on myös kiva hakea. Työtehtäviin voidaan hakea vaikkapa lomakkeilla, videolla, tai nykyaikaisesti LinkedIn -profiililla. Vaihtoehtoja on moneksi, mutta Laura™ -järjestelmän hyödyntäminen tekee siitä varmasti vaivattomampaa. (LAURA™)

#### 2.4 Avoinna olevan työpaikan markkinointi

Kuten jo aiemmin tekstissä mainittu, on markkinointi erittäin tärkeää, jotta rekrytointi-ilmoitus saavuttaa potentiaaliset rekrytoitavat. Markkinointi-ilmoituksessa taas on yleensä tärkeää muistaa ilmoittaa yrityksen fokuoitunut kasvunäkymä tulevaisuuden kannalta, ilmoituksen on näin ollen oltava selkeä ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Omalla kielipillisesti oikealla argumentointityylillä, voidaan työpaikkailmoitukseen vaikuttaa merkittävästi. Myös työpaikkailmoituksen kieli on valittava sen perusteella, minkälaista osaamista yritykseen etsitään. Jos vaikkapa työpaikka vaatii vahvaa englanninkielen taitoa, on myös työpaikkailmoituksen syytä olla englanninkielellä. Jos taas yritys etsii

suomea äidinkielenään puhuvaa henkilöä, on työpaikkailmoituksen näin ollen syytä olla suomenkielinen. Myös niin sanottu 'visuaalinen rekrytointi' on erittäin varteenotettava vaihtoehto 'perinteiselle' rekrytointi-ilmoitukselle. Visuaaliseen rekrytointiin voidaan sitouttaa vanha sanonta "kuva kertoo enemmän, kuin tuhat sanaa". Eli kuvien, kaavioiden, tilastojen jne. hyödyntäminen työpaikkailmoituksessa edesauttaa markkinoinnin kohottamisessa. (Kauppalehti.fi, 2018.)

Seuraavassa vaiheessa markkinoinnissa voidaan käsitellä työn tuomia mahdollisuuksia, sekä erilaisia kilpailukykyetuja. Työn mahdollisuuksilla voidaan tarkoittaa työyhteisön, eli niiden työkavereiden merkitystä omassa työssä. Se, millainen työyhteisö on, vaikuttaa usein markkinoinnin kannalta merkittävällä tavalla. Jos markkinoinnissa ilmoitetaan työyhteisön olevan helposti lähestyttävissä, on sen myös oltava sitä. Muussa tapauksessa rekrytoitu työntekijä saattaa pahimmassa tapauksessa jopa irtisanoutua koeajan puitteissa. (Duunitori, 2018)

Vastuullinen kesäduuni on kampanja, jonka avulla työnantaja voi erottautua edukseen. Erilaisten kampanjoiden avulla on helppo rakentaa vetovoimaista ja vastuullista työnantajakuvaa. Vastuullinen kesäduuni kampanjan tavoitteena on saada työelämästä innostunut nuori työllistymään mieleiseensä työpaikkaan. Luomalla vetovoimaista työnantajakuvaa, voi tämä houkuttaa nuoria hakemaan kampanjan tarjoamiin työmahdollisuuksiin. Vastuullinen kesäduuni kampanjan tarkoitus on perehdyttää nuori työnhakija muun muassa tekemään hyvän CV:n ja työhakemuksen. Hyvin laadittu CV/työhakemus kertovat työnhakijan motivaatiosta hakea työtä. Työnantajan näkökulmasta hyvin laadittu CV kertoo ihmistyyppistä, jaksako panostaa asioihin. Huonosti laadittu CV taas voi kertoa sen, että työnhakija ei ole kovin pitkäjänteinen, ja jaksaa keskittyä asioihin. (Oikotie, vastuullinen kesäduuni 2019)

Staff Plus Oy kuuluu henkilöstöpalveluyritysten liittoon. Liittoihin kuulumisen on tärkeää yrityksen imagolle. Liitot auktorisoivat yrityksiä toimimaan omalla alallaan valvotusti, sekä kehittävästi. Kun yritykselle myönnetään auktorisointi 'titteli', se näkyy yrityksen julkisessa kuvassa positiivisena asiana. Useat eri tahot työntekijöistä, luottamusmiehiin, sekä työntekijä-/työnantaja liittoihin voivat antaa auktorisoidun yrityksen käytännöistä ja toiminnasta, jos niissä ilmenee jotain huomautettavaa. Palautteita voidaan antaa joko omalla nimellä tai anonyymisti. Anonyymin palautteen antamismahdollisuus taas madaltaa kynnystä antaa konkreettista palautetta. Auktorisointisääntöjen noudattamatta jättäminen voi pahimmassa tapauksessa aiheuttaa auktorisointi -'tittelin' menetyksen. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2019)

Auktorisoinnille on olemassa erilaisia sääntöjä/säädöksiä, joita yrityksen tulee noudattaa ennen mahdollisuutta saada 'titteli' auktorisoidusta yrityksestä. Auktorisoinnin perusedellytyksenä on, että yrityksen tulee tarjota henkilöstövuokraus- ja/ tai rekrytointipalveluja. Yrityksen tulee olla toiminut alallaan vähintään vuoden ja yhden täyden tilikauden. Yrityksen on myös sitouduttava noudattamaan auktorisointisääntöjä, sekä tulee olla työnantajaliiton jäsen. Yrityksellä ei saa olla vero-/eläkevakuutusmaksuvelkaa tai muunlaisia maksuhäiriömerkintöjä. Yrityksen oma pääoma ei saa olla miinuksella, eli niin sanotusti negatiivinen. Auktorisointihakemusta varten yrityksen tulee liittää tuorein tilintarkastuskertomuksensa. Kun puhutaan johtotasolla, niin yrityksen johto tai hallituksen jäsenet eivät saa olla millään lailla liiketoimintakiellossa. Viimeisenä kohtana säännöissä yrityksen on sitouduttava maksamaan auktorisoinnin liittymis- ja vuosimaksuja. Liittymis- ja vuosimaksuja ei myöskään palauteta, mikäli yritys menettää jostain syystä auktorisoinnin. Ei edes siinä tapauksessa, kun yritys ilmoittaa itse eroavansa auktorisoinnista. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2019)

## **2.5 Kuinka valmistautua työhaastatteluun**

Työpaikkaa hakevan lähtökohdista haastatteluun valmistautuminen on hyvin tärkeää. On osattava vastata kysymyksiin koskien organisaatiota, joihin sisältyy muun muassa yrityksen toiminta, markkinointi, ja tavoitteet. On myös hyvä opetella etukäteen erilaisia tietoja haastattelijasta, tietäen hänen nimensä ja työtaustansa. Näin antaa itsestään hyvän vaikutelman haastattelutilanteessa. Suunnittelemalla omia vastauksia etukäteen kysymyksiin, joita olettaa haastattelutilanteessa kysyttävän antaa myös itsestään paremman kuvan, kuin vaikka toisesta valmistautumattomasta hakijasta. On osattava kertoa myös se, mitä ei ole pitänyt aiemmissa työtehtävissään, ja mitkä ovat vahvuuksia. Tullessa kysymykseen tulevaisuuden suunnitelmista, on hyvä miettiä etukäteen omia tavoitteitaan uralla etenemiseen. Mikä on se niin sanottu "oma juttu", ja mistä ei taas tykkää pätkeäkään töissä. Osoittamalla haastattelutilanteessa itsevarmuutta, motivaatioita, vahvuuksia, heikkouksia, ammatillista pätevyyttä, 'aitoutta', on yleensä vahvoilla rekrytointiprosessin edetessä. Rehellisyys on kaiken a ja o, myös elämässä yleensäkin. (Courtland & Thill 2017, 43.)

Tärkeimpiä asioita kuitenkin on muistaa haastattelupaikka ja -aika. Jos käy 'vahinko', että on mennyt väärän toimipisteen luokse haastatteluajankohdalla, romahduttaa se yleensä

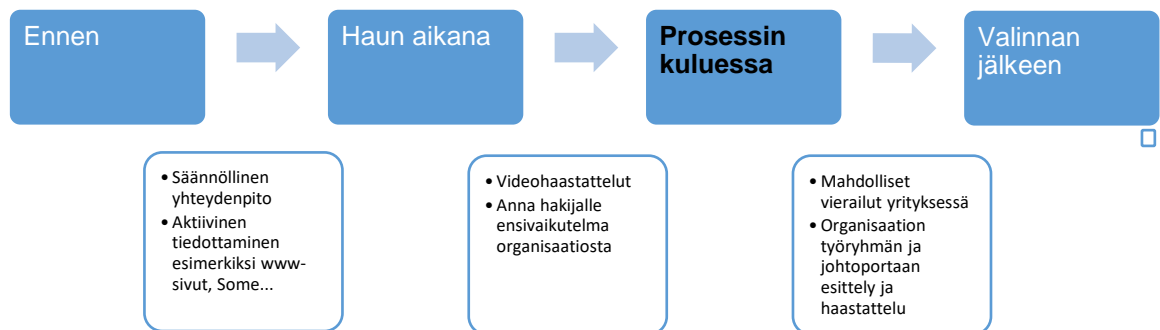
työnsaantimahdollisuuksia merkittävällä tavalla. Kun muistaa olla haastattelutilanteessa rentoutunut, ja joustava, näkyy se haastattelijalle positiivisella tavalla.

## 2.6 Työhaastattelijan tärkeimmät työvälaineet (mihin kohdistaa 'katse')

On tärkeää muistaa se, että haastattelu on aina molemmin puoleinen keskustelutilaisuus. Tämä tarkoittaa sitä, että keskustelussa edetään niin sanotulla 'vuoropuhe' -metodilla. Haastattelijan tulisi muistaa, että kysyttävillä kysymyksillä on yhtä suuri merkitys, kuin annettavilla vastauksilla. Kysymällä 'oivaltavia' kysymyksiä, voit demonstroida omaa ymmärrystäsi organisaatiosta. Voit niin sanotusti ohjata keskustelua alueille, missä oma pätevyytesi pääsee esiin parhaalla mahdollisella tavalla, ja voit samalla varmistua siitä, onko tämä hyvä tilaisuus uudelle työntekijälle. Lisäksi haastattelijoiden on odotettava haastateltavan esittävän kysymyksiä, ja on pyrittävä suhtautumaan hyvin kielteisesti hakijoihin, joilla ei ole mitään kysyttävää 'yleisesti' organisaatiosta, tai vaikkapa päivän säästä. Kansankielellä niin kutsutuille "tuppisuille" voi olla hyvin vaikeaa järjestää minkäänlaista työtä. Ymmärrettävä on kuitenkin se, että haastateltavaa saattaa alkuun hiukan jännittää haastattelutilanteessa. On näin ollen hyvä pyrkiä ohjaamaan keskustelua haastateltavan "mukavuusalueelle eng. comfort zone". (Courtland & Thill 2017, 43.)

Hyviä esitettäviä kysymyksiä voi olla muun muassa seuraavanlaisia. **Mikä** ovat työpaikkojen tärkeimmät tehtävät? Tässä kohdassa voidaan tarkoittaa sitä, että epämääräisellä vastauksella voidaan merkitä sitä, että vastuuta ei ole ymmärretty selkeästi. Mikä osaltaan voi johtaa siihen, että työ rupeaa tuntumaan turhauttavalta, jos ottaa työn vastaan. **Mitä** ominaisuuksia haluaisitte henkilöltä, joka tulisi täyttämään tämän työpaikan? Tässä kysymyksessä voi haastatteliija saada haastateltavaa 'ylittämään' työn kuvauksen ymmärtääkseen, mitä yritys todella haluaa. **Miten** voit mitata menestystä jollekin tässä asemassa olevalle henkilölle? Epämääräinen tai epätäydellinen vastaus voi tarkoittaa työnantajalle sitä, että odotukset, joita haastateltava tulee kohtamaan, ovat epärealistisia tai huonosti määriteltyjä. **Mikä** on ensimmäinen ongelma, joka vaatii huomiota henkilöltä, jonka palkkaatte? Syy, minkä takia tätä kysytään, on se, että se ei ainoastaan auta haastateltavaa valmistautumaan, vaan se voi myös ilmoittaa, että haastateltava aikoo "hypätä" ongelmalliseen tilanteeseen. **Oletko** muuntautumiskykyinen nyt tai tulevaisuudessa? Tällä tarkoitetaan sitä, että jos työntekijä ei halua "muuntautua" usein tai kokonaan, hänen on tiedettävä tämän hetkiset odotukset nyt. **Miksi** tämä työ on nyt vapaa? Jos edellinen tämän "vakanssin" työntekijä on edennyt urallaan ja saanut ylennyksen, se on usein hyvä merkki. Ja jos edellinen työntekijä lopettaa, se ei välttämättä ole niin hyvä merkki. **Mikä** tekee mielestäsi organisaatiosta erilaisen, kuin muut alalla?

Vastaus auttaa haastattelijaa arvioimaan, onko yrityksellä selkeä strategia menestyä toimialallaan ja onko huippujohtajat ilmoittaneet tästä alemman tason työntekijöille. **Mikä** on tyypillinen työpäivä sinulle? Haastattelijan vastaus voi antaa haastateltavalle vihjeitä yrityksen jokapäiväisestä arjesta. Tällä voidaan tarkoittaa muun muassa sitä, miten organisaation rutiinit muodostuvat päivittäin. **Mitkä** ovat seuraavat valintaprosessin vaiheet, **mikä** on paras tapa seurata juuri sinun valintaasi? Nämä valintaprosessin taustalla vallitsevat kysymykset voivat antaa hakijalle tietoa siitä, missä vaiheessa yritys on palkkaamassa, sekä antaa niin sanottuja 'vihjeitä' ja 'vinkkejä' siitä, missä vaiheessa hakuprosessisi on. (Courtland & Thill 2017, 43.)



Kuva 3. Rekrytointiprosessin kulku. (Lähde: Aalto-yliopisto 2013)

Kysymyksien oikein muotoileminen on tärkeää, sillä oikein muotoiltuna se herättää heti mielenkiinnon työntekijässä. Myös asioiden, mitkä kuulostavat kliseisiltä on merkittävässä avainasemassa haastattelutilanteessa. Näitä kliseisiä kysymyksiä voi olla muun muassa seuraavanlaisia; missä olet paras? Missä halua kehittyä? Miten suunnittelet työpäiväsi? Heikkoudet? Vahvuudet? Palkkatoive? Miksi meidän tulisi valita juuri sinut? Missä näet itsesi vuoden päästä? Mitkä asiat aiheuttavat sinulle stressiä? Miten lievität stressiä? Näihin kysymyksiin perehtymällä ja niitä hiomalla, voi onnistua haastattelijana aivan leikiten hyvin. Hyvä rekrytoija/haastattelija antaa itsestään positiivisen kuvan, jota haastateltavan on helppo lähestyä. Nykyisin etenkin rentous, ja omana itsenä olemisen on tärkeämpää jokapäiväisessä kanssakäymisessä työmaailmassa, kuin aikaisemmin. Ei tarvitse mennä kuin parikymmentä vuotta taaksepäin, aikaan, jolloin Suomessa vallitsi

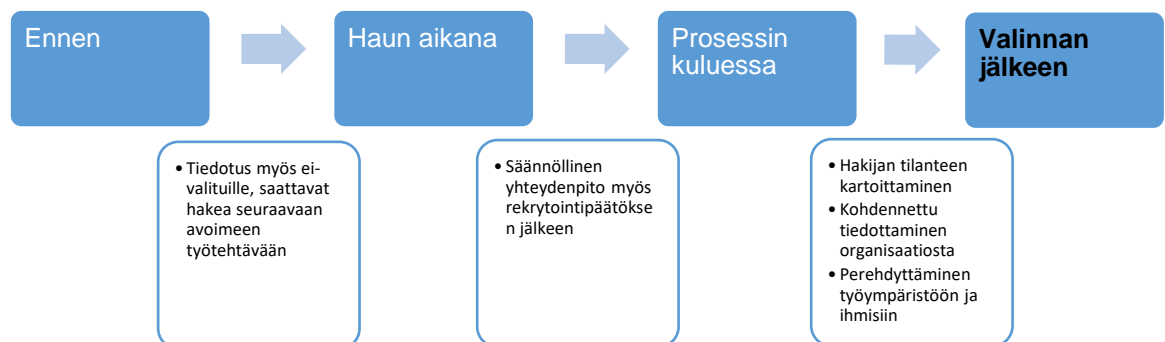


lama, jolloin työhaastattelut olivat todella virallisia, ehkä jopa turhan virallisia siihen nähden, miten niiden täytyisi olla. (Liite 1, kysymys 4.)

## 2.7 Harjoittele taitojasi

Kun ruvetaan puhumaan kommunikaatiotaidoista, ensimmäisenä tulee mieleen vuorovaikutus toisten kanssa. Kielet eivät välttämättä taivu sanasta sanaan, kun asiaa ilmaistaan. Globaalissa bisneksen markkinataloudessa on äärimmäisen tärkeää valita sanat oikein, jotka ilmaisevat asian/idean selkeästi ja helposti. Slangisanojen tai yleisen puhekielen käyttäminen virallisissa tilaisuuksissa antaa helposti itsestään kuvan siitä, että ammattipätevyys ei ole sitä, mitä olisi hyvä olla. Usein voi olla hyvin 'valheellinen' lähestymistapa, mitä kouluissa opetetaan. Opiskeltaessa saa helposti vääristyneen kuvan siitä, millaista on oikeaoppinen bisneskieli. (Burns & Veeck & Bush 2017)

Tutkimusosaamisen kehittäminen on tärkeää näinä päivinä. Nykypäivän globaalissa ympäristössä sekä pienien, että suurten yritysten on oltava tietoisia niin globaaleista markkinoista, kuin sen vaatimuksista. Kun yhä useammat yritykset valitsevat kansainvälisen kaupankäynnin ja kilpailun, kaupankäyntiä vain yhdessä maassa voidaan pitää valtavana riskinä monille kansallisille yrityksille. Tutkimustuloksia kansainvälistä kauppaa harjoittavista yrityksistä on usein ilmaistava erilaisten kysymysten kautta. On osattava ymmärtää tutkimustuloksista saatavaa dataa ja sen on pohjauduttava laadittuihin tutkimuskysymyksiin vahvasti. Lopullisia varsinaisia tutkimustuloksia on osattava ilmaista selkeästi myös muulle työryhmälle niitä esiteltäessä. (Courtland & Thill 2017, 116.)



□

Kuva 4. Valinnan jälkeen. (Lähde: Aalto-yliopisto 2013)

On osattava tunnistaa briljantti osaaminen. Se vaatii rekrytoijalta kovaa työtä, herkkyyttä ja läsnäoloa. Alansa parhaimmilla yrityksillä voisi kenties olla käytettävissään kykyjen etsijöitä, vähän niin kuin ammattilaisjääkiekkjoukkueella. Nämä kykyjen etsijät noukkisivat ne helmet ”heinäsuovasta”, jotka tulevat takuuvarmasti antamaan yritykselle lisäarvoa. Valitettavasti nämä ”helmet” usein ovat menestyneet vaatimattomuudellaan ja jäävät ”parhaiden” hakijoiden varjoon, heidän nostaessaan vahvasti itseään esiin haastattelutilanteessa. Haastateltavan osaamisen selvittäminen voi muodostua kaikista haasteellisemmaksi rekrytointiprosessin edetessä. Helpoin keino selvittää haastateltavan osaaminen on yksinkertaisesti soittamalla edellisille esimiehille tai hakemuksessa mainituille suosittelijoille. Osaamisen tunnistamiseen liittyy myös ’valheenpaljastus’ vahvasti. Usein valehtelemisen selvittäminen on helppoa, kun vertailee vastauksia ja luonteenpiirteitä. Viimeisenä, on päätöksestä ilmoittaminen valitulle kandidaatille. Tärkeää on aina muistaa ilmoittaa, pääseekö jatkoon valintaprosessin edetessä, jonka jälkeen valitulle ilmoitetaan tehtävään valinnasta. Kohteliaista on myös ilmoittaa valitsematta jääneille hakijoille, etteivät tulleet valituksi. Valitsematta jättämisen ilmoittaminen antaa haastattelijasta kohteliaan kuvan, eikä kenellekään pitäisi jäädä asia vaivaamaan ’hampaankoloon’. Ilmoitettaessa kirjallisesti hakijoille, on hyvä muistaa aloittaa lauseella ”saimme x määrän hakemuksia”. Tämä kertoo valitsematta jääneelle hakijalle määrällisen tuloksen, jonka joukosta häntä ei valittu. (Tuominen & Vääntinen 2013)

### 3 Nykyaikainen liiketoiminta

Kun puhutaan nykyaikaisen liiketoiminnan etiikan arvioinnista, on otettava huomioon, että sen arviointi ei ole millään mittapuulla yksinkertainen asia. Osittain tähän vaikuttaa se, että erimielisyyksien vuoksi mietitään mitä on eettinen käyttäytyminen, ja kuinka se näkyy yksittäisten yritysten positiivisesta ajattelusta neutraaliin, sekä negatiiviseen ajatteluun. Yrityksen liiketoimintaa pahiten huonontavana kohtana voidaan pitää kaikenlaista negatiivista ajattelutapaa, tosin jos sitä ei olisi lainkaan, olisi yrityksessä paljon haastavampi puuttua sisällä vallitseviin epäkohtiin. On kuitenkin turvallista sanoa siitä, että nykyisten ja mahdollisesti tulevien yritysjohtajien etiikasta voidaan välillä kantaa suurta huolta. Niin sanottu ”vanhoillinen” ajattelutapa ei ole millään tavalla hyväksi nyky-yhteiskunnassa vallitsevassa globaalissa maasta toiseen muutosta. Erilaisuus on läsnä ja näkyy vahvasti jokapäiväisessä arjessamme ja elämässämme. ”Kapeakatseisella” ajattelemisella ei kaiva kuin itselleen kuoppaa yritysten kilpaillessa markkinatalouksista. Muun muassa Harvardin yliopiston professori Rakesh Khurana puhuu monille näin, ”yksi tapa tarkastella amerikkalaisen liiketoiminnan ongelmaa on se, että se on onnistunut ottamaan vastaan monia ammattimaisuuden esiintymisiä ja etuoikeuksia samalla, kun vältetään siihen liittyvät rajoitukset ja vastuut.” (Courtland & Thill 2017, 120.)

On useita tapoja määritellä ryhmiä. Charles Handy määrittelee ryhmän ”minkä tahansa kokoelman ihmisiä, jotka pitävät itseään ryhmänä”. (Brooks 2009, 115.) Tämä määritelmä on kuitenkin rajallista, kun tarkastellaan tehokkaita tai tehottomia ryhmiä organisaation asetuksissa ja tilanteissa. Päätettäessä, mitkä edellä mainituista ryhmistä ovat jotain muuta kuin pelkästään yksilöiden kokoelmia, jotka vain kokevat itsensä ryhmäksi, on ryhmien painostus painottunut sen toiminnan keskittymiseen ja terävöittämiseen. Selvästi tämä tuo esiin ajatuksia, joita vuorovaikutuksen kautta on tapahduttava ja tietoisuudelle saatava merkitystä. Kun käytetään sanoja ’ryhmät’ tai ’ryhmäsuhteet’, viitataan enemmän kuin todennäköisesti psykologisen suhteen olemassaoloon. (Brooks 2009, 115.)

Sosiaalipsykologia voi vielä puhua ryhmistä ja ryhmätöistä, mutta organisaatiot ovat ensisijaisesti kiinnostuneita ryhmistä ja tehokkaasta työstä. Lisääntyvä keskittyminen työskentelemään toiminnallisten ja maantieteellisten erojen yli ja painopiste suuntaistettu joustavuuteen, vaikutusmahdollisuuksiin ja innovointiin nyky 2000-luvun järjestöt edistävät juurikin erilaisiin yhteistöihin perustuvia työryhmiä. (Brooks 2009, 116.)

Usein ryhmät pyrkivät kehittämään tavanomaisia tapojaan käyttäytyä ja tehdä asioita hyvin luonnollisella ja melkein sanattomalla tavalla, kehitystä ajan mittaa, josta tulee jaettu,

'itsestään selvä' ryhmäpsykye. Ryhmät kehittävät tottumuksia ja rituaaleja, joiden alkuperää ei voida selittää. Tietyissä työryhmissä on tietyt näistä rituaaleista ja rutiineista, jotka heille on esitetty ja jotka on nimenomaisesti tuotettu tuoteselosteiden, säädettyjen sääntöjen ja hyvin hyväksytyjen (ja dokumentoitujen) työkäytäntöjen muodossa. Normit voivat toimia positiivisesti tai negatiivisesti organisaation kannalta. Kaikki ryhmäsääntöjen rikkomiset eivät edistä ryhmän harmoniaa, ja rikkomusten tekijät ovat riskialttiita eri rangaistuksiin, sosiaaliseen eristykseen tai karkotukseen ryhmästä. Uudet jäsenet sosialisoituvat nopeasti ryhmän normeihin ja myös uusien jäsenten odotetaan sopivan ja noudattamaan normeja/sääntöjä. Normit voivat antaa ryhmälle sen identiteetin, joidenka kautta ryhmä on helposti erotettavissa muista ryhmistä. (Brooks 2009, 127.)

## 4 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuria kutsutaan usein vastuulliseksi erityyppisistä organisaation sisäisistä ongelmakohdista, ja toisinaan organisaatiokulttuurin uskotaan luomaan myös myönteisiä ominaisuuksia. Näiden kohtien vuoksi, on olennaista tutkia tätä konseptia perusteellisemmin, jotta voisimme ymmärtää organisaation käyttäytymistä ja diagnosoida/ylläpitää organisaation prosesseja ja toimintoja. Usein on hyvä tutkia eri kulttuurinäkökulmaa jossain määrin tunnistamalla erilaiset ajattelutavat ja vielä seuraamattomat lähestymistavat organisaatiokulttuurin tutkimusmenetelmiin. (Brooks 2009, 260.). Kulttuuri on jaettu ilmiö, joka tarkoittaa työyhteisöissä tehtävien jakamista eri tasoilla yrityksen hierarkiassa. Yksilöt kulttuurissa määrittävät yrityksen arvot ja tuottavuudet henkilökohtaisista eroavuuksista lähtien. Kansallinen kulttuuri, siihen liittyvä yrityssektori ja ryhmän normien sekä yksittäisten persoonallisuuksien luonne ja vaikutus otetaan huomioon.

### 4.1 Monimuotoisuus

Voidaan usein väittää, että monimuotoisuus ja kulttuuri ovat yhteensopimattomia ideoita. Miten yritys voi olla monimuotoinen sisältäen erilaiset käyttäytymismallit, arvot, normit, uskomukset muodostaen yhtenäisen organisaatiokulttuurin? Loppujen lopuksi kulttuurin keskittyminen fokusoituu niihin asioihin, jotka ovat samankaltaisia eri organisaatiossa työskentelevien ihmisten välillä sitouttaen yhteen: arvot, uskomukset ja normit. Se on usein yleistettävissä oleva erilaisten organisaatioiden keskuudessa vallitseva epäluulo, että voitaisiin hyväksyä se, että eri kulttuureilla on monenlaisia elementtejä, ja useimmat suvaitsevat jonkinasteisen sisäisen eron.

Kun työorganisaatiot ja niihin sitoutuva johto muodostettiin ensimmäisen kerran useita satoja vuosia sitten, työvoimaa hallitsivat miehet ja miehet hallitsivat organisaatioissa vallan lähes poikkeuksetta. Seurauksena voidaan väittää, että nykyorganisaatiot heijastavat edelleen satoja vuosia sitten muodostettua miespuolista johtamiskulttuuria. Tämä oli päällimmäinen normi vielä juuri ennen vuosituhannen vaihtumista. Nykyään kuitenkin organisaatioissa ollaan yhä tietoisempia käsitteistä, kuten institutionaalisesta rasismista tai seksismistä, joten tasa-arvo alkaa olemaan tärkeä ja ajankohtainen asia johtamiskulttuurissa tullessa tämän vuosituhannen tasolle. Usein asiat viittaavat siihen, että rasismi ja seksismi on upotettu organisaatiokulttuuriin, eivätkä välttämättä ilmaise itseään selkeänä syrjintänä vaan hienovaraisempien käyttäytymisten ja asenteiden kautta,

joita organisaatiossa työskentelevät jäsenet eivät useinkaan ymmärrä täysin tai tahallaan. (Brooks 2009, 269.)

Edellä esitetyn perusteella kulttuurin rakenteelliset ja tulkitsevat näkemykset voisivat johtaa siihen, että yhteiskunnassamme ottaisimme käyttöön hyvin erilaisia lähestymistapoja suurten organisaatiomuutosten hallintaan. 1980-luvun alkupuolelta lähtien organisaatiokulttuuria on pidetty yhä enemmän sekä esteenä muutokselle että olennaiselle osalle organisaation menestystä tai epäonnistumista. Kulttuurimuutoksen hallinta, jota monet pitävät välttämättömänä jatkuvan organisaatiodynamiikan varmistamiseksi, on keskustelun kohteena. Monet tutkijat ovatkin ehdottaneet erilaisia kulttuurimuutoksen malleja. (Cawsey & Deszca & Ingols. 2016.)

## 4.2 Kulttuuri

Kulttuurin rakenteelliset ja tulkitsevat näkemykset johtaisivat meitä lopulta hyväksymään hyvin erilaisia lähestymistapoja, mikäli pyritään suureen organisaatiomuutokseen johtamisessa. Kulttuurimuutoksen hallinta, joka on monen mielestä välttämätöntä jatkuvan organisaation dynamiikan varmistamiseksi, on pääpainoiset asiat oltava alati keskustelun kohteena. Jo vuonna 1989 muuan tieteilijät Cummings & Huse ehdottivat jonkin verran laajempaa, mutta samalla säänneltävää mallia kulttuurimuutoksessa. He väittivät tuolloin, että kulttuurimuutos voi syntyä, jos seuraavat edellytykset ovat olemassa: selkeä strateginen visio; ylimmän johdon sitoutuminen; symbolinen johtajuus; tukemalla organisaatiomuutoksia ja muuttamalla organisaatiossa toimivia jäseniä. Heidän väitteessään hyväksyttäisiin symbolinen väliintulo visioon, symbolisen käyttäytymisen ja kielen käytön. Symboliikka kuvasti heidän väitteessään vahvasti näkemyksiä kulttuurimuutokseen. (Brooks 2009, 271.)

Kulttuuria voidaan luokitella useilla eri termeillä kuten; vertauskuvilla, uskomuksilla, asenteilla, odotuksilla ja käyttäytymisen normeilla. Yleensä kulttuurillinen 'tausta' vaikuttaa siihen, mitkä ovat itselle tärkeimpiä asioita elämässä. Se auttaa määrittelemään suhtautumistasi sopivasti tilanteeseen ja vahvistaa käyttäytymissääntöjä. Globaalisti menestyvät yritysjohtajat tunnustavat ja kunnioittavat erilaisia kieli- ja yhteiskunnallisia arvoja. Eri asemien ideoita, ja niiden päätöksentekokäyttäytymisiä. Vaihtelevaa ajan- ja tilankäyttöä. Kehonkieltä, tapoja, eri uskontoja ja eettisiä arvoja. On siis selkeää, että maailmassa on 'erilaisuutta' sängen runsaasti. Erilaisuus näkyy päivä päivältä enemmän niin katukuvissa, kuin yritysten organisaatioissa. Erilaisuudesta voi olla sekä hyötyä, että haittaa yritysten toimintamalleille. Otetaanpa esimerkki kokista, joka työskentelee lounasravintolassa. Jos kokki on etnisyydeltä taustaltaan, vaikka jostain Afrikan maasta,

saattaa eri kulttuurin tuoma 'minä kuva' tuoda haasteita keittiön työskentelylle. Tämä kokki saattaa toimia oppimiensa käyttäytymisnormien mukaan, eikä välttämättä ymmärrä länsimaisen organisaation toimintamalleja, vaan hänelle täytyy alusta saakka kertoa "kuinka täällä toimitaan" -menetelmiä, tämä taas vie turhaan 'resursseja' asioista, jotka olisivat ajankohtaisempia ja huomattavasti tärkeämpiä. Toisaalta erilaista etnisyyttä ei pidä missään nimessä ajatella 'paheena', se on täysin asiatonta ajattelutapaa. On selvää, että erilaisuutta on osattava hyödyntää oikein, toista epäkunnioittamatta tai loukkaamatta. (Courtland & Thill 2017, 106.)

### **4.3 Muutos**

Avain erilaisuuden ymmärtämiseksi on avoimuus toisia kohtaan. Ennen kaikkea, yrittäjien, jotka ovat vahvasti läsnä muiden kulttuurien kanssa, on vältettävä stereotyyppioita muita kohtaan, eli määrittelemällä yksilölle monenlaisia yleisiä ja usein pinnallisia/vääriä attribuutteja tietyn kulttuurin tai sosiaaliryhmän jäsenyyden ja etno-keskeisyyden perusteella. Lyhyesti kiteytettynä, on vältettävä taipumusta arvioida kaikkia muita oman ryhmän standardien, käyttäytymisen ja tapojen mukaan. Kun oppii tunnistamaan omista standardeista ja normista poikkeavan henkilön, saattaa hän olla avaintekijä yrityksen tulevaisuuden kehittymisen hiukan "testimuotoisempaan" suuntaan. (Courtland & Thill 2017, 106.)

Ulkomaiset työntekijät ovat useimmiten tottuneet vaativiin työolosuhteisiin kotimaassaan. Monet heistä ovat erittäin ahkeria, ja ovat valmiita näyttämään osaamistaan annettavia työtehtäviä kohtaan. He ovat useimmiten erittäin ahkeria, mikä juontaa alhaisiin poissaoloihin esimerkiksi sairaspöissaoloihin. Erilaiset ulkomaiset työntekijät voivat näyttää osaavansa korkeaa työn tehokkuutta. He tekevät myös mahdollisimman paljon töitä työlakien puitteissa. (Cawsey & Deszca & Ingols. 2016.)

### **4.4 Motivaatiotekijät**

Motivaatio on pohdittaessa monimutkainen käsite, johon sisältyy paljon lokeroita ja sille ei ole mitään selkeää selitystä. Tämä jopa mysteeriseksikin tituleerattu voima on auttanut ihmisiä toimimaan mielekkäästi kaikessa elämässään niin työstä vapaa-aikaan, kuin harrastuksista intensiiviseen raporttien kirjoittamiseen. Motivaatio lähtee yleensä aina siitä omasta itsestään, ja se on hyvin yksilöllistä henkilöstä riippumatta. Määritteenä motivaatio tarkoittaa sitä, että henkilö, joka on laittanut keskittymisensä satakymmenen prosenttisesti annettuun tehtävään, on häntä vaikea jopa lähes mahdotonta keskeyttää työnsä aikana. Otetaanpa vaikka esimerkki autolla ajamisesta, henkilö, joka on

motivoitunut ajamaan autonsa Helsingistä Inariin, tulee myös tekemään sen, vaikka välillä saattaakin purra hammasta asian tylsyyden takia. Motivaatio kuvastaa siis käsitteenä tietynlaista tahdonlujuuutta. Kun on motivoitunut tekemään jotain, niin sen myös tekee. Ja kun siihen lisätään vielä ripaus intohimoa, niin työntulos on erinomainen. Oman alansa huiput toimivatkin juuri intohimosta syntyneen motivaation kautta. Yleensä vahvasti motivoitunut ihminen ei koe työstään niin sanottua ”pakkopullan” tunnetta, vaan saa pikemminkin tyydytystä siitä. Tästä on muodostunut käsite ”naimisissa” työnsä kanssa, joka saattaa näyttytyä juurikin ulkopuoliselle siten. Käsite motivaatio voi olla haasteellinen esimiesasemassa toimivalle ihmiselle, sillä yksi esimiehen päällimmäisiin tehtäviin lukeutuukin juuri alaistensa motivoiminen. Usein kuitenkin organisaation vakituksissa vakansseissa toimii henkilöitä, joiden motivoiminen on turhaa, sillä he ovat jo vahvasti alalleen motivoituneita tekijöitä. Käsite motivaatio näyttytyykin jokaiselle yksilöllisesti, eikä toisten mielipiteitä tai metodeja omassa työskentelyssään pidä kyseenalaistaa. Jokainen meistä on täysin uniikki itsensä, ja esimiesten on pyrittävä onnistua havainnollistamaan, jonka jälkeen hyödyntämään nämä sisällämme vellovat motivaatiolähteet. (Courtland & Thill 2017, 271.)

Klassisia teoreettisia motivaatiotekijöitä on tutkittu jo vuosikymmeniä, ellei jopa vuosisatoja, mutta vielä ei ole saatu täysin varmoja tieteellisiä todistuksia siitä, mitä motivaatio oikein on. Yksi ensimmäisistä motivaatiota tutkineista henkilöistä on koneenkäyttäjä ja insinööri Frederick W. Taylor. Hänen mukaansa päällimmäisiin motivaatiotekijöihin vaikuttaa valtavirrassa tietenkin palkka ja työstä saatava henkilökohtainen ’tyydytys’. Tutkimusta W. Taylor on tehnyt 1900 -luvun loppupuolella, sekä 2000 -luvun alkupuolella. (Courtland & Thill 2017, 273.)

Motivaatiotekijöitä voidaan kuvailla useilla eri sektoreilla, tärkeimpänä indikaattorina voidaan pitää niin sanottua työntekijöiden tarpeita. Niihin kuuluu yleisesti niin fysiologiset-, turvallisuus-, sosiaaliset-, arvostus-, itsensä toteuttamistarpeet (Courtland & Thill 2017, 274). Fysiologisilla tarpeilla kuvastetaan usein työntekijän palkkaratkaisua, eli sitä kuinka paljon hänelle maksetaan mistäkin työpanoksestaan. Usein palkkaratkaisu on aina neuvoteltavissa, sillä rekrytoijat arvostat pätevää ammattitaitoa ja kokemusta eniten, verraten esimerkiksi henkilökohtaisiin tarpeisiin. Turvallisuustarpeisiin sisältyy useimmiten työnantajan tarjoama sairausvakuutus, joka kattaa useimmat työssä tapahtuneista onnettomuuksista koituneet sairaalakulut. Suomessa on olemassa ilmainen julkinen terveydenhuolto, joka katetaan verorahoilla, mutta työturvallisuustarpeisiin lukeutuu yleisesti yksityisten sairaaloiden kulut (esim. Mehiläinen). Sosiaalsiin tarpeisiin lukeutuu taas työntekijän sosiaaliset kontaktit töissä (työkaverit jne.). Ihmiset tarvitsevat päällepäin



elämäänsä kuitenkin sosiaalisia kontakteja, etteivät ala kokea yksinäisyyden tunnetta, joten työkaverit ovat tässä avainasemassa. Arvostus tarpeisiin lukeutuu taas erilaiset työn mukana tuoneet tittelit, kuten CEO (toimitusjohtaja). Tittleiden taustalla on vastuuta ja vastuu taas muodostaa oman paikkansa yrityksen hierarkiassa. Viimeisenä tarpeena lukeutuu itsensä toteuttamisen tarpeet. On äärimmäisen tärkeää, että pääsee työssään toteuttamaan itseään ja myös näyttämään oma motivaatio esimiehille, se on avain menestykseen yrityksen sisällä. Kun kaikki nämä edellä mainitut kohdat täyttyvät työntekijällä, on se myös hyvin palkitsevaa työnantajalle ja samalla organisaation tavoitteet täyttyvät helposti. (Cawsey & Deszca & Ingols. 2016.)

#### **4.5 Motivoiminen haastaviin tavoitteisiin**

Kun pohditaan odotuksista ja valmiina olevista teorioista päätöksiin, joita työntekijät tekevät, on tärkeää ymmärtää johtajuuden strategian motivaatiotekijät, jotka heijastuvat suoraan työntekijöiden motivaatioon. Päämääräksi voidaan asettaa idea, joka varovaisesti suunnittelee tavoitteet, jotka motivoivat työntekijät toimimaan korkeatasoisella suorituskyvylle. Tämä 'idea' on yksi tärkeimmistä avaintekijä teorioista, joka heijastuu suoraan motivaatioon. (Courtland & Thill 2017, 278.)

Motivaatiotekijöitä voidaan suunnitella erilaisilla sektoreilla, joka helpottaa merkittävästi motivaatioiden määrittämistä: 1. Täytyy muistaa asettaa selkeät tavoitteet, jotka yleensä määrittää korkein johto, jotka sitten asettuvat keskijohdon ja ensimmäisen johdon kautta aina työntekijöille asti. Tavoitteiden toteuttamisen aikana, työntekijät raportoivat työntuloksista omalle lähimmälle esimiehelleen, jonka kautta asia päättyy lopulta korkeimman johdon käsittelyyn. 2. Suunnittelutoiminnassa määritellään yksilöiden tai ryhmien tavoitteiden saavuttamiseksi määritetty strategia. Suunnittelutoiminnassa on erityisen tärkeää ottaa huomioon aikataulut, jossa työ on saatava valmiiksi ns. "deadline". 3. Toteutus suunnitelmassa johtajat ja työntekijät toteuttavat heidän suunnitelmiaan omalla uniikilla tyylillään, mikä mahdollistaa heitä kontrolloimaan omaa työskentelyään. Odotukset lokeroituvat eri sektoreihin organisaatiossa, ja tekijöillä on enemmän mahdollisuuksia kehittää heidän ammatillisia taitojaan. 4. Suorituskyvyn tarkastelussa johtajat tarkastelevat heidän ohjaamien henkilöiden suoritus- ja suunnittelukykyä kriittisesti, jotta joko yksilöille tai ryhmille asetetut tavoitteet toteutuisivat. Näin ollen on huomattavasti helpompaa ottaa huomioon mahdolliset tulevat esteet, jotka pystytään havainnollistamaan jo hyvissä ajoin. Myös vanhoja tavoitteita voidaan muokata nykyaikaisemmiksi. (Courtland & Thill 2017, 279.)

On olemassa myös toisenlaisia teoreettisia väitteitä siitä, miten kulttuurimuutos syntyy. Muuan tutkija Pettigrew havainnollisti vuonna 1990 kulttuurin hallinnan vaikeuksia. Hän tunnisti tuolloin seitsemän syytä, miksi kulttuuria on vaikea muuttaa, mikä selittää joitakin tässä käsitellyissä määritelmän jakamista. Seitsemän syytä on; 1. *Tasot* – eri kulttuureissa on olemassa useita tasoja, uskomuksista ja oletuksista kulttuuri käsitteeseen. 2. *Yleisyys* – se on laaja käsite ja käsittää kaiken organisaation toiminnan. 3. *Implisiittisyys* -suuri osa kulttuurista on itsestään selvää. Siksi on vaikeaa muuttaa asioita, jotka ovat epäsuorasti osa ihmisten ajattelua ja käyttäytymistä. 4. *Painot* -kulttuurilla on syvät historialliset juuret. 5. *Poliittisuus* -kulttuurilla on yhteyksiä vahvaan vallanjakoon organisaation sisällä, sillä tietyillä ryhmillä on vahvat kiinnostukset uskomuksista ja kulttuurisista käytännöistä, jotka ovat jäljellä sellaisina kuin ne ovat. 6. *Moninaisuus* -organisaatiolla on useita tai useampia kulttuureja, toisin sanoen joukko alakulttuureja ja erilaisia ryhmien normeja ja käyttäytymismalleja. 7. *Keskinäinen riippuvuus* -kulttuuri liittyy läheisesti organisaation politiikkaan, sen rakenteeseen, järjestelmiin, ihmisiin ja prioriteetteihin. Tärkeintä on tunnistaa vallan ja politiikan rooli organisaatioissa ja kaikkien organisaattoristen ilmiöiden ja prosessien yhteen liittyvyyden. Usein kulttuurin muutosohjelmia hallinnoi yksi tai useampi johtava henkilö, joka työskentelee henkilöstöhallinnon (HR) parissa. (Brooks 2009, 271-273.)

#### **4.6 Työn uudelleensuunnittelu motivoinnin edistämiseksi**

Työn uudelleensuunnittelussa on erityisen tärkeää, jotta motivointia voitaisiin edistää. Työn uudelleensuunnittelu aloitetaan useimmiten perehtymällä työn niin sanottuihin ongelmakohtiin. Ongelmakohtien ratkaiseminen edesauttaa työntekijöiden positiivisessa motivaatiossa, sillä kun mahdolliset alkavat ongelmat eivät näy työntekijöille, niin myös työnkuva pysyy positiivisena. Määrittämällä työominaisuuksien mallin, auttaa se motivoimaan työntekijöitä. (Courtland & Thill 2017)

Käyttämällä työominaisuusmalleja, on huomattavasti helpompaa suunnitella työtä uudelleen, jonka jälkeen se voi näyttäytyä hyvin myös työntekijöille.

Työominaisuusmalleihin kuuluu muun muassa; *osaamiskyvyt, tehtäväidentiteetit, tehtävän merkitykset, autonomia (itsehallitseminen) ja palaute*. Kun paneutuu näihin kohtiin perusteellisesti, on helpompi määrittää työominaisuusmalleja selkeämmin. Toisin sanoen, jos työntekijät uskovat sataprosenttisesti siihen, että heidän työnsä on mielekästä, on heidän henkilökohtaiset ponnistelunsa työtä kohtaan huomattavasti motivoituneempaa kuin siihen että työ tuntuu heistä tylsältä 'suorittamiselta'. (Courtland & Thill 2017, 281.)

#### 4.7 Sukupolvien välinen ero

Kun tullaan tähän päivään, voidaan todeta, että sukupolvien välinen ”kuilu” on historiallisen suuri, kun aletaan vertaamaan alle ja yli nelikymppisiä. Toiset ovat syntyneet täysin analogiseen maailmaan, kun taas toiset digitaaliseen. Toiset ajattelevat lineaarisesti, kun taas toiset syklisesti. Televisio-ohjelmat, kuten puoli yhdeksän Yle Uutiset alkavat toisilla tasan klo 20.30, kun toisilla taas juuri silloin kun he haluavat. Kun ruvetaan tutkimaan eroja syvemmin, voidaan huomata, että ne ovat suurempia, kuin mitä olisimme odottaneet. Nuoret ”milleniaalit” tulkitaan usein ylimielisiksi, mutta kyse onkin enemmän järkevyydestä, ja moderniudesta. (Tuominen & Vääntinen 2013)

Tällaisessa ”myllerryksessä” esimerkiksi sen oman kodin ja työpaikan teknologinen asetelma on heittänyt kuperkeikkaa toisesta päästä toiseen. Aikaisemmin vielä 2000 -luvun alkupuolellakin ihmisillä oli siviilissä ’heikot’ elektroniset laitteet ja härvelit, mutta töissä pääsi nauttimaan viimeisintä huutoa olevasta elektroniikasta ja muista laitteista. Nyt asiat ovat jokseenkin toisinpäin. Yritysten infrastruktuuri on useissa tapauksissa pudonnut kehityksen kelkasta jo syntyessään. Erilaiset sähköiset kalenterit, pilvipalvelut ja kommunikointivälineet kuten Skype ovat täysin vanhentuneita, mutta niitä aivan ”pakotettuna” käytetään, kun ne kerran on aikanaan isolla rahalla ulkopuolelta hankittu. Näillä parikymppisillä ”milleniaaleilla” on paljon sopeutumista heidän mielestään vanhentuneeseen tekniikkaan, jota yritykset käyttävät edelleen. Mutta jos ajatellaan hieman laajemmin, tämä valtava ”kuilu” sukupolvien välillä ei näyttäydä vain teknologisenä. Eroa on usein myös asenteissa. Usein ajatellaan, että nämä ”milleniaalit” ovat vätyksiä ja pullamössösukupolvea, mutta todellisuudessa asia on täysin päinvastainen. Alle kolmikymppiset ovat ahkeria, kansainvälisesti tavoitteellisia ja itsestään vastuuta ottavia. Ja -yllättävää myös on se, että potkua riittää yhä enemmän myös lähes eläkeikäisissä ihmisissä. Haasteena nykyaikaisille työmarkkinoille ovatkin 70-80 -luvulle syntyneet. Nämä Kekkosen ”valtakauden” aikaiset ihmiset ovat usein vähän laiskistuneita, kovia palkkapyyntöjä vaativia ja isoja luuloja omasta itsestään omaavia persoonia. (Tuominen & Vääntinen 2013)

## 5 Organisaation muutos

Kun mietimme organisaatiollista muutosta käsitteenä, ajattelemme usein suuria muutoksia, joihin sisältyy muun muassa erilaiset *fuusiot*, yritysosastojen *muutokset*, ”*poisostot*”, *supistamiset*, *uudelleenjärjestelyt*, uuden tuotteen *käyttöönotto*, ja organisaation suurten toimintojen *ulkoistaminen*. Voimme myös ajatella yrityksessä tapahtuvia pienempiä muutoksia kuten; osastojen *uudelleenjärjestelyjä*, uusien teknologioiden ja ”kannustin järjestelmien” asennuksia, tiettyjen *tuotantolinjojen sulkemista*, tai uusien toimipisteiden avaamista muualla maassa hienosäätääkseen muutoksia organisaation tehokkuuden ja toiminnan parantamiseksi. Määritelmät, joihin painopiste voidaan kohdentaa ovat yleensä aina tarkoituksellisia ja suunniteltuja. Tämä tarkoittaa pääosin sitä, että joku henkilö organisaatiossa on tehnyt aloitteen merkittävän organisaatiokomponentin muuttamiseksi. Tämä tarkoittaa siirtymistä suhteellisen pysyvään muutokseen. Voidaan esimerkiksi ottaa käyttöön uusi asiakassuhdejärjestelmä, joka kuvaa asiakastytyväisyyttä ja raportoi siitä organisaation johtajille; tai uusi jako luodaan ja ihmiset jaetaan kyseiselle jaottelulle vastauksena uuteen organisaatiovisioon. Yksinkertaisesti täsmennettynä, kun tehdään enemmän samaa asiaa, eli niin sanottuja ’toistoja’, niin sitä ei voida kutsua organisaatiomuutokseksi. Kun keskitytään muutoksen tarpeeseen, on kaikkiin muutoksia koskevia asioita käsiteltävä huolellisesti. Usein johtajat valitsevatkin juuri konkreettisia muutoksia koskevia asioita, koska ne ovat helpoimmin suunniteltavissa ja nähtävissä. Esimerkiksi on suhteellisen helppo keskittyä palkkaratkaisuihin ja antaa rahallisia kannustimia yrittäessään puuttua työntekijöiden moraalisiin. Mutta näiden moraalisten ongelmien perimmäinen syy voi olla vääränlainen johtamistyyli tai prosessi, jotka ovat paljon vaikeammin tunnistettavissa ja osoitettavissa. Lisäksi asiaa korvaavaa tapahtumalla puuttumisella voi olla odottamattomia seurauksia ja todellisuudessa puuttuminen vain pahentaa ongelmaa. (Cawsey & Deszca & Ingols 2016, 2-4.)

Kuten aivan mille tahansa yritykselle, paikalle ”juurtuminen” merkitsee aina jonkinlaista taantumista. Mutta mikäli onnistutaan skarppaamaan ja päällimmäisten ydinlupausten kiristaminen onnistuu, rekrytointi- ja vuokratyöyritykset voivat toimia muutoksen edelleenkävijöinä. Täysin uudenlainen työkuultuuri merkitsee aina kokeilua, testaamista, ja ’paikan’ hakemista niin työnantajilta kuin työntekijöiltä. Kun ollaan tällaisessa tilanteessa, on yrityksillä selvä markkinarako. Ne voivat auttaa uusien toimintamallien ”protyypittämisessä”, designissa, rakenteiden testaamisessa ilman, että organisaation olisi palkattava vakituista väkeä. (Tuominen & Vääntinen 2013)

Organisaatiollisen muutoksen 'käsitteen' alle voidaan laittaa useita muuttuvia tekijöitä yrityksen sisällä. Sillä tarkoitetaan sitä, että kaikki mikä on niin sanotusti normista poikkeavaa, on muutosta. Tosin normit usein myös muuttuvat pysyvästi siten, että vanhoja toimintamalleja ei käytetä enää laisinkaan. Tämä on erittäin ajankohtainen asia käsiteltäessä Staff Plus Oy:tä organisaationa. Staff Plus Oy fuusioitui hiljattain Varamiespalvelun kanssa, jonka jälkeen organisaation rakenne muuttui merkittävästi isommaksi, kuin mitä se aikaisemmin oli. Tosin fuusioituminen Varamiespalvelun kanssa auttoi Staff Plus Oy:tä kasvattamaan huomattavasti toiminta-alueitaan myös laaja-alaisesti muualle maahamme, kuin pelkästään pääkaupunkiseudulle. Yrityksenä aikaisemmin Staff Plus Oy:n markkinarako ulottui pääsääntöisesti ainoastaan pääkaupunkiseudun ravintola-alalle, mutta näihin päiviin tultaessa Varamiespalvelun ansiosta toiminta-ala on huomattavasti laajempi. (Tuominen 2019)

## 5.1 Prosessi organisaation muutokseen

Useat johtajat tietävät, mitä heidän täytyy saavuttaa, mutta he eivät vain tiedä, miten päästä tavoitteeseen. Kilpailijoiden aloitteiden ja saavutusten tarkastelut, asiakkaiden käyttäytymiset ja muut ympäristö "skannaukset" tarjoavat usein tietoa siitä, mikä on tarve, mutta oman organisaation siirtäminen onnistuneesti vastaamaan näihin tekijöihin ja niihin liittyviin mahdollisuuksiin voi olla ajoittain hyvinkin hankalaa.

Miksi on sitten niin vaikeaa tehdä muutosta? Aina on olemassa tiukasti "kudottujen" tekijöiden verkko, joka vaikeuttaa organisaatiomuutoksen etenemistä. Yksi yleinen syy voi olla aikaisemmin hyödynnettyjä tehokkaita käytäntöjä, jotka ovat vielä läsnä, ja jotka eivät enää ole tarkoituksenmukaisia. Tätä voidaan kutsua myös lyhyesti "epäonnistumiseksi menestymisessä". Organisaation oppivat, mikä toimii ja mikä ei. Yritykset kehittävät järjestelmiä, jotka hyödyntävät tätä tietämystä ja luovat sääntöjä, toimintaperiaatteita, menettely- ja päätöksentekotapoja, jotka hyödyntävät aiempia tuloksellisia toimintamalleja. Lisäksi yritykset kehittävät muodollisia vastauksia (tapoja), oletuksia, ominaisuuksia ja odotuksia, jotka vaikuttavat alati jatkuvasti siihen, miten työntekijät ajattelevat yritysmaailman toimivan. Nämä uskomukset ja innostuneet vastaukset muodostavat vahvan kestävä voiman, joka kannustaa organisaatiota ja ihmisiä pitämään vanhoja malleja hyödyttöminä, tai työpanokselle haitallisena, mikä viittaa siihen, että ne eivät ole laisinkaan tarkoituksenmukaisia. Monessa suhteessa nämä käsitteet ovat se, miten vallitsevia kysymyksiä on mahdollista muuttaa, ja mistä on mahdollista 'leikata'. (Cawsey & Deszca & Ingols 2016, 42.)

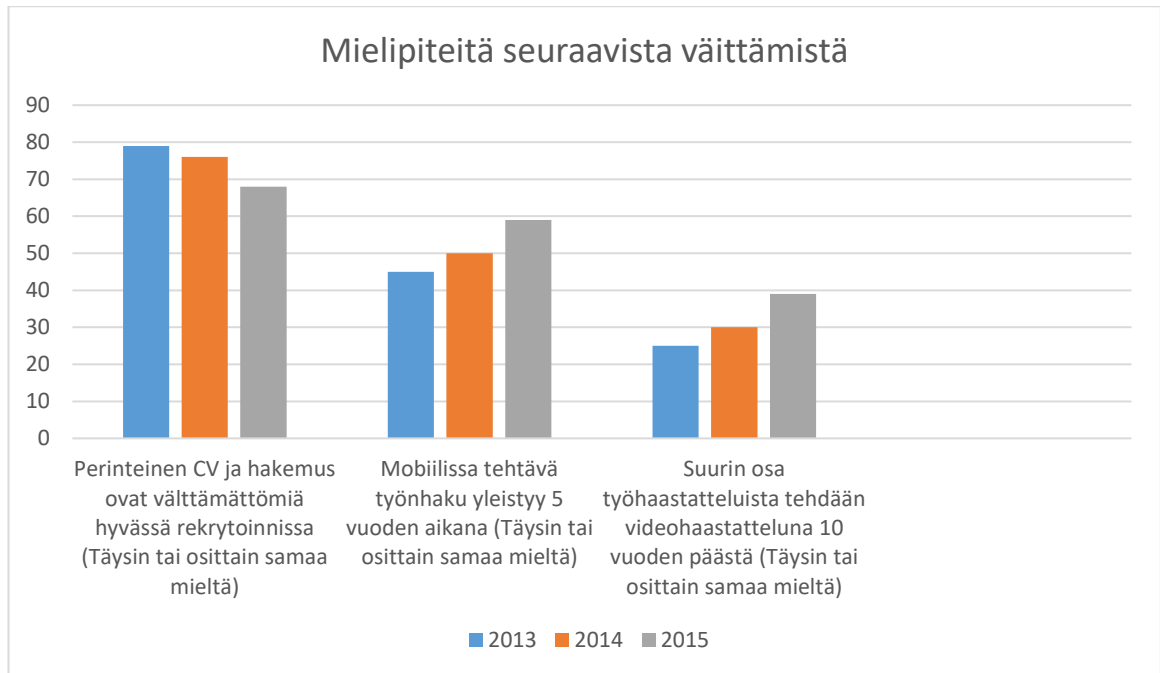
Vuonna 1996 Harvardin huippuyliopiston Professori John Kotter julkaisi ”johtava muutos” - teoksensa. Hänen kahdeksan vaiheensa prosessi väittää, että organisaation organisaation on käytävä menestyksekkäästi läpi jokainen vaihe. Kotterin ”kahdeksan vaiheen prosessi”: 1. *Luo kiireellisyys*; vanhemmissa, vakiintuneissa organisaatioissa voi olla itsetuntoa/itseluottamusta runsaasti. Tässä kohdassa johtajien täytyy kuvata järjestelmään kohdistuvia uhkia ja siirtää tarpeeksi organisaation jäseniä tuntemattomasta kyvystä haavoittuvuuteen. 2. *Luo ohjaava koalitio*; valitse merkittävä joukko ihmisiä (n. 10-50), joilla on otsikot, johtoryhmät ja osastot, jotka kunnioittavat kollegoitaan ja asiaankuuluvia tietoja. Tämä ryhmä on sovittavissa ja tiedettävä, että muutosta tarvitaan. 3. *Kehitä visio ja strategia*; ihmiset tarvitsevat kattavan unelman innostavasta tulevaisuudesta. Tästä visiosta tulee toteutussuunnitelmat ja vaihteet. 4. *Ilmoita vision muutoksesta*; ”kaappaa” useimpien työntekijöiden sydämet ja mielet kommunikoimalla heidän kanssaan useiden eri kanavien kautta ja monta kertaa muutoksen visioon kohdistuen. 5. *Anna työntekijöille mahdollisuuksia laaja-alaiseen toimintaan*; suuri määrä työntekijöitä tarvitsee ottaa huomioon visioon ja sitten organisaation rakenteen muutokseen, inhimilliset järjestelmät ja lukuisat muut sisäiset organisaatiomekanismit tarvitsevat muutoksen tukemiseen kuin tukahduttamiseen. 6. *Tuota lyhytaikaisia voittoja*; laajamittaiset organisaatiomuutokset voivat kestää kolmesta viiteen vuotta, ja työntekijöiden on kuitenkin saatava näyttöä onnistuneesta muutoksesta jo viimeistään 18 kuukauden kuluessa. Korosta siis lyhyen aikavälin voittoja työntekijöiden motivoimiseksi. 7. *’Lujita’ voittoja ja tuota enemmän muutoksia*; koska organisaation muutos kestää vuosia, jotta siitä tulisi osa organisaation ’DNA:ta’, monet johtajat valitettavasti pysähtyvät ”prässäämästä” painetta työntekijöihin liian pian. On tärkeää muistaa pitää tavoitteita aina eteenpäin, kunnes muutos siirtyy organisaation ”syvimpiin” kohtiin. Ja voidaan saavuttaa tuloksellista huipputasoa. 8. *’Ankkuroi’ uusia lähestymistapoja kulttuurissa*; varmista, että muutos on sisällytetty organisaation kulttuuriin liittyviin normeihin ja arvoihin. (Cawsey & Deszca & Ingols 2016, 48.)

Voidaan sanoa, että maailmaa muutetaan rohkeiden ideoiden avulla. Kun johonkin asiaan liittyvä ongelma on tunnistettavissa, on pohdittava, voidaanko sitä kenties ratkaista jo olemassa olevalla osaamisella, vai onko syytä perustaa uusi toimintasektori ongelmanratkaisemiseksi. Usein tällaisissa tapauksissa kun aletaan puhua ’uudesta’, se voi olla kannattava kokeilu tai ei sitten laisinkaan. Osat uudet toimintamallit jäävät pysyvästi voimaan, kun ne koetaan tarpeellisena, ja osat ”alkavat elää omaa elämäänsä”, eli jäävät tarpeettomina yrityksen ’pöytälaatikkoon’. Olennaisinta on työelämän näkeminen, ei vain työnä, vaan eräänlaisena heijastumana yhteiskunnan kiihtyneestä muutoksesta. Pitää ajatella, että toimisto ei ole vain ’toimisto’, vaan se on eräänlainen

oma elävä ”organisminsa”, johon vaikuttavat ja johon kiteytyvät kaikki isot ajankohtaiset trendit -teknologian muutokset, uudenlainen koulutus, ja yksilöiden omat roolit ja vastuut. (Tuominen & Vääntinen 2013)

## 5.2 Digitaalinen murros rekrytoinnissa

Kun ajatellaan murrosta käsitteenä, se tarkoittaa mielestämme yleensä jotain suurempaa organisaatiollista muutosta, mihin on varauduttava hyvissä ajoin etukäteen. Nykyisin yhä pienempi prosentti rekrytointipäätäjistä on sitä mieltä, että perinteinen CV ja hakemus olisivat välttämättömiä hyvin toteutetussa rekrytoinnissa. On jo väistämätöntä ja selvää, että tämän päivän rekrytointitrendit ovat siirtyneet pois perinteisistä hakemuksista tai ansioluetteloista. Niillä ei ole enää niin suuri rooli, ja keinot selvittää rekrytoitavien taustat ovat muuttuneet vahvasti. Mikä sitten lopulta korvaa perinteiset tavat, se jää nähtäväksi, mutta selvää on se, että digitaalisuus tulee näkymään siinä vahvasti. Myöskin trendinä on ollut, että vuosi vuodelta yhä useampi ihminen uskoo, että mobiilissa tehtävä työnhaku yleistyy seuraavan viiden vuoden aikana. Avoinna olevien työpaikkojen etsiminen mobiililaitteilla onnistuu jo helposti. Ongelmakohtia tässä on kuitenkin vielä se, että koko hakuprosessia on täysin mahdotonta tehdä mobiilissa, loppuu asti. Tämä taas johtuu vielä siitä, että rekrytoijat eivät vielä tarjoa lainkaan sellaisia työkaluja, että esimerkiksi hakemuksen ja ansioluettelon lähettäminen sujuisi vaivattomasti mobiililaitteilla. Rekrytointipäätäjät uskovat videolla tehtävien työhaastatteluiden yleistymiseen, erittelemättä onko kyseessä nauhoitettu vai reaaliajassa tapahtuva haastattelu. Päätäjien helpottamiseksi nämä videolla tehtävät haastattelut säästävät resursseja ja mahdollistavat sen, että useampi kandidaatti voidaan haastatella tehtävää varten verrattuna siihen, että haastattelut käytäisiin aina ”face to face” fyysisesti samassa tilassa. On olemassa vielä joukko ihmisiä, jotka eivät usko sähköisten kanavien mullistavan rekrytointia lähivuosina. (Duunitori.fi 2015)



Kuva 5. Suomen rekryointitrendit vuonna 2015. (Lähde: Duunitori.fi 2015)

On yleistä, että nykyisin rekryointi ja markkinointi kuljeksivat ”käsi kädessä”. Näin ollen erityisesti digitaaliseen markkinointiin on panostettava työtehtävään rekrytoitaessa. ManpowerGroupin toimitusjohtajan Lindroosin (2015) mukaan, ”Sosiaalisen median kautta välittyä työnhakijoille valtavasti sellaista tietoa yrityksistä työnantajina, joka ei ole yritysten itsensä tuottamaa. Kahteen kolmesta hakijasta näin saatu tieto vaikuttaa päätökseen hakea tai olla hakematta työpaikkaa.” Sosiaalisen median tulo rekryointikanavana on näin ollen väistämätöntä. Sosiaalisen median ’jako’ mahdollisuus kuvastaa juuri sitä, mihin yritysten rekryointimaailma on menossa. Onnistumiset, epäonnistumiset, palkinnot ja huomionosoituksen tunteet pyritään nykyisin ilmaisemaan juuri heti tässä ja nyt -periaatteella. Nuorille työelämään saapuville aikuisille on itsestään selvää se, että kaikki tietävät kaiken hänen elämästään. Tai no lähes kaiken. Avoimuus on tämän päivän trendi, ja se tulee väistämättä sysäyttämään kaikenlaisen omaan kuoreen ’sulkeutumisen’. Kun yritykseen sitten halutaan löytää oikeita osajia, on rekrytoinnin viestit osattava kanavoida oikein. Manpowerin (2015) teettämän tutkimuksen mukaan, jopa 60 prosenttia niistä potentiaalisista työntekijöistä on niin sanottuja ’passiivisia hakijoita’, jotka eivät välttämättä lue työpaikkailmoitusta tai muutenkaan etsi aktiivisesti tietoa tarjolla olevista työpaikoista. Rekrytoinnin kanavoinnin onnistumiseksi on katse suunnattava hyvin vahvasti sosiaaliseen mediaan, nämä potentiaaliset rekrytoitavat, kun juuri ovat sen aktiivisia kuluttajia. Tässä tilanteessa rekrytoijien on ymmärrettävä erilaiset kuluttajaprofiilit ja on myös opittava se, missä kanavissa on minkälaisia ihmisiä. On osattava asettaa se oma ’tutkakatse’ juuri oikeantyyliin profiiliin. (Kauppalehti, Kulmahuone. 2015)



## 6 Tutkimuksen toteutus

Kvantitatiivinen kyselytutkimus toteutettiin syksyllä 2018 Webropol -palvelua hyödyntäen. Webropol on tulevaisuuden kyselytyökalu, jonka avulla online-kyselytutkimusten tekeminen on vaivatonta. Palvelun kautta kyetään reaaliaikaisesti seuraamaan asiakaspalautetta verkossa.

Webropolin kilpailuvaltti on sen toiminta täysin kotimaisena perheyriyksenä, sen hallitusta myöten. Webropol-konserni koostuu Ison Britannian, Saksan ja Ruotsin tytäryrityksistä sekä Suomessa toimivasta emoyrityksestä. Konsernin liikevaihto on noin 5 miljoonaa euroa ja liikevoitto selkeästi plussan puolella. Webropol-konserni käyttää vuosittaisesta liikevaihdostaan noin 30-35% tuotekehitykseen. Webropol-konserni työllistää 60 työntekijää. (CEO Romar, 2019)

### 6.1 Tutkimusote ja määrällisen tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa lähdettiin liikkeelle tutkimusotteen valinnasta yhdessä ohjaavan opettajan kanssa. Kahdesta vaihtoehdosta valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Toisena vaihtoehtona olisi ollut kvalitatiivinen tutkimus, mutta se osoittautui huonoksi valinnaksi tähän opinnäytetyöhön. Jossain tutkimuksessa hyödynnetään molempia tutkimuksia niin sanottuna "kombona", mutta tässä työssä se osoittautui tarpeettomaksi.

Tähän työhön valikoituneen määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen päällimmäisenä ideana on kysyä ja haastatella tutkimusongelmiin sitoutettuja kysymyksiä x -määräiseltä joukolta, joka edustaa koko perusjoukkoa, tässä tapauksessa Haaga-Helian opiskelijoita. Kvantitatiivinen tutkimus edustaa hyvin pitkälti aiheen tekijöiden ja muuttujien mittaamista, niiden vuorovaikutusten summaamista ja muuttuvien tekijöiden esiintymisen määrällistä laskemista (Kananen 2011, 12.). Jotta tällainen määrällinen tutkimus voidaan toteuttaa, on lähdettävä tutkimaan sitä, että ilmiö on täsmentynyt ja sitä on mahdollista mitata kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää aina eri tutkittavien ilmiöiden tekijöiden, parametrien tai muuttuvien tekijöiden tuntemista. (Kananen 2011, 17) Päällimmäisenä lähtökohtana tutkimuksessa on yleensä aina tutkimusongelma, johon pyritään hakea vastausta tai ratkaisua. (Kananen 2008, 10-11.). Tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan tiedolla, kun tarvittava tietämys on määritelty, jolloin tulee ratkaista se, mistä tieto hankitaan ja miten se kerätään. (Kananen 2011, 21.)

Yleisimmin käytetty tiedonkeruumenetelmä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on sähköinen kyselylomake, jonkin verran voidaan käyttää myös haastatteluja. Tällöin haastattelut koostuvat valmiista, kohdistetuista tai avoimista kysymyksistä, joiden avulla pyritään selvittämään ilmiöön liittyvien asioiden tai yhteyksien esiintymistiheyttä. Itse koko tutkimus voidaan jäsenellä osiin kysymyksien avulla, sillä juuri kysymykset luovat rungon koko työlle. Koska kyselyn tulisi olla mahdollisimman lyhyt, otetaan tutkimuksiin vain ne kysymyksen, jotka ovat välttämättömiä ongelman ratkaisemisen kannalta. (Kananen 2008, 11.)

Sähköisesti Webropolilla kysytyssä tutkimuksessa kysyttiin yhdeksän strukturoitua kysymystä ja myös yhdeksän avointa kysymystä. Peruskysymyksissä eli strukturoiduissa kysymyksissä toteutui kaikissa samantyylinen vastausasteikko, joissa valittiin yhdestä useampaan vaihtoehtoa omista mielipiteistä. Avoimina kysymyksinä vastauksia kerättiin ”vastaus omin sanoin” -menetelmällä, maksimi merkkimääränä ollen 300 merkkiä. Tutkimuskysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteenä (Liite 3). Tutkimuksessa oli lopulta melko laajasti kysymyksiä, ja tähän päädyttiin siitä syystä, koska kysymyksien ’supistaminen’ olisi vaikeuttanut opinnäytetyön tutkimusongelmien ratkaisemista. Yhdeksääntoista kysymykseen onnistuttiin tiivistämään kaikki olennaisimmat asiat, jotta toimeksiantajan kysymykseen ”miten?”, pystyttiin antamaan vastauksia.

Tuloksia analysoitiin 2018 vuoden loppupuolelta 2019 vuoden huhtikuuhun saakka. Tulosten analysoinnin apuna käytettiin Microsoft Exceliä taulukoiden analysoimiseksi, sekä Adobe Acrobat DC:tä pdf -tiedostojen analysoimiseksi. Excelillä pyrittiin laskemaan tulosten keskiarvot, jotka Webropol 3.0 -versio tulosti suoraan verkosta. Webropolia hyödynnettiin osittain myös sen takia, että se luo suoraan Excel -taulukkoita, sekä pdf. -tiedostoja, jotta näihin ei tarvitse itse kuluttaa turhaan kallisarvoista aikaa.

## **6.2 Staff Plus Oy-brändin kehitys Suomessa**

Staff Plus Oy on pioneeriyritys ravintola-alan keikkatyöläisten rekrytoinnissa Suomessa. Pioneeriyrityksellä tarkoitetaan sitä, että sillä on hyvin laajat verkostot eri yritysten toimihenkilöihin, jotta rekrytointi olisi vaivatonta. Staff Plus Oy on osakeyhtiö, jonka Y-tunnus on tullut voimaan 23.9.2005. Saman vuoden lokakuussa se on liittynyt työnantajarekisteriin. Staff Plus Oy:n liikevaihto oli vuonna 2017 vajaa 8milj euroa (7 996 000€), sen henkilöstömäärän ollen 215 toimihenkilöä. Liiketulosta, eli voittoa yrityksellä oli 2017 vuonna 713 000 euroa. (KauppaLehti.fi) Todellisten toimihenkilöiden määrä Staff

Plus Oy:llä on vuositasolla noin 1400 työntekijää, ja se tekee vuosittain yhteistyötä noin 300 asiakasyrityksen kanssa. (VMP Group)

Kun VMP Group tuli mukaan Staff Plus Oy:n toimintaan loppuvuodesta 2018 ja varsinaisesti alkuvuodesta 2019, VMP ryhtyi fuusioimaan Staff Plus Oy:n toimintaa yhdessä jo sen aikaisemmin hallitseman Enjoy -brändin kanssa. Lopulliseksi nimeksi jäi näin ollen Enjoy, eli Staff Plus Oy nimenä on enää vain muodollisuus VMP Groupin toiminnassa. (Enjoy.fi 2019) Muodollisuudella tarkoitetaan sitä, että vanhojen työntekijöiden on helpompi sanoa edelleen että ”nainen x/ mies x Staff Plussalta tässä terve, olisin tulossa tänne extravuoroon”.

VMP Group ryhtyi alkuvuodesta 2019 selkeyttämään palveluvaikoimaansa Horeca-alalla fuusioimalla omistamansa asiantuntijayrityksensä Enjoyn ja Staff Plus Oy:n. Muutoksen tuomat hyödyt VMP mainitsi alkamaan toiminnassaan vaiheittain helmikuun alusta alkaen, ja sen lopullisena tavoitteena on saada fuusioituneen organisaation toimimaan täydellä teholla kesään 2019 -mennessä. Enjoyn toimitusjohtaja Olli Tuominen on ollut tyytyväinen kyseisen fuusioitumisen tuoman toiminta-alueen laajenemiseen, ”Tulevaisuudessa asiakkaitamme palvelee yli 40 rekrytoinnin ammattilaista valtakunnallisesti. Enjoyn asiakkaiden käytössä on jatkossa merkittävästi kattavampi verkosto PK-seudulla ja Staff Plussan asiakkaat puolestaan hyötävät laajemmasta valtakunnallisesti toimivasta organisaatiosta. Enjoy on jatkossa entistä vahvempi tuottamaan Horeca-alan resursseja asiakkaille sekä työllistämään ja kouluttamaan työntekijöitä.” (Tuominen 11.2.2019.)

## 7 Tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin verkossa olevalla Webropol lomakehaastatteluina syksyllä 2018. Lopulliseksi aineiston kooksi muodostui 16 vastannutta opiskelijaa, joten vastaajien määrälle asetettu 15 vastanneen opiskelijan tavoite ylittyi näin ollen yhdellä vastaajalla. Vastanneista 50 % (8) oli naisia ja 31 % (5) oli miehiä. Loput 19 % (3) eivät identifioituneet naiseksi tai mieheksi. Kaikki vastaajat olivat ammattinimikkeeltään opiskelijoita, sillä kyselytutkimus kohdistettiin ainoastaan Haaga-Helian opiskelijoille. Vastaajien ikää ei kysytty kyselytutkimuksessa.

Jotta vastauksia ylipäättään saatiin, kyselytutkimuksen aiheen mahdollisen ”pitkävetoisyyden” vuoksi, jaettiin se sähköpostitse satunnaisotannalla tuhannelle Haaga-Helian opiskelijalle. Tässä työssä oli kyseessä kvantitatiivinen (määrällinen) tutkimus, joten siihen nähden vastausprosentti oli varsin pieni. Lopullinen määrä muodostui kuitenkin akateemisista henkilöistä, joten oletuksena oli, että heidän vastaukset olivat ajankohtaisia ja varsin hyvin hyödynnettävissä tutkimukseen liittyen. Kasvattamalla haastateltavien määrää yli tuhannen satunnaisotannalla valikoituneen henkilön lisäksi, oltaisiin tutkimuksessa todennäköisesti jouduttu lopulta karsimaan sellaisia henkilöitä, joiden asema ei olisi ollut olennainen tutkimuksen kannalta. Tutkimuksessa haluttiin juurikin opiskelijoiden mielipiteitä siitä, millaista henkilöstörekrytointin tulisi olla tulevaisuudessa. Koska itse lopullinen otanta oli niin pieni, päädyttiin siihen, että tuloksia tarkasteltiin laaja-alaisesti keskiarvoihin sitoutuen.

Syksyllä 2018 järjestettyyn kyselytutkimukseen viitaten useat vastaajat olivat sitä mieltä, että epäsuorat tai kiertelevät vastaukset esitettyihin kysymyksiin voivat vaikeuttaa työnantajan mielenkiinnon heräämistä haastateltavaa kohtaan. Toinen kohta, joka vastanneiden kesken kävi mielessä on se, että hakija on liian itsevarma. Toki itsevarmuus on pelkästään positiivinen asia, kun puhutaan haastateltavien kilpaillessa tarjottavasta työpaikasta, mutta rajansa kaikella. Viimeisenä tärkeänä pointtina kyselytutkimukseen vastanneet olivat sitä mieltä, että liiallinen jännittäminen, jolloin ei oikein osaa olla oma itsensä, voidaan kokea negatiivisena vaikutteena haastateltavan ’mahdollisuuksien’ nostamiseksi.

Syksyn 2018 -kyselytutkimukseen liittyen 44% vastaajista olivat sitä mieltä, että päätöksen tekeminen voi olla ajoittain haastavaa, ja oikean kandidaatin valitseminen perustuu hakijan persoonallisuuteen, eikä niinkään pelkästään ammattitaitoon. 37,5% vastaajista oli tätä mieltä. Voidaan näin ollen olettaa, että nykypäivänä rekrytoinnissa merkitsevät

enemmän hyvät asenteet ja mielenkiintoinen persoonallisuus, kuin perinteisesti työkokemus. Halu oppia, on tärkeässä avainasemassa tulevaisuuden kannalta, ja tämä voidaan osoittaa hakijan koeajalla. Koeajalla voidaan myös huomata se motivaation puute, joka on täysin pätevä syy irtisanoa työntekijä koeajan puitteissa hänelle siitä sen kummemmin kertomatta. Koeaika kun tarkoittaa sitä, että työntekijä sekä työnantaja voivat irtisanoutua kirjoitetusta työsopimuksesta ilman syytä puolin ja toisin. Toisaalta, jos työnantaja irtisanoa työntekijän, on kohteliasta ilmoittaa tälle syy irtisanomiseen. Kohteliaisuus ei kuitenkaan vallitse molemminpuolisesti. Työntekijän syitä irtisanoutumiseen ei sen kummemmin odoteta hänen ilmoittavan työnantajalle.

## **7.1 Rekrytointitilanteen alkumetrit ennen haastattelutilannetta**

Tutkimuksen aluksi pyritettiin selvittämään sitä, mistä koko rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle ennen varsinaista rekrytointi-tilaisuutta. Asiaa selvitettiin kolmen kysymyksen verran. Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin, mitä rekrytointikanavaa vastaaja käyttäisi. Tämä oli niin sanottu monivalinta-kysymys, eli vastaaja pystyi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Monivalintakysymykseen päädyttiin, jotta vastaajan ei olisi tarvinnut 'rajata' vastaustaan vain yhteen vaihtoehtoon. Korkeimmat vastaukset saivat Mol.fi (työvoimatoimisto) 75 % (12) vastaajista, Oikotie.fi 88 % (14) vastaajista, sekä hieman yllätyksenä nykyaikaisempi rekrytointikanava LinkedIn 75 % (12) vastaajista. (Kuva 6.) Syksyn 2018 -kyselytutkimukseen vastanneiden mukaan rekrytointi-ilmoitusta voidaan pitää osittain samana, kuin yrityksen markkinointi-ilmoitusta.

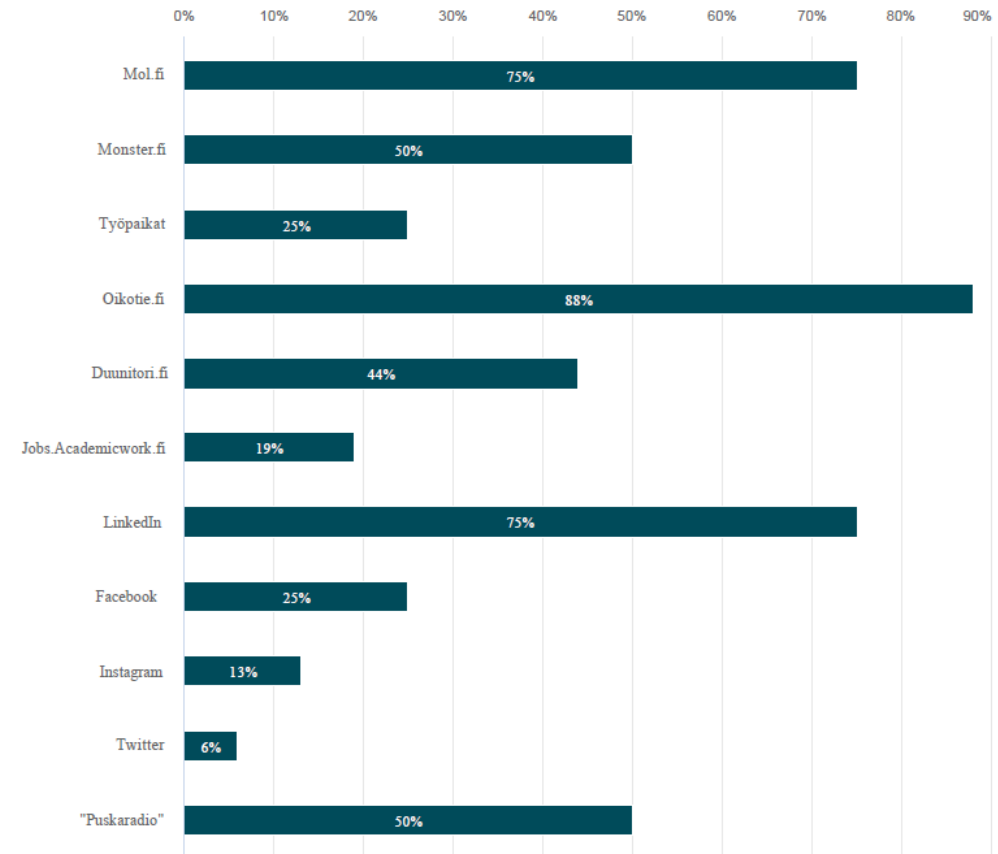
## **7.2 Rekrytointikanavat**

Nykypäivinä on olemassa lukuisia eri rekrytointikanavia, joita työnantajat voivat hyödyntää. Rekrytointikanavien merkitys korostuu niiden helppouteen. Kun yhdeksänkymmentä luvun loppupuolella alkoi internet yleistymään vahvasti myös kotitalouksissa, saavat ihmiset näin ollen helpommin tietoonsa tarjolla olevia työpaikkoja. Syksyn 2018 kyselytutkimukseen perehtyen voidaan todeta, että nettisivuja hyödynnetään edelleen aktiivisesti työnhaun ilmoittamisessa, vaikka sosiaalinen media tekeekin kovaa vauhtia tuloaan myös rekrytoinnin pariin. Näistä nettisivuista eniten hyödynnettyjä ovat työvoimatoimiston sivut, eli Mol.fi, jota 75% hyödyntäisi, Monster.fi 50%, Oikotie.fi 87,5%, Duunitori.fi 47,75%, ja viimeisenä kyselytutkimuksessa Jobs.Academicwork.fi 18,75%, jota hyödynnetään etenkin 'akateemisen' koulutuksen vaativien työpaikkojen ilmoituksissa. Nykyään tosin sosiaalisen median mukaantulo on helppotanut rekrytoijia tehtävissään. Sosiaalisen median kanavista eniten hyödynnettyjä ovat LinkedIn 75% vastaajista, Facebook 25%, Instagram 12,5%, Twitter 6,25%. Vaikka näitä useita

'työkaluja' on tullut rekrytoijille saatavaksi lukuisia eri vaihtoehtoja, korostuu silti edelleen "vanhan maailman" 'puskaradion' merkitystä työpaikkoja ilmoittaessa, jopa 50% kyselytutkimuksen vastaajista hyödyntäisi tätä edelleen. 'Puskaradiolla' tarkoitetaan erilaisia työ- ja kaverisuhteita. Kun rekrytoija tuntee haastateltavan entuudestaan hyvin, sekä tietää ja luottaa hänen ammattipätevyytensä, on avoinna olevan työpaikan täyttäminen sangen helppoa. Tätä termiä 'puskaradio' hyödynnetään edelleen vahvasti etenkin ravintola-alan työpaikkojen täyttämässä. Kun alan "piirit" ovat pienet, kaikki ihmiset näiden "piirien" sisällä tietää kaikkien taustat ja ammattipätevyydet. Ravintola-alalla olemalla aidosti avoin ihminen, on usein isoja merkityksiä menestyä omalla 'nimellään'.

# 1. Mitä rekrytointikanavaa käyttäisit? (Voi valita useamman)

Vastaajien määrä: 16 , valittujen vastausten lukumäärä: 75



	n	Prosentti
MoI.fi	12	75%
Monster.fi	8	50%
Työpaikat	4	25%
Oikotie.fi	14	87,5%
Duunitori.fi	7	43,75%
Jobs.Academicwork.fi	3	18,75%
LinkedIn	12	75%
Facebook	4	25%
Instagram	2	12,5%
Twitter	1	6,25%
"Puskaradio"	8	50%

N = 16

Kuva 6. Rekrytinnissa käytettävät kanavat (Jukkala 2018)

Toisena ”alku”barometrinä kyselytutkimuksessa kysyttiin vastaajien mielipiteitä huomioitavista asioista markkinoidessa yrityksessä tarjolla olevaa työpaikkaa. Tähän kohtaan vastausprosentti oli 93,75 % (15) yhden vastaajan jättämättä antaman vastauksen puutteen takia. Vastaajat olivat pääosin sitä mieltä, että rekryilmoitus on samalla yrityksen markkinointi-ilmoitus, joten sen on viestittävä yrityksen laaja-alaisesta kasvusta hakijalle. Tässä markkinointi-ilmoituksessa tulisi mainostaa yrityksessä olevia monipuolisia työtehtäviä, sekä annettava kuva positiivesta ilmapiiristä työyhteisössä.

Kaikki negatiivis-sävytteiset asiat tulee jättää pois markkinointi-ilmoituksesta. (Kuva 7)  
 Kolmantena ”alku”barometrinä kysyttiin vastaajien mielipiteitä siitä, olisi palkkatoive toteuttamiskelpoinen. 56 % (9) oli sitä mieltä, että palkkatoive on toteuttamiskelpoinen ja loput 42 % (7) vastasivat ”En osaa sanoa”. Kolmanteen kohtaan saatiin vastauksia kaiken kaikkiaan 16 kappaletta. (Liite 1, kysymys 3)

2. Mitä huomioisitte markkinoidessanne yrityksessänne tarjolla olevaa työpaikkaa?  
 Vastaus omin sanoin (max. 300 merkkiä)

Vastaajien määrä: 15

Vastaukset
Tämä on kyselyn testi
Rekryilmoitus on samalla yrityksen markkinointi-ilmoitus, joten samalla kun se viestii kasvusta, on siinä hyvä paikka viestittää yrityksen toiminnasta. Ilmoituksen on oltava selkeä ja tehtävän kuvaus noudatettava todellisuutta.
Koulutusvaatimusta tarjolla olevaan työhön. Henkilöstölle tarjottavaa perehdyttämistä ja koulutusmahdollisuuksia sekä etenemismahdollisuuksia. Henkilökunta etuja. Miten teillä hoidetaan / on hoidettu perehdyttäminen? Minkälainen työyhteisö on? Uralla etenemismahdollisuudet, onko niitä?
Laadukas työnkuvaus, miltä yrityksen brändi ja maine näyttää
Että kirjoitustyylillä vastaa kyseistä työpaikkaa ja yritystä.
kohderyhmä
Kanavan käyttö riippuisi kohderyhmästä. Visuaalinen rekrytointi on tehokkaampaa kuin pitkät työpaikkailmoitukset.
Pyrkisin antamaan mahdollisimman tarkan kuvauksen työpaikasta ja työtehtävistä sekä vaatimuksista paikkaa koskien
En osaa sanoa
Monipuoliset työtehtävät, mahdollisuus vaikuttaa työpaikan käytänteisiin ja arkeen, kivat työkaverit ja iloinen työyhteisö
Korostaisin hakijalta vaadittavia ominaisuuksia kuten itseohjautuvuutta, huovuutta, joustavuutta sekä oppimishalua. Korostaisin myös joustavia työaikoja sekä autonkäyttöä.
ROI eli kuinka todennäköisesti kustakin kanavasta olisi mahdollista saada sopivia hakijoita. Tuohon ensimmäiseen kysymykseen olisi lisännyt vielä henkilöstörekrytointiin erikoistuneet yritykset ja oppilaitosten omat rekrykanavat.
Visuaalisuus
Missä markkinoidaan, millä kielellä ilmoitus, mitä kautta täytetään hakukaavake, vai lähetetäänkö erillinen.
Tehtäväkohtaiset vaatimukset, mitä työntekijältä odotetaan, millaisesta osaamisesta on hyötyä tässä työssä

N = 16

Kuva 7. Huomioitavia asioita yritystä markkinoitaessa. (Jukkala 2018)

Kyselytutkimukseen vastanneiden mielipiteitä kysyttiin myös siitä, mitä heidän mielestään tarkoittavat tuotannolliset tekijät koko rekrytointiprosessissa. Päällimmäisiä tuotannollisia tekijöitä ovat muun muassa yrityksen talousasiat, ja muu byrokratia. Vastanneiden mielestä aivan ensimmäisenä tulisi lähteä siitä, onko yrityksellä ensinnäkään varaa palkkaa henkilö organisaatioon, ja kuinka paljon palkkaa olisi mahdollista maksaa rekrytoitavalle henkilölle. Rekrytointiprosessin ”alkuvaiheissa” tulisi myös pohtia organisaation muiden toimijoiden tai muiden rekrytointiprosessiin osallistuvien rekrytoijien kesken sitä, kuinka paljon aikaa ja resursseja olisi mahdollista käyttää koko rekrytointiprosessiin. Organisaation rekrytointi”tiimissä” tulisi pohtia sitä, kuinka montaa



hakijaa tullaan haastattelemaan ja millaisia kustannuksia rekrytointiprosessi tulisi aiheuttamaan yritykselle. (Kuva 8.)

15. Mitä tarkoittavat mielestäsi tuotannolliset tekijät rekrytoinnissa? Vastaus omin sanoin. (max. 300 merkkiä)

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Testi
Onko yrityksellä varaa palkata henkilö, tuoko hän tehtävän mukaisesti odotetun liikevaihdon.
Mitä arvoa työntekijä tuo yritykselle
Asioita jotka tuottavat jonkun sortin lisäarvoa rekrytoinnissa.
työkaluja rekrytoinnin apuna
Kuinka hyvä ja tuottaja työntekijästä tulee yritykselle. Pysyykö hän talossa kuinka kauan.
En tiedä
Kuinka paljon voidaan maksaa palkkaa hakijalle.
Miten paljon aikaa ja resursseja käytetään rekrytointiin. Montako hakijaa haastatellaan ja kuinka monta haastattelijaa. Mitä kustannuksia koko rekrytointiprosessi aiheuttaa koko yritykselle. Onko oikean ihmisen valinta suuri panostus yritykselle.
EOS
Tuloksia ja kuinka ne saavutetaan
En osaa sanoa

N = 12

Kuva 8. Tuotannolliset tekijät rekrytoinnissa. (Jukkala 2018)

### 7.3 Rekrytointitilanne haastattelutilanteessa

Kun toteutetussa kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa päästiin varsinaiseen rekrytointivaiheeseen, tuli vastauksia laaja-alaisemmin. Aivan ensimmäiseksi kyselytutkimuksessa lähdettiin liikkeelle siitä, mitä kysymyksiä olisi hyvä esittää haastattelutilanteessa. Tähän kysymykseen saatiin vastauksia 14 kappaletta, joka on 87,5% (14) kokonaisvastaajamäärästä. Vastauksista paljastui mielenkiintoisia seikkoja siitä, millaisilla kysymyksillä rekrytoitavia tulisi haastatella, tutkimuksesta paljastui muun muassa ”esittele itsesi 30-60 sek hissipuheella” -metodi, joka on mielenkiintoinen käsite. Syksyn 2018 haastattelukyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että tämä niin sanottu 30-60 sekunnin hissipuhe voisi toimia hyvin haastattelutilanteessa, jossa haastattelijan täytyy toimia järjestelmällisesti ja selkeästi. Kyselytutkimuksessa oli mainintoja myös klassisista ”kliseisistä” kysymyksistä, mitkä ovat heikkoutesi? Mitkä ovat vahvuutesi? Palkkatoive? - kysymyksistä. Näitä ”kliseisiä” kysymyksiä kysytäänkin lähes jokaisessa työhaastattelussa, koska ne ovat yksinkertaisin keino selvittää hakijan ominaispiirteitä. (Kuva 9.) Kyselytutkimuksessa kysyttiin myös vastaajien mielipiteitä siitä, kuinka monta

kertaa he lukisivat laaditut haastattelukysymykset etukäteen. 25 % (4) vastaajista lukisi alle 5 kertaa, 31 % (5) lukisi yli 5 kertaa ja 44 % (7) ei osannut sanoa. Vastauksia tähän saatiin täydet 16 kappaletta. (Liite 1, kysymys 6)

#### 4. Mitä kysymyksiä esittäisit haastattelussa? Vastaus omin sanoin (max. 400 merkkiä)

Vastaajien määrä: 14

Vastaukset
Testi
-Esittele itsesi 30-60sek. hissipuheella. -Miksi te olisitte paras tähän tehtävään? -(Jos haetaan myyjää) Mikä on myyjän tärkein tehtävä? -Missä olet paras? -Missä haluat kehittyä? -Miten suunnittelet työpäiväsi? -Miten työkaverisi kuvailisivat sinua? -Miten asiakkaat kuvailevat sinua? -Odotamme yrittäjämäistä asennetta, miten ymmärrät sen?
Miksi meidän tulisi valita juuri sinut? Mitä osaamista toisit meille? Miten tulet toimeen erilaisten ihmisten kanssa? Minkälainen työhistoria sinulla ?
Mitkä ovat heikkoudet? Mitkä ovat vahvuudet? Mitä toivot työltäsi? Missä näet itsesi viiden vuoden päästä? Palkkatoive?
Kokemuksesta, kielitaidosta, harrastuksista ja vapaa-ajasta sekä kiinnostuksista
kysyisin ennemminkin luonnetta paljastavia kysymyksiä
Kerro hieman itsestäsi,kuka olet ja mitä teet vapaa-ajalla? Mitkä ovat kiinnostuksen kohteesi työelämässä ja miksi? Millainen kokemus sinulla on hankalien asiakaskokemusten hoitamisesta? Miten hoitaisit ne? Mitä vahvuuksia koet omaavasi? Entäpä heikkouksia?
Miksi valitsimme juuri sinut Mitkä ovat vahvuutesi/heikkoutesi Missä näet itsesi viiden vuoden päästä +Työtehtäviin tarkemmin liittyvät kysymykset
Miksi haluat juuri meille töihin? Mitä annettavaa juuri sinulla olisi meille, eli miksi meidän pitäisi valita juuri sinut? Millainen olisi unelmiesi työpäivä? Mitä teet kaikkein mieluiten vapaa-ajallasi? Kerro jostakin onnistumisestasi elämässäsi.
Mitä teet mieluiten vapaa aikana? Vastaatko työsähköpostiin viikonloppuisin? Mitä olet viimeksi oppinut ja miksi? Mikä on paras oppisi minkä olet saanut työelämässä? Kenet ottaisit mukaan autiolle saarelle? Miten lievität stressiä?
Miksi meille? Selvittäisin, kuinka hyvin hakija on tutustunut meihin eli hakemaansa yritykseen Aiempi työhistoria Substanssiosaaminen Ryhmä- vs. yksintyöskentely Työpöydän siisteys Parhaat/huonoimmat ominaisuudet Miten työkaverit kuvailisivat hakijaa? ...
Positiivinen CV (pieniä ja suuria onnistumisia ja taitoja), esimerkkitehtäviä ja kuinka hoitaisi tilanteen
Kauanko olet ollut alalla? Miksi haet meille? Missä näet itsesi 5v päästä? Mikä on suurin saavutuksesi? Millainen on mielestäsi hyvä työpaikka? Mitkä asiat aiheuttavat sinulle stressiä?
Mitä annettavaa sinulla on meille? Miksi meidän pitäisi palkata juuri sinut? Kysyisin myös kysymyksen, joka osoittaa onko työnhakija perehtynyt hakemaansa työpaikkaan ja työnantajaan

N = 14

Kuva 9. Haastattelutilanteessa esitettäviä mahdollisia kysymyksiä. (Jukkala 2018)

Varsinaisessa rekrytointitilaisuudessa olisi tärkeää myös selvittää se, puhuuko hakija täysin totta omasta osaamisestaan. Kyselytutkimukseen vastanneiden mielipiteistä paljastuu muun muassa yhteydenpitoja edellisten työpaikkojen suosittelijoihin joko puhelimitse tai sähköpostitse. Isona kohtana tulisi olemaan kuitenkin ensin soittamisissa hakijan cv:n perusteellinen kartoittaminen. Jos cv on tarpeeksi ”laaja” haettavan tehtävän vaatimuksiin/edellytyksiin, hakijan työpaikan saamisessa ei pitäisi olla mitään ongelmia. Kyselytutkimukseen vastanneet lähes jokainen oli sitä mieltä, että cv tulee näyttää haastattelutilanteessa. (Kuva 10.)

10. Kuinka selvität, että haastateltava puhuu täysin totta omasta ammattipätevyydestään?

Vastaus omin sanoin (max. 300 merkkiä)

Vastaajien määrä: 14

Vastaukset
Testi
Sama vastaus kuin kysymyksessä 7.
Tekemällä muutaman tarkentavan kysymyksen esim. miten toimit XXXX tilanteessa?
Käyn läpi cv:n ja mahdollisten edellisten työpaikkojen työtodistukset ja jos löydän suosittelijoita soitan heille.
Täytyy kysyä aika paljon kokemuksesta ja työtehtävistä.
Jos epäilen häntä soitan suosittelijoille tai vanhoille pomoille
Mikäli epäilisin haastateltavan osaamista, varmistaisin hänen pätevyyden hänen suosittelijoiltaan tai vanhalta työpaikalta.
Työ/koulutustodistukset Käytännön esimerkki kysymykset
Koeajalla se viimeistään selviää, mutta haastattelussa kysyn tarkentavia kysymyksiä.
Hakemus ja CV puhuvat hakijan puolesta. Pyydän todistuksista kopiot sekä uskon hakijan vilpittömyyteen. Tarvittaessa otan yhteyttä suosittelijaan ja kysyn työntekijästä lisää.
Kysymys 9. Päätöksestä ilmoitetaan hakijalle vasta, kun henkilöarvioinnit on tehty. Ks. aiempi vastaus eli tutkintotodistukset, suosittelijat yms.
Riippuu tehtävästä, suosittelijat tai oma arvio
Yhteydenotto kouluun ja edellisiin työpaikkoihin
Pyydän suosittelijoita, joihin voin tarvittaessa olla yhteydessä

N = 14

Kuva 10. Hakijan ammattipätevyyden selvittäminen. (Jukkala 2018)

Kun puhutaan yrityksen strategiasta työhaastattelu-tilanteessa, olivat kyselytutkimukseen vastanneiden mielipiteet hyvin samankaltaisia toistensa kanssa keskenään. Jos kaikkien vastaukset kiteyttäisi muutama lauseeseen, tulisi ensimmäisenä eteen yrityksen perusasioiden kertominen salassapitosopimuksen puitteissa. Yrityksen varsinaisen laajemman strategian "avaaminen" voisi näkyä hakijalle turhan 'haasteellisena' käsitteenä vielä alkumetreillä. Kyselytutkimukseen vastanneiden vastaukset olivat lopulta aika yhtämielisiä siitä, että muutamien konkreettisten esimerkkien avulla pääsee pitkälle haastattelutilanteessa rekrytoijan näkökulmasta. (Kuva 11.)

16. Mitä kertoisit yrityksen strategiasta työhaastattelu-tilanteessa? Vastaus omin sanoin.  
(max. 300 merkkiä)

Vastaajien määrä: 13

Vastaukset
Testi
-Luonnollisesti tämä on osa yrityksen esittelyä, eli kertoisin pääpointit.
Perusasiat, mitä siinä vaiheessa hakija tulee tietää.
Selkeä kuvaus siitä mitä teemme ja mitä odotamme hakijalta, mutta vain sen verran pintapuolisesti ettei mitään suurempia strategioita tule heti kättelyssä kerrottua
Aika ympäröiväisesti
lyhyesti ja ytimekkäästi ydinkohdat
Kaiken mikä olisi sallittua salassapitosopimuksen puitteissa kertoa.
Tavoitteet ja arvot
Ensinnäkin, mikä on yrityksen visio. Strategia avaa sitä, ja keinoja, joilla sitä konkreettisesti toteutetaan yrityksen arjessa.
Kysyisin hakijalta tietääkö hän yrityksen vision, mission ja strategian. Sen jälkeen tarkentaisin tiivistetysti mikä on yrityksen strategia.
Mikäli sisältyy substanssiin ja on tehtävän kannalta oleellista, tulee luonnostaan keskusteluihin esim. haettaessa myyntivastuullista.
Käyttämällä konkreettisia esimerkkejä
Oleellisen toimintaidean, tavoitteet sekä toimenpiteet joilla niihin päästään

N = 13

Kuva 11. Yrityksen strategian kertominen haastattelutilanteessa. (Jukkala 2018)

Erilaisten etnisten taustojen näkyminen haastattelutilanteessa on vielä tänä päivänäkin 'arka' aihe. Välillä se saattaa ottaa hyvinkin paljon mediassa valtaa siitä, kun erilaisuutta ei välttämättä koeta hyödylliseksi organisaation kannalta. Kyselytutkimukseen vastanneiden mielestä 50 % (8) ottaisi etniset taustat huomioon haastattelutilanteessa, 31 % (5) ei ottaisi, ja 19 % (3) ei osannut sanoa. Avoimeen kenttään annetut vastaukset voidaan hyvin kiteyttää siihen, mitä työtä ollaan tarjoamassa. (Liite 1, kysymys 5) Käsite etnisyyden on usein valitettavasti vielä arka-aihe kansalliselle organisaatiotoiminnalle. Asiaan voidaan kiteyttää hyvin lause "kuin sohaisi kepillä muurahaispesään". Tähän olisikin tultava muutosta, muutos lähtee kuitenkin aina politiikasta, johon en ala tässä työssä perehtymään sen enempää.

#### 7.4 Rekrytointitilanne haastattelun jälkeen

Kun kvantitatiivisessa kyselytutkimuksessa päästiin haastattelutilanteen jälkeiseen rekrytointitilanteeseen, olivat vastaukset kattavia vastaajien omia mielipiteitä siitä, miten päätöksestä kerrottaisiin valitulle kandidaatille. Kyselytutkimukseen vastanneiden mielestä 94 % (15) ilmoittaisi päätöksestään valitulle haastattelutilanteen jälkeen ja 6 % (1) jo varsinaisessa haastattelutilaisuudessa. (Liite 1, kysymys 6) Vastauksia tähän kohtaan saatiin 16 kappaletta, joka on 100 % kokonaisvastaajamäärästä.

## 8. Mitä ilmoitat päätöksestäsi hakijalle? Vastaus omin sanoin (max. 300 merkkiä)

Vastaajien määrä: 14

Vastaukset
Testi
Ilmoitan aina pääsiko jatkoon/valittiinko tehtävään/jätettiinkö valitsemasta.
Jos tulee valituksi niin ilman muutat henkilökohtaisesti soittamalla. Samoin myös niille henkilökohtaisesti jotka ovat selvinneet loppuhaastatteluun.
Sähköpostilla, että hänet on valittu. Tai vastaavasti ettei häntä valittu ja kiitän mielenkiinnosta yritystäni kohtaan
Soittamalla.
tekstiviestillä tai s postilla, valitulle saatan soittaa
Palaaan hänelle mahdollisimman pian,kuitenkin viimeistään viikon sisällä.
Sähköpostitse/puhelimitse
Ilmoitan, miksi valinta kohdistui juuri häneen. Valitsematta jääneille ilmoitan, että tällä kertaa valinta ei valitettavasti osunut heihin. Ilmoitan kaikille hakijoille.
Milloin päätös annetaan ja miten se toimitetaan hakijalle. Kiitetään haastatteluun osallistumisesta.
Kirjallisesti, että saimme x määrän hakemuksia ja tällä kertaa et tullut valituksi. Valitulle henkilökohtaisesti sekä puhelimitse että kirjallisesti.
Sähköpostilla
Onko valittu vai ei
Onko kysymys miten? Jos on niin soittamalla jos tulee valituksi. Jos ei, riittää sähköposti

N = 14

Kuva 12. Päätöksestä ilmoittaminen hakijalle. (Jukkala 2018)

Seuraavana kohtana kysyttiin vastanneiden mielipiteitä siitä, mitä omasta päätöksestä tulisi ilmoittaa hakijalle/valitulle henkilölle. Vastanneiden yksimielinen vastaus oli ilmoittaa hakijalle aina pääsiko jatkoon, valittiinko tehtävään tai jätettiinkö valitsematta. Valitulle kandidaatille tulisi ensisijaisesti soittaa, jonka jälkeen yhteydenpito jatkuisi sähköpostin välityksellä tarvittavan byrokratian hoitamiseksi. Myös ei valituille tulisi ilmoittaa sähköpostitse se, että valitettavasti ei tullut tällä kertaa valituksi. Kyselytutkimukseen vastanneiden mielestä olisi hyvä myös ilmoittaa se статистиikasta, kuinka paljon hakemuksia kyseiseen avoinna olevaan tehtävään saatiin. Tämä antaisi positiivisemmän kuvan ei valituille siitä, että huomaisivat avoinna olevan työpaikan olleen varsin kysytty, jos hakemuksia tulisi runsaasti. Jos taas hakemuksia tulisi 'niukasti', niin silloin olisi ehkä parempi jättää kertomatta hakemuksien статистиikasta. Viimeisenä "askeleena" rekrytointiprosessin sähköpostiyhteydessä tulisi kiittää kaikkia hakijoita osallistumisesta hakuprosessiin. (Kuva 12.)

## 7.5 Valitun kandidaatin työskenteleminen yrityksessä

Kun päästään yrityksen tuotannollisiin tekijöihin, on henkilön rekrytoijalla 'suuri' vastuu siitä, että valittu henkilö kykenee työskentelemään yrityksen "ideologian" mukaisesti. Ensimmäisenä valittu henkilö tulisi perehdyttää yrityksen toimintamalleihin perusteellisesti. Kyselytutkimukseen vastanneet olivat aikalailla yksimielisiä siitä, että on ensisijaisen tärkeää kirjoittaa työsopimus siten, että se sisältää x-määräisen koeajan, jonka puitteissa sekä rekrytoitu henkilö, että rekrytoija voivat päättää allekirjoitetun työsopimuksen koska tahansa. Koeajalla tulisi ryhtyä seuraamaan valitun henkilön työskentelyä, kuinka hänen ammattipätevyytensä näkyy työtehtävissään. Seuranta avustukseen on hyvä kysyä myös hänen työkavereiltaan siitä, kuinka työt ovat lähteneet sujumaan ja kuinka valittu kandidaatti sopii joukkoon. Nykyaikaisessa organisaatiotoiminnassa on tärkeää olla tehokas ja joustava, joten jos nämä kyvyt täyttyvät hyvin hakijalta, ei koeajan päättämiseksi pitäisi olla mitään puitteita. (Kuva 14.)

14. Miten seuraat päätöksiäsi, kun olet rekrytoinut henkilön? Vastaus omin sanoin. (max 300 merkkiä)

Vastaajien määrä: 13

Vastaukset
Testi
Pidän kiinni laadituista tehtävistä ja aikatauluista.
Kyselemällä muilta kollegoilta miten työt ovat lähteneet sujumaan. Suoraan tekijän tekemän työn arvioinnilla, tehokkuus, tuloksellisuus jne.
Seuraan henkilöä töissä, kyselen hänen työkavereiltaan miten hän on sopeutunut ja keskustelen tietenkin itse hänen kanssaan
Harjoitteluajan tarkkaseuranta miten sopii joukkoon ja miten oppii firman tavat ja periaatteet.
Toivomalla valinneeni oikein
Seuranta ja koulutusjakson ajan joka on yleensä yhtä pitkä kuin koeaika.
Kyselyt
Perehdyttämällä itse, tutustumalla paremmin henkilöön.
Kysyn esimieheltä miten työntekijä on sopeutunut työhön ja miten hän siinä pärjää? Onko hänet perehdytetty ja saadaanko hänen potentiaalinsa esiin?
6 kk:n koeaika näyttää sopiiko henkilö työyhteisöomme jäseneksi.
Eri tehtävien ja prokktiivisuuden kautta.
En osaa sanoa

N = 13

Kuva 14. Päätöksien seuraaminen henkilön rekrytoituttua. (Jukkala 2018)

Tulevaisuudessa tiimiltä tulisi odottaa useita eri ominaisuuksia. Tietysti yksilökohtaisesti nämä ominaisuudet saattavat näkyä hiukan eri määräisiä, mutta pääpointit/-omaisuudet

tulisivat olla kaikilla suunnilleen samat. Kyselytutkimukseen vastanneiden mielestä 69 % (14) odottaisi tiimiltä tehokkuutta, 75 % (12) ryhmätyöskentelytaitoja, 88 % (14) omaaloitteisuutta, 63 % (10) itsenäistyöskentelyä, 69 % (11) tavoitteiden saavuttamista, 50 % (8) alaan perehtymistä, 69 % (11) kehittymistavoitteita. Tämä kohta kyselytutkimuksessa oli monivalinta-kysymys, jotta vastaajien ei tarvitsisi 'rajata' vastaustaan vain yhteen vaihtoehtoon. (Liite 1, kysymys 17.)

Kun ryhdytään puhumaan yrityksen sisäisistä ryhmän jäsenten rooleista, voidaan huomata se, että päällimmäisinä ominaisuuksina on tärkeää olla alansa "tietojenetsijä". Tietojen etsimisellä voidaan tarkoittaa vaikkapa eri alakohtaisten kirjallisuuden lukemista, niin sanottua 'itseoppimistä'. Voidaan ottaa esimerkkejä vaikka ravintola-alasta, jossa omalla ammattitaidon kehittämällä voi päästä hyvin pitkälle urallaan. Ravintoloiden keittiöiden esimiehiltä vaaditaan hyvin laajaa tietämystä eri gastronomian tärkeistä asioista, kuten reseptiikasta. Näitä reseptiikkoja yhdistelemällä voidaan luoda uskomattoman hieno ruokaelämys menuista maksaville asiakkaille. Ja kun asiakas lähtee tämän 'elämyksen' kanssa pois ravintolan ovesta, alkaa puskaradio varmasti tuottamaan tulostaan, eli ravintolan maine kasvaa. Maineen kasvaessa myös asiakkaat löytävät tiensä helpommin ravintolan oven.

Kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen syksyllä vastanneiden mielestä on tärkeää, että yrityksessä toimivilta henkilöiltä löytyy erilaisia ominaisuuksia, jotka edesauttavat organisaation menestyksessä. Vastanneiden mielestä organisaatioissa on tärkeää, että 73 % (11) ovat aloitteentekijöitä, 100 % (15) tietojenetsijöitä, 33 % (5) täsmentäjiä, 60 % (9) kriitikoita, 67 % (10) järjestelijöitä, 40 % (6) rohkaisijoita, 53 % (8) "mukaan vetäjiä", 47 % (7) tarkkailijoita, 33 % (5) "tunteiden ilmaisijoita", 53 % (8) sovittelijoita, 33 % (5) "jännityksen laukaisijoita". Tämäkin kohta kyselytutkimuksessa oli monivalinta-kysymys. (Liite 1, kysymys 18.) Viimeisenä kohtana tutkimuksessa kysyttiin vastaajien mielipiteitä siitä, voiko tavoitteiden saavuttamiseen liittyä riskejä tulevaisuudessa. Tähän kysymykseen vastanneiden mielestä 81 % (13) oli sitä mieltä, että kyllä liittyy, 13% (2) vastasi ei liity, ja 6 % (1) vastasi "ei osaa sanoa". (Liite 1, kysymys 19)

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön viimeinen luku on pyhitetty arvioinnille, kuinka hyvin opinnäytetyölle asetettu tavoite onnistui ja voidaanko sen avulla saatuja tuloksia pitää luotettavina. Tässä viimeisessä luvussa esitetään myös saatuihin tutkimustuloksiin perustuvat johtopäätökset ja pyritään pohtia erilaisia mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin. Lisäksi tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyötä kokonaisuutena, onnistuiko se ja kuinka tärkeää oma oppiminen on ollut koko opinnäytetyöprosessin aikana.

Kun aletaan puhumaan tutkimuksen luotettavuudesta, on äärimmäisen tärkeää pitää se mielessä jokaisessa opinnäytetyöprosessin vaiheissa. Tähän tutkimuksen arviointiin on hyödynnetty käsitteitä reliabiliteetti ja valideetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten pysyvyyttä, eli jos sama tutkimus toteutettaisiin uudelleen, saataisiinko silloin samat tulokset. Tutkimuksessa käytetyn mittarin, tässä tapauksessa verkossa tapahtuneen Webropol -kyselyn tulisi tuottaa samat tulokset. (Kananen 2011, 118-119.)

Reliabiliteetti on tässä tutkimuksessa keskiarvoisesti kohtalainen. Sitä edesauttamaan on ollut tärkeää pitää huolta siitä, että kaikki tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu tarkasti, jotta tutkimus olisi mahdollista toteuttaa uudelleen, eli tehdä niin sanottu uusintamittaus, ja mahdollisesti saada samat tulokset uusintakyselystä. Opinnäytetyöhön sitoutuneet ratkaisut, kuten varsinainen tutkimusote ja käytetyt tiedonkeruumenetelmät on perusteltu hyvin. Reliabiliteettiin tutustuttaessa on ollut tärkeää se, että toimeksiantaja ei ole voinut vaikuttaa tuloksiin esimerkiksi vastailemalla tutkimukseen. Oikeastaan toimeksiantajan toimihenkilöt eivät ole olleet laisinkaan opinnäytetyön työstämisprosessissa mukana. Myöskään omien mielipiteiden ei ole annettu vaikuttaa kyselytutkimukseen asetettuihin kysymyksiin, vaan kysymykset ovat olleet pikemminkin ”yleisesti kysytyjä” -kysymyksiä. Kaikki kyselytutkimukseen vastanneet henkilöt olivat Haaga-Helian opiskelijoita, joten puolueellisten vastausten antamisen todennäköisyys jäi häviävän pieneksi.

Valideetilla taas tarkoitetaan sitä, että mitataanko oikeaa asiaa ja onko käytetyn mittarin tarkkuus tutkimuksen kannalta oikea. Mittari voidaan katsoa validiksi, jos se mittaa juuri niitä oikeita asioita, mitä sen pitikin mitata. Syksyllä 2018 järjestetyssä kyselytutkimuksessa valideettiin vaikutti myös muun muassa se, kuinka hyvin tutkimuskysymykset oli laadittu ja oliko niiden avulla mahdollista saada ratkaisu olemassa olemaan tutkimusongelmaan ja kysymykseen ’miten rekrytoida?’. (Kananen 2011, 121.)



Loppujen lopuksi yleisesti voitiin todeta se, että kolme validiteettimuotoa; ulkoinen-, sisältö-, ja ennustevaliditeetti olivat kunnossa. Tutkimuksesta selvinneet otokset vastasivat juuri kohderyhmälle asetettuihin kysymyksiin. (Kananen 2011, 121) Tässä tutkimuksessa voitiin kuitenkin todeta, että sisäinen validiteetti (syys-seuraus-suhde) ja kriteerivaliditeetti eivät täysin päde, koska tutkimus oli kohdistettu juuri nimenomaan tietyille kohderyhmälle. Tutkimukseen ei valittu mukaan ketä tahansa, vaan tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että tutkittavat henkilöt olivat nimenomaan korkeakoulu-opiskelijoita, tässä tapauksessa kaikki Haaga-Helian opiskelijoita. Loppujen lopuksi jos kuitenkin arvioidaan vastausprosentin katoon nähden, niin tuhannelle Haaga-Helian opiskelijalle kohdistetun sähköpostitse välitetyn ”haastattelukutsun” vastausprosentti 1,6% oli varsin pieni 16 vastauksella.

Joka tapauksessa tutkimuksen aihe oli ajankohtainen ja varsin hyödyllinen toimeksiantajalle. Alun perin tutkimus rajattiin koskemaan vain Staff Plus Oy -brändiä, mutta muutamien ”isojen” muuttujien takia se koski yhtäläillä Extremely Nice Job Oy Enjoyta ja näiden ”emo”yhtiötä VMP Groupia. Aihetta pidettiin sopivana tutkimuksen kohteena myös siksi, että opinnäytetyön tekijällä oli jo valmiiksi runsaasti tietoa aiheesta jo ennen tutkimusprosessin käynnistämistä. Opinnäytetyön kirjoittaja on ollut työsuhteessa Staff Plus Oy:llä vuodesta 2017, joka on vuotta ennen opinnäytetyön käynnistämisen prosessin ajankohtaa. Hänen työtehtäviinsä on kuulunut pääosin ”keikkatyöläisen” työtehtävät eri ravintoloissa ympäri pääkaupunkiseutua, mutta hän on ollut myös välittömässä kontaktissa Staff Plus Oy:n toimistolla työskennelleiden ihmisten kanssa.

Taustakirjallisuutta on ollut saatavilla henkilöstörekrytointiin runsaasti, jotta viitekehuksesta on saatu ajankohtainen. Kaikki kirjallisuus oli tämänpäiväistä ja ajankohtaista, eikä viime vuosituhannen kirjallisuutta. Opinnäytetyön kirjoittamisprosessissa hyödynnettiin monipuolisesti niin kotimaisia kuin kansainvälisiäkin lähteitä ja kirjallisuutta. Kotimaisia verkkoartikkeleita käytettiin myös lähteinä, mutta niitä kriittisesti analysoiden.

## **9 Johtopäätökset ja opinnäytetyöprosessin arviointi**

Kun aletaan puhumaan tilastollisesta päättelystä, on hyvä lähteä liikkeelle siitä että tuloksien avulla voidaan tarkastella koko perusjoukkoa. Analysointimenetelmiin voivat vaikuttaa myös se, että käytetyt mittarit ja niiden mittaustasot ovat tutkimuksen kannalta olennaiset. Tutkimukselle olennaisen käsitteen ’luotettavuuden’ kannalta tulosten

perusjoukon tilastoyksiköt olisi hyvä kartoittaa laajemmin. Lopullisia kokonaistutkimuksestakaan saatuja tuloksia ei voi suoraan väittää täysin luotettaviksi, sillä jokaisessa tutkimuksen vaiheessa voi piileä virhemahdollisuuksia. (Kananen 2011, 85)

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta hyvin se, että henkilöstörekrytointi tulee kohtaamaan varsin isoja haasteita tulevaisuudessa. Monipuolisten työtehtävien, sekä ammattinimikkeiden mielekkyys korostuukin tulevaisuudessa hakijoiden näkökulmasta. Tulosten perusteella voidaan myös todeta se, että tulevaisuudessa henkilöstörekrytointi kohdistuu huomattavasti laajemmin sosiaaliseen mediaan, ja interaktiiviseen viestintään, kuin mitä se on nyt. Tämä tulee näkymään myös ravintola-alalle rekrytoivien yritysten toiminnassa. Tutkimustulokset selittivät hyvin sen, että useampi vastaaja on nykypäivän 'moderni'ihminen, jotka eivät katso tai juuru niin kapeakatseisesti menneisiin jokseenkin 'vanhoillisiin' ajattelutapoihin.

Strukturoidut kysymykset ja avoimet kysymykset täydentävät toisiaan tässä tutkimuksessa. Ne asiat, joita vastaajat eivät pitäneet niin mielenkiintoisina saivat hiukan yksinkertaisempia vastauksia, kuin niistä kysymyksistä, joista vastaajat kokivat vastaamisensa koskettavan omia kokemuksiaan. Tutkimuksessa korostui etenkin omien rekrytointimethodien kehittämisen merkitys. Varsinaisten haastattelutilanteen kysymysten merkitys oli selkeästi muita kysymyksiä kiinnostavampia. Myös avoimista kohdista tutkimuksessa kävi ilmi, että tutkimukseen vastanneet kokivat rekrytointiprosessin jokseenkin haasteelliseksi.

Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa oli, kuinka hyvin vastaajat tiesivät henkilöstörekrytinnista käsitteenä, joka on jokseenkin monimutkainen substanssi. Vastaajat osasivat kertoa vastauksillaan sen, miten rekrytointiprosessi etenee vaihe vaiheelta, ja miten lopulliset päätökset tehdään rekrytinnissa. Tutkimuksesta voidaan päätellä se, että Suomessa ollaan edelleen kiinnostuneita rekrytointiprosessin kehittymisestä modernisemmaksi. Yrityksillä on tärkeää valita juuri oikeat henkilöt rekrytointiprosessiin, jotta rekrytointiprosessi voidaan viedä 'maaliin' kunnialla ja perusteellisesti. Yrityksien asettaman linjan täytyy olla varsin selkeä, jotta tulevaisuudessa voidaan saavuttaa entistä parempia tuloksia.

Loppujen lopuksi tällä tutkimuksella saavutettuja tuloksia ei voida yleistää koskemaan pelkästään perusjoukkoa, vaan tutkimus antaa enemmänkin vain yleiskatsauksen henkilöstörekrytinnista prosessina ja sen vaiheista. Vastaavanlaista tutkimuksesta henkilöstörekrytinnista ei ole todennäköisesti mahdollista toteuttaa niin, että kysymyksen

pääsubstanssi olisi täysin sama. Tämä taas johtuu osittain siitä, että henkilöstöä välittävien yritysten määrä ei ole Suomessa kovin iso. Samoja ideoita käyttäen voitaisiin tutkimus kuitenkin toteuttaa uudelleen, kun henkilöstörekrytointi on kehittynyt laajemmin tulevaisuudessa. Tutkimus voitaisiin toteuttaa uudelleen koskemaan myös laajalaisemmin globaalisti ympäri maailmaa toimivien henkilöstörekrytointi-yritysten näkökulmista. Hyödyllistä olisi tutkia laajemmin globaalisti isojen ja alalla vaikutusvaltaisten yritysten toimintametoja. Tutkimus voitaisiin toteuttaa uudelleen esimerkiksi samoja menettelytapoja käyttäen internet-kyselynä Webropolissa tai muussa vastaavassa palvelussa.

Loppujen lopuksi koen opinnäytetyöprosessin onnistuneeksi, koska työn johdonmukaisuus näkyi koko työstämisen aikana, ja lopulta se vastaa hyvin asetettuihin tavoitteisiin. Olen ollut tyytyväinen, että toimeksiantajana toiminut Staff Plus Oy:n toimihenkilöt kiinnostuivat tästä projektista ja kykenivät mahdollisesti hyödyntämään saatuja tuloksia heidän omassa toiminnassaan. Prosessin käynnistämisympäristössä toukokuussa 2018 yhteydenpito silloisen toimitusjohtajan kanssa oli tärkeää ja hän oli koko prosessin ajan 2018 vuonna erittäin helposti lähestyttävissä. Toimeksiantajan tietämys jo ennen tutkimuksen aloittamista oli jo laaja ja kattava, tämän tutkimuksen kautta he pystyvät kuitenkin mahdollisesti lisäämään omaa tietämystään henkilöstörekrytointin tilanteesta siitä, ”missä mennään?”. Tutkimuksesta saadut positiiviset tulokset näkyivät tätä työtä kirjoittaessa, sitä oli lopulta helppo työstää, kun vastaukset oli muotoiltu selkeästi.

Opinnäytetyöprosessin vieminen ”maaliin” sujui pääosin hyvin, mutta jonkin verran siinä esiintyi myös haasteita, muun muassa Staff Plus Oy:n fuusioituminen VMP Groupiin. Siihen lopputulokseen päädyttiin, ettei VMP Groupin -ideologiaan alettu perehtymään sen laajemmin, koska tutkimuksen alkuperäinen toimeksiantaja oli kuitenkin Staff Plus Oy. Henkilöstörekrytointia aiheena oli saatavilla riittävästi kirjallisuutta, mutta sitä oli jokseenkin tarjolla liikaakin. Suurin osa kirjallisuudesta oli pääosin kansainvälisiä ja englanninkielisiä, mutta löytyi sieltä muutamia suomalaistakin kirjallisuutta. Aiheisiin perehtyminen vaati runsaasti aikaa, ja perusteellista perehtymistä aiheiden kirjallisuuteen. Teorian toteuttamiseksi luin yhteensä noin 10-20 kirjaa, joista lopulta vain olennaisimmat teokset jäivät opinnäytetyön kirjoittamisvaiheeseen. Kyselytutkimus toteutettiin jo syksyn 2018 aikana, mutta itse teorian kirjoittaminen tapahtui pääosin kevään 2019 aikana, jolloin tutkimukseen ryhdyttiin perehtymään kunnolla. Webropol kyselytutkimuksen kysymysten laatiminen, ja empiirisen osuuden toteuttaminen osoittautuikin odotettua haasteellisemmaksi. Ne veivätkin koko opinnäytetyöprosessissa

eniten aikaa. Kysymykset oli tärkeää lukea useaan kertaan läpi, ja 'hioa' niitä, jotta ne muodoistuivat yleiskielellä helposti ymmärrettäviksi. Kyselytutkimuksen vastausaika oli kaksi kuukautta loka- ja marraskuussa 2018, jonka aikana vastauksia saatiin kuitenkin varsin niukasti. Koen kuitenkin, että loppujen lopuksi Webropol kyselytutkimuksen tekeminen oli erittäin palkitsevaa ja mielenkiintoista, ja siihen saadut vastaukset monipuolisia.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyötä kirjoittaessa tajusi sen, kuinka mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi se oli kokonaisuudessaan. Opin hyvin paljon uutta kvantitatiivisen kyselytutkimuksen toteuttamisesta, sekä henkilöstökrytoinnin haasteista. Prosessina opinnäytetyö opetti minulle kurinalaista aikatauluttamista ja täysin itsenäistä työskentelyä, jotta sain työni valmiiksi toukokuun 2019 loppuun mennessä. Asetin itselleni niin sanotun "viimeisen deadlinen" toukokuun 2019 loppuun, sillä minua kutsuu useaksi vuodeksi muutto Australiaan kesäkuun 2019 -alkaan. Haluaisinkin tähän lopuksi kiittää Staff Plus Oy:n ex. toimitusjohtajaa Anssi Liitosta ja nykyistä henkilöstöpäällikköä Jukka Imeläistä erittäin hyvästä yhteistyöstä, sekä opinnäytetyöohjaajaani yhteistyöstä ja neuvoista opinnäytetyöprosessin kulussa.

## Lähteet

Armstrong M. 2012. Armstrong's handbook of human resource management practice.

Bovee, Coutland L & Thill, John V. 2017. Business in Action. Pearson.

Brooks, Ian. 2009. Organisational Behaviour. Individuals, Groups and Organisation. 4<sup>th</sup> edition. Prentice Hall.

Burns, Alvin C & Veeck, Ann & Bush, Ronald F. 2017. Marketing research. Pearson.

Cawsey, Tupper F. & Deszca, Gene & Ingols, Cynthia. 2016. Organisational Change. Sage Publications, Inc.

Duunitori. 2015. Näin digitaalisuus mullistaa rekrytoinnin. Duunitori™. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointitrendit-digitaalisuus/>. Luettu: 8.3.2019

Duunitori. 2018. Kansallinen Rekrytointitutkimus 2018. Duunitori™. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>. Luettu: 8.3.2019

Ennakointikamari. 2015. Yritysse livitys tulevaisuuden osaamistarpeista. Helsingin seudun kauppakamari. Luettavissa: [https://mara.fi/site/attachments/MaRa\\_alan\\_yritysselvitys\\_syksy\\_2015\\_2.pdf](https://mara.fi/site/attachments/MaRa_alan_yritysselvitys_syksy_2015_2.pdf). Luettu: 11.3.2019

Hpl, Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2019. Säännöt ja edellytykset. Luettavissa: <https://hpl.fi/auktorisointi/saannot-ja-edellytykset/>. Luettu: 11.4.2019

Kananen, Jorma. 2008. Kvantti:Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu Jamk. Jyväskylä.

Kananen, Jorma. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu Jamk. Jyväskylä.

Kanto, Anne 2013. Kansainvälisen henkilöstön aktiivinen rekrytointi: yliopistojen strategiset ja operatiiviset toimenpiteet nyt ja jatkossa. Aalto-yliopisto, Sähkötekniikan korkeakoulu. Luettavissa: <https://docplayer.fi/18623691-Kansainvalisen-henkiloston->

[aktiivinen-rekrytointi-yliopistojen-strategiset-ja-operatiiviset-toimenpiteet-nyt-ja-jatkossa.html](#). Luettu: 25.3.2019

Kauppalehti. 2015. Kulmahuone. Digitaalisuus mullistaa rekrytinnin. Ilkka Lindroos haastattelu. Luettavissa: <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/digitaalisuus-mullistaa-rekrytinnin>. Luettu: 13.3.2019

Kauppalehti.fi. Yrityshaku: Staff Plus Oy 1988862-8. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/staff+plus+oy/19888628>. Luettu: 11.5.2019

LAURA™. 2019. LAURA Rekrytointi Oy. Luettavissa: <https://laura.fi/>. Luettu: 28.3.2019

MaRa Ry. 2015. Jäsenuutiset. Majoitus- ja ravitsemisalan yritys selvitys. Luettavissa: <https://mara.fi/uutishuone/mara-alan-yritysselvitys-osaavan-tyovoiman-rekrytointi-tulevaisuudessa-entista-haastavampaa>. Luettu: 11.3.2019

Romar, Erik. 2019. Webropol Oy. Monipuolisin ja kattavin ratkaisu globaaleilla markkinoilla. Luettavissa: <https://webropol.fi/tietoa-yrityksesta/webropol-konserni/>. Luettu: 2.5.2019

Staff Plus Oy, 2019. Verkkosivut. Tietoa meistä. Luettavissa: <https://www.vmp.fi/staffplus/staff-plus-oy/#>. Luettu: 8.4.2019

Tuominen, Olli. 11.2.2019. VMP yhdistää Enjoy- ja Staff Plus-brändit keväällä 2019. Lehdistötiedote. Extremely Nice Job Oy. Luettavissa: <https://enjoy.fi/uutiset/vmp-yhdistaa-enjoy-ja-staff-plus-brandit-kevaalla-2019>. Luettu: 25.4.2019

Tuominen, Saku & Vanttinen, Pekka. 2013. Äänessä asiantuntijat. Blogi. Businesslike Oy. Luettavissa: <https://businesslike.fi/tulevaisuuden-rekrytointi-saku-tuominen/>. Luettu: 7.3.2019

Vastuullinen kesäduuni. 2019. Oikotie Työpaikat. Sanoma Group. Luettavissa: <https://kesaduuni.org/miten-saan-kesatyota/>. Luettu 11.4.2019

# Liitteet

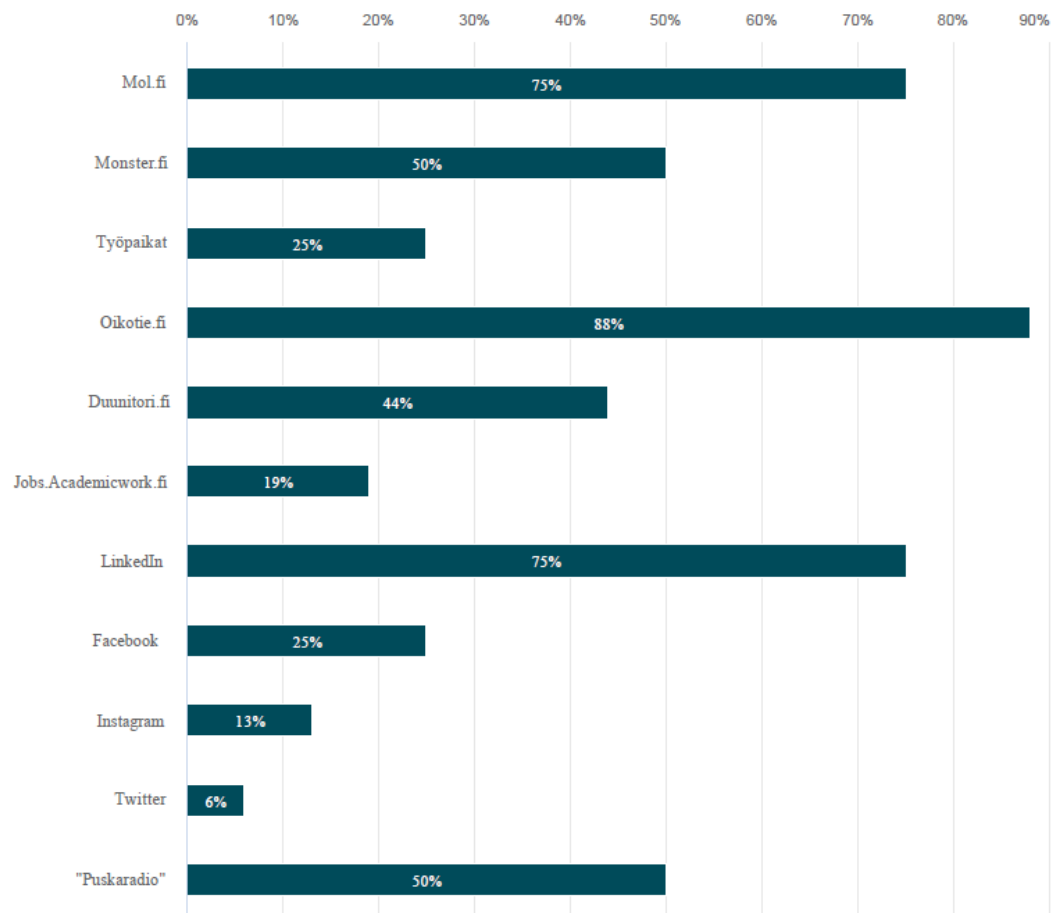
## Liite 1. 'Henkilöstörekrytoinnin kehittyminen' -kyselytutkimuksen tulokset

Perusraportti  
Henkilöstörekrytoinnin kehittyminen

Vastaajien kokonaismäärä: 16

### 1. Mitä rekryointikanavaa käyttäisit? (Voi valita useamman)

Vastaajien määrä: 16 , valittujen vastausten lukumäärä: 75



	n	Prosentti
Mol.fi	12	75%
Monster.fi	8	50%
Työpaikat	4	25%
Oikotie.fi	14	87,5%
Duunitori.fi	7	43,75%
Jobs.Academicwork.fi	3	18,75%
LinkedIn	12	75%
Facebook	4	25%
Instagram	2	12,5%
Twitter	1	6,25%
"Puskaradio"	8	50%

## 2. Mitä huomioisitte markkinoidessanne yrityksessänne tarjolla olevaa työpaikkaa?

Vastaus omin sanoin (max. 300 merkkiä)

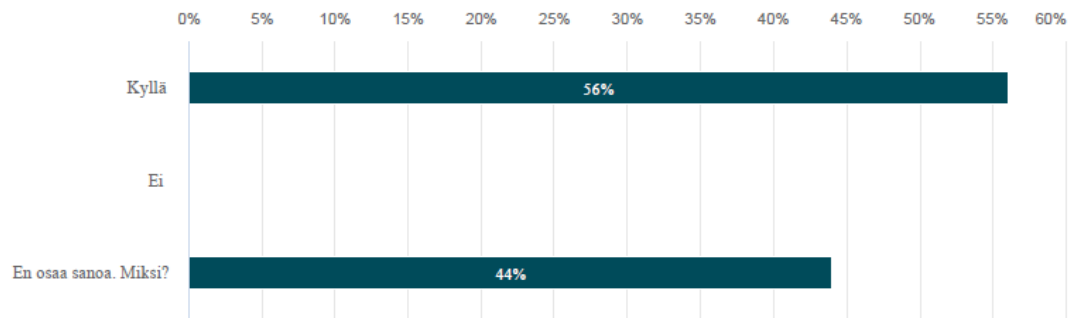
Vastaajien määrä: 15

Vastaukset
Tämä on kyselyn testi
Rekryilmoitus on samalla yrityksen markkinointi-ilmoitus, joten samalla kun se viestii kasvusta, on siinä hyvä paikka viestittää yrityksen toiminnasta. Ilmoituksen on oltava selkeä ja tehtävän kuvaus noudatettava todellisuutta.
Koulutusvaatimusta tarjolla olevaan työhön. Henkilöstölle tarjottavaa perehdyttämistä ja koulutusmahdollisuuksia sekä etenemismahdollisuuksia. Henkilökunta etuja. Miten teillä hoidetaan / on hoidettu perehdyttäminen? Minkälainen työyhteisö on? Uralla etenemismahdollisuudet, onko niitä?
Laadukas työnkuvaus, miltä yrityksen brändi ja maine näyttää
Että kirjoitustyylillä vastaa kyseistä työpaikkaa ja yritystä.
kohderyhmä
Kanavan käyttö riippuisi kohderyhmästä. Visuaalinen rekrytointi on tehokkaampaa kuin pitkät työpaikkailmoitukset.
Pyrkisin antamaan mahdollisimman tarkan kuvauksen työpaikasta ja työtehtävistä sekä vaatimuksista paikkaa koskien
En osaa sanoa
Monipuoliset työtehtävät, mahdollisuus vaikuttaa työpaikan käytänteisiin ja arkeen, kivat työkaverit ja iloinen työyhteisö
Korostaisin hakijalta vaadittavia ominaisuuksia kuten itseohjautuvuutta, luovuutta, joustavuutta sekä oppimishalua. Korostaisin myös joustavia työaikoja sekä autonkäyttöetua.
ROI eli kuinka todennäköisesti kustakin kanavasta olisi mahdollista saada sopivia hakijoita. Tuohon ensimmäiseen kysymykseen olisin lisännyt vielä henkilöstörekrytointiin erikoistuneet yritykset ja oppilaitosten omat rekrykanavat.
Visuaalisuus
Missä markkinoidaan, millä kielellä ilmoitus, mitä kautta täytetään hakukaavake, vai lähetetäänkö erillinen.
Tehtäväkohtaiset vaatimukset, mitä työntekijältä odotetaan, millaisesta osaamisesta on hyötyä tässä työssä



### 3. Palkkatoive toteuttamiskelpoinen?

Vastaajien määrä: 16



	n	Prosentti
Kyllä	9	56,25%
Ei	0	0%
En osaa sanoa. Miksi?	7	43,75%

#### Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
En osaa sanoa. Miksi?	En ymmärrä kysymystä.
En osaa sanoa. Miksi?	En ihan ymmärrä
En osaa sanoa. Miksi?	En ymmärrä mitä kysymyksellä tarkoitetaan
En osaa sanoa. Miksi?	En ymmärrä kysymystä
En osaa sanoa. Miksi?	Riippuu tehtävästä
En osaa sanoa. Miksi?	riippuu paikasta
En osaa sanoa. Miksi?	Riippuen alasta palkkatoive toteuttamiskelpoinen

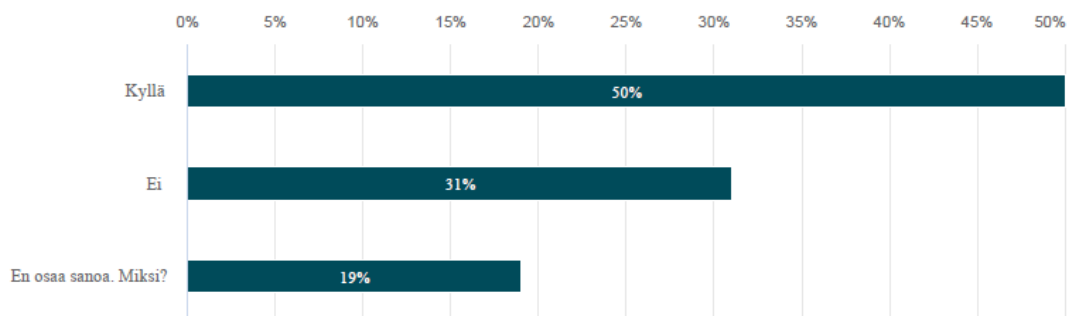
#### 4. Mitä kysymyksiä esittäisit haastattelussa? Vastaus omin sanoin (max. 400 merkkiä)

Vastaajien määrä: 14

Vastaukset
Testi
-Esittele itsesi 30-60sek. hissipuheella. -Miksi te olisitte paras tähän tehtävään? -(Jos haetaan myyjää) Mikä on myyjän tärkein tehtävä? -Missä olet paras? -Missä haluat kehittyä? -Miten suunnittelet työpäiväsi? -Miten työkaverisi kuvailisivat sinua? -Miten asiakkaat kuvailevat sinua? -Odotamme yrittäjämäistä asennetta, miten ymmärrät sen?
Miksi meidän tulisi valita juuri sinut? Mitä osaamista toisit meille? Miten tulet toimeen erilaisten ihmisten kanssa? Minkälainen työhistoria sinulla ?
Mitkä ovat heikkoudet? Mitkä ovat vahvuudet? Mitä toivot työltäsi? Missä näet itsesi viiden vuoden päästä? Palkkatoive?
Kokemuksesta, kielitaidosta, harrastuksista ja vapaa-ajasta sekä kiinnostuksista
kysyisin ennemminkin luonnetta paljastavia kysymyksiä
Kerro hieman itsestäsi,kuka olet ja mitä teet vapaa-ajalla? Mitkä ovat kiinnostuksen kohteesi työelämässä ja miksi? Millainen kokemus sinulla on hankalien asiakaskokemusten hoitamisesta? Miten hoitaisit ne? Mitä vahvuuksia koet omaavasi? Entäpä heikkouksia?
Miksi valitsisimme juuri sinut Mitkä ovat vahvuutesi/heikkoutesi Missä näet itsesi viiden vuoden päästä +Työtehtäviin tarkemmin liittyvät kysymykset
Miksi haluat juuri meille töihin? Mitä annettavaa juuri sinulla olisi meille, eli miksi meidän pitäisi valita juuri sinut? Millainen olisi unelmiesi työpäivä? Mitä teet kaikkein mieluiten vapaa-ajallasi? Kerro jostakin onnistumisestasi elämässäsi.
Mitä teet mieluiten vapaa aikana? Vastaatko työsähköpostiin viikonloppuisin? Mitä olet viimeksi oppinut ja miksi? Mikä on paras oppisi minkä olet saanut työelämässä? Kenet ottaisit mukaan autiolle saarelle? Miten lievität stressiä?
Miksi meille? Selvittäisin, kuinka hyvin hakija on tutustunut meihin eli hakemaansa yritykseen Aiempi työhistoria Substanssiosaaminen Ryhmä- vs. yksinyöskentely Työpöydän siisteys Parhaat/huonoimmat ominaisuudet Miten työkaverit kuvailisivat hakijaa? ...
Positiivinen CV (pieniä ja suuria onnistumisia ja taitoja), esimerkkitoteutuksia ja kuinka hoitaisi tilanteen
Kauanko olet ollut alalla? Miksi haet meille? Missä näet itsesi 5v päästä? Mikä on suurin saavutuksesi? Millainen on mielestäsi hyvä työpaikka? Mitkä asiat aiheuttavat sinulle stressiä?
Mitä annettavaa sinulla on meille? Miksi meidän pitäisi palkata juuri sinut? Kysyisin myös kysymyksen, joka osoittaa onko työnhakija perehtynyt hakemaansa työpaikkaan ja työnantajaan

## 5. Oatko haastattelutilanteessa eri etniset taustat huomioon?

Vastaajien määrä: 16



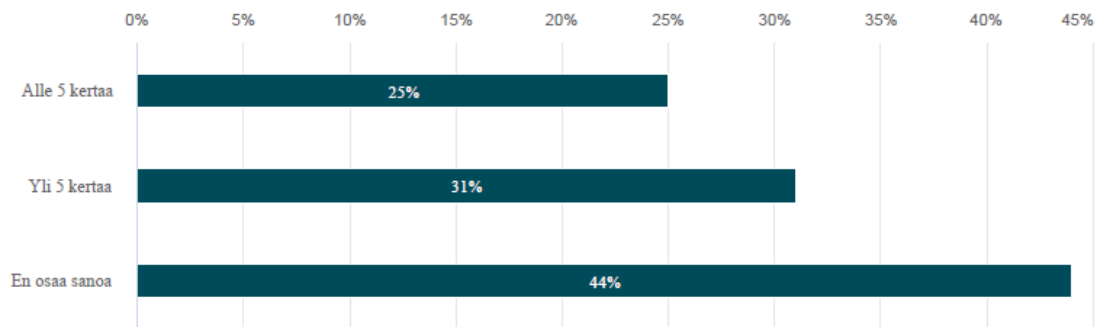
	n	Prosentti
Kyllä	8	50%
Ei	5	31,25%
En osaa sanoa. Miksi?	3	18,75%

### Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
En osaa sanoa. Miksi?	Riippuu pitkälti mitä työtä ollaan tarjoamassa
En osaa sanoa. Miksi?	Otan huomioon positiivisella tavalla, ei ole haitaksi
En osaa sanoa. Miksi?	Tehtävä tulee hoitaa tietyllä tavalla kuitenkin, riippuu tehtävästä onko mahdollisuutta poiketa tavasta tai onko tuloksella vain väliä

## 6. Kuinka monta kertaa luet laatimasi haastattelukysymykset etukäteen?

Vastaajien määrä: 16



	n	Prosentti
Alle 5 kertaa	4	25%
Yli 5 kertaa	5	31,25%
En osaa sanoa	7	43,75%

7. Mitä selvität, vastaako haastateltavan osaaminen haettavan tehtävän vaatimuksia?  
Vastaus omin sanoin (max. 300 merkkiä)

Vastaajien määrä: 13

Vastaukset
Testi
-Kysyn suositteijoilta/tutuilta, jos löytyy yhteisiä esim. Somen kautta -Pyydän laatimaan osaamista ja haettavan työtehtävän mukaisen tehtävän. -Pyydän tutkinto- ja työtodistukset
Aiemman työkokemuksen ja haastateltavan koulutustaan. Soitto edellisen työnantajalle tai hakemuksessa mainitulle suositelijalle.
Kuuntelen mitä hän itsestään ja työkokemuksestaan kertoo ja pyrin havaintojeni mukaan tekemään arviota onko hän sopiva työhön. Jos on, otetaan hänet sisälle taloon ja koeajalle.
Vertailamalla vastauksia ja luonteenpiirteitä
Kysyn häneltä esimerkitapauskysymyksiä,jotta näen miten hän reagoi mihinkin tilanteeseen. Saattaisin jopa yllättää haastateltavan puhumalla esim hänen osaamaansa kieltä tai puhua hänelle "ammattisanastolla" jotta osaaminen varmistuisi.
??
Kysyn tarkentavia kysymyksiä haastattelussa ja järjestän koeajan.
Yritän selvittää miten pätevä haastateltava on ja miten hänen persoonallisuutensa sopii työryhmään. Kysymällä eri taitoja ja asenteita. CV:stä näkee työkokemuksen ja voi testata esim excelin käyttöä jos se työkalu, tai lukea hakijan opinnäytetyön/gradun.
Tutkintotodistukset, työkokemus yms. osaamisen selvitys Suositelijat Ulkopuolisen henkilöarvioinnin teettäminen
Kokemus, kiinnostuneisuus alasta ja aiheesta sekä koulutushistoria
CV Työkokemus Omat sanat
Kysymällä tarkentavia kysymyksiä liittyen koulutukseen ja kokemukseen sekä siihen, mitä työntekijältä haetaan

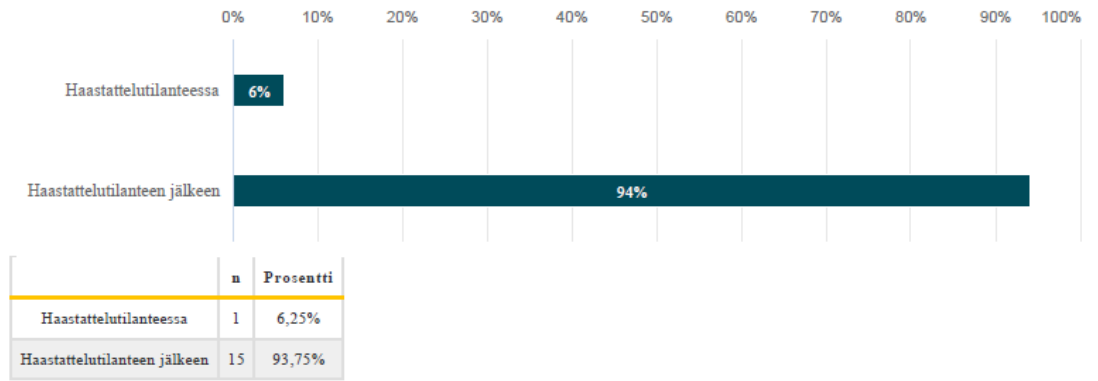
## 8. Mitä ilmoitat päätöksestäsi hakijalle? Vastaus omin sanoin (max. 300 merkkiä)

Vastaajien määrä: 14

Vastaukset
Testi
Ilmoitan aina pääsiko jatkoon/valittiinko tehtävään/jätettiinkö valitsemasta.
Jos tulee valituksi niin ilman muutat henkilökohtaisesti soittamalla. Samoin myös niille henkilökohtaisesti jotka ovat selvinneet loppuhaastatteluun.
Sähköpostilla, että hänet on valittu. Tai vastaavasti ettei häntä valittu ja kiitän mielenkiinnosta yritystäni kohtaan
Soittamalla.
tekstiviestillä tai s postilla, valitulle saatan soittaa
Palaaan hänelle mahdollisimman pian,kuitenkin viimeistään viikon sisällä.
Sähköpostitse/puhelimitse
Ilmoitan, miksi valinta kohdistui juuri häneen. Valitsematta jääneille ilmoitan, että tällä kertaa valinta ei valitettavasti osunut heihin. Ilmoitan kaikille hakijoille.
Milloin päätös annetaan ja miten se toimitetaan hakijalle. Kiitetään haastatteluun osallistumisesta.
Kirjallisesti, että saimme x määrän hakemuksia ja tällä kertaa et tullut valituksi. Valitulle henkilökohtaisesti sekä puhelimitse että kirjallisesti.
Sähköpostilla
Onko valittu vai ei
Onko kysymys miten? Jos on niin soittamalla jos tulee valituksi. Jos ei, riittää sähköposti

## 9. Milloin ilmoitat päätöksestäsi hakijalle?

Vastaajien määrä: 16



10. Kuinka selvität, että haastateltava puhuu täysin totta omasta ammattipätevyydestään?  
Vastaus omin sanoin (max. 300 merkkiä)

Vastaajien määrä: 14

Vastaukset
Testi
Sama vastaus kuin kysymyksessä 7.
Tekemällä muutaman tarkentavan kysymyksen esim. miten toimisit XXXX tilanteessa?
Käyn läpi cv:n ja mahdollisten edellisten työpaikkojen työtodistukset ja jos löydän suosittelijoita soitan heille.
Täytyy kysyä aika paljon kokemuksesta ja työtehtävistä.
Jos epäilen häntä soitan suosittelijoille tai vanhoille pomoille
Mikäli epäilisin haastateltavan osaamista, varmistaisin hänen pätevyyden hänen suosittelijoiltaan tai vanhalta työpaikalta.
Työ/koulutustodistukset Käytännön esimerkki kysymykset
Koeajalla se viimeistään selviää, mutta haastattelussa kysyn tarkentavia kysymyksiä.
Hakemus ja CV puhuvat hakijan puolesta. Pyydän todistuksista kopiot sekä uskon hakijan vilpittömyyteen. Tarvittaessa otan yhteyttä suosittelijaan ja kysyn työntekijästä lisää.
Kysymys 9. Päätöksestä ilmoitetaan hakijalle vasta, kun henkilöarvioinnit on tehty. Ks. aiempi vastaus eli tutkintotodistukset, suosittelijat yms.
Riippuu tehtävästä, suosittelijat tai oma arvio
Yhteydenotto kouluun ja edellisiin työpaikkoihin
Pyydän suosittelijoita, joihin voin tarvittaessa olla yhteydessä



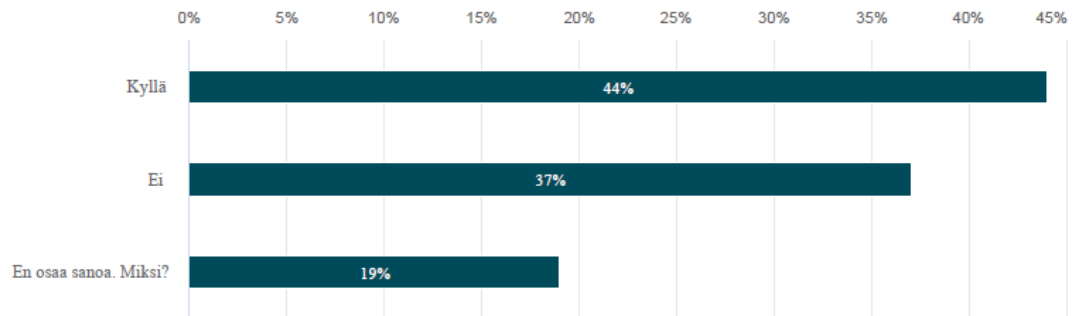
11. Mitä tarkoittavat mielestäsi haastattelutilanteessa näkyvät ongelmatilanteet? Vastaus omin sanoin (max. 300 merkkiä)

Vastaajien määrä: 13

Vastaukset
Testi
-Henkilön ominaisuudet/osaaminen/taustat eivät vastaa hakemusta. -Henkilön liika hermostuneisuus tai liika itsevarmuus. -Henkilöstä ei saada/ei anna tarpeellisia tietoja.
Epäsuorat tai kiertelevät vastaukset esitettiin kysymyksiin. Henkilökemian yhteen toimimisessa, onko sitä vai ei. Liian itsevarma hakija!
Keskustelukyhteys ei toimi, toinen tai molemmat keskustelukumppanit käyttäytyvät sopimattomasti tai haastateltavasta huomaa ettei häntä oikeasti kiinnosta
jos tulee kiusallisia hiljaisuuksia
Haastateltava saattaa olla pätevä ja osaava ja itsevarma työssään, mutta hän hermoilee tai stressaa vain haastattelutilannetta. Tai sitten hän ei oikeasti sovi tiimiin jos kemia ei klikkaa edes haastattelijan kanssa.
Valehtelevien, epäoikeudenmukaisuuksien
Liiallinen jännittäminen, jolloin ei osaa olla täysin oma itsensä. Ylipäänsä kaikki sellaiset asiat ovat ongelmallisia, jotka estävät täysin suoran kommunikation ja ihmisten kohtaamisen aitoja ihmisinä.
Haastateltava ei ymmärrä työnkuvaa ja sen vaatimuksia. Haastateltava omaa vääristyneen minäkuvan ja kehuu itseään liikaa.
Haastateltava ei vastaa lainkaan hakemustaan, on myöhässä...
Asioiden hoitotapa, onko harkitseva vai ei, mikroeleet
Epäsuorat vastaukset
Haastateltavana oleva ei ymmärrä kysymystä. Toisinaan Suomen kielen taidon osaamattomuus tuo haastatteluun ongelmia

## 12. Onko päätöksen tekeminen mielestäsi haastava?

Vastaajien määrä: 16



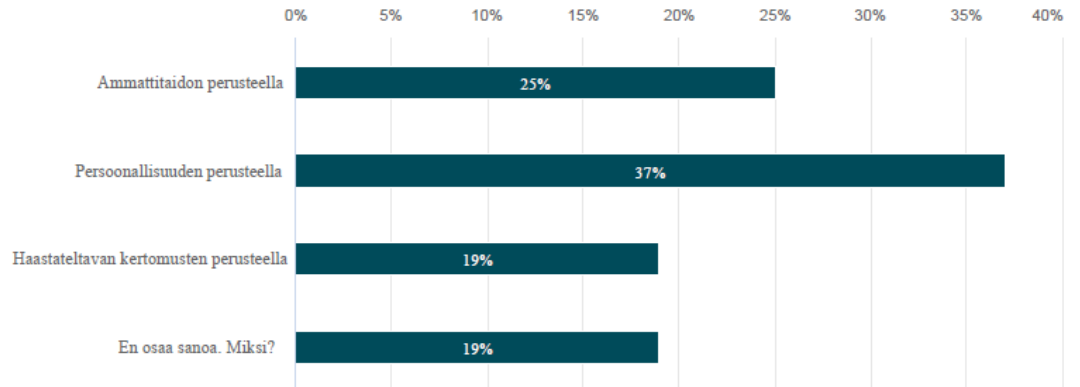
	n	Prosentti
Kyllä	7	43,75%
Ei	6	37,5%
En osaa sanoa. Miksi?	3	18,75%

### Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
En osaa sanoa. Miksi?	Riippu kuinka paljon hakijoita on
En osaa sanoa. Miksi?	Riippuu henkilöistä/tilanteesta
En osaa sanoa. Miksi?	Riippuu tilanteesta

### 13. Miten valitset parhaimman vaihtoehdon haastatteluistasi?

Vastaajien määrä: 16



	n	Prosentti
Ammattitaidon perusteella	4	25%
Persoonallisuuden perusteella	6	37,5%
Haastateltavan kertomusten perusteella	3	18,75%
En osaa sanoa. Miksi?	3	18,75%

#### Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
En osaa sanoa. Miksi?	Kaikki kolme ylläolevaa vaihtoehtoa ovat päätökseen vaikuttavaa tekijöitä joten haluaisin valita niistä jokaisen.
En osaa sanoa. Miksi?	Kokonaisuus - sopiva koulutus, persoona ja haastattelun onnistuminen
En osaa sanoa. Miksi?	Kaiken summa; pitää olla erilaista kokemusta ja toimia ammattimaisesti mutta löyt myös persoonallisuutta

14. Miten seuraat päätöksiäsi, kun olet rekrytoinut henkilön? Vastaus omin sanoin. (max 300 merkkiä)

Vastajien määrä: 13

Vastaukset
Testi
Pidän kiinni laadituista tehtävistä ja aikatauluista.
Kyselemällä muilta kollegoilta miten työt ovat lähteneet sujumaan. Suoraan tekijän tekemän työn arvioinnilla, tehokkuus, tuloksellisuus jne.
Seuraan henkilöä töissä, kyselen hänen työkavereiltaan miten hän on sopeutunut ja keskustelen tietenkin itse hänen kanssaan
Harjoitteluajan tarkkaseuranta miten sopii joukkoon ja miten oppii firman tavat ja periaatteet.
Toivomalla valinneeni oikein
Seuranta ja koulutusjakson ajan joka on yleensä yhtä pitkä kuin koeaika.
Kyselyt
Perehdyttämällä itse, tutustumalla paremmin henkilöön.
Kysyn esimieheltä miten työntekijä on sopeutunut työhön ja miten hän siinä pärjää? Onko hänet perehdytetty ja saadaanko hänen potentiaalinsa esiin?
6 kk:n koeaika näyttää sopiiko henkilö työyhteisömme jäseneksi.
Eri tehtävien ja prosktiivisuuden kautta.
En osaa sanoa

15. Mitä tarkoittavat mielestäsi tuotannolliset tekijät rekrytoinnissa? Vastaus omin sanoin. (max. 300 merkkiä)

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset
Testi
Onko yrityksellä varaa palkata henkilö, tuoko hän tehtävän mukaisesti odotetun liikevaihdon.
Mitä arvoa työntekijä tuo yritykselle
Asioita jotka tuottavat jonkun sortin lisäarvoa rekrytoinnissa.
työkaluja rekrytoinnin apuna
Kuinka hyvä ja tuottaja työntekijästä tulee yritykselle. Pysyykö hän talossa kuinka kauan.
En tiedä
Kuinka paljon voidaan maksaa palkkaa hakijalle.
Miten paljon aikaa ja resursseja käytetään rekrytointiin. Montako hakijaa haastatellaan ja kuinka monta haastattelijaa. Mitä kustannuksia koko rekrytointiprosessi aiheuttaa koko yritykselle. Onko oikean ihmisen valinta suuri panostus yritykselle.
EOS
Tuloksia ja kuinka ne saavutetaan
En osaa sanoa

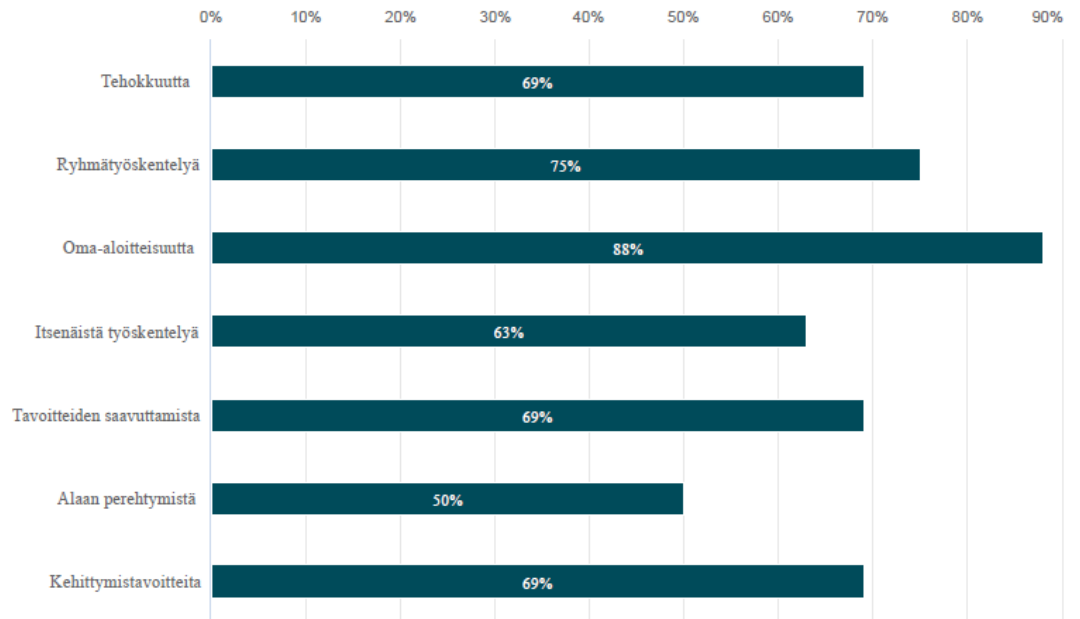
16. Mitä kertoisit yrityksen strategiasta työhaastattelu-tilanteessa? Vastaus omin sanoin.  
(max. 300 merkkiä)

Vastaajien määrä: 13

Vastaukset
Testi
-Luonnollisesti tämä on osa yrityksen esittelyä, eli kertoisin pääpainot.
Perusasiat, mitä siinä vaiheessa hakija tulee tietää.
Selkeä kuvaus siitä mitä teemme ja mitä odotamme hakijalta, mutta vain sen verran pintapuolisesti ettei mitään suurempia strategioita tule heti kättelyssä kerrottua
Aika ympärilyöreästi
lyhyesti ja ytimekkäästi ydinkohdat
Kaiken mikä olisi sallittua salassapitosopimuksen puitteissa kertoa.
Tavoitteet ja arvot
Ensinnäkin, mikä on yrityksen visio. Strategia avaa sitä, ja keinoja, joilla sitä konkreettisesti toteutetaan yrityksen arjessa.
Kysyisin hakijalta tietääkää hän yrityksen vision, mission ja strategian. Sen jälkeen tarkentaisin tiivistetysti mikä on yrityksen strategia.
Mikäli sisältyy substanssiin ja on tehtävän kannalta oleellista, tulee luonnostaan keskusteluihin esim. haettaessa myyntivastuullista.
Käyttämällä konkreettisia esimerkkejä
Oleellisen toimintaidean, tavoitteet sekä toimenpiteet joilla niihin päästään

## 17. Mitä odotat tiimiltä tulevaisuudessa? (Voi valita useamman)

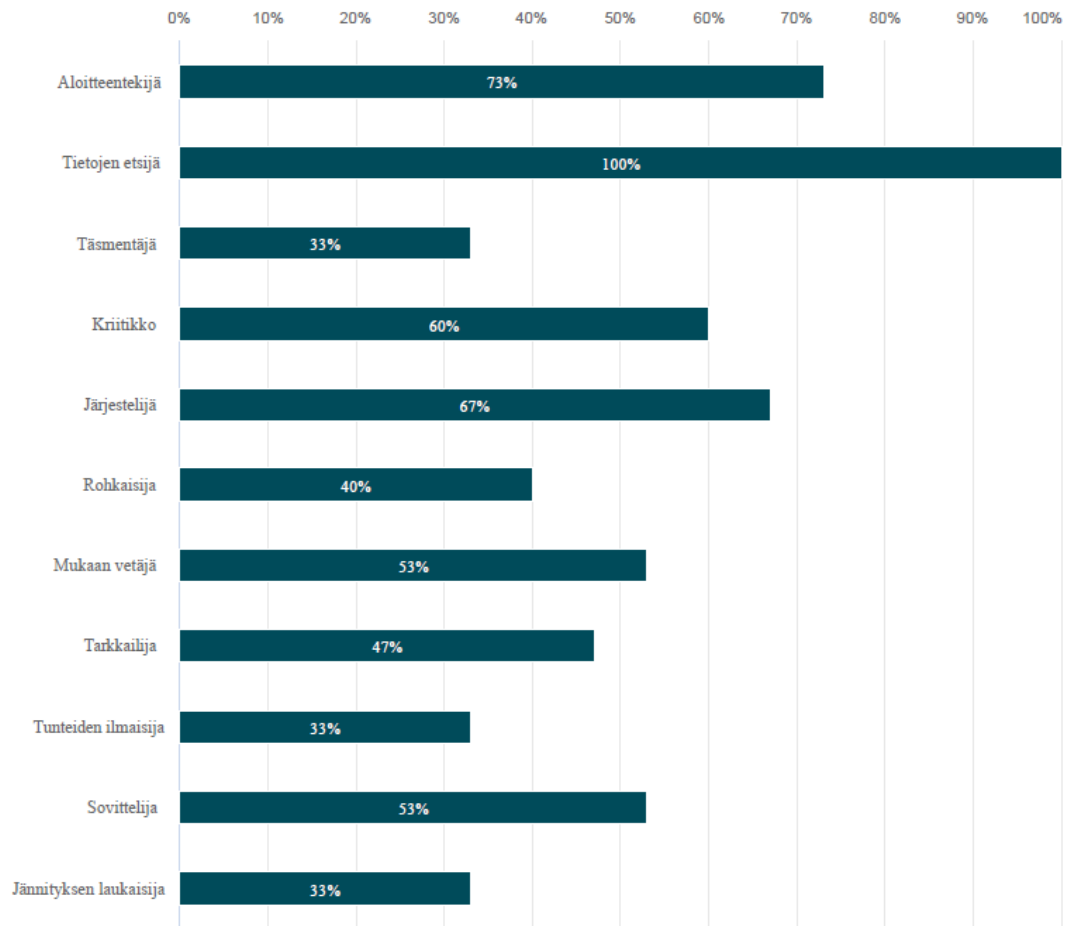
Vastaajien määrä: 16 , valittujen vastausten lukumäärä: 77



	n	Prosentti
Tehokkuutta	11	68,75%
Ryhmätyöskentelyä	12	75%
Oma-aloitteisuutta	14	87,5%
Itsenäistä työskentelyä	10	62,5%
Tavoitteiden saavuttamista	11	68,75%
Alaan perehtymistä	8	50%
Kehittämistavoitteita	11	68,75%

## 18. Mitkä ovat mielestäsi ryhmän jäsenten roolit? (Voi valita useamman)

Vastaajien määrä: 15 , valittujen vastausten lukumäärä: 89

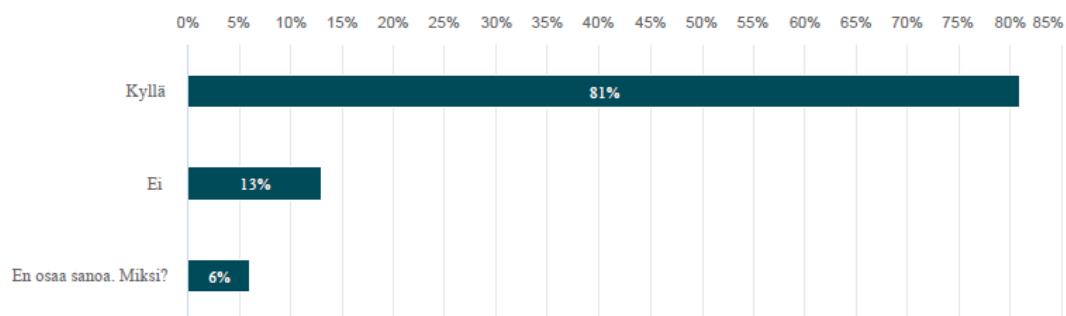


	n	Prosentti
Aloitteentekijä	11	73,33%
Tietojen etsijä	15	100%
Täsmöntäjä	5	33,33%
Kriitikko	9	60%
Järjestelijä	10	66,67%
Rohkaisija	6	40%
Mukaan vetäjä	8	53,33%
Tarkkailija	7	46,67%
Tunteiden ilmaisija	5	33,33%
Sovittelija	8	53,33%
Jännityksen laukaisija	5	33,33%



## 19. Liittyykö tavoitteiden saavuttamiseen riskejä?

Vastaajien määrä: 16



	n	Prosentti
Kyllä	13	81,25%
Ei	2	12,5%
En osaa sanoa. Miksi?	1	6,25%

### Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
En osaa sanoa. Miksi?	riippuu tilanteesta

## Liite 2. Kyselytutkimuksen saate, sähköpostiviesti

Hei,

Olen Haaga-Helian matkailun opiskelija, ja olen tekemässä opinnäytetyötäni Henkilöstökrytyökehittämisen kehittymisestä. Opinnäytetyötäni varten teen Kvantitatiivisen kyselytutkimuksen Webropol -verkkopalvelua hyödyntäen. Toivoisin, että sinulla olisi hetki aikaa vastata kyselyyni (vastaaminen vie noin 15 minuuttia).

[Linkki Webropol -kyselylle](#)

Kaikkien vastanneiden ja yhteystiedot jättäneiden kesken arvotaan BW-Restaurants Oy:n 50€ arvoinen lahjakortti. Lahjakortti on voimassa seuraavissa ravintoloissa Helsingissä; Ventuno, Goldfish, Farang, Gaijin, Boulevard Social, Bronda, Levain (HUOM! Kaikkia yhteystietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä luovuteta eteenpäin.)

Terveisin,  
Santeri Jukkala

Santeri Jukkala  
Matkailualan opiskelija / Tourism and Hospitality Management Student  
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu / Haaga-Helia University of Applied Sciences  
Porvoon yksikkö / Porvoo Business and Tourism Programmes  
Taidetehtaankatu 1, FI-06100 Porvoo, Finland  
Tel. +358 407448040  
santeri.jukkala@myy.haaga-helia.fi

## Liite 3. Kyselytutkimuksen lomake

### Henkilöstörekrytoinnin kehittyminen

1. Mitä rekrytointikanavaa käyttäisit? (Voi valita useamman)

- Mol.fi
- Monster.fi
- Työpaikat
- Oikotie.fi
- Duunitori.fi
- Jobs.Academicwork.fi
- LinkedIn
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- "Puskaradio"

2. Mitä huomioisitte markkinoidessanne yrityksessänne tarjolla olevaa työpaikkaa? Vastaus omin sanoin (max. 300 merkkiä)

---

---

---

---

---

300 merkkiä jäljellä

3. Palkkatoive toteuttamiskelpoinen?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa. Miksi? \_\_\_\_\_

4. Mitä kysymyksiä esittäisit haastattelussa? Vastaus omin sanoin (max. 400 merkkiä)

---

---

---

---

400 merkkiä jäljellä

5. Otatko haastattelutilanteessa eri etniset taustat huomioon?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa. Miksi? \_\_\_\_\_

6. Kuinka monta kertaa luet laatimasi haastattelukysymykset etukäteen?

- Alle 5 kertaa
- Yli 5 kertaa
- En osaa sanoa

7. Mitä selvität, vastaako haastateltavan osaaminen haettavan tehtävän vaatimuksia? Vastaus omin sanoin (max. 300 merkkiä)

---

---

---

---

300 merkkiä jäljellä

**8. Mitä ilmoitat päätöksestäsi hakijalle? Vastaus omin sanoin (max. 300 merkkiä)**

---

---

---

---

---

300 merkkiä jäljellä

**9. Milloin ilmoitat päätöksestäsi hakijalle?**

- Haastattelutilanteessa
- Haastattelutilanteen jälkeen

**10. Kuinka selvität, että haastateltava puhuu täysin totta omasta ammattipätevyydestään? Vastaus omin sanoin (max. 300 merkkiä)**

---

---

---

---

---

300 merkkiä jäljellä

**11. Mitä tarkoittavat mielestäsi haastattelutilanteessa näkyvät ongelmatilanteet? Vastaus omin sanoin (max. 300 merkkiä)**

---

---

---

---

---

300 merkkiä jäljellä

**12. Onko päätöksen tekeminen mielestäsi haastava?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa. Miksi? \_\_\_\_\_

**13. Miten valitset parhaimman vaihtoehdon haastatteluistasi?**

- Ammattitaidon perusteella
- Persoonallisuuden perusteella
- Haastateltavan kertomusten perusteella
- En osaa sanoa. Miksi? \_\_\_\_\_

**14. Miten seuraat päätöksiäsi, kun olet rekrytoinut henkilön? Vastaus omin sanoin. (max 300 merkkiä)**

---

---

---

---

---

300 merkkiä jäljellä

**15. Mitä tarkoitavat mielestäsi tuotannolliset tekijät rekrytoinnissa? Vastaus omin sanoin. (max. 300 merkkiä)**

---

---

---

---

---

300 merkkiä jäljellä

**16. Mitä kertoisit yrityksen strategiasta työhaastattelu-tilanteessa? Vastaus omin sanoin.  
(max. 300 merkkiä)**

---

---

---

---

300 merkkiä jäljellä

**17. Mitä odotat tiimiltä tulevaisuudessa? (Voi valita useamman)**

- Tehokkuutta
- Ryhmätyöskentelyä
- Oma-aloitteisuutta
- Itsenäistä työskentelyä
- Tavoitteiden saavuttamista
- Alaan perehtymistä
- Kehittymistavoitteita

**18. Mitkä ovat mielestäsi ryhmän jäsenten roolit? (Voi valita useamman)**

- Aloitteentekijä
- Tietojen etsijä
- Täsmentäjä
- Kriitikko
- Järjestelijä
- Rohkaisija
- Mukaan vetäjä
- Tarkkailija
- Tunteiden ilmaisija
- Sovittelija
- Jännityksen laukaisija

**19. Liittykö tavoitteiden saavuttamiseen riskejä?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa. Miksi? \_\_\_\_\_

**20. Kaikkien vastanneiden ja yhteystiedot jättäneiden kesken arvotaan BW-Restaurants Oy:n 50€ arvoinen lahjakortti. Lahjakortti on voimassa seuraavissa ravintoloissa Helsingissä; Ventuno, Goldfish, Farang, Gaijin, Boulevard Social, Bronda, Levain (HUOM! Kaikkia yhteystietoja käsitellään luottamuksellisesti, eikä niitä luovuteta eteenpäin.) Nimeä ja sähköpostiosoitetta ei yhdistetä vastauksiin.**

Etunimi

Sukunimi

Sähköposti