KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala, kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulu

Maarit Niemi
Armi Vänskä

REKRYTOINNIN TARPEEN TUNNISTAMINEN JA SUUNNITTELU

Opinnäytetyö
05/2019

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Maarit Niemi ja Armi Vänskä

Nimeke
Rekrytoinnin tarpeen tunnistaminen ja suunnittelu

Toimeksiantaja
SMErec -New generation recruitment skills for SMEs and workforce-hanke

Tiivistelmä

Opinnäytetyö on osa SMErec-hanketta, jolla vahvistetaan pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) kilpailukykyä kehittämällä yritysten rekrytointiosaamista. Tässä opinnäytetyössä keskityimme rekrytoinnin alkuvaiheeseen, suunnitteluun ja tarpeen määrittämiseen osaamisen ja muutoksen johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa pk-yrityksiä vauhdittamaan kasvuaan ja kehitystään parantamalla rekrytoinnin tarpeen määrittämistä ja suunnittelua.

Opinnäytetyömme on kvalitatiivinen tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jossa on toiminnallisen opinnäytetyön piirteitä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysilla. Tuotoksena teimme verkkokurssimateriaalin rekrytoinnin tarpeen tunnistamisesta ja suunnittelusta.

Tuloksista ilmeni, että pk-yrityksillä oli osittain puutteelliset tiedot ja taidot rekrytoinnin tarpeen tunnistamiseksi ja rekrytointisuunnitelman laatimiseksi. Rekrytoinnin suunnittelu koostuu monesta eri osa-alueesta, jotka kytkeytyvät toisiinsa, ja jotka tulee hallita onnistuneen rekrytoinnin varmistamiseksi. Jatkokehittämisaiheeksi on suunniteltu verkkokurssimateriaalin säännöllistä päivittämistä.

Kieli	Sivuja 92
suomi	Liitteet 3 Liitesivumäärä 20

Asiasana

rekrytointi, osaamisen johtaminen, ydinosaamisen määrittäminen, osaamiskartoitus ja osaamisstrategian sekä osaamispääoman hyödyntäminen

THESIS
May 2019
Master's Programme in Development and Management of Health Care and Social Services
Tikkarinne 9
FI-80200 JOENSUU
FINLAND
Tel+ 358 13 260 600 (switchboard)

Authors
Maarit Niemi and Armi Vänskä

Title
Identification and Planning of Recruitment Needs

Commissioned by
SMErec - New Generation Recruitment Skills for SMEs and Workforce Project

Abstract

This thesis is a part of the SMErec project, which aims to strengthen the competitivity of small and medium-sized enterprises (SME) by developing their recruitment competence. This thesis focuses on the early stages and planning of recruitment as well as defining the recruitment needs from the perspectives of knowledge and change management. The aim of the thesis is to help SMEs to boost their growth and development by enhancing the identification and planning of recruitment needs.

This thesis is a qualitative research-based development study including features of a practice-based thesis. Research data was collected using focused interviews. The collected data was analysed using inductive content analysis. This study yielded online course material on the identification and planning of recruitment needs.

The results showed that SMEs possess, to some extent, inadequate knowledge and skills to identify recruitment needs and draw up a recruitment plan. Recruitment planning consists of multiple linked components, which need to be managed in order to ensure successful recruitment. The regular updating of the course material is the planned idea for further research.

Language	Pages 92
Finnish	Appendices 3
	Pages of Appendices 20

Keywords

recruitment, competence management, definition of core competencies, competence inventory and utilizing competence strategy and intellectual capital

Sisältö

1 Johdanto 6
2 Rekrytoinnin tarpeen tunnistaminen 7
2.1 Henkilöstöjohtaminen rekrytoinnin perustana 8
2.1.1 Henkilöstöstrategia 8
2.1.2 Henkilöstösuunnitelma 9
2.2 Ydinosaamisen kehittämisellä kilpailukykyä 9
2.2.1 Osaamisen johtaminen 11
2.2.2 Muutoksen johtaminen 12
3 Rekrytoinnin suunnittelu 14
3.1 Rekrytointikriteerit ja tehtäväprofiili 16
3.2 Osaamispääoman hyödyntäminen 18
3.2.1 Osaamiskartoitus 20
3.2.2 Osaamisstrategia 20
3.3 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi 21
3.4 Seuraajasuunnittelu ja kehityskeskustelu 22
3.5 Työnantajakuva ja työhön sitouttaminen 23
3.6 Työelämän muutokset 25
4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä 27
5 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät 28
5.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta 28
5.1.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi 29
5.1.2 Lähestymistavat, menetelmät ja arviointi 32
5.2 Teemahaastattelu 33
5.2.1 Teemahaastattelun suunnittelu 34
5.2.2 Haastatteluaineiston litterointi 36
5.3 Aineiston analyysi 37
5.4 Verkkokurssimateriaali 42
6 Kehittämistyön kulku 43
6.1 Toimintaympäristö, kohderyhmä ja roolit 45
6.2 Toiminnan etenemisen ja työskentelyn kuvaus 45
6.3 Toiminnan analyysi 52
7 Haastattelujen analyysi ja tulokset 55
7.1 Rekrytointi ajatuksen tasolla 55
7.2 Seuraajasuunnittelu osaamisen varmistamiseksi 56
7.3 Kehityskeskustelu henkilöstötyön välineeksi 56

7.4 Tuntematon ydinosaaminen 57
7.5 Osaamiskartoituksen hyödyntäminen rekrytoinnin suunnittelussa 58
7.6 Yhteenveto 58
8 Pohdinta 59
8.1 Tulosten ja verkkokurssimateriaalin arviointi ja johtopäätökset 59
8.2 Opinnäytetyön menetelmien arviointi 64
8.3 Luotettavuus, eettisyys ja jatkokehittämisaiheet 65
8.4 Oma oppimisprosessimme 68
Lähteet 70

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko
Liite 2 Sähköpostia yrityksille
Liite 3 Verkkokurssimateriaalin Power Point -diat

1 Johdanto

Muutos ja murros koskettaa nykypäivänä yrityksiä, yhteisöjä ja yksilöä päivittäin. Rekrytoinnissa muutos näkyy uusina tekniikan ja sovellusten mahdollisuuksina sekä teknologian kehittymisenä. Työelämän arvomaailma mullistuu ja kilpailu työntekijöistä kasvaa ja alueelliset erot ovat huomattavia. Rekrytointiprosessilla pyritään luomaan vetovoimainen kuva työnantajasta sekä esittämään tarkat erityispiirteet haettavalle työntekijälle. Rekrytointi nykypäivänä on suuri investointi yritykselle, jonka suunnitteluun ja valmisteluun tulisi käyttää aikaa. Onnistuneella rekrytoinnilla saadaan palkattua työntekijä yritykseen ei vain ainoastaan tehtävään. (Kaijala 2016, 151–152; Koivisto 2004, 26–27.) Onnistunut rekrytointi vaikuttaa pitkälle tulevaisuuteen luoden yritykselle turvaverkkoa (Markkanen 2002, 6). Hyvällä rekrytoinnilla vahvistetaan etulyöntiasemaa työntekijöistä kilpailtaessa (Honkaniemi ym. 2007, 15). Rekrytoinnin vaikutukset eivät näy heti, mutta onnistuneella rekrytoinnilla varmistetaan yrityksen kilpailukyky jatkossakin (Österberg 2015, 91). Yritys, joka on organisoinut rekrytoinnin täydellisesti, pääsee nopeammin päämäärään. Yrityksessä tiedetään, millaista henkilöä etsitään ja näin ollen päätökset rekrytoinnista voidaan tehdä nopeasti ulkoisesti tai sisäisesti. Molemmissa tapauksissa henkilöstölle avautuu hyviä etenemisen mahdollisuuksia yrityksessä. (Valvisto 2005, 29–30.)

Opinnäytetyö on osa SMErec-hanketta, jolla vahvistetaan pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) kilpailukykyä kehittämällä yritysten rekrytointiosaamista. Hanke toteutuu Joensuun ja Turun talousalueilla. Yhteistyötä tehdään Belgian, Hollannin ja Saksan kanssa samankaltaisissa hankkeissa. Tässä opinnäytetyössä keskitymme rekrytoinnin alkuvaiheeseen, suunnitteluun ja tarpeen määrittämiseen osaamisen ja muutoksen johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa pk-yrityksiä vauhdittamaan kasvuaan ja kehitystään parantamalla rekrytoinnin tarpeen määrittämistä ja suunnittelua.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat rekrytointi, osaamisen johtaminen, ydinosaamisen määrittäminen, yrityksen ja henkilöstön osaamistarpeiden kartoittaminen ja osaamisstrategian sekä osaamispääoman hyödyntäminen.

2 Rekrytoinnin tarpeen tunnistaminen

Yrityksen visio ja strategia toimivat rekrytoinnin suunnittelun ja määrittelyn suunnannäyttäjänä. Strategia määrittää koko yrityksen toiminnan tarkoituksen ja tehtävän lyhyen ja pitkän aikavälin tarpeiden ennakoinnilla. Kaijala 2016, 41.) Strategian avulla pyritään kohti visiossa määriteltyä tavoitetta. Organisaation visiossa kuvataan julkisesti sen tavoitteita tulevaisuudessa. Tavoitteet laaditaan tietylle ajanjaksolle ja niiden tulee olla arvioitavissa. Hyvän vision ominaispiirteitä ovat innostavuus, realistisuus, ymmärrettävyys, toiminnallisuus sekä mitattavuus. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24–25.) Huomioon tulee ottaa yrityksen ja henkilöstön osaaminen ja tietotaito. Kyseessä on osaamisen johtaminen, ydinosaamisen määrittäminen, yrityksen ja henkilöstön osaamistarpeiden kartoittaminen, osaamisstrategian sekä osaamispääoman hyödyntäminen kokonaisstrategian tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kaijala 2016, 41.)

Tarve rekrytoinnille voi syntyä liiketoiminnan kasvusta ja henkilöstön liikkuvuudesta. Henkilöstösuunnittelussa tulisi jo valmiiksi ottaa nämä seikat huomioon. Usein esimies ensimmäisenä huomaa rekrytointitarpeen ja tekee tehtäväkuvauksen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 127.) Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi organisaatiot joutuvat kehittämään ja muuttamaan strategioitaan. Yrityksen kasvu aiheuttaa muutostarpeita organisaatiossa. Työn ja työtehtävien sisältö sekä toimintatavat voivat muuttua vastaamaan paremmin uutta strategiaa. (Hyppänen 2013, 249–251.)

2.1 Henkilöstöjohtaminen rekrytoinnin perustana

Rekrytointi on tärkeä strateginen henkilöstöjohtamiseen kuuluva prosessi, koska sillä on suuri vaikutus koko yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen (Helsilä & Salojärvi 2009, 119). Yleensä vuosittaista henkilöstösuunnitelmaa laadittaessa saadaan tietoa rekrytointitarpeista. Suunnittelemattomia rekrytointitarpeita voi tulla yllättäen esimerkiksi irtisanoutumisien, opintovapaiden, vanhempain- ja hoitovapaiden ja yllättävien eläkkeelle jäämisien vuoksi. (Kauhanen 2012, 70–71.) Henkilöstöjohtamisen avulla varmistetaan sen hetkisen tarpeen mukainen ja riittävä henkilöstö sekä huolehditaan henkilöstön osaamistasosta ja kehittymisestä (Viitala 2013, 10, 57, 59). Henkilöstöjohtamisen voi järjestää eri tavoilla yrityksen voimavarat ja tavoitteet huomioiden. Osa yrityksistä päätyy henkilöstöjohtamisen ulkoistamiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 65–66.) Ajantasaisella ja hyvin toimivalla henkilöstöjohtamisella määritellään tapa, jolla yhtiö rekrytoi lisää henkilökuntaa. Parhaimmillaan hyvin hallittu henkilöstöjohtaminen auttaa ja ohjaa yrityksen johtoa rekrytoimaan yritykseen henkilökuntaa tulevaisuuden tarpeita ajatellen. (Kaijala 2016, 117–118.)

2.1.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategialla on merkittävä osuus organisaation strategiassa (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 16). Henkilöstöstrategiassa kuvataan yrityksen näkemystä siitä, miten kilpailukykyä ja henkilöstön hyvinvointia vahvistetaan johtamisen avulla. Siinä näkyvät organisaation periaatteet, joilla pyritään tavoitteisiin. (Helsilä & Salojärvi 2009, 58–59.) Osaava henkilöstö ja ennakoiva, pitkälle tulevaisuuteen laadittu henkilöstösuunnittelu ovat kriittisiä menestystekijöitä organisaatiolle (Honkaniemi ym. 2007, 16). Henkilöstöstrategian avulla varmistetaan, että työntekijöiksi valikoidaan liiketoimintastrategian kannalta oikeat henkilöt sitä kehittämään ja toteuttamaan. Henkilöstöstrategia on linjassa liiketoimintastrategian kanssa ja hyvä henkilöstöjohtaminen vie kohti asetettua visiota. (Viitala 2004, 13; Moisalo 2011, 275.) Henkilöstöstrategian avulla määritellään tarvittava henkilöstöresurssi, jolla tavoitteisiin päästään (Sydänmaanlakka 2012, 138; Moisalo 2011, 275; Nieto 2006,

119). Henkilöstöstrategiaa suunniteltaessa tulee miettiä tarvittavan henkilöstön määrän lisäksi henkilöstön osaamista, miten suoritusta mitataan eri tasoilla, rekrytointisuunnitelman päivittämistä ajan tasalle, palkitsemiskäytäntöjä sekä osaamisen kehittämisen suuntausta (Helsilä & Salojärvi 2009, 59–60; Österberg 2015, 25). Hyvin suunniteltu henkilöstöstrategia auttaa myös puolestaan kehittämään uusia ja parempia liiketoimintastrategioita (Helsilä & Salojärvi 2009, 69).

2.1.2 Henkilöstösuunnitelma

Henkilöstöjohtamisessa käytetään työkaluna henkilöstösuunnitelmaa, joka johdetaan liiketoimintastrategiasta. Henkilöstösuunnittelulla ennakoidaan tulevaisuuden tarpeita henkilöstövoimavaroissa ja varmistetaan oikeat tekijät oikeaan paikkaan oikeaan aikaan. (Viitala 2013 10, 57, 59, 61; Österberg 2015, 27; Kauhanen 2012, 62–63; Mathis & Jackson 2005, 13; Moisalo 2011, 179.) Tällaisen suunnittelun avulla hallitaan tehokkaasti henkilöstökustannuksia (Viitala 2013, 59; Mathis & Jackson 2005, 13).

Olipa yritys minkä kokoinen tahansa, se tarvitsee henkilöstösuunnitelman. Pienemmissä yrityksissä toimitusjohtaja voi laatia henkilöstösuunnitelman itse, kun taas keskisuuret ja suuret yritykset tarvitsevat tietojärjestelmää ja henkilöstöasiantuntijoita suunnittelun tueksi. (Österberg 2015, 27; Kauhanen 2012, 62; Viitala 2013, 60.) Organisaation tulisi tarkastella ennusteita ulkoisesta ja sisäisestä työvoiman tarjonnasta sekä työvoiman tarpeesta yksikkökohtaisesti ja alueittain (Kauhanen 2012, 64–65; Moisalo 2011, 180). Laajimmillaan henkilöstösuunnitelmasta löytyy suunnitelmat resurssoinnista, osaamisen kehittämisestä, henkilöstön vaihtuvuudesta ja tuottavuudesta sekä sitouttamisesta (Helsilä & Salojärvi 2009,121). Henkilöstösuunnitelmaan kuuluu myös henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen, motivoinnin, tavoitteiden asettamisen ja palkitsemiskäytäntöjen suunnittelu (Viitala 2013, 60).

2.2 Ydinosaamisen kehittämisellä kilpailukykyä

Ydinosaaminen on organisaation kilpailukyvyn perusta. Ydinosaamisen avulla yritys luo ja pitää kilpailukykyään yllä (Sydänmaanlakka, 2012, 144–145; Otala 2008, 54; Hakanen 2004, 109). Ydinosaaminen on yrityksen itse parhaiten hallitsemaa osaamista, jota kilpailijoiden on hankalaa jäljitellä, joka on ainutlaatuista ja oleellista yrityksen vision toteuttamisessa. Koko toiminta suunnitellaan tämän ydinosaamisen ympärille. (Österberg 2015, 144; Tuomi & Sumkin 2012, 14; Otala 2008, 54–55; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 55.) Ydinosaaminen on organisaation jatkuvan oppimisen tulos, joka kehittyy hitaasti (Lehtonen 2002, 53; Otala 2008, 55; Hakanen 2004, 109).

Ydinosaamisen ja henkilöstön osaamistarpeet määrittyvät yrityksen asiakaskunnan ja sen tarpeiden pohjalta. Asiakaskunnan tarpeiden muutos edellyttää yritykseltä kykyä vastata muutokseen muuttamalla toimintaa määrittämällä sekä kehittämällä osaamisstrategiaa. Osaamisstrategia kytkeytyy henkilöstöjohtamiseen sekä koko yrityksen liiketoimintastrategiaan tiiviisti. (Kaijala 2016, 41–43.) Osaamisstrategialla pyritään saavuttamaan kilpailuetua organisaation osaamista kehittämällä (Sydänmaanlakka 2012, 143).

Ydinosaamisen määrittelemiseksi tulee organisaatiossa tunnistaa, millaista osaamista tarvitaan organisaation vision ja strategian toteuttamiseen. Tämä määrittelytyö kuuluu organisaation johdolle. (Kaijala 2016, 44.) Jos ydinosaamista ei kyetä tunnistamaan, se johtaa ydinosaamisen taantumiseen ja potentiaalisen kasvun menetykseen (Lehtonen 2002, 52; Hakanen 2004, 180). Ydinosaaminen voidaan tunnistaa miettimällä, antaako jokin osaaminen asiakkaalle lisäarvoa, pystytäänkö osaamisen avulla lisäämään yrityksen kilpailukykyä sekä pohtimalla, voidaanko jotain osaamista soveltaa muuallakin liiketoiminnassa. Yleensä ydinosaamista löytyy noin 5-10 kappaletta, jonka lisäksi yritykseltä löytyy myös muunlaista, kilpailukyvyn kannalta tarpeellista osaamista. (Sydänmaanlakka 2012, 144–145; Hakanen 2004, 109.) Kun ydinosaaminen on määritelty, se kuvataan osaamiseksi ja nämä osaamiset jaetaan 3-5 osaamisalueeseen (Kaijala 2016, 44). Nämä osaamisalueet muodostuvat erilaisista konkreettisista osaamisista (Sydänmaanlakka 2012, 146–147).

Hieman isommissa yrityksissä voidaan lisäksi käyttää osaamisen hallintaan työvälineenä osaamiskarttaa. Osaamiskartan avulla luodaan kuva kussakin yksikössä tarvittavasta osaamisesta. Pk-yrityksissä osaamisen määrittelemiseen käy hyvin osaamiskeskustelu. Osaamiskartan rakentamisen tai osaamiskeskustelun jälkeen pystytään määrittelemään osaamistavoitteet yksilöllisesti. Nämä osaamistavoitteet määräävät sen osaamisen, mitä strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan. (Kaijala 2016, 44.)

2.2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen avulla toteutetaan yrityksen strategiaa ja vahvistetaan kilpailukykyä. Yrityksen strategia toimii osaamisen johtamisessa suunnan näyttäjänä. (Viitala 2005, 14–15.) Osaamisen johtamiseksi ja kehittämiseksi tulee ensin yrityksen osaaminen tunnistaa peilaamalla sitä strategiaan (Tuomi & Sumkin 2012, 58; Sydänmaanlakka 2009, 63). Nykytila ja haluttu päämäärä määritellään, josta syntyy näkemys, mihin yritys on pyrkimässä. Nämä määritellyt kiintopisteet mahdollistavat osaamisen johtamisen. Osaamisen johtamisen pääajatus on henkilökunnan osaamistason kehittäminen sekä sen tehokas hyödyntäminen strategian mukaisesti. Esimiehen tehtävä on tukea ja mahdollistaa henkilökuntaa kehittämään omaa ammattitaitoaan. Ajan tasalla oleva osaaminen ja kyky reagoida nopeasti muuttuviin osaamisen tarpeisiin pitää yrityksen kilpailukykyisenä ja sen avulla suuremmatkin muutokset sujuvat helpommin. Hyvä osaaminen tuo yritykselle strategista liikkumatilaa. (Viitala 2005, 14–16, 23, 27, 30, 38, 61, 67; Tuomi & Sumkin 2012, 58.)

Osaaminen muodostuu tietämyksen, kokemuksen ja kyvykkyyden yhdistelmästä. Itse osaaminen voidaan luokitella esimerkiksi organisaatiokohtaiseen osaamiseen, liiketoimintaan liittyvään osaamiseen sekä henkilökohtaiseen osaamiseen. (Karlöf & Lövingsson 2004, 177–178; Kupias ym. 2014, 50.) Käytännössä osaamisen johtaminen aloitetaan siis organisaation visiota, strategiaa sekä tavoitteita tarkastelemalla. Tämän jälkeen määritellään ydinosaamiset ja sen kautta taas

pystytään määrittelemään jo olemassa oleva sekä tarvittava osaaminen ja pohtimaan, kuinka tätä osaamista tulisi kehittää. (Sydänmaanlakka 2012, 144.)

Rekrytointi kuuluu esimiehen tehtäviin ja siksi johtaminen kuuluu myös rekrytoinnin avainalueisiin. Hyvään rekrytointiin päästäkseen ja uuden työntekijän sitouttamiseksi esimiehen toiminta ja uskottavuus on äärimmäisen tärkeää. Esimiehellä tulee olla selkeä visio organisaation tavoitteista sekä tahtotilasta, jotta hän tietää millaista osaamista rekrytoitavalla tulee olla. Työntekijät odottavat esimieheltään kykyä johtaa, motivoida ja tehdä päätöksiä sekä oman ammatillisen kasvun tukemista. Nykyään työnhakijoiden on helppoa selvittää sosiaalisessa mediassa mahdollisen uuden esimiehen kyvykkyyttä johtamiseen. Esimiehen taidot tai johtamistaitojen puutteet vaikuttavat halukkuuteen hakea kyseistä avointa työpaikkaa. (Kaijala 2016, 71, 74–75.) Esimies on avainasemassa osaamisen johtamisessa, koska hänen johdollaan toteutetaan yrityksen strategiaa. Esimiehen tulee olla hyvin perillä organisaation strategiasta ja löytää keinot viedä se käytäntöön. (Salminen 2017, 101–102; Tuomi & Sumkin 2012, 23, 34, 42.) Onnistuneella osaamisen johtamisella lisätään tehokkuutta sekä laatua. Tämä lisää asiakastyytyväisyyttä, joka taas tarkoittaa myös kasvavaa tulosta yritykselle. (Otala 2008, 44.)

2.2.2 Muutoksen johtaminen

Muutokset työelämässä ja toimintaympäristössä vaikuttavat paljon yritysten toimintaan ja sen johdosta henkilöstöstrategioita joudutaan jatkuvasti muokkaamaan vastaamaan sen hetkistä tarvetta. Joustavuus ja nopeus reagoida näihin muutoksiin ovat yritykselle kilpailuetu. Henkilökunnan jatkuva kouluttautuminen ja henkilöstövoimavarojen oikeanlainen käyttö ovat tärkeä osa henkilöstöjohtamista. (Viitala 2004, 42–43; Österberg 2015, 143.) Työtehtäviin voi tulla äkillisiä muutoksia ja henkilökunnan jatkuvasta kehittymisestä huolehtimalla löydetään oikea tekijä nopeasti oikeaan tehtävään (Viitala 2004, 42–43).

Esimiehen haastava tehtävä on ohjata henkilöstöä muutoksissa. Usein muutokset koetaan henkilöstön keskuudessa negatiivisina, vaikka ne voivat sisältää uusia

mahdollisuuksia ja ovat tänä päivänä luonnollinen tila työelämässä. Muutokset voivat aiheuttaa ahdistusta ja vähentää työhyvinvointia, jos ne koetaan uhkaavina ja huonosti hoidetuttuna ne aiheuttavat tehottomuutta työssä. Tämä taas heikentää työntekijöiden suorituskykyä ja motivaatiota. Muutoshankkeiden onnistumiseksi ne pitäisi suunnitella projektinomaisesti. Muutoksen johtamisen tulisi olla systemaattista ja tavoitteiden selkeät kaikille osapuolille. Onnistunut muutoksen johtaminen tarvitsee myös aikataulun ja hyvin määritellyt työroolit. (Salminen 2017, 303–305.) Muutosjohtamisessa esimies vastaa töiden resursoinnista ja organisoinnista sekä huolehtii henkilökunnalle edellytykset suoriutua työtehtävistään. Esimiehen hyvä viestintä ja läsnäolo sujuvoittavat muutosta. (Hyppänen 2013, 250, 263.)

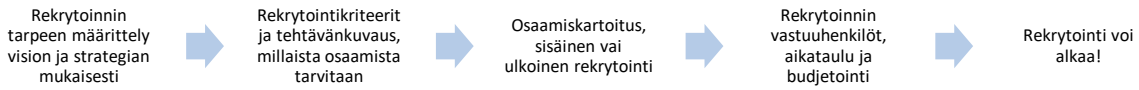
Muutokset etenevät vaihe vaiheelta. Henkilöstöllä menee muutoksen käsittelyssä oma aikansa ja tämän jälkeen muutokseen joko sitoudutaan tai sitä aletaan vastustaa. Vastustaminen kertoo siitä, ettei työntekijä ole vielä ymmärtänyt ja käsitellyt muutosta tarpeeksi. Tässä hän tarvitsee esimiehen kannustusta ja tukea. Myös työyhteisöllä on suuri merkitys muutoksen sujuvalle etenemiselle. Se voi joko toimia kannustavasti ja muutosta tukien tai muutosta estävästi. Muutosvastaisuus johtuu yleensä riittämättömästä tiedosta muutokseen johtaneista syistä. Jos muutosvastarinnan syitä ei saada selvitettyä, se voi heikentää koko organisaation suorituskykyä. Aktiivinen muutosvastarinta voi aiheuttaa epävarmuutta muissa työntekijöissä ja huonontaa työmotivaatiota, joten siihen täytyy puuttua vahvalla johtamisella. Muutosvastarinta on luonnollista mutta ei voi jatkua loputtomiin. Vasta sitoutumisen jälkeen voidaan alkaa opettelemaan uusia toimintatapoja. (Salminen 2017, 307–309; Kupias ym. 2014, 187–190, 193–195; Juuti & Virtanen 2009, 142, 147, 154, 160.)

Esimiehen tehtävä muutostilanteissa on auttaa henkilöstöä ymmärtämään muutokseen johtaneet syyt ja perustella tehdyt päätökset. Hyväksyäkseen ja sitoutuakseen muutokseen työntekijät haluavat tietää, miten muutokset vaikuttavat konkreettisesti heidän työskentelyynsä, ei pelkästään miten ne vaikuttavat organisaatiotasolla. Henkilöstö tarvitsee hyvän perehdytyksen uusiin toimintatapoihin sekä esimiehen vahvan tuen. Muutoksia tulisi käsitellä avoimesti

henkilöstön kanssa ja samalla käsitellä yhdessä muutosten aiheuttamia tunteita. Tämä auttaa myös muutosvastarintaa käsiteltäessä. Hyvällä muutoksen johtamisella muutokset saadaan vietyä läpi nopeammin. (Salminen 2017, 309–311, 313; Kupias ym. 2014, 186–187, 190, 194; Juuti & Virtanen 2009, 147, 154, 160.)

3 Rekrytoinnin suunnittelu

Rekrytointi on prosessi, joka tulee suunnitella alusta loppuun saakka hyvin. Niemen ja Vänskän kuviossa 1 kuvataan rekrytointisuunnitelmaprosessia. Se tulisi nähdä mahdollisuutena, jolla yritys luo menestymisen mahdollisuuden itselleen tulevaisuudessa. Rekrytointi on yritykselle hyvä tilaisuus kehittää työyhteisöä ja toimenkuvia. (Vaahtio 2005 11; Vaahtio 2007, 18.) Hyvin tehty alkusuunnittelu nopeuttaa prosessia ja uusien resurssien käyttöönottoa (Honkaniemi ym. 2007, 39). Onnistuakseen rekrytointi vaatii suunnittelun lisäksi aikatauluttamista, aikataulun hallintaa, viestintää sekä keskusteluja ja lopuksi päätöksenteon. Näin rekrytointiprosessista muodostuu hallittavissa oleva kokonaisuus. (Valvisto 2005, 27–29; Kaijala 2016, 26, 61–62; Empore 2014.)



Kuvio 1. Rekrytointisuunnitelma prosessina (Niemi & Vänskä 2019)

Rekrytoinnin suunnittelu alkaa tarpeen määrittelystä, jossa mietitään tarkkaan, millaisia tavoitteita yrityksellä on tulevaisuudessa pitkällä aikavälillä ja kuinka rekrytoitava henkilö pystyy saavuttamaan ja täyttämään nämä tavoitteet yrityksessä. (Kaijala 2016, 22–23.) Ennen rekrytointiprosessin aloittamista kannattaa pohtia myös vaihtoehtoisia tapoja hoitaa ilmennyt tarve työvoimassa. Tällaisia tarpeita tulee vastaan esimerkiksi irtisanoutumisien yhteydessä. Vaihtoehtoisia järjestelyjä

rekrytoinnin sijaan ovat töiden jakaminen ja työmenetelmien kehittäminen. (Österberg 2015, 92.) Jotta rekrytointi onnistuisi, siihen kannattaa varata aikaa noin 3-5 kuukautta. Vaihtoehtoisia järjestelyjä kannattaa siis harkita silloin, kun aikaa rekrytointiin ei juuri rekrytointitarpeen hetkellä ole, eikä omasta organisaatiosta löydy tarvittavaa osaamista. (Kaijala 2016, 51.)

Rekrytoitaessa ajatukset ovat aina tulevaisuudessa, ja rekrytointi tapahtuu yritykseen ei vain ainoastaan tehtävään yrityksen sisällä (Kaijala 2016, 22–23; Myllymäki 2017, 68). Siksi rekrytointia suunniteltaessa kannattaa miettiä ensin työyhteisöä, sen toimivuutta ja miten sen toimintaympäristö mahdollisesti muuttuu tulevaisuudessa. Tämän lisäksi tulee miettiä itse tehtävänkuvaa tulevaisuutta ennakoiden. Tarvitaanko yritykseen samanlaista kompetenssia kuin poislähteneellä vai tarvitaanko uudenlaista osaamista ja sitä kautta uuden toimenkuvan luomista? (Österberg 2015, 92; Kaijala 2016, 22–23.)

Rekrytointia voi luonnehtia projektiksi, jossa esimies toimii projektipäällikkönä. Kuten muissakin projekteissa, myös rekrytointiprosessista tehdään oma suunnitelmansa. Kun rekrytointisuunnitelma aikatauluineen ja budjetteineen on tehty huolellisesti, esimiehen on helppo ohjata projektin kulkua. (Markkanen 2002, 9,12.) Esimies on päävastuussa rekrytointiprosessin onnistumisesta. Hänen tehtävänään on määritellä rekrytointitarve sekä valita sopiva henkilö ja varmistaa uudelle työntekijälle hyvä perehdytys. (Honkaniemi ym. 2007, 18–19.) Esimiehen tulee tuntea sekä henkilöstön osaaminen että luoda käsitys tehtävään tarvittavasta osaamisesta (Helsilä & Salojärvi 2009, 150). Organisaation henkilöstöyksikkö tai ulkopuolinen rekrytointipalvelu voi auttaa esimiestä prosessin aikana mm. työpaikkailmoituksen tekemisessä, hakemusten käsittelyssä ja haastatteluissa, mutta esimies yksin tekee lopullisen valintapäätöksen. (Honkaniemi ym. 2007, 18–19.)

Rekrytointia suunniteltaessa tulee tarkistaa, ettei sille ole työlainsäädännöllisiä esteitä. Työnantajalla ei ole oikeutta rekrytoida henkilökuntaa oman mielensä mukaan, miten ja milloin vain. Työsopimuslaissa velvoitetaan työnantajaa ilmoittamaan omalle henkilökunnalle avoinna olevasta työpaikasta. Osa-aikaisille

työntekijöille ja tuotannollisista ja taloudellisista syistä irtisanotuille työntekijöille tarjotaan ensisijaisesti paikkaa samoihin tai vastaaviin työtehtäviin, jos tälle tulee tarvetta tietyn aikavälin sisällä irtisanomisesta. (Vaahtio 2007, 26–27; Salli & Takatalo 2014, 89–91; Österberg 2015, 99; Helsilä 2002, 33.) Työnantajalla on myös velvollisuus kouluttaa avoimeen tehtävään irtisanomisuhan alla oleva työntekijä, jos koulutus on lyhytkestoinen (Salli & Takatalo 2014, 91; Helsilä & Salojärvi 2009, 249; Österberg 2015, 99–100; Helsilä 2002, 33). Pk-yritykset voivat käyttää työnantajajärjestöjen tiedotuskanavia sekä asiantuntijoita apuna työsuhdeasioissa ja lakien tulkitsemisessa (Helsilä & Salojärvi 2009, 244, 249).

3.1 Rekrytointikriteerit ja tehtäväprofiili

Rekrytointikriteerit johdetaan organisaation visiosta ja strategiasta sekä organisaation kulttuurista ja arvoista. Rekrytointikriteerien tulee olla selkeästi määritelty, jolloin ne pystyvät ohjaamaan rekrytointiprosessia. Sopiva määrä kriteereitä on kahdeksan ja kahdentoista välillä, jolloin tietoa on helpompi käsitellä. Keskeistä on miettiä millaista osaamista ja kykyjä uuden työntekijän kuuluu jo omata, ja mitä hän myöhemmin voi saavuttaa koulutuksen tai työssä oppimisen kautta. Rekrytointikriteerien avulla yritetään luoda kuva oikeantyyppisestä työntekijästä, johon kannattaa tarvittaessa panostaa myös koulutuksella työsuhteen alussa. Kriteerien valitsemisen jälkeen ne tulee myös määritellä, ettei kriteerien tarkoituksesta jää epäselvyyttä. (Salli & Takatalo 2014, 15–16, 18, 20; Empore 2014.) On tärkeää myös miettiä rekrytoitavan persoonaa ja arvojen yhteensopivuutta yrityksen kanssa (Kaijala 2016, 28; Empore 2014). Jos rekrytointikriteereistä ei sovita ennen valintapäätösvaihetta, koko prosessi saatetaan joutua uusimaan hakijaryhmän ollessa väärä (Kauhanen 2012, 76; Lahey 2014, 7). Väärät rekrytointikriteerit voivat sulkea pois tehtävään oikeasti sopivat henkilöt (Nieto 2006, 118).

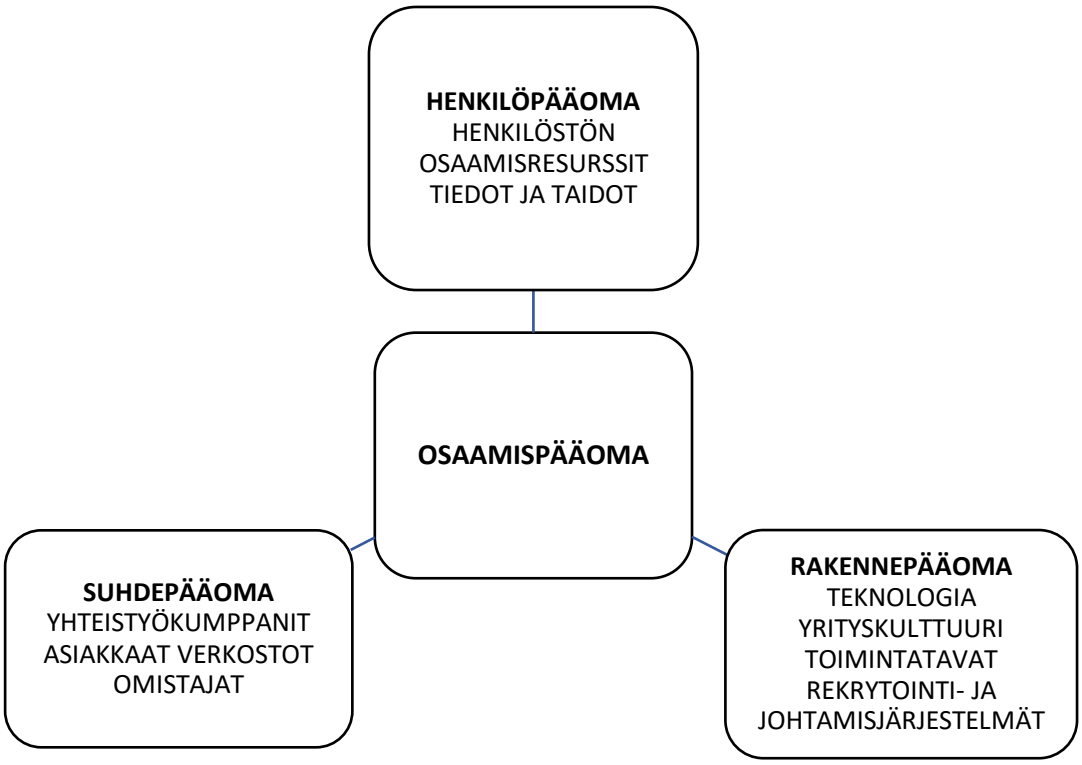
Sopivan henkilön löytäminen tehtävään vaatii yritykseltä selkeän ja hyvin määritellyn tehtäväprofiilin. Tehtäväprofiili ohjaa päätöksentekoa pitämällä oleellisesti merkittävät asiat pinnalla prosessin edetessä. Siihen on hyvä peilata pitkin prosessin

etenemistä hakijoiden ominaisuuksia. Kaiken pohjana on yrityksen strategia, johon rekrytointi on kytkeytynyt. Rekrytoimalla pyritään löytämään sellainen henkilö, joka voi viedä yritystä kohti visiota ja strategiaa eli tulevaisuuden kannalta oikea henkilö. (Valvisto 2005, 27–29.) Tehtäväprofiilissa kuvataan tehtävään tarvittavat tiedot ja taidot sekä tehtävään sopivan henkilön arvot. Tehtäväprofiili toimii rekrytoinnin viite-

kehyksenä. (Kaplan & Norton 2004, 235; Mathis & Jackson 2005, 73–74; Empore 2014.) Hyvin suunnitellun tehtäväprofiilin avulla säästetään aikaa ja luodaan rekrytoinnille vahva pohja (Valvisto 2005, 27).

3.2 Osaamispääoman hyödyntäminen

Aineeton pääoma muodostaa yrityksen arvon. Organisaation osaaminen tuotetaan henkilöstön resursseista, tiedoista sekä taidoista, ja tällainen osaaminen on aineetonta pääomaa. Kun näitä osaamisresursseja hyödynnetään kehittämällä uutta osaamista, saadaan organisaatiolle varallisuutta, osaamispääomaa. Henkilö-, rakenne- ja suhdepääoma yhdessä muodostavat osaamispääoman, jota Niemi ja Vänskä kuvaavat kuviossa 2. Osaamispääomaan luetaan henkilöstön osaamisresurssien lisäksi suhdepääoma, johon kuuluvat esimerkiksi yhteistyökumppanit, verkostot, media, omistajat sekä asiakassuhteet. Rakennepääomaksi taas katsotaan kaikki sellainen mikä mahdollistaa henkilöstön osaamisen kehittymisen. Tällaisia tekijöitä ovat teknologia sekä yrityksen toimintatavat ja kulttuuri. Myös erilaiset organisaation järjestelmät luokitellaan kuuluvaksi rakennepääomaan. Tällaisia järjestelmiä ovat esimerkiksi osaamisen kehittämis- ja hallinnointijärjestelmät, rekrytointijärjestelmät sekä johtamisjärjestelmä. Rakennepääoman avulla henkilöpääoma voidaan muuttaa koko organisaation osaamiseksi. Osaamispääoma vaikuttaa myös yrityksen brändin muodostukseen ja yrityksen ominaisuuksien kehittymiseen. Osaamispääoman hyvällä hoitamisella ja kehittämisellä lisätään organisaation tehokkuutta, pystytään vaikuttamaan henkilöstökustannuksiin ja lisätään kilpailukykyä. (Otala 2008, 29–30, 35, 47, 60–63, 332; Roos, Fernström, Piponius & Rastas 2006, 13–14, 17, 22.)



Kuvio 2. Osaamispääoman muodostuminen (Niemi & Vänskä 2019)

Osaamispääoman johtamisella pyritään kasvattamaan yrityksen arvoa. Sen johtamiseksi tulee ensin selvittää organisaation yhteinen käsitys, mistä organisaation osaaminen muodostuu ja miten sitä voidaan kehittää. Osaamispääoman johtamisella organisaation osaaminen saadaan koottua yhteen. Ilman osaamispääoman johtamista organisaation osaaminen on hajautettua, jolloin se ei palvele yrityksen toimintaa niin tehokkaasti kuin johdettuna. Organisaation kehitys seisahtuu ilman osaamispääoman johtamista eikä ilman osaamisen kehitystä voida vastata jatkuvasti muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin. Kehityksen pysähtyessä ei voi myöskään muodostua uutta osaamispääomaa. Osaamispääoman johtamisen tärkein alue on rakennepääoman johtaminen, sillä organisaation toiminta määräytyy rakenteiden pohjalta. Osaamispääoman johtamiseksi tehdään osaamiskartoitus ja laaditaan sen pohjalta osaamisstrategia. (Otala 2008, 47–48, 81, 88.)

3.2.1 Osaamiskartoitus

Rekrytoinnin suunnittelu on hyvä aloittaa käymällä oma henkilöstö läpi ja tutkia heidän osaamisensa, ennen kuin ryhtyy palkkaamaan täysin uutta työntekijää. Osaamiskartoitus auttaa selvittämään, millaista osaamista, tietoa ja taitoa henkilöstöltä löytyy. Osaamiskartoituksella tunnistetaan henkilöstön osaaminen ja arvioidaan sitä jäsennellysti vahvuuksien ja kehitettävien osa-alueiden mukaisesti. Tavoitteena on saada selville jokaisen työntekijän osaamisen nykytaso ja samalla asettaa uudet tavoitteet kehittymiselle työssä. Osaamiskartoitusta voidaan hyödyntää koko yrityksen toiminnan kehittämisessä sekä myös ulkoisessa rekrytoinnissa. Näin löydetään helpommin sellainen henkilö, jolla on täydentävää tietoa ja taitoa, jota tehtävä ja yrityksen toiminta välttämättä tarvitsee tulevaisuudessa. (Vaahtio 2005, 22–23; Vaahtio 2007, 27; Viitala 2004, 198-199; Kupias ym. 2014, 70–71; Otala 2008, 106–107.) Osaamiskartoituksen avulla pystytään tekemään myös työvuorosuunnitteluja ja projektien henkilöstösuunnitelmia (Helsilä & Salojärvi 2009, 152). Henkilöstön osaamista voidaan arvioida esimerkiksi itsearvioinnilla, esimiehen ja kollegoiden arvioinneilla sekä asiakasarvioinneilla (Kauhanen 2012, 149; Otala 2008, 123). Hyvä osaamiskartoitus on käytännönläheinen ja selkeästi luettavissa. Osaamiskartoituksessa osaaminen tulisi kuvata tulevaisuutta ennakoivaksi. (Kupias ym. 2014, 71.)

3.2.2 Osaamisstrategia

Osaamisstrategian avulla valitaan oikeat osaamiset, joita lähdetään kehittämään yrityksen strategian pohjalta kohti yrityksen tavoitteita. Osaamistrategian valintaan vaikuttavat yrityksen toimiala ja koko. Myös toimialan muutosnopeus on strategian valintaan vaikuttava tekijä. Osaamistrategiassa kuvataan tavoitteet osaamispääoman kehittämiselle ja johtamiselle, priorisoidaan osaamistarpeet ja määritellään millä keinoilla osaamistarpeet hankitaan. Priorisoinnin tarkoituksena on yrityksen osaamisten selvittäminen ja lajittelu. Priorisoinnin avulla saadaan kuva organisaation menestykseen vaikuttavista kriittisistä osaamisista sekä pystytään perustelemaan osaamisten valinta. Priorisoinnilla löydetään myös yrityksen osaamiset,

jotka tarvitsevat eniten tai nopeimmin kehittämistä. (Otala 2008, 141–142, 145–146; Kaijala 2016, 42–43.)

Osaamistarpeiden priorisoimisen jälkeen laaditaan osaamisen hankkimisstrategia, jonka avulla kuvataan, mitä osaamista organisaatiossa pystytään kehittämään itse ja mihin tarvitaan ulkoistusta tai yhteistyökumppania avuksi. Verkostoituminen ja hyvien suhteiden luominen oppilaitosten kanssa on nykyään tärkeä osa yritysten osaamisen kehittämisstrategiaa, jolla varmistetaan yritysten osaamisen saaminen sekä lyhyellä että pidemmällä aikavälillä. Aidon kumppanuuden avulla yritys pystyy kehittämään ja muokkaamaan koulutusten sisältöä. Hyvien suhteiden ansiosta yritys saa mahdollisuuden löytää ja rekrytoida potentiaalisia työntekijöitä ennen kilpailijoita. (Otala 2008, 150, 160.)

3.3 Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi

Sisäistä ja ulkoista rekrytointia voidaan käyttää yhtä aikaa, jolloin avoin työpaikka on kaikille haettavissa ja jokaiselle hakijalle mahdollistetaan samanlainen rekrytointiprosessi (Vaahtio 2005, 38; Vaahtio 2007, 28). Kaikista hakijoista pyritään keräämään tasapuolisesti tarvittava tieto, josta on hyötyä yrityksen kehittymiselle. Kaiken tiedon keskeltä poimitaan oikeanlaista osaamista ja kokemusta omaavat hakijat jatkoon. (Koivisto 2004, 25.) Rekrytoitaessa keskitytään hakijan osaamiseen, taitoihin ja hänen asettamiinsa ammatillisiin tavoitteisiin, joiden kautta hän pyrkii kehittymään sekä saavuttamaan tavoitteensa (Kaijala 2016, 24).

Omasta yrityksestä voi löytyä jo valmiiksi työntekijä uuteen vaativampaan tehtävään. Ennen ulkoisen rekrytoinnin suunnittelua kannattaakin siis kartoittaa oman henkilökunnan kyvyt ja osaaminen. Sisäisessä rekrytoinnissa työntekijä tuntee jo organisaation ja hänelle on jo kehittynyt verkosto. Hän on valmis heti tuottavaan työskentelyyn. Työntekijän soveltuvuus tehtävään arvioidaan samalla tavoin kuin ulkoisessakin siirrossa. Sisäisen siirron etuna on, että vaikka sen avulla jää edelleen työvoiman tarve, paikka on yleensä helpommin täytettävissä. (Markkanen 2002, 17; Vaahtio 2007, 25.) Kun organisaatiossa tapahtuu yksi sisäinen rekrytointi, monen muunkin oman työntekijän etenemismahdollisuudet uralla paranevat (Kauhanen

2012, 72–73; Valvisto 2005, 70). Sisäisen rekrytoinnin avulla säästetään myös aikaa ja rahaa, kun työaikaa ei kulu ulkoiseen rekrytointiin. Sen lisäksi se voi myös parantaa henkilökunnan työmotivaatiota. Sisäisellä siirrolla on annettu arvoa jo olemassa olevalle henkilökunnalle ja sen panostukselle työssä ja koulutuksessa. (Vaahtio 2007, 28; Valvisto 2005, 69, 72.)

3.4 Seuraajasuunnittelu ja kehityskeskustelu

Tulevaisuuden osaamis- ja johtajuusvajeeseen voidaan varautua ennakkoon seuraajasuunnittelun avulla. Vaikka sitä ei jokaisessa rekrytointitilanteessa tarvittaisikaan, sellainen on hyvä olla valmiina tulevaisuutta ajatellen. (Salli & Takatalo 2014, 21.) Seuraajasuunnittelu auttaa löytämään parhaat potentiaalit, se pakottaa yrityksen kartoittamaan ne henkilöt, jotka ovat yrityksessä avainasemassa ja ne, jotka voivat tarpeen tullessa nämä korvata. Tavoitteena on saavuttaa yritykselle kriittiset henkilöt, joiden osaamisen jakaminen on yrityksen tulevaisuuden kannalta elinehto. (Valvisto 2005, 76–77; Kauhanen 2012, 66.) Samalla löytyy myös henkilöstön kasvupotentiaali, jota voidaan hyödyntää henkilöiden kasvussa avainhenkilöiksi. Hyvällä esimiestoiminnalla näitä potentiaaleja saadaan ohjattua kehityksessä eteenpäin. Kehityskeskusteluissa esimies voi keskustella työntekijän kanssa hänelle avautuvista tavoitteista ja uralla etenemisestä. (Valvisto 2005, 78–77.) Keskustelut auttavat myös koko yritystä kehittymään ja tehostamaan toimintaa. Samalla varmistetaan oikeiden henkilöiden sijoittuminen oikeaan tehtävään yrityksessä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 99.)

Kehityskeskustelu on henkilöstötyön väline. Kehityskeskusteluja käydään säännöllisin väliajoin ja ne ovat ennalta sovittuja ja tavoitteellisia. Yleensä kehityskeskustelu käydään esimiehen ja alaisen kesken ja ne ovat aina luottamuksellisia. Keskustelun aikana käydään läpi työntekijän tämän hetkinen tilanne töissä, millaisia odotuksia hänellä on tulevaisuuden suhteen sekä mahdolliset kehittämistarpeet. (Österberg 2015, 134; Kupias ym. 2014, 89, 91; Aarnikoivu 2011, 73; Mathis & Jackson 2005, 108-109; Valvisto 2005, 61.) Kehityskeskustelu on yksit-

täisen työntekijän osaamiskartoitus (Kupias ym. 2014, 87). Koko organisaatiossa tulee olla yhteinen käytäntö kehityskeskusteluissa. Yhteisellä käytännöllä varmistetaan, että työntekijät ovat selvillä yrityksen päämääristä. Kehityskeskusteluissa tulee käydä läpi myös edellinen kehityskeskustelu ja arvioida keskustelujen välillä tapahtunutta kehitystä. (Helsilä 2002, 64–65; Kupias ym. 2014, 67, 89; Valvisto 2005, 61–62.) Kehityskeskustelun lopuksi sovitaan mahdollisista kehitystoimenpiteistä (Hätönen 1999, 43). Jotta kehittymistä voidaan seurata, tulee kehityskeskustelut aina dokumentoida (Aarnikoivu 2011, 114; Mathis & Jackson 2005, 110).

Kehityskeskustelun tuotoksena saadaan tietoa organisaation osaamiskartoituksen ja urasuunnittelun tarpeisiin ja voidaan määritellä henkilökunnan tämän hetkiset ja jatkossa tarvittavat voimavarat. Vaikka yleensä kehittymistä ja kehittymistarpeita arvioidaan jatkuvasti, kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa kartoittaa henkilökunnan yksilöllistä osaamista ja kehittymistä. Kehityskeskustelut tukevat henkilökunnan ammatillista kasvua ja mahdollistavat urapolulla etenemisen. Myös henkilökunnan sitoutuminen organisaation tavoitteisiin vahvistuu. (Viitala 2004, 196–198; Lankinen, Miettinen, & Sipola 2004, 63–69.) Esimiehen tehtävänä kehityskeskustelussa on kerrata ja selventää työntekijöille organisaation tavoitteet, visio ja strategia (Aarnikoivu 2011, 76). Kehityskeskustelut selkiyttävät työhön liittyviä odotuksia ja oman työn merkitystä koko organisaation kannalta. Työntekijän kokema arvostus omasta työstään lisää työmotivaatiota ja parantaa tuloshakuisuutta. (Hätönen 1999, 41–42; Aarnikoivu 2011, 76.) Hyvin onnistunut kehityskeskustelu lisää myös työhyvinvointia ja voi synnyttää uusia kehittämisideoita. Kehityskeskusteluun kannattaa panostaa, koska huonosti onnistunut kehityskeskustelu puolestaan vaikuttaa negatiivisesti kaikkiin kehityskeskustelusta saataviin hyötyihin. (Aarnikoivu 2011, 11.)

3.5 Työnantajakuva ja työhön sitouttaminen

Työnantajakuva tarkoittaa sitä, millainen käsitys itse organisaation henkilöstöllä sekä työnhakijoilla on kyseisestä organisaatiosta. Työnantajakuvaan vaikuttavat

monet tekijät. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation toimiala, sen viestintä ja julkinen näkyvyys, omistussuhteet, henkilöstön kokemukset, palkka, oman kehittymisen mahdollisuudet ja toimipaikan sijainti. (Kauhanen 2012, 69.) Uuden henkilökunnan saatavuus helpottuu, kun yrityksellä on hyvä ja houkutteleva työnantajakuva. Yrityksen itsestään antaman kuvan tulee vastata todellisuutta. Vetovoimaiseen yritykseen hakeutuu talentteja, jotka taas vetävät puoleensa lisää talentteja. Nämä työntekijät rakentavat yritykselle imagoa, antavat sen toiminnalle kasvot ja vahvistavat näin yrityksen brändiä sekä auttavat yritystä löytämään uudet oikeat ihmiset. Tietoinen työnantajakuvan muuttaminen ei ole helppoa ja se vaatii pitkäjänteistä suunnittelua ja kehittämistä. (Markkanen 2002, 110–111; Viitala 2004, 49; Valvisto 2005, 22–27; Helsilä & Salojärvi 2009, 125; Surakka 2009, 48.)

Yrityksen strategian, asiakaskokemusten sekä henkilöstön toiminnan tulisi kaikkien kertoa yhteneväisesti yrityksessä noudatettavista periaatteista. Työnantajakuvaa voidaan tutkia työ- ja asiakastyytyväisyyden seurannalla ja siihen voidaan vaikuttaa strategisella viestinnällä mediassa ja erilaisissa tapahtumissa. (Helsilä & Salojärvi 2009, 125–126; Surakka 2009, 48.) Varsinkin henkilöstön jakama kuva yrityksestä on tärkeä. Kun työilmapiiri on aidosti hyvä, työntekijä viestittää yrityksestä positiivista kuvaa omalle verkostolleen sekä kasvotusten että sosiaalisessa mediassa. (Hurmerinta 2015, 71.) Työnantajakuva määrittää pitkälle rekrytoitaessa hakijajoukon. Oikeanlaisella ja huolellisella rekrytointitarpeen määrittämisellä varmistetaan oikea hakijajoukko. (Markkanen 2002, 110–111; Viitala 2004, 49; Valvisto 2005, 22–24; Surakka 2009, 48.) Hyvän ja houkuttelevan työnantajakuvan avulla rekrytointikriteerit voidaan pitää korkealla (Kaijala 2016, 97).

Työvoiman saatavuuden ongelmat hidastavat yritysten kasvamista ja siksi onnistunut rekrytointi ja talenttien sitouttaminen organisaatioon on kriittistä yrityksille (Otala 2008, 25). Koska rekrytointi on yritykselle suuri investointi, täytyy uudesta työntekijästä osata pitää kiinni (Kaijala 2016, 19, 25; Lahey 2014, 5). Työhyvinvoinnista huolehtiminen on tutkitusti yksi suuri tekijä työntekijöiden sitouttamiseksi yritykseen (Helsilä & Salojärvi 2009, 125). Se, että koetaan oman työn olevan tärkeää ja merkityksellistä, on suuri työhyvinvointiin vaikuttava tekijä

(Salminen 2017, 323; Hurmerinta 2015, 66). Työntekijän arvojen samankaltaisuus ja kulttuurinen sopivuus organisaatioon ovat myös työntekijää yritykseen sitouttavia tekijöitä (Salli & Takatalo 2014, 20; Mathis & Jackson 2009, 25–26).

Nykyään työnantajaa vaihdetaan helpommin ja jopa monta kertaa työuran aikana (Markkanen 2002, 6). Työntekijät sitoutuvat ennemmin omaan uraansa ja sen kehittämiseen organisaation sijasta (Lehtonen 2002, 14; Otala 2008, 27). Työntekijöiden henkilökohtaista kehittymistä urallaan tulisi siis tukea, jolloin heidät saadaan varmemmin sitoutumaan myös organisaatioon ja sen tavoitteisiin (Sydänmaanlakka 2012; 169; Lankinen ym. 2004, 130; Mathis & Jackson 2009, 27). Sitoutunut henkilökunta on kriittinen tekijä organisaation menestymiselle, koska sitoutunut henkilökunta on muita työntekijöitä tehokkaampi ja avoimempi muutoksille. Avoin keskustelu, luottamus ja kunnioitus työntekijöitä kohtaan motivoi ja sitouttaa heitä organisaation tavoitteisiin sekä arvoihin. (Hurmerinta 2015, 65, 67; Lahey 2014, 97–99, 127, 129, 134–135.)

3.6 Työelämän muutokset

Suomessa tapahtuu seuraavien vuosien aikana suuri muutos työvoiman koostumuksessa väestön vanhenemisen takia. Suuri joukko jää eläkkeelle ja Y-sukupolvi tulee heidän tilalleen. (Alasoini 2011; Otala 2008, 16.) Y-sukupolveen kuuluvat vuoden 1980 jälkeen syntyneet (Surakka 2009, 17). Työikäisten määrä pienenee noin viidellä prosentilla nykyisestä vuoteen 2030 mennessä (Viitala 2013, 10; Otala 2008, 26). Arvioiden mukaan puhutaan noin 300 000 työntekijästä verrattuna vuoteen 2001 (Surakka 2009, 12). Tämä luo haasteita organisaatioon sitouttamiselle ja johtamiselle, koska Y-sukupolven arvot ovat erilaiset kuin aiemmilla sukupolvilla. Y-sukupolvi arvostaa työn ja vapaa-ajan helppoa yhteensovittamista, työn tulee olla mielenkiintoista ja hyvä työyhteisö ja esimiestyö sitouttavat työnantajaan. (Alasoini 2011; Otala 2008, 27.) Työn tulisi olla monipuolista ja työnantajalta odotetaan joustavuutta. Y-sukupolvi tuntee oman arvonsa ja työpaikkaa etsiessään he voivat jättää paikan vastaanottamatta, jos se ei käy heidän silloiseen elämäntilanteeseensa. He työskentelevät elämistä varten, ei

toisinpäin kuten sukupolvet ennen heitä tekivät. Y-sukupolven työmarkkinoille tulo johtaa siis vääjäämättä myös työkulttuurin ja johtamisen muutokseen. (Surakka 2009, 18–19.)

Smile-henkilöstöpalvelujen 2018 julkaistussa tutkimuksessa nousi esille nuorten hämmentyneisyys työelämään siirtyessä. Työpaikkojen hakeminen koettiin hankalaksi eikä siihen ole saatu ohjausta koulussa. Nuoret kaipasivat uudenlaisia työnhakumalleja, kuten suoraan työpaikalle meno juttelemaan kasvokkain tai vapaamuotoisen videon käyttäminen työn hakemisessa. Toinen asia, johon nuoret ovat kiinnittäneet huomiota, on aikuisten käyttäytyminen työpaikoilla. Lähiesimiesten käyttäytyminen koettiin lapselliseksi. Nuoret toivoivat saavansa työssään enemmän arvostusta ja että työilmapiiri olisi reilu, turvallinen, luotettava ja lämminhenkinen. Tutkimukseen osallistujat olivat 16-25-vuotiaita eri koulutustason omaavia nuoria. (Smile henkilöstöpalvelut 2018.)

Suomessa alueellinen liikkuvuus on kasvanut ja keskittynyt yhä enemmän kasvukeskuksiin. Jatkuvan koulutuksen tukeminen mahdollistaa myös ammatinvaihdon. Y-sukupolvelle työn vaihtuvuus ja kouluttautuminen ovat normaaleja, asioita eikä tulevaisuutta suunnitella kuin muutama vuosi eteenpäin. (Surakka 2009, 12, 19.) Digitalisaation kehittyminen on osaltaan vaikuttanut tähän muutokseen. Verkkorekrytoinnin avulla työtehtävään haettavaa henkilöä voidaan etsiä nopeasti ja täsmällisesti. Näin koko rekrytointiprosessi nopeutuu. (Markkanen 2002, 6, 22; Kaijala 2016, 238.) Rekrytointiprosessin nopeus myös antaa yrityksestä tehokkaan kuvan ja sen avulla varmistetaan, ettei talentteja menetetä kilpaileville yrityksille (Kaijala 2016, 75).

Sosiaalisen median kautta tavoitetaan helposti ja tehokkaasti potentiaalit ja myöskin passiiviset työnhakijat (Salli & Takatalo 2014, 31; Gravili & Fait 2017, 74; Kaijala 2016, 239). Verkkorekrytointi ei kuitenkaan vaikuta itse valintapäätökseen, vaan se hoidetaan samalla tavoin kuten muitakin rekrytointikanavia käytettäessä (Markkanen 1999, 63). Rekrytointi sosiaalisen median avulla tulee yleistymään työnhaku- ja mobiilisovellusten koko ajan kehittyessä ja tehdessä työnhakemisesta yhä helpompaa (Salli & Takatalo 2014, 37; Gravili & Fait 2017, 74). Y-sukupolvi on nettisukupolvi,

joka on tottunut ja aktiivinen tiedon tuottaja. Heille verkostoituminen sosiaalisessa mediassa sekä tiedon etsiminen internetistä on luonnollinen ja tehokas tapa toimia. Elämme tietoyhteiskunnassa ja tiedosta on kehittynyt tärkein pääoma internetin tulon jälkeen. Pikkuhiljaa olemme siirtymässä verkostoyhteiskunnaksi ja se tuo tiedon rinnalle verkostot. Verkostot ovat kehittyneet koko ajan uudistuvan teknologian kautta. (Sydänmaanlakka 2009, 13–14, 26–27, 38–39.) Työnantajien tulee olla aktiivisia ja verkostoitua sosiaalisessa mediassa samalla luoden houkuttelevaa työnantajamielikuvaa, jotta saisivat hakijat haluamaan juuri heille töihin. (Hurmerinta 2015, 135–136).

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa pk-yrityksiä vauhdittamaan kasvuaan ja kehitystään parantamalla rekrytoinnin tarpeen määrittämistä ja suunnittelua.

Opinnäytetyön tavoitteena on auttaa pk-yrityksiä

- ennakoimaan rekrytoinnin tarvetta
- määrittelemään ja suunnittelemaan vision ja strategian mukaisesti rekrytointi joko sisäisenä tai ulkoisena rekrytointina.

Opinnäytetyön tehtävänä on luoda pk-yrityksille ohjeistus

- rekrytoinnin suunnittelusta
- rekrytoinnin tarpeen tunnistamisesta.

Ohjeistukseen sisältyy

- osaamiskartoituksen tekemisen opastus kehityskeskustelua hyödyntämällä
- seuraajasuunnittelun ohjaus
- ydinosaamisen tunnistaminen.

5 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tekijät osoittavat työllään kyvykkyyttä soveltaa hankittua tutkimustietoa työelämässä. Tällä he myös osoittavat valmiutensa käyttää eri menetelmiä ongelmien ratkaisussa ja vaativassa asiantuntijatyössä. (Karelia AMK, 2019). Tutkittava ilmiö ja siitä haluttu tieto määrittävät tutkimuksessa käytettävät menetelmät, joilla haetaan vastauksia tutkimusongelmiin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 54). Olemme valinneet tutkimusmenetelmät opinnäytetyöhömme tutkimusongelmien ja kehittämistehtävän perusteella. Opinnäytetyömme on kvalitatiivinen tutkimuksellinen kehittämistehtävä, jossa on toiminnallisen opinnäytetyön piirteitä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Aineisto analysoidaan induktiivisella sisällönanalyysilla.

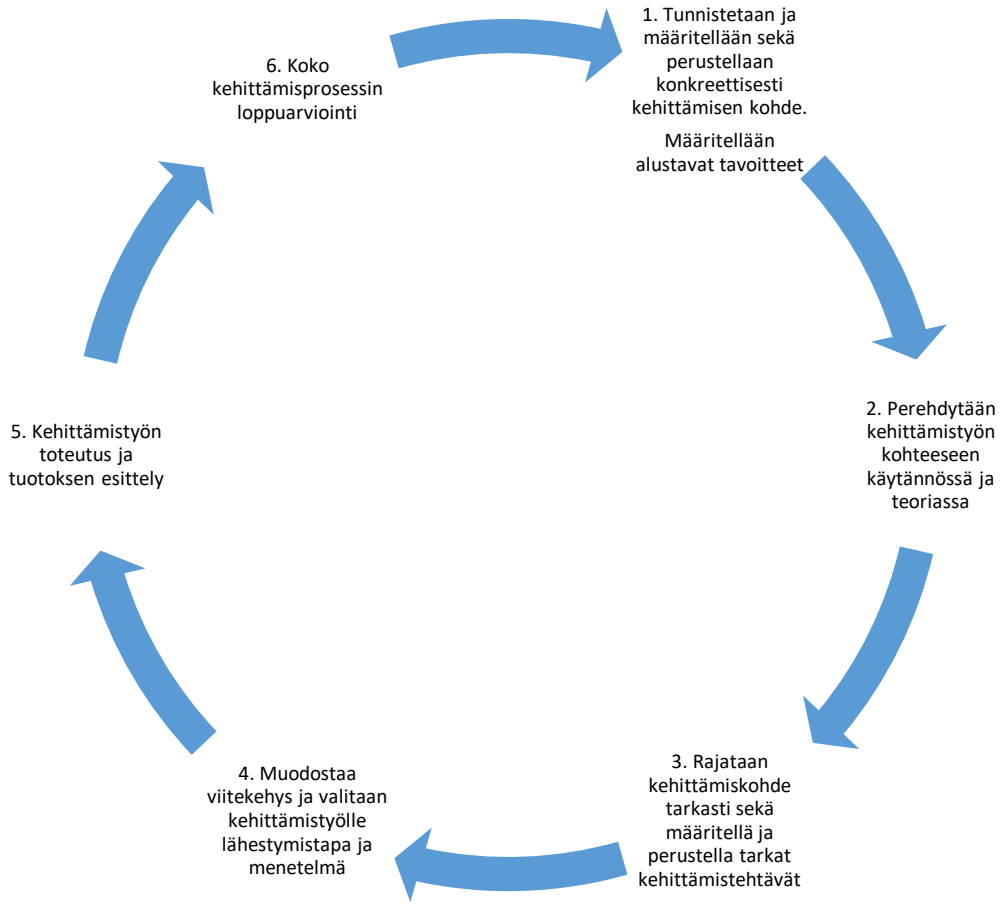
5.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Kehittämistoiminta on konkreettista toimintaa, joka saa alkunsa erilaisista kehittämistarpeista. Kehittämisen kohteena voi olla yksittäisen henkilön tai koko organisation toiminnan erilaisten toimintatapojen tai toimintarakenteiden uudelleen järjestäminen. (Toikko & Rantanen 2009, 14; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.) Tutkimus tarjoaa tutkimuksellisessa kehittämistoimessa menetelmiä ja tutkimuksellista logiikkaa ja näin palvelee kehittämistä määrittelemättä sitä. Tutkimuksellisessa kehitystyössä korostuu järjestelmällinen tiedon kerääminen, dokumentointi, analyysi sekä johtopäätösten perustelut. (Toikko & Rantanen 2009, 157.) Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla etsitään ratkaisuja käytännössä ilmeneviin ongelmiin ja luodaan uusia käytänteitä tai palveluja. (Toikko & Rantanen 2009, 19; Ojasalo ym. 2014, 19; Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 109). Dokumentoinnilla luodaan uutta ammatillista tietoa, joka lisää osaamis- ja tietoperustaa työelämässä (Ojasalo ym. 2014, 19–20; Toikko & Rantanen 2009, 19). Tutkimuksellinen kehittämistyö etenee projektinomaisesti, se vaatii suunnitelmallisuutta ja sitä ohjaavat käytännölliset tavoitteet. Tavoitteisiin pyritään tiedon ja menetelmien avulla. Tutkimuksellinen kehittämistyö koostuu ideoinnista, toteutuksesta ja arvioinnista. Raportoinnissa

kuvataan lähtökohdat ja tavoitteet, menetelmät, prosessin kulku sekä tulokset. Tietoperusta, saadut tulokset ja dokumentaatio tulee pystyä kytkemään toisiinsa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 20–22.)

5.1.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

Tutkimuksellinen kehittämistyö koostuu eri vaiheista, jotka voidaan karkeasti jakaa suunnittelu-, toteutus- sekä arviointivaiheeseen. Suunnitteluvaiheessa selvitetään kehittämisongelmat, asetetaan tavoitteet ja laaditaan suunnitelma niiden ratkaisemiseksi. Tämän jälkeen siirrytään suunnitelman toteutusvaiheeseen ja lopuksi arvioidaan työn onnistuminen. (Ojasalo ym. 2009, 23–24; Toikko & Rantanen 2009, 56–62.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tulee perustella kehittämistyön motiivi sekä viedä tulokset työelämään esimerkiksi koulutuksen avulla (Toikko & Rantanen 2009, 57, 62–63). Prosessin aikana joudutaan usein liikkumaan eri vaiheiden välillä ja palaamaan taaksepäin ennen etenemistä (Ojasalo ym. 2009, 23–24; Heikkilä ym. 2008, 58). Tutkimuksellinen kehittämistyön prosessissa vaiheet seuraavat toisiaan ja tutkimus etenee aina suunnitellusti ja järjestelmällisesti seuraavaan vaiheeseen. Kuviossa 3 kuvataan tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin kulkua. (Ojasalo ym. 2014, 22, 24).



Kuvio 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin kulku (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 24)

Ensin tunnistetaan ja määritellään sekä perustellaan konkreettisesti kehittämisen kohde (Ojasalo ym. 2014, 26; Toikko & Rantanen 2009, 57). Toiseksi kehittämistyölle määritellään alustavat tavoitteet. Tavoitteiden avulla päästään rajaamaan kehittämistyön kohdetta sekä perustelemaan tehtyjä valintoja. Kaikkea ei voida ottaa mukaan kehittämistyöhön, vaan tavoitteet tulee pystyä perustelemaan konkreettisesti. Hyvin perustelluista tavoitteista muotoutuu kehittämistyön kehittämistehtävät. (Ojasalo ym. 2014, 26–27; Toikko & Rantanen 56–57.) Prosessin kolmannessa vaiheessa perehdytään kehittämistyön kohteeseen käytännössä ja teoriassa. Tietoa hankitaan laajasti hyödyntäen erilaisia tiedonhankinnan menetelmiä. Kriittinen suhtautuminen lähdemateriaaliin lisää kehittämistyön luotettavuutta. Neljäs vaihe kehittämistyön prosessissa on rajata kehittämiskohde tarkasti sekä määritellä ja perustella tarkat kehittämistehtävät, joilla

pyritään löytämään ratkaisua ongelmaan. Prosessin edetessä voivat kehittämistehtävät suuntautua uudelleen tai täsmentyä tarkemmiksi. (Ojasalo ym. 2014, 28–33)

Prosessin onnistumisen kannalta on tärkeää muodostaa viitekehys, jossa esitellään kriittisesti aiempaa tutkimus- ja teoriatietoa, malleja sekä avataan keskeisimpiä käsitteitä. Tämän jälkeen valitaan kehittämistyölle lähestymistapa ja menetelmä. Kehittämistyön pääpaino ei ole tulosten raportoinnissa vaan kehittämistyön prosessin raportoinnissa, joka kattaa koko prosessin kuvaamisen alusta loppuun. Loppuraportissa keskeisessä asemassa ovat kehittämistehtävän, tietoperustan ja kehittämisprosessin kuvaaminen autenttisesti sekä kehittämistyön tuotosten esittely ja arviointi. Viimeisessä vaiheessa kehittämistyön prosessia arvioidaan. Arviointia tapahtuu koko ajan läpi kehittämistyön, mutta loppuarvioinnin tarkoitus on kertoa, kuinka kehittämistyössä onnistuttiin. Arviointia suoritetaan kriittisesti kehittämistyötä useammasta näkökulmasta tarkastellen. Erityisesti kiinnitetään huomiota eettisyyteen ja luotettavuuteen. (Ojasalo ym. 2014, 34, 36, 40, 46–48)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty spagettimaista prosessin mallia. Spagettimallissa on käytetty hyväksi kaikkea sitä mitä muut prosessimallit eivät voi tarjota prosessin kulun kuvaamiseksi. Spagettimallissa prosessi kuvataan vuorovaikutukselle herkkänä monitasoisena prosessina, joka perustuu ajatukselle avoimesta ja vapaasti muodostuvasta prosessista. Prosessi on sekä joustava että jatkuva. Ominaista spagettimallille on, että prosessin tapahtumia, toimia ja niiden ajankohtaa ei voida etukäteen määrittää tarkasti. Prosessissa edetään tilannekohtaisesti selkein toimin ja kuvauksin eteenpäin poukkoillen ajoittain asiayhteydestä toiseen. Prosessin kulkua määrittää esimerkiksi opinnäytetyön ohjaustilanteet. Spagettimallissa prosessi näyttää etenevän epäloogisesti ja katkonaisesti, jonka vuoksi eri vaiheiden väliset yhteydet tulevat esiin vasta jälkikäteen. Spagettimallissa prosessissa kaikki kietoutuu ja vaikuttaa toinen toisiinsa. (Toikko & Rantanen 2009, 69–72).

5.1.2 Lähestymistavat, menetelmät ja arviointi

Ennen menetelmien valitsemista on mietittävä lähestymistapaa, jolla kehittämistyössä edetään. Lähestymistavat voivat olla päällekkäisiä ja sopivan lähestymistavan määrittää kehittämistehtävä. Kaikki menetelmät sopivat kaikkiin lähestymistapoihin. (Ojasalo ym. 2009, 36–37, 51; Heikkilä ym. 2008, 110.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Haastattelu on tyypillinen menetelmä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisia menetelmiä käytettäessä analysoitavaa aineistoa kertyy paljon, vaikka tutkittavia on vähemmän kuin kvantitatiivista tutkimusta tehtäessä. Kehittämistyössä voidaan käyttää useampia menetelmiä tarvittavan tiedon keräämiseksi. Muita tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytettäviä menetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, benchmarking, havainnointi ja dokumenttianalyysi. (Ojasalo ym. 2009, 40, 68, 93–94.)

Tähän opinnäytetyöhön olemme valinneet tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun. Laadullisessa toiminnallisessa opinnäytetyössä käytetään yleisimmin aineiston keräämisen keinona teemahaastattelua. Kerättyä aineistoa ei ole välttämätöntä litteroida ja analysoida niin tarkasti kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä. (Vilkka & Airaksinen 2003, 57–58, 63.) Teemahaastattelut analysoidaan käyttämällä sisällönanalyysin induktiivista analysointimenetelmää. Opinnäytetyössämme litteroidaan pelkästään puhuttua sisältöä jättäen muut havainnot, kuten äänensävy, hymy ja tauot, huomiotta.

Toiminnallisen opinnäytetyön tuotoksena syntyy aina jokin konkreettinen tuote esimerkiksi opas, video tai koulutustilaisuus. Toiminnallisessa opinnäytetyössä arviointi pohjaa valintojen tarkasteluun ja perusteluun tietoperustaan nojaten. Opinnäytetyön tarpeellisuus tulee perustella sekä luoda teoreettinen viitekehys opinnäytetyötä tukemaan. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9–10, 82, 154.) Opinnäytetyömme toiminnallinen osuus koostuu koulutusmateriaalin videoinnista ja tuotoksena syntyy verkkokurssimateriaalia rekrytoinnin tarpeen suunnitteluun ja

määrittelyyn. Koulutuksen sisältö rakentuu viitekehyksen ja teemahaastattelujen analysoinnin perusteella (Ruusuvuori & Nikander 2017, 429–430).

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tutkimuksellisuus tulee ilmi tarkassa raportoinnissa. Raportointia tapahtuu koko kehittämistyön prosessin ajan. Tutkimuksellisen kehittämistyön aikana kirjoitetaan muistiinpanoja tekijöiden kehittymisestä omassa ajattelussa sekä kehittämisprosessin kulkuun liittyvät asiat. Kehittämistyön loppuraportoinnissa painotetaan kehittämistehtävän, tietoperustan sekä koko kehittämisprosessin kulun tarkkaa kuvausta ja tulosten arviointia. Arviointia tapahtuu koko prosessin ajan antaen kehittämistyölle suunnan. Lopullisessa arvioinnissa pohditaan kehittämistyön onnistumista vaihe vaiheelta. Arviointi voidaan suorittaa esimerkiksi haastatteluilla, kyselyillä ja havainnoimalla. (Ojasalo ym. 2009, 46–48.)

5.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on tutkimushaastattelutapa, jonka avulla kerätään laadullista aineistoa (Eskola, Lätti & Vastamäki 2018, 27). Teemahaastattelu on strukturoimattoman haastattelun ja lomakehaastattelun välimuoto, puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelulle on ominaista haastattelun eteneminen ennalta suunniteltujen teemojen varassa. Teema-alueiden avulla varmistetaan tutkimuksessa tarvittavan tiedon saaminen ja haastattelun kohdistuminen keskeisiin ongelmiin ja asioihin. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48, 103; Eskola & Vastamäki 2015, 29, 35; Eskola ym. 2018, 28–29, 41; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 125–126.) Teemat valitaan tutkimusongelmien ja teorian pohjalta. Kaikki teemat käydään läpi jokaisessa haastattelussa, mutta niitä ei tarvitse käydä läpi samassa järjestyksessä. Teemahaastattelut voivat poiketa toisistaan myös kysymysten laajuudella. (Eskola 2007, 33, 39; Eskola & Vastamäki 2015, 29, 35; Eskola ym. 2018, 29; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 125–126.)

Haastattelun tarkoituksena on saada kerättyä aineistoa, jonka perusteella tutkimusongelmista voidaan tehdä päätelmiä luotettavasti (Hirsjärvi & Hurme 2015,

66). Tutkimusongelma määrittää kriteerit, joiden mukaan haastateltavat valitaan tutkimukseen (Eskola ym. 2018, 30). Valintaperusteena käytetään haastateltavien henkilöiden tietoa tutkimusongelmasta. Otoksen määrittelyn menetelmänä voidaan käyttää esimerkiksi tarkoituksenmukaista otantaa, jossa tutkija valitsee osallistujat tietoisesti heidän kokemuksensa ja asiantuntijuutensa perusteella. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 110, 112.)

Haastattelujen määrä on tutkijan itsensä päätettävissä. Sopivana haastattelujen määränä opinnäytetöissä pidetään 6-8 haastattelua, jolloin työmäärä on kohtuullinen ja aineisto hallittavissa. (Eskola 2007, 42.) Aineiston määrällä ei ole vaikutusta tutkimuksen laatuun. Jos uusilla haastatteluilla ei saada enää oleellista uutta aineistoa, on saavutettu aineiston kylläänytyminen ja haastatteluja on tällöin tehty tarpeeksi. (Ojasalo ym. 2009, 100; 177; Eskola & Vastamäki 2015, 41, Vilkka & Airaksinen 2003, 64, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 110.) Tarvittavan aineiston kokoon vaikuttaa myös tutkittavan ilmiön luonne. Kun tutkimuksen aihe on selkeästi rajattu, haastateltavien on helpompi vastata kysymyksiin. Näin saadaan tietoa kerättyä nopeammin ja pienempi tiedonantajien lukumäärä riittää saturaation saavuttamiseksi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 110–111.)

5.2.1 Teemahaastattelun suunnittelu

Haastatteluteemojen suunnittelu on tärkeä vaihe teemahaastattelua suunnitellessa. Tutkimusongelma tulee ensin erotella osailmiöihin, jotka muodostavat tutkimuksen teoreettiset peruskäsitteet ja kuvaavat ilmiöiden pääluokkia. Teoreettiset käsitteet pilkotaan pienemmiksi osioiksi, jotta päästään tutkimaan ongelmia syvällisemmin. Haastattelurunko laaditaan teema-alueittain ja nämä eri teema-alueet sisältävät teoreettisten pääkäsitteiden tarkennettuja alakäsitteitä. Liitteessä 1 esitetään tämän opinnäytetyön teemahaastattelurunko. Haastattelussa edetään laajemmista kysymyksistä täsmällisempiin kysymyksiin ja edellinen vastaus määrittelee seuraavan kysymyksen muotoilun. Teemahaastattelussa kaikki kysymykset ovat avonaisia. Haastattelukysymykset tulee jaotella esimerkiksi pääkysymyksiin,

tarkentaviin kysymyksiin ja jatkokysymyksiin. Tutkimuskäsitteet määritellään kaikille haastateltaville samalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66, 106, 108–109.)

Ennen varsinaista teemahaastattelua tehdään esihaastattelu, jonka avulla varmistetaan haastattelurungon toimivuus (Eskola 2007, 39; Hirsjärvi & Hurme 2015, 72; Eskola & Vastamäki 2015, 40). Esihaastattelun avulla hahmottuu myös haastatteluun kuluva aika (Hirsjärvi & Hurme 2015, 72). Jos esihaastattelu osoittautuu onnistuneeksi, voi haastattelua käyttää varsinaisessa aineistossa. (Eskola 2007, 39; Eskola ym. 2018, 47.) Kaikki haastattelut tulee tallentaa ja tallennemuoto kannattaa suunnitella etukäteen. Tallentamiseen tulee aina olla haastateltavan lupa. Tallentamisen avulla haastattelut sujuvat nopeammin ja haastattelija pystyy keskittymään paremmin keskusteluun, kuin jos hän tallentaisi haastatteluja kirjoittamalla. Myös analyysimenetelmä vaikuttaa tallennemuodosta päätettäessä, koska internetissä tietokoneavusteisia kvalitatiivisia analyysiohjelmia on saatavilla useita. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 75, 92–93.)

Haastattelu voidaan tehdä useissa paikoissa, joissa voidaan käyttää haastatteluun tarvittavaa välineistöä. Haastattelun onnistumisen kannalta on tärkeää valita haastattelutila, jossa on mahdollisimman vähän häiriötekijöitä. Muiden ihmisten läsnäolo tai jatkuvat keskeytykset häiritsevät haastattelun etenemistä ja haastattelusta saatava materiaali voi jäädä suppeaksi. Haastattelutilan ei tulisi luoda valta-asetelma vaikutusta eikä aiheuttaa haastateltavalle epämukavaa olo, koska teemahaastattelussa on tärkeää saada hyvä kontakti haastateltavan ja haastattelijan välille. Haastattelijan on kyettävä arvioimaan eri tilojen mahdollisuudet haastattelun onnistumiseksi ja pystyttävä mukautumaan muuttuvissa tilanteissa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 73–74; Eskola & Vastamäki 2015, 30–32.) Haastattelun ajankohtaa sopiessa huomioidaan lomakaudet, työpäivien ja työaikojen yhteensopivuus sekä lakisääteiset tauot (Hirsjärvi & Hurme 2010, 73).

Haastattelussa on kyse sosiaalisesta vuorovaikutustilanteesta, jossa on kaksi roolia - haastattelija ja haastateltava. Molempiin rooleihin liittyy tietyt ennakko-odotukset, jotka ovat joka haastattelutilanteessa erilaiset. Haastattelijan on huomioitava

puhetapa ja käytettävä kieli. Yleensä valitaan neutraali puhetapa, jossa ilmaisut ovat tilanteeseen sopivia ja molempia kunnioittavia. Haastattelutilanne noudattaa tietynlaista käsikirjoitusta, jossa on aloitus sekä lopetus selkeästi esillä. (Eskola & Vastamäki 2015, 30–33; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 22–24.) Kielellisten valintojen lisäksi haastattelijalta odotetaan tilannetajua sekä kykyä lukea nonverbaalisia viestejä. Haastattelijan olisi hyvä olla sosiaalisesti sopeutuva, luottamusta herättävä ja avoin. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 68–69.)

5.2.2 Haastatteluaineiston litterointi

Haastattelujen jälkeen aineisto puretaan joko litteroimalla tai päättelemällä suoraan haastatteluaineistosta. Aineiston litterointi on yleisemmin käytetty menetelmä varsinkin silloin, kun aineisto käsittää useampia haastatteluja ja haastattelut ovat kestäneet pitkään. Litteroinnin voi tehdä koko aineistosta tai valikoiden teemojen mukaisesti. Tutkimusongelma ja -ote määrittää, kuinka tarkasti litterointi suoritetaan ja siihen ei ole erikseen laadittu ohjetta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 138–139; Ruusuvuori & Nikander 2017, 427.) On tutkijan itsensä päätettävissä, mitä litteraattiin on kirjattava, jotta saisi tutkimuskysymyksiin vastaukset (Ruusuvuori & Nikander 2017, 437). Haastatteluaineisto pyritään purkamaan suoraan tietokoneelle, jolloin säästytään ylimääräisiltä työvaiheilta jatkossa. Litterointi on hidasta ja aikaa yhden tunnin haastattelun purkuun menee 4-6 tuntia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 138–140.)

Haastatteluaineisto voidaan purkaa teemoittain joko tekstianalyysiohjelmaa käyttäen tai muuten tietokoneavusteisesti muodostamalla sitä varten erillinen kortisto. Tekstianalyysiohjelman avulla pystytään teemoja luokittelemaan koodaamisen avulla pitkin aineiston käsittelyä sekä tekemään graafista kuvausta aineiston pohjalta. Kun käytetään pelkästään tietokonetta, voidaan etsi-komennolla hakea teemoja ja koota niitä yhteen tunnistetietojen kanssa. Litteroiminen onnistuu ilman tietokonettakin merkintäkortteja käyttämällä. Korttiin merkitään heti litterointia aloittaessa teema-alueen numero sekä haastateltavan numero. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 141–142.)

Nopea litterointi parantaa haastattelun laatua. Laadukas haastatteluaineisto lisää sen luotettavuutta. Haastatteluaineiston luotettavuutta voi etukäteen parantaa laatimalla hyvän haastattelurungon sekä miettimällä, miten teemoja saadaan syvennettyä. Haastattelujen aikana tulee huolehtia, että tallennuslaitteet ovat toimintakuntoisia. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184–185; Eskola & Vastamäki 2015, 40.)

Haastattelut tehdään tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimien ihmistieteiden eettisten periaatteiden mukaisesti kunnioittaen haastateltavien itsemääräämisoikeutta, välttämällä vahingoittamista sekä huomioimalla yksityisyyden ja tietosuojan. Haastatteluun osallistuminen ja myös kysymyksiin vastaaminen on vapaaehtoista. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 414–415; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2009, 4.) Haastattelututkimuksessa sovelletaan tietosuojalakia (2018/1050). Litteroitaessa tulee aineisto anonymisoida niin, ettei aineistosta synny henkilörekisteriä. Kaikki tiedot, joista henkilöt pystytään tunnistamaan, kuten nimi ja paikkakunta, muutetaan. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 438; Ranta & Kuula-Luumi 2017, 419.) Haastattelua suunnitellessa kannattaa miettiä valmiiksi, mitkä tunnisteet ovat tarpeellisia tutkimuksen toteuttamiseksi. Tunnisteet voidaan jakaa suoriin ja epäsuoriin tunnisteisiin. Suoria tunnisteita ovat esimerkiksi henkilötunnus, haastateltavan osoite ja ääni- tai videotallenne haastattelusta. Epäsuoria tunnisteita taas ovat syntymäaika, työ- ja asuinpaikka sekä haastateltavan ammatti. Tarvittaessa voidaan tunnistetietoja hävittää poistamalla. Tunnistetietoja kategorisoimalla epäsuoria tunnistetietoja pystytään muuttamaan yleisemmälle tasolle. (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 418–419.)

5.3 Aineiston analyysi

Laadullisen opinnäytetyön aineiston analyysissä tavoitteena on saada teemahaastatteluaineistosta mahdollisimman kattava ja järjestelmällinen kuvaus, jossa tutkittava kohde kuvaillaan eri näkökulmista (Hirsjärvi & Hurme 2015, 143; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 23; Seitamaa-Hakkarainen 2014). Aineiston analyysi alkaa heti ensimmäisestä teemahaastattelusta ja etenee sykleissä läpi

opinnäytetyön prosessin. (Seitamaa-Hakkarainen 2014). Aineiston analyysin tekeminen vaatii koko prosessin ajan opinnäytetyöntekijöiltä paljon päätöksiä siitä, kuinka teemahaastatteluaineisto analysoidaan. Aineiston analyysillä testataan hypoteesia tai voidaan keksiä uusi hypoteesi. Laadullisen opinnäytetyön aineiston analyysissä keskeistä on, että aineisto ohjaa opinnäytetyöntekijöitä syventämään ajattelua ja löytämään uusia näkökulmia sekä löytämään ideoita teemahaastattelujen pohjalta. (Eskola 2018, 212.) Analyysin avulla suuresta ja hajanaisesta teemahaastatteluaineistosta saadaan kasaan kuvailemalla ja luokittelemalla selkeä, tiivis ja yhtenäinen kokonaisuus, josta tulkintojen ja johtopäätösten teko on mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117; Verne 2018).

Aineiston sisällönanalyysin perusta on kuvaileminen, jolla pyritään esittelemään henkilöiden, tapahtumien ja kohteiden piirteitä ja ominaisuuksia sekä vastaamaan kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Tärkeää on ymmärtää tapahtumien ja asioiden sosiaalinen sekä yhteiskunnallinen merkitys asiayhteyttä kuvaavassa tiedossa. On siis tärkeää sijoittaa opinnäytetyön tutkittava kohde siihen aikaan, paikkaan ja kulttuuriin, johon se kuuluu. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 145–146.) Sisällönanalyysissä opinnäytetyön teemahaastatteluaineistosta erotetaan samankaltaisuudet ja eroavaisuudet (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 23).

Tässä opinnäytetyössä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä luomaan teemahaastatteluaineistosta teoreettinen kokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108). Aineistolähtöisellä analyysillä pyritään luomaan ja kuvaamaan eri vaiheiden kautta tiivistetty tulkinta opinnäytetyön tutkittavasta kohteesta (Eskola 2018, 219; Kylmä & Juvakka 2007, 113; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Aineiston redusoinnilla, pelkistämisellä, teemahaastatteluaineistosta kerätään tärkeimmät ja keskeisimmät piirteet, joita voidaan vertailla aineistossa toisiinsa. Näiden pohjalta muodostuvat luokat ovat yhteydessä opinnäytetyön tehtävään, teemahaastatteluaineiston laatuun ja opinnäytetyön tekijöiden teoreettiseen tietoon ja kykyyn soveltaa teoriatietoa. (Kananen 2017, 132; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

Litteroitua teemahaastatteluaineistoa käsitellään opinnäytetyön tarpeen, tavoitteen ja tehtävän kautta (Kananen 2017, 132). Opinnäytetyön teemahaastatteluaineiston analyysin redusoinnissa kerätään opinnäytetyölle olennainen tieto mitään alkuperäisestä tiedosta kadottamatta. Huomiota kiinnitetään alkuperäisen tiedon totuuden mukaiseen kerrontaan. (Kananen 2017, 132; Tuomi & Sarajärvi 2018, 124; Vilkka 2015, 164.)

Hyvin toteutettu teemahaastatteluaineiston redusointi on hyvä pohja aineiston klusteroinnolle eli luokittelulle. Aineistosta etsitään ja kirjataan muistiin käsitteitä, jotka kuvaavat ja liittyvät tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2017, 132; Tuomi & Sarajärvi 2018, 124) Klusteroinnin pohjana voivat toimia haastattelun teemat, jotka ovat alustavia analyysiluokkia. Teemahaastatteluaineisto järjestellään uudelleen ja tarvittaessa analyysiluokkia pilkotaan tai yhdistellään uusiksi analyysiluokiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 147–149; Kananen 2017, 132; Tuomi & Sarajärvi 2018, 124.) Kun luokittelu on valmistunut, yritetään analyysiluokkien väliltä löytää säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Säännönmukaisuuden tai samankaltaisuuden lisäksi opinnäytetyössä voi ilmetä analyysiluokkien välillä eroja, säännönmukaista vaihtelua tai poikkeavia tapauksia. Yhdistettyjä analyysiluokkia voidaan nimetä opinnäytetyön teoriasta poimittujen ilmiötä kuvaavien teemojen mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 149–150.) Analyysiluokat kehittyvät ja muuttuvat opinnäytetyön prosessin aikana. Ne ovat välineitä haastatteluaineiston hahmottamiseen. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita on kuvattu taulukossa 1. Taulukko on otettu suoraan opinnäytetyömme analyysirungosta kuvaamaan analyysin etenemistä vaihe vaiheelta.

Taulukko 1. Esimerkki analyysirungosta

Seuraajasuunnittelu

Alkuperäisilmaisut	**Pelkistetyt ilmaisut**	**Alaluokka**	**Yläluokka**	**Pääluokka**	**Yhdistävä luokka**
”Joo se on semmosta asiaa mitä pienissä firmoissa niinku yrityksen johto joutuu tekemään päässä koko ajan. Formaalia paperille tehtyä suunnitelmaa meillä ei ole mutta totta kai sitä niinku joudun miettimään, että mitä tehdään, jos joku avainihminen, vaikka sairastuu tai jää pois että miten se saadaan paikattua tai korvattua. ja kyllä sitten monessa tilanteessa varmaan käytännössä olis aika vaikeaa mutta kyllä sitä mietitään koko ajan ja ihmisten osaamista pyritään kehittämään sillä tavalla että pystytään paikkaamaan toinen toisiamme. se ei olis niinku semmosta yhtä ihmistä josta kaikki riippuu koska sitten jos hänelle käy vaikka jotakin niin sitten me ollaan muut pulassa.”	Johto joutuu koko ajan tekemään päässään. Paperille tehtyä suunnitelmaa ei ole. Koko ajan mietitään mitä tehdään, jos joku avainhenkilö sairastuu tai jää pois että miten hänet saadaan korvattua. Ihmisten osaamista kehitetään koko ajan sillä tavalla, että pystymme paikkaamaan toinen toisiamme, ettei olisi sellaista tilannetta, jossa kaikki riippuu yhdestä ihmisestä ja sitten ollaan muut pulassa.	Jatkuva ajatustyö Ei suunnitelmaa paperilla Jatkuva avainhenkilöiden korvaamisen suunnitelma Jatkuva henkilöstön osaamisen kehittäminen	Suunnitellaan jatkuvasti mutta ei paperille Jatkuva tarvittavan osaamisen suunnittelu ja osaamisen kehittäminen	Jatkuva tarvittavan osaamisen suunnittelu ja kehittäminen päässä	Suunnitellaan, tunnistetaan ja varaudutaan henkilöstövajeeseen ja varmistetaan osaaminen

Abstrahointi eli aineiston käsitteellistäminen on jatkoa klusteroinnille, joka on jo osa aineiston abstrahointia (Kylmä & Juvakka 2007; Tuomi Sarajärvi 2018, 125). Abstrahoinnissa luokittelun avulla aineisto tiivistyy ja aineiston ilmiöt saavat kuvaavia ilmaisuja. Luokittelua jatketaan ja katsotaan mitkä ilmiöt muodostavat omia luokkia. Alaluokkia yhdistelemällä muodostuvat yläluokat, joista muodostuu analyysin pääluokat. Pääluokista muodostetaan analyysin yhdistävät luokat, joita verrataan opinnäytetyön tehtävään (kts. taulukko 1). (Kananen 2017, 132; Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125.) Teemahaastattelu aineistosta erotetaan opinnäytetyön kannalta olennainen tieto, jonka pohjalta muodostetaan johtopäätöksiä sekä teoreettisia käsitteitä. Tämä on opinnäytetyön prosessi, jossa rakennetaan muodostuneiden käsitteiden avulla kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja saadaan vastaus opinnäytetyön tehtävään. Samalla aineistosta saatuja tuloksia verrataan viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125–127; Vilkka 2015, 170.) Opinnäytetyön tekijöiden ajattelutyö ja ymmärtäminen ovat yhdistelyvaiheessa tärkeää, jotta löydetyt yhteydet pystytään osoittamaan sekä empiirisenä että teoriaan pohjautuvana ilmiönä. Pyrkimyksenä on ilmiön ymmärtäminen mahdollisimman monipuolisesti. Luodaan teoreettinen malli tai näkökulma, johon analysoimalla saadut teemahaastattelun tulokset voidaan sijoittaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 149–150; Ojasalo ym. 2009, 99.)

Kvalitatiivisessa opinnäytetyössä tehdään tulkintoja aineistoon koko opinnäytetyön prosessin ajan ja tulkinta on alussa ja lopussa laaja-alaista ja kokonaisvaltaista (Hirsjärvi & Hurme 2015, 151–152). Tulkinnat haastatteluaineistosta ovat systemaattisia koko aineiston kattavia. Eteneminen tapahtuu luokkiin valittujen teemojen mukaan. Tulkinnassa ei noudateta kuitenkaan jäykästi etukäteen määritettyä luokkajakoa. (Seitamaa-Hakkarainen 2014.) Tutkittavien ilmiöiden sosiaaliset merkitykset tulevat esille tulkinnallisten selitysten avulla, jotka ohjaavat näkemään asioita kokonaisvaltaisemmin rikastuttaen tutkittavasta ilmiöstä saatavaa kuvaa. Kvalitatiivisessa opinnäytetyössä tulkinta on monivaiheista ja lopulta tulkinta riippuu tulkitsijasta, koska opinnäytetyössä esille tuoduista tuloksista jokainen henkilö tekee oman tulkintansa. Haastattelumenetelmällä tehtyä opinnäytetyötä

lukevan on luotettava opinnäytetyön tekijöiden tulkintaan ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 151–152.)

5.4 Verkkokurssimateriaali

Verkkokurssit mahdollistavat itsenäisen ja monimuotoisen opiskelun verkko-oppimisympäristössä. Verkkokurssimateriaali suunnitellaan vastaamaan kurssin tavoitteisiin. Materiaalien tulee olla käyttäjäystävällisiä, selkeästi rakennettuja ja toisiinsa kytkeytyviä kokonaisuuksia, joita päivitetään säännöllisesti. (Nokelainen & Sointu, 2003, 72, 86.) Materiaalin päivittämisen helppous onkin yksi verkkokurssien eduista perinteiseen opetukseen verrattaessa (Mannisenmäki 2003, 51). Materiaalina voidaan käyttää esimerkiksi kuvaa, ääntä, keskustelualueita ja tekstiä (Manninen 2003, 35; Holkko & Rautakoura 2003, 94; Lindh & Parkkonen 2000, 149). Verkkokurssimateriaaliin tulisi sisällyttää lähdeluettelo, jonka avulla opiskelijaa ohjataan itsenäisesti syventämään tietojaan (Nokelainen & Sointu, 2003, 75). Lähdeluettelolla huomioidaan myös eettisyys ja tekijänoikeudet (Mannisenmäki 2003, 51).

Verkkotekstiä materiaalina käytettäessä tulee huomioida, että sitä luetaan näytöltä. Tämän takia tekstin tulee olla selkeää ja tiivistä, mutta ymmärrettävää. Erilaisten luetteloiden käyttäminen tekee tekstistä helpommin sisäistettävän. Myös materiaalin ulkoasun tulisi olla selkeä ja houkutteleva. Lyhyet kuva- ja äänitiedostot ovat siksi juuri sopivia verkkomateriaaliksi. (Lindh & Parkkonen 2000, 155–156.)

Verkkokurssia suunniteltaessa mietitään aluksi kohderyhmää ja sen tarpeita sekä oppimistavoitteita. Tavoitteet ohjaavat materiaalin muodostamista ja siinä käytettävien opetusvälineiden valitsemista. Tavoitteiden jatkuva pohdinta materiaalin työstämisen aikana auttaa myös rajaamaan aineistoa. Uutta opetusmateriaalia koostamaan tarvitaan yleensä asiantuntijoita eri aloilta. Jos mahdollista, on opetusmateriaalia hyvä testata ennen varsinaista käyttöönottoa joko kohderyhmään kuuluvien tai

ulkopuolisten henkilöiden avulla. Verkkokurssimateriaalin ylläpito ja päivittäminen on kuitenkin jatkuvaa ja sitä muokataan saadun palautteen mukaan. (Lindh & Parkkonen 2000, 147, 149–150, 157–158.)

6 Kehittämistyön kulku

Lähijohtamisen opintojen yhteydessä syksyllä 2017 kuulimme ensimmäisen kerran SMErec-hankkeesta ja mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyö osana hanketta, kun hankkeen projektipäällikkö Marja-Liisa Ruotsalainen kävi kertomassa hankkeesta ryhmällemme. Yksi mahdollisista opinnäytetyön aiheista oli rekrytointiprosessin kulku. SMErec-hankkeessa rekrytointiprosessi oli jaettu pienempiin kokonaisuuksiin, joista valitsimme oman mielenkiinnon kohteen; rekrytoinnin tunnistamisen tarpeen ja suunnittelun. Varsin nopeasti huomasimme, että kyseessä on todella mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe, joka osoittautui myös laajaksi kokonaisuudeksi. Läpi tämän opinnäytetyön tekemisen olemme joutuneet koko ajan miettimään aiheen rajausta tarkasti, jotta pysyimme vain rekrytoinnin tarpeen tunnistamisessa ja suunnittelussa. Rekrytointia kokonaisuudessaan on tutkittu melko kattavasti, mutta alkuvaiheen rekrytoinnin suunnittelun ja tarpeen tunnistamisen määrittely on vielä alkutekijöissään varsinkin monissa pienemmissä yrityksissä rekrytoinnin muutoksen vuoksi. Opinnäytetyön kulkua kuvataan kuviossa 4.

2017 syksy

Kuulimme SMErec-hankkeesta Lähijohtamisen opintojen yhteydessä
Olimme yhteydessä Marja-Liisa Ruotsalaiseen
Opinnäytetyön aihe varmistui

2018 tammikuu

Tapasimme ohjaavan opettajan ja keskustelimme opinnäytetyön suunnitelman aloituksesta ja aiheen rajauksesta
Opinnäytetyön suunnitelman tekeminen ja viitekehyksen työstäminen
Kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin tutustuminen

2018 Helmikuu

Opinnäytetyön ryhmäohjaukset
Viitekehyksen työstäminen
Tarkensimme opinnäytetyön tarkoituksen, tavoitteen ja tehtävät

2018 Huhtikuu

Opinnäytetyön suunnitelma valmis ja sen esittäminen ryhmäohjauksessa
Allekirjoitimme toimeksiantosopimuksen SMErec-hankkeeseen

2018 Toukokuu

Viitekehyksen tarkentaminen ja rajaaminen vastaamaan opinnäytetyön aihetta tarkasti

2018 Elokuu

Viitekehys valmistui ja sen pohjalta luotiin haastattelurunko teemahaastatteluja varten

2018 Syyskuu

Haastattelurunko esitettiin opinnäytetyön ryhmäohjauksessa
Haastattelurungon muokkaaminen palautteen pohjalta
Erilaisten haastattelun tallennus- ja purkuohjelmien testaus
Yhteydenotot yrityksiin
Haastattelun kulkuun liittyvien asioiden kertaaminen

2018 Lokakuu

Haastattelut ja haastattelujen purkamiset

2018 Marraskuu

Litteroimme ja analysoimme haastatteluaineistoa

2019 Maaliskuu

Litteroimme ja analysoimme haastatteluaineistoa
Tapasimme ohjaavan opettajan ja toimeksiantajan
Aineiston analysointia
Muutimme tuotoksen koulutuspäivästä verkkokoulutusmateriaalin tekemiseksi ohjaavan opettajan ehdotuksesta

2019 Huhtikuu

Aineiston analyysi jatkui
Tuloksien raportointia
Äidinkielen opettajalle ensimmäinen versio opinnäytetyöstä tarkastukseen

2019 Toukokuu

Viimeistelimme opinnäytetyön raporttia ja pohdintaosiota ja palautimme valmiin työn ohjaavan opettajan tarkastettavaksi
Verkkokoulutusmateriaalin videointi ja raportointi sekä arviointi
Valmis opinnäytetyö palautettiin tarkistettavaksi

Kuvio 4. Opinnäytetyön prosessin eteneminen

6.1 Toimintaympäristö, kohderyhmä ja roolit

Toimintaympäristönä opinnäytetyössämme on SMErec– New generation recruitment skills for SMEs and workforce-hanke Karelia-ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyö on osa SMErec-hanketta, jolla vahvistetaan pk-yritysten kilpailukykyä kehittämällä yritysten rekrytointiosaamista. Hanke toteutuu Joensuun ja Turun talousalueilla. (SMErec 2018.) Karelia-ammattikorkeakoulun yhteistyökumppanina Joensuussa toimii Business Joensuu, jolle yhtenä hankkeen tuotoksena luodaan mikro- ja pk-yritysten tarpeisiin digitaalinen työkalu ohjaamaan rekrytointiprosesseja. SMErec-hanke on osa EU:n ensimmäistä koordinoitua Euroopan sosiaalirahaston kansainvälistä hankeyhteistyöhakua. Yhteistyötä tehdään Belgian ja Saksan kanssa samankaltaisissa hankkeissa. (Rimpilä 2017.)

Opinnäytetyön kohderyhmä koostuu mikro- ja pk-yrityksistä. Projektipäällikkö haki yrityksiä opinnäytetyöhön SMErec-hankkeen yhteistyökumppaneista ja osallistuminen opinnäytetyön teemahaastatteluun oli yrityksille vapaaehtoista. Teemahaastatteluun osallistui yhteensä kuusi yritystä, joista neljä oli mikroyritystä ja kaksi pk-yritystä. Mikroyrityksissä henkilöstöä työskenteli 1-4 henkilöä ja pk-yritysten koko oli alle 25 henkilöä. Yritykset olivat kaikki eri toimialoilta, palvelu-, suunnittelu- ja it-alalta. Saimme haastateltavaksi SMErec-hankkeen kautta yhden pk-yrityksen ja viisi muuta hankimme itse kyselemällä Pohjois-Karjalan alueen yrittäjien kiinnostusta osallistua teemahaastatteluun. Yrityksiin olimme yhteydessä puhelimitse sekä kahteen SMErecin kautta haastattelusta kiinnostuneeseen yritykseen olimme yhteydessä liitteessä 2 esitetyllä sähköpostiviestillä. Mukaan valikoituneille yrittäjille kerroimme SMErec-hankkeesta, opinnäytetyön taustan, tavoitteet ja haastattelun teemat sekä teemahaastattelun toteuttamisesta käytännössä.

6.2 Toiminnan etenemisen ja työskentelyn kuvaus

Syksyllä 2017 tapasimme SMErec-hankkeen Marja-Liisa Ruotsalaisen ja saimme tässä ensimmäisessä tapaamisessa valita rekrytointiprosessin osa-alueen opinnäytetyöhön. Kävimme läpi kaikki osa-alueet ja meille mielenkiintoisin näistä oli rekrytoinnin tarpeen määrittäminen ja suunnittelu. Lähijohtamisen opinnoissa oli

useaan kertaan noussut eri yhteyksissä esille rekrytoinnin tärkeys ja siihen valmistautuminen. Tulevina esimiehinä rekrytoinnin tarpeen määrittely ja suunnittelu on jatkuvasti muuttuvassa työmarkkinatilanteessa hallittava osana henkilöstöjohtamista.

Aiheeseen aloimme perehtyä tiiviimmin vuoden 2018 alusta. Kävimme ohjaavan opettajan Arja-Irene Tiaisen luona keskustelemassa opinnäytetyön suunnitelman aloituksesta ja aiheen rajauksesta. Tämän jälkeen aloitimme tekemään opinnäytetyön suunnitelmaa. Samaan aikaan aloitimme työstämään opinnäytetyön viitekehystä tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin rekrytoinnista ja tekemällä kirjallisuushakuja. Aiheen tiukka rajaaminen on otettu huomioon läpi opinnäytetyön, ja siihen on palattu useasti työn eri vaiheissa sen edetessä. Aiheen rajaamista painottivat myös ohjaava opettaja ja SMErec-hankkeen projektipäällikkö opinnäytetyön aloituskeskustelussa.

Opinnäytetyön suunnitelmaa aloittaessa meillä oli selkeä ajatus siitä, että suunnitelma on opinnäytetyön perusta. Tämä ajatus oli suunnitteluvaiheessa punainen lanka. Suunnitelman tietoperusta tuli olemaan opinnäytetyön viitekehyksen runko, jonka ympärille lopullinen viitekehys muotoutui. Haastavinta opinnäytetyön suunnittelussa oli nähdä aihe yhtenä kokonaisuutena rekrytointiprosessia ja keskittyä vain tähän yhteen osa-alueeseen.

Opinnäytetyön suunnitelman tekemisen yhteydessä kävimme kahdessa opinnäytetyön ryhmäohjauksessa helmi-maaliskuun 2018 aikana. Ensimmäisellä ohjauskerralla esittelimme työmme aiheen ja ajatuksia sekä aikataulua suunnitelman etenemiseksi. Toiselle ohjauskerralle olimme saaneet tehtyä suunnitelmaan tietoperustaa ja opinnäytetyön tarkoituksen, tavoitteen ja tehtävät. Ryhmäohjauksissa oli mukana ohjaava opettaja ja SMErec-hankkeen projektipäällikkö. Ohjauksista saadusta palautteesta työstimme suunnitelman viitekehystä sekä tarkensimme opinnäytetyön tarkoituksen, tavoitteen ja tehtävät. Huhtikuussa 2018 saimme opinnäytetyön suunnitelman valmiiksi ja esittelimme sen ryhmäohjauksessa, johon osallistuivat samat henkilöt kuin aikaisempiin

ryhmäohjauksiin. Toimeksiantosopimus SMErec-hankkeeseen allekirjoitettiin huhtikuussa 2018.
Toimeksiantosopimuksen allekirjoittamisen jälkeen touko-elokuussa 2018 keskityimme viitekehyksen tarkentamiseen ja sen rajaamiseen vastaamaan opinnäytetyön aihetta tarkasti. Tukea ja ohjausta saimme viitekehyksen sisällön tarkentamiseen SMErec-hankkeen projektipäälliköltä sähköpostitse.

Hakusanalla rekrytointi tuli paljon erilaisia lähteitä, joista valitsimme vain tuoreimmat lähteet. Lähdemateriaaleissa oli paljon tietoa yleisesti rekrytoinnista ja sen vuoksi tarkensimme hakua koskemaan vain rekrytoinnin tarpeen tunnistamista ja suunnittelua. Rekrytointiin paremmin perehdyttyämme huomasimme, miten moneen asiaan rekrytointi on kytköksissä. Tämän vuoksi viitekehys kasvoi yllättäen odotettua suuremmaksi. Jouduimme etsimään ja avaamaan siihen paljon käsitteitä, joita ilman rekrytoinnin tarpeen määrittelyä tai suunnittelua ei pystyisi tekemään parhaalla mahdollisella tavalla. Rajasimme ja pohdimme asioiden rekrytointiin vaikuttamista teoriaan pohjautuen koko viitekehyksen teon ajan ja muokkasimme järjestystä loogiseksi. Internet ja kirjastojen tietokannat toimivat pääsääntöisesti tiedon hakuväylinä. Etsimme koko ajan mahdollisimman uutta tietoa, ja välillä jouduimme odottamaan osaa teoksista yli kahden kuukaudenkin ajan. Internetistä löydettyä tietoa ja lähteitä arvioimme hyvin kriittisesti ja pyrimme käyttämään enemmän painettuja teoksia.

Viitekehyksen valmistuttua elokuussa 2018 loimme sen pohjalta haastattelurungon teemahaastatteluja varten. Teemat haastatteluun nousivat opinnäytetyön tavoitteista, tarpeista ja tehtävistä. Haastattelurungon esittelimme ryhmäohjauksessa syyskuussa 2018, johon opiskelijoiden lisäksi osallistuivat myös ohjaava opettaja ja SMErec-hankkeen projektipäällikkö. Ohjauksesta saadun palautteen pohjalta muokkasimme kysymyksiä sellaisiksi, ettei niihin voinut suoraan vastata kyllä tai ei. Kysymykset pyrittiin esittämään muodossa millainen, miten ja kuinka.

Kysymysten järjestys muotoutui käsiteltävien teemojen pohjalta. Teemahaastattelun avulla selvitimme pk-yritysten tietoja rekrytoinnin tarpeen tunnistamisesta ja rekrytoinnin suunnittelusta sekä miten rekrytointi oli toteutettu yrityksissä. Teemahaastattelun avulla myös selvitimme, vahvistuiko opinnäytetyön viitekehyksen tiedot vai löytyikö eroavaisuuksia. Teemahaastattelun aluksi selvitimme yrityksen taustatiedoista seuraavat asiat: yrityksen toimiala, yrityksen ikä, yrityksen henkilökunnan määrä sekä yrityksen kasvusuunnitelma.

Syyskuussa 2018 aloimme testaamaan erilaisia haastattelun tallennus- ja purkuohjelmia. Testasimme Philips voice recorder-sovellusta erilaisissa ääniympäristöissä sekä miltä etäisyydeltä tallennuksen äänenlaatu on hyvä. Molemmat opinnäytetyön tekijät latasivat sovelluksen omiin puhelimiinsa ja molemmat tallensivat kaikki haastattelut. Näin varmistettiin, etteivät esimerkiksi tekniset viat tai inhimilliset erehdykset hävitä haastattelumateriaalia. Haastattelut tallennettiin anonyymisti päivämäärän mukaan. Purkusovellukseksi valitsimme Google Docs-ohjelman laajennustyökalun Speech Regognition Sound Writer. Sovellusta testasimme yhdessä tallennussovelluksen kanssa. Testivaiheessa sovellukset sopivat hyvin yhteen.

SMErec-hankkeen kautta mukaan ilmoittautui kaksi yritystä, joista kuitenkin vain toinen täytti opinnäytetyölle asetetut kriteerit pk-yrityksestä. Näin ollen SMErec-hankkeesta saimme vain yhden yrityksen haastatteluun. Samaan aikaan, kun odotimme tietoa SMErec-hankkeen kautta tulevista yrityksistä, otimme itse yhteyttä Joensuun seudun pk-yrittäjiin. Soitimme yrityksiin ja kerroimme opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta, SMErec-hankkeesta sekä haastatteluun liittyvistä teemoista. Samalla sovimme tulevan haastatteluajan haastattelusta kiinnostuneille. Tässä vaiheessa kerroimme myös yrittäjille, että haastattelut nauhoitetaan ja tiedustelimme, löytyykö yrityksen tiloista sopivan rauhallista paikkaa haastattelua varten tallennuksen laadun varmistamiseksi. Haastattelujen nauhoittaminen sopi kaikille haastatteluihin osallistuville yrittäjille. Kävimme kaikkien kanssa läpi myös haastatteluun osallistujien anonymiteetin ja että haastatteluaineisto hävitetään, kun opinnäytetyö on valmistunut.

Ennen haastattelujen aloittamista kertasimme haastattelun kulun keskeisimmät asiat. Kiinnitimme erityisesti huomiota anonymiteetin säilyttämiseen ja siihen, ettemme haastattele johdattelevasti. Yhteensä olimme yhteydessä seitsemään yrittäjään, joista kuusi halusi osallistua haastatteluun. Kaikki haastattelut tehtiin lokakuussa 2018 ja molemmat opinnäytetyöntekijät olivat mukana kaikissa haastatteluissa. Ensimmäinen haastattelu toimi myös esihaastatteluna, jonka jälkeen muokkasimme vielä kysymysten järjestystä loogisemmaksi ja aihepiireittäin selkeämmäksi. Kaikki haastattelut tehtiin haastateltavien omissa yritystiloissa.

Haastattelutilanne oli meille uusi kokemus, jossa kehityimme haastattelujen edetessä. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia paria poikkeusta lukuun ottamatta. Haastattelu oli myös suurimmalle osalle yrittäjistä uusi kokemus, joten tilanteen rentouttamiseksi juttelimme aluksi muusta kuten esimerkiksi vaihdoimme kuulumisia tai puhuimme säästä. Ohjasimme keskustelun taustatietojen keräämisen jälkeen haastatteluun ja käynnistimme tässä vaiheessa nauhoituksen.

Kaikki haastattelut etenivät haastattelurungon mukaan ja olivat haastattelun kulultaan yhteneväisiä. Kysymykset esitimme vuoron perään teemoittain ja tarvittaessa esitimme tarkentavia lisäkysymyksiä. Myös haastateltavat esittivät tarkentavia kysymyksiä. Nämä kysymykset liittyivät käsitteisiin *osaamiskartoitus, ydinosaaminen ja seuraajasuunnittelu.* Haastattelut olivat luontevia ja rentoja mutta virallisia. Ilmapiiri oli avoin ja keskusteleva. Saimme hyvän otteen ja yhteyden haastateltaviin haastattelutilanteessa. Teemahaastattelurungon kysymykset olivat kattavat ja saimme tarvittavan informaation haastatteluista.

Haastattelut litteroitiin heti jokaisen haastattelun jälkeen. Käytimme Google Docs-ohjelman laajennustyökalua Speech Regognition Sound Writeria. Sovellus ei tunnistanut kaikkia murresanoja ja jätti näin ollen ajoittain suuren osan äänitteestä kääntämättä tekstiksi. Jos haastattelun aikaan oli pientäkin tausta hurinaa, esimerkiksi jääkaappi tai pakastin, tämä sotki sovellusta eikä se toiminut juuri ollenkaan tai käänsi tekstin aivan väärin. Jouduimme lopulta purkamaan haastattelut

perinteisesti itse kuuntelemalla ja kirjoittamalla haastattelut puhtaaksi. Ensimmäisellä kuuntelukerralla merkitsimme ylös kohdat, joissa ei ollut tarvitsemaamme informaatiota. Kirjoitimme haastatteluista puhtaaksi vain ne osa-alueet, jotka antoivat meille vastaukset teemahaastattelun kysymyksiin. Haastatteluissa oli paljon täytesanoja sekä lauseita, joilla ei ollut merkitystä. Haastattelujen purkuun kului melko paljon aikaa, vaikka haastattelut eivät olleet kovin pitkiä.

Analyysirunko kasattiin teemahaastattelurunkoa mukaillen. Analyysirunkoon valittiin teemat haastatteluiden avulla kerätyn materiaalin pohjalta. Valitut teemat *rekrytointisuunnitelma, seuraajasuunnittelu, kehityskeskustelut, ydinosaaminen ja osaamiskartoitus*, ovat yhteydessä opinnäytetyön tehtävään ja ne perustuvat opinnäytetyön viitekehykseen. Näihin edellä mainittuihin teemoihin useimmat haastatteluun osallistuneet pk-yritykset tarvitsivat ohjeistusta. Toimeksiantajalla oli toiveena, että ohjeistus tulisi pk-yritysten omista tarpeista. Haastattelun avulla pyrimme selvittämään pk-yritysten tietoja rekrytoinnin tarpeen tunnistamisesta ja rekrytoinnin suunnittelusta.

Aineiston analyysi alkoi jo haastattelujen ja niiden purkamisen yhteydessä vertaamalla aineiston sisältöä analyysirunkoon valittuihin teemoihin. Aluksi tutustuimme aineistoon kuuntelemalla ja lukemalla sen läpi useamman kerran, jotta aineistosta tuli mahdollisimman tuttu. Jokaisella lukukerralla aineistosta poimittiin kaikki ilmaisut, jotka vastasivat analyysirungon teemoja. Suorat lainaukset pelkistettiin, mikä helpotti haastatteluaineiston analyysiä sekä ala- ja yläluokkien muodostamista. Yläluokat muodostuivat alaluokkia yhdistävistä teemoista. Yläluokkien määrät vaihtelivat teemoittain. Yläluokat yhdisteltiin pääluokiksi ja pääluokat edelleen yhdistäviksi luokiksi.

Kävimme ohjaavan opettajan ohjauksessa maaliskuussa 2019. Kävimme läpi opinnäytetyön etenemistä ja suunnittelimme seuraavaa vaihetta. Ohjaava opettaja ehdotti koulutuspäivän sijaan tuotokseksi verkkokurssimateriaalia, joka tulee olemaan osa Karelian avoimen ylemmän ammattikorkeakoulun koulutustarjontaa.

Seuraavilla ohjauskerroilla kävimme läpi opinnäytetyön analyysia ja verkkokoulutusmateriaalin suunnittelua sekä sovimme opinnäytetyön tarkastamiseksi jättämiseen liittyvistä aikatauluista toukokuulle 2019.

Huhtikuussa 2019 tapasimme SMErec-hankkeen projektipäällikön. Hänen kanssaan kävimme läpi sen hetkisen tilanteen ja sovimme verkkokurssimateriaalin videoinnin aikataulusta ja toteutuksesta. Projektipäällikkö huolehti kuvaamisen järjestelyistä ja videointi suunniteltiin toukokuun 2019 loppuun. Verkkokurssimateriaalin suunnittelu aloitettiin heti analyysin valmistuttua huhtikuussa 2019. Verkkokurssimateriaalin tarkoitus oli antaa yrityksille työkaluja rekrytoinnin tarpeen määrittämiseen ja suunnitteluun painottuen henkilöstön osaamiskartoituksen tekemisen opastukseen, seuraajasuunnittelun ohjaukseen, kehityskeskustelujen tärkeyteen ja ydinosaamisen tunnistamiseen yrityksessä. Nämä osa-alueet nousivat haastatteluista esille kehityskohteina.

Saimme sähköpostitse projektipäälliköltä ohjeet, miten valmistautua kuvauksiin. Kuvauksen suoritti Rookie Communications-tuotantoyhtiö ja kuvauksiin oli varattu tilat Karelia ammattikorkeakoululta. Kuvaukset saatiin tehtyä yhden päivän aikana, jonka jälkeen Rookie Communications teki tallennuksen esityksistä varsinaisen verkko-opetusaineiston.

Verkkokurssimateriaalin tekemisessä ja esityksessä pyydettiin huomioimaan diojen selkeys. Power Point-esityksessä kiinnitimme huomiota esityksen selkeyteen ja visuaaliseen ilmeeseen. Dioissa esitimme vain pääkohdat. Tekstin koko ja sijoittelu sekä erottuminen taustasta lisäsivät diojen näkyvyyttä ja mielenkiintoa. Liitteessä 3 on verkkokurssimateriaalimme, joka koostui neljästä lyhyestä Power Point-esityksestä. Kuvaukseen esitykset oli suunniteltu niin, että noin 5-10 minuutin esitys jaettiin pienemmiksi osioiksi, että niitä voitiin tarvittaessa kuvata yksittäin uusiksi.

Saimme Power Point-esityksen valmiiksi toukokuun alussa. Koska Power Point-esitykseen oli valittu vain pääkohdat, teimme erillisen tekstiosion Word-tiedostona puhutun esityksen tueksi. Sekä Power-Point-esitys että tekstiosio toimitettiin Rookie

Communications-tuotantoyhtiölle hyvissä ajoin ennen kuvauksia, että he kerkesivät tutustumaan esityksen kulkuun. Puhutun tekstin osio ajettiin prompterille, jolloin meidän ei tarvinnut opetella koko esitystä ulkoa vaan saimme tukea valmiiksi kirjoitetusta tekstistämme. Ennen varsinaista videointia harjoittelimme ja kävimme esitykset läpi useamman kerran sekä tarkistimme, paljonko esityksiin kuluu aikaa. Verkkokurssimateriaalin kuvaamisen jälkeen opinnäytetyö viimeisteltiin ja palautettiin tarkastettavaksi toukokuun 2019 lopussa.

6.3 Toiminnan analyysi

Opinnäytetyön tekeminen kokonaisuudessaan oli antoisa ja kehittävä prosessi, jonka aikana kasvoimme asiantuntijuuteen tutkimuksellisessa kehittämistyössä. Opinnäytetyöprosessi on ohjannut meitä toimimaan itsenäisesti ja antanut meille paljon keinoja ja menetelmiä ratkaista työelämässä eteen tulevia kehittämishaasteita. Vaikka opinnäytetyön teossa vastaan tuli useita haasteita, opimme ratkaisemaan näitä ongelmia itsenäisesti ja luottaen omaan asiantuntijuuteemme.

Opinnäytetyö eteni osittain laaditun aikataulun mukaisesti. Viiveitä tuli lähinnä ulkopuolelta johtuvista tekijöistä painottuen opinnäytetyöprosessin loppupuolelle. Aikataulujen yhteensovittaminen oli ajoittain hankalaa, esimerkiksi ryhmäohjauksien ajat ja opettajien sekä toimeksiantajan ohjausajat. Myös sähköpostiviestinnässä sekä oppilaitoksen sähköisissä järjestelmissä oli välillä teknisiä ongelmia ja nämä kaikki yhdessä viivästyttivät ja hankaloittivat opinnäytetyön etenemistä. Pyrimme itse muokkaamaan omia aikataulujamme esimerkiksi töitä uudelleen järjestelemällä sekä olemalla aktiivisesti yhteydessä opettajiin, toimeksiantajaan ja koulun it-tukeen.

Opinnäytetyön aihe on osa isompaa kokonaisuutta ja sen rajaaminen omaksi aihealueeksi oli haasteellista viitekehystä rajattaessa. Viitekehys kasvoi melko suureksi mitä pidemmälle opinnäytetyössä päästiin. Onnistuimme karsimaan ja rajaamaan aiheeseen liittyvät oleelliset käsitteet perehtymällä laajasti koko

rekrytointiprosessiin. Näin meidän oli helppo tunnistaa omaan aiheeseemme kytkeytyvä teoria- ja tutkimustieto.

Kävimme läpi paljon kirjallisuutta tutkimuksen tekemisestä ja erilaisista tutkimus- ja analyysimenetelmistä. Sopivien tutkimusmenetelmien valinta oli hankalaa ja jouduimme perehtymään eri tutkimusmenetelmiin huolellisesti, ennen kuin löysimme omaan opinnäytetyöhömme soveltuvat menetelmät. Tutkimusmenetelmiin olisi ollut hyvä tutustua aikaisemmassa vaiheessa opinnäytetyötä. Näin siihen ei olisi kulunut niin paljon aikaa, ja menetelmät olisivat löytyneet paljon helpommin eri menetelmien ollessa tuttuja ja niiden soveltaminen olisi ollut sujuvampaa.

Aineiston analyysi oli pitkä ja vaativa prosessi, ja vei yllättävän paljon aikaa ymmärtää kuinka analyysi tulisi suorittaa. Kumpikaan meistä ei ollut aiemmin tehnyt laadullista opinnäytetyötä, joten tämä oli aivan uusi asia meille molemmille. Kävimme ohjaavan opettajan kanssa analyysin tekemistä läpi useasti ja etsimme itse uudestaan tietoa sisällönanalyysistä, ennen kuin ymmärsimme analyysin toteuttamisen. Aineistolähtöinen analyysi tehtiin juuri sillä tavoin kuin se kirjallisuudessa esitetään. Kiinnitimme huomiota siihen, ettei analyysi jää keskeneräiseksi. Analyysi abstrahoitiin loppuun, jotta aineistosta saatiin haastatteluun osallistuneiden kertoma totuus (vrt. Kyngäs 139, 146.).

Raportointia teimme koko opinnäytetyön ajan ja se eteni opinnäytetyön prosessin mukana. Olisimme voineet ehkä pitää vielä tarkempaa opinnäytetyön päiväkirjaa, mutta koska etenimme prosessin mukaan, oli helppo muistaa mitä missäkin vaiheessa tapahtui. Raportointi tuntui luonnolliselta ja kirjoittaminen oli päivä päivältä sujuvampaa. Tauotimme läpi opinnäytetyön prosessin kirjoittamista. Kävimme läpi sekä muokkasimme ja jäsentelimme tuottamaamme tekstiä, jotta huomaisimme puuttuvia aihealueita, käsitteitä ja aiheeseen liittymättömiä asioita.

Oman lisän opinnäytetyön prosessiin antoivat opinnäytetyön tekijöiden muuttuneet elämäntilanteet. Koulun, työn sekä äitiys- ja opintovapaiden yhteensovittaminen on ollut oma prosessinsa opinnäytetyöprosessin rinnalla. Edelliseen viitaten jouduimme

joustamaan ja teimme opinnäytetyötä ajoittain sovitusti itsenäisesti tahoillamme. Käytimme hyödyksi videoneuvottelua sekä OneDrive pilvipalvelun mahdollisuutta nähdä työn eteneminen reaaliajassa. Opinnäytetyön tekijät suunnittelivat yhdessä, kävivät läpi ja kommentoivat jatkuvasti toisilleen opinnäytetyötä ja sen etenemistä.

7 Haastattelujen analyysi ja tulokset

Tässä kappaleessa esitetään teemahaastatteluiden analyysiä sekä tuloksia. Eniten esille nousivat rekrytointisuunnitelma, seuraajasuunnitelma, kehityskeskustelut, ydinosaaminen sekä osaamiskartoitus. Nämä käsitteet koettiin joko vieraina tai ne eivät haastateltavien mielestä olleet tällä hetkellä ajankohtaisia. Sen vuoksi niitä ei oltu vielä mietitty ollenkaan. Osassa yrityksiä suunnitelmia oli alustavasti mietitty, mutta niitä ei oltu dokumentoitu virallisesti.

7.1 Rekrytointi ajatuksen tasolla

Rekrytointisuunnitelman teemasta nousi esille tarve ohjeistukselle rekrytointiprosessin huolelliseen suunnitteluun tarvittavan osaavan henkilökunnan varmistamiseksi. Osassa yrityksiä käytettiin avointa rekrytointia ja suurimmalta osalta suunnitelma puuttui kokonaan. Mikroyritykset eivät kokeneet asiaa ajankohtaiseksi vielä, koska eivät suunnitelleet yrityksen kasvua lähivuosien aikana. Kaikki olivat pohtineet rekrytointia tulevaisuudessa tai alustava suunnitelma oli omassa päässä mutta ei virallisesti paperilla. Yksi suuremmista yrityksistä kävi säännöllisesti läpi rekrytoinnin tarvetta johdon kanssa, mutta heilläkään ei ollut käytössä virallista dokumentaatiota rekrytointisuunnitelmasta. Osa yrityksistä oli myös kontaktoitunut oppilaitosten kanssa ja oli säännöllisesti esillä. Haastatteluissa vastaajat toivat esille rekrytointisuunnitelman puutosta seuraavasti:

> “Se ongelma tietysti tulee siitä että siinä, että silloin, kun meillä olisi erittäin sopivaa rekrytoida porukkaa niin niitä ei välttämättä ollut tarjolla. Jolloinka meidän periaatteessa koko ajan mietittävä etittävä mahdollisesti rekrytoitavaa porukka - - jos me tiedetään jo valmiiksi, että nää saattaisi olla kiinnostuneita meistä se helpottaa sitä akuuttia pulaa sit silloin kun se iskee. Käytännössä meidän rekrytointisuunnitelma on se, et me pyöritetään enempi vähempi avointa rekryä koko ajan” Haastattelu 5.

> “No tällä hetkellä niin virallista semmosta ei ole...Katotaan nyt tälleen vähän pienemmin ensin ja mietitään sitten jossain vaiheessa vähän isommin.” Haastattelu 1.

> “No ei. Meillä se kiire on se merkki ja jos palvelu huononee asiakkaalle niin silloin on rekrytoitava. Mietittävä ratkasua että miten sitten. Ei oo tällä hetkellä ajankohtanen.” Haastattelu 3.

> “- - se on iso henkinen juttu se rekrytointi ja sen käynnistäminen ja siksi sitä mietitäänkin pitkään hallitusta myöten näin pienessä firmassa - - ainakin kahden kolmen kuukauden välein kokoontuu hallitus ja yksi asia on tämä henkilöstö, työkuorma ja onko tarvetta rekrytoida ja miltä näyttää tilanne.” Haastattelu 4.

7.2 Seuraajasuunnittelu osaamisen varmistamiseksi

Seuraajasuunnittelun teemassa löytyi tarve ohjeistukselle osaamisen varmistamiseksi ja henkilöstövajeeseen varautumiseksi sekä sen suunnitteluun ja tunnistamiseen. Seuraajasuunnittelu ylipäätään oli vieras käsite suurimmalle osalle yrityksiä. Virallista seuraajasuunnitelmaa ei ollut käytössä kenelläkään. Seuraajasuunnittelua oli joissain yrityksissä tehty alustavasti pelkästään johdon osalta, mutta ei paperille. Isommissa yrityksissä tehtiin työnkiertoa ja mietittiin avainhenkilöiden korvaamista tarvittaessa. Suurin osa haastateltavista hämmentyi seuraajasuunnittelun käsitteestä:

> “Mitä tarkotetaan seuraajasuunnitelmalla?” Haastattelu 2.

> “Seuraajasuunnitelma, mitä sä tarkoitat seuraaja?“ Haastattelu 5.

> “Ei oo. Seuraajasuunnitelmaa siis elikkä kuka meitä seuraa siis jatkaa tätä. Sitäkö se tarkoittaa? No ei sitten meillä ole ajankohtainen, kun ei olla eläkeikää lähestymässä eikä mitään.” Haastattelu 3.

7.3 Kehityskeskustelu henkilöstötyön välineeksi

Kehityskeskusteluteemassa kävi ilmi kehityskeskustelujen tärkeänä pitäminen ja kehityskeskustelujen hyödyllisyys oli tiedostettu kaikissa yrityksissä. Missään haastatelluista yrityksistä ei kuitenkaan ollut virallista kehityskeskustelua tällä hetkellä käytössä. Jotkut yritykset olivat jossain vaiheessa kokeilleet kehityskeskusteluja, mutta sekä johto että henkilöstö pitivät niitä aikaa vievinä ja niistä saatu hyöty oli joko vähäistä tai vääristynyttä toimimattoman kehityskeskustelupohjan vuoksi. Epävirallisia keskusteluja pidettiin helpompana ja

nopeampana kuin virallista kehityskeskustelua. Joissain yrityksissä pidettiin epävirallisia keskusteluja lähes päivittäin ja hyödynnettiin niistä saatua tietoa toiminnan kehittämisessä. Haastatteluista kävi ilmi, että käydyistä epävirallisista kehityskeskusteluista oli saatu hyvin informaatiota ja viety uusia ideoita käytäntöön sekä luovuttu huonoiksi koetuista käytännöistä:

> “Me kokeiltiin niitä muutama vuos sitten. Pidettiin tämmöset viralliset kehityskeskustelut, mutta kaikki koki ne aika vaivaannuttavana - - Jutellaan epävirallisesti niinku kahvikupin ääressä tai muuten ja ihmiset tulee kertomaan mitä on mielessä ja niistä keskustellaan mut se ei oikein toiminut se virallinen kehityskeskustelu näin pieneen yritykseen.” Haastattelu 4.

> ”No se on ehkä voitu naamioida kehityskeskusteluksi, kyllä. Meillä on muutaman kerran vuoteen sellasia keskusteluja.” Haastattelu 2.

> ”Niitä käydään harva se viikko…keskustelut ovat hyödyllisiä.” Haastattelu 6.

7.4 Tuntematon ydinosaaminen

Ydinosaaminen miellettiin henkilöstön ammattitaidoksi ja osaamiseksi, jonka mukaan työt jaetaan. Vain yhdellä suuremmalla yrityksellä oli selkeä kuva yrityksen ydinosaamisesta, se oli määritetty ja tunnistettu ja sitä hyödynnettiin päivittäisessä työssä ja kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Haastatteluiden ydinosaamista koskevassa teemassa kävi ilmi käsitteen tuntemattomuus suurimmalle osalle yrityksiä:

> ”Mitä tällä tarkotetaan?” Haastattelu 2.

> “No sitä joutuu kanssa koko ajan miettimään mikä on meidän ydinosaamista ja meillä se on määritetty… Kaikkea mitä me tehään niin mietitään onko se niinku oikeesti sitä mitä me halutaan tehdä.”4

> “…niitten projektien perusteella mitä on tehty ja miten me tunnetaan henkilöt niin me pystytään luomaan kartta ja kuva siitä missä me ollaan vahvoja…Kyllä se enemmän menee siihen et musta tuntuu että me pystytään hoitamaan tämmöset asiat…” Haastattelu 5.

7.5 Osaamiskartoituksen hyödyntäminen rekrytoinnin suunnittelussa

Osaamiskartoitusteemasta ilmeni, että vain yksi yritys käytti suunnitelmallista ja säännöllistä mittaristoon perustuvaa osaamiskartoitusta liiketoiminnan turvaamiseksi. Tässä yrityksessä osaamiskartoituksesta saatua tietoa myös hyödynnettiin suunniteltaessa henkilöstön koulutuksen tarvetta tai uuden osaamisen hankkimista. Mikroyrityksille osaamiskartoitus ei ollut tällä hetkellä ajankohtainen eikä sitä koettu tarpeelliseksi ja henkilöstön vahvuuksia tunnistettiin lähinnä epävirallisesti keskustelemalla. Osassa yrityksiä henkilökunnan osaaminen oli tiedostettu ja työt jaettiin osaamisen mukaisesti, mutta varsinaista osaamiskartoitusta ei ollut käytännössä tehty. Osa mielsi osaamiskartoituksen kuuluvaksi ainoastaan rekrytoinnin alkuvaiheeseen. Osaamiskartoitusta yritysten toiminnassa kuvattiin seuraavasti:

> “Ei näin pienessä yrityksessä, niin ei.” Haastattelu 2.

> “Tehdään, niin kun on tehty formaalisti eli on excelillä listattu kykyjä mitä tietyssä tehtävässä mitä tarvitaan ja sitten sisäisillä kyselyillä jokainen on saanu ite arvioida vaikka että mikä on se oma osaaminen tietyillä alueilla ja sit jos on koettu että tarvii hakea lisää osaamista niin on sisäisesti koulutettu tai haettu ulkopuolelta apua.” Haastattelu 4.

> “Arvioidaan sitä omaa osaamista ja meillä on kun on tehty sisäisiä osaamiskartoituksia niin on pyritty määrittelemään että millä tasolla osaamisen pitää olla että voi toimia itsenäisesti jossain tehtävästä tai suorittaa jonkun tehtävän. Sitten jos sitä osaamista pitää parantaa sit tosiaan tulee ne koulutukset…” Haastattelu 4.

7.6 Yhteenveto

Haastattelun analyysissa kävi ilmi, että varsinkin mikroyrityksissä koettiin rekrytointiin liittyvät asiat vielä kaukaisiksi eikä niitä sen vuoksi oltu suunniteltu kovinkaan tarkkaan. Tietyt suuntaviivat ja kriteerit oli valmiina mielessä, mutta tiedot rekrytoinnin suunnittelusta ja tarpeen määrittelystä oli suurimmalle osalle haastateltavia puutteellisia. Isommissa yrityksissä oli enemmän tietämystä rekrytoinnista ja henkilöstöjohtamisessa huomioitiin myös osaamispääoman johtaminen ja tunnistettiin

hyvän rekrytointisuunnitelman tarpeellisuus. Missään yrityksessä ei kuitenkaan ollut laadittu rekrytointisuunnitelmaa kirjallisesti.
Kaikista vahvimmin esille nousi ydinosaamisen tunnistamattomuus sekä käsitteenä että omassa yrityksessä. Ainoastaan yksi suurempi yritys oli määritellyt ydinosaamisensa ja toiminta oli suunniteltu sen mukaisesti. Ydinosaamisen sijaan henkilöstön osaamisen vahvuuksia tunnistettiin myös mikroyrityksissä, vaikka varsinaista osaamiskartoitusta tai virallista kehityskeskustelua ei ollut käytössä. Myös seuraajasuunnitelma oli suurelle osalle tuntematon käsite tai se kohdistettiin melko suppeasti koskemaan vain tiettyä osaa henkilöstöä.

8 Pohdinta

Opinnäytetyöllä pyrimme antamaan pk-yrityksille ohjeistusta ja työkaluja rekrytoinnin onnistumiseksi ja kasvun ja kehityksen parantamiseksi. Tavoitteenamme oli auttaa pk-yrityksiä ennakoimaan rekrytoinnin tarvetta sekä määrittelemään ja suunnittelemaan vision ja strategian mukaisesti rekrytointi joko sisäisenä tai ulkoisena rekrytointina. Teemahaastatteluista saatuja tuloksia ja viitekehyksen tietoja analysoimalla tuotokseksi valmistui verkkomateriaalikurssi, jonka sisältönä oli ohjeistus rekrytoinnin suunnittelusta ja rekrytoinnin tarpeen tunnistamisesta, osaamiskartoituksen tekemisen opastus kehityskeskustelua hyödyntämällä, seuraajasuunnittelun ja ydinosaamisen tunnistamisen ohjaus.

8.1 Tulosten ja verkkokurssimateriaalin arviointi ja johtopäätökset

Kaijalan (2016, 22–23) mukaan rekrytoinnin suunnittelu tulisi aloittaa tarpeen määrittelystä, jossa mietitään tarkkaan, millaisia tavoitteita yrityksellä on tulevaisuudessa pitkällä aikavälillä ja kuinka rekrytoitava henkilö pystyy saavuttamaan ja täyttämään nämä tavoitteet yrityksessä. Kaikilla yrityksillä oli jonkinlainen visio ja halu kasvaa tulevaisuudessa, mutta rekrytoinnin suunnittelua ei suurimmassa osaa yrityksiä koettu vielä tässä vaiheessa tarpeelliseksi. Myös

rekrytointikriteerit ja tehtäväprofiili olivat suurimmalla osalla puolivalmiina olemassa, mutta ei virallisesti dokumentoituna.
Honkaniemen ym. (2007, 39) mukaan hyvin tehdyllä alkusuunnittelulla pystyään nopeuttamaan rekrytointiprosessia sekä uusien resurssien käyttöönottoa. Keskisuurissa yrityksissä tunnistettiin hyvän rekrytointisuunnitelman tarpeellisuus, mutta missään haastatelluista yrityksistä ei kuitenkaan ollut laadittu rekrytointisuunnitelmaa kirjallisesti. Osalla yrityksiä oli käytössä jatkuva avoin rekrytointi, jonka tarkoituksena oli tarvittaessa löytää nopeasti juuri tietynlaista osaamista. Haasteena oli ollut oikean tekijän löytäminen oikeaan aikaan, joten kaikki avoimet hakemukset käsiteltiin tulevaisuutta ajatellen. Isommissa yrityksissä oli enemmän tietämystä rekrytoinnista ja henkilöstöjohtamisessa huomioitiin myös osaamispääoman johtaminen.

Salli & Takalon (2014) ja Emporen (2014) mukaan rekrytointikriteerit johdetaan koko organisaation visiosta ja strategiasta ja ne peilaavat yrityksen arvoja. Selkeästi määritellyt rekrytointikriteerit ohjaavat rekrytointiprosessia, jolloin tarvittava tieto osaamistarpeista on helpommin käsiteltävissä. Rekrytointikriteerien avulla luodaan kuva oikeantyyppisestä työntekijästä. Yrityksessä hyvin tehdyllä tehtäväprofiililla ja rekrytointikriteereillä pyritään välttämään virherekrytoinnit ja säästetään rekrytointikuluissa. Valviston (2005, 27) mukaan hyvin suunniteltujen tehtäväprofiilien ja rekrytointikriteerien avulla yrityksessä pystytään reaaliaikaisesti käsittelemään tietoa, millaista osaamista yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Kun tehtäväprofiilit ja rekrytointikriteerit ovat valmiina, säästyy esimiehellä aikaa rekrytoinnin aloituksessa.

Kaijalan (2016, 44) mukaan yrityksen johdon tulee kyetä määrittelemään ja tunnistamaan ydinosaaminen ja osaamisen tarve yrityksessä organisaation vision ja strategian mukaisesti. Haastatteluissa kävi ilmi, että ydinosaamisen ymmärtäminen yrityksen toiminnan kannalta oli epäselvää. Ydinosaamista käsitteenä ei tunnistettu eikä sitä näin pystytty hyödyntämään yrityksessä ja yrityksen kilpailukyvyn ylläpitämisessä tai kasvattamisessa. Haastatelluista yrityksistä yksi oli määritellyt ydinosaamisensa ja yrityksen toimintaa suunniteltiin sen mukaisesti (vrt. Österberg

2015, 144; Tuomi & Sumkin 2012, 14; Otala 2008, 54-55; Kupias ym. 2014, 55). Ydinosaamisen sijaan henkilöstön osaamisen vahvuuksia tunnistettiin ja hyödynnettiin myös mikroyrityksissä, vaikka varsinaista osaamiskartoitusta ei ollut käytössä kuin yhdellä keskisuurella yrityksellä. Vaahtion (2005, 22–23; 2007, 27), Viitalan (2004, 198–199), Kupiaksen ym. (2014, 70–71) ja Otalan (2008, 106–107) mukaan osaamiskartoitus auttaa yrityksissä tunnistamaan henkilöstön osaamista sekä arvioimaan sitä järjestelmällisesti. Henkilöstön vahvuudet ja kehittämistarpeet huomioidaan henkilöstöjohtamisessa. Näin osaamiskartoitusta hyödynnetään yrityksen toiminnan kehittämisessä ja rekrytoinnissa.

Kehityskeskustelu on yksittäisen työntekijän osaamiskartoitus (Kupias ym. 2014, 87). Kehityskeskustelut antavat tietoa yrityksen osaamiskartoitukseen ja urasuunnittelun tarpeisiin. Kehityskeskusteluiden avulla arvioidaan jatkuvasti ja järjestelmällisesti henkilöstön osaamisen tasoa sekä sitoutetaan henkilöstöä yritykseen. (vrt. Viitala 2004, 196-198; Lankinen ym. 2004, 63-69.) Yrityksissä käytiin epävirallisia kehityskeskusteluja, joita osattiin hyödyntää yrityksen toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa. Keskustelut olivat vastavuoroisia ja yrityksissä luotettiin henkilöstön avoimuuteen ottaa kehitettäviä asioita esille. Vaikka keskustelut olivat epävirallisia, palautetta annettiin sekä henkilöstölle että johdolle. Opinnäytetyön avulla pyritään auttamaan yrityksiä luomaan omaan yritykseensä soveltuva kehityskeskustelurunko, jonka avulla kehityskeskusteluista saadaan myös dokumentoitua materiaalia osaamisen johtamiseen.

Seuraajasuunnitelma oli tuntematon käsite ja sen ajateltiin liittyvän enemmän yrityksen elämänkaaren loppuun, yrittäjien eläköitymiseen tai johdon vaihtumiseen. Yrityksessä ei oltu varauduttu yllättäviin, muuttuviin tilanteisiin, joissa yritykseen tarvitaan nopeasti tiettyä osaamista avainhenkilön poisjäämisen vuoksi (vrt. Salli & Takatalo 2014, 21.) Seuraajasuunnittelun avulla voitaisiin välttää yrityksen liiketoiminnan heikentyminen osaamisen puutteen vuoksi ja löydettäisiin ajoissa avainhenkilöt ja heidän korvaajansa tulevaisuudessa (vrt. Valvisto 2005, 76-77; Kauhanen 2012, 66.).

Valviston (2005, 78-77) mukaan hyvällä henkilöstöjohtamisella ja seuraajasuunnittelulla voidaan tunnistaa henkilöstön kasvupotentiaali ja hyödyntää sitä tulevaisuudessa. Tässä korostuu kehityskeskusteluiden hyödyllisyys tulevaisuuden suunnittelussa.

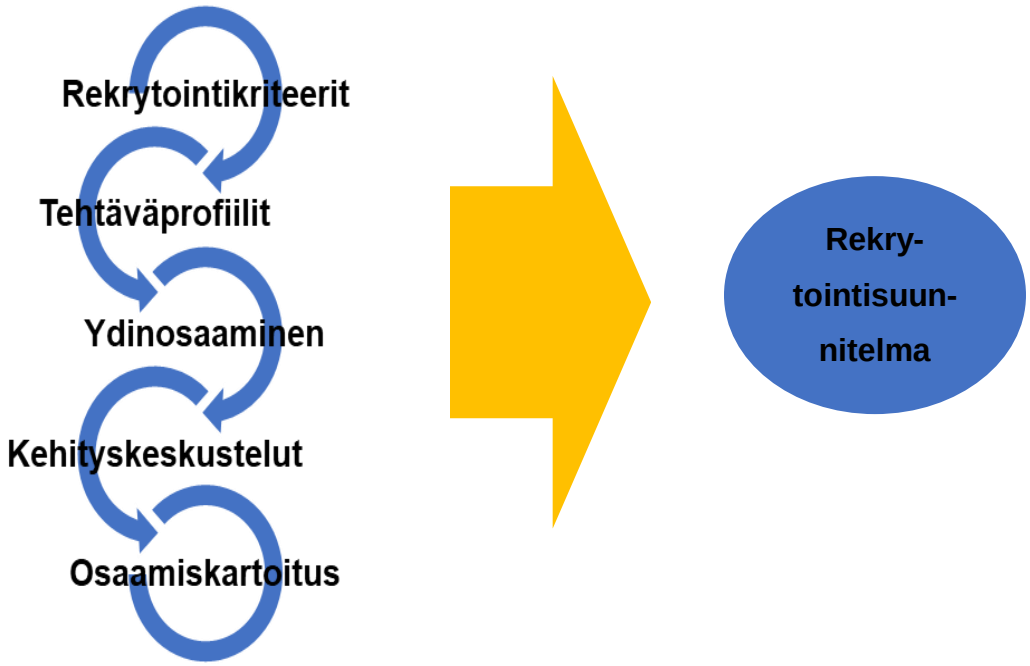
Koulutus, johon verkkokurssimateriaali on tehty, ei ole vielä koulutusvalikoimassa. Tämä vuoksi pystymme arvioimaan verkkokurssimateriaalia vain teorian pohjalta. Verkkokurssimateriaali on suunniteltu vastaamaan koulutuksen tavoitteisiin (vrt. Nokelainen & Sointu 2003, 72–86). Ohjaava opettava on antanut meille kehykset, joiden sisälle verkkokurssimateriaalia rakennettiin. Mielestämme verkkokurssimateriaalin sisältö vastaa koulutustavoitteisiin sekä opinnäytetyön tavoitteisiin. Verkkokurssia suunniteltaessa mietittiin kohderyhmän tarpeita. Nämä tarpeet nousivat esille haastatteluiden analyysissa. Verkkokurssimateriaalia tehdessä palasimme opinnäytetyön analyysin tulokseen ja vertasimme sitä viitekehykseen. Tämä auttoi pysymään rajatussa aiheessa. Verkkokurssimateriaalin testaaminen jää ohjaavalle opettajalle, kun verkkokurssi tulee kurssivalikoimaan. Tästä saadun palautteen mukaan voidaan materiaalia tarpeen tullen helposti muokata (vrt. Lindh & Parkkonen 2000, 147, 149–150, 157–158.).

Verkkokurssimateriaalia tehdessä kiinnitimme huomiota sen selkeään sisällön jakoon. Verkkokurssimateriaalin neljä koulutusosiota kytkeytyvät toisiinsa olemalla kuitenkin neljä selkeää itsenäistä koulutuskokonaisuutta. Tämä selkeä jako lisää materiaalin käyttömahdollisuuksia yksittäisinä koulutuskokonaisuuksina tai yhtenä isona koulutuksena. Osiin jaettuna päivittäminen muuttuneiden tietojen osalta on helppoa. (vrt. Nokelainen & Sointu, 2003, 72, 86; Mannisenmäki 2003, 51.)

Verkkokurssimateriaalin diat ja niiden tekstit suunniteltiin helposti luettaviksi ja selkeiksi. Tiivistimme tärkeimmät asiat ymmärrettäviksi luetteloiksi ja jaoimme diat eri aiheiden mukaisesti. Koulutuskokonaisuudet pyrimme pitämään sopivan lyhyinä mutta asiapitoisina, jotta tallennettua koulutusta olisi helpompi seurata (vrt. Lindh & Parkkonen 2000, 155–156.).

Nokelaisen ja Soinnun (2003, 75) mukaan verkkokurssimateriaaliin tulisi sisällyttää lähdeluettelo. Lähdeluettelolla huomioidaan myös eettisyys ja tekijänoikeudet (Mannisenmäki 2003, 51). Huomioimme tämän verkkokurssimateriaalissamme ja kokosimme lähdeluettelon esityksen loppuun.

Kuviossa 5 Niemi ja Vänskä kuvaavat, kuinka kaikki osa-alueet rekrytoinnin suunnitellussa ja tarpeen määrittelyssä sitoutuvat toisiinsa, eikä rekrytointisuunnitelmaa voi tehdä hyvin korostamalla vain joitain osa-alueita. Koulutuksella pyritään lisäämään yritysten tietoa rekrytointisuunnitelman tarpeellisuudesta yrityksen kasvavan liiketoiminnan luomiseksi. Vaikka suunnitelma tuntuu kaukaiselle, niin sen tekeminen ja päivittäminen on kuitenkin jo alkuvaiheessa tärkeää. Nykypäivänä työmarkkinatilanteet muuttuvat nopeasti, joten yrityksen tulisi olla varautunut hankkimaan nopeasti osaavaa henkilöstöä. Rekrytointisuunnitelmaa laadittaessa ajatellaan jo yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeita (vrt. Kaijala 2016, 22-23; Myllymäki 2017, 68).



Kuvio 5. Rekrytointisuunnitelman rakentaminen (Niemi & Vänskä 2019)

8.2 Opinnäytetyön menetelmien arviointi

Opinnäytetyömme on kvalitatiivinen tutkimuksellinen kehittämistehtävä, joka toteutettiin spagettimallin mukaisesti. Spagettimalli sopi opinnäytetyöhömme hyvin, koska siinä edetään joustavasti ja jatkuvasti. Spagettimallissa ei ole määritelty etenemisjärjestystä ja siinä voidaan liikkua tarpeen mukaan eteen ja taakse päin. Malli on monitasoinen ja se sallii työn tarkastelun eri näkökulmista. Opinnäytetyössämme eteneminen tuntui ajoittain poukkoilevalta ja epäloogiselta. Välillä tuntui, että emme pääse työssä eteenpäin. Jälkeenpäin tarkasteltuna työ kuitenkin eteni koko ajan melko loogisesti tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin mukaisesti.

Tähän opinnäytetyöhön aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelut onnistuivat suunnitelman mukaisesti aikataulussa. Olimme sopineet tekevämme kaksi haastattelua viikossa ja tämä määrä osoittautui hyväksi, koska litteroimme haastattelut heti niiden jälkeen. Näin varmistimme, ettei meillä ollut useampaa haastattelun litterointia yhtä aikaa päällekkäin. Haastatteluaineistoa tuli runsaasti, vaikka otanta oli melko pieni. Mielestämme haastatteluaineistosta löytyi kaikki tarvittava tieto opinnäytetyön tutkimusongelmiin vastaamiseksi. Litteroidessa huomasimme, kuinka paljon aineistoa jää silti yli. Kuitenkin koko aineisto litteroitiin, ettei mitään oleellista jäisi huomioimatta. Haastattelutilanteisiin valitsemamme tallennusohjelma toimi moitteettomasti. Ongelmia tuotti haastattelujen litterointiin valittu sovellus. Sovellus ei toiminut yhtä hyvin kuin testitilanteessa. Jos olisimme käyttäneet litteroidessa sovellusta, olisi haastatteluaineisto vääristynyt. Päädyimme litteroimaan aineiston perinteisesti, kuuntelimme ja kirjoitimme nauhoitukset auki.

Kerätty aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysimenetelmällä. Tämä vaihe oli opinnäytetyön haasteellisin osuus, koska meillä ei ollut aikaisempaa kokemusta laadullisen opinnäytetyön sisällönanalyysistä. Olisimme osanneet haastatteluaineiston perusteella päätellä suoraan osan tuloksista. Tässä kohtaa huomasimme, että päättelemällä tulos jäisi pinnalliseksi. Aineistolähtöisellä

analyysimenetelmällä aineisto pilkkoutui pienempiin osiin ja näistä osista muodostui uusia yhdistäviä luokkia, joita emme olisi ilman tätä menetelmää huomanneet. Verkkokurssimateriaalin tekeminen oli meille molemmille uusi asia. Olemme aiemmin pitäneet opiskelujen yhteydessä esityksiä ja koulutuksia, mutta niitä ei ole videoitu. Valmistautuminen koulutuksen pitämiseen tehtiin huolellisesti, koska halusimme sen olevan selkeä kokonaisuus, jossa keskitytään pelkästään aiheeseen. Sisällöltään verkkokurssikoulutusmateriaali oli mielestämme selkeä, johdonmukaisesti etenevä ja kattava, ja antoi yrityksille tarvittavat työkalut rekrytointikäytäntöjen kehittämiseksi.

8.3 Luotettavuus, eettisyys ja jatkokehittämisaiheet

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan luotettavuutta mahdollisimman tarkasti erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla sekä välttämään virheiden syntymistä, jotta tutkimustulos olisi luotettava ja pätevä. Mittaustulosten toistettavuudella, reliaabelius, voidaan arvioida myös tutkimustulosten luotettavuutta. Uudelleen toistettuna tutkimus ei anna sattumanvaraisia tuloksia, vaan tulokset ovat vertailukelpoisia keskenään ja tutkimuksissa on päädytty samaan tulokseen. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy myös tutkimuksen validius eli tutkimuksessa käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointia lisää tarkka kuvaus lukijoille, kuinka tutkimus on toteutettu, mitä opinnäytetyön tekijät ovat tutkimuksessa tehneet ja kuinka he ovat päätyneet saatuihin lopputuloksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231–232.) Tutkijoiden tulee arvioida kriittisesti käyttämiään menetelmiä luotettavaa tietoa hakiessaan (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 54).

Analyysi-, arviointi- sekä raportointivaihe ovat keskeisimpiä vaiheita tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa eettisyyden toteuttamiseksi. Tutkimusaineisto analysoidaan tarkasti ja koko kehittämisprosessi raportoidaan huolellisesti. Tutkimustulokset tulee raportoida perustellusti, asiallisesti ja rehellisesti sekä tuoda ilmi tulosten luotettavuuteen sekä eettiseen kestävyyteen liittyvät seikat.

(Heikkilä ym. 2008, 45–46.) Raportoinnin avulla tutkimuksella tuotettua tietoa saadaan jaettua eteenpäin varsinkin siitä eniten hyötyville, kuten kohderyhmälle sekä muille tutkijoille (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 172). Työelämälähtöisen tutkimuksellisen kehittämistyön lopputulos tulee olla käytäntöä hyödyttävä ja sen tavoitteet on asetettu korkean moraalin mukaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 48.)

Opinnäytetyön raportointi toteutettiin tarkasti ja kriittisesti, jotta siitä käy ilmi koko opinnäytetyön prosessin kulku. Olemme pyrkineet selittämään mahdollisimman laajasti, miten työ on toteutettu, että se on tarvittaessa toistettavissa. Teemahaastattelun runkoon valitut teemat ohjasivat haastatteluja niin, että niillä saatiin luotettavasti kattava aineisto opinnäytetyötä varten. Induktiivista sisällönanalyysia aineiston analysoimisessa tehtiin niin kauan, että siitä saatiin varmuudella luotettavia tuloksia. Näistä tuloksista luotiin toiminnallisen opinnäytetyön lopputuotos, verkkokurssimateriaali. Tässä vaiheessa, kun verkkokurssimateriaali ei ole vielä käytössä, on hankala arvioida siitä saatavaa hyötyä muuten kuin tekijöiden omasta näkökulmasta. Koska tutkimuksellinen kehittämistyö on toteutettu eettisiä suosituksia noudattaen ja huolellisesti, lopputuotos vastaa tekijöiden mielestä käytännön tarpeeseen.

Tutkimuksen aihe valitaan huolellisesti ajatellen tutkimuksen ja kehittämistyön eettisyyttä. Tutkimusongelma on rajattava ja määriteltävä tarkasti ja mietittävä myös eettisyyden kannalta mihin tutkimuksella pyritään. (Heikkilä ym. 2008, 44.) Opinnäytetyömme aihe on tullut toimeksiantajalta. Rajasimme toimeksiantajan kanssa alustavasti aihetta vastaamaan toimeksiantajan tarpeisiin osana laajempaa projektia. Aihealueen laajuuden vuoksi tiukka rajaaminen oli välttämätöntä, jotta aineiston käsitteleminen oli hallittua ja vastaa eettisiä suosituksia.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä lähdemateriaali tulee valita tutkimusongelmien perusteella. Vääränlainen lähdemateriaali saa aikaan tutkimustulosten vinoumaa. Tietolähteitä on tarkasteltava ja arvioitava kriittisesti ja eettisyyttä ajatellen. Näin toimittaessa lisätään kehittämistyön eettistä turvallisuutta. (Heikkilä ym. 2008, 44.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää alkuperäislähteiden ja mahdollisimman uuden tiedon käyttö (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 93). Lainsäädäntö suojaa tekijänoikeuksia ja sen vuoksi raportoinnissa tulee selkeästi näyttää lähdeviitteiden avulla, mikä osa tekstistä on itse tuotettua ja mikä materiaali on toisen tuottamaa (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 174). Lähdemateriaalia pyrimme käyttämään mahdollisimman laajasti ja rajasimme osan lähdemateriaalista pois iän ja tieteellisen luotettavuuden puutteen vuoksi. Käytimme ainoastaan alkuperäislähteitä.

Opinnäytetyö tehtiin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisten suositusten mukaisesti (ARENE 2018). Eettisesti hyvä opinnäytetyö edellyttää hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyön tekemiseen liittyy monia eettisiä kysymyksiä, joita opinnäytetyön tekijöiden on pohdittava ja noudatettava läpi opinnäytetyön prosessin. Lähtökohtana opinnäytetyössä tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. Jokaisella henkilöllä on itsemääräämisoikeus päättää, haluaako hän osallistua tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 23–25; Heikkilä ym. 2008, 44.) Tutkimukseen osallistuville pitää antaa rehellisesti ja kattavasti perusteltua tietoa heille kuuluvista oikeuksista sekä velvollisuuksista tutkimukselliseen kehittämistoimintaan liittyen (Heikkilä ym. 2008, 45).

Tutkimus- ja kehittämishankkeissa tulee noudattaa siitä lainsäädännössä annettuja ohjeita ja määräyksiä. Nämä ohjeistukset ja määräykset toimivat yksityisten ihmisten suojana ja määrittävät hyväksyttävät tutkimukselliset toimintatavat. Säädöksissä määrätään erikseen myös asiakirjojen salassapidosta, vaitiolovelvollisuudesta sekä tiedonsaannin rajoituksista. Tutkimusaineistoa kerätessä tutkijoille kertyy henkilö- ja tunnistustietoja ja niitä tulee käsitellä luottamuksellisesti. Henkilötietojen käsittelyä tutkimuksessa on esimerkiksi tallennettavat haastattelut ja niiden säilyttäminen, käyttö, suojaaminen ja poisto. Henkilötiedot on salattava koko kehityshankkeen ajan. (Heikkilä ym. 2008, 45, 47-48.) Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus 2016/679, yleinen tietosuoja-asetus, tuli voimaan 25.5.2018 ja korvasi aiemman henkilötietodirektiiviasetuksen (95/46/EY). Yleistä tietosuoja-asetusta täydentämään säädettiin tietosuojalaki (2018/1050), joka tuli voimaan 1.1.2019 ja

sillä suojataan henkilöiden yksityisyyttä ja perusoikeuksia ja edistetään oikeanlaista tietojenkäsittelytapaa (Andreasson, Riikonen & Ylipartanen 2019, 20, 27; Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679).

Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista, ja teemahaastattelu toteutettiin luottamuksellisesti yrityssalaisuuksia paljastamatta. Tämä huomioitiin opinnäytetyön raportoinnissa. Haastatteluun osallistuneille kerrottiin opinnäytetyön tarkoituksesta ennen haastatteluja ja käytiin läpi haastattelun toteutusta. Painotimme haastatteluun osallistumisessa haastateltavien anonymiteettiä ja suojelimme sitä läpi opinnäytetyöprosessin. Työn valmistuttua kaikki keräämämme aineisto arkistoidaan seuraavan kahden vuoden ajan Karelian ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaisesti, jonka jälkeen ne hävitetään. Aineisto on arkistoitu salasanoin varustettuihin tiedostoihin niin, etteivät ulkopuoliset pääse tutkimaan aineistoa ja henkilötietoja, joista yritykset sekä henkilöt pystyisi mahdollisesti tunnistamaan.

Opinnäytetyömme jatkokehittämisaiheeksi on valmiiksi suunniteltu verkkokurssimateriaalin säännöllinen päivittäminen.

8.4 Oma oppimisprosessimme

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen, ajankohtainen ja tärkeä. Aiheena rekrytointi liikuttaa kaikkea yritystoimintaa ja aiheen käsittely on herättänyt monenlaisia ajatuksia, jopa oman yritystoiminnan ideointia. Muuttuvat työmarkkinatilanteet ja alueellinen sijainti luo haasteita Pohjois-Karjalan seudun paikallisille pk-yrittäjille rekrytoida uutta henkilöstöä. Näihin haasteisiin uskomme opinnäytetyön toiminnallisena osuutena syntyneen verkkokurssimateriaalin antavan työkaluja yrityksille toteuttaa rekrytointi oikein.

Opinnäytetyön prosessi oli opettavainen. Kummallakaan ei ollut aikaisempaa kokemusta näin laajan prosessin tekemisestä. Hyvä opinnäytetyön suunnitelma heti alusta alkaen on ollut meille suuri apu tekemisessä. Yritimme edetä tämän suunnitelman mukaan, mutta ajan nopea kulku ja tekemisen paljous yllätti. Onneksi

pystyimme joustamaan ja sopimaan työnjakoa keskenämme niin, että opinnäytetyö on edennyt koko ajan. Olemme oppineet reflektoimaan omaa työtämme keskustelemalla ja avaamalla ideoitamme toisillemme. Avoin keskustelu on ollut kantava voima läpi opinnäytetyön. Joustavuus on ollut välttämätöntä, sillä opinnäytetyön prosessin aikana olimme töissä ja molempien perheet ovat saaneet lisäystä tämän prosessin aikana. Ajoittain on ollut todella haasteellista saada aikatauluja sopimaan yhteen ja tekeminen pienten lasten kanssa on ollut aikamoinen sirkus. Opinnäytetyön prosessin tekeminen on opettanut suunnitelmallisuutta ja asioiden oikeanlaista priorisointia, ja näitä taitoja tulemme tarvitsemaan myös työelämässä erilaisissa johtamistehtävissä. Suurempien kokonaisuuksien hahmottaminen on kehittynyt ja asiantuntijuus vahvistunut. On ollut hienoa huomata, kuinka olemme oppineet soveltamaan tutkimustietoa käytäntöön. Tulevaisuudessa pystymmekin ottamaan vastaan erilaisia projekti- ja asiantuntijatehtäviä, eikä uuteen asiaan tarttuminen pelota enää.

Lähteet

Aarnikoivu, H, 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna:Kariston Kirjapaino Oy.

Alasoini, T. 2011. Työkulttuurin muutos –mitä työelämässä tapahtuu 2010-luvun suuressa murroksessa? Luento Karelia-ammattikorkeakoulussa Näkökulmia johtamiseen-kurssilla 18.11.2011.

Andreasson, A., Riikonen, J. & Ylipartanen, A. 2019. Osaava tietosuojavastaava ja EU:n yleinen tietosuoja-asetus. Helsinki. Tietosanoma.

Arene, 2018. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. file:///C:/Users/Omistaja/AppData/Local/Temp/AMKn%20eettiset%20suositukset.pdf 17.4.2019.

Empore Oy. 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php. 10.8.2018.

Eskola, J. 2007. 6-8? (Teema)haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, R. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä:Tammi, sivut 33, 39, 42.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Raine, V. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä:PS-kustannus, sivut 29, 30–33, 35, 40–41.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: PS-kustannus, sivu 27.

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Keuruu:Otavan Kirjapaino, sivut 212, 219.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679 (yleinen tietosuoja-asetus).

Gravili, G. & Fait, M. 2017. Social recruitment in HRM: a theoretical approach and empirical analysis. UK:CPI Group Ltd.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki:Multiprint Oy.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki:WSOY Oppimateriaalit Oy.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna:Talentum.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki:Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki:Gaudeamus University Press Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki:Tammi.
Holkko, M. & Rautakoura, O. 2003. Rakenteita ja suunnittelua opiskelun ja oppimisen tueksi avoimen yliopiston verkkokursseilla. Teoksessa Matikainen, J. (toim.) Oppimisen ohjaus verkossa. Helsinki: Palmenia-kustannus, sivu 94.
Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. ja Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä:Työterveyslaitos.
Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Viro:Kauppakamari.
Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.
Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa:Metalliteollisuuden kustannus Oy.
Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu:Kustannusosakeyhtiö Otava.
Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki:Alma Talent.
Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä:Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki:Talentum.
Karelia AMK. 2019. Tutkintosääntö. https://www.karelia.fi/images/Tutkintosaanto_Karelia_amk.pdf. 6.4.2019.
Karlöf, B. & Lövingsson, F. suom. Tillman, M. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki:Edita Prima Oy.
Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki:Sanoma Pro Oy.
Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä:Gummerus.
Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki:Edita Prima Oy.
Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 23 (2), 138–148.
Lahey, D. 2014. Perfect Picks: Evidence-Based Strategies to Hire the Right People and Build the Best Team. New Jersey:John Wiley & Sons.
Lankinen, P., Miettinen, A. ja Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista- hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna:Karisto Oy.
Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2003.Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S & Nikkonen, M. (toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva:WS Bookwell Oy, sivu 23.
Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Tampere; Acta Universitatis Tamperensis 867.
Lindh, K. & Parkkonen, M. 2000. Oppimateriaali verkossa. Teoksessa Matikainen, J. & Manninen (toim.) Aikuiskoulutus verkossa. Verkkopohjaisten

oppimisympäristöjen teoriaa ja käytäntöä. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, sivut 147, 149–150, 155–158.
Lindroos, I-A. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki:WSOY Pro.
Manninen, J. 2003. Ohjaus verkkopohjaisessa oppimisympäristössä. Teoksessa Matikainen, J. (toim.) Oppimisen ohjaus verkossa. Helsinki: Palmenia-kustannus, sivu 35.
Mannisenmäki, E. 2003. Verkko-ohjaajan tehtävät ja roolit. Teoksessa Matikainen, J. (toim.) Oppimisen ohjaus verkossa. Helsinki: Palmenia-kustannus, sivu 51.
Markkanen, M. 1999. Etsi arvioi valitse, onnistunut rekrytointi. Juva:WSOY.
Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki:WSOY.
Mathis & Jackson. 2009. Human Resource Management. Essential Perspectives. Kanada. Thomson:South-Western.
Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio:Suomen Graafiset Palvelut Oy.
Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Vantaa:Ketterät Kirjat Oy.
Nieto, M. 2006. An Introduction to Human Resource Management. An Integrated Approach. New York:Palgrave Macmillan.
Nokelainen, L. & Sointu, L. 2003. Oppimista ja opiskelua ohjaavat materiaalit. Teoksessa Matikainen, J. (toim.) Oppimisen ohjaus verkossa. Helsinki: Palmenia-kustannus, sivut 72, 75, 86)
Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki:Sanoma Pro Oy.
Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo:WSOY.
Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo:WSOY.
Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tallinna:Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, sivut 414–415, 418–419.
Rimpilä, T. 2017. Miten syntyi SMErec? – Karelia-ammattikorkeakoulun kokemuksia ESR:n koordinoidusta kansainvälisestä hankeyhteistyöhausta. http://smerec.karelia.fi/fi/2017/03/. 18.9.2018.
Ronty-Österberg, M. & Rosendahl, S. Suom. Kyrö, M. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo:WS Bookwell Oy.
Roos, G., Fernsrtöm, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma. Johdon käsikirja. Helsinki:Edita Publishing Oy.
Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tallinna:Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, sivut 427, 429–430, 437–438.
Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä:Gummerus Kirjapaino Oy, sivut 22–24.
Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Viro:Meedia Zone OU.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja - Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Grano Oy.
Seitamaa-Hakkarainen, P. 2014. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/. 14.8.2018.
SMErec- New generation recruitment skills for SMEs and workforce-hanke. 2018. Mikä SMErec-hanke? SMErec- Rekrytaitoja yrityksille! http://smerec.karelia.fi/fi/sivu-2/. 18.9.2018.
Smile henkilöstöpalvelut Oy. 2018. Nuoret ja työ- Valoisa tulevaisuus! STT. https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00732/5b6c0d19-948a-418a-b008-f511cd25b4ee.pptx. 10.8.2018.
Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio-tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Vantaa:Talentum Media Oy.
Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki:Talentum.
Tietosuojalaki (2018/1050)
Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino- Juvenes Print.
Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki:Kustannusosakeyhtiö Tammi.
Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012.Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki:Sanoma Pro Oy.
Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2009. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakkoarvioinnin järjestämiseksi. Helsinki. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf. 2.4.2019.
Vaahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki:Edita Prima Oy.
Vaahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki:Edita Prima Oy.
Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki:Talentum.
Verne. Tiedon analysointi. Tampereen teknillinen yliopisto. http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/.14.8.2018.
Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki:Edita Prima Oy.
Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu:Otavan kirjapaino Oy.
Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki:Edita.
Vilkka, H & Airaksinen, T. 2003.Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki:Tammi.
Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva:Bookwell Oy.
Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki:Kauppakamari

Teemahaastattelun avulla pyritään selvittämään pk-yritysten tietoja rekrytoinnin tarpeen tunnistamisesta ja rekrytoinnin suunnittelusta sekä miten rekrytointi on toteutettu yrityksissä. Kysymysten avulla saadaan selville, vahvistuuko opinnäytetyön viitekehyksen tiedot vai löytyykö eroavaisuuksia. Teemahaastattelun aluksi selvitetään yrityksen taustatiedoista seuraavat asiat: yrityksen toimiala, yrityksen ikä, yrityksen henkilökunnan määrä sekä yrityksen kasvusuunnitelma.

HAASTATTELURUNKO:

Kuinka rekrytoinnin tarpeen tunnistaminen on huomioitu yrityksessä?

- millainen henkilöstösuunnitelma teillä on?
- millainen henkilöstöresurssointisuunnitelma teillä on?
- onko seuraajasuunnitelmaa laadittu?
    - Jos on, millainen seuraajasuunnitelma teillä on?
    - Käytetäänkö seuraajasuunnitelmaa?
- millaisilla keinoilla henkilökuntaa sitoutetaan yritykseen?
- miten työhyvinvointia edistetään?
- kuinka henkilökuntaa motivoidaan?
- millainen palkitsemisjärjestelmä teillä on?
- millainen koulutussuunnitelma teillä on?

Kuinka rekrytoinnin tarve määritellään yrityksessä?

- kuinka ydinosaaminen yrityksessä tunnistetaan?
- miten henkilökunnan osaaminen tunnistetaan yrityksessä?
- miten osaamista kehitetään ja arvioidaan?
- miten yrityksessä toteutetaan osaamiskartoitus?
- miten osaamiskartoituksesta saatua tietoa hyödynnetään?
- miten yrityksessä toteutetaan kehityskeskustelut?
- pidetäänkö säännöllisesti
    - ketkä tekevät
- miten kehityskeskusteluista saatua tietoa hyödynnetään?
- kuinka johtamisella tuetaan yrityksen kilpailukykyä?

Kuinka rekrytoinnin suunnittelu on huomioitu henkilöstöjohtamisessa?

- millainen rekrytointisuunnitelma teillä on?
- päivitetäänkö rekrytointisuunnitelmaa säännöllisesti/tarvittaessa?
    - Kuinka rekrytointisuunnitelmaa päivitetään?
- ketkä vastaavat rekrytoinnista?
- millainen rekrytointikoulutus henkilöstöllä on?
- millainen HR-henkilöstö yrityksellä on?
- onko yrityksessä laadittu tehtävien toimenkuvaukset?
    - Millaisia ovat yrityksen tehtävien toimenkuvaukset?
    - Kuinka yrityksen tehtävien toimenkuvaukset on laadittu?
- onko rekrytointia varten laadittu tehtäväprofiili?
    - Millaiset ovat rekrytointia varten laaditut tehtäväprofiilit?
    - Kuinka tehtäväprofiilit ovat laadittu?
- määritetäänkö ennen rekrytoinnin aloittamista rekrytointikriteerit?
    - Millaisia rekrytointikriteerejä on laadittu/ käytössä ennen rekrytoinnin aloittamista?
    - Kuinka rekrytointikriteerit on laadittu/ käytössä ennen rekrytointia?

Ovatko rekrytoinnit onnistuneet vai onko tullut virherekrytointeja? / Millaisia haasteita rekrytoinnissa voisi tulla vastaan?

- mikä ei ole onnistunut?
- onko jouduttu uusimaan rekrytointi ja miksi?
- onko käytetty sisäistä vai ulkoista rekrytointia ja miksi siihen on päädytty?

Tervehdys!

Marja-Liisa Ruotsalainen antoi yhteystietosi liittyen opinnäytetyöhömme rekrytoinnin tarpeen tunnistamisesta ja suunnittelusta. Etsimme siis yrityksiä haastateltavaksi ja olet ollut kiinnostunut tähän osallistumaan. Onnistuisiko haastattelu vielä lokakuun aikana ja olisiko sinulla ehdottaa sopivaa päivää haastattelulle? Haastattelussa menee aikaa puolesta tunnista tuntiin ja jos työpaikaltasi löytyy sopiva rauhallinen tila voimme tulla paikan päälle. Haastattelut nauhoitetaan ja kaikki henkilötiedot käsitellään anonyymisti. Haastattelu etenee teemojen avulla joita ovat:

- kuinka rekrytoinnin tarpeen tunnistaminen on huomioitu yrityksessä?
- kuinka rekrytoinnin tarve määritellään yrityksessä?
- kuinka rekrytoinnin suunnittelu on huomioitu henkilöstöjohtamisessa?
- ovatko rekrytoinnit onnistuneet vai onko tullut virherekrytointeja?

Teemahaastattelun avulla pyritään selvittämään pk-yritysten tietoja rekrytoinnin tarpeen tunnistamisesta ja rekrytoinnin suunnittelusta sekä miten rekrytointi on toteutettu yrityksissä.

Ystävällisin terveisin,

Armi Vänskä ja Maarit Niemi

Armi Vänskä
STJYS16
1704164

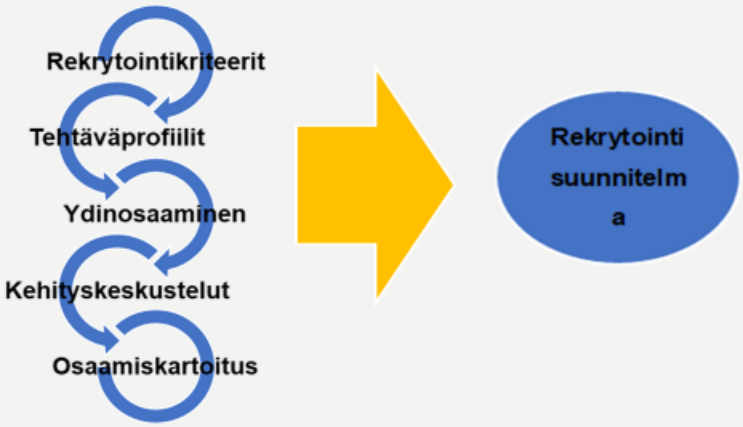
REKRYTOINNIN TARPEEN TUNNISTAMINEN JA SUUNNITTELU

TEKIJÄT: NIEMI MAARIT JA VÄNSKÄ ARMI

REKRYTOINNIN SUUNNITTELU PROSESSINA

1. Rekrytoinnin tarpeen määrittely vision ja strategian mukaisesti
2. Rekrytointikriteerit ja tehtäväprofiili, millaista osaamista tarvitaan
3. Osaamiskartoitus, sisäinen vai ulkoinen rekrytointi
4. Rekrytoinnin vastuuhenkilöt ja aikataulu
5. Rekrytointi voi alkaa!

REKRYTOINTISUUNNITELMAN RAKENTAMINEN



REKRYTOINNIN TARPEEN MÄÄRITTELY VISION JA STRATEGIAN MUKAISESTI

- Yrityksen tavoitteet tulevaisuudessa
- Aikatauluttaminen, varaa 3-5 kuukautta
- Vaihtoehtoiset järjestelyt, jos rekrytointiin ei ole tarpeeksi aikaa
- Työlainsäädäntö

REKRYTOINTIKRITEERIT

- Rekrytointikriteerit ohjaavat rekrytointiprosessia
- Selkeä määrittely
- 8-12 kriteeriä
- Mitä osaamista/kykyjä tulee olla?
- Vältetään väärä rekrytointi

TEHTÄVÄPROFIILIT

- Rekrytoinnin viitekehys
- Ohjaa päätöksentekoa
- Peili hakijoiden ominaisuuksille
- Pohjautuu yrityksen strategiaan
- Tulevaisuuden kannalta oikea henkilö
- Tehtäväprofiilissa kuvataan:
  - Tarvittavat tiedot ja taidot
  - Tehtävään sopivan henkilön arvot

SISÄINEN VAI ULKOINEN REKRYTOINTI

- Voidaan käyttää yhtä aikaa
  - Tasapuolinen rekrytointiprosessi
- Sisäisen rekrytoinnin etuja
  - Tuntee organisaation
  - Heti valmis
  - Etenemismahdollisuus
  - Säästetään aikaa ja rahaa
  - Parantaa työmotivaatiota

VASTUUHENKILÖT JA AIKATAULU

- Esimies projektipäällikkönä
- Rekrytointisuunnitelma
- HR tai ulkopuolinen rekrytointipalvelu apuna
- Päävastuu rekrytoinnista esimiehellä
- Realistinen aikataulu
- Hallittava kokonaisuus

YDINOSAAMINEN

TEKIJÄT: NIEMI MAARIT JA VÄNSKÄ ARMI

YDINOSAAMISEN TUNNISTAMINEN

- Kilpailukyvyn perusta
- Itse parhaiten hallitsemaa osaamista
- Ainutlaatuista ja hankalaa jäljitellä
- Toiminta suunnitellaan tämän ympärille

YDINOSAAMISEN JA OSAAMISTARPEIDEN MÄÄRITTYMINEN

- Asiakaskunnan tarpeet
- Tarpeiden muutos
- Osaamisstrategian kehittäminen

YDINOSAAMISEN MÄÄRITTELY

- Millaista osaamista tarvitaan?
- Kuuluu yrityksen johdolle
- Ydinosaamisen tunnistaminen
  - Mietitään osaamisen lisäarvo
  - Pystytäänkö osaamisella lisäämään kilpailukykyä?
  - Voidaanko osaamista soveltaa muualla liiketoiminnassa?

YDINOSAAMISEN HYÖDYNTÄMINEN

- Ydinosaaminen 5-10 kappaletta
- Ydinosaaminen kuvataan osaamiseksi
- 3-5 osaamisaluetta
- Konkreettinen osaaminen

OSAAMISPÄÄOMA

- Yrityksen aineeton pääoma koostuu henkilöstöresursseista, tiedoista ja taidoista
- Osaamisresursseja hyödyntämällä syntyy osaamispääomaa
- Henkilö-, rakenne- ja suhdepääoma = osaamispääoma

OSAAMISPÄÄOMAN JOHTAMINEN

- Kasvatetaan yrityksen arvoa
- Mistä yrityksen osaaminen muodostuu?
- Miten osaamista voidaan kehittää?
- Jos osaamista ei johdeta
  - kehitys seisahtuu
  - ei voida vastata liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin
  - ei muodostu uutta osaamispääomaa

OSAAMISKARTOITUS

TEKIJÄT: NIEMI MAARIT JA VÄNSKÄ ARMI

OSAAMISKARTTA JA OSAAMISKESKUSTELUT

- Osaamisen hallinnan työväline
- Kuva yksikössä tarvittavasta osaamisesta
- Määritellään yksilölliset osaamistavoitteet

OSAAMISKARTOITUS

- Oman henkilöstön osaamisen kartoitus
- Millaista osaamista, tietoa ja taitoa jo on
- Selvitetään osaamisen nykytaso ja uudet tavoitteet
- Löydetään helpommin sopiva henkilö, jota yritys tarvitsee tulevaisuudessa

HYVÄ OSAAMISKARTOITUS

- Käytännönläheinen
- Selkeästi luettava
- Tulevaisuuteen suuntautuva
- Ennakoiva

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN ARVIOINTI

- Itsearviointi
- Vertaisarviointi
- Asiakasarviointi

KEHITYSKESKUSTELUT

- Yksittäisen työntekijän osaamiskartoitus
- Yhteinen käytäntö

- Dokumentointi

- Säännölliset kehityskeskustelut
- Työntekijän tilanteen kartoitus

KEHITYSKESKUSTELUN HYÖDYT

- Tietoa yrityksen osaamiskartoitukseen ja urasuunnitteluun
- Voidaan määritellä henkilökunnan nykyiset voimavarat sekä jatkossa tarvittavat voimavarat
- Järjestelmällistä
- Tukevat ammatillista kasvua
- Ohjaavat urapolulla etenemistä
- Sitouttaa

KEHITYSKESKUSTELUN HYÖDYT

- Selkiyttää työhön liittyviä odotuksia ja oman työn merkitystä
- Lisää työmotivaatiota ja parantaa tuloshakuisuutta
- Lisää työhyvinvointia
- Uudet kehitysideat

- Huonosti onnistunut kehityskeskustelu
  - Negatiivinen vaikutus saataviin hyötyihin

SEURAAJASUUNNITTELU

TEKIJÄT: NIEMI MAARIT JA ARMI VÄNSKÄ

HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

- Ennakoidaan tulevaisuuden tarpeita henkilöstövoimavaroissa
- Varmistetaan oikeat tekijät oikeaan paikkaan oikeaan aikaan
- Varmistetaan sen hetkisen tarpeen mukainen ja riittävä henkilöstö
- Varaudutaan myös yllättäviin rekrytointitarpeisiin
- Vaikuttaa kilpailukykyyn

SEURAAJASUUNNITTELU

- Varaudutaan osaamis- ja johtajuusvajeeseen
- Potentiaalit
- Avainhenkilöt
- Korvaajat
- Kriittiset henkilöt
- Osaamisen jakaminen

TULEVAISUUDEN SUUNNITTELU

- Kasvupotentiaali
- Ohjaaminen potentiaalista avainhenkilöksi

- Esimiestoiminta

- Yrityksen kehittyminen
- Toiminnan tehostaminen

REKRYTOI TULEVAISUUTEEN

- Onnistuneella rekrytoinnilla saadaan palkattua työntekijä yritykseen ei vain ainoastaan tehtävään
- Oikea ihminen oikeassa paikassa

- Työvoiman saatavuus
- Sitouttaminen

REKRYTOI TULEVAISUUTEEN

- Verkostoituminen
- Hyvien suhteiden luominen
- Yrityksen etulyöntiasema

LÄHTEET:

- Aarnikoivu, H, 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Hämeenlinna:Kariston Kirjapaino Oy.
- Empore Oy. 2014. Opas rekrytointiin ja rekrytoinnin suunnitteluun. http://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php.
- Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki:Multiprint Oy.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna:Talentum.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki:Tammi.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. ja Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä:Työterveyslaitos.
- Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua. Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Viro:Kauppakamari.

LÄHTEET:

- Hätönen, H. 1999. Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa:Metalliteollisuuden kustannus Oy.
- Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki:Alma Talent.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä:Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2004. Strategiakartat. Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki:Talentum.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki:Sanoma Pro Oy.
- Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä:Gummerus.

LÄHTEET:

- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lahey, D. 2014. Perfect Picks: Evidence-Based Strategies to Hire the Right People and Build the Best Team. New Jersey:John Wiley & Sons.
- Lankinen, P., Miettinen, A. ja Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista-hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna:Karisto Oy.
- Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Väitöskirja. Tampere; Acta Universitatis Tamperensis 867.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki:WSOY.
- Mathis & Jackson. 2009. Human Resource Management. Essential Perspectives. Kanada. Thomson:South-Western.

LÄHTEET:

- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio:Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Nieto, M. 2006. An Introduction to Human Resource Management. An Integrated Approach. New York:Palgrave Macmillan.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo:WSOY.
- Ronty-Österberg, M. & Rosendahl, S. Suom. Kyrö, M. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo:WS Bookwell Oy.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Viro:Meedia Zone OU.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio-tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Vantaa:Talentum Media Oy.

LÄHTEET:

- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012.Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki:Sanoma Pro Oy.
- Vaahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki:Edita Prima Oy.
- Vaahtio, E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki:Edita Prima Oy.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki:Talentum.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki:Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki:Edita.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki:Kauppakamari