

Virtuaaliorganisaation rekrytointi ja siinä syntyvän hiljaisen tiedon hallinta

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Heini Gisselle Gröndahl

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

GRÖNDAHL, HEINI GISSELLE: Virtuaaliorganisaation rekrytointi ja siinä
syntyvän hiljaisen tiedon hallinta

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 65 sivua, 19 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aihe on rekrytoinnissa syntyvän hiljaisen tiedon hallinta virtuaaliorganisaatiossa. Työn tarkoituksena on siirtää virtuaaliorganisaation rekrytoinnissa syntyvää hiljaista tietoa case-yrityksessä Yritys X, jossa tämän työn tekijä on ollut työharjoittelussa. Lisäksi tarkoituksena on tutkia virtuaalisten organisaatioiden rekrytointia prosessina sekä selvittää niissä syntyvän hiljaisen tiedon keräämiseen ja tallentamiseen parhaiten sopivia menetelmiä.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään virtuaaliorganisaatioita ja virtuaaliftyötä yleisellä tasolla. Virtuaalinen viestintä ja tiedon hallinta vaatii erityisiä kompetensseja sekä työntekijöiltä että virtuaalijohtajilta, ja nämä tulee huomioida myös rekrytoitaessa henkilöstöä virtuaaliorganisaatioon. Lisäksi osiossa käydään läpi hiljaisen tiedon sekä rekrytoinnin teoriaa. Hiljaisen tiedon muuttaminen sanalliseen muotoon on haasteellista, mutta se on osa organisaation arvokasta osaamis-pääomaa. Teoriaosaan tietoa on kerätty kotimaisista ja ulkomaisista kirjoista, nettisivuilta, tutkimuksista sekä artikkeleista.

Työn empiriaosuus koostuu kahdesta osa-alueesta, kvalitatiivisesta tutkimuksesta sekä caseosuudesta. Tutkimus on toteutettu tarpeen mukaan sekä teemahaastatteluin että strukturoituina kysymyslomakkeilla erilaisissa virtuaaliorganisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaista rekrytointi virtuaaliorganisaatioissa on, sekä miten hiljaista tietoa hallitaan virtuaalisissa tiimeissä. Case - osuudessa puolestaan toteutetaan Yritys X:n rekrytoinnissa syntyvän hiljaisen tiedon siirto luomalla ohjeistus yrityksen tietokantaan.

Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että virtuaaliorganisaatioissa ollaan melko tietoisia hiljaisen tiedon hyödynnettävyydestä, mutta rekrytoinneissa syntyvää hiljaista tietoa niissä hallitaan heikosti. Virtuaaliorganisaatioille tulisi kehittää politiikkaa, työvälineet sekä systemaattiset ohjeistukset, joiden avulla rekrytointien hiljainen tieto pystyttäisiin hyödyntämään. Yritys X:lle kehitetty ohjeistus auttaa osaltaan yrityksen rekrytoinnin hiljaisen tiedon hallintaa ja sitä tulee päivittää säännöllisesti, jotta se pysyy ajankohtaisena.

Avainsanat: virtuaaliorganisaatio, hiljainen tieto, rekrytointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

GRÖNDAHL, HEINI GISSELLE: Recruiting in Virtual Organization and
Managing its Tacit Knowledge

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 65 pages, 19 appendix
pages

Spring 2011

ABSTRACT

The purpose of this study was to find out how tacit knowledge of recruitment can be transferred in a virtual organization. The case-organization is called Yritys X and it hopes to stay anonymous. Another intention in this thesis was to study recruiting in virtual organizations as a process and also survey which methods are the best in transferring and preserving tacit knowledge of recruitment in virtual teams.

In the theoretical part of the thesis the following areas are covered: what a virtual organization is, what kind of specialized competences are needed in virtual knowledge management, what a recruiting process in general is and how tacit knowledge could be utilized in virtual organizations. Virtual communication demands several skills and these should also be considered, when recruiting new staff to virtual teams. Material of this part is from Finnish and other literature, web pages, inquiries and articles.

The empirical section of the study consists of two areas, a qualitative study and a case study. The qualitative study was carried out with both a structured email enquiry and theme interviews in several virtual organizations. The aim of this study was to find out which methods are used to manage tacit knowledge in virtual teams and also study recruiting in virtual organizations as a process. In the case section tacit knowledge of recruiting in Yritys X was transferred and saved by creating directions to the database of the company.

The study results indicate that people in virtual organizations are rather aware of the usefulness of tacit knowledge, but mostly tacit knowledge of their recruiting is managed poorly. Virtual organizations should develop such policies, tools and systematic directions that could help them to take advantage of tacit knowledge of their recruiting. This is where some further study may be needed. The directions that were created for Yritys X will help in managing tacit knowledge of recruiting, but these directions should be updated periodically in order for them to remain useful in the future, too.

Key words: virtual organization, tacit knowledge, recruiting

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	2
1.2	Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja -menetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
1.4	Opinnäytetyön swot-analyysi	6
2	VIRTUAALIORGANISAATIO JA REKRYTOINTI	9
2.1	Perinteisestä virtuaaliseen organisaatioon	10
2.1.1	Organisaatiotrendeistä	12
2.1.2	Virtuaaliorganisaation piirteitä	13
2.1.3	Työskentelyn osaamisvaatimukset virtuaaliorganisaatiossa	14
2.1.4	Viestintä virtuaaliorganisaatiossa	14
2.1.5	Johtaminen virtuaaliorganisaatiossa	16
2.1.6	Virtuaaliorganisaation etuja	17
2.2	Rekrytointi	17
2.2.1	Rekrytointi osana henkilöstösuunnittelua	18
2.2.2	Rekrytointiprosessi	19
2.2.3	Virtuaalinen rekrytointi	21
3	HILJAINEN TIETO	23
3.1	Hiljaisen tiedon ulottuvuudet	23
3.1.1	Hiljaisen tiedon siirtäminen	25
3.2	Hiljaisen tietämyksen johtaminen	26
3.2.1	Hiljaisen tiedon jakamisen vaikeus	28
3.2.2	Hiljainen tieto virtuaaliorganisaatiossa	29
4	TUTKIMUS REKRYTOINNISSA SYNTYVÄSTÄ HILJAISESTA TIEDOSTA VIRTUAALIORGANISAATIOSSA JA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN CASEORGANISAATIOSSA	31
4.1	Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus	31
4.1.1	Tutkimus rekrytoinneista ja hiljaisesta tiedosta virtuaaliorganisaatioissa	32
4.1.2	Tutkimuksen tulokset	52
4.1.3	Tutkimuksen johtopäätökset	54
4.1.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti	55

4.2	Rekrytoinnissa syntyneen hiljaisen tiedon siirtäminen Caseorganisaatiossa	56
4.2.1	Virtuaaliorganisaatio Yritys X	56
4.2.2	Työharjoitteluni Yritys X:ssä	57
4.2.3	Henkilöstöhallinto Yritys X:ssä	58
4.2.4	Hiljainen tieto Yritys X:ssä	60
4.2.5	Rekrytoinnin hiljaisen tiedon siirtäminen Yritys X:ssä	60
4.2.6	Tiivistelmä yrityksen hiljaisesta tiedosta	62
5	YHTEENVETO	64
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	71

1 JOHDANTO

Teknologian kehittymisen myötä välimatkat ovat lyhentyneet ja yritysten toimintakenttä on laajentunut (Valvisto 2005, 164). Organisaatiot toimivat usein yli valtion rajojen, jolloin niiden toiminta on kansainvälistä. On syntynyt niin sanottuja virtuaalisia, hajautettuja organisaatioita, joiden tiimien ja projektien jäsenet työskentelevät tietoverkon välityksellä eri paikoissa, kuten useilla paikkakunnilla tai eri maissa. (Anttila 2010, 33.)

Tiedon siirtäminen ja säilöminen tällaisissa virtuaalisissa organisaatioissa kohtaa uusia haasteita aivan kuten mikä tahansa toiminnan osa-alue. Tiedon siirtäminen edellyttää henkilökohtaista vuorovaikutusta, erityisesti, kun puhutaan hiljaisesta tiedosta, ja virtuaaliorganisaatioissa vuorovaikutus jää usein vähäiseksi, ja se hoidetaan pääsääntöisesti ICT-ratkaisujen (information and communications technology) avulla (Bosch-Sijtsema 2002,1). Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kokemuspäistä tietoa, jota on usein vaikea ilmaista täsmällisesti ja sanallisesti toisille ihmisille, joten sen siirtäminen eteenpäin on haasteellista. Sen siirtäminen eteenpäin organisaatiossa ja säilöminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, sillä siten henkilöstön syvin osaaminen säilyy organisaatiossa, vaikka henkilöstön vaihtumista tapahtuisikin. (Kankala 2010.)

Tämän opinnäytetyön aihepiirinä on rekrytoinnista syntyvän hiljaisen tiedon kerääminen ja siirtäminen eteenpäin virtuaalisessa organisaatiossa. Kiinnostus tämän tutkimuksen tekemiseen tuli työharjoittelustani case-yrityksessä sekä case-yrityksen toimeksiannosta, jossa toivottiin rekrytoinnin hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvää materiaalia. Lisäksi minulla on käyty aiemmin opintoja liittyen henkilöstöhallintoon, joten opinnäytetyön tekeminen näistä aiheista tuntui luontevalta jatkolta.

Työssäni tutkitaan virtuaaliorganisaation rekrytointia prosessina ja pyritään selvittämään, miten organisaation virtuaalisuus vaikuttaa rekrytointiin prosessina. Lisäksi työssä etsitään sopivia keinoja kerätä ja siirtää rekrytoinnissa syntyvää hiljaista tietoa eteenpäin organisaatiossa siten, että tieto ja osaaminen jäisivät yritykseen, eikä katoaisi sieltä työntekijöiden vaihtuessa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoite on selvittää, miten rekrytoinnista syntyvää hiljaista tietoa tulisi kerätä talteen ja siirtää Yritys X:ssä. Tarkoituksena on myös käytännössä kerätä talteen ja siirtää eteenpäin ammentamaani hiljaista tietoa Yritys X:ssä lopettaessani työtehtäväni siellä kesäkuussa 2010.

Työni tarkoituksena on kartoittaa virtuaaliorganisaation rekrytoinnin piirteitä, jotta voitaisiin mahdollisimman hyvin ymmärtää siitä syntyvää hiljaista tietoa käsitteenä. Työssäni on myös haastatteluosuus, joka kartoittaa erilaisissa virtuaalisissa organisaatioissa työskentelevien, keskenään erilaisia osaamisalueita hallitsevien ammattilaisten kokemuksia virtuaalisesta työstä, rekrytoinnista ja tiedon hallinnasta. Tavoitteeni on, että työni soveltuisi luettavaksi ja hyödynnettäväksi niin aihetta opiskeleville, kuin virtuaaliorganisaatioissa työskenteleville henkilöille. Parhaimmillaan tätä työtä voisi soveltaa myös muiden virtuaaliorganisaatioiden kuin Yritys X:n rekrytoinnin hiljaisen tiedon säilömiseen ja siirtämiseen.

1.2 Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Päätutkimuskysymys opinnäytetyöhöni muodostui pitkälti annetun toimeksiannon sekä opinnäytetyölle asettamieni tavoitteiden perusteella. Pääasiassa opinnäytetyöni pyrkii vastaamaan kysymykseen, joka käsittelee sitä, miten rekrytoinneissa syntyvää hiljaista tietoa kerätään ja siirretään virtuaaliorganisaatiossa. Päätutkimuskysymys opinnäytetyössäni on:

- Miten rekrytoinneissa syntyvää hiljaista tietoa kerätään talteen ja siirretään

virtuaaliorganisaatiossa?

Jotta tähän monialaiseen kysymykseen saataisiin mahdollisimman kattava vastaus, on myös tarkoituksenmukaista paneutua virtuaaliorganisaation rekrytointipuoleen prosessina, jotta voidaan ymmärtää millaisia asioita se sisältää ja mihin asioihin hiljainen tieto itsessään voikaan liittyä. Lisäksi tulee kysellä haastatelluilta erikseen sekä hiljaisen tiedon keräämiseen että sen siirtämiseen liittyvistä menetelmistä, koska nämä ovat kaksi eri asiaa. Tiedon hyödyntämisen kannalta on myös tärkeää selvittää, mitkä menetelmät sopivat parhaiten hiljaisen tiedon keräämiseen ja siirtämiseen juuri virtuaalisissa työolosuhteissa, joissa ihmiset ovat harvoin samassa fyysisessä tilassa tai edes maantieteellisesti lähellä toisiaan. Hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvien menetelmien kartoitus liittyy suoraan opinnäytetyöni case-osuuteen, jossa siirretään käytännössä hiljaista tietoa case-organisaatiossa, joka on myös virtuaaliorganisaatio.

Lisäksi on tärkeää tutkia tarkemmin virtuaaliorganisaatiota tiedon johtamisen näkökulmasta, eli organisaationa, jossa syntyy, kerätään ja siirretään erilaista informaatiota. Olennaiseksi tässä nousevat tietoiset menetelmät, joita virtuaalisissa organisaatioissa mahdollisesti hyödynnetään jotta hiljaista tietoa saataisiin mahdollisimman hyvin paitsi talteen, myös siirrettäväksi eteenpäin organisaatiossa. Tässä osiossa ei käsitellä yksinomaan pelkästään rekrytoinnista syntyvää hiljaista tietoa, vaan paneudutaan aluksi myös yleisiin virtuaalityön tiedon hallinnan haasteisiin. Tämä siksi, että haastatteluun vastanneiden voi olla helpompaa miettiä hiljaista tietoa yleisesti organisaatiossaan, kuin nimenomaan vain rekrytoinnin kannalta, ja lisäksi virtuaalisen tiedon hallinnassa saattaa olla melko samanlaiset haasteet, hallittiin sitten rekrytointiin kuin työrutiineihinkin liittyvää tietoa.

Opinnäytetyöni alatutkimusongelmat näiden pääkysymyksien rinnalle muotoutuivat seuraavasti:

- Miten rekrytoinnin hiljaista tietoa kerätään talteen ja siirretään virtuaaliorganisaatiossa?
 - Millainen prosessi on virtuaaliorganisaation rekrytointi?
 - Millaisia haasteita on virtuaalisella toiminnalla ja tiedon hallinnalla?
 - Mitkä menetelmät soveltuvat parhaiten hiljaisen tiedon keräämiseen ja siirtämiseen virtuaalisessa organisaatiossa?

Opinnäytetyöni hyödyntää useita tutkimusmenetelmiä, sekä empiiristä että teoreettista tutkimusta. Teoriaosan tiedot perustuvat perinteisistä ja sähköisistä lähteistä haettuun teorial tietoon, jota olen opinnäytetyön tavoitteita tukien pyrkinyt omaksumaan ja siirtämään tähän työhön. Empiiristä tutkimustapaa taas on hyödynnetty tutkimusosuudessa, jossa olen toteuttanut teemahaastattelun, jonka avulla olen pyrkinyt hahmoittamaan mm. virtuaaliorganisaation tiedon keräysprosessia ja -hallintaa. Kumpikin tutkimusmenetelmä on siis olennainen opinnäytetyössäni, sillä ne täydentävät toisiaan ja antavat kuvaa sekä aiheen teorial tiedoista että ammattilaisten näkökulmista.

Empiriinen tutkimukseni edustaa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jolla pyritään määrittämään ilmiöiden laadullisia piirteitä määrällisten sijaan. Laadullinen tutkimusote tukee opinnäytetyötäni juuri siksi, että työni etsii keinoja hallita virtuaalisissa organisaatioissa olevaa tärkeää, ehkä tiedostamatontakin, tietoa, eikä esimerkiksi pyri laskemaan todennäköisyyksiä tai jonkun asian yleisyyttä tai suosiota, kuten määrällinen tutkimus mahdollistaisi. Tavoitteenani on siis olemassa olevien ilmiöiden (virtuaaliorganisaation ja hiljaisen tiedon) syvällisempi hahmotaminen ja hyödyntäminen työelämässä alansa ammattilaisten näkökulmasta.

(Helakorpi 2001.)

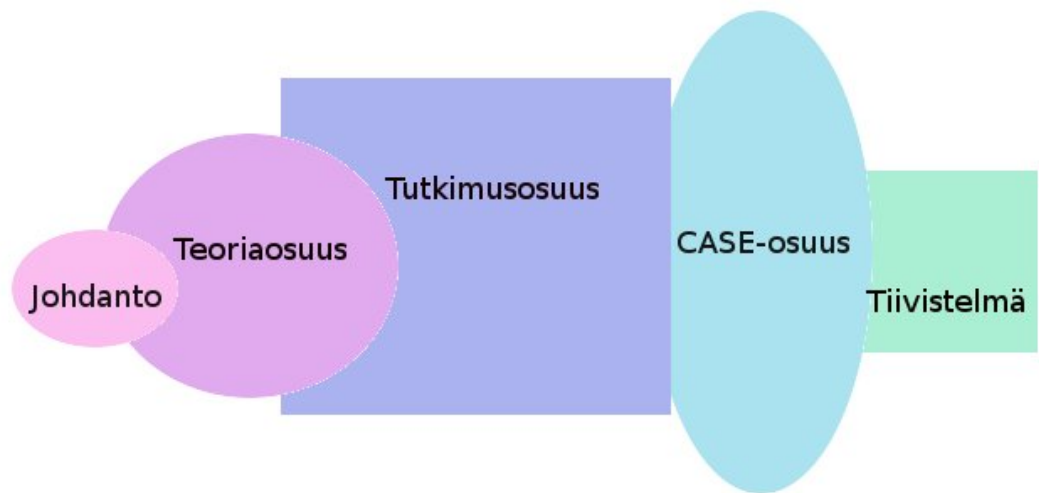
Tietoa hankin kirjallisista lähteistä, verkosta ja virtuaaliorganisaatiossa työskenteleviltä ammattilaisilta teemahaastatteluiden avulla. Suoritin viisi kuukautta kestävästä työharjoitteluni case-organisaatiossa toimimalla henkilöstöpäällikköharjoittelijana virtuaalisessa työympäristössä, ja pääasiallinen tehtäväni oli rekrytointi, joten case-organisaation toimintaan ja siellä rekrytoinnista saadut tietoni ovat omakohtaisesti hankittuja. Case-organisaatio pysyttelee anonyymina ja siitä käytetään tässä työssä nimeä Yritys X.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni muodostuu karkeasti kahdesta pääosiosta, teoriaosuudesta sekä empiriaosuudesta, joka niin ikään jakaantuu kahteen osaan. Teoria-osio työssä on aiheeseen johdatteleva ja se sisältää runsaasti myös erilaisista lähteistä hankittua teorialietoutta liittyen virtuaaliorganisaation hiljaiseen tietoon ja rekrytointiin. Tässä osiossa tutustutaan juuri työn tavoitteisiin, menetelmiin sekä tietopohjaan, jota on hankittu pääasiassa kirjallisista lähteistä ja Internetlähteistä niin suomeksi kuin englannin kielelläkin. Tämän osion muodostavat opinnäytetyön johdanto sekä teoriaosuus.

Empiriaosuus muodostuu itse tutkimusosuudesta sekä case-osuudesta. Tutkimusosuudessa virtuaaliorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden avulla kartoitetaan virtuaaliorganisaatiota yleisenä työympäristönä ja käsitteenä, sekä paneudutaan erikseen virtuaalisen organisaation rekrytointipuoleen sekä siihen, miten hiljaista tietoa oikeasti käsitellään virtuaalisissa organisaatioissa. Tämän osion tarkoituksena on tarjota osaamista ja tietoa opinnäytetyöni viimeiseen koetukseen, eli itse case-osuuteen. Case-osuudessa on case-organisaation esittely lyhyesti, sekä hiljaisen tiedon siirtäminen käytännössä tässä Yritys X:ssä.

Opinnäytetyön lopussa on itse tiivistelmä. Tiivistelmässä koko aihe nivotaan yhteen, kerrataan opinnäytetyön antia kokonaisuutena ja tehdään jatkotutkimusehdotuksia.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

1.4 Opinnäytetyön swot-analyysi

Laadin opinnäytetyölleni Swot-analyysin, joka on yksi monista strategisen suunnittelun työkaluista projekteille ja toiminnoille, joilla on selkeä lähtötilanne ja saavutettava päämäärä. Oleellista SWOT-analyysille on projektiin sekä ulkoisesti että sisäisesti kohdistuvat tekijät ja ominaisuudet, joilla voi olla positiivista tai negatiivista vaikutusta projektin menestymiseen tai päämäärän saavuttamiseen. (Tatum 2010.)

SWOT-analyysi muodostuu neljästä arvioitavasta osasta. Ensimmäinen osa-alue on vahvuudet, jotka ovat usein hyvin sisäisiä ominaisuuksia, kuten myös analyysin toinen osa-alue, heikkoudet. Ulkoisemmiksi arvioidaan SWOT-analyysin kaksi muuta osaa, mahdollisuudet ja uhat. Näiden katsotaan usein tulevan enemmän projektin ja toimijoiden ulkopuolelta, kuin olemassa olevien vahvuuksien ja heikkouksien (RMA 2008). Syvällinen SWOT-analyysin tarkoitus onkin siis lisätä projekteihin ja toimintoihin osallistuvien ihmisten ymmärrystä siihen sisältyvistä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Täten voidaan keskittyä siihen, miten käyttää jokaista vahvuutta, kuinka välttää jokaista heikkoutta, kuinka hyödyntää jokaista mahdollisuutta ja kuinka puolustautua uhkia vastaan, jotta tavoiteltava päämäärä olisi saavutettavissa. (Tatum 2010.)

Omassa analyysissäni opinnäytetyötä edistäviä vahvuuksia ovat aiempi kokemus opinnäytetyön käsittelemistä asioista sekä kiinnostus henkilöstöhallinnon sähköisiin toimintoihin. Opinnäytetyötäni häiritseviksi heikkouksiksi katsoin ennen kaikkea ajan vähyyden sekä henkilökohtaisen elämän viimeaikaiset muutokset, jotka ajoittain rajoittavat työn tekemistä. Hyviä mahdollisuuksia työn onnistumiselle ovat sen sijaan sopivien lähteiden melko hyvä saatavuus ja opinnäytetyön tekeminen pidemmällä ajanjaksolla, jolloin asiat saavat välillä hautua mielessä ja minulla on hyvin aikaa jäsenellä työtäni. Työhöni liittyvät uhat koskevat lähinnä opinnäytetyön tekemistä pitkällä aikavälillä, jolloin on aina mahdollista, että unohtaa työn kannalta oleellisia asioita ja myös liika omaan kokemukseen luottaminen ja nojaaminen näin uransa alkuvaiheessa voi olla uhka opinnäytetyön onnistumiselle.

+	-
<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <p>Henkilöstöhallinnon aiemmat opinnot. Kokemus tiedon hakemisesta ja tutkimuksen tekemisestä. Kokemus online-rekrytoinnista ja virtuaaliorganisaatiossa toimimisesta. Opiskelijan oma kiinnostus aiheeseen.</p>	<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <p>Todella vähän aikaa tehdä opinnäytetyötä oman työelämän takia. Opiskelijan suuret elämänmuutokset opinnäytetyön tekemisen aikana → vaihtelevasti aikaa ja voimavaroja toteuttaa työtä. Opiskelijan fyysinen sijainti kaukana koululta → työn ohjaaminen ja seuraaminen vaikeutuu hieman.</p>
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <p>Oma työharjoittelu virtuaalisessa organisaatiossa. Opinnäytetyön tekeminen pikkuhiljaa pidemmällä ajanjaksolla → asioiden kypsyttämiseksi ja työn suunnittelulle hyvin aikaa. Kirjastoissa ja internetissä paljon hyviä lähteitä saatavilla liittyen aiheeseen. Virtuaalisiin työtapoihin perehtynyt opinnäytetyön ohjaaja apuna työssä.</p>	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <p>Omien koulussa opittujen taitojen yliarviointi. Liika työharjoittelussa kerätyyn tietoon nojaaminen. Opinnäytetyön tekeminen venyi työelämään pääsemisen takia → asioita voi unohtua.</p>

KUVIO 2. Opinnäytetyön SWOT-analyysi

2 VIRTUAALIORGANISAATIO JA REKRYTOINTI

Virtuaaliorganisaatiolla tarkoitetaan yritystä tai yhteisöä, jonka toiminnot hoidetaan päivittäin virtuaalisten yhteyksien varassa joko kokonaisvaltaisesti tai pääasiallisesti. Virtuaaliorganisaatio voi niin ikään olla ryhmä useita organisaatioita, jotka toimivat verkon yli yhdessä tiettyä tarkoitusta varten. Tällaisissa organisaatioissa viestintä, ideointi ja yhteydenpito organisaation sisäisesti hoidetaan usein tietoverkkojen avulla (Merkevicius 2008).

Virtuaaliorganisaatiossa internet ei voi olla rekrytinnissakaan pelkästään väline kontaktien luomiseen, vaan se on myös jokapäiväinen työväline olla vuorovaikutuksessa työasioiden puitteissa. Virtuaalinen rekrytointi sen sijaan on loistava testi hakijalle, ja antaa selvää kuvaa siitä, miten taitava virtuaalinen viestijä hakija on, miten hyvin hän osaa tuoda niin persoonaansa kuin informaatiotakin verkossa ilmi, ja miten hyvä hän on käyttämään teknologisia välineitä (Robbis & Decenzo 2007, 7-8). Tämän vuoksi virtuaaliorganisaatiossa saatetaan suosia online-rekrytointia, eli verkossa tapahtuvaa pitkälle vietyä rekrytointia, jolla on aivan samat vaiheet ja tarkoitus, kun perinteiselläkin rekrytinnilla. Prosessia sen sijaan viedään eteenpäin sähköpostitse, rekrytointipalvelun kautta, puhelimitse, ja sähköisten neuvottelukanavien kautta ja hyvin usein myös johdetaan joko osittain tai kokonaan sähköisesti yrityksessä.

2.1 Perinteisestä virtuaaliseen organisaatioon

Organisaatio tarkoittaa ihmisistä koostuvaa kokonaisuutta, joka toteuttaa tiettyä toimintaa tai tehtävää tarkoituksenmukaisesti. Keskeisiä asioita uutta organisaatiota perustettaessa on arvioida sen tuottavuus, hallittavuus, osaamispääoma ja osaamisen yhdistäminen toisiinsa, tiedonkulku, sekä jatkuva kuormittavuus, joka takaa organisaation toiminnan jatkuvuuden. Vaikka usein organisaatioista pyritään piirtämään erilaisia malleja ja kaavakuvia, on muistettava, että todellisuudessa organisaatiot ovat aina tätä monimutkaisempia, sillä ne toimivat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa. (Hannula 2004.)

Olennaista organisaation toiminnassa ovat myös organisaatorakenne ja -hierarkia, jotka määrittelevät paitsi organisaation toiminnan laadun ja tarkoituksen, myös organisaation vaatimat yksiköt ja johtotasot. Organisaatioita on siis hyvin erityyppisiä riippuen organisaation tarkoituksesta ja toimintatavoista ja eri rakenteet palvelevat organisaatiota eri tavoin riippuen sen tarpeesta. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tai toimivinta organisaatiomallia, mutta pääsääntöisesti trendi on 1980-luvulta ollut kohti hierarkkisesti matalia organisaatioita, joissa johtotasoja on vähemmän. (Johanson 2003.)

Käsitteen Virtual eli virtuaalisuus merkitys riippuu pitkälti sen käyttöyhteydestä, mutta tietoteknisessä ja liiketaloudellisessa mielessä sillä tarkoitetaan lähes mitä tahansa asiaa tai toimintoa, joka ei ole fyysisesti olemassa, mutta se voidaan esittää/luoda sähköisten sovellusten avulla, kuten Internetin tai erilaisten ohjelmistojen. (Oxford Dictionaries 2011.)

Virtuaaliorganisaatiolla tulee olla myös kaupallinen tai toiminnallinen tarkoitus, jolle sen toiminta perustuu. Lisäksi sen jäsenet ovat usein maantieteellisesti etäämmällä toisistaan, kuin taas perinteisessä organisaatiossa toiminnot tapahtuvat samalta työpaikalta (Merkevicius 2008). Madaltuneiden organisaatiorakenteiden vuoksi joskus myös yritykset muodostavat keskenään virtuaalisia työryhmiä ja tiimejä, ja vaikka niitä ei varsinaisiksi kaupallisiksi virtuaaliorganisaatioiksi voidakaan mieltää, ne sisältävät kaikki muut virtuaaliorganisaation dimensiot virtuaalisesta työskentelystä asiantuntijuuden hyödyntämiseen etäyhteyksien avulla. (Thomas 2005.)

Hyviä esimerkkejä toiminnan mahdollistavista ohjelmistoista ja laitteista ovat resurssinhallintasovellukset, Skype eli Internet-puhelin, erilaiset pikaviestintäohjelmat (MSN Messenger, Office Communicator), matkapuhelin, faksi, sähköposti sekä erilaiset virtuaaliset verkkoneuvottelu- ja kokoussovellukset. Vaikka ainakin osa edellä mainituista työkaluista ovat tuttuja jokaisessa yrityksessä nykypäivänä, on kokonaisuudessaan sähköisten yhteyksien varassa toimiviin virtuaaliorganisaatioihin useimmilla organisaatiolla vielä matkaa. (Viitala 2004, 48.)

2.1.1 Organisaatiotrendeistä

Virtuaaliorganisaatio on itse asiassa vain yksi 1980-luvulta alkunsa saanut organisaatiotrendeistä ja sillä kuvataan nimenomaan organisaation laadullista muotoa (Merkevicius 2008). Muita trendejä ovat mm. ulkoistaminen ja verkostoituminen, jotka ovat nykyään virtuaaliorganisaatioiden tapaan tuttuja käsitteitä monille liiketoimintaa harjoittaville organisaatioille, ja niitä voidaan havaita myös virtuaaliorganisaatioissa itsessään. Ulkoistamisella tarkoitetaan liiketoiminnan prosessien siirtämistä toisille yhteisöille korvausta vastaan, ja tavoitteena tällä on tehostaa organisaation keskittymistä omaan liiketoimintaansa ja usein myös ulkoistamisella saavutettavat kustannussäästöt (Thompson 2010). 2000-luvun alun jälkeen ulkoistaminen laajeni jo yritysten henkilöstöhallintoon asti, pääasiassa palkkahallintoon ja rekrytointiin. Virtuaaliorganisaatio onkin itse asiassa käsitteenä jatkoa ulkoistamiselle; hoidetaan organisaation toimintoja virtuaalisesti joko yrityksen sisältä käsin tai sen ulkopuolelta ulkoistettuna. (Törmä 2010.)

Niin ikään networking eli verkostoituminen on virtuaaliorganisaation sisäkäsitteitä, sillä virtuaaliset organisaatiot usein luovat verkostoja, joissa osaamista ja tietoa ohjataan ja vaihdetaan yhtenäisen verkoston sisällä ja verkostoista toiseen. Verkostoista muodostuvat organisaatiot ovat usein myös vähemmän hierarkkisia, mikä osaltaan selittää organisaatiohierarkioiden mataloitumista keskijohdon yhä useammin kadotessa tai vähentyessä (Johanson 2003). Tietoyhteiskunnan oleellinen piirre on organisaatioiden verkostoituminen ja alihankinnan merkityksen kasvaminen. (Montola 2003.)

2.1.2 Virtuaaliorganisaation piirteitä

Virtuaaliorganisaatioilla on keskenään yhdistäviä piirteitä, jotka on syytä käydä läpi virtuaaliorganisaatioista puhuttaessa. Ensinnäkin virtuaaliorganisaatioilla ei ole yhtä tiettyä fyysistä paikkaa, jossa tapahtuisi kaikki organisaation keskeinen toiminta. Virtuaaliorganisaatio on myös usein lisäarvoa tuottava organisaatio, joka koostuu sisäisistä verkostoista, eli eri alojen toimijoista, jotka muodostavat keskenään toimivan organisaatiokokonaisuuden. Usein sähköisissä organisaatioissa voi toimia riippumatta sekä paikasta, että kellonajasta. Tämä pätee erityisesti silloin, kun organisaatio on levinnyt useille mantereille, tai jos toimii työtehtävissä, jotka eivät vaadi tarkkoja työaikoja. (Hannula 2004.)

Koska virtuaalisten organisaatioiden toimijat sijaitsevat useimmiten fyysisesti etäällä toisistaan, on näiden organisaatioiden viestinnällä myös omat etäisyydestä johtuvat haasteensa. Esimerkiksi johtamisen vaikeus, väärinymmärrysten riski ja viestinnän eriaikaisuus saattavat hankaloittaa tiedon siirtoa ja avoimuuden tuntua virtuaaliorganisaatiossa. Pääasiassa virtuaaliorganisaatiossa viestitäänkin sähköisiä viestintäkanavia pitkin ja itsestään selvää on, etteivät virtuaaliorganisaatiot olisi mahdollisia ilman nykyaikaista tieto- ja viestintäteknologiaa. (Hannula 2004.)

Virtuaaliorganisaatioiden yhteinen etu on organisaatioiden ketteryys. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että osaamisen johtaminen, esimerkiksi eri osaamisalueiden yhdistäminen, sujuu joustavasti ja nopeasti ja lähes täysin osaajien fyysisistä sijainneista riippumattomasti. Joskus virtuaaliorganisaatio- tai verkosto perustetaan vain yhden tehtävän tai päämäärän hoitamista varten, ja saatetaan lakkauttaa tämän suorittamisen jälkeen hyödyntäen virtuaalisen rakenteen nopeutta ja joustavuutta. Virtuaaliorganisaatiot tuovatkin tarkoituksenmukaisesti erilaista osaamista yhteen joko pitkäaikaista liiketoimintaa tai nopeaa projektia, esimerkiksi tuotekehittelyprosessia, silmällä pitäen. (Hannula, 2004.)

2.1.3 Työskentelyn osaamisvaatimukset virtuaaliorganisaatiossa

Virtuaaliset organisaatiot ovat fyysisesti hajanaisia, ja niissä toimiminen edellyttää työntekijöiltä erityistä osaamista. Kyky itsenäiseen työskentelyyn sekä toimivaan etävuorovaikutukseen muiden tiimin jäsenten kanssa ovat avainasemassa virtuaaliorganisaatiossa toimittaessa. Hyvät kommunikointitaidot, tekniset taidot sekä itsensä ja työnsä johtamisen taidot korostuvat hajautetuissa työympäristöissä. Vastuullisuus, luotettavuus ja itsenäinen työskentelytapa auttavat työntekijää selviytymään virtuaalisen työn haasteista. Eräs tärkeistä vaadittavista ominaisuuksista on myös sosiaalisen eristyneisyyden sietokyky, sillä sosiaaliset kontaktit ovat useammin sähköisiä virtuaaliorganisaatioista puhuttaessa. Ammattitaidot ja hyvien sosiaalisten kontaktien merkitystä ei silti voi virtuaalitiimeissäkään työskentelevän henkilön kohdalla vähätellä. (Kokko, Vartiainen, Hakonen 2003.)

Pelkästään yksilöltä vaaditut taidot eivät riitä virtuaalisessa organisaatiossa toimimiseen. Myös tiimeille asetetaan vaatimuksia, jotta virtuaalinen yhteistyö voisi sujua mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Kommunikointi, vastuunjako ja selkeä koordinointi ovat virtuaalitiimien toiminnan kulmakiviä. Virtuaalitiimeissä työskentelee monesti myös hyvin erilaisia ihmisiä erilaisista kulttuureista, ja tässä kohtaa korostuu myös kulttuurierojen ymmärtäminen ja kunnioittaminen. (Kokko, Vartiainen, Hakonen, 2003.)

2.1.4 Viestintä virtuaaliorganisaatiossa

Tietotekniikka vapauttaa työntekijän ajasta ja paikasta, ja siten on mahdollista, että virtuaaliorganisaatiossa henkilöt viestivät fyysisesti etäällä toisistaan ja jopa eriaikaisesti. Sähköposti ja erilaiset virtuaaliset järjestelmät mahdollistavat erityisryhmien työskentelyn yrityksissä (esim. liikuntarajoitteiset), etätyön ja yhdessä työskentelyn ilman yhteistä fyysistä tilaa. Inhimillinen ja luova toiminta sekä vapaa ajatusten vaihto saavat kuitenkin aina voimaa yksilöiden välisestä vuorovaikutuksesta, joka on usein virtuaalisissa organisaatioissa etäisempää. Tämä antaa haasteensa viestinnälle virtuaalisissa organisaatioissa. (Viitala 2004, 48.)

Virtuaaliorganisaatioiden viestintää rikastuttamaan onkin kehitetty eläväisempiä

videoneuvottelumahdollisuuksia perinteisen puhelin- ja sähköpostiliikenteen rinnalle. Videokommunikaatioon voi liittää mukaan esimerkiksi oman agendansa tai tekemänsä kaavion, joten kyseessä ei ole puhtaasti vain videonäytön varassa tapahtuva kommunikaatio, vaan videoneuvottelu tarjoaa mahdollisuuksia myös monipuoliseen tiedon siirtämiseen. On myös todettu, että videokommunikaatiolla voidaan osaltaan parantaa yrityksen tuottavuutta tehostamalla tiedon siirtämistä ja kommunikaatiota, joten se voi tarjota myös taloudellista säästöä. Kaikissa virtuaaliorganisaatioissa näitä mahdollisuuksia ei kuitenkaan hyödynnetä, vaikka esimerkiksi sanattoman viestinnän merkitys ihmisten välisessä kommunikaatiossa on kiistämätöntä. (Korpinen 2010.)

Virtuaaliorganisaation viestinnässä vallitsee myös ns. hiljaisuuden spiraalin ongelma, jossa esimerkiksi laajassa virtuaalisessa chat-keskustelussa kukaan osallistujista ei tohdi sanoa mielipiteitään tai huomioitaan siksi, että pelkää niiden tulevan tyrmätyksi mikäli ne eivät edusta yleistä mielipidettä. Tällöin johtajallekin voi tulla hyvin vääränlaista informaatiota keskusteluun osallistuneiden henkilöiden ajatuksista ja tunteista, jos kaikki turvautuvat yleiseen mielipiteeseen. Jos taas sama keskustelu käytäisiin fyysisesti saman pöydän äärellä, vaikuttaisivat kaikkien osallistujien ilmeet, eleet ja äännähdykset siihen, miten kukin saisi nonverbaalista tietoa toisten mahdollisista ajatuksista. Tällöin lähdetäisiin ehkä rohkeammin kyseenalaistamaan asioita. Virtuaalisissa organisaatioissahan ihminen ei ole anonyymi kuten vaikka netin keskustelupalstoilla, joten anonyymiys ei tässä tapauksessa rohkaise sanomaan mielipiteitään julkisesti. Mahdollisesti tehokkain tapa torjua hiljaisuuden spiraalin ongelmaa ovat anonyymit keskustelut, mikä ei useinkaan ole mahdollista yritysmaailmassa toimittaessa. (Montola 2003.)

Myös keskinäisen luottamuksen ja toimintojen kontrolloinnin sopiva suhde virtuaaliorganisaatiossa mahdollistaa avoimen ja innovatiivisen sähköisen viestintäilmapiiirin, joihin yrityksessä tulee panostaa. Tällaisia luottamusta joko synnyttäviä tai rikkovia tekijöitä voivat olla mm. virtuaaliset allekirjoitukset, lainsäädännön noudattaminen tai noudattamatta jättäminen virtuaalisissa toiminnoissa, ja erilaiset sähköiset työkalut, joilla suojataan tärkeäksi tai salaiseksi luokiteltua tietoa. Puhutaan ns. organisaation sisäisestä luottamuksesta. (Pavec 2004.)

2.1.5 Johtaminen virtuaaliorganisaatiossa

Virtuaalinen johtaminen on perinteisen organisaation johtamista haasteellisempaa juuri siksi, että johtajien ja alaisten keskustelut käydään puhelimessa ja sähköpostitse sen sijaan, että johtaja kävisi välillä työntekijöiden joukossa katsomassa miten työ sujuu käytännössä. Myös henkilökohtaisen tunne ja -luottamussiteen muodostaminen on virtuaalisessa työympäristössä haasteellisempaa, sillä henkilöt jäävät usein etäisemmiksi toisilleen. Tämä heijastuu myös osaamisen ja tiedon johtamiseen ja siirtämiseen yrityksessä, sillä avoimuus voi olla perinteistä organisaatiota vähäisempää. (Montola 2003.)

Mikäli virtuaalisen yrityksen käytössä on esimerkiksi työyhteisön sisäisiä chat-foorumeja, joissa voi käydä keskusteluja työasioista vapaampiin kahvipöytäkeskusteluihin, se voi osaltaan tiivistää yrityksen yhteydentunnetta ja lisätä avoimuutta. Johtamisessa tätä voi käyttää työkaluna juuri vapaampana, rennompana viestikanavana henkilöstön kanssa. Työntekijöille on myös tärkeää virtuaalisessa organisaatiossa tunne siitä, että johtaja on läsnä. (Montola 2003.)

Etäjohtajan on myös usein vaikeaa hahmottaa tarkasti, kuka työntekijöistä tekee mitään ja kuinka paljon tehtävien tekemiseen menee aikaa. Muutokset henkilöstössä ja organisaatiossa niin ikään osaltaan luovat haasteita virtuaalisen etäjohtajan arkeen. Jos virtuaaliorganisaatio toimii useammassa maassa kerrallaan, haasteita tuovat myös erilaiset työskentelykulttuurit ja aikavyöhykkeet. Toimintatapojen olisi hyvä olla mahdollisimman tasapuoliset kaikkia yksiköitä kohtaan, ja käytännössä se vaatii hyvää tuntemusta kulttuureista ja tasapuolisuuden tarpeen tiedostamista. (Tanhua 2010.)

2.1.6 Virtuaaliorganisaation etuja

Virtuaalityön kiistattomia etuja ovat ilman muuta ajasta ja paikasta vapautuminen. Asiantuntijuuden hyödynnettävyys on myös eräs erityisesti laajempien virtuaaliorganisaatioiden hyviä puolia. Myös kustannuksia säästyy, jos organisaatiosta löytyy asiantuntija vaikka toisesta yksiköstä satojen kilometrien päästä, ja paikan päälle matkustamisen sijaan hän siirtääkin asiantuntemustaan videoneuvottelun välityksellä. (Tanhua 2010.)

2.2 Rekrytointi

Rekrytointi (engl. *recruiting*) tarkoittaa yrityksen henkilöstöhankintaprosessia, jonka tavoitteena on rekrytoida eli työllistää tehtävään sopiva henkilö. Onnistunut rekrytointi perustuu aina huolelliseen henkilöstösuunnitteluun, jolla tarkoitetaan yrityksen henkilöstön nykyisen tilan arviointia suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin. Henkilöstösuunnittelulla pyritään siis ennen kaikkea menestyksekkääseen tulevaisuuden arviointiin. Erillisenä toimintona läntisten teollisuusmaiden yrityksissä henkilöstösuunnittelu alkoi yleistyä vasta 1960- ja 1970-lukujen vaihteessa, ja se on sittemmin vakiinnuttanut osansa nykyaikaiseen yritystoimintaan. (Viitala 2009, 50-56.)

2.2.1 Rekrytointi osana henkilöstösuunnittelua

Henkilöstösuunnittelussa arvioidaan liiketoiminnan edellyttämän työvoiman tarjoavaa tuottavuutta, mutta myös henkilöstön oikeudesta hyvinvointiin ja mielekkyyteen työssään. Siksi on tärkeää rekrytoida osaamiseltaan ja kiinnostuksenkohteiltaan oikeanlainen henkilö avoinna olevaan paikkaan, ja seurata hänen kehittymistään, osaamistaan, ja hyvinvointiaan koko työsuhteen ajan. Henkilöstöedut, työterveydenhuolto ja esimerkiksi kehityskeskustelut ovat käytännön keinoja valvoa ja ylläpitää jo olemassa olevan henkilöstön työkykyä, ja -motivaatiota. (Viitala 2009, 50-56.)

Yrityksen mahdollisuudet kehittyä ja uudistua ovat kiinteässä yhteydessä sen henkilöstöön, ja rekrytointeja suunniteltaessa onkin tärkeää huomioida myös se, mitä potentiaalinen työntekijä voisi tarjota yrityksen hyväksi. Yrityksen osaamispääoma on turvattava, ja siksi rekrytoitavalla henkilöllä on oltava vähintään riittävästi osaamista tehtäviensä hoitamiseen. Koska yksi työntekijä on vain osa koko henkilöstöstä, olennaista on tarkastella henkilöstörakennetta; henkilöstön ikää, koulutustasoja ja -aloja, sekä sijoittumista yrityksen tehtäviin. On arvioitava, hyödynnetäänkö kaikki henkilöstöllä olemassa oleva osaaminen tarkoituksenmukaisesti. (Viitala 2009, 50-56.)

Henkilöstösuunnittelulla on myös muita tehtäviä. Sillä pyritään vaikuttamaan henkilöstön aiheuttamien kustannuksiin ennakoimalla ja seuraamalla niitä. Lisäksi se pyrkii tarjoamaan apukeinoja johtamiseen, työvoiman tarpeen määrittelyyn, sijais- tarpeen määrittelyyn, poissaolojen hallintaan, henkilöstön koulutustarpeisiin sekä henkilöstön vaihtuvuuteen ja urakehitykseen sekä myös mentorointiin, joka osaltaan tukee myös hiljaisen tiedon tallentumista yrityksen osaamispääomaan. (Viitala, 2009, 50-56.)

2.2.2 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi tarkoittaa prosessia, jonka tarkoituksena on rekrytoida onnistuneesti uusi työntekijä organisaatioon. Ennen rekrytointiprosessia laaditaan rekrytointistrategia, joka kulminoituu kysymyksiin: (Markkanen 2005,56.)

- *Miksi haemme?*
- *Mitä haemme?*
- *Miten haemme?*

On tiedostettava, miksi ja mihin tarkoitukseen henkilöstöä haetaan. Sen jälkeen voidaan määritellä, mitä haetaan, eli minkälaista henkilöä tarvitaan. Tässä kohtaa määritellään yleensä ainakin toivottu henkilön ammatillisen pätevyyden taso ja mahdolliset muut kriteerit, kuten kielitaitovaatimukset. Se taas, miten organisaatio hakee uutta työvoimaa, kertoo paljon organisaatiosta itsestään. Toisaalta myös viestintäkanava, jota apuna käyttäen haetaan työvoimaa, tavoittaa usein erilaisia ihmisiä sen mukaan, mistä kanavasta on kyse. (Markkanen 2005, 56.) Keskeistä on tehtävään sopivan hakijakohderyhmän tavoittaminen sille ominaisen hankintakanavan tai -kanavien kautta (Parkkinen 2010).

Konsulttia hakiessa voidaan käydä hyvinkin pitkällisiä haku- ja haastatteluprosesseja, kun taas toimistoassistenttia hakeva yritys saattaa tyytyä yhteen haastattelukertaan ja esimerkiksi hyviin suosituksiin hakijan edelliseltä työnantajalta. Hyviä kanavia löytää työvoimaa ovat omat verkostot, suoramaku eli julkisen ilmoituksen tekeminen, oppilaitosyhteistyö, rekrytointimessut, työvoimaviranomaisten palvelut, henkilöstönvuokraus tai työtehtävän ulkoistaminen toiseen yritykseen. (Markkanen 2005, 57-58.)

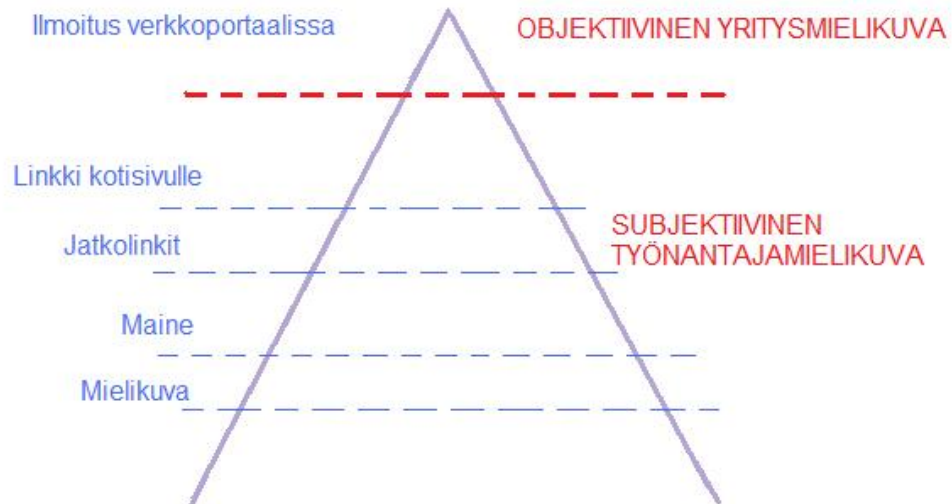
Hakuajalla usein vastataan työpaikkaa koskeviin tiedusteluihin joko puhelimitse tai sähköpostitse, näin ei kuitenkaan ole aina esimerkiksi resurssipulan takia (esimerkiksi kenelläkään ei ole aikaa yrityksessä vastailla tiedusteluihin eikä rekrytointiakaan haluta ulkoistaa usein taloudellisista syistä). Hakuajan päätyttyä ja monesti jo sen aikana käydään lävitse saapuneet ilmoitukset, keskittyen potentiaalisimpiin, jotka tullaan kutsumaan rekrytointihaastatteluun. (Parkkinen 2010.)

Yksi tärkeimpiä vaiheita rekrytointiprosessissa on rekrytointihaastattelujen tekeminen. Rekrytointihaastattelun tarkoitus on antaa esimiehelle tietoa hakijasta ja hakijalle tietoa mahdollisesta paikasta. Vastavuoroinen ja mahdollisimman totuudenmukainen informaationvaihto haastattelutilanteessa mahdollistaa oikean henkilön löytymisen tarjolla olevaan työtehtävään (Åberg 1997, 76). Rekrytointihaastattelussa haastattelijä arvioi hakijan ammatillisen pätevyyden, persoonallisuuden, motivaation ja mahdollisen henkilökemian hakijan ja olemassa olevan työyhteisön kanssa (Markkanen 2009, 43-52). Myös rekrytointihaastattelijan intuitio on tärkeä työkalu haastattelutilanteessa. Intuitio muodostuu haastattelijan usein alitajuisista oivalluksista, kokemuksen mukana syntyneistä sisäisistä malleista, sosiokulttuurisen taustan ymmärryksestä ja havainnoista, joita ei tule vähätellä haastattelujen lopputuloksia arvioitaessa. (Markkanen 2009, 187-189.)

Rekrytointihaastattelussa voi tehdä myös virheitä, joihin erityisesti kokematon rekrytointihaastattelijä voi sortua. Tällaisia virheitä ovat mm. vääränlainen kysymystekniikka, liiallinen muistiinpanojen tekeminen, tai kykenemättömyys johdella kysymyksiä ja kerätä siten lisää olennaista tietoa hakijasta. (Koivisto 2004, 85-87.)

Rekrytoinnin luotettavuutta lisääviä käytäntöjä ovat vertailuun perustuva ammatitaitoinen soveltuvuusarviointi, varmistuskäytännöt (luottotietojen tarkistus, huumetestit yms), ulkopuolisen neutraalin arvostelijan käyttö rekrytoinneissa sekä yleinen työtodistusten ja suositusten tarkistaminen. Tämän jälkeen tehdään perusteltu rekrytointivalinta ja työsuhteen solminen soveltuvimman hakijan kanssa, mikäli hakijat ovat ylipäättään olleet toivotun taseisia kaikella tapaa. Mikäli eivät, voi tarpeeseen tulla rekrytoinnin toteuttaminen uudelleen menetelmiä muokaten. (Parkkinen 2010.)

Rekrytointiprosessin tärkein osa alkaa usein vasta rekrytoinnin jälkeen, kun rekrytoinnin onnistuneisuutta seurataan viikkojen ja kuukausien, jopa vuosienkin, ajan. Rekrytointeja onkin tärkeää arvioida myös jälkikäteen, jotta voitaisiin tulevaisuudessa välttää mahdolliset virheet, ns. virherekrytoinnit. Myös rekrytoidun henkilön suunnitelmallinen ja perusteellinen perehdyttäminen mahdollistavat rekrytoinnin onnistumisen. (Parkkinen 2010.)



KUVIO 3. Internet välineenä rekrytointi-ilmoittelussa (Markkanen 2005, 97).

2.2.3 Virtuaalinen rekrytointi

Virtuaalisella rekrytoinnilla tarkoitetaan internetin kautta tapahtuvaa rekrytointia, joka voi joko rajoittua pelkästään rekrytointi-ilmoitteluun verkossa, tai koko rekrytointiprosessi voidaan hoitaa nykyään sähköisesti. Nykyään suurin osa rekrytoinneista on ainakin hieman virtuaalisia, sillä suurin osa työpaikkailmoituksista julkaistaan nykyisin internetissä. Henkilöstön hankintakanavana internet onkin huokea, nopea ja joustava. Rekrytointipalveluita tarjoavat sivustot tarjoavat usein muitakin palveluita, kuin pelkän ilmoittelun netissä. Monille sivuille hakijoiden on mahdollista laatia oma profiili ja julkinen CV, ja laittaa hakuja menemään sivustolla omien toiveiden ja tavoitteen mukaisesti. (Markkanen 2005, 88.)

Työpaikkailmoitus internetissä on vain vuoren huippu. Oheinen vuorimalli esittää, miten mielikuvat yrityksestä ja työnantajasta muotoutuvat ja vahvistuvat Internetistä saatavan tiedon myötä. Mallin avulla verkosta työvoimaa hakevat yritykset voisivat saada vihjeitä siitä, mihin asioihin verkossa kannattaa keskittyä, eli mielikuvien synnyttämiseen, kotisivujen helppoon löytyvyyteen ja muihin asioihin, joihin yritys tai työnantaja on verkossa liitetty esimerkiksi Googlen hakukonetta käytettäessä. (Markkanen 2005, 97.)

Virtuaalinen rekrytointi on nopeaa ja tehokasta, ja se vaatii myös rekrytoivalta esimieheltä valmiuksia ja aktiivisuutta käsitellä saapuvia hakemuksia sekä kykyä pitää tarkasti kiinni aikataulusta antaakseen yrityksestään luotettavan ja miellyttävän kuvan (Markkanen 2005, 155). Internetin avulla ei pelkästään houkutella sopivimpia ehdokkaita, vaan pyritään luomaan sopivia kontakteja henkilöihin, jotka tulevaisuudessa saattaisivat vastata yrityksen henkilöstötarvetta, ellei välitöntä tarvetta ole. (Markkanen 1999, 61.)

Tutkittua tietoa virtuaaliorganisaatioiden rekrytoinnista on vielä verrattain vähän, mutta näyttää siltä, että virtuaaliorganisaation rekrytoidessa uutta henkilöä, on organisaation nykyisen työntekijän suositteluun henkilö tuntemattomia hakijoitaan paremmassa asemassa. Tätä perustellaan sillä, että suhteilla myös virtuaaliin organisaatioon on helpompaa päästä sisään, ja toisaalta niiden avulla on myös helpompaa pärjätä työssä erityisesti alkuvaiheen perehdytyksissä ja tilanteissa joissa tarvitsee neuvoja. Virtuaaliorganisaatiossa työskentelevien ihmisten tuttavilla saattaa olla usein jonkinlainen ymmärrys kyseisen organisaation kulttuurista, toimintaperiaatteista ja – tavoitteesta jo ennen varsinaista hakuprosessia, joka nähdään merkittävänä etuna myös virtuaalisessa maailmassa. (Yakupovic & Lup 2006.)

3 HILJAINEN TIETO

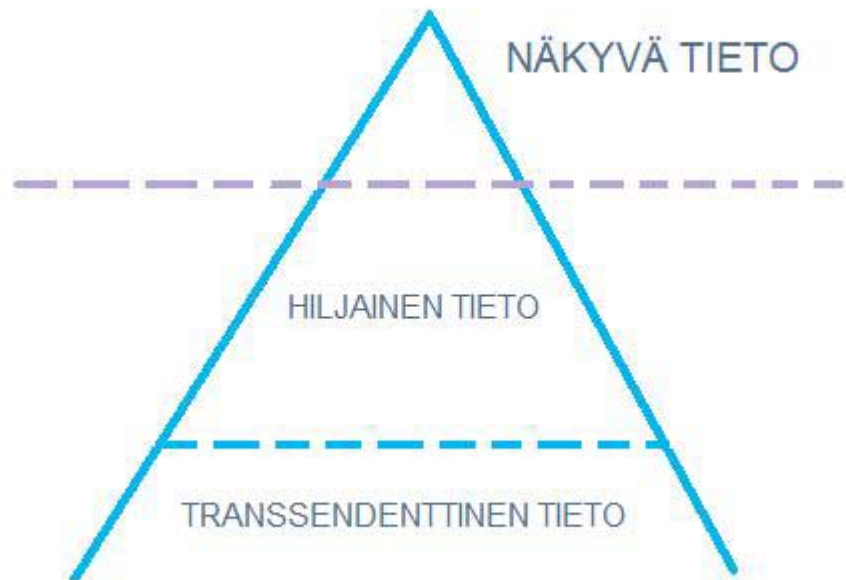
Hiljainen tieto on tietoa, jota henkilö useinkaan edes tiedä tietävänsä. Sitä voi olla sanallisesti vaikeaa ja mahdotontakin ilmaista, enemmän se on tietoa, joka ohjaa päivittäistä toimintaa ihmisen edes tiedostamatta sitä. Työelämässä hiljaista tietoa löytyy niin ikään kaikilta aloilta ja kaikilta hierarkisilta korkeuksilta organisaatioissa, ja se on usein sidoksissa päivittäiseen työn hoitamiseen liittyviin asioihin. Hiljainen tieto- termi syntyy siitä, että sen kaltaista tietoa ei voi oppia kirjoista tai manuaaleista, vaan sen oppii kokemuksen, yrityksen, erehdyksen ja oivalluksen kautta (Helsingin seudun kauppakamari 2008). Kokenut työntekijä tietää miten jokin asia tulee hoitaa, mutta hän ei välttämättä osaa selittää, miksi se on parasta tehdä juuri sillä tavoin (Hakala 2009). Hiljainen tieto onkin tavallisesti syntynyt pitkän oppimisprosessin seurauksena ja sen synnyttämän intuition mahdollistamana. Tämän takia voidaankin todeta, että sitä on vaikea kuvata täsmällisesti, lyhyesti ja yksiselitteisesti. (Virtainlahti 2009, 127.)

Hiljaista tietoa voi karttua monella eri tavalla. Se voi olla lähtöisin niin koulutuksesta kuin työ- ja elämäkokemuksestakin. Se myös ulottuu useille erilaisille osaamisen aloille, niin teknisen, sosiaalisen, intuitiivisen, ammatillisen ja sisällöllisen tiedon hallintaan, sekä rutiinien hoitoon. (Kankala 2010.)

3.1 Hiljaisen tiedon ulottuvuudet

Seuraavalla sivulla oleva hiljaisen tiedon jäävuorimalli eli KUVA 3 pyrkii selvittämään tiedon rakenteen ulottuvuuksia. Jäävuoren huipulla on ”näkyvä tieto”, jolla tarkoitetaan tiedostettua faktatietoa, jota on helppoa saada esimerkiksi kirjoista, manuaaleista tai vaikkapa yrityksen toimintaohjeista. Näkyvä tieto on helposti muutettavissa sekä sanalliseksi että kirjoitetuksi informaatioksi yhtä hyvin kuin kaavioiksi, listoiksi ja kuviksikin. Näkyvää tietoa on usein helppoa sekä referoida että laajentaa tarkoituksen mukaan. (Virtainlahti 2009.)

Jäävuorimallissa violetti katkoviiva kuvaa veden pintaa, jonka alapuolelta löytyy itse hiljainen tieto. Se ei ole siis nähtävissä, eikä useinkaan helposti saatavissa näkyväksi tiedoksi. Tämä on kuitenkin mahdollista erilaisten osaamisen johtamisen menetelmien avulla, ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen edellyttääkin paitsi hiljaisen tiedon muuttamista edes jossain määrin näkyväksi tiedoksi, jotta sitä voidaan siirtää eteenpäin ja hyödyntää organisaatiossa. (Virtainlahti 2009.)



KUVIO 4. Hiljaisen tiedon jäävuorimalli S. Virtainlahden (2009) mukaan

Jäävuoren alin osa muodostuu transsendenttisestä tiedosta, joka edustaa hiljaisen tiedon esiastetta tässä yhteydessä. Se on enemmän aistiperäistä, hyvin tiedostamattonta tietoa, jolla on kuitenkin ajan kanssa mahdollisuus nousta ylemmäs jäävuorella, tullen hiljaiseksi tiedoksi. Tiedon alimpien tasojen kehitykset tapahtuvat yksilön psyykessä pitkälti tiedostamattomin periaattein, kun sen sijaan hiljaisen tiedon muuttaminen näkyväksi tiedoksi on jo tietoinen prosessi, jolla on selkeät päämäärät ja tavoitteet. Hiljainen tieto taas itsessään ei aina ole kovin yksinkertaista ja spesifiä. Tiedon tasoja kuvaavan jäävuoren sanoma on kuitenkin ennen kaikkea se, että tiedon hallinnassa on monia tasoja, joista osa on hyvin tiedostamattomia, mutta jos niitä saadaan mukaan työarkeen, niistä voi olla merkittäviä hyötyjä työelämässä kehittämisessä. (Virtainlahti 2009.)

3.1.1 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Vaikka hiljainen tieto on henkilökohtaista, sitä voidaan myös jakaa henkilöiden välillä tietoisesti. Keinoja siihen on useita, ja jatkuvasti kehitellään lisää. Työnkierto, työprosessin kokonaiskuvaa laajentavat työtehtävät, mentorointi, töiden sijaistaminen, keskustelevat työryhmät, asianmukainen perehdyttäminen, projektit ja osaamisen johtaminen benchmarkingin eli parhaaseen mahdolliseen vertailun avulla (Virtainlahti 2009, 127). Hiljaista tietoa saadaan siirrettyä myös epävirallisten verkostojen avulla, esimerkiksi työhuonejärjestelyillä, jolloin henkilöt pakostikin omaksuvat toisiltaan tietoa ja työtapoja. Myös palkitseminen voi olla keino kiittää henkilöstöä onnistuneesta osaamisen siirtämisestä (Hakala 2009). Kehityskeskustelut auttavat joskus myös työntekijää kartoittamaan omaa kehitysprosessiaan, erityisesti jos keskustelua käydään kokeneemman ja kokemattoman välillä, kokemattoman oppimisprosessia silmällä pitäen (Kolehmainen 2003). Niin ikään työohjeiden tarkka ylös kirjaaminen auttaa siirtämään hiljaista tietoa eteenpäin organisaatiossa (Helsingin seudun kauppakamari, 2008.)

Hiljaisen tiedon näkökulmasta sekä nuorilla että iäkkäämmillä työntekijöillä on omat vahvuutensa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että maailma ja työelämä on valmentanut eri sukupolven työntekijöitä erilaisiin valmiuksiin. Nuoret ovat monesti kansainvälistyneempiä ja heidän peruskoulutustasonsa on iäkkäämpiä työntekijöitä korkeampi. Sen sijaan iäkkäämmillä on nuoria paremmat valmiudet arvioida tilanteita faktatietojen pohjalta ja kehittyneemmät vuorovaikutustaidot sekä iän tuomaa varmuutta. Sen vuoksi monesti nuoremmat ja iäkkäämmät työntekijät ovat myös otollisia työntekijöitä kokemustiedon eli hiljaisen tiedon siirtoon, sillä ikääntyneillä on osaamista ja hiljaista tietoa, jota ei korkeinkaan peruskoulutus voi tarjota. Aina hiljaista tietoa ei tietenkään siirretä silti vain iäkkäämmiltä nuoremmille, vaan kokonaisuuteen vaikuttavat myös henkilöiden ammatillinen ikä ja kokemus kyseisissä työtehtävissä, ja monestikin hiljaisen tiedon siirtämisessä on kyse siitä, että siirtämisen kummatkin osapuolet omaksuisivat uutta tietoa ja toimivampia käytäntöjä joko huomaamattaan tai tietoisesti. (Kolehmainen 2003.)

3.2 Hiljaisen tietämyksen johtaminen

Hiljaisen tietämyksen johtaminen eli Tacit knowledge management on henkilöstöhallinnon prosessi, jonka tavoitteena on saada organisaatiossa piilevä tieto (tacit knowledge) vapautettua luoviin prosesseihin. Hiljainen tieto voidaan joko muuttaa sanalliseen muotoon (ekspliittikseksi) tai opettaa suoraan toiselle yksinkertaisesti toimintatapoja ja näkemyksiä esittämällä. Toiselta oppimista kutsutaan sosialisatioksi eli mallioppimiseksi. (Viitala 2004, 178.)

Tacit knowledge managementilla on useita tarkoituksia, esimerkiksi henkilöstön jatkuva kehittäminen siten, että osaaminen leviää organisaation sisällä, eikä yrityksen osaamispääoma riipu liikaa vain yrityksen harvojen työntekijöiden panoksesta ja läsnäolosta. Muutoin tärkeä osaaminen katoaa yrityksestä viimeistään sitä hallitsevan henkilön poistuessa yrityksen palveluksesta. Muita hyviä syitä hiljaisen tiedon johtamiselle ovat yrityksen kilpailukyvyn nostaminen sekä avoimuuden ja sitoutumisen lisääntyminen, jotka voivat olla seurausta tiedon jakamisesta (Hakala 2009). Yrityksen kilpailukyky kasvaa, sillä kokemuseräinen tieto auttaa työntekijöitä menettelemään oikein haastavissa tilanteissa, virheitä välttäten ja tehokkaasti. (Helsingin seudun kauppakamari 2008.)

Jotta hiljaisen tiedon johtamisessa onnistuttaisiin, on ensiarvoisen tärkeää tietää yrityksen ja sen henkilöstön osaamisalueet sekä kehittymispotentiaali näillä osaamisalueilla. Monesti yritysten strategiaa lähdetään miettimään yrityksen tavoitteista ja kehitystarpeista. Uudempi näkemys rohkaisee strategian synnyttämistä pohjaten organisaation henkilöstön osaamispääomaan, joka voi yllättää yritysjohtajan positiivisestikin. (Hakala 2009.)

Kun hiljaista tietoa on ensin kerätty mallioppimalla tai kuuntelemalta toisilta, sekä jaettua toisille samaan tapaan, seuraava vaihe on käsitellä syntyneitä toimintamalleja esimerkiksi kokouksissa. Tätä kutsutaan artikulaatioksi. Seuraavaksi on vuorossa yhdistäminen, jossa syntynyt tieto yhdistetään systemaattisesti ja avoimesti yrityksen toimintatapoihin ja -malleihin. Tässä vaiheessa syntyy usein erilaisia raportteja, kaavioita ja tiedotteita, jotka sisältävät innovoinnin seurauksena syntyneitä tietoa vanhan tiedon ohella. Viimeinen vaihe tässä prosessissa on jokaisella organisaation jäsenellä sisäistäminen, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että yksilö hyödyntää prosessin tuottamaa tietoa työtehtäviään suorittaessaan. (Viitala 2004.)

3.2.1 Hiljaisen tiedon jakamisen vaikeus

Tieto ja osaaminen ovat inhimillisiä ja yksityisiä prosesseja, joiden onnistuminen riippuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, sekä tiedon siirtämisestä että sen vastaanottamisesta (Viitala 2004, 178). Hiljaisen tiedon jakaminen ei ole ongelmattonta. Henkilöstö ei ole välttämättä ollenkaan halukas jakamaan hiljaista tietoaan esimerkiksi tulehtuneen työilmapiirin. Varauksellinen ihminen ei ole useinkaan avoin. Myös mikäli yrityksessä palkitaan lähinnä yksilösuorituksia, voi monesta työntekijästä luonnollisesti olla parasta pitää tietonsa omanaan ja onnistua kerta toisensa jälkeen saaden kaiken kiitoksen yksin. (Hakala 2009.)

Myös yleinen työntekijän ja yrityksen välinen sitoutuneisuus ja sen puute voi johtaa tilanteeseen, ettei henkilöstö koe hiljaisen tiedon jakamista edukseen. Henkilöstöllä voi olla pelko, että jakamalla tietämyksensä voi tulla myös tarpeettomaksi yrityksessä. Huono ilmapiiri entisestään lietsoo tällaisia pelkoja. Myös huono henkilökemia voi olla syynä hiljaisen tiedon ja osaamisen jakamattomuuteen. (Hakala 2009.)

Eräs ongelma hiljaisen tiedon siirtämisessä voi olla myös se, ettei ymmärretä, että kyseessä on jatkuvaa tietoista toimintaa ja ylläpitoa vaativa prosessi. Joka kerran hiljaista tietoa siirtämällä saavutetaan osaamisen laajenemista, mutta sillä ei voida siirtää tulevaisuudessakin syntyvää osaamista, joten avoin, tiedon siirtoon tähtäävä toiminta on tärkeää yrityksen arjessakin. Ajoitus voi olla myös ongelma, mikäli ei hyvissä ajoin esimerkiksi henkilön jäädessä eläkkeelle aleta siirtää hänen osaamistaan yritykseen jääville työntekijöille. (Kankala 2010.)

3.2.2 Hiljainen tieto virtuaaliorganisaatiossa

Ekspliittisen eli suullisesti ilmaistavissa olevan tiedon jakaminen on virtuaalisissa organisaatioissa helppoa, nopeaa ja laaja-alaista. Tämän mahdollistaa joustava virtuaalinen toimintaympäristö. Niin ikään oman toiminnan analysoiminen ja saadun tiedon hyödyntäminen käytäntöön sujuu kuten perinteisessäkin organisaatiossa. Sen sijaan tiedon karttuminen ja siirtäminen tästä eteenpäin kokemuseräisesti on heikompaa, sillä hiljaisen tiedon siirtäminen vaikeutuu etäisissä virtuaalisissa yhteisöissä. Tämä selittyy sillä, että virtuaaliorganisaatiossa ei ole yhteisen työn toteutumisen tilaa tai aina edes aikaa, vaan organisaatio toimii linkkinä toisistaan hajallaan olevien ihmisten ja yksiköiden välillä. Jo tiedon siirtäminen verkkoon kaikkien käyttöön vaatii ehdottomasti hiljaisen tiedon suulliseksi muuttamista. (Montola 2003.)

Monissa virtuaaliorganisaatioissa tätä hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvää ongelmaa on pyritty ratkaisemaan esimerkiksi monitorien äärellä tapahtuvilla video- ja kokousneuvotteluilla, joissa projektien parissa työskentelevät henkilöt ajoittain keskustelevat keskenään kokemuksistaan projektin parissa. Nykyään on myös työn oheen laadittu erilaisia virtuaalineuvotteluohjelmistoja, jotka mahdollistavat työn teon samanaikaisesti kuin puhuu esimerkiksi työkaverinsa kanssa, joka tekee samaa projektia toisella mantereella. Näiden keinojen avulla hiljainen tieto siirtyy organisaatiossa kuin itsestään, mutta se on melko kontrolloimatonta ja sattumanvaraista. (Montola 2003.)

Eräs myös virtuaalisissa organisaatioissa hyväksi havaittu hiljaisen tiedon siirtämisen tapa ovat erilaiset ongelmanratkaisutilanteet yhdessä sosiaalisesti yrityksessä, teknologiaa hyödyntäen. Pitemmälle menevä innovoiminen edellyttää usein kasvokkain viestintää ja konkreettisia tapaamisia, jotka eivät ole kaikissa virtuaaliorganisaatioissa kuitenkaan usein mahdollisia. (Montola 2003.)

Koska virtuaaliorganisaatiossa hiljainen tieto on usein ilman muuta muutettava sanalliseksi ennen verkkoon siirtoa, on joitain virtuaalisissa yrityksissä havaittu toimivaksi muuttaa sanalliseen muotoon mahdollisimman paljon kaikkea yrityksen toimintaa koskevaa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen käytännöt, arvot, periaatteet, toimintatyyli ja -tavat löytyvät kaikkia virtuaalisesta organisaatiosta erilaisina dokumenttipohjaisina manuaaleina. Tieto on siten aina saatavissa ja muokattavissa, jolloin olennaiseksi seikaksi nousee se, että organisaation ihmiset osaavat etsiä ja hyödyntää tietoa itsenäisesti. Oma-aloitteisuus onkin virtuaalisessa toimintaympäristössä toimimisen edellytys. Tämän menetelmän riskinä onkin lähinnä se, että olemassa olevaa tietoa ei syystä tai toisesta hyödynnetä. Siinä missä perinteisessä organisaatiossa ohjeet annetaan usein suullisesti ja manuaalit ovat kirjallisia opuksia, virtuaaliorganisaatioissa samat tiedot ovat hyllydynnettävissä sähköisissä järjestelmissä ja online-apu tulee verkon yli ohjaavalta henkilöltä. (Hemingway, Breu 2004.)

Keskijohdon merkitys sekä vähenee että korostuu virtuaaliorganisaatioiden hiljaisen tiedon hallinnassa. Usein virtuaaliorganisaatioiden tietotilat ovat keskittyneitä ja niihin päästään melko tasapuolisesti käsiksi. Tämä vähentää jonkin verran jatkuvaa työnohjauksen tarvetta ja se voi olla vaikeaakin. Toisaalta kuitenkin keski-johtoa tarvitaan varsinkin laajemmissa virtuaalisissa organisaatioissa siihen, että ne havainnoivat ja siirtävät niin ylemmän johdon kuin työntekijätason kokemuksia keskenään. Tämä vaatii tietoista ilman muuta tietoista toimintaa ja kaikilta osapuolilta myös oman toiminnan analysoinnin taitoa. (Montola 2003.)

4 TUTKIMUS REKRYTOINNISSA SYNTYVÄSTÄ HILJAISESTA TIEDOSTA VIRTUAALIORGANISAATIOSSA JA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN CASEORGANISAATIOSSA

Tässä osiossa esitellään kvalitatiivinen tutkimus virtuaaliorganisaatioiden rekrytoinnin hiljaisen tiedon hallinnasta. Osiossa käydään läpi tutkimuksen kysymykset, vastaukset ja vastauksista saadut tulokset sekä johtopäätökset. Lisäksi tässä osiossa esitellään caseorganisaatiota tarkemmin ja lopussa siirretään käytännössä rekrytoinneista syntyvää hiljaista tietoa caseorganisaatioissa.

4.1 Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutus

Tutkimus virtuaalisten organisaatioiden rekrytoinneista ja hiljaisen tiedon hallinnasta muodostui pitkälti Case-organisaatiosta saamani toimeksiannon perusteella. Kysymykset kartoittavat aluksi jokaisen haastateltavan omaa virtuaaliorganisaatiota/-organisaatioita. Näin saadaan kunkin haastatellun kohdalta käsitys haastatellun omasta toimintaympäristöstä ja kokemuksesta virtuaalisessa organisaatioissa toimimisesta. Lisäksi virtuaalisia organisaatioita voi olla hyvin erilaisia riippuen toimialasta, virtuaalisen työn määrästä kuin organisaation iästäkin, ja tämä on hyvä ottaa huomioon kysyttäessä hiljaiseen tietoon ja rekrytointiin liittyviä kysymyksiä.

Kyselyn toisessa vaiheessa kysymykset liittyvätkin rekrytointiin kyseisessä virtuaaliorganisaatiossa. Rekrytointimenetelmät, rekrytoitavaan ja rekrytoijiin kohdistuvat vaatimukset sekä koko rekrytointiprosessi on tässä vaiheessa mielenkiinnon kohteina, jotta voidaan ymmärtää millaista rekrytointi on erilaisissa virtuaalisissa organisaatioissa. Viimeinen osio kulminoituukin rekrytoinneissa syntyvään hiljaiseen tietoon. Tässä kohdassa kysymykset koskevat hiljaisen tiedon hyödyntämistä, keräämistä, siirtämistä virtuaalisissa organisaatioissa. Viimeiseen osioon itseasiassa kulminoituukin opinnäytetyön koko tarkoitus, eli rekrytoinnin hiljaisen tiedon hallinta virtuaaliorganisaatiossa. Kysely ja vastaajien litteroituja lainauksia löytyvät opinnäytetyöni liitteistä.

Tutkimus on toteutettu mahdollisuuksien mukaan strukturoituina teemahaastatteluna, joiden litteroidut versiot löytyvät opinnäytetyöni lopusta täydellisinä. Litteroituja versioita ei kuitenkaan löydy sellaisten vastaajien kohdalta, jotka halusivat pysytellä tutkimuksessa anonyymeinä. Lisäksi yksi tutkimukseen vastanneista on haastateltu connect pro-sovelluksen avulla Internetissä sekä yksi kyselylomakkeen avulla myös sähköisesti. Perusteluina näille menetelmille olivat toisaalta pyrkimys saada mahdollisimman syvällisiä ja laaja-alaisia vastauksia tutkimuksen kysymyksiin ja toisaalta ajankäytölliset että maantieteelliset seikat.

4.1.1 Tutkimus rekrytoinneista ja hiljaisesta tiedosta virtuaaliorganisaatioissa

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksen kysymykset ja haastateltavien vastauksia kysymyksiin. Vastauksia on paikoin tiivistetty ja niistä on etsitty ydinkohtia pyrkien säilyttämään vastausten sisällön ja tarkoituksen ennallaan. Lisäksi tässä osiossa esitellään haastatellut henkilöt ja heidän organisaationsa lyhyesti heidän toimillaan anonyymiteiteillä. Vastaajat on valittu tutkimukseen sillä perusteella, että he toimivat erilaisissa virtuaalisissa organisaatioissa ja keskenään hyvin erilaisissa työtehtävissä tutkimuksen monipuolisuuden mahdollistamiseksi.

VASTAAJA 1: Tuomo Mäkinen, yrittäjä, Titania's Wardrobe – verkkokauppa.

VASTAAJA 2: Martin Ollus, Chief Research Scientist, VTT Technical Research Centre of Finland.

VASTAAJA 3: Organisaatiopsykologiatutkija, virtuaaliorganisaatioprojektit

VASTAAJA 4: Ohjelmoija, IT-alan PK yrityksessä pääkaupunkiseudulla

VASTAAJA 5: Antti Penttinen, tuotantojohtaja, Raha-automaattiyhdistys

VASTAAJA 6: Päivi Hietanen, työympäristökehittämisen asiantuntija, Senaatti-kiinteistöt

VASTAAJA 7: Annika Ranta, kehittämiskonsultti, Humap Oy

VASTAAJA 8: Heli Pöyhönen, tutkimusyksiköiden johtaja, MaVi

1. VIRTUAALIORGANISAATIO YLEISESTI

1.1 Millä tavoin oma työyhteisösi edustaa virtuaalista organisaatiota?

Vastaajien organisaatioiden virtuaalisuus vaihteli erittäin virtuaalisesta ympäristöstä organisaatioon, jossa voi satunnaisesti tai tarpeen mukaan tehdä töitä etäpisteiltä käsin. Virtuaaliorganisaatioiden joukosta löytyi väliaikaisen tehtävän suorittamiseen tarkoitettuja tutkimusorganisaatioita, jotka olivat hyvin usein myös kansainvälisiä. Suurin osa organisaatioista oli kuitenkin yrityksiä, yhdistyksiä tai virastoja, joiden jokin osa tai jopa koko organisaatio hoiti liiketoiminnansa jotkin prosessit sähköisesti. Tutkittavien organisaatioiden syntyperä ja tarkoituksetkin siis vaihtelivat suuresti. Lisäksi joissakin näistä organisaatioista, joissa johtotaso oli, hoidettiin myös itse johtaminen ainakin osittain virtuaalisesti. Tämän lisäksi monissa organisaatioissa päivittäinen viestintä tapahtui enimmäkseen sähköisesti, muutamassa taas ei.

Suurin osa virtuaaliorganisaatioista viesti tai toimi ainakin osittain virtuaalisesti myös sidosryhmiensä kanssa. Tällaisia virtuaalisia tilanteita saattoivat olla asiakkaiden sähköinen palveleminen, yhteistyöprojektit tai esimerkiksi myyntityö. Myös virtuaaliorganisaatioiden useammat toimipisteet viestivät keskenään sähköisten järjestelmien, lähinnä sähköpostin, puhelimen ja videoneuvottelun avulla. Lisäksi virtuaaliorganisaatioiden sisällä saattoi olla monia virtuaaliorganisaatioita sekä –tiimejä riippuen organisaation tehtävistä. Löytyneiden virtuaaliorganisaatioiden monimuotoisuus kertoo, että virtuaaliorganisaatioita perustetaan erilaisiin

tarkoituksiin ja niissä toimitaan keskenäänkin poikkeavin menetelmin prosessista riippuen. Siten käsite ”virtuaaliorganisaatio” ei koskaan kerro kaikkea organisaatiosta, vaan pelkästään sen virtuaalisen luonteen.

1.2 Millä tavoin yrityksesi virtuaalisuus tulee esiin työtehtävissäsi/päivittäisissä toiminnoissasi?

Organisaatioiden virtuaalisuus ilmeni jokaisen vastaajan arjessa päivittäin ainakin hieman, mutta yleensä suuremmassa roolissa. Tyypillisimpiä mainittuja viestintävälineitä päivittäisten töiden hoidossa olivat sähköposti sekä virtuaalikokoukset, joilla myös tuntui olevan monelle haastateltavalle hieman erilainen funktio. Sähköpostia käytettiin paljon tiedottamiseen tai asiakkaiden kanssa kommunikointiin, kun taas virtuaalikokouksissa paremmin neuvoteltiin töiden kulusta ja työasioista samanaikaisesti, silloin kun se kaikille tiimin jäsenille on mahdollista. Kokonaan verkossa toimiville organisaatioille virtuaalimaailmat, Internet ja sähköinen viestintä on päivittäistä, jatkuvaa ja hyvin kokonaisvaltaista. Yksikään virtuaaliorganisaatio ei kuitenkaan toiminut täysin sähköisesti niin, etteivät esimerkiksi työntekijät milloinkaan näkisi toisiaan tosielämässä tai ettei olisi joitakin muita, ei-virtuaalisia työtehtäviä. Täysin sähköistä virtuaaliorganisaatiota siis tuskin on olemassakaan, sillä erilainen liiketoiminta tai vaikkapa tutkimustoiminta edellyttää aian myös jonkunlaisia konkreettisiakin toimia.

1.3 Miten laajan alueen maantieteellisesti virtuaalinen organisaationne kattaa? Tuottaako se haasteita, ja jos tuottaa, miten pyritte vastaamaan niihin?

Lähes kaikkien haastateltavien organisaatiot joko toimivat osittain ulkomaille, tai niillä oli ainakin aktiivisia kontakteja ulkomaille, maailmanlaajuisella tasolla.

Tutkimusorganisaatiot sekä esimerkiksi erikoisempia vaatteita myyvä yritys hyötyy ulkomaisista kontakteista, ja virtuaaliset, toimivat yhteydet laajalla maantieteellisellä alueella mahdollistavat niiden tarkoituksenmukaisen toiminnan. Monet organisaatiot toimivat myös Suomen sisällä siten, että johtoa oli hajautettuna ympäri Suomen, tai yhdessä toimipisteessä, josta se on vuorovaikutuksessa maan muihin pisteisiin aktiivisesti, pitkälti sähköisiä viestimiä hyödyntäen. Virtuaaliorganisaatioiden maantieteellinen kenttä oli siis huomattavan laaja kokonaisuudessaan ja ilman muuta sillä saavutettiin kaikissa organisaatioissa myös merkittävää hyötyä.

Lähes kaikissa haastateltujen virtuaaliorganisaatioissa oli törmätty myös erilaisiin hajautuneisuudesta johtuviin haasteisiin. Kansojen kulttuuriseikat, yrityskulttuuri, EU:n ulkopuolinen lainsäädäntö, tullimääräykset, tietotekniset seikat ja henkilökohtainen ajankäyttö ovat useimmiten mainittuja haasteita. Yleisimmin mainittiin jaetun ymmärryksen löytyminen virtuaalisissa tiimeissä, kun toimijoina saattaa olla hyvinkin eri alojen edustajia. Tähän luokitellaan myös väärinymmärryksen riskit ja se, miten saa viestin menemään perille tarkoittamallaan tavalla, tai ehkäpä korjaamaan väärinymmärrettyä viestiä. Viestintä, lait, tekniikka ja kulttuurit asettavat siis haasteensa.

Useimmissa organisaatioissa oli kuitenkin pyritty aktiivisesti minimoimaan virtuaalisuuden haasteita. Ratkaisuina olivat olleet itsensä johtamisen taitojen tietoinen kasvattaminen, kulttuureista oppiminen kokemuksen myötä, lainsäädäntöihin perehtyminen ammattilaisten avulla tarpeen vaatiessa, ajankäytön priorisointi, kasvokkain tapaamisten sopiminen mahdollisuuksien mukaan sekä yhteydenpidon lisääminen toimijoiden välillä siten, että ymmärrystä saisi parannettua ajan kanssa ja yhteisymmärryksen kasvaessa. Monet mainitsivat myös sen, että yhdessä kasvotusten vietetty aika lisää virtuaalitiimeissä luottamusta ja parantaa siten yksilöiden keskinäistä ymmärrystä. Yhtä lailla kuitenkin virtuaaliorganisaatioissa toi-

mineet olivat havainneet, ettei aina keskinäistä ymmärrystä saatu silti synnytettyä kovasta yrityksestä huolimatta.

Virtuaaliorganisaatioissa ollaan tutkimuksen mukaan hyvin tietoisia virtuaalisen työn haasteista. Lisäksi virtuaalitiimeissä pyritään usein aktiivisesti voittamaan virtuaalisuuden haasteita, ja keinoja siihen on monenlaisia organisaatiosta riippuen. Virtuaalitiimeissä toimivat henkilöt törmäävät yleensä päivittäin virtuaalisen työn haasteisiin, mutta suurin osa heistä kokee työn virtuaalisuuden yhtä lailla suureksi mahdollisuudeksi.

1.4 Millaisia ei-virtuaalisia toimia /työtehtäviä / tapaamisia virtuaaliorganisaatiossanne on, vai onko niitä?

Jokaisessa virtuaaliorganisaatiossa oli myös ei-virtuaalisia työtehtäviä. Ne liittyivät pitkälti myyntiin, tilausten fyysiseen käsittelyyn, mahdollisuuksien mukaan pidettäviin kasvokkain pidettäviin kokouksiin, ideointiin ja yhdessä suunnitteluun. Osaa näistä työtehtävistä organisaatioissa hoidetaan sekä kasvokkain että virtuaalisesti, eli näissäkin on toimittu organisaatioissa työtehtävän, mahdollisuuksien ja tarkoituksenmukaisuuden mukaan pitkälti. Esimerkiksi virtuaalikokous on usein helpompi ratkaisu, jos kokouksen osallistuvat henkilöt ovat syystä tai toisesta sillä hetkellä kauempana toisistaan, ja jos taas työntekijät sattuvat olemaan kaikki samoissa toimitiloissa, suositaan kasvokkain pidettäviä neuvotteluja ja kasvokkain tapahtuvaa yhteistyötä. Monissa virtuaalitiimeissä viestinnässä olikin kaksi toisiinsa täydentävää puolta, sähköinen ja kasvokkain viestintä.

1.5 Miten virtuaaliorganisaatiossanne hoidetaan työntekijöiden perehdyttäminen/ opettaminen?

Virtuaalisissa tiimeissä oli hyvin monenlaisia opetusmetodeja käytössä riippuen siitä, kuinka kokenutta henkilöä perehdytetään ja minkälaiseen tehtävään. Lisäksi yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei henkilöitä voida opettaa, vaan kyse on nimenomaan uuden henkilön asennoitumisesta ja aktiivisuudesta tiimiin tullessaan.

Muutkin vastaajat korostivat kysymisen ja vastavuoroisen vuorovaikutuksen merkitystä uutta henkilöä opastettaessa. Tästä voi päätellä, että virtuaalitiimeissä pärjää tietynlainen, tarpeeksi sosiaalinen ja aktiivinen luonne.

Yleinen perehdyttämismetodi mentoroinnin lisäksi virtuaaliorganisaatioissa oli organisaation Intranet tai vastaava sähköinen paikka, josta löytyy runsaasti organisaation käytäntöjä ja työskentelyohjeita. Näiden yhteydessä monet vastaajat korostivat sitä, että tiedon tulisi olla tällaisissa järjestelmissä helposti saatavissa, ja perehdytettävän itsensä aktiivinen etsimään tietoa. Noin puolen vastaajan organisaatiossa perehdyttäminen oli systemaattinen, kuvailtu prosessi, ja puolen vastaajan organisaatiossa tähän ei ollut kehitetty sen tarkempia tapoja toimia. Kolme vastaajista mainitsi tässä kohtaa, että uuden henkilön on vaara jäädä yksin työnsä kanssa, jos tiimissä ei ole jaettu perehdytysvastuuta tai on muuten vain oletettu uuden henkilön pärjäävän työssään, eikä henkilö itse ole riittävän aktiivinen kysyjä. Tämäkin puhuu sen teorian puolesta, että virtuaalinen työ edellyttää tekijältä aktiivista sosiaalista otetta.

Varsinaisina menetelminä toimi virtuaaliorganisaatioissa mentorointi, keskitetty kysymyskeskus, jonka tehtävänä on vastata uusien työntekijöiden kysymyksiin (isommassa organisaatiossa), parityöskentely, ryhmätyöskentely, yrityksen Intranet, muut sähköiset tilat ja paikat, puhelimitse neuvominen ja havainnointi. Niin ikään opetuksen työkaluja olivat sekä eriaikaiset että samanaikaiset viestimet, ja vastaajien kesken se tuntuikin muodostavan perehdytyksen kokonaisuuden. Monissa virtuaaliorganisaatioissa perehdytettiin myös kasvokkain toimimalla (mentorimalla) mikäli se oli organisaation rakenteelle ja toimintatavalle mahdollista.

Opettamisen ja perehdytyksen sisältö liittyi monissa organisaatioissa nimenomaan työtehtävien hoitoon ja virtuaalisten välineiden hallintaan, mutta harvemmin itse virtuaalisissa tiimeissä toimimiseen. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että virtuaaliorganisaatioissa työntekijät perehdytetään kyllä työn sisältöön ja tekniiseen osaamiseen, mutta sosiaalinen vuorovaikutus verkon kautta jää jokaisen työntekijän omaksuttavaksi. Tätä tietoa voi hyödyntää rekrytoinneissakin. Voidaan esimerkiksi keskittyä rekrytoimaan henkilöitä, joilla on jo valmiiksi hyvät sosiaaliset valmiudet toimia virtuaalitiimeissä, tai sitten uusia henkilöitä rekrytointaessa voitaisiin keskittyä perehdyttämään heille myös virtuaalimaailman sosiaalisia taitoja. Tässä vaiheessa voidaan myös tarkastella työtä hakevan henkilön sopivuutta olemassa olevaan virtuaalitiimiin, jolla on sosiaalisella puolella niin ikään suuri merkitys.

1.6 Sisältyykö sähköiseen viestintään riskejä vai onko se mielestäsi ongelmallista? Miksi?

Jokaisella virtuaaliorganisaation edustajalla oli hieman poikkeavia riskejä kerrottavanaan liittyen sähköiseen viestintään. Tietoturvariskit oli kuitenkin yleinen seikka, joka tuli esiin useissa haastatteluissa, vain yhden vastaajan mielestä näitä riskejä jopa liioitellaan. Niiden olemassaoloa ei suorastaan kuitenkaan kiistänyt kukaan. Tyypillisiä esimerkkejä tällaisista tietoturvariskeistä olivat datan katoaminen, tietomurrot, operaattorien yhteensopivuuden tuottamat ongelmat, palvelimien viat ja ongelmat ohjelmien toiminnassa. Toisaalta myös esimerkiksi se, että organisaation tietoa säilötään useisiin erilaisiin lähteisiin ja tiloihin, eikä kukaan enää tiedä mistä sitä löytää, oli myös eräs luokiteltu riski tietoturvan kanssa. Niin ikään sähköpostin paljous ja se, että ihmisten voi olla vaikeaa käsitellä kaikki saamansa sähköpostit, saattaa myös johtaa arvokkaankin tiedon katoamiseen.

Toinen useampien haastateltujen esiin tuoma seikka oli väärinymmärryksen riskit. Sähköisessä johtamisessa väärinymmärryksen riskit liittyivät virtuaalijohtajien mielestä sekä kirjoitettuun että puhuttuun sanaan. Eniten väärinymmärryksen riskiä luokiteltiin liittyväksi kuitenkin juuri sähköpostiin, ja erityisesti silloin, jos keskenään kommunikoivat ihmiset ovat taustoiltaan hyvin eri tasolla ammatillisen

kehittyneisyyden tai ammattialan suhteen. Myös kulttuuriseikat mainittiin liittyen väärinymmärryksiin, jopa siten, että jopa Suomen eri osissa asuvat henkilöt saattavat vastaanottaa saman viestin keskenään eri tavoin.

Väärinymmärryksen riskien ajateltiin pienenevän, jos osapuolet ovat paljon keskenään kanssakäymisissä, ja erityisesti jos on käytettävänä sähköisiä työkaluja, joiden avulla voi jakaa esimerkiksi elävää kuvaa, ääntä, kirjoitettua tekstiä, dokumentteja ja vaikkapa vapaan piirtoalustan. Kommunikointivälineen oli useimpien vastaajien mielestä myös sovittava hoidettaviin tehtäviin, niin ettei mihinkään organisaatioon kuitenkaan hankittaisi työkaluja, jota ei tulisi lopulta hyödynnettyä. Myös joidenkin virtuaaliviestimien käytön hankaluus ja niiden oppiminen oli joidenki vastaajien mielestä viestinnällinen riski, toisten mielestä taas virtuaalisten työkalujen käyttö on hyvin erityisesti nuorempien henkilöiden hallinnassa.

Eräs sähköisessä viestinnässä esiin tullut riski oli sosiaalisen yhteenkuuluvuuden puute, ns. läsnäolontunteenpuute. Erityisesti sähköposti koettiin viestimenä kylmäksi ja etäiseksi, ja parhaiten vain nopeaan tiedottamiseen soveltuvaksi viestinnän etävälineeksi.

2. REKRYTOINTI VIRTUAALIORGANISAATIOSSA

2.1 Mitä erityispiirteitä virtuaalisen organisaation rekrytoinnilla on verrattuna perinteisiin organisaatioihin?

Virtuaaliorganisaatioiden rekrytoinnissa korostuu vastaajien mukaan pitkälti haettavan henkilön kompetenssit ja ominaisuudet, eikä niinkään rekrytoinnin menetelmät. Rekrytoinneissa halutaan virtuaaliorganisaatioihin henkilöitä, jotka kykenevät toimimaan itsenäisesti ja sietävät sosiaalista eristäytymistä työtovereista. Tämän lisäksi toivotaan kypsyttää ja omien työskentelytapojen tuntemista, mitkä osaltaan helpottavat yksinään työskentelyä. Teknologista osaamista painotti tässä kohtaa useimmat haastatellut, kuten myös haettavan kielitaitoa, mikäli töitä tehdään kansainvälisissä tiimeissä. Moniin virtuaaliorganisaatioihin tunnutaankin toivovan henkilöitä, joilla on nämä kaikki taidot hyvällä tasolla.

Rekrytointien pohtiminen, suunnittelu ja itse haastattelut hoidettiin virtuaaliorganisaatioissa usein myös tiimin kanssa kasvokkain, mutta monesti kuitenkin aina osa rekrytoinnista oli jonkin verran sähköistä. Sähköisiä piirteitä oli niin hakemusten käsittelyssä, rekrytoinnin tavoitteiden keskustelussa, rekrytointipäätösten tekemisessä kuin äärimmilleen tarvittaessa jopa rekrytointihaastatteluissa. Täysin sähköistä rekrytointia ei ollut missään haastattelussa organisaatiossa, mutta näissä organisaatioissa joissain tapauksissa sen olisi katsottu olevan mahdollista, joskaan ei ensisijaista. Virtuaalitiimeissä rekrytointi nähtiin isona päätöksenä, johon panostettiin yleensä mahdollisimman paljon, ja täysin sähköisesti hoidettava rekrytointi koettiin liian riskialttiina lähes jokaisessa haastattelussa organisaatiossa. Tämä puhuu sen puolesta, että kasvokkain tapahtuva kontakti koetaan virtuaaliorganisaatioissakin edelleen luotettavimmaksi mahdolliseksi tavaksi olla vuorovaikutuksessa työnhakijoiden kanssa.

2.2 Kuvaile lyhyesti virtuaalisen organisaatiosi rekrytointiprosessia. Eroako se joiltain osin perinteisen organisaation rekrytointiprosessista?

Rakenteeltaan vastaajien virtuaaliorganisaatioiden rekrytointiprosessit eivät juuri-kaan eronneet perinteisempien yritysten rekrytoinneista. Enemmän rekrytoinnit eroavatkin tutkimukseni mukaan toisistaan siinä, mitkä eri toiveet painottuvat hakijoiden kohdalla, kuin että itse prosessi olisi erilainen. Prosesseissa tosin hyödynnettiin ehkä paljon sähköisiä kaavakkeita, käytännön työttestä, olemassa olevan virtuaalitiimin panosta ja kolmen vastaajan organisaatioissa saatettiin käyttää esimerkiksi videoneuvottelua osana rekrytointihaastattelua.

Rekrytoinneissa hyödynnettiin melko paljon sosiaalista mediaa sekä organisaation omaa intra- ja extranettiä. Ilmoituksia laitetaan myös normaaliin tapaan nettiin tai paikallisiin lehtiin. Suosittelut, tutuilta kysyminen ja kontaktit korostuivat muutamassa vastauksessa, ja henkilökohtaista kontaktia hakijoihin toivottiin aina mahdollisimman informaatiota tarjoavalla tavalla. Eräs vastaaja kertoi myös, että heidän organisaatioonsa on tullut hakijoilta työhakemuksina eräänlaisia esittely-videoitakin yhä enenevässä määrin, joskaan niitä ei ainakaan toistaiseksi käytetä organisaation pääasiallisena rekrytointimenetelmänä.

Myös olemassa olevan virtuaalitiimin toiveet rekrytointia kohtaan otetaan monien vastaajien virtuaaliorganisaatioissa huomioon. Osa tiimiläisistä saattaa olla vastaajien mukaan jopa haastatteluissa ja päätöksen teossa mukana, joko kasvokkain tai sähköisen viestimen välityksellä.

Myös itsellään virtuaaliorganisaation määritelmällä on tässä suhteessa merkitystä. Erään tutkijan mukaan virtuaaliorganisaatio on nimenomaan ryhmä organisaatioita, jotka tulevat yhteen toteuttamaan yhteistä tehtävää, ja tämä voi olla hyvinkin väliaikainen järjestely. Tällaisissa virtuaaliorganisaatioissa rekrytointiin ei välttämättä pystytä vaikuttamaan edes kunnolla itse muodostettavan virtuaaliorganisaation sisällä, vaan nämä rekrytointipäätökset tehdään partneriorganisaatioissa.

2.3 Millaisia ominaisuuksia työnhakijoilta toivotaan haettaessa uutta työntekijää virtuaalisesti toimivaan organisaatioon?

Virtuaaliorganisaatioissa toivottiin työnhakijoilta monia erilaisia kompetensseja. Tekniset taidot tulivat ilmi lähestulkoon jokaisessa haastattelussa, onhan teknologian käyttäminen keskeinen osa virtuaalitiimeissä toimimista samoin kuin kokemus virtuaalimaailmoista. Erään vastaajan mukaan esimerkiksi kokemukset Internetin välityksellä tapahtuvista, reaaliaikaisista peleistä, joissa sosiaalisesti ryhmäytyään, voi tarjota arvokasta kokemusta virtuaalitiimeissä toimimiseen.

Toinen paljon haastatteluissa ilmennyt asia oli työn sisällön osaaminen, ymmärrys siitä mihin on tulossa, sekä kyky itsensä johtamiseen ja hyvä itsetuntemus. Itseohjautuva, ammatillisesti pätevä henkilö, joka kykenee sosiaalisesti eristäytyneeseenkin työhön, oli moniin virtuaalitiimeihin toivottava työntekijä. Niin ikään henkilön tulisi kyetä kysymään aktiivisesti ja vuorovaikutustaitojen tulisi olla hyvät, ettei jää virtuaalitiimeissä yksin ongelmiensa kanssa. Voidaan vetää johtopäätös, että virtuaalitiimeissä menestyvät parhaiten sosiaaliset henkilöt, jotka kestävät yhtä lailla myös sosiaalista eristäytymistä.

2.4 Millaisia erityisvaatimuksia rekrytointi virtuaalisessa organisaatiossa edellyttää rekrytoijilta?

Rekrytoijiin kohdistuvia vaatimuksia virtuaaliorganisaatioissa vastaajilla oli myös monenlaisia. Vastauksissa korostuivat erityisesti ymmärrys virtuaalisesta työstä, ihmis – ja tiimituntemus, sekä tulevan työnkuvan hyvä tuntemus. Rekrytoinneissa nähdään eduksi myös tietty poikkitieteellisyys, virtuaaliorganisaation rekrytoijille toivotaan erilaista osaamista aloilta ja osaamista liittyen ihmisiin. Myös yleiset vuorovaikutustaidot, kuten kykeneväisyys avoimen luottamussuhteen luomiseen, korostuivat joidenkin virtuaaliorganisaatioiden edustajien vastauksissa. Virtuaaliinseen työhön rekrytoinnin voisi tutkimuksen mukaan sanoa olevan hieman vaativampaa, sillä rekrytoijan tulee kyetä arvioimaan paitsi hakijoinen ammatillinen osaaminen ja mahdollinen sopivuus tiimiin, myös työn virtuaaliulottuvuuden hallinta.

Parin vastaajan mielestä rekrytoiminen virtuaalisiin tiimeihin ei vaanut erityisosaamista. Toisaalta samoissa virtuaaliorganisaatiossa rekrytointi oli melko

perinteistä, aina kasvokkain tapahtuvaa rekrytointia, vaikka rekrytoitavan tuleva työnkuva olisikin virtuaalinen. Tämä seikka selittää tällaiset vastaukset.

2.5 Millä tavoin työhaastattelut hoidetaan organisaatiossasi, puhelimitse, Skypessä, kasvotusten vai joku muu, mikä?

Valtaosassa virtuaaliorganisaatioita työhaastattelut hoidettiin edelleen kasvotusten perinteisellä työpaikkahaastattelulla. Vain kahden vastaajan virtuaaliorganisaatioissa työhaastatteluja oli myös tehty virtuaalisesti joko Skypen tai connect -sovelluksen avulla. Suurin osa virtuaalisten organisaatioiden edustajista katsoi, että kasvokkain tehdystä haastattelusta saa kiistatta luotettavamman kuvan ihmisestä, ja osa oli myös sitä mieltä, kasvokkain tapaaminen lisää ihmisten välistä luottamusta siinäkin tapauksessa, että itse työ tapahtuisi virtuaalitiimeissä. Luottamus taas tuli haastatteluissa moneen kertaan merkittävänä elementtinä, joka lisää virtuaalitiimien yleistä toimivuutta. Noin puolet vastaajista olikin sitä mieltä, että kasvokkain tapahtuva haastattelu olisi ehdoton toimenpide virtuaalitiimiin uutta henkilöä rekrytoitaessa. Loput kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että vaikka virtuaaliset työhaastattelut eivät ole heidän päätänsä hoitaa työhaastatteluita, niitä voitaisiin hyvin harkita esimerkiksi tilanteissa, että haastateltava on fyysisesti etäällä haastattelijoista.

Virtuaaliorganisaatioissa, joissa luotettiin rekrytointihaastattelutilanteissa myös sähköisiin menetelmiin, koettiin ne hyvin toimiviksi monipuolisuutensa takia. Lisäksi niistä saatiin erään haastateltavan mukaan hyvin tietoa siitä, miten virtuaalitiimiin hakeva henkilö suhtautuu virtuaaliseen kommunikatioon ja kykenee kommunikoimaan, jos haastattelussa on sähköinen elementti mukana. Virtuaalisten työhaastattelujen etujakin siis tutkimuksessa löydettiin. Käytännössä virtuaalisia työhaastatteluja toteutetaan tällä hetkellä verrattain vähän, mutta asenteet niitä kohtaan olivat kiinnostuneen uteliaat monien vastaajien puolelta. Haastattelukontakti kasvokkain kuitenkin on yleisempää virtuaaliorganisaatioissa tällä hetkellä tutkimuksen mukaan.

2.6 Onko virtuaaliorganisaation rekrytoinnissa mielestäsi riskejä verrattuna perinteiseen organisaatioon? Entä etuja?

Kolmen vastaajan mielestä virtuaaliorganisaation rekrytoinnilla ei ollut sen kummempia riskejä, sillä heidän organisaatioissaan rekrytointi oli melko tavanomainen. Yksi vastaajista ei osannut ottaa tähän kysymykseen kantaa. Loput mainitsivat riskeiksi virtuaalisesti tapahtuvan rekrytoinnin haasteellisuuden, perehdyttämisen vaatima pitkän ajan virtuaalisissa tiimeissä ja sen vaatimien resurssien järjestämisen sekä sen, että virtuaalisesti rekrytoitava henkilö ei ehkä itse tule virtuaalityötilassa kysyneeksi kaikkea, jos kokee esimerkiksi tämän viestinnän välineen vieraaksi tai vaikeaksi käyttää. Niinpä tutkimuksen mukaan eräs merkittävimpiä riskejä virtuaaliorganisaation rekrytoinneissa voisi liittyä viestinnän ja tiedon levittämisen onnistumiseen, joihin siis tulisi kiinnittää huomiota virtuaali-tiimeissä toimittaessa.

Eräs vastanneista tutkijoista piti eräänlaisena virtuaaliorganisaation rekrytoinnin riskinä myös uuden organisaation liittämistä olemassa olevaan virtuaaliorganisaatioon, tai esimerkiksi muodostettaessa uutta virtuaalitiimiä. Tällöin riski oli siinä, että osataanko valita oikeat resurssit juuri tietynlaiseen virtuaaliorganisaatioon. Tässä tapauksessa ei kuitenkaan puhuta vain yhden henkilön rekrytoimisesta virtuaaliorganisaatioon, mikä tulee huomioida tässä kohtaa.

Virtuaaliorganisaation rekrytoinnissa löydettiin myös paljon etuja. Mainittavin etu oli virtuaaliorganisaation tarjoama laaja kenttä löytää uutta työvoimaa ja toisaalta työn virtuaalisuuden tuomat edut työntekijälle. Tietotekniikan puolelta myös tiedostettiin, että Suomesta löytyy hyviä tietotekniikan osaajia, mikä puolestaan helpottaa sopivien työntekijöiden löytymistä virtuaalitiimeihin. Lisäksi useampi vastaaja oli sitä mieltä, että virtuaalisuuden etuja rekrytoinnissa ovat mahdolliset kustannussäästöt, joita syntyy, kun ihmisten ei enää tarvitse matkustaa pidempiä matkoja ja siten kuluttaa työaika ja rahaa. Virtuaalimaailmat siis antavat rekrytoinneille myös uusia mahdollisuuksia levittää tietoa ja löytää virtuaaliorganisaation tarvitsemia kontakteja. Tästä voidaan päätellä, että virtuaalisten elementtien käyttö virtuaaliorganisaatioiden rekrytoinnin eri vaiheissa on suositeltavaa ja monissa tapauksissa jopa välttämätöntä.

2.7 Onko organisaation virtuaalisuudella vaikutusta rekrytointien onnistumiseen, miksi, miksi ei?

Tässä kohtaa useampi vastaajista ei osannut vastata mitään erityistä. Virtuaalisuus itsessään ei mitenkään korostunut vastauksissa, vaan enemmän vastauksissa pohdittiin itse työhaastattelujen onnistumista. Mikäli rekrytoinnissa virtuaalinen aspekti oli vahvasti mukana, vastaajat korostivat sen lisäävän haasteita, mutta eivät olleen omissa organisaatioissaan huomanneet, että rekrytoinneissa olisi epäonnistuttu keskimääräistä enempää tai vähempää. Koska virtuaalisten elementtien käyttö rekrytoinnissa tarjoaa niin etuja kuin hyötyjä, voidaan tehdä johtopäätös, ettei niiden käyttö ainakaan lisää merkittävästi epäonnistumisia virtuaaliorganisaatioiden rekrytoinneissa. Viestintävälineellä ja tilanteella on vahvasti merkitystä rekrytoinnin eri vaiheissa, ja onnistuneissa rekrytoinneissa on hyödynnetty mahdollisuuksien mukaan erilaisia kanssakäymisen keinoja uusien työnhakijoiden kanssa.

3. REKRYTOINNEISSA SYNTYVÄ HILJAINEN TIETO

3.1 Mitä hiljainen tieto on (mielestäsi)?

Hiljaisen tiedon määritelmä oli kaikilla haastatelluilla hyvin samanlainen, joskin eri alojen ammattilaiset löysivät hiljaisesta tiedosta vähän erilaisia näkökulmia. Tämän kysymyksen tavoitteena oli enemmän kartoittaa vastaajien käsityksiä hiljaisesta tiedosta ennen kuin haastattelussa menttiin itse rekrytoinneissa syntyvään hiljaiseen tietoon, ja vastaajilla olikin kattava käsitys hiljaisesta tiedosta.

Eräs vastaaja tunnusti myös hiljaisen tiedon negatiivisen puolen olemassa olon tässä kohtaa. Suurin osa vastaajista korosti hiljaisen tiedon ja sen siirtämisen tärkeyttä, mutta hiljaisen tiedon seasta saattanee tutkimuksen mukaan löytyä myös tietoa, jonka ei tulisikaan siirtyvän eteenpäin. Tällainen asia voisi olla esimerkiksi työtavat, joiden avulla tehdään työ nopeammin ja helpommin, mutta jätetään tärkeitä asioita tai prosesseja suorittamatta. Siten silläkin on väliä, millaista hiljaista tietoa virtuaalitiimeissä pääsee leviämään.

3.2 Oletko hyödyntänyt työssäsi hiljaista tietoa? Millä tavoin?

Kaikki haastatellut virtuaaliorganisaation edustajat olivat käyttäneet hiljaista tietoa työssään. Muutama ei osannut sanoa, millä tavoin olivat hyödyntäneet hiljaista tietämystään, ja he painottivat sen olevan usein hyvin tiedostamaton prosessi. Loput vastaajat osasivat eritellä, millä eri tavoilla he olivat käyttäneet hiljaista tietoa, ja muutaman vastaajan mukaan heidän virtuaaluorganisaatioissaan hyödynnettiin jopa tietoisena prosessina. Hiljaista tietoa oli hyödynnetty mm. asiakaspalvelussa kun haluttiin palvella asiakkaita mahdollisimman yksilöllisesti, yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä, ryhmissä toimimisessa ja kokonaiskuvan muodostamisessa organisaatiosta. Tutkimuksen mukaan virtuaalitiimeissä ollaan hyvin tietoisia hiljaisen tiedon hyödynnettävyydestä, ja monissa tiimeissä sitä osattiin hyödyntää erilaisissa prosesseissa joko itsenäisesti tai organisaation ohjeiden mukaisesti. Organisaation suorittamaa hiljaisen tiedon siirtämisen ohjeistamista tietoisin keinoin voisi kuitenkin tutkimuksen mukaan lisätä, sillä sellainen hiljaisen tiedon hallinta oli edelleen monissa organisaatioissa olematonta ja niissä organisaatioissa, missä sitä tehtiin, se oli havaittu erilaisia prosesseja hyödyttäväksi.

3.3 Millä tavoin hiljaista tietoa voi parhaiten kerätä (ottaa talteen) virtuaaliorganisaatiossa? (Aivoriihi, kehityskeskustelut, palaverit, työnkierto, oppimispäiväkirjat, mentorointi, havainnointi, kysyminen, työssäoppiminen, muilla menetelmin, miten?).

Virtuaaliorganisaatioiden edustajat suosivat monenlaisia menetelmiä hiljaisen tiedon keräämiseen virtuaalitiimeissä. Olennaisimmiksi keinoiksi useimmissa vastauksissa korostuivat havainnointi, käytännön työssäoppiminen, projektit, viralliset ja epäviralliset kanssakäymisen keinot, työkierto ja mentorointi. Kysyminen ja aktiivinen vuorovaikutuksessa oleminen niin ikään koettiin tärkeinä hiljaista tietoa keräävinä menetelminä. Suluissa mainittujen menetelmien koettiin sopivan usein erilaisiin tilanteisiin.

Ainut menetelmä, joka sai vastaajilta vain vähän kannatusta, oli oppimispäiväkirjojen pito, joten tutkimuksen mukaan ne eivät ole kovinkaan yleisessä käytössä virtuaalisissa organisaatioissa. Ne kuitenkin siirtäisivät paljon dokumentoitua tietoa, jonka arvo taas yleisesti tuli huomatuksi haastatteluja tehtäessä.

Hyviä satunnaisesti tutkimuksessa mainittuja menetelmiä olivat erilaiset projektit, tapaamiset sekä avotilaratkaisut organisaatioissa, joissa työskentelee useita henkilöitä samassa toimipisteessä. Tällaisten menetelmien avulla hiljaista tietoa kerääntyy ja siirtyy eteenpäin organisaation avulla sekä tiedostamatta että tiedostaen. Esimerkiksi avotilassa saattaa kuulla muiden tiiminjäsenten puhuvan jotain, jota osaa hyödyntää virtuaalisessa työssä ymmärtämättään, ja toisaalta esimerkiksi projektin jälkeen siitä syntynyttä tietoutta voisi kerätä systemaattisesti kaikilta projektiin osallistuneilta.

Aivoriihi sai kahdenlaista kannatusta, jotkut pitivät sitä tehokkaana menetelmänä, ja eräs vastanneista tutkijoista oli sitä vastaavaa mieltä sen vuoksi, että aivoriihiä tutkittaessa niiden hyödyllisyydestä on saatu kyseenalaista tietoa. Aivoriihet verkossa siis joko saattavat toimia tai sitten ei. Edellä mainitun tutkijan käsitys perustuu aiheesta tehdyn tutkimuksen tuloksiin. Toisaalta taas muutama haastatteluun vastannut henkilö oli omassa virtuaalitiimissään kokenut aivoriihestä olevan hyötyä esimerkiksi ideoinnissa. Tämän takia aivoriihen hyödynnettävyyttä hiljaisen tiedon keräyksessä ei voida ainakaan kokonaan sulkea pois.

Olennaista tässä hiljaisen tiedon keräämisessä virtuaalitiimeissä oli joidenkin haastateltavien mukaan vielä nimenomaan se, että siitä jäisi joku konkreettinen jälki, eli että tieto käytännössä tallentuisi jonnekin. Tällaisia konkreettisia tallennuskeinoja olivat esimerkiksi tallentuvat chat-keskustelut, kokouksissa laaditut dokumentit ja ajatuskartat, kyselyt ja arvioinnit sekä erilaiset ohjelmat ja järjestelmät jonne on tarkoitus kerätä organisaation tietoa systemaattisella tavalla. Täten tieto olisi tarpeen mukaan virtuaaliorganisaation toimijoiden saatavilla tilanteissa, jolloin tietoa voisi tarvita avuksi vaikkapa projektien tai työtehtävien suorittamiseen. Tässäkin ongelmana nähtiin monissa haastatteluissa kertyvän tiedon paljous ja halutun tiedon löytämisen vaikeus. Tämä lisää haastetta virtuaaliseen tiedon hallintaan, ja tämän takia virtuaalitiimeihin tarvittaisiin systemaattisia työkaluja kaiken kertyneen tiedon hyödyntämiseen.

3.4 Millä tavoin hiljaista tietoa voi levittää virtuaaliorganisaatiossa? Esim. Skypessä, sähköpostitse, puhelimitse, virtuaalikokouksissa, palaverissa, ohjeistuksissa, muilla menetelmin, miten?).

Selvästi suurin osa virtuaaliorganisaatioiden edustajista kannatti hiljaisen tiedon siirtoon joko kokouksia kasvokkain tai virtuaalisesti, sekä ohjeistuksia. Skypeä suosi osa vastaajista, ja osa taas ei tietoturvariskien takia. Sähköposti nähtiin enimmäkseen liian riskialttiina väärinymmärrysten takia hiljaisen tiedon siirron välineeksi. Muita käytettyjä menetelmiä olivat virtuaaliorganisaation sisäiset keskustelupalstat, kehitysprojektit, sähköiset sisäiset tietojärjestelmät sekä yrityksen hiljaisen tiedon kirjaaminen yrityksen toimintasuunnitelmaankin. Siten kaikenlainen vuorovaikutus on virtuaalitiimeissä eräs vahvimpia hiljaisen tiedon siirron työkaluja.

Olennaista monissa vastauksissa oli nimenomaan hiljaisen tiedon muuttaminen sanalliseksi, ja sanallisen muodon tallentaminen jollain tapaa organisaation jäsenten saataville. Tässäkin kohtaa virtuaalitiimeihin tarvittaisiin sanalliseksi muutetun hiljaisen tiedon löytämiseen ja hyödyntämiseen systemaattisia työkaluja ja tämän mahdollistavia toimintatapoja yhtä lailla. Sähköisten järjestelmien potentiaali tässä nähtiin vahvana, mutta niiden heikkouksina nähtiin monissa haastatte- luissa useiden sovellusten rinnakkaisuus, yhteensopivuuksista aiheutuneet vai- keudet sekä halutun tiedon haun vaikeus.

3.5 Millä tavoin hiljaista tietoa voi hyödyntää virtuaaliorganisaation rekry- tointiprosessissa, vai voiko sitä?

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen virtuaaliorganisaatioiden rekrytointiprosessissa kirvoitti vastaajilta monenlaisia vastauksia, joista yleisimmät teemat olivat oman organisaationsa ja tiiminsä hyvä tuntemus hiljaisen tiedon kautta suhteessa uuteen työnhakijaan, sekä toisaalta rekrytointeja vuosia tehneiden henkilöiden hiljainen tietämys ihmisistä ylipäätään. Kun oma organisaation piirteet ovat rekrytoijalla erittäin laajasti hallussa, on helpompaa arvioida uusien työnhakijoiden soveltu- vuutta tiimeihin, tiettyjen esimiesten alaiseksi ja esimerkiksi ylipäätään miten hakija soveltuisi organisaatiokulttuuriin. Luonnollisesti taas hyvän ihmistunte- muksen omistava rekrytoija tekee varmemmin oikeita rekrytointipäätöksiä, sillä

hän kykenee lukemaan sekä kirjoitettua, puhuttua, eleitä, puhumatta jätettyä ja hakijoiden olemusta laajalti. Nämä eivät sinällään ole virtuaaliorganisaatioon liittyviä virtuaalisia piirteitä, joten tästä voisi päätellä, että sekä virtuaalisissa että perinteisissä organisaatioissa hyödynnetään rekrytoinnin hiljaista tietoa melko samalla tavalla.

Virtuaaliorganisaatioon enemmän liittyvä hiljaisen tiedon hyödyntäminen rekrytointiprosessissa on enemmän eräänlainen ”virtuaaliakvaario”, jota eräs haastateltava ehdotti. Tässä menetelmässä olemassa olevan virtuaaliorganisaation eri osissa työskentelevät jäsenet keskustelevat yhdessä rekrytoitavan henkilön kanssa tulevista työtehtävistä, siitä mihin hänen apuaan tarvittaisiin, organisaatiokulttuurista ja kaikesta yleisestä, ja rekrytoitava henkilö voisi kuunnella ja tarvittaessa esittää kysymyksiä. Tässä hiljaista tietoa siirtyisi sekä virtuaaliorganisaation jäsenten sisällä, että työnhakijalle, ja lisäksi myös työnhakijalta organisaatioon. Tällöin rekrytoitavan henkilön kompetenssitkin selviäisivät osin hiljaisen tiedon menetelmin virtuaaliorganisaatiolle. Muissakin vastauksissa korostettiin olemassa olevan organisaation tai tiimin hiljaisen tiedon hyödyntämistä rekrytoinnin eri vaiheissa, jotta saataisiin mahdollisimman hyvin kartutettua rekrytointitarpeet, uuden henkilön toivotut ominaisuudet ja kompetenssit ja myös yhdessä käytyä läpi rekrytointihaastatteluja niiden jälkeen. Lisäksi parissa vastauksessa mietittiin myös edellisen työnantajan hiljaisen tiedon hyödyntämistä kysymällä hakijan ominaisuuksista suoraan sieltä käsin, mutta tätäkään ei voi liittää erityisesti virtuaaliorganisaatioihin, vaan tämä menetelmähän on laajassa käytössä myös perinteisissä organisaatioissa yhtä lailla.

3.6 Kerätäänkö teillä talteen rekrytoinnista syntyvää hiljaista tietoa? Jos kerätään, millä menetelmillä teette sen?

Tässä kohtaa tultiin monissa haastatteluissa rekrytoinnissa syntyvän hiljaisen tiedon arkaluontoisuuteen, ja haastateltavat pohtivat sen soveliaisuutta. Joissakin virtuaaliorganisaatioissa ei ilman muuta kerätty ollenkaan rekrytoinneissa syntyvää hiljaista tietoa intymiteettisuojan takia, kun kun joissain organisaatioissa tietoa kirjoitettiin ylös siinä määrin kuin se oli soveliasta ja lainmukaista. Soveliaalla tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että mitään liian sensitiivistä tietoa ei virtuaaliorganisaatioissa kerätty talteen, sillä rekrytointihaastatteluissa olleilla henkilöillä on jälkikäteen oikeus nähdä mitä heistä on kirjoitettu sekä päätöksenteon perusteet.

Hyvin tyypillistä tässä oli, että rekrytointitilanteissa syntynyt hiljainen tieto jäi rekrytointiprosessiin osallistuvien henkilöiden omaksi, sisäiseksi hiljaiseksi tiedoksi ilman varsinaista eksplikointia. Monien vastaajien mielestä rekrytoinneissa syntyvän hiljaisen tiedon systemaattinen kerääminen saattaa olla myös haastavaa, mutta muutamissa yrityksissä sitä kuitenkin pyrittiin keräämään. Näissä tapauksissa keräysmenetelmät olivat verkossa tapahtuvat keskustelut itse rekrytoitavan henkilön kanssa sekä listan pitäminen saapuvien työhakemuksien sisällöstä noin yleisesti. Verkossa käytävien dialogien tarkoitus on ollut virtuaalitiimeissä auttaa eri tiimin jäseniä vaihtamaan ajatuksia, toiveita ja puhdasta tietoa uuden työhön hakevan henkilön kanssa, jolloin hiljaista tietoa syntyisi puolin ja toisin, ja kokonaiskuvaa voisi selkiyttää tulevan tiimityksen ja tehtävien osalta. Näissäkään dialogeissa syntynyttä tietoa ei ole kirjattu ylös minnekään, vaan ne ovat jääneet osaltaan hyödyttämään dialogeihin osallistuneita. Saapuneiden työhakemusten kartoittaminen sisällöllisellä tasolla puolestaan tarjoaa organisaatiolle yleistä tietoa heille töihin haluavien henkilöiden ominaisuuksista.

Jos virtuaaliorganisaatioissa kerättäisiin erilaista rekrytoinneista syntyvää tietoa johdonmukaisemmin, se kasvattaisi organisaation osaamispääomaa. Tällöin saataisiin tärkeää tietoa hakijoiden yleisestä profiilista, oman virtuaalitiimin sisäisestä kemiasta, rekrytointien ja perehdytyksien onnistumisesta sekä erilaisten sovelusten ja menetelmien toimivuudesta rekrytointitilanteissa.

3.7 Siirretäänkö teillä rekrytoinnin hiljaista tietoa yrityksen HR-ihmisten kesken esimerkiksi jonkun rekrytointeihin osallistuneen siirtyessä eläkkeelle? Jos, niin mitä menetelmiä tällaisissa tilanteissa käyttäisitte?

Virtuaaliorganisaatioissa rekrytoinnin hiljaisen tiedon siirtäminen henkilöstön vaihtuessa oli harvinaista ja mikäli sitä oli, se oli epävirallista eikä sitä kirjattu minnekään ylös. Tällaisia tilanteita saattavat olla esimerkiksi esimiesten välinen keskustelu rekrytoinnin onnistumisesta tai sitten epäviralliset keskustelut, jossa tietoa siirtyy työyhteisön sisällä ja se perustuu luottamukseen ja hyvään yhteishenkeen. Isommissa organisaatioissa aiheeseen liittyvää eksplikoitua kirjattua tietoa saattoi olla järjestelmissä, mutta silloinkin puhutaan virallisemmasta tiedosta eikä mistään yksityiskohtaisesta.

Kuten edellisessä kohdassa mainittiin, systemaattisempi ja laaja-alaisempi rekrytoinnin hiljaisen tiedon kerääminen virtuaaliorganisaatioissa johtaisi arvokkaan tietopääoman kasvuun. Tätä tietopääomaa voisi hyödyntää myös tulevaisuuden rekrytoinneissa esimerkiksi siten, että tiedettäisiin minkälainen henkilö olemassa olevaan virtuaalitiimiin sopii ja minkälainen ei. Lisäksi tiedettäisiin mikä menetelmä sopii parhaiten käytettäväksi juuri tämän organisaation rekrytoinnin eri vaiheissa ja vaikkapa miten kannattaa hoitaa perehdytys juuri tiettyihin työtehtäviin rekrytoidun henkilön kohdalla. Näin tällainen hiljaisen tiedon systemaattinen keräys antaisi apua sekä itse rekrytointiin, myös sen seurantaan ja perehdyttämisvaiheeseen.

3.8 Ovatko rekrytointiprosesseihin osallistuvat henkilöt mielestäsi virtuaaliorganisaatiossasi tietoisia hiljaisen tiedon hyödynnettävyydestä?

Suurimmassa osassa haastatteluun vastanneiden virtuaaliorganisaatioista hiljaisesta tiedosta oltiin käsitteenä tietoisia, mutta tietoisuus sen hyödyntämisestä rekrytoinneissa oli vähäisempää. Lisäksi vaikka organisaatioissa olisi ollut tietoisuus hiljaisen tiedon hyödynnettävyydestä organisaation rekrytoinnissakin, ei välttämättä ollut välineitä tai systemaattisia työkaluja, politiikkaa tai keinoja hyödyntää sitä. Tässä olisi siis kehittämisen varaa edelleen virtuaaliorganisaatioissa.

4.1.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksesta ilmenee, että virtuaaliorganisaation rekrytointi ei eroa prosessina suuresti perinteisten organisaatioiden rekrytoinnista. Haettavan henkilön osaamisvaatimukset ja osittain sähköisesti suoritettava rekrytointi ovat osa-alueita, joissa eroavaisuudet tulevat esille. Virtuaaliorganisaatioiden rekrytoinnissa hyödynnetään rekrytointikanavina nykyisin yhä enenevässä määrin videoneuvotteluja, sosiaalista mediaa, käytännön työharjoitteita ja työnhakijoiden itsestään lähettämiä esittelyvideoita. Videoneuvottelut tarjoavat toivottua vastavuoroisuutta ja mahdollistavat laajan tiedon keskinäisen jakamisen mahdollisuudet, sekä mahdollistavat suuria kustannussäästöjä esimerkiksi matkakuluissa. Lisäksi videoneuvottelut ja hajautetusti toimivat organisaatiot saavat haettua potentiaalista työvoimaa maantieteellisesti laajemmilta alueilta ja siten heillä on käytössä monipuolisempaa osaamista. Joka tapauksessa kasvokkaisten tapaamisten herättämää luottamusta painotettiin monissa virtuaalitiimeissä, ja luottamuksen synnyttäminen, tehokkaat vuorovaikutustaidot sekä hyvä ihmistuntemus ovat oleellisia taitoja virtuaaliorganisaatioiden rekrytoijilla.

Ehkä selkein virtuaaliorganisaatioiden rekrytointien erityispiirre oli työnhakijoille asetetut osaamisvaatimukset. Niissä korostui tutkimuksen mukaan paljolti kyky itsenäiseen työskentelyyn ja kyky kestää sosiaalista eriytymistä lähityöyhteisöstä samaan aikaan kuin tulisi olla vuorovaikutustaidoiltaan kykenevä tuomaan organisaation ”sosiaalisen kahvipöydän” yhteisiin virtuaalitiloihin luontevasti. Lisäksi hakijoilla toivottiin olevan hyvät itsensä johtamisen taidot ja hyvä itsetuntemus, jotta kykenisi suunnittelemaan työskentelyään, olemaan kurinalainen ja tuntisi toimintatapansa. Myös toiveet hakijoiden teknisestä osaamisesta olivat yleisiä. Toisaalta kuten perinteisissäkin organisaatioissa, myös virtuaaliorganisaatioissa rekrytointien kohdalla painotettiin lisäksi sitä, että henkilö olisi ammatillisesti pätevä, motivoitunut ja ymmärtäisi minkälaiseen työyhteisöön on tulossa.

Virtuaalisen työn ja tiedonhallinnan haasteet liittyvät tutkimuksen mukaan useimmiten vaikeuteen saavuttaa keskinäistä ymmärrystä, halutun tiedon löytämisen vaikeudet, yhteishengen synnyttäminen virtuaalisissa tiimeissä sekä tietoturvariskit. Virtuaalisissa tiimeissä monesti pidettiin myös live-tapaamisia mahdollisuuksien mukaan, mutta tärkeänä nähtiin myös kyky viestiä verkon ylitse sosiaalista luottamusta ja yhteishenkeä herättäen. Tutkimuksen mukaan sosiaalisten kykyjen merkitystä voidaan tässäkin kohtaa korostaa.

Tutkimuksen mukaan virtuaalitiimeihin rekrytoitaessa hyvin monesti otetaan tiimien jäseniä arvioimaan työnhakijoita, jotta nämä voisivat osaltaan auttaa rekrytointia onnistumaan, ja saada tiimiinsä sopivan jäsenen. Lisäksi virtuaalitiimeissä jo työskentelvät henkilöt voivat tarjota arvokasta tietoa rekrytoitavalle henkilölle ja tuoda osaltaan organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja alusta alkaen esiin. Tällä tavoin tiimiläisten hiljaista tietoa on jo hyödynnetty rekrytoinneissa monissa virtuaaliorganisaatioissa.

Hiljaista tietoa virtuaaliorganisaatioissa kerätään useilla eri menetelmillä, usein riippuen tehtävästä ja asiayhteydestä. Pääelementtejä tässä olivat erilaiset opastamisen keinot sekä pyrkimys saada tietoa sanalliseen muotoon ja dokumentoiduksi. Dokumentoitu, eksplikoitu hiljainen tieto olisi siten organisaation käytössä myös tulevaisuudessa. Parhaimpia käytännön keinoja hiljaisen tiedon keräämiseen virtuaalitiimeissä olivat mahdollisuuksien mukaan havainnointi, mentorointi, työssäoppiminen ja erilaiset kokoukset ja tapaamiset niin kasvotusten kuin virtuaalisesitkin. Kysymistä niin ikään pidettiin yhtenä tärkeimpänä keinona. Konkreettisia tallennuksen tapoja virtuaaliorganisaatioissa olivat tallentuvat chat-keskustelut, tietojärjestelmät, ohjeistukset ja kokouksissa luodut dokumentit.

Virtuaalitiimeissä hiljaista tietoa puolestaan levitettiin epävirallisilla ja virallisilla kanssakäymisen menetelmillä sekä ohjeistuksilla. Monissa virtuaaliorganisaatioissa ohjeistusten tekeminen oli laajaa ja systemaattista, ja työntekijöitä on kannustettu laittamaan ylös mielestään oleellisia seikkoja esimerkiksi organisaation tietojärjestelmään. Ohjeistuksien vahvuus nimenomaan on mahdollisuus dokumentoida tietoa pysyvästi jonnekin yhteiseen tilaan, jonne siitä jää jälki. Mikäli samoissa

toimitiloissa on useampia henkilöitä, avotilaratkaisut voivat toimia niin ikään luonnollisena hiljaisen tiedon siirtotapana, kun taas sähköpostit koettiin väärinkäsitysalttiiksi ja siten epäsoviviksi juuri muuhun kuin pikaiseen tiedottamiseen.

4.1.3 Tutkimuksen johtopäätökset

Virtuaalinen työ edellyttää työntekijältä hyviä viestinnällisiä, teknisiä ja osaamisen johtamisen taitoja sen lisäksi, että ammattiosaaminen on kunnossa. Niin ikään tiedonhallinnan ja tiedon levityksen tulisi tapahtua siten, että siitä jää myös jälki jonnekin yrityksen sähköiseen järjestelmään, jotta siihen voisi tarvittaessa palata myös jälkeenpäin. Vaikka rekrytoinnit ovat ainakin joiltain osin sähköisiä virtuaalitiimeissä, koetaan silti kasvokkain käytävä vuorovaikutus olennaiseksi luottamusta ja yhteisymmärrystä synnyttäväksi kanavaksi, josta ei haluttaisi useimmissa haastatelluissa organisaatioissa luopua kokonaan jatkossakaan.

Koska tiedon siirtäminen verkkoon kaikkien käyttöön vaatii ehdottomasti hiljaisen tiedon suulliseksi muuttamista (Montola 2003), on virtuaaliorganisaatioiden hiljaisen tiedon keräämisessä tärkeää käyttää menetelmiä, joilla tietoa tulee eksplikoitua. Saman johtopäätöksen voi tehdä myös tutkimukseni pohjalta, ja parhaimpia hiljaisen tiedon eksplikointimenetelmiä ovat mm. tallentuvat chat-keskustelut, virtuaalityötilat, aivoriivet sekä viralliset ja epäviralliset keskustelut. Näiden menetelmien avulla hiljainen tieto paitsi siirtyy yksilöltä ja yksiköltä toiselle, myös sanallisemmaksi. Olisi tärkeää, että virtuaaliorganisaatioissa olisi vastuhenkilöitä hiljaisen tiedon tallentamisessa ja päivittämisessä yrityksen tietokantoihin.

Virtuaaliorganisaatioissa ollaan melko hyvin tietoisia hiljaisen tiedon hyödynnettävyydestä, mutta sitä ei monissa organisaatioissa osata vielä soveltaa rekrytointeihin. Joissain tutkimissani organisaatioissa rekrytoinneista syntyvää hiljaista tietoa ei kerätä vielä lainkaan, ja niissä missä kerätään, se jää organisaation toimijoiden muistiin ja jää yleensä keräämättä talteen, ja elää enemmän keskustelujen ja työssä syntyvän kokemuksen varassa. Siten virtuaaliorganisaatioihin kaivattaisiin lisää systemaattista toimintaa, yrityskulttuuria ja työvälineitä, joilla rekrytoin-

neissakin syntyvää hiljaista tietämystä saisi tallennettua yrityksen osaamispääomaan. Jos virtuaaliorganisaatioissa kerättäisiin erilaista rekrytoinneista syntyvää tietoa johdonmukaisemmin, se kasvattaisi organisaation osaamispääomaa. Tällöin saataisiin tärkeää tietoa hakijoiden yleisestä profiilista, oman virtuaalitiimin sisäisestä kemiasta, rekrytointien ja perehdytyksien onnistumisesta sekä erilaisten sovellusten ja menetelmien toimivuudesta rekrytointitilanteissa. Tästä aiheesta saisi myös hyvän jatkotutkimuskysymyksen.

4.1.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti saattaa olla hieman vaihteleva, sillä tutkimusote on pieni ja tulosten olisi mahdollista olla hieman erilaiset, jos otteessa olisi ollut vaikkapa kymmeniä virtuaalisia organisaatioita kahdeksan sijaan. Empiirisen tutkimusosuuteni otos on olosuhteiden pakosta pieni, vain kahdeksan vastaajaa, joten suuret vaihtelut ovat mahdollista sen mukaisesti, kuinka monta henkilöä haastateltaisiin. Haastateltujen organisaatioiden edustajat tulevat kuitenkin hyvin erilaisista virtuaalitiimeistä, mikä parantaa reliabiliteettia takaamalla monipuolisempia vastauksia. Myös tutkimusajankohta saattaa vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin, ja tutkimukseen saatavat vastaukset saattaisivat olla erilaiset esimerkiksi kymmenen vuoden kuluttua.

Tutkimuksen validiteetti on mielestäni hyvä, sillä kysymykset on jaettu kolmeen pääosa-alueeseen, joiden avulla olen pyrkinyt varmistamaan, että tutkimuksessa keskitytään erityisesti virtuaaliorganisaatioihin organisaatioina, virtuaaliorganisaatioiden tiedonhallintaan sekä virtuaaliorganisaatioiden rekrytointiin. Siten tutkimuksessani ei sivuta mitään muita osa-alueita kuin näitä kolmea, jotka ovat tutkimukseni kohde.

4.2 Rekrytoinnissa syntyneen hiljaisen tiedon siirtäminen Caseorganisaatiossa

Tämä case-osio käsittelee konkreettisesti Yritys X:ää sekä toimiani kyseissä organisaatiossa rekrytoinnin hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Ensimmäiseksi Yritys X esitellään organisaationa, jolloin yrityksestä saadaan mahdollisimman realistinen käsitys virtuaalisena toimintaympäristönä. Sen jälkeen esittelen lyhyesti työharjoitteluni Yritys X:ssä, jotta työtehtäväni ja sen aikana keräämäni aiheeseen kiinteästi liittyvä osaaminen saadaan valjastettua opinnäytetyöni eduksi.

Lopuksi esittelen menetelmäni rekrytoinnin hiljaisen tiedon siirtämiseksi Yritys X:ssä käytännön tasolla sekä arvioin onnistumistani hiljaisen tiedon siirtämisessä.

4.2.1 Virtuaaliorganisaatio Yritys X

Yritys X on internetmediayhtiö, jolla on kokemusta internetliiketoiminnasta 1990-luvun loppupuolelta alkaen, ensin tehden toimeksiantoja toiselle yritykselle ja vuodesta 2002 itsenäisenä yhtiönä. Varsinaista henkilöstöä organisaatiossa on alle viisi henkeä, mutta harjoittelijoita yrityksessä on vaihtelevasti useita kymmeniäkin kerrallaan. Yritys pitää yllä erilaisia verkossa toimivia palveluita, joista toinen suuremmista on uutisia kokoava kansainvälinen uutisaggregaattori ja toinen on lakitietoutta ja -palveluita esittelevä tunnettu suomalainen sivusto.

Yrityksen missio on luoda verkkopalveluita, jotka ovat mahdollisimman hyödyllisiä, selkeitä ja helppokäyttöisiä. Tämä edellyttää toimintojen jatkuvaa valvontaa, kehittämistä ja laaduntarkkailua. Merkittävä osa Yritys X:n työvoimaresursseista koostuu opiskelijoista, jotka pääsevät harjoittelun kautta erilaisiin informaationprosessointi-, tietojenkäsittely-, markkinointi- ja henkilöstöhallinnon tehtäviin jopa esimiestasolla asti. Siten harjoittelijoilla on yrityksen liiketoiminnassa iso merkitys niin taloudellisessa, ylläpidollisessa kuin kehityksellisessäkin mielessä. Harjoittelijoita rekrytoidaan ympäri Suomen, ja yrityksessä on mahdollista toimia

harjoittelijana myös ulkomailta käsin.

Yritys X:n toiminta on pitkälti sähköistä, vaikka organisaatiolla on yksi fyysinen toimipiste Suomessa. Yrityksen harjoittelijat toimivat lähes poikkeuksetta Yritys X:ssä virtuaalisesti kotoaan käsin, ja ovat täten vuorovaikutuksessa keskenään ja yrityksen johdon kanssa juuri sähköisten menetelmien avulla.

4.2.2 Työharjoitteluni Yritys X:ssä

Työharjoittelijoiden työpanos Yritys X:ssä on keskeinen organisaatioiden toiminnolle, sillä harjoittelijat pääsevät toimimaan aktiivisesti osaamisen monilla osa-alueilla. Harjoittelijoita rekrytoidaan erilaisiin markkinoinnin, tietotekniikan ja rekrytinnin/henkilöstöhallinnon tehtäviin, ja harjoittelussa pääsee toimimaan itsenäisesti valitsemallaan osa-alueella. Tämän takia koinkin, että harjoitteluni Yritys X:ssä toi loistavasti käytäntöön monet henkilöstöhallinnosta koulussa oppimani asiat, ja pääsin oma-aloitteisesti niin rekrytoimaan kuin perehdyttämään uusia harjoittelijoita yritykseen.

Harjoitteluni kesti 5 kuukautta (tammikuu 2010 – toukokuu 2010) ja toimenkuvaani Yritys X:ssä oli henkilöstöpäällikköharjoittelija. Työni sisälsi markkinointi- ja IT-alan opiskelijoiden rekrytointia yritykseen, kansainvälisiä informaationprosessointitehtäviä ja lisäksi harjoittelijoiden perehdyttämistä työtehtäviinsä ja yrityksen tuntikirjanpidon käyttöön. Tein työtä sähköisesti kotoa käsin, ja olin tekemisissä yrityksen esimiehen ja toisten harjoittelijoiden kanssa pelkästään tietoteknisesti sekä ajoittain puhelimitse. Lisäksi työtä tehtiin kahdella kielellä, suomeksi sekä ulkomaalaisten opiskelijoiden kanssa englannin kielellä, joka sekin toi omat haasteensa yrityksen päivittäiseen virtuaaliseen kommunikaatioon.

Etätyöympäristöni harjoittelun aikana koostui kotoani löytyvästä sähköisestä työympäristöstä, eli tietokoneesta nettiyhteyksineen sekä henkilökohtaisesta matkapuhelimestani. Harjoitteluani valvottiin selainpohjaisen tuntikirjanpitojärjestelmän (Myhours.com), yrityksen oman projektinhallintajärjestelmän sekä Skypen

avulla. Lisäksi olin ohjaajaan yhteydessä sähköpostitse. Puhelintani käytin lähinnä haastattelujen hoitamiseen tilanteissa, joissa haastateltavalla ei ollut käytössä Skypeä, sekä joskus esimieheni kanssa viestintään tilanteissa, jotka vaativat reaaliaikaista ja välitöntä kommunikaatiota. Tällainen tehokas yhteysprotokolla mahdollisti yhteydenoton harjoittelijan ja ohjaajan välillä milloin tahansa, mikä lisää myös työskentelyn joustavuutta.

4.2.3 Henkilöstöhallinto Yritys X:ssä

Yritys X huolehtii itse henkilöstöhallinnostaan, ja se on sikäli hyvin keskeisessä asemassa, koska organisaatiossa on erittäin paljon harjoittelijoita, jotka muodostavat valtaosan koko henkilöstöstä. Näiden harjoittelijoiden henkilöstöasioiden hallinnointiin juuri tarvitaan henkilöstöpäällikköharjoittelijaa, joka toimii välittäjänä harjoittelijoiden ja yrityksen esimiehen välillä harjoitteluun liittyvissä asioissa, sekä hallinnoi lisäksi itsenäisesti yrityksen henkilöstön asioita. Tämän takia sain konkreettisen ja kattavan kuvan Yritys X:n henkilöstöhallinnosta ja myös kansainvälisestä online-rekrytoinnista harjoitteluni aikana.

Varsinaisen henkilöstöresurssien tarpeen arvioi yrityksen vakituinen esimies, ja informaationprosessojien tarve yrityksessä onkin määritelty jatkuvaksi. Henkilöstöpäällikköharjoittelijoita yritykseen tarvitaan vain yksi kerrallaan, kun taas markkinoinnin pariin tarvitaan useitakin markkinointiharjoittelijoita yhtä aikaa. Pääsinkin rekrytoimaan jatkuvasti lisää henkilöstöä Yritys X:ään, ja online-rekrytointiprosessi tuli samalla tutuksi.

Tähän rekrytointiprosessiin kuului yhteydenotto haastateltaviin, haastatteluajkojen sopiminen, haastattelujen suorittaminen joko suomeksi tai englanniksi ja haastattelujen lopputuloksista raportointi esimiehelle. Tässä vaiheessa Yritys X:n esimies otti yhteyttä valittuihin, ja hoiti varsinaiset sopimusasiat kuntoon, jossa henkilöstöpäällikköharjoittelijana pääsin vielä avustamaan tarvittaessa samoin kuin tiedon jakamisessa ja työsuhteasioissa neuvomisessa.

Online-työhaastatteluiden tueksi henkilöstöpäällikköharjoittelijoille oli oma haastattelupohja, josta sai tarvittaessa apua sopivien kysymysten esittämiseen. Itse olin osaltani kehittämässä tätäkin toimintaa muokkaamalla pohjaa seuraavia henkilöstöpäälliköitä varten lisäämällä sinne hyväksi havaitsemiani, asioita syventäviä kysymyksiä. Kysymysten avulla haastateltavista sai usein kattavan kuvan, ja haastateltujen persoonallisuuskin tuntui usein löytyvän siitä huolimatta, ettei haastatteluja hoidettu kasvotusten.

Henkilöstöhallinnon tehtävistä myös perehdytys Yritys X:ssä kuului henkilöstöpäällikköharjoittelijalle. Perehdytys tapahtui Skypen kautta niin kirjoittamalla perehdytettävälle ohjeita, kuin myös Skypessä suullisesti keskustellen. Moniin harjoittelijoihin (perehdytettäviin) sain myös webcam-näköyhteyden sekä työhaastattelujen että perehdytyksien ajaksi, mikä oli kaikenkaikkiaan toimiva lisä virtuaalisessa kanssakäymisessä. Sisällöllisesti perehdytin uusia harjoittelijoita sekä myhours.com- tuntikirjanpitojärjestelmän käyttöön, sekä kansainvälisen informaationprosessoinnin hoitamiseen. Henkilöt kokivat usein, että suullisesti puhuttu perehdytys toimi tehokkaammin kuin tekstiksi kirjoitettu, ja suosin tätä tapaa aina mahdollisuuksien mukaan.

Työtehtävieni ansiosta sain korvaamatonta ja henkilökohtaista kokemusta online-rekrytoinnista ja virtuaalisesta perehdyttämisestä virtuaaliorganisaatiossa.

4.2.4 Hiljainen tieto Yritys X:ssä

Yritys X:ssä hiljaista tietoa pyritään hallitsemaan muuttamalla se ekspliiittiseen muotoon, kuten useissa virtuaaliorganisaatioissa onkin havaittu toimivaksi. Yrityksen projektinhallintajärjestelmä sisältää ekspliiittistä tietoa liittyen itse yritykseen sekä toimimiseen yrityksen tarjoamissa työtehtävissä. Hyvä esimerkki tästä on Yritys X:n informaationprosessojille tarkoitettu Content Guide eli Sisältöopas. Oppaassa oli tarkasti määritelty ja selitetty työtehtävät, tehtävien hoitamisen tarkoitus ja periaatteet, sekä yksityiskohtaisia vaihtoehtoja, joita voi tulla vastaan työtä tehdessä. Sisältöopas ei ilman muuta korvaisi käytännön online-opetusta, jota itsekin tarjosin Yritys X:ssä, sillä jo koko sen 40 sivun lukeminen ja omaksuminen voi aluksi ottaa aikaa, eikä oppaassa koskaan voi olla vastausta aivan kaikkeen, mihin työntekijät työssään törmäävät. Se on kuitenkin erinomainen opastus itse työtehtävään ja periaatteisiin, jotka kaikkien työtä tekevien tulee yrityksessä omaksua. Se myös sisältäne hiljaista tietoa, joka on ajan kuluessa löytänyt tiensä oppaaseen ekspliiittisessä muodossa.

Myös henkilöstöhallinnon työtehtävään oli tarjolla oppaita, jotka löytyivät projektinhallintajärjestelmästä. Erityisesti valmis haastattelupohja sisältää paljon sekä toimivaa faktatietoa, että kokemusperäistä (alun perin hiljaista) tietoa, jota aiemmat rekrytointia hoitaneet henkilöt ovat siirtäneet sinne. Tämän onkin mahdollistanut Yritys X:n organisaatiokulttuuri, joka tukee jokaisen esimiesharjoittelijan vapautta laatia uusia oppaita yrityksen työtehtävien hoitoon sekä vanhojen päivittämistä.

4.2.5 Rekrytoinnin hiljaisen tiedon siirtäminen Yritys X:ssä

15.3.2010 eli harjoitteluni ollessa noin puolivälissä Yritys X:n johtotasolta tuli toive, että ottaisin talteen työssäni kuukausien aikana kertynyttä hiljaista tietoa, ja siirtäisin sitä mahdollisuuksien mukaan eteenpäin seuraavalla henkilöstöpäällikköharjoittelijalle. Tästä sai alkunsa myös opinnäytetyöni toimeksianto.

Tein Yritys X:n rekrytoinnin hiljaiseen tietoon liittyvän tiivistelmän, jonka siirsin suullisesti (Skypen kautta) sekä kirjallisesti Microsoft Word- dokumenttina seuraavalle henkilöstöpäällikköharjoittelijalle sekä projektinhallintajärjestelmään, josta kaikki voivat halutessaan lukea sen. Seuraavat henkilöstöpäällikköharjoittelijat voivat myös tulevaisuudessa täydentää tätä tiivistelmää edelleen kokemuksiensa mukaisesti, jolloin hiljaisen tiedon löytäminen ja siirtäminen pysyisivät aktiivisina Yritys X:ssä.

Yritys X:n rekrytoinnin hiljainen tieto-tiivistelmä sai sittemmin nimet Tacit information brief. Aloitin sen tekemisen ensin puhtaasti havainnoimalla päivittäisiä toimiani, ja laittamalla lähestulkoon kaiken mahdollisesti hyödynnettävän muistiin. Tätä kesti maaliskuun 2010 puolivälistä huhtikuun 2010 puoleen väliin, ja sen jälkeen luin kaikki muistiinpanoni, poistin mielestäni itsestään selvät, turhat havainnot (joita oli vain vähän) ja lajittelin samaa asiakokonaisuutta koskevat havainnot samojen otsikoiden alle. Annoin tiivistelmän sen jälkeen Yritys X:n esimiehelle, ja hän koki, että siinä oli monia oleellisia asioita samaan dokumenttiin kerättynä. Niinpä hiljaisen tiedon tiivistelmä oli valmis siirrettäväksi projektinhallintajärjestelmään huhtikussa 2010.

Tiivistelmän sisällön siirsin seuraajalleni Skypen välityksellä toukokuun 2010 lopussa, lopetellessani omia työtehtäviäni Yritys X:ssä. Hiljaista tietoa koskeva opastus oli täydentävä lisä antamaani peruskoulutukseen, joka koski henkilöstöhallinnon tehtäviä Yritys X:ssä ja kummatkin kävimme läpi saman koulutussession aikana. Perehdyttäväni koki, että koulutuksessa tuli hyvin asiaa ja tiivistelmä oli kaikinpuolin kattava ja tarkoituksenmukainen.

4.2.6 Tiivistelmä yrityksen hiljaisesta tiedosta

Tiivistelmä yrityksen hiljaisesta tiedosta eli tacit information brief tarjoaa hiljaista tietoa useampaa henkilöstöpäällikköharjoittelijan työvaihetta varten. Käyn tässä lopputuloksen lyhyesti läpi, ja koko dokumentti on luettavissa opinnäytetöideni liitteistä.

Ensimmäinen osuus koski rekrytointihaastattelujen hoitamista aina haastattelun kulkuun liittyvistä havainnoista kielen kehittämiseen ja yleisimpiin kysymyksiin valmistautumiseen. Tämän osion tavoitteena oli auttaa seuraavia rekrytointihaastattelijoita valmistautumaan ja pärjäämään haastatteluissa sen perusteella, mitä olin itse kokenut työssä ollessani. Toisessa osiossa, työhakemuksien läpikäymisessä, tarjosin hyväksi havaitsemiani vinkkejä seuraaville harjoittelijoille siihen vaiheeseen, kun heidän tulee käydä saapuneita hakemuksia läpi. Olennaisinta tässä oli tarkkailla tiettyjä signaaleita, jotka antoivat itselleni usein viitteitä haastattelutavan toiveista ja tavoitteista jo ennen varsinaista haastattelua.

Kolmas osio liittyi haastateltavien haastatteluun kutsumiseen, jossa korostin lähinnä sitä, että kannattaa varata haastateltavalle aikaa sekä vastata kutsuun että valmistautua haastatteluun. Sen olin itse työssäni hyväksi havainnut, ja arvelin sen hyödyttävän harjoittelijoita jatkossakin. Lisäksi olin ottanut tacit information briefissä huomioon haastattelujen teknisen puolen, siinä mahdollisesti esiintyvät häiriöt sekä yleisen, hyväksi havaitsemani etäviestintätyylin.

Viimeiset kaksi osiota olivat uusien työntekijöiden perehdyttäminen tuntikirjanpitojärjestelmään ja työtehtäviin. Näihin kohtiin olin kirjannut työssä hyväksi havainnoimiani keinoja asioiden opastamiseen etätyöympäristössä ja usein vielä vieraalla kielellä. Tällaisia seikkoja olivat mm. huomiot, että useimmiten perehdyttävät halusivat käydä kanssani joko ääni- tai videoneuvottelua ollakseen kanssani mahdollisimman aidossa ja ehkä jollain tavalla turvallisessa ja selkeässä vuorovaikutuksessa. Kirjoittamalla annetut pereddytysohjeet Skypessä sen sijaan usein hermostuttivat tuoreita työntekijöitä. Lisäksi ei liikaa voi korostaa sitä, etteivät henkilöt aina uskaltaneet ilmaista sitä etteivät ymmärrä jotakin. Tämän

vuoksi huomasi parhaimmaksi kertoa asian uudelleen, jos vaikutti siltä, että pe-
rehtytettävä oli millään lailla epävarma opetettavasta asiasta.

Tacit information briefiä luodessani päätin keskittyä selkeyteen ja siksi kyse on
vain muutaman A4 sivun kokoisesta tekstitiedostosta, jossa aihealueet on lisäksi
jaettu osioihin sen mukaisesti, mistä työtehtävästä on kyse.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aiheena oli virtuaaliorganisaation rekrytointi ja sen hiljaisen tiedon hallinta. Yritys X:ssä siirrettiin käytännössä rekrytointien hiljaista tietoa työn tekijän toimiessa yrityksen henkilöstöpäällikköharjoittelijana. Työn pyrkimys olikin selvittää, miten virtuaaliorganisaatioiden rekrytoineissa syntyvää hiljaista tietoa voisi parhaiten siirtää ja säilöä. Lisäksi työssä on selvitetty virtuaalityön ja virtuaalisen tiedon hallinnan haasteita sekä virtuaaliorganisaation rekrytointia prosessina, jotta saatoin parhaiten kartoittaa niiden rekrytoinnissa syntyvän hiljaisen tiedon hallintaan liittyviä menetelmiä. Näitä seikkoja on selvitetty teemahaastattelulla, joita käytiin tekemässä virtuaalisissa organisaatioissa.

Eräs työn ensimmäisiä havaintoja oli se, että virtuaaliorganisaatioita on keskenään hyvin erilaisia ja virtuaaliorganisaation määritelmäkin saattaa vaihdella. Yhteistä niille on kuitenkin maantieteellinen laajuus, hajanaisuus ja toimiminen virtuaali-maailmoissa joko pääasiallisesti tai osittain. Tutkimuksessa haastateltiin niin ikään erilaisten virtuaaliorganisaatioiden edustajia. Organisaatioiden koko, maantieteellinen levinneisyys ja toimialat sekä perustamistarkoitukset vaihtelivat suuresti. Osa organisaatioista on tutkimusorganisaatioita, osa virastoja ja osa liiketoimintaa tekeviä yrityksiä, joilla on kaikilla erilaiset toimialat ja tehtävät keskenään. Tutkimuksessa onkin otettu laajalti erilaiset virtuaaliorganisaatiot huomioon.

Koska tutkimuksen pääfokus on rekrytoinneissa ja niissä syntyvässä hiljaisessa tiedossa, on hyvä huomioda, että virtuaaliorganisaation piirteet vaikuttavat jo siihen, millainen rekrytointiprosessi sillä on. Jokaisen haastatellun virtuaaliorganisaation rekrytoinnissa on ainakin joitakin sähköisiä elementtejä, ainakin rekrytointi-ilmoittelussa tai esimerkiksi hakukaavakkeen täyttämisessä, mutta kasvokkain tehtävät työhaastattelut ovat virtuaaliorganisaatioissa tänä päivänä tavallisia. Täysin sähköinen rekry on hyvin harvinainen ilmiö. Työ on siitä huolimatta pyritty siten, että se hyödyttäisi toimeksiantajayritystä, jossa sähköinen rekry on käytössä.

Rekrytoinneissa saatetaan käyttää apuna videoneuvottelutoimintoja rekrytointihaastattelussa tai sen osana, mutta tämä oli tutkimukseni mukaan melko harvinaista jopa virtuaaliorganisaatioissa. Yleensä rekrytoinnit hoidettiin virtuaalisissa organisaatioissa kasvotusten. Työtä hakevaan henkilöön kohdistuvat osaamisvaatimukset sen sijaan kohdistuivat henkilön tietoteknisiin, viestinnällisiin ja itsensäjohtamisen taitoihin lähes jokaisessa haastattelussa organisaatiossa.

Virtuaalisen työn haasteita olivat tutkimuksen mukaan väärinkäsityksen riskit, halutun tiedon löytymisen vaikeus, läsnäolon tunteen ja yhteishengen synnyttämisen vaikeus ja aikatauluttamisen vaikeus siinä vaiheessa, jos organisaatio oli levinnyt useiden mantereiden laajuiseksi. Tiedon hallinnan merkittävin riski oli paitsi etsityn tiedon löytäminen virtuaaliorganisaatioiden tietotiloista, myös tiedon tallentaminen siten, että se olisi loogisesti löydettävissä.

Virtuaalisiin yrityksiin tarvittaisiin lisää sellaista politiikkaa, systemaattista ohjausta ja käytännön työkaluja, joilla rekrytoinneissa syntyvää hiljaista tietoa saataisiin paremmin hyödynnettyä. Tässä on ilman muuta hyvä jatkotutkimusmahdollisuus, joko siinä, miten rekrytoinnin hiljaisen tiedon hyödyntäminen lisääntyy lähivuosina virtuaaliorganisaatioissa, tai siinä, miten sitä voisi käytännössä saada lisättyä. Jälkimmäisenä mainitun tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi jossain case-organisaatiossa, kuten tässäkin työssä on tehty.

Opinnäytetyössä tehdyn rekrytoinnin hiljainen tieto – tiivistelmä on siirretty case-yritykseni käyttöön, ja sen päivittäminen jatkossa seuraavien henkilöstöpäällikköharjoittelijoiden toimesta on suositeltavaa. Siten päivitetystä tiivistelmästä on käytännön hyötyä seuraaville henkilöstöpäällikköharjoittelijoille ja se toimii samalla eräänlaisena tietojärjestelmästä löytyvänä ohjeistuksena. Lisäksi Yritys X saisi päivitettyä säännöllisesti rekrytointinsa liittyvää tietoa ja yrityksen johdossakin pysyttäisi hyvin mukana siinä, miltä yrityksen rekrytointiprosessin näyttää. Sen vuoksi laatimani tiivistelmä on pidemmän päälle hyödyllinen vain, jos sitä luetaan järjestelmästä ja päivitetään tarpeen vaatiessa.

LÄHTEET

Anttila, M. 2010. Pieni sanasto virtuaaliseen työhön. Työ, terveys, turvallisuus 7/2010. Helsinki: Työterveyslaitos.

Bosch-Sijtsema, P.M., 2002. Knowledge management in virtual organizations. [Viitattu 17.10.2010]

Saatavissa:

<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc3/papers/id191.pdf>

Decenzo, D. & Robbins, S. 2007. Fundamentals of Human Resource Management. John Wiley & Sons Inc.

Gail Fann Thomas, Encyclopedia of business, 2005. Virtual organizations. [Viitattu 22.12.2010]

Saatavissa: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Tr-Z/Virtual-Organizations.html>

Hakala, 2009. Kuuletko hiljaisen tiedon? Talouselämä. [Viitattu: 17.11.2010]

Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article336089.ece>

Hannula M, 2004. Virtuaaliorganisaatiot ja verkostot. [Viitattu 6.12.2010]

Saatavissa: <http://www.tut.fi/units/tuta/tita/2005-2006/TITA-1100/Luennot/130905.pdf>

Helakorpi S, 2001, Opinnäytetyö, opinnäytetyö ja tutkimustoiminta ammattikorkeakoulussa. [Viitattu 16.1.2011]

Saatavissa:

<http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/TIETOISKUT/opinn%C3%A4ytety%C3%B6/index.htm>

Helsingin seudun kauppakamari, 2008. Hiljainen tieto yhteiseksi hyödyksi.

[Viitattu 6.12.2010]

Saatavissa:

http://www.helsinki.chamber.fi/files/1090/Hiljainen_tieto_yhteiseksi_hyodyksi_pdf.pdf

Hemingway C.J and Breu K., Information Systems Research Centre, 2004.

From traditional to virtual organization

[Viitattu 22.12.2010]

Saatavissa:

http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:f96KsEgZCGAJ:citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download%3Fdoi%3D10.1.1.117.2852%26rep%3Drep1%26type%3Dpdf+traditional+organisation+virtual&hl=fi&pid=bl&srcid=ADGEEShoF7nNnc9VjaHZwM-MA4sbPxUhVoWrWuLSbKxJwCt92EFDPCnUT8y7hNuFkcbrRyvUGBZSODv1q26_E9Tlj3Kt7qvvt-BxFWAd996etBtoVVIZT8YCWfL1a7UtnaH2IpuMjS43y&sig=AHIEtbQxDFPbrdMRmQT2HRptrwDn0moKlA

Johanson, 2003. Strateginen johtaminen, organisaatioanalyysi II.

[Viitattu 14.11.2010]

Saatavissa:

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QQGT8LXI4JcJ:www.valt.helsinki.fi/staff/jjohanso/luento4.ppt+organisaatorakenne&cd=2&hl=fi&ct=clnk&gl=fi&client=firefox-a>

Juozas Merkevičius, Laura Uturytė-Vrubliauskienė, Vilnius Gediminas Technical University, 2008. Virtual and Traditional Organizations – Singularity of Personnel Motivation

[Viitattu 22.12.2010]

Saatavissa: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN_1392-3110.N_3_13.PG_119-126/DS.002.1.01.ARTIC)

[0001:J.04~2008~ISSN_1392-3110.N_3_13.PG_119-126/DS.002.1.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2008~ISSN_1392-3110.N_3_13.PG_119-126/DS.002.1.01.ARTIC)

Kankala E., 2010. Hiljaisen tiedon turvaverkko.

[Viitattu 17.11.2010]

Saatavissa: http://www.taloussanomat.fi/files/3_Eero_Kankala.pdf

Koivisto, K. 2004. Rekrytoinnin menetelmät – oikea valinta. Helsinki:

YRITYSKIRJAT OY.

Kokko N., Vartinainen M., Hakonen M., 2003. Hajautetun työskentelyn osaamis-
vaatimukset, , Aalto University.

[Viitattu 20.2.2011]

Saatavissa:

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=gmail&attid=0.1&thid=12e2968ce55afe25&mt=application/pdf&url=https://mail.google.com/mail/?ui%3D2%26ik%3Da57b6b37d0%26view%3Datt%26th%3D12e2968ce55afe25%26attid%3D0.1%26disp%3Dattd%26zw&sig=AHIEtbTHgtl4qS8EpiDopDR5od73AvGxzw&pli=1>

Kolehmainen, 2003. Jaksamisohjelmalta täysi tusina malleja hiljaisen tiedon siirtoon, työministeriö.

[viitattu: Viitattu 6.12.2010]

Saatavissa:

http://www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/05_tiedotteet/03_2003/2003-02-12-01/index.jsp

Korpinen, A. 2010. Videokommunikaatio säästää aikaa, rahaa ja ympäristöä. TDC Business 3/2010.

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstöhankinta sähköistyy. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö WSOY.

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö WSOYpro.

Montola M, 2003. Organisaatio ja johtaminen kyberavaruudessa.

[Viitattu 17.11.2010]

Saatavissa: <http://users.tkk.fi/mmontola/g.pdf>

Oxford dictionaries, 2010, Virtual.

[Viitattu 14.11.2010]

Saatavissa:

http://oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_gb0930170#m_en_gb0930170

Parkkinen P, 2010, Rekrytointiprosessi, työterveyslaitos.

[Viitattu 7.12.2010]

Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/rekrytointiprosessi/sivut/default.aspx

Pavec C., 2004, University of Primorska.

On the management in virtual environments; between trust and control.

[Viitattu 22.12.2010]

Saatavissa: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/397-404.pdf>

Tanhua, E. 2010. Verkko yhdistää, 6 maata, 3 maanosaa. Työ, terveys, turvallisuus 7/2010. Helsinki: Työterveyslaitos.

Tatum M., 2010. What is SWOT-analysis?

[Viitattu 17.10.2010]

Saatavissa: <http://www.wisegeek.com/what-is-swot-analysis.htm>

Thompson T, 2010. What is outsourcing?

[Viitattu 14.11.2010]

Saatavissa:

http://oxforddictionaries.com/view/entry/m_en_gb0930170#m_en_gb0930170

Törmä, K. 2010. Ulkoistaminen ulottuu jo henkilöstöjohtamiseenkin. Ernie, Ernst & Youngin sidosryhmälehti 3/2010

United States Department of Agriculture, Risk Management Agency, RMA, 2008. SWOT-analysis, a tool for making better business decisions.

[Viitattu 17.10.2010]

Saatavissa: http://farm-risk-plans.usda.gov/pdf/swot_brochure_web.pdf

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Yakubovic, V. Lup, D, 2006. Recruitment to a virtual organization: Does a Referral matter?

[Viitattu 22.12.2010]

Saatavissa: <http://faculty.chicagobooth.edu/workshops/orgs-markets/archive/pdf/Yakubovich.pdf>

Åberg, L. 1997. Riemua johtamiseen – esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITTEET

- LIITE 1 Tiivistelmä hiljaisesta tiedosta eli Tacit information brief Yritys X:lle
- LIITE 2 Tutkimuksen haastattelurunko
- LIITE 3 Suoria lainauksia tutkimuksesta

LIITE 1, TIIVISTELMÄ YRITYKSEN HILJAISESTA TIEDOSTA ELI TACIT INFORMATION BRIEF, 2010

Tacit information brief – hiljainen tieto Yritys X:n rekrytoinnissa ja perehdytyksessä. Tämä dokumentti sisältää henkilöstöpäällikköharjoittelijan työssä kerättyä hiljaista tietoa seuraavien henkilöstöpäällikköharjoittelijoiden avuksi.

REKRYTOINTIHAASTATTELUT

- haastatteluissa ilmeneviin kysymyksiin vastaaminen työn houkuttavuutta silmällä pitäen
 - o Jos on sanottava jotain hakijan kannalta vähemmän mieluisaa, esim. työn palkattomuus, sen ohessa kannattaa tarjota myös positiivista informaatiota: ”Yritys X:llä on ollut jo vuosia harjoittelijoita ja etätyöprosessimme ovat hyvin toimivia. Harjoittelu on rahallisesti palkatonta, mutta voimme tarjota ammatillisesti kehittävän ja aikataulullisesti hyvin joustavan työharjoittelun.”
 - o Työn luonteessa käytettävät ilmaisut.
Mieluummin: ”Informaatiopuoli sisältää erilaisia informaationprosessoinnin tehtäviä, kuten tiedon validointia, päivittämistä ja lisäämistä tietokantaan annetun ohjeistuksen mukaisesti.” kuin ”Informaationprosessointi tarkoittaa pitkälti syötteiden toimivuuden tarkistamista järjestelmästä.”
 - o Työtehtäviä ja itse etätyötä koskeviin kysymyksiin vastaaminen on helpompaa, kun haastattelupohjasta löytyy eri väritunnuksin yleistietoja näistä osa-alueista. Tällöin oikean alan harjoittelutehtävien kuvaukset löytyvät helposti ja niitä voi hyödyntää vastauksessaan. Nämä muutokset olen tehnyt Yritys X:n virallisiin haastattelupohjiin.
- oman kielikorvan ja puheen kehittäminen
 - o Tapahtuu automaattisesti haastatteluja tehdessä, mutta siihen kannattaa kiinnittää huomiota ja omaa (varsinkin englannin) puhumistaan kannattaa tarkkailla ja hioa vaikeilta tuntuvia osa-alueita tai ilmauksia.
- vastapuolen puheen tarkkailu
 - o takeltelu (mietti mahdollisesti tai epäröi, rohkaise kysymään ja varaudu kysymyksiin)
 - o äänensävy eri tilanteissa (kiinnostunut, huomaamattaan pettynyt (esim. kun kuulee että ei saa palkkaa), jännittynyt, itsevarma, epävarma.

- oman puheen tarkkailu
 - o tietyt sana- ja lausemuodot toimivat paremmin
 - o hymyile: olo on positiivinen ja se tuntuu kuuluvan vastapuolelle asti (haastattelun tunnelma muuttuu rennommaksi ja haastateltava yleensä rentoutuu ja muuttuu avoimemmaksi)
 - o äänen ja puheen vakuuttavuus, äänensävy
 - o Vieraissa kielissä ymmärrettävyys paranee, kun ei pidä muminaa miettiessään sanoja tai tapaa esittää asia. Asia voi olla tiedostamaton joten siihen kannattaa kiinnittää huomiota.

- Psykologinen näkökulma rekrytoinnissa
 - o Haastateltavan psykologia
 - Kohtelias ja myötäilevä vai vaativa haastattelutilanteessa (erilaisia defenssejä haastavassa tilanteessa ja ehkä myös yritys vaikuttaa haastattelijaan psykologisesti). Edellä mainittuja on huomattavasti enemmän ja tällaisen henkilön kanssa haastattelijan on helpompi kommunikoida. Haastattelutilanteessa vaativa henkilö esimerkiksi kysyy, miksi hänen tulisi valita kyseinen työpaikka itselleen, vihjailee muista tulevista haastatteluistaan eikä kysy, onko harjoittelu palkallista, vaan kysyy suoraan kuinka paljon palkkaa siitä saisi.
 - Lupautuuko harjoitteluun haastattelun lopuksi vai ei kuultuaan, että on hyväksytty? Huom. yleensä jos jää epäröimään, ei tule ollenkaan paria poikkeusta lukuun ottamatta. Epäröinnin syitä ovat tavallisesti: huoli etätyön sopivuudesta itselleen, palkattomuus, huoli koulun asenteesta tällaiseen etäharjoitteluun.
 - o Oma (haastattelijan) psykologia
 - On uskottava siihen mistä puhuu ollakseen vakuuttava.
 - On oltava henkisesti sopivan skarppina tehdessään haastatteluja, jotta saa mahdollisimman paljon informaatiota haastateltavasta, osaa ennakoida ja ehkä lukea tulevia kysymyksiä tai mahdollisia huomiota vaativia seikkoja (epäröikö haastateltava esimerkiksi) ja kykenee antamaan sujuvasti informaatiota ilman turhaa miettimistä.
 - Haastattelujen pitäminen helpottuu ajan kanssa, kun haastattelijan muistiin tallentuu suurinpiirteinkuva haastattelurungosta ja kysymyksistä, itsetunto ja osaaminen kasvavat, yleisesti kysytyt kysymykset ovat tulleet tutuiksi samoin kuin niihin vastaaminen.

- Haastatteluissa usein toistuvat kysymykset joihin olisi syytä varautua etukäteen.
 - o Onko harjoittelu kesän aikana mahdollista?
 - o Saako harjoittelusta palkkaa?
 - o Onko työllistyminen tulevaisuudessa mahdollista?
 - o Millaisia työtehtävät ovat ns. käytännössä?
 - o Miten tällainen etäharjoittelu käytännössä toimii?

- Opinko työtehtävistä uutta/voinko ehkä hyödyntää koulussa oppimaani?
 - Haetteko tähän työtehtävään kuinka montaa työntekijää/ monta paikkaa on vapaana? (kannattaa vastata suuripiirteisesti tai sanoa että tarpeemme eri tehtävien osalta vaihtelevat.)
 - Voinko suorittaa tämän harjoittelun kotoani vai tarvitseeko minun muuttaa Ouluun?
 - Haluaisitteko harjoittelijan ensisijassa Oulun toimipisteellenne vai etätyön tekijäksi?
 - Mitä tämä työpaikka voisi tarjota juuri minulle? (joustavuus, osaaminen monella tai yhdellä osa-alueella, opintopisteet, itsensä kehittäminen, kokemus etätyöympäristöstä).
 - Voiko etätyöympäristössä saada halutessaan apua vai miten tällaista työtä ohjataan?
 - Pystyisinkö tekemään tätä koulun/työn ohessa?
 - Milloin tarvitsisitte harjoittelijan?
 - Miten koulut suhtautuvat etätyöharjoitteluihin?
 - Miten käytännössä laitamme harjoitteluasiat liikkeelle?
- Haastattelun kulun tarkkailu:
- Rakenteessa pysyminen ja siitä poikkeaminen
 - Mahdolliset lisäkysymykset voivat antaa hyvää lisätietoa haastateltavasta. Ne voivat myös johdattaa haastattelua vapaamuotoisemmille urille ellei pidä varaansa.
 - Haastateltavan hallitsevuus
 - Pyrkiikö vastaamaan kysymyksiin selvästi taktikoiden (mieltii ehkä mitä haastattelija haluaa kuulla) vai vaikuttaako varauksettomalta ja omalta itseltään, vai jotain tältä väliltä
 - Kyseleekö paljon kysymyksiä ja ennen kaikkea jos niin millaisia (jotkut haastateltavat haluavat hallita tilannetta kysymällä ”miksi minä valitsisin tämän paikan?” tms..)
 - Haastateltavan puheliaisuus vs. Vähäpuheisuus
 - Vastaako vuolaasti vai vain kahdella sanalla
 - Harvapuheisten haastateltavien vuoksi on hyvä, että haastattelupohjassa on paljon kysymyksiä, joita voi sitten ottaa käyttöön, jos huomaa, että haastattelut muuten jäävät turhan lyhyiksi.
 - Vuolaasti puhuvien haastateltavien kanssa on yleensä helpompaa (ainakin jos suomea puhuvasta on kyse) mutta tässä on tarkkailtava että pysytään kuitenkin aina aiheessa.
 - Haastattelun kesto on tavallisesti noin. 15-25 minuuttia riippuen monista seikoista kuten.
 - Haastateltavan omien kysymyksien määrästä
 - Haastateltavan vastauksien pituudesta ja monipuolisuudesta
 - Miten varsinaisista haastattelukysymyksistä tulee johdettua uusia loogisia kysymyksiä. (esim. jos haastateltava vastaa, että koulussa on tehnyt erilaisia projekteja, niistä voi kysyä erikseen lisätietoa, haastateltavan niistä oppimia asioita,

kokiko hän projektit antoisana, mitä projektien kohdeyritykset olivat mieltä yms.

TYÖHAKEMUKSIEN LÄPIKÄYMINEN

- hakemuksien läpikäyminen: opi huomaamaan vaikka näitä ei suoraan sanotakaan:
 - o miten pitkäksi aikaa hakee/tarvitsee työtä
 - o millaisia asioita kyseinen henkilö haluaisi kuulla
 - o toivooko mahdollisesti palkkaa
 - o toivooko mahdollisesti jatkuvaa työsuhdetta
 - o Nämä seikat vaikuttavat itse haastatteluun mm. siten, millaisia kysymyksiä haastateltava saattaa kysyä ja millä asenteella olla liikkeellä.

HAASTATTELUUN KUTSUMINEN

- Haastattelukutsujen lähetys
 - o Haastattelut voi sijoittaa puolen tunnin välein tapahtuviksi, jolloin siinä välillä ehtii tehdä muistiinpanoja kustakin haastattelusta ja raportoida niistä.
 - o Haastattelut on hyvä yrittää sopia mahdollisimman putkeen tuleviksi, jolloin itsellekin tulee hyvä ote päälle haastatteluja tehdessä, enemmän kuin jos pitkin päivää olisi silloin tällöin yksi haastattelu. Aina tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, kun ehdotetut ajat eivät sovi kutsutuille.
 - o Lähetä kutsu hyvissä ajoin (n. 2 - 3 päivää) ennen ajankohtaa ja huomioi myös mahdolliset loma-kaudet (hiihtoloma), jolloin kaikki eivät välttämättä vastaa kahdenkaan päivän päästä, koska ovat olleet matkoilla tai muuten netin tavoittamattomissa.

TEKNINEN PUOLI

- Tekniikka Yritys X:n rekrytoinnissa
 - o Sähköpostin kanssa ei yleensä ilmene ongelmia ja valtaosa haastateltavista on tavoitettavissa sen kautta.
 - o Skypein toiminta ei ole aukoton. Huono kuuluvuus tai yhteyden katkeaminen (esim softan häiriö, netin katkeaminen) ovat hyvin hämmentäviä tilanteissa, jossa pitäisi saada paljon irti uudesta ihmisestä ja pitää yllä myös tiettyä auktoriteettia. Kannattaa pitää aina ladattua puhelinta lähellä haastattelujen aikana samoin kuin haastateltavan puhelinnumeroa, jolloin haastattelua voidaan

mahdollisesti jatkaa puhelimitse. Tällöinkään oman hämmennyksen ei tule antaa näkyä haastateltavalle, vaan voi ilmoittaa asiallisesti ”Olen pahoillani, en kuule sinua kovin hyvin. Soitan sinulle puhelimeen, niin jatketaan haastattelua sitä kautta.” Yhteyden katketessa äkisti kannattaa joko ratkaista ongelma pikaisesti ja jos se ei ole mahdollista, yksinkertaisesti soittaa haastateltavalle.

- Itselläni Skypen toiminta on takkuillut muutaman kerran siksi, että haastateltavalla on ollut hyvin huono mikrofoni ja hänen kuulemisensa ymmärrettävästi on ollut mahdotonta. Tällöin olen siirtänyt haastattelut puhelimitse tapahtuviksi. Kerran myös oma Internet-yhteyteni sattui kaatumaan, ja siinäkin tapauksessa siirryin saman tien suorittamaan haastattelua puhelimitse. Mielestäni tärkeintä on kuitenkin saada hoidettua haastattelu sovittuna aikana, eikä niinkään se, minkä viestintäkanavan kautta se tapahtuu.
- Puhelimen kanssa ongelmia minulla ei ole koskaan ilmennyt, mutta joskus akku on ollut tyhjenemään päin. Ongelmitta on kuitenkin selvitty, mutta kannattaa aina varmistaa, että puhelimessa on tarpeeksi akkua.

TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTYS MYHOURS- TUNTIKIRJANPITOJÄRJESTELMÄÄN

- MyHoursin perehdytys
 - Jos listaat henkilölle useampia projekteja, jokaiseen projektiin kuuluvat myös yleiset tehtävät eli ”generalit”. Päivittäisessä näkymässä sitten selatessa järjestelmä ei erottele, minkä projektin generalista on kyse, eli jos opastettavan aika ei ala juosta, vaikka olet opastanut täysin oikein, opasta häntä kokeilemaan valikosta eri generalia, kunnes oikea general löytyy.
 - Suullinen perehdytys sujuu keskimäärin nopeammin, sujuvammin ja monet perehdytettävät tuntuvat kokevan sen paljon positiivisemmin kuin vain Skypessä kirjoittelemalla.
 - Perehdytettävät eivät välttämättä uskalla heti tuoda ilmi, jos eivät ymmärrä jotain pientä seikkaa. Rohkaise heitä kysymällä usein, onko hän mukana ja ymmärsikö.
 - Muistuta perehdytettäviä, että tunnit on laitettava aina Myhoursissa juoksemaan kun hän tekee Yritys X:än liittyviä tehtäviä, oli kyse sitten uuden tehtävän opettelusta tai perusrutiineista. Muistuta myös, että tauolle mentäessä aika tulee pysäyttää.

TYÖNTEKIJÖIDEN PEREHDYTTÄMINEN TYÖTEHTÄVIIN

- Informaationprosessointiperehdytys
 - Niin ikään moni kokee informaationprosessointiin liittyvän tehtäväperehdytyksen huomattavasti positiivisempänä jos perehdytys hoidetaan suullisesti netin kautta.
 - Silloin kun suullinen perehdytys ei ole mahdollinen, pidä huoli, että neuvot yksityiskohtaisesti ja hyvin tarkasti vaihe vaiheelta, miten tehtävää suoritetaan. Tehtävän ymmärtäminen aluksi tuntuu olevan haasteellista monelle, ja selittämällä tarkistuksen vaiheet seikkaperäisesti kerrallaan varmistat sen, että työtehtävä ymmärretään oikein.
 - Myös informaationprosessointiin liittyen kaikki perehdytettävät eivät aina uskalla/kehtaa sanoa etteivät täysin ymmärrä, ja jos rivien välistä huomaat että tällaista saattaa olla kyseessä, selitä tarkemmin vaikka sitä ei pyydetäisikään. Rohkaise myös kysymään informaationprosessoinnista aina kun on epäselvää. Ja kannattaa kysyä jokaisen vaiheen jälkeen, onko perehdytettävä mukana.
 - Kaikki perehdytettävät eivät aluksi edes tiedä mikä on RSS-syöte. Tämäkin on tärkeää kertoa, erityisesti jos henkilö on muun kuin IT-alan opiskelija.
 - Käytä selkeitä ja helppoja termejä erityisesti sellaisten perehdytettävien kanssa, joiden englannin kielen taito on heikompaa.
 - Rohkaise ja kehu: kun joku vaihe on ymmärretty hyvin tai perehdytettävä saa oivalluksen tehtävää koskien, anna positiivista palautetta.
 - Seikkaperäinen neuvonta ja myös positiivisen palautteen antaminen korostuu, sillä toimimme virtuaaliorganisaatiossa, jossa olemme kaikki hajallaan toisistamme. Viestintä verkon kautta voi olla helposti etäistä ja kylmää, joten selkeys ja positiivisuus välittävät hyvää viestiä ja tunnetta Internetinkin välityksellä.

LIITE 2: TUTKIMUKSEN HAASTATTELURUNKO

1. VIRTUAALIORGANISAATIO YLEISESTI

1.1 Millä tavoin oma työyhteisösi edustaa virtuaalista organisaatiota?

1.2 Millä tavoin yrityksesi virtuaalisuus tulee esiin työtehtävissäsi/päivittäisissä toiminnossasi?

1.3 Miten laajan alueen maantieteellisesti virtuaalinen organisaationne kattaa? Tuottaako se haasteita, ja jos tuottaa, miten pyritte vastaamaan niihin?

1.4 Millaisia ei-virtuaalisia toimia /työtehtäviä / tapaamisia virtuaaliorganisaatiossanne on, vai onko niitä?

1.5 Miten virtuaaliorganisaatiossanne hoidetaan työntekijöiden perehdyttäminen/ opettaminen?

1.6 Sisältyykö sähköiseen viestintään riskejä vai onko se mielestäsi ongelmaton? Miksi?

2. REKRYTOINTI VIRTUAALIORGANISAATIOSSA

2.1 Mitä erityispiirteitä virtuaalisen organisaation rekrytoinnilla on verrattuna perinteisiin organisaatioihin?

2.2 Kuvaile lyhyesti virtuaalisen organisaatiosi rekrytointiprosessia. Eroaako se joiltain osin perinteisen organisaation rekrytointiprosessista?

2.3 Millaisia ominaisuuksia työnhakijoilta toivotaan haettaessa uutta työntekijää virtuaalisesti toimivaan organisaatioon?

2.4 Millaisia erityisvaatimuksia rekrytointi virtuaalisessa organisaatiossa edellyttää rekrytoijilta?

2.5 Millä tavoin työhaastattelut hoidetaan organisaatiossasi, puhelimitse, Skypessä, kasvotusten vai joku muu, mikä?

2.6 Onko virtuaaliorganisaation rekrytoinnissa mielestäsi riskejä verrattuna perinteiseen organisaatioon? Entä etuja?

2.7 Onko organisaation virtuaalisuudella vaikutusta rekrytointien onnistumiseen, miksi, miksi ei?

3. REKRYTOINNEISSA SYNTYVÄ HILJAINEN TIETO

3.1 Mitä hiljainen tieto on (mielestäsi)?

3.2 Oletko hyödyntänyt työssäsi hiljaista tietoa? Millä tavoin?

3.3 Millä tavoin hiljaista tietoa voi parhaiten kerätä (ottaa talteen) virtuaaliorganisaatiossa? (Aivoriihi, kehityskeskustelut, palaverit, työnkierto, oppimispäiväkirjat, mentorointi, havainnointi, kysyminen, työssäoppiminen, muilla menetelmin, miten?).

3.4 Millä tavoin hiljaista tietoa voi levittää virtuaaliorganisaatiossa? Esim. Skypessä, sähköpostitse, puhelimitse, virtuaalikokouksissa, palavereissa, ohjeistuksissa, muilla menetelmin, miten?).

3.5 Millä tavoin hiljaista tietoa voi hyödyntää virtuaaliorganisaation rekrytointiprosessissa, vai voiko sitä?

3.6 Kerätäänkö teillä talteen rekrytoinnista syntyvää hiljaista tietoa yrityksen HR-ihmisten kesken esimerkiksi jonkun rekrytointeihin osallistuneen siirtyessä eläkkeelle? Jos, niin mitä menetelmiä tällaisissa tilanteissa käyttäisitte?

3.7 Ovatko rekrytointiprosesseihin osallistuvat henkilöt mielestäsi virtuaaliorganisaatiossasi tietoisia hiljaisen tiedon hyödynnettävyydestä?

LIITE 3, SUORIA LAINAUKSIA TUTKIMUKSESTA

1. VIRTUAALIORGANISAATIO YLEISESTI

1.1 Millä tavoin oma työyhteisösi edustaa virtuaalista organisaatiota?

”Virtuaalinen tila on kyllä olennainen osa meidän arkea tänä päivänä monellaki tapaa. Ja toiminta on todella verkostomais- ta.”

”Kun toimin kansainvälisissä projekteissa siten, että mulla on muutamia organisaatioita mukana ja me yhdessä teemme työtä tiettyä tavoitetta varten.”

”Kokonaan verkossa, eli kyseessä on verkkokauppa. Varsinaisia toimitiloja ei ole ollenkaan.”

”Kyse on ohjelmistoalan firmasta ja työtä voidaan valinnaisesti tehdä etänäkin. Useammin kyllä työt tehdään työpaikalla, sillä silloin tunnutaan saavan paremmin aikaan.”

”Me itse toimitaan konsultteina erikokoisille ja erinäköisille firmoille sekä julkisella puolella että yritysmaailmassa pääsän- tösesti käyttäen teknisiä vermeitä.”

”Oikeestaan kaikki meidän keskenäinen kommunikaatio tapah- tuu virtuaalisesti, joko nettikokousympäristön tai eriaikaisesti sähköpostin välityksellä.”

1.2 Millä tavoin yrityksesi virtuaalisuus tulee esiin työtehtävissäsi/päivittäisissä toimin- noissasi?

”Sähköposti on kauheen tyypillinen. Meillä on virtuaalokokouk- set, ja - palaverit, ja suunnittelut pyritään tekemään näiden (sähköisten) työympäristöjen kautta. Nähdään ilmeet ja kaikki muut.”

”Live meeting on sellainen, et meidän pitäisi kaikkien olla yhtä aikaa koolla ja se ei välttämättä onnistu, niin sitten meillä on sähköposti. Sitä lukee jokainen silloin kun ehtii.”

”Ohjelmiston ylläpito tapahtuu 99 %:sesti etätyönä selaimen kautta, salatun yhteyden välityksellä. Jos me asiakkaiden kans puhutaan, niin se on sähköpostilla sitten.”

”Ku meidän oma tutkijatiimi on välillä ollut todella hajautunut, niin käytännössä se tarkoitti sitä, että muutamana iltana viikossa oli seittemän aikaan joku virtuaalitapaaminen.”

”Asiakkaiden palveleminen, varastotilanteesta huolehtiminen ja rahaliikenne hoituu virtuaalisesti.”

1.3 Miten laajan alueen maantieteellisesti virtuaalinen organisaationne kattaa? Tuottaako se haasteita, ja jos tuottaa, miten pyritte vastaamaan niihin?

”Aikaisemmin haaste oli se, ettei väkeä tahtonu saada tuolta maakunnista tänne pääkonttorille, ja nyt nää virtuaaliyhteydet helpottaa sitä, ku heidän ei tarvi matkustaa ja käyttää koko työpäivää.”

”Virtuaaliorganisaatiossa kenttäorganisaation osalta viestintä on todella haasteellista. Miten saat viestin menemään, ja varsinkin miten saat virheellisen viestin pyyhityksi yli tai oikaistuksi sen. Mä itse pidän henkilökohtaisesti kaikkein haasteellisimpana sitä.”

”Kyllähän nää kulttuuriasiat vaikuttavat, tietenkin. Mutta vähintään yhtä paljon kuin kansalliset kulttuurit, niin vaikuttavat yrityskulttuurit. Että yritysten välillä on eri tapoja toimia.”

”Ei vaan törmätä missään kahviautomaatilla vaan pitää sopia erikseen kun haluaa neuvotella asioista. Ei vaan sattumalta törmää missään.”

1.4 Millaisia ei-virtuaalisia toimia /työtehtäviä / tapaamisia virtuaaliorganisaatiossanne on, vai onko niitä?

1.5 Miten virtuaaliorganisaatiossanne hoidetaan työntekijöiden perehdyttäminen/ opettaminen?

"Ei voida opettaa. Se on aikalailla asennekysymys. Nämä on sellaisia asioita, että kaikille ei sovi tällöinen kansainvälinen projektityö. Täytyy tehdä hommat silloin kun se on tehtävä. Se on kuin ihan mikä muukin työ, paitsi se korostuu paljon enemmän näissä."

"Virtuaaliorganisaatioiden sisäiseen yhteistyöhön ei kouluteta, järjestelmien käyttöönottoon ja käytettävyyteen liittyvää koulutusta on."

"Meillä on keskitetty K-centteri, jonka tehtävänä on tukea kenttätoimintaa teknisissä asioissa ja hoitaa kentän toiminnan kouluttaminen ja loppukäyttäjän ohjeistaminen. Se on yksi vahvimista työkaluista mikä meillä on."

"Jos on ihan uusi työntekijä, meillä on semmonen perehdyttämishjelma että ollaan siellä omalla toimistolla, missä on sitten pari työntekijää. Perehdyttäjän pitää olla siinä, ja havainnoida kaikilla tavoilla."

"Tietoa on varastoitu paljon yrityksen Intranettiin firman käytännöistä ja kaikesta tarvittavasta tiedosta. Myyntihenkilöstöä pitää kanssa välillä opettaa ohjelman käytöstä, se tapahtuu kasvotusten, puhelimitse ja sähköpostitse."

"Kyllä meillä kaikenlaisia dokumentteja perehdyttämiseen on, kunhan vaan tietää mistä ne löytää."

1.6 Sisältyykö sähköiseen viestintään riskejä vai onko se mielestäsi ongelmaton? Miksi?

"Erityisesti sähköpostiviestintään sisältyy suuria riskejä. Viestintätyyli, sisältö ja tunnelma on aivan keskeisiä."

”Sähköpostilla tulee paljon, ja nyt kun on huomattu, että sähköposti ylikuormittuu ja ihmiset ei niitä lue, niin on sitten alettu tekemään niitä virtuaalisia työtiloja. Kohta niitäkin on niin paljon, että on haasteellista, että miten sitte varmistetaan että kaikissa työtiloissa käydään, ja miten näiden sovellusten välinen keskustelu käy.”

”Mä tiedän että siitä (tietoturvariskeistä) vaahdotaan yrityksissä, ja sen takia monia näppäriä juttuja ei oteta käyttöön.”

”Nyt kun organisaatiot menevät enemmän tähän että tehdään töitä liikkuvasti ja monipaikkaisesti, niin ehkä se haaste on se, että miten sit läsnäoloa voidaan synnyttää tietoisesti. Meillä on siihen tällainen virtual cafe, johon voi tulla vaikka aamuisin istumaan ja silloinkin tuntee kuuluvansa joukkoon.”

”Riski on se, että osapuolet puhuu eri asioista. Voi kestää pitkään että huomataan, että puhuttiin eri asioista.”

”Ongelmat liittyy myös käytön jouhevuuteen ja siihen et opi taaks käyttä (sähköisiä viestimiä). Aikaahan se vie. Käytettyä vyyttä ja et se väline sopii niihin tehtäviin.”

”Suomi kun on meidän toiminta-alue, niin pohjalaiset, savolaiset ja lappalaiset lukee saman viestin aivan eri tavalla. Kirjotussa viestissä se pysyy pikkasen paremmin hanskassa, mutta kun menet puhumaan vielä, niin sitten se meneekin vaikeammaksi se tulkinta et mitä sanottiin ja miten vedottiin.”

2. REKRYTOINTI VIRTUAALIORGANISAATIOSSA

2.1 Mitä erityispiirteitä virtuaalisen organisaation rekrytoinnilla on verrattuna perinteisiin organisaatioihin?

”Täytyy myös kestää sitä sosiaalista eristäytymistä ja pystyä rakentamaan se sosiaalinen kahvipöytä sinne lähiympäristöön.”

”Meil on tämmönen sekametelisoppa, eli treffataan kasvokkain, puhelimitse ja virtuaalisestikin tilanteen mukaan.”

”Rekrytointiprosessissa itsessään on sähköisiä elementtejä kyllä, mutta me emme markkinoi itseämme sinällään virtuaalisena organisaationa.”

2.2 Kuvaile lyhyesti virtuaalisen organisaatiosi rekrytointiprosessia. Eroaako se joiltain osin perinteisen organisaation rekrytointiprosessista?

”Tietyt organisaatiot tulee yhteen ja toimivat yhdessä, ja ne painavat itse ne resurssit, jotka kokevat itse parhaaks tähän hommaan.”

”Saattaa olla jopa et siihen suuntaan mentäisiin, et tämmöset esittelyvideot olis yks kanava jolla meitä lähestyttäis, se olis hauska idea. On noita meille jo tullutkin.”

”Rekrytointiprosessi tarvii suhdetta, sosiaalista mediaa. Esimerkiksi monella meilläkin on facebook- twitter ja linkedin-tunnukset. Ne toimii ihan rekrytointikanavina ihan selvästi nykyään. Se perustuu ehkä suhdeosaamiseen ja kontaktien luomiseen. Tieto leviää nopeesti.”

”Käytetään henkilökohtaista kontaktia ja kutsutaan paikalle haastatteluun ja sillä tavalla pyritään pääsemään ihmiseen kiinni.”

”Meillä on siitä tiimistä aina mukana haastattelemassa henkilöitä. Koska jos ei tuu sen virtuaalitiimin kanssa toimeen, ni tiimi ei silloin hyväksy sitä eikä pääse sisälle. Täytyy siis ottaa sopivuus tiimin kanssa huomioon.”

”Et annetaan joku todellinen ongelma ja rajallinen määrä tietoa ja ihmisellä on tietty aika kysellä ja tietty aika tehdä perusteltu ratkaisu. Työtehtävään liittyvä toiminnallinen harjoite.”

”Jos ei tuu sen virtuaalitiimin kanssa toimeen, ni tiimi ei silloin hyväksy sitä eikä pääse sisälle, niin siinä täytyy ottaa se sopivuus tiimin kanssa huomioon.”

2.3 Millaisia ominaisuuksia työnhakijoilta toivotaan haettaessa uutta työntekijää virtuaalisesti toimivaan organisaatioon?

”Tietotekniseen osaamiseen kuuluu, että osaa käyttää niitä ohjelmia töiden etänä hoitamiseen myös.”

”Me ollaan kyl katsottu sen verran ihan papereista onks mitään kokemusta näistä virtuaalimaailmoista, et joskus ees kattonu

tällöstä tai pelannu jotain WOW:ia. Siihenhän nää virtuaaliset tylsän näköset kokoushuoneetki perustuu.”

”Substanssiosaaminen on se mitä tarvitaan. Ilman sitä ei pärjää. Täytyy osata sitä, mikä on työn kohde.”

”Tietysti tämmösen itsekseen työtä tekevän henkilön, joka liikkuu pois esimiehen silmistä, pitää olla itsenäinen, lojaali talolle sekä tietysti ammattiosaava että pärjää siellä itsekseen. Sit tietysti kun oma osaaminen loppuu, niin pitää myös osata olla nöyrä ja kysyä apua.”

”Työntekijässä on tärkeää myös itsenäisyys ja oma-aloitteisuus, sillä virtuaalisissa organisaatioissa voidaan joutua työskentelemään yksin.”

”Täytyy myös kestää sitä sosiaalista eristäytymistä siitä lähi-työyhteisöstä ja täytyy pystyä rakentamaan se sosiaalinen kahvipöytä siihen lähiympäristöön.”

2.4 Millaisia erityisvaatimuksia rekrytointi virtuaalisessa organisaatiossa edellyttää rekrytoijilta?

”Vuorovaikutustaidot on tärkeitä, ei niinkään kertomisen.”

”Virtuaalisissa yrityksissä virtuaalisuuden hallinta ja niiden työkalujen hallinta ja ymmärrys sellaisesta viestinnästä on varmasti tärkeitä.”

”Tarvitaan kokemuksia siitä työstä, kokemuksia ihmisistä. Se on hyvin poikkitieteellinen prosessi.”

”Meillä ei oo mitään erityisvaatimuksia tässä, koska se rekrytointi on perinteinen. Pitää tuntea se ala mihin rekrytoi ja tuleva tehtäväkuva.”

2.5 Millä tavoin työhaastattelut hoidetaan organisaatiossasi, puhelimitse, Skypessä, kasvotusten vai joku muu, mikä?

”Meidän HR painotti kyl sitä kasvokkain tapaamisen merkitystä. Siinä siirtyy paljon sitä hiljasta tietoo.”

”Kasvotusten ehdottomasti. Kasvotusten saa henkilöstä yhä parhaan kuvan. Asia voisi olla eri, jos toimipisteitä olisi kansainvälisesti muualla.”

”Meillä rekrytointia tehdään sekä kasvokkain että virtuaalisesti-kin haastatellen. (Virtuaali-) haastattelut onnistuu tosi hyvin ja me voitais tähän connect prohonkin luoda semmonen kenttä et kumpikin pystyy jakamaan tietoja, kirjottaa... kakssuuntasuus on tosi hyvällä tolalla.”

*”Yleensä pyritään siihen että kaikki olisi kasvotusten. Joskus on sellasia tilanteita, että meillä on yks työntekijä sitte jotenki Sky-
pen päässä. Ja sellanen tilanne on hyvä, koska siinä näkee miten se henkilö (haastateltava) kokee sähköisen kommunikaation.”*

2.6 Onko virtuaaliorganisaation rekrytoinnissa mielestäsi riskejä verrattuna perinteiseen organisaatioon? Entä etuja?

”Yks ihan selvä etu on se, että on koko maailma käytössä, kun haetaan erilaisia ihmisiä ja erilaisia osaajia.”

”Että saadaan laajennettua osaamista muodossa tai toisessa. Että saadaan semmoisia alueita mukaan joita ei muuten saatais. Eli katsotaan, että kombinoimalla näitä saadaan jotain lisäarvoa.”

”Virtuaalisuus on mun mielestä meidän organisaation kannalta etu, että me pystytään tarjoamaan se.”

”Jos ei tämä verkosto ole riittävä, hyvin johdettu, hoidettu, riittävän hyvät taustaselvitykset, voi joskus saada mukaansa sellaiset organisaatiot, jotka ovat enemmän haitaks kun hyödyks.”

”Rekrytointi on kuitenkin aika kallis päätös ja pitää muistaa et se on kahden kauppa. Jos se jaettu ymmärrys ei siinä onnistu, niin se voi olla riski.”

2.7 Onko organisaation virtuaalisuudella vaikutusta rekrytointien onnistumiseen, miksi, miksi ei?

”Eniten onnistumiseen vaikuttaa se, miten rekrytoija pystyy valitsemaan oikean henkilön, näkee myyntipuheen läpi. Eli se itse virtuaalisuus ei oo pääosassa.”

”Kompetenssit ja kyky käyttää näitä välineitä ja arvioida ihmisiä tulee tässä tärkeeks.”

”Virtuaalisuus on oikeestaan tässä kohtaa vaan väline. Näkisin tärkeämpänä sen mitä siinä tapahtuu ja sanotaan siitä itse haastattelussa.”

3. REKRYTOINNEISSA SYNTYVÄ HILJAINEN TIETO

3.1 Mitä hiljainen tieto on (mielestäsi)?

”Semmosta tietoo, jonka toivoo siirtyvän eteenpäin, mutta ei kaiken sen tiedon. Jos sattuu urautumaan sille puolelle että on pikkusen laiskanpulskea ja oikaisee ohjeita tarkoitushakuisesti, niin silloin ei toteuta sitä haluttua tehtävää. Totta kai tämmösen tiedon välittäminen on pahasta tuleville sukupolville.”

”Se liittyy työn tekemisen käytäntöihin ja rutineihin. Meillä se on tässä virtuaaliorganisaatiossa tärkeimmillään sitä, että mistä me löydetään sitä tietoa.”

”Se on sellasta osaamista ja kokemuksia jotka on kertynyt vuosien kuluessa, tietoa miten tehdään erilaisia asioita. Ei oo kirjattu mihinkään, mut silti kaikki osaa toimia niiden mukaan ja se voi olla myös ryhmän sisäistä se hiljainen tieto ja osaaminen.”

”Se voi näkyä puheissa, eleissä, käyttäytymisessä, siinä miten kohtaa toisen. Se on myös sitä mitä luetaan rivien välistä, ei sanota ääneen.”

”Sitä voidaan siirtää ja se siiryykin monella tapaa. Siirtymisestä varmaan osa on tietoista ja osa tiedostamatonta. Se on sitä, mitä on vaikeaa pukea ekspansiittiseen muotoon.”

3.2 Oletko hyödyntänyt työssäsi hiljaista tietoa? Millä tavoin?

”Yritys suuntautuu hyvin marginaaliseen kohderyhmään ja asiakkaiden arvostamia brändejä, tyylisuuntia ja vastaavia on tutkittu juuri hiljaisen tiedon avulla.”

”Hiljaisen tiedon jakaminen ja hyödyntäminen on meillä jatkuvan kehittymisen työväline.”

3.3 Millä tavoin hiljaista tietoa voi parhaiten kerätä (ottaa talteen) virtuaaliorganisaatiossa? (Aivorihi, kehityskeskustelut, palaverit, työnkierto, oppimispäiväkirjat, mentorointi, havainnointi, kysyminen, työssäoppiminen, muilla menetelmin, miten?).

”Ryhmätkin vois keskustella keskenään ja vaihtaa osaamista, esimerkiksi yksiköt ja osastot saman organisaation sisällä.”

”Kysyminen on aina hyvä, niin sanotut tyhmät kysymykset on niitä jotka pakottaa sen toisen selittämään sen ajatuksensa.”

”Kun me avotilassa työskennellään, niin siellähän hiljainen tieto siirtyy itse asiassa kun kuulee vaikka ryhmän puhuvan jostain.”

”Aivorihi, siitä on empiirisesti todistettu että silkka ryhmässä tehtävä aivorihi on aina huonompi kun yksilöiden tekemä, eli siihen mä en kauheesti usko.”

”Kysyminen, siinä meillä on aina suositeltavaa, että pannaan kysymys kaikille jakoon. Ja voi olla ettei siihen vastaa kuin yksi tai kaksi, mut se tieto laitetaan kaikille vastaa-komennolla. Niin että ei vaikka ite osallistu siihen keskusteluun, niin muistiin jää että tällöstä keskustelua on käyty, ja voi palata siihen sit myöhemmin.”

”Meillähän on se ohjelma joka sopii muun muassa hiljaisen tiedon keräämiseen, ni periaate on se, että sinne kirjoitetaan kaikki työtehtäviin liittyvä ja niiden tekemiseen liittyvä. Työntekijä ite kirjottaa sen niin selkeesti, että seuraaja pystyy periaatteessa tekemään saman työtehtävän ilman että sen tarvii kysyä miten tehdään.”

”Ja vaikkapa oppimispäiväkirja, niin kyllähän se siirtää sitä (hiljaista tietoa) eteenpäin, eikä se oo enää hiljainen kun sitä on dokumentoitu. Olis vielä parempaa, jos se löytyis jollain tapaa järjestelmällisesti, mut se on vaikeeta.”

”Mul on kokemusta että hirveesti mietitään näit asioita et miten saadaan jaettua, mut sit näistä tiedon jakamiseen tarkotetuista välineistä tulee dokumenttihautausmaita. Esimerkiksi liikaa sisältöä josta on vaikee löytää just se mitä sä haluat.”

3.4 Millä tavoin hiljaista tietoa voi levittää virtuaaliorganisaatiossa? Esim. Skypeä, sähköpostitse, puhelimitse, virtuaalikokouksissa, palaverissa, ohjeistuksissa, muilla menetelmin, miten?).

”Varmaan ei moni kannattais, että levitellään sähköpostitse, mut pitäisi olla jotenkin sellainen paikka mihin mennään luontevasti. Ja se ei saa olla taas kerran uusi sovellus vaan jotenkin osa sitä työtä että sä käyt siellä, ja sieltä pystyy etsimään kätevästi tietoa. Firman sisäinen Google!”

”Puhelin, sä suljet sen ja sen jälkeen se on pois silmistä ja pois mielestä.”

”Eriaikaiset ympäristöt, minne ihmiset voi mennä silloin kun niille parhaiten sopii. Et sinne voi ehtiessään mennä jättämään sen jäljen ja sen dokumentin ja pyytää muilta kommentteja silteen että joku jälki jäisi.”

”Tämmönen hajautettu organisaatio vaatii vahvan ohjeistuksen.”

”Tärkeintä olis saada ihmisiä kommunikoimaan, tulemaan toimeen keskenään ja keskustelemaan asioista, se olis tärkeä. Vuorovaikutus. Siihenkin vaikuttaa niin paljon mikä on yhteistyökyky, yhteishenki, mikä on se luottamuksellinen suhde ihmisten välillä.”

3.5 Millä tavoin hiljaista tietoa voi hyödyntää virtuaaliorganisaation rekrytointiprosessissa, vai voiko sitä?

”Jossain tapauksessa laaja osaaminen hiljaisen tiedon kanssa voi päihittää jopa koulutuksenkin.”

3.6 Kerätäänkö teillä talteen rekrytoinnista syntyvää hiljaista tietoa yrityksen HR-ihmisten kesken esimerkiksi jonkun rekrytointeihin osallistuneen siirtyessä eläkkeelle? Jos, niin mitä menetelmiä tällaisissa tilanteissa käyttäisitte?

”Kun uus ihminen tulee, hän varaa jokaisen ihmisen kanssa tällaisen connect pro-dialogin, ja kertoo ensin itsestään miks on tullut tänne taloon, mitä haluaa lähteä tekemään ja toisaalta hän voi haastatella ihmisiä et mitä he tekee ja mihin vois ehkä lähteä mukaan.”

3.7 Siirretäänkö teillä rekrytoinnista syntyvää hiljasta tietoa esimerkiksi yritysten HR-ihmisten kesken?

”Meil on läpinäkyvää ja julkista keskustelua siitä että mitä rekrytoinnilta haluaa ja miltä vaikuttaa, palavereita verkossa ja kasvokkain, ja ihminen voidaan tavata jopa ennen niitä haastatteluja. Me tehdään rekrytointipäätökset yhdessä. Me ollaan niin pieni talo, mut miks tää ei olis ihan mahdollista missä tahansa?”

”Meillä on järjestelmät ja systeemit. Mutta kyllähän niissä on enemmän tämmöistä hiljasta tietoa.”

3.7 Ovatko rekrytointiprosesseihin osallistuvat henkilöt mielestäsi virtuaaliorganisaatiossasi tietoisia hiljaisen tiedon hyödynnettävyydestä?

”Voidaan olla tietoisia, mutta ollaan aika kädettömiä, kun sitä hommaa ei olla tehty systemaattisesti. Siksi olis fiksu jos olis kiinteä yhteys HR:ään ja olis järjestelmät ja muut tässä.”

”Me ei olla tehty tätä asiaa näkyväksi vaan se on jotenkin automaattisesti siinä. Tässä meillä on kehitettävää.”