



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Uuden rekrytointipalvelukonseptin testaus ja kehittäminen

Junnila, Aino

2015 Laurea Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

## Uuden rekryointipalvelukonseptin testaus ja kehittäminen

Aino Junnila  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Aino Junnila

### Uuden rekrytointipalvelukonseptin testaus ja kehittäminen

Vuosi 2015 Sivumäärä 48

---

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää uusi rekrytointipalvelukonsepti ja testata sen toimivuutta. Rekrytointikonseptia testattiin Laurea-ammattikorkeakoulussa. Tilaisuuteen osallistui harjoittelupaikkaa hakevia opiskelijoita sekä harjoittelupaikkaa tarjoavia työnantajia. Konseptilla haluttiin helpottaa piilotyöpaikkojen esiintuomista koulun opiskelijoille ja näin helpottaa myös harjoittelupaikkojen löytymistä.

Toiminnallisen opinnäytetyön teoriaosuus koostui palveluiden kehittämisestä, palvelukonseptista, konseptin testauksesta ja rekrytoinnista. Teorian lähteenä on suurimmaksi osaksi käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Konseptia kehitettiin järjestämällä konseptin testaamiseksi rekrytointitilaisuus. Tilaisuuteen osallistui kolme työnantajaa ja kuusi opiskelijaa. Rekrytointitilaisuuden idea oli, että opiskelijat kertovat, millaista työpaikkaa ovat etsimässä ja työnantajat kertovat yrityksestä. Esittelyaikaa on 1,5 minuuttia. Jokainen opiskelija esittäytyy jokaiselle työnantajalle ja toisin päin.

Kehityskohteiden löytämiseksi tilaisuuden jälkeen kaikilta osallistujilta kerättiin palaute keskustellen ryhmissä. Osallistuneet työnantajat muodostivat oman ryhmän, opiskelijat oman ja lopuksi palautetta kerättiin vielä kahden tilaisuuden järjestämiseen osallistuneelta opiskelijalta. Keskustelu kulki vapaasti ennalta mietittyjen kysymysten pohjalta.

Konseptin testaus toi esiin konseptin vahvuudet sekä kehityskohteet. Konseptin vahvuuksia olivat ajankäyttöinen tehokkuus, tilaisuuden mukava ilmapiiri ja mahdollisuus luoda ensivaikutelma kasvotusten. Kehitettäviksi asioiksi testauksen pohjalta nousi esiin etukäteen saatava informaatio, tilaisuuden markkinointi sekä tilaisuudessa tapahtuvan ohjeistuksen parantaminen. Näihin asioihin kiinnitettiin huomiota tehtäessä parannettua prosessikuvausta rekrytointikonseptista.

Testauksesta saatujen palautteiden perusteella rekrytointipalvelukonsepti on varteen otettava vaihtoehto helpottamaan opiskelijoille harjoittelupaikkojen ja työnantajille harjoittelijoiden löytymistä. Konseptia tulisi testata vielä isommalla osallistujamäärällä. Toisen testaustilaisuuden jälkeen olisi hyvä selvittää, kuinka moni osallistujista hyötyi tilaisuuteen osallistumisesta konkreettisesti saaden harjoittelupaikan tai harjoittelijan tai jos osallistuja sai tilaisuudesta jotain muuta hyötyä, niin minkälaisista saatu hyöty oli.

Asiasanat: palveluiden kehittäminen, palvelukonsepti, konseptin testaus, rekrytointi

Aino Junnila

**Testing and developing the new recruitment service concept**

Year	2015	Pages	48
------	------	-------	----

---

The purpose of this functional thesis was to develop a new recruiting service concept and test its functionality. The concept was tested in Laurea University of Applied Sciences. Participants for the event were students who were looking for training jobs and employers who were offering training jobs for the students. The objective of the concept was to make it easier to bring out hidden jobs for the students and thus facilitate to find practice jobs.

Theoretical framework of this functional thesis was based on the services, service concept, testing of the concept. The most of the theory of the thesis was based on literature which is related to the subject.

The recruiting service concept was developed by organizing a recruiting event and testing its functionality. There were three employers and six students participating in the recruiting event. The idea of the recruiting event was that the students could tell what kind of job they are looking for and the employers could tell about their company. There were 1,5 minutes introduction time. Every student introduced themselves to every employer and vice versa.

After the event every participant was asked to give feedback by talking in small groups. The employers formed one group, the students their own and finally the feedback was asked from two students who took part in the organization of the event. The discussion formed freely based on predefined questions.

Testing of the concept brought out its strengths and points which needed improving. The strengths were time efficiency, nice atmosphere of the event and the possibility to create first impression face to face. The feedback brought out targets for development which were information that participants could get before the event, marketing of the event and improving the briefing made at the event. Targets of development were noted when the improved process description of the concept was made.

On the basis of the collected feedback the recruiting service concept is worthy alternative for the students and employers to make it easier to find training jobs and to find trainees. The concept should be tested once more with bigger participant count. After the second event it would be good to find out how many of the participants benefitted from the event by getting a training job or trainee, or if participants think they got some other benefit by taking part of the event, what kind benefit it was.

Keywords: developing services, service concept, testing of concept, recruiting

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn tausta ja tarkoitus .....	6
1.2	Opinnäytetyöprosessi .....	8
1.3	Työn rakenne .....	10
2	Palvelutuotteen luominen .....	11
2.1	Palvelu käsitteenä .....	11
2.2	Palvelunäkökulma muiden strategisten näkökulmien joukossa .....	11
2.3	Palveluprosessi eli palvelupolku.....	13
2.4	Palvelukokemus .....	15
2.5	Palvelukonseptointi .....	16
2.6	Palveluiden kehittäminen .....	17
2.7	Konseptointi prosessina .....	19
3	Rekrytointi .....	20
3.1	Työnantajakuvan vaikutukset rekrytointiin.....	21
3.2	Nykyinen rekrytointiprosessi .....	22
4	Konseptin testaus .....	24
4.1	Uusi rekrytointikonsepti .....	24
4.2	Nykyisen ja uuden mallin vertailu.....	28
5	Testauksen tulokset .....	30
5.1	Palaute työnantajilta .....	31
5.2	Palaute opiskelijoilta .....	33
5.3	Palaute tilaisuuden järjestäjiltä .....	34
5.4	Palautteen yhteenveto .....	35
5.5	Kehittämistoimenpiteet.....	36
5.6	Kehitetty versio rekrytointipalvelukonseptista .....	38
5.7	Rekrytointikonseptin hyödyt osallistujille .....	39
5.8	Ansaintamalli ja tarvittavat resurssit.....	41
6	Arviointi.....	42
	Lähteet .....	45
	Kuviot .....	47
	Kuvat .....	48

## 1 Johdanto

Yritysten kilpailukyky Suomessa ja maailmalla on entistä enemmän kiinni niiden kyvystä kehittää uusia ja olemassa olevia palveluita. Palveluinnovaatioiden merkitys nousee koko ajan. Palveluinnovaatio voi olla uusi, erilainen liiketoimintamalli, uudenlainen asiakasrajapinta, tapa, jolla palvelua tarjotaan asiakkaalle tai kokonaan uusi palvelu. Itse palvelu voi olla sama, mutta tapa jolla se tuotetaan asiakkaalle, on uusi. ”Uudenlainen palvelukulttuuri voi rakentua perinteille, mutta tarvitaan myös ennakkoluulottomia avauksia.” (Työ- ja Elinkeinministeriö 2015.) Tässä opinnäytetyössä on haluttu luoda uutta ja kokeilla ennakkoluulottomasti uutta palvelumallia. Työssä on haluttu luoda perinteisen rekrytoinnin tilalle vaihtoehto.

Oikeat rekrytoinnit ovat yrityksen menestymisen kannalta tärkeitä valintoja. Rekrytoinnin onnistumista pystyy määrittelemään vasta jonkin ajan kulutta rekrytointivalinnasta. Rekrytoinnin onnistumisen edellytyksiä ovat huolellinen suunnittelu ja yrityksen kannalta parhaimpien rekrytointikanavien valinta. (Österberg 2014, 91.)

Työhaun näkökulmasta markkinat jakaantuvat avoimiin työmarkkinoihin sekä piilotyömarkkinoihin. Korpi, Laine ja Soljasalo (2012,172) mainitsevat, että Taloussanomien ja Työ- ja elinkeinotoimiston mukaan 70-80 % työpaikoista on piilotyöpaikkoja. Piilotyöpaikka tarkoittaa, että työpaikka on työnhakijalta piilossa, koska työpaikka ei ole julkisessa haussa. Piilotyöpaikan syntymisen syitä voivat olla esimerkiksi, että yritys löytää työntekijän omien verkostojen kautta, yritys löytää hakijan suoraan sosiaalisen median kautta, headhunting-yritys hoitaa suorahaun, hakija löytyy yritykseen jätettyjen avoimien hakemusten kautta tai työntekijä löytyy määräaikaaisessa suhteessa olevasta työntekijästä tai harjoittelijasta. Piilotyöpaikan työnhakija voi löytää omien verkostojen kautta tai ottamalla yhteyttä yrityksiin. (Korpi ym. 2012, 172-173.) Kirjoittajan oman mielenkiinnon ja kokemuksen pohjalta on haluttu kehittää rekrytointitratkaisua, joka madaltaa kynnystä piilotyöpaikkojen esiintuomiseksi ja niiden löytymiseksi.

### 1.1 Työn tausta ja tarkoitus

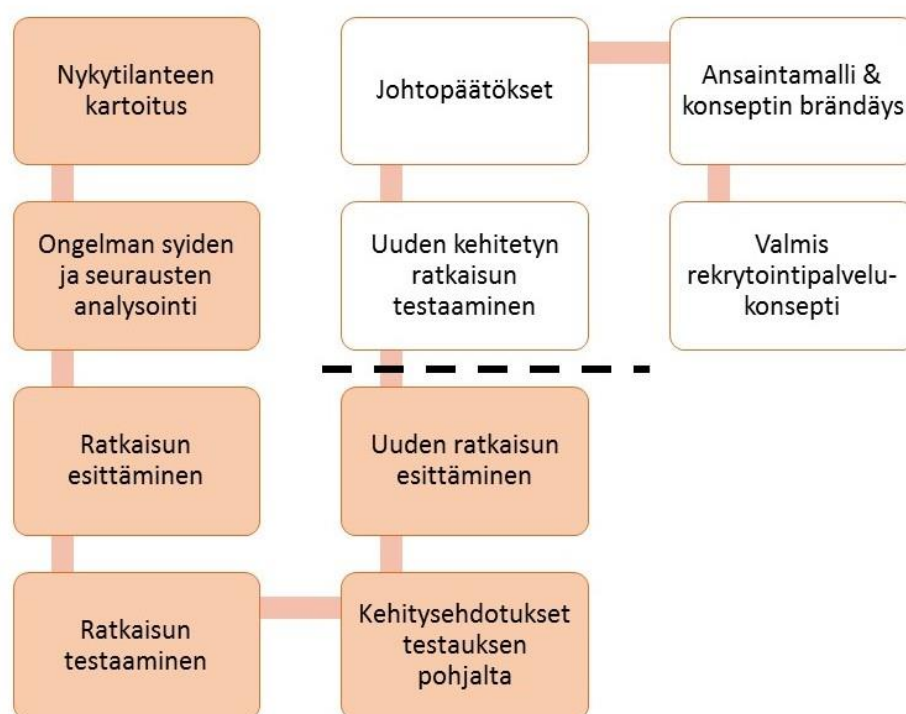
Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää uusi rekrytointipalvelukonsepti ja testata sen toimivuutta. Vastaus haluttiin siihen, onko testattava konsepti soveltuva markkinoille ja vastako se johonkin asiakkaan ongelmaan tuottaen asiakkaalle hyötyä. Opinnäytetyöprosessin aikana toteutettiin rekrytointipalvelukonseptin testaus. Testaus tehtiin Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoiden sekä pienten yritysten kesken. Rekrytointikonseptilla haluttiin helpottaa piilotyöpaikkojen esiintuomista koulun opiskelijoille ja näin helpottaa myös harjoittelupaikkojen löytymistä. Tavoitteena oli kerätä testattavasta konseptista palautetta kaikilta osallistujilta konseptin jatkokehittelyä varten.

Testattava konsepti oli uusi palvelutuote. Vastaavanlaisen konseptimallin testaukseen ei löytynyt aiempaa tutkimusta tai testausta. Opinnäytetyössä kehitettyä konseptia on tarkoitus kehittää myös jatkossa sekä mahdollisesti ottaa käyttöön opinnäytetyön kirjoittajan ja kolmen muun opiskelijan kanssa perustaman yrityksen palveluvalikoimaan yhtenä palvelutuotteena.

Opinnäytetyö oli toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tarkoituksena on tuottaa työelämään käytännön järjeistämistä, toiminnan ohjeistamista tai opastamista. Opinnäytetyössä oleellista on yhdistää käytännön toteutus sekä tutkimusviestinnällinen raportointi. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 9.) Tässä opinnäytetyössä on kehitetty uusi konsepti, toteutettu sen testaus käytännössä sekä laadittu palautteesta konseptille kehitysehdotukset.

Opinnäytetyössä yhtenä toimintamallina käytettiin yhteiskehittämismenettelyä. Yhteiskehittämisen tarkoituksena on ottaa loppukäyttäjät mukaan tuotteen tai palvelun kehittämiseen suunnittelu ja testausvaiheessa. Tavoitteena on saada mahdollisimman kattavasti huomioitua eri asiakasryhmien näkemykset palvelusta tiedonkeruuvaiheessa. (Tuulaniemi 2011, 52-53.) Uuden mallin testauksessa käytettiin hyödyksi yhteistyötä käyttäjien kanssa. Vahvuutena työtavassa olivat käyttäjiltä saatavat ideat ja palautteet. Käyttäjien osallistumisesta saatava hyöty riippuu, kuinka sopivia yhteistyökumppaneita löydetään, kuinka yhteistyö hoidetaan ja kuinka hyvin heitä osataan hyödyntää kehitysprosessissa (Hyysalo 2009, 214).

Tämä opinnäytetyö keskittyy palvelukonseptin testausvaiheen suorittamiseen ja testauksesta saatujen kehitysehdotusten muodostamiseen ja kehitysehdotusten pohjalta kehitetyn palveluprosessin esittämiseen. Kuvio 1 havainnollistaa tämän kehittämisprosessin rajausta. Opinnäytetyö käsitteli kuvion kuusi ensimmäistä vaihetta. Katkoviivalla on eroteltu ne vaiheet, jotka jäävät rekrytointipalvelun kehittämisprosessissa tämän työn ulkopuolelle.



Kuvio 1: Kehittämisprosessin vaiheet ja opinnäytetyön rajaus (mukaillen Kananen 2012, 52-53)

Testaustilaisuuteen haettiin opiskelijoista harjoittelupaikkaa tarvitsevia ja yrityksistä kooltaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka eivät aktiivisesti rekrytoi harjoittelijoita, mutta heillä saattaisi olla tarvetta harjoittelijalle.

Työn tietoperusta pohjautui enimmäkseen kirjallisuuslähteisiin. Teorettinen viitekehys koostui seuraavista aihealueista: palvelu, palveluiden kehittäminen, palvelukonsepti, konseptin-testaus ja rekrytointi.

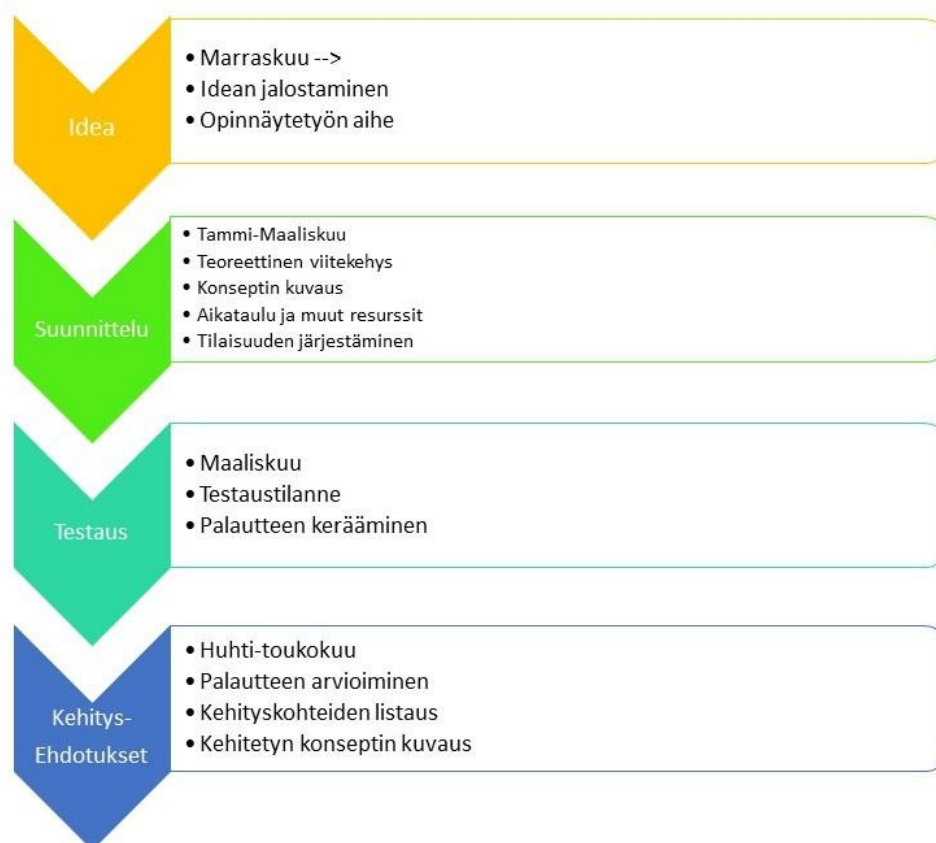
## 1.2 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi (kuvio 2) lähti liikkeelle marraskuussa vuonna 2014. Idea sai alkunsa vastaavanlaisen työelämän verkostoitumistilaisuuteen osallistumisesta. Tilaisuuden jälkeen keskusteltaessa syntyi ajatus siitä, voisiko samanlainen verkostoitumismalli toimia myös opiskelijamaailmassa linkkinä opiskelijoiden ja yritysten välillä esimerkiksi harjoittelupaikkoja hakiessa.

Täysin uuden konseptin kehittäminen ja toimivuuden testaus tuntui mielenkiintoiselta aiheelta opinnäytetyönä ja opinnäytetyön aiheeksi valikoitui harjoittelupaikkojen löytymiseen tarkoitetun konseptin testaus Laurea-ammattikorkeakoulu Lohjan kampuksella. Idean syntymisen jälkeen lähdettiin hahmottelemaan ideaa kirjoittamalla vapaasti ideasta, toteutuksesta, ide-



an hyödyistä ja tavoitteista. Idea jalostettiin ja kehitettiin ohjaajan kanssa käydyssä keskustelussa, jossa määriteltiin ensimmäistä kertaa opinnäytetyön johtoaajatusta. Johtoajatuksessa on muutaman virkkeen muodossa esitetty työn idea, tarkoitus, näkökulma ja aiheen rajausta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 41).



Kuvio 2: Opinnäytetyöprosessin vaiheet

Opinnäytetyön seuraavassa vaiheessa aloitettiin opinnäytetyöprosessin ja käytännön toteutuksen suunnittelu alkuvuodesta 2015 tammikuun ja maaliskuun välillä. Tässä vaiheessa päätettiin opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sekä lähdettiin alustavasti tutustumaan aihepiiriin liittyvään kirjallisuuteen. Prosessin kululle ja sen vaiheille sovittiin välitavoitteet keväälle 2015. Testaustilanteen järjestämiseen päätettiin ottaa mukaan avuksi halukkaita Lohjan Yrityslabran opiskelijoita. Kaksi aiheesta kiinnostunutta opiskelijaa lähtivät mukaan prosessiin. Heidän apuaan tarvittiin muun muassa yhteydenotoissa potentiaalsiin yrityksiin sekä itse tilaisuuden käytännön toteutuksen suunnittelussa. Yrityksiä ja opiskelijoita lähdettiin tavoittamaan puhelimitse sekä sähköpostilla.

Testaustilanne järjestettiin Laurea Lohjan Yrityslabran tiloissa maaliskuussa 2015. Tilaisuuteen osallistui kolme työnantajaa sekä kuusi opiskelijaa. Testaustilanteen lopuksi pidettiin

palautekeskustelu. Palautetta kerättiin erikseen kahdessa ryhmässä, jotta myöhemmin pystyttiin vertailemaan eri osallistujaryhmien antamia palautteita. Toisessa ryhmässä olivat työnantajat ja toisessa opiskelijat.

Saadut palautteet arvioitiin ja ryhmiteltiin palautteen antajan mukaan. Palautteista haluttiin erottaa, mikä oli yritysten edustajien näkemys ja mikä opiskelijoiden näkemys koettuun palveluun. Palautteista haluttiin löytää eroavaisuuksia sekä yhteneväisyyksiä. Palautteet koottiin vielä erikseen yhteenvetona SWOT-mallin nelikenttään, jonka tarkoituksena on tuoda esille selvästi konseptin vahvuudet sekä heikkoudet.

### 1.3 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta sekä viidestä muusta pääluvusta. Johdannossa johdetaan lukijaa opinnäytetyön aiheeseen, sen tarkoitukseen ja tavoitteisiin sekä prosessiin.

Toisessa pääluvussa keskitytty kertomaan lukijalle, mitä palveluilla tarkoitetaan ja mikä merkitys palvelulla on kilpailutekijänä markkinoilla. Samassa kappaleessa käydään läpi palveluprosessin vaiheita ja palveluprosessin luomista. Kolmannessa luvussa syvennytään myös yleisesti palvelukonseptin kehittämiseen ja testaukseen.

Kolmannessa luvussa käsitellään rekrytointia. Luvussa kerrotaan työnantajakuvan vaikutuksia rekrytointiin sekä kuvataan nykyinen, perinteinen rekrytointiprosessi ja sen vaiheet.

Neljännessä luvussa esitellään opinnäytetyössä testattu uusi rekrytointikonsepti. Luvussa on avattu palveluprosessin vaiheet, kuvattu testaustilaisuus ja sen kulku. Näiden lukujen jälkeen on vielä tehty vertailu perinteisen ja uuden rekrytointikonseptin välillä ja tuotu niiden eroja esiin.

Viidennessä luvussa on purettu rekrytointikonseptin testaustilaisuudessa saatu palaute vastajaryhmittäin. Ensin on avattu työnantajien antama palaute, sitten opiskelijoiden ja viimeiseksi vielä tilaisuuden järjestämisessä mukana olleiden opiskelijoiden kommentit. Palautteet, jotka nousivat esiin kaikissa osallistujaryhmissä, on koottu yhteenvetona SWOT-pohjaan. SWOT-mallissa on koottu palautteista saadut vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat konseptin kannalta. Palautteiden yhteenvedon pohjalta tehtiin kehitysehdotukset konseptin kehittämistä varten. Kehitysehdotusten muokkaama konsepti esitellään viidennen luvun lopussa. Kehitetyn rekrytointikonseptin prosessi on kuvattu prosessikaaviolla.

Opinnäytetyön viimeinen luku on yhteenvetoluku, jossa on perusteltu toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutetun käytännön ja aiheeseen liittyvän teorian yhteensopivuus. Tämän jäl-

keen viimeisenä on arvioitu opinnäytetyöprosessia ja tavoitteiden täyttymistä sekä omaa ammatillista kehittymistä opinnäytetyöprosessin aikana.

## 2 Palvelutuotteen luominen

### 2.1 Palvelu käsitteenä

Grönroos (2009, 76) määrittelee palvelun seuraavasti: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Grönroos (2009, 79-80) on määrittänyt palveluille kolme peruspiirrettä, jotka ovat seuraavat. ”Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti. Asiakas osallistuu palvelun tuotanto-prosessiin kanssatuottajana.” Palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluontoisuus. Palveluprosessit muodostuvat resurssien kuten ihmisten, järjestelmien ja infrastruktuuri avulla. Resursseja käytetään asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa.

Palvelulle on muitakin erityispiirteitä. Palveluita ei voi varastoida, kun taas konkreettisia tuotteita voidaan. Esimerkiksi yhden bussimatkan lunastamattomien paikkojen myymistä ei voida siirtää seuraavaan bussimatkaan vaan ne jäävät myymättömiksi. Bussimatkan jälkeen bussimatkan tarjoama palvelu katoaa. (Grönroos 2009, 80.) Epäonnistunutta palvelua asiakas ei voi myöskään palauttaa takaisin yritykselle toisin kuin konkreettisen tuotteen esimerkiksi viallisen tuolin voi. (Leppänen 2007, 146.)

Pääasiassa palveluita pidetään aineettomina. Palveluille on ominaista, ettei niitä voi kokeilla ennen ostamista. Esimerkiksi kosmetologin hemmotteluhoitoa ei voi kokeilla ennen sen ostamista. Aineettomuus ei välttämättä kuitenkaan erota fyysistä tuotetta palveluista. (Grönroos 2009, 80.)

### 2.2 Palvelunäkökulma muiden strategisten näkökulmien joukossa

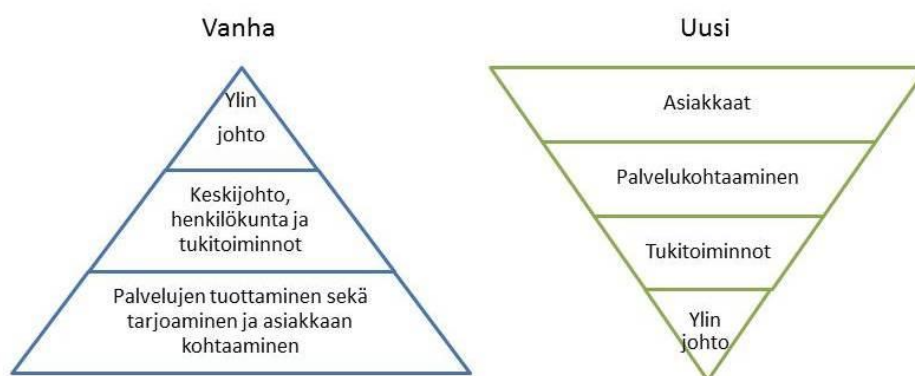
Palveluliiketoiminnassa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan (Tekes, 2010). Palvelunäkökulma edellyttää, että asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineksia pidetään strategisesti tärkeinä. Ydinratkaisu eli fyysinen tuote tai palvelu ei sellaisenaan riitä erottautumaan kilpailijoista, vaan tarjoomaa pitää laajentaa tuote- ja palveluainesten, tiedon, huomion osoittamisen ja muiden asiakaskontaktien osatekijöiden avulla. (Grönroos 2009, 26-28.)

Palvelukokonaisuudella erottautuminen kilpailijoista on korostunut. Palvelupaketti rakennetaan palvelukokonaisuuden pohjalta ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Menestyäkseen palvelun pitää olla myönteisellä tavalla massasta poikkeava. (Leppänen 2007, 132.) Palvelukirjo syntyy, kun merkittävimmille asiakkuuksille tarjotaan hyvin räätälöityä ja asiakaskohtaista palvelua. Asiakslähtöinen kulttuuri edellyttää, että tavoitteena on ratkaista kaikki asiakkaan ongelmat. Asiakkaalle tehdään palveluita, jotka eivät välttämättä sisälly maksettuun palveluun. Palvelun erittelyn puuttuessa, ei palvelua ole myöskään hinnoiteltu. (Arantola & Simonen 2009, 8.) Yrityksen tarjoamat kaikki palvelut, sekä laskutettavat palvelut että eilaskutettavat piilopalvelut, ovat kilpailukeino markkinoilla. Palvelunäkökulman valitseminen strategian perustaksi ei kuitenkaan tarkoita sitä, että muiden näkökulmien sisältämiin pääasiain kiinnitettäisiin vähemmän huomiota. (Grönroos 2009, 26-28.)

Kilpailuedun rakentaminen pelkän ydintuotteen varaan on nykypäivänä haastavaa. Yrityksellä pitäisi olla pysyvä tekninen etu tai kustannusten tason olla jatkuvasti alhaisempi kuin kilpailijoilla, jotta yritys pystyisi hyötymään niin sanotusta ydintuotteenäkökulmasta. Kestävän teknisen edun puuttuessa yritys lankeaa usein kilpailemaan hinnan kanssa. (Grönroos 2009, 26-28.)

Hintanäkökulman käyttäminen liiketoiminnassa on käyttökelpoista, mikäli yritys kykenee säilyttämään hintaetunsa pitkään. Pelkällä hinnalla kilpaileminen ei ole kuitenkaan suositeltavaa, sillä alhainen hinta ei ole koskaan pysyvä kilpailuetu. Asiakkaat lähtevät asiakkaiksi toiseen yritykseen heti, jos tämä tarjoaa tuotteen tai palvelun edullisemmin. Silloin saatetaan joutua luopumaan vähäisistäkin tuotoista, jotka voisi käyttää toiminnan kehittämiseen. (Grönroos 2009, 26-28.)

Imagonäkökulma tarkoittaa, että yritys luo ydinratkaisunsa ympärille niin sanottuja kuvitteellisia lisäaineita brändin ja imago-ajattelun avulla. Imagonäkökulma vaatii jatkuvaa panostusta markkinointiviestintään, jotta kuvitteellisia lisäaineita pystytään luomaan ja houkuttelevuus säilyttämään. (Grönroos 2009, 27-28.)



Kuvio 3: Strateginen ajattelu palvelukeskeisessä organisaatiossa (mukaillen Grönroos & Ojasalo 2000, 305)

Kuvio 3 havainnollistaa muutosta vanhan ja uuden strategisen ajattelun välillä. Ensisijainen muutos liittyy prioriteetteihin, mikä kuvioissa näkyy kolmion kääntymisenä ylösalaisin. Vanhassa ajattelumallissa ylin johto on huipulla organisaation hierarkiarakenteessa, kun taas uudessa asiakkaiden kohtaaminen ja siihen liittyvät tukitoiminnot ovat organisaatiohierarkiamallissa ylimmällä tasolla. Operatiiviset päätökset ovat siirtyneet johdolta työntekijöille, jotka ovat mukana asiakkaan kohtaamisessa ja ovat vastuussa palvelun onnistumisesta. Uusi ajattelumalli on johtanut myös siihen, että välitasoja organisaation hierarkiassa on entistä vähemmän. (Grönroos 2000, 304-305.) Tässä opinnäytetyössä kehitettävässä mallissa on lähdetty palvelua luomaan uuden mallin pohjalta, lähtemällä liikkeelle asiakkaista, joita ovat opiskelijat ja työnantajat.

### 2.3 Palveluprosessi eli palvelupolku

Palvelukonsepti koostuu palvelupolusta, joka taas koostuu kontaktipisteistä (Tuulaniemi 2011, 83). Palveluprosessi eli palvelupolku kuvataan asiakkaan ensikontaktista lopputuotteen saamiseen. Palvelupolku on kuvaus palvelukokonaisuudesta. Parhaan mahdollisen palvelukokonaisuuden luomiseksi, yksityiskohtainen kuvaus prosessista on tarpeen. (Sammallahti 2009, 89.)

Yksityiskohtaisesti kuvatun palveluprosessin tärkeys korostuu, mitä suurempiin organisaatioihin mennään. Mitä enemmän on palveluntuottajia, sitä enemmän on tapoja tehdä asioita. Palvelukonseptissa yhteneväinen perustuote ja yhteneväiset fyysiset puitteet eivät pelkästään riitä. Palvelukonseptissa asiakaskohtamiseen kuuluu oleellisesti asiakkaalle päällimmäisenä mieleen jäävä tunnelma. Asiakkaan saama kokonaistuotteen tulee olla konseptin mukainen. (Sammallahti 2009, 89-91.)

Palvelupolun avulla kuvataan, miten asiakas kulkee palvelun eri osat. Palvelupolun osia ovat palvelutuokiot ja palvelun kontaktipisteet. Palvelutuokiot sisältävät useita kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristö, esineet ja toimintatavat. Toinen tapa esittää palvelupolku on jakaa se osiin asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Näitä osia ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Varsinainen arvo muodostuu ydinpalveluvaiheessa eli perustuotteen luomisessa. Esipalvelu on ydinpalvelun valmistelua ja jälkipalvelu taas asiakkaan kontaktointia palvelun kuluttamisen jälkeen esimerkiksi palautteen merkeissä. (Tuulaniemi 2011, 78-80.)

Eri kontaktipisteissä voidaan pyrkiä vaikuttamaan asiakkaaseen kaikilla mahdollisilla aistiärsykkeillä. Tätä osaamisaluetta kutsutaan nimellä ambient design. Ambient designissa tietyn tunnelman luomiseksi käytetään hyödyksi ääniä, valoja, värejä, tuoksuja, makuja ja materiaaleja. Palvelun kaikissa kontaktipisteissä pitäisi pystyä tarjoamaan palvelua yhteisen brändin ja toimintatavan mukaisesti. Asiakkaalle palvelu näkyy yhtenä palveluna, vaikka osa kontaktipisteistä olisikin ulkoistettu, esimerkiksi tietojärjestelmät. (Tuulaniemi 2011, 80-81.)

Ihmiskontaktipisteissä mukana ovat asiakas, joka tuottaa itselleen arvoa sekä palvelun asiakaspalvelija. Suunnittelemalla etukäteen asiakkaan kulkeman palvelupolun ja siihen sisältyvät kontaktipisteet, pyritään ennakoimaan ja ohjaamaan asiakkaan toimintaa. Palveluympäristön ja palveluhenkilöstön kautta viestitään asiakkaalle, missä ja miten hänen tulee toimia palvelutilanteessa. (Tuulaniemi 2011, 81-82.) Palvelupolun vaiheiden toimivuutta voidaan testata havainnoimalla ja kirjaamalla muistiin kohtia, joissa asiakas olisi tarvinnut lisää tietoa, ohjeistusta tai asiakas ei ymmärtänyt saamansa palvelun jonkun vaiheen tarkoitusta. (Sammallahti 2009, 113.)

Palveluympäristöt voivat olla fyysisiä tai virtuaalisia. Ympäristöllä on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen sekä koettuun palvelun laatuun. Fyysisen ympäristön tehtävänä on ohjata asiakasta sekä vaikuttaa asiakkaan kokemukseen positiivisesti. Internetissä yritysten kotisivujen käyttöliittymä on olennainen osa palvelun kuluttamisen kannalta. (Tuulaniemi 2011, 81-82.)

Palvelun tuottamiseen tarvittavat esineet mahdollistavat palvelun kuluttamisen. Esimerkiksi ravintoloissa tällaisia esineitä ovat aterimet ja astiat. Esineet saattavat olla lisäksi todisteita käyttöoikeudesta palveluun, esimerkiksi kuntosaliavaimet. Asiakaspalveluun voidaan sopia myös vakiintuneita toimintatapoja ja käyttäytymismalleja, kuten lisäkupin tarjoaminen jokaiselle asiakkaalle kahvilassa. (Tuulaniemi 2011, 81-82.)

Palveluprosessia voidaan havainnollistaa teatterimetaforan avulla. Asiakkaalle näkyvä puoli palveluprosessista, jossa hän on itsekin, on teatterin näyttämö. Kulisseihin, jossa tehdään esityksen tai palvelun onnistumiseksi paljon taustaprosesseja, ei asiakas näe. (Tuulaniemi

2011, 76.) Lopullinen tunnetila koetusta esityksestä muotoutuu asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa (Kinnunen 2004, 84).

## 2.4 Palvelukokemus

Asiakasymmärrys tarkoittaa, että ymmärretään miten asiakkaan arvo muodostuu. Arvolupauksen pitäminen edellyttää asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä hänen todellisen elämän puitteissa. (Tuulaniemi 2011, 71-72.) ”Arvo syntyy aina vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja se on aina yksilöllisesti koettua” (Hietala 2013). Kokonaispalveluun vaikuttaa henkilöstön lisäksi oleellisesti asiakas itse. Asiakkaan odotukset, tekemiset ja sanomiset vaikuttavat myös muodostuvaan palvelukokemukseen. (Sammallahti 2009, 91.)

Yrityksissä, joissa on tyytyväisimmät työntekijät ovat myös asiakasorientoituneimmat johtajat. Nämä johtajat ovat kiinnostuneita asiakkaistaan ja he ovat antaneet työntekijöille vain päämääräksi tehdä asiakkaat tyytyväisiksi ja käytännön toteutus on vapaasti työntekijöiden käsissä. Tämän toiminnan onnistumiseksi on tärkeää, että työntekijät tuntevat yrityksen tavoitteet ja resurssit niin että he kykenevät arvioimaan, miten paljon resursseja on järkevää käyttää asiakkaan tyytyväiseksi tekemiseen. (Tuulaniemi 2011, 77-78.)

Palveluja tuottaessa laadunvalvontaa on vaikea toteuttaa perinteisesti, koska palvelun laatua ei pystytä arvioimaan ennen kuin palvelu on myyty tai kulutettu. Konkreettisen tuotteen kuten esimerkiksi tuolin laadun pystyy tarkistamaan jo ennen tuotteen luovuttamista asiakkaalle. Yritykseltä jää valvomatta se palveluprosessin osa, jossa asiakas on mukana, jos yritys turvautuu pelkästään perinteisiin laadunvalvonnan toimenpiteisiin, jotka ovat toimineet esimerkiksi tuotteiden laadunvalvonnassa. Näin yritys ei pysty tunnistamaan ja siten vaikuttamaan asiakkaille tuotettuihin kielteisiin kokemuksiin palveluprosessissa. Asiakas ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja vaan myös kanssatuottaja. Asiakas osallistuu palveluprosessiin ja siten vaikuttaa myös itse osaltaan palvelun lopputulokseen. (Grönroos 2009, 79-80.)

Perinteinen tapa mitata palvelun onnistumista on kerätä palvelun kuluttamisen jälkeen palaute asiakkaalta esimerkiksi arvosanalla yhdestä viiteen. Ongelmana saattaa olla, ettei yleensä huonon palvelukokemuksen kokenutta asiakasta kiinnosta enää yrityksen kehittäminen ja parannusehdotusten antaminen. Hän on luultavasti päättänyt, ettei kyseisen yrityksen palveluita enää käytä. (Tuulaniemi 2011, 72.) Asiakkaan tyytymättömyys palveluun lisääntyy, mikäli hänen tarvitsee kertoa usealle organisaation jäsenelle huonosta palvelukokemuksesta. Asiakas ei myöskään halua kuulla selityksiä epäonnistuneelle palvelulle, vaan haluaa hyvän palvelukokemuksen. Yrityksen ongelmista ei pidä selittelyn kautta tehdä asiakkaan ongelmia. (Leppänen 2007, 145.) Pelkän arvosanan antaminen koetulle palvelulle ei myöskään anna vie-

lä tietoa siitä, miten palvelua pitäisi kehittää tulevaisuudessa, jotta se tyydyttäisi entistä paremmin asiakkaan tarpeita (Tuulaniemi 2011, 72).

Palveluvirheiden havaitseminen ja niihin reagoiminen välittömästi voivat toimia asiakastytyväisyyttä parantavina tekijöinä, kun virheisiin suhtaudutaan ammattitaidolla (Leppänen 2007, 146). Palveluiden suunnitteluvaiheessa tulee luoda suunnitelma palvelun normalisointijärjestelmää varten. Hyvin suunnitellusta palveluprosessista voidaan jo ennakoita ne tilanteet, joissa voi herkimmin syntyä epäonnistuneita asiakaskokemuksia. Palveluprosessikuvauksen ohkeen olisi hyvä tehdä listaus yleisimmistä tilanteista ja kirjata ohjeistus toimenpiteitä varten. Normalisointijärjestelmän tarkoituksena on taata asiakkaalle huonon palvelukokemuksen jälkeen jonkinlainen hyvitys. Tämä edesauttaa sitä, että asiakas kokee saamastaan huonosta palvelusta huolimatta, että häntä kohdellaan oikeudenmukaisesti sekä hän saa rahoilleen vastinetta. Korvaus epäonnistumisesta tulee hoitaa välittömästi, kun sitä vaativa tilanne havaitaan. Näin minimoidaan asiakkaan tyytymättömyyden kasvaminen. Asiakasrajapinnassa työskenteleville henkilöille tulee olla valtuudet tehdä hyvityksiä huonosta palvelusta asiakkaille. (Kinnunen 2004, 78.)

## 2.5 Palvelukonseptointi

Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus (2010) määrittelee palvelukonseptin seuraavasti: ”Palvelukonsepti on palveluidean kuvaus ja toimintaperiaate palvelutuotteen toteuttamiseksi.” Se, kuinka tarkasti konsepti on tarpeen kuvata, riippuu käyttötarkoituksesta. Palvelukonseptin kuvauksen tulee sisältää ansaintamalli, palvelun keskeisimmät ominaisuudet, asiakkaalle tuottama hyöty ja palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit. (Tekes 2010.)

Konseptoinnilla luodaan raamit asiakkaan palvelukokemuksen muodostamiselle. Konsepti muodostetaan päätöksistä, miten luodaan arvoa asiakkaalle palveluprosessin aikana, miten asiakkaat kohdataan asiakasrajapinnassa ja minkälaista vuorovaikutus on heidän kanssaan sekä mihin tämän toiminnan tulisi johtaa liiketoimintaprosessissa. (Grönroos ym. 2007, 44.) Palvelukonseptin kuvaus kertoo tyydytettävät asiakastarpeet, palveluoperaatiot: miten palvelu toteutetaan, palvelun tuotos: asiakkaan saama hyöty ja arvo sekä tavoite: mitä halutaan saavuttaa palvelua tarjoamalla. (Martinsuo & Kohtamäki 2014, 70.) Palvelukonsepti ei ole sama asia kuin yrityksen visio tai missio. Idea on ensimmäinen versio palvelusta. Konsepti on jalostettu versio ideasta, jossa on tarkasti määritelty, minkälainen palvelu on, mikä on palveluprosessin lopputuote ja minkälaisen kokemuksen konsepti tuottaa asiakkaalle. (Johnston & Clark 2001, 29.)

Konseptin suunnittelu pitää sisällään erilaisia asioita eri toimialoilla (Keinonen & Jääskö 2004, 28). Konseptin ja brändin kehittämisessä oleellisinta on tietää mikä on asiakkaan motivaatio



käyttää kyseistä palvelua. Motivaatio on yhtä kuin tarve. Asiakkaiden erilaisten tarpeiden ymmärtämiseksi on hyvä hahmotella asiakasryhmät heidän kulutuspersoonansa mukaan. Kulluttajia ryhmittelyssä voidaan käyttää demografista tietoa, käyttäytymiseen pohjautuvaa tietoa, psykograafisia tekijöitä sekä geografisia tietoja apuna. (Sammallahti 2009, 41-43.) Kaikkia asiakasryhmiä ei pystytä miellyttämään, joten konseptia pitää kohdentaa siten, ettei se houkuttele sen tyyppiselle konseptille niin sanotusti väärentyypisiä asiakkaita (Sammallahti 2009, 113).

Asiakasryhmiin liittyviä demografisia tietoja ovat muun muassa asiakkaan tulot, ikä, sukupuoli, ammatti, koulutus ja elämänvaihe. Käyttäytymiseen pohjautuvia tietoja ovat lojaalisuus, maksutapa, median käyttö, palvelun käytön aktiivisuus ja palveluvalikoiman hyödyntäminen. Psykograafisia tekijöitä ovat arvot, asenteet, henkilön persoona, elämäntyyli ja trenditietoisuus. Geografiset tiedot taas asuinpaikka ja sen sijainti sekä työpaikan sijainti. (Sammallahti 2009, 43.)

## 2.6 Palveluiden kehittäminen

Asiakastiedon avulla syntyy asiakasymmärrystä, jonka pohjalta lähdetään luomaan uutta palveluideaa tai kehittämään vanhaa palveluideaa. Asiakasymmärrystä saatetaan hyödyntää yllättävän vähän koko prosessissa. Liian usein asiakasymmärrys tulee kehittämisprosessiin mukaan todella myöhään, usein vasta lanseerausvaiheessa. Nykyään kovassa kilpailutilanteessa monien teollisuus yritysten on kehitettävä tuotannon rinnalle palveluita liiketoiminnan tueksi. Palveluliiketoimintaa harjoittavat yritysten tulee taas tehdä palvelujen tuottamisesta mahdollisimman tehokasta. Helpoin tapa yrityksille, joille palveluliiketoiminta tulee uutena osana koko liiketoimintaa, on ostaa palveluliiketoimintaa tarjoava yritys. Palveluyritykset pyrkivät laajentamaan toimintaansa olemalla mukana mahdollisimman paljon asiakkaan toiminnassa. Tämä taas vaatii tietoa asiakkaan tarpeista ja niiden ymmärtämistä. Kilpailijoiden asiakkailleen tarjoamat ratkaisut samaan ongelmaan pitää myös tunnistaa. (Arantola & Simonen 2009, 6.)

Palvelumuotoilun tarkoituksena on olla proaktiivista eli ennakoivaa. Ennakoinnin avulla pyritään asiakkaiden todellisten tarpeiden lisäksi selvittämään myös piilevät tarpeet. Asiakkaat eivät välttämättä osaa vastata suoraan siihen, mitä he tulevaisuudessa odottaisivat palvelulta. Sellaisesta, mitä ei ole vielä olemassa, on vaikea kuvitella ja kertoa. Kysymysten sijaan tärkeämpää olisi keskittyä ihmisten arkeen ja toimintaan ja löytää sieltä esiin nousevia arvoja, toiminnan motiiveja, tiedostettuja ja tiedostamattomia tarpeita eli niin sanottuja heikkoja signaaleja. (Tuulaniemi 2011, 73.)

Palvelutarjoomalla tarkoitetaan koko konseptin sisältämiä asiakkaalle tarjottavia erilaisia palveluvaihtoehtoja (Martinsuo & Kohtamäki, 2014, 74). Palveluiden kehittäminen lähtee liikkeelle nykyisen palvelutason ja tarjooman määrittämisestä. Tarjooman määrittäminen ja tämän vertaaminen yrityksen strategiaan selvittää, mitä tarjoomaan pitää lisätä, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään. Palvelutarjooman on hyödyllistä kuvata asiakkaan näkökulmasta, jotta sitä on helpompi peilata asiakstarpeiden kanssa. Asiakkaiden on lisäksi helpompi ymmärtää palveluiden hyödyt, kun hyödyt on kerrottu heidän eikä yrityksen näkökulmasta. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 7.)

Kehityksen aikaansaamiseksi on tärkeää muodostaa yrityksen sisällä yhteinen ymmärrys siitä, että nykyisellä toiminnalla on päästy nykyiseen pisteeseen. Paremmaksi tuleminen edellyttää yhteisen tahtotilan, käyttäytymisen ja asiakaspalvelutilanteiden muuttumisen haluamalle tasolle. Yritykselle on vaarallista tyytyä nykyiseen tilanteeseen ja palvelun tasoon varsinkin silloin, kun selvästi olisi varaa, tarvetta ja paikka kehittyä. Tämä luultavasti tylsistyttää organisaation ja antaa huonon kuvan esimiesten arvostuksesta. (Wiskari 2009, 138.) Fischer ja Vainio (2014, 150) kertovat Van Eijnattentia (2004) lainaten, että uudenlainen ajattelu eli psykologisen pääomankasvulla tuotetaan uutta vuorovaikutusta ja toimintaa ja tämä on muutoksen perusta. Organisaatiot, jotka tähän vanhojen toimintatapojen ja ajatusten uudistamiseen pystyvät, ovat askeleen kilpailijoita edempänä.

Asiakaskannattavuutta mietittäessä yrityksen kannattaa lähteä liikkeelle palveluiden rakenteesta sekä selvittää, mitkä osat kokonaispalvelusta ovat ne, joista asiakas on valmis maksamaan. Kannattamattoman asiakaspalvelun piirteitä ovat muun muassa, että asiakkaalle tarjotut lisäpalvelut eivät tuota asiakkaalle arvoa, mutta niistä kertyy kuitenkin kustannuksia yritykselle. Tämän ongelman ratkaisemiseksi palvelurakenne pitää tarkistaa asiakkaiden sekä yrityksen saaman hyödyn kannalta. On oleellista selvittää, mitä asiakkaalle itse asiassa myydään. Asiakkaan saama arvo palvelusta perustuu yleensä yrityksen tarjoamaan tiettyyn kyvykkyyteen, esimerkiksi kykyyn palvella asiakasta oikealla hetkellä eikä vain mahdollisimman nopeasti. Arvon muodostumisen tärkeä osa on hyvä asiakaspalvelu, silti sitä ei ajatella sellaisena palveluna, josta oltaisiin valmiita erikseen maksamaan. Kannattavuuden kannalta pitäisi eritellä nämäkin palvelut asiakkaan nähtävälle ja määritellä niiden kustannukset. (Arantola & Simonen 2009, 8.)

Palvelujen tulee olla kannattavia ja tarjooman oltava riittävä tulevaisuutta varten. Palvelujen elinkaaria on vaikea arvioida, mutta elinkaariajattelu kannattaa pitää mielessä jatkuvasti. Uudistamis- ja kehittämisideoita voi tulla esiin monenlaisista lähteistä myös yrityksen ulkopuolelta. Täysin uusia palveluideoita toiminnan kehittämiseen saattaa ilmentua henkilöstöltä, asiakkailta, kilpailijoilta sekä erilaisilta yhteistyökumppaneilta kuten korkeakouluista. Uudet palveluideat saavat usein alkunsa työntekijöiden tai johdon näkemyksistä tarjooman ke-

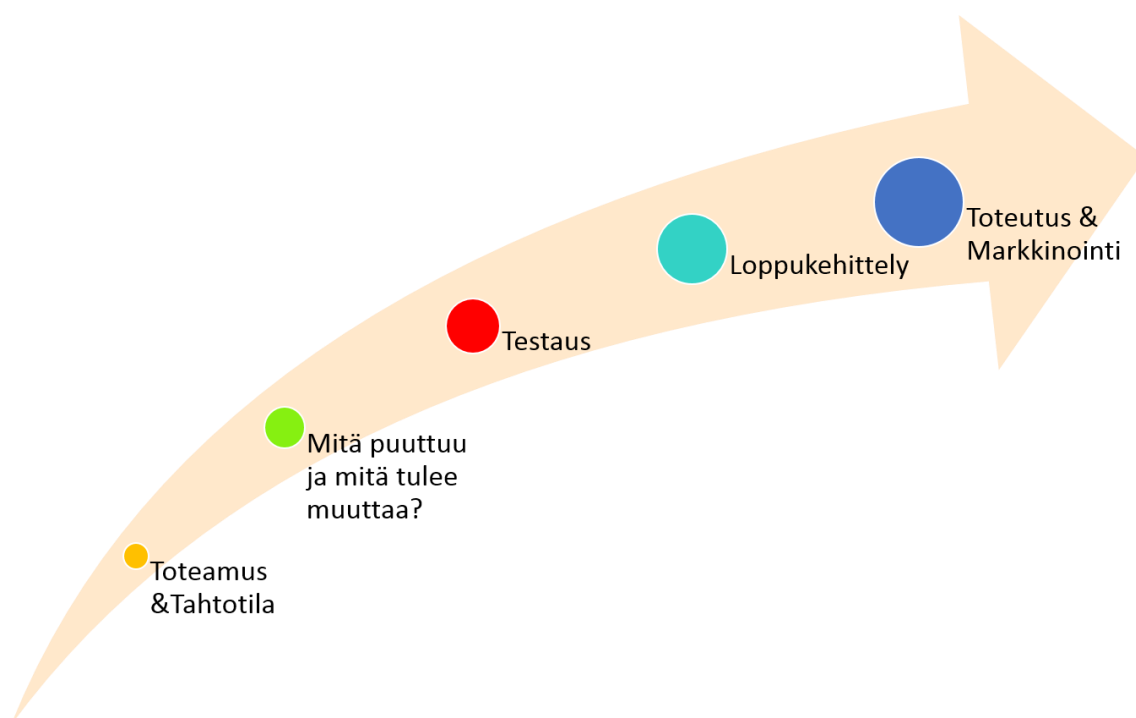
hittämistarpeista parempaa menestystä varten. Asiakkaiden kanssa taas yhden onnistuneen asiakaspalvelun ratkaisua kannattaa hyödyntää muissakin tapauksissa. Näin on kannattavaa toimia erityisesti yrityksissä, joissa osaaminen on toiminnan ytimessä. Asiakkaiden tarpeista yritykset voivat kerätä uutta tietoa jatkuvasti. Oman yrityksen palvelutarjooman ja palvelun kehittämisen vertaaminen kilpailijoiden vastaaviin antaa ideoita ja auttaa arvioimaan uusia ideoita. Kilpailijoiden kanssa voi esimerkiksi tehdä yhteistyötä tuotekehityksessä. Tutkimuslaitoksista ja korkeakouluista saa myös apua kehittämistoimintaan. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 8-9.)

## 2.7 Konseptointi prosessina

Jari Parantaisen (2007, 99-100) mukaan ketterässä tuotekehitysprosessissa käytetään yksinkertaisia menetelmiä. Prosessin tulee olla hyvin suunniteltu, nopeampainen ja jaksotettu lyhyisiin viikkojen mittaisiin jaksoihin. Välitavoitteet auttavat pitämään motivaation yllä. Prosessin tulee olla muokattava alusta loppuun. Muutoksia tulee prosessin varrella ja niihin on pystyttävä reagoimaan. Suunnittelutyö jatkuu käytännössä koko prosessin ajan. (Parantainen, 2007, 99-100.)

Asiakas tulee pitää mukana kehitysprosessissa alusta asti. Mitä varhaisemmassa vaiheessa saadaan asiakkailta palautetta tuotteesta tai palvelusta, sitä oikeampaan suuntaan ollaan menossa kehityksessä. (Parantainen 2007, 99-100.) Ylälahti (2009, 51) huomauttaa Sammallahti kirjassa, että kaikki konseptit tulee testata oikeiden asiakkaiden kanssa. Oikein tehdyllä testauksella estetään rahojen hukkaan meneminen. Testausryhmä ideaalikoko on 6-12 per keskusteluryhmä. Syntyneestä keskustelun seuraamisen lisäksi luetaan osallistujien sanattomia viestejä esimerkiksi kehonkielestä. (Sammallahti 2009, 51.)

Eeva-Liisa Ylälahti (Sammallahti 2009, 50) kertoo konseptin kehitysprosessista esimerkin rautakaupasta, jonka asiakkaiksi haluttiin myös naisia. Kuvio 4 kuvaa kehitysprosessia. Kaikki lähtee liikkeelle havainnosta, ettei naisia käy lainkaan rautakaupassa. Rautakauppa kuitenkin tahtosi lisää naisasiakkaita. Tutkimusta tehdään kierrellen naisten kanssa sellaisissa rautakaupoissa ja sisustus-liikkeissä, joista naiset ovat pitäneet. Kierroksista tehdään havaintoja ja analysoidaan liikkumista liikkeessä sekä kommentteja. Tämän jälkeen katsotaan, mitä omassa konseptissa muutetaan havaintojen ja maailman sen hetkisten trendien pohjalta. Seuraavaksi konsepti testataan kohderyhmällä. Kerätään palaute ja kehitetään lisää palautteen pohjalta. Lopuksi tapahtuu konseptin toteutus ja sen markkinointi.



Kuvio 4: Konseptin kehittämisen vaiheet (mukaillen Sammallahti 2009, 50 Ylälahden mukaan)

Tässä opinnäytetyössä tehtävässä konseptin testauksessa toteamus ja tahtotila olivat yhtä kuin luoda konsepti, joka yksinkertaistaa rekrytointiprosessia. Ensin syntyi idea ja sitten päätettiin testata idean toimivuus käytännössä. Tämän jälkeen lähdettiin pohtimaan idean hyötyjä syvemmin aiheeseen liittyvän teorian kautta. Näin luotiin teoreettista pohjaa perusteluille, miksi uusi konsepti voisi haastaa perinteisen rekrytointiprosessin sekä tutustuttiin palveluiden kehittämisessä tärkeisiin asioihin, jotka tulee ottaa huomioon uutta konseptia kehitettäessä. Kuvion 4 kolmas vaihe eli testaus oli yhtä kuin järjestettävä tilaisuus. Palvelukonseptin testauksen tavoitteena on selvittää palvelun soveltuvuus markkinoille. Uuden konseptin tulisi vastata asiakkaiden tarpeisiin ja ratkaista ongelmia. Konseptin tulee olla muokattavissa vastaamaan palvelutarpeiden muutoksiin, asiakkaan ja palvelun arvomaailmojen tulee kohdata. (Kinnunen 2004, 72.) Testauksesta osallistujilta kerätyn palautteen pohjalta tehtiin loppukehittelyä varten kehitysehdotukset parannettavista asioista sekä kuvattiin kehitetty malli konseptista. Kehitetyn konseptin testaaminen, käyttöönotto sekä markkinointi jäävät opinnäytetyöprosessin jälkeen toteutettaviksi.

### 3 Rekrytointi

Gold (2007) kuvailee rekrytointia prosessiksi, jossa joukosta valitaan parhaiten organisaation työhön soveltuvat ehdokkaat. Rekrytointi on työntekijöiden hakemista avoimeen tehtävään (Alajärvi ym. 2014, 152). Yrityksille syntyy huolta mahdollisista virherekrytoinneista aiheutu-

vista kustannuksista. Armstrongin mukaan päämääränä on saada valittua minimikustannuksilla mahdollisimman sopiva ja pätevä työntekijä yrityksen tarpeeseen. (Louw 2013, 2). Julkisen rekrytointiprosessin kustannukset ovat usein suuret (Markkanen, 2005, 57). Arviona voidaan sanoa, että uuden henkilön rekrytointiin liittyvät kustannukset ovat 25 000 - 70 000 euroa. Summa koostuu sisäisistä ja ulkoisista kustannuksista. Ulkoisia kustannuksia ovat muun muassa rekrytointimenetelmään liittyviä kustannuksia ja sisäisiä rekrytointiin käytetyt palkkakustannukset. (Hyppänen 2013, 165.)

### 3.1 Työnantajakuvan vaikutukset rekrytointiin

Työnantajakuva on osa koko yrityskuvaa. ”Työnantajamielikuva merkitsee sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille. Työnantajakuva muodostuu yrityksessä vallitsevasta totuudesta, yrityksen tavoittelemasta, yrityksen viestimästä ja yritykselle tällä hetkellä sopivasta mielikuvasta sekä näiden eri näkökulmien yhteensopivuudesta tai sopimattomuudesta.” (Balmer, ACID test of corporate image, Korpi ym. 2012, 66 mukaan.) Työnantajakuva muodostuu ulkoisesta ja sisäisestä työnantajakuvasta. Sisäinen työnantajakuva tarkoittaa pääasiassa työntekijöiden näkemystä työnantajasta. Ulkoinen työnantajakuva taas muodostuu yrityksen ulkopuolisen tahon näkemyksestä yrityksestä. Sisäinen työnantajakuva on ulkoisen kuvan perusta. Sisäisen työnantajakuvan ollessa kunnossa, voidaan huoletta luoda tämän avulla myös positiivista ulkoista mielikuvaa. Ongelmat yrityksen sisällä heijastuvat ulkoiseen työnantajakuvaan väistämättä jossain vaiheessa. (Korpi ym. 2012, 66-68.)

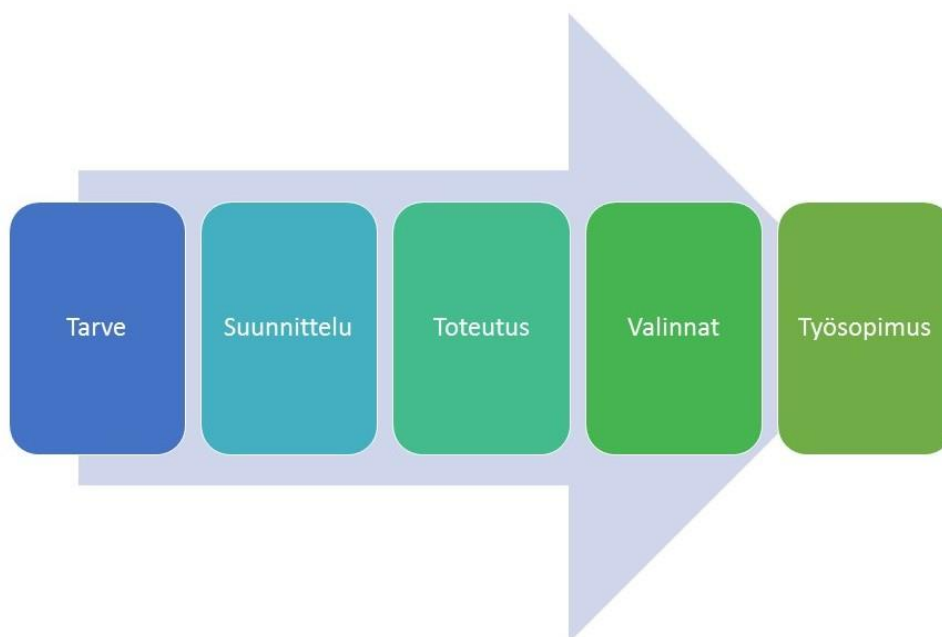
Juha Wiskarin (2009) mukaan henkilökunta on palveluyritykselle tärkein pääoma. Motivoituneen ja osaavan henkilöstön pitäminen yrityksessä on pidemmän päälle kannattavampi ratkaisu kuin henkilöstökuluissa leikkaaminen ja pelkän kasvun tavoitteleminen. Menestyksen määrää luvuissa on helpompi ennustaa, kun pysyvällä henkilökunnalla on vahva palvelukyky ja halu palvella. Yrityksen palvelukonseptiin oikeanlaisten henkilöiden rekrytointi voi vähentää muun muassa henkilökunnan sairastumista (Sammallahti 2009, 104).

Uskolliset ja työnantajaansa luottavat työntekijät ovat valmiimpia puolustamaan työnantajaansa sekä toimivat tehtävästä riippumatta myynnin edistäjinä. Rekrytointikustannukset ovat korkeita ja epäonnistuneet rekrytointivalinnat maksavat vielä enemmän. Huonompina aikoina hyvät työntekijät pyrkivät ottamaan vastuuta toiminnan parantamiseksi ja ongelmien poistamiseksi enemmän kuin valittavat asioista ulkopuolisille. Esimieheltä tämä vaatii, että hän ajattelee, kuuntelee, ennakoi ja pyrkii toiminnallaan luomaan hyvät edellytykset työntekijöille tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Wiskari kuvaa asiakasuskollisuuden salaisuutta asiakkaan, tuottajan ja myyjän näkökulmasta sanalla merkitys. (Wiskari 2009, 120.)

Harjoittelurekrytointi eli niin sanottu trainee-jakso voi olla yrityksille hyödyllinen vaihtoehto tulevaisuutta ajatellen. Harjoittelijoiksi rekrytoidaan motivoituneita, yleensä opintojen loppuvaiheessa olevia tai vastavalmistuneita nuoria. Harjoittelun aikana harjoittelija oppii yrityksen toimintatavoista ja hankkii arvokasta kokemusta ja näin hänestä valmistuu yrityksen tarpeita vastaava työntekijä. Trainee-rekrytointi saattaa ajallisesti olla melko pitkä jakso. Riskinä on, että harjoittelija siirtyy kesken harjoittelun toiseen yritykseen ja näin panostukset hänen kouluttamiseen menevät hukkaan. (Markkanen 2002, 15.)

### 3.2 Nykyinen rekrytointiprosessi

Tyypillisesti rekrytointitarve syntyy, kun työntekijä irtisanoutuu yrityksestä. Toinen tavallinen tilanne on työntekijän siirtyminen toisiin tehtäviin organisaation sisällä. Sisäinen siirtyminen uusiin tehtäviin antaa usein enemmän joustovaraa esimerkiksi aloitusajankohdan asettamisessa. Rekrytointitarve syntyy myös organisaation kasvaessa tai kun ilmenee, että organisaatiosta puuttuu tarvittavaa osaamista ja olemassa olevien työntekijöiden kouluttaminen ei ole mahdollista. (Hyppänen 2013, 165.) Suurissa organisaatioissa käytetään enemmän sisäistä rekrytointia eli rekrytoitava työntekijä löytyy talon sisältä. Pienet yritykset ovat ulkoisesti rekrytoitavien varassa. (Zaharie 2013, 89.)



Kuvio 5: Rekrytointi prosessina (mukaillen Hyppänen 2013, 165-166)

Kuviossa 5 on kuvattu tyypillisen rekrytointiprosessin kulku. Rekrytointiprosessi käynnistyy tarpeesta. Rekrytointiprosessissa myös työnhakija valitsee työnantajansa. (Hyppänen 2013, 165-166.) Rekrytoinnista vastaava henkilö kannattaa valmentaa tehtäväänsä. Hänen tehtäviinsä kuuluu informaation jakaminen hakijoille, jotka muodostavat mielikuvan organisaatiosta saamansa tiedon perusteella. Tiedon jakaminen vähentää työtä hakemusten purkuvaiheessa,

jossa saattaa olla paljon hakemuksia, jotka eivät ole oikein kohdennettuja juuri haettuun tehtävään. ”Lisäinformaation antaminen on onnistunutta valintaa edistävä toimenpide.” (Kauhanen 2003, 76-77.) Rekrytoinnista vastaavan henkilön tulee olla tietoinen työmarkkinoiden sen hetkisestä tilanteesta. Hakijoiden määrään vaikuttaa muun muassa yleinen työllisyystilanne, organisaation koko, sijainti sekä työpaikan maine. Suunnitteluun kuuluu, että yritys pohtii, miten se aikoo houkuttaa hakijoiksi oikeanlaisia työntekijöitä. (Hyppänen 2013, 165-166.)

Suunnitteluprosessi käynnistetään arvioimalla auki olevan paikan toimenkuvan tarpeellisuus. Työntekijän lähteminen saattaa herättää keskustelun siitä, onko resurssit hyödynnetty vanhassa työnjaossa niin hyvin kuin mahdollista. (Markkanen 2002, 13) Ensin tulee miettiä, miten työt hoidetaan jatkossa ja kenen tehtäviin työt tulevat kuulumaan. Osaamista ja työvoimaa pitää hankkia lisää, jos sitä ei tarpeeksi organisaatiosta löydy valmiiksi. (Parantainen 2007, 109.) Huomioitavia asioita ovat toimenkuvan työtehtävien organisointi, onnistumisien mahdollisuudet ja vaativuuden sekä palkan tasapaino, erityisosaamisen tarpeellisuus. Rekrytoinnin aloittaminen varmistetaan vielä siitä vastaavilta henkilöiltä tai johdolta. Erityisen tarkkana on oltava taloudellisten tai tuotannollisten syiden takia tehtyjen irtisanomisien jälkeen, jolloin työtä on tarjottava ensisijaisesti irtisanotuille. (Hyppänen 2013, 167.)

Toimenkuvasta tulee selvittää työnimike, pääasialliset työtehtävät ja vaativuustaso. Tässä vaiheessa päädytään helposti kuvailemaan aikaisemmin tehtävää hoitaneen henkilön toimintatapoja ja piirteitä. Toimenkuvan sisältö ja vaatimukset tulisi kuitenkin määritellä ilman kiinnityksiä aikaisempaan työntekijään. (Hyppänen 2013, 167.) Jonkinlaiset kriteerit henkilön soveltuvuudesta on hyvä olla, mutta työssä menestyminen on aina kiinni kahdesta asiasta, sekä työntekijän osaamisesta että työn vaativuudesta (Markkanen 2005, 65).

Vaihtoehtoja rekrytointikanaviksi ovat lehti-ilmoittelu sanoma- ja ammattilehdissä, verkko-rekrytointi eli ilmoitus julkaistaan verkossa joidenkin palveluntarjoajien sivuilla, omat kotisivut, cv-pankit, suoramaku, kilpailijat, työvoimatoimistot, rekrytointimessut, korkeakoulujen rekrytointipalvelut, oppilaitokset, työvoimanvuokrausyritykset sekä oma henkilöstö (Österberg 2014, 94-95). Internetissä ja sosiaalisessa mediassa on laaja tarjonta rekrytointiin soveltuvista palveluista (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 62).

Valintamenetelminä rekrytoinnin toteutuksessa käytetään hakemuksia, haastatteluita, soveltuvuustestejä, kielitaitotestejä, työnsimulointia ja terveystarkastuksia. Työhakemuksessa hakija osoittaa kiinnostuksensa ja täyttävänsä työpaikkailmoituksessa annettavat kriteerit. Tässä vaiheessa hakijaa pyydetään useasti esittämään myös palkkatoive. Työhakemuksen liitteenä lähetetään ansioluettelo työntekijän aiemmasta työkokemuksesta. ”Hakemus on persoonallinen myyntikirje, jossa henkilö pyrkii mahdollisimman hyvin tuomaan esiin omat vahvuutensa.” (Kauhanen 2003, 78.)

Haastattelun tavoitteena on löytää yritykseen palkattavaksi kriteerien täyttävä työntekijä (Markkanen 2009, 21). Haastattelu on yleinen osa rekrytointiprosessia. Siinä arvioidaan hakijan soveltuvuutta tehtävään sekä kerrotaan tarkemmin avoinna olevasta tehtävästä ja organisaatiosta. Haastattelussa on hyvä olla kaksi haastattelijaa, joista toinen on avoinna olevan tehtävän esimies ja toinen hänen valitsemansa tukihenkilö. Haastattelun tarkoitus on saada aikaan kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne. Haastattelussa katsotaan yleensä myös koulu- ja työtodistukset. Haastattelut kestävät 1-1,5 tunnin välillä. (Kauhanen 2003,79.)

Haastattelun tueksi hakijoilla saatetaan teettää psykologinen soveltuvuustesti, jonka tarkoituksena on saada käsitys hakijan persoonan sopivuudesta tehtävään. Syvälliset testit ovat päivän mittaisia, mutta olemassa on myös itsearviointimenetelmällä tehtäviä testejä. Työnsimulointia käytetään testaamaan hakijan toimintaa mahdollisimman todentuntuisessa työtilanteessa. Kielitaitoa vaativissa tehtävissä rekrytointivaiheessa käytetään kielitaitotestejä. Perusteelliset terveystarkastukset tehdään ennen valintapäätöstä. Tarkastuksessa selvitetään onko hakijalla fyysisiä tai psyykkisiä esteitä työn tekemiseen. Lääkärillä tulee olla riittävät tiedot työn sisällöstä ja työolosuhteista. Huumetestit ovat myös tarkastuksissa yleistyneet. (Kauhanen 2003, 81-82.)

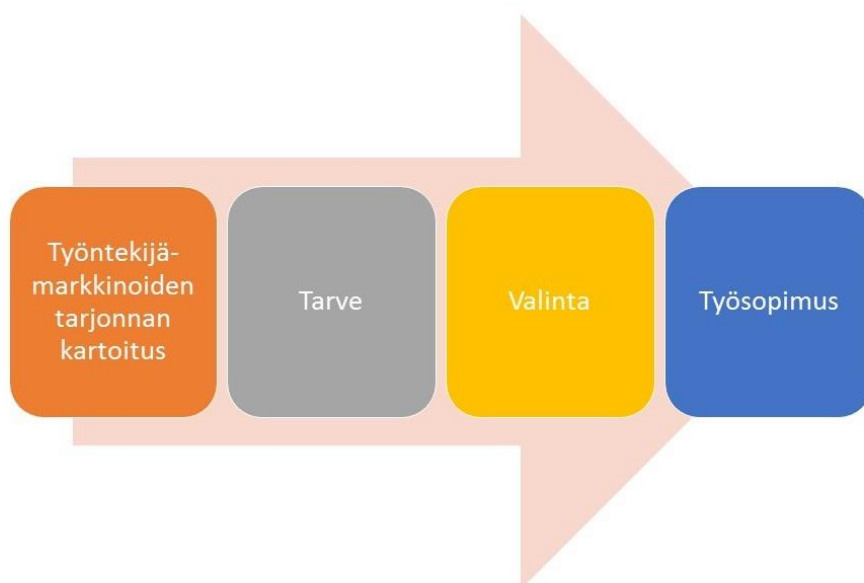
Valintaa tehtäessä on paljon informaatiota jäljelle jääneistä hakijoista ja tietomäärästä tehtävä päätöksenteko on haastavaa. Kaikkia mahdollisia asioita ei hakijasta pystytä selvittämään, joten täydellisyyttä ei kannata lähteä tavoittelemaan. Päätös ei välttämättä ole selvä heti viimeisen haastatteluosion jälkeen vaan joskus haastavissa päätöksissä kannattaa asian antaa kypsyä mielessä esimerkiksi yön yli. (Markkanen 2009, 221.)

## 4 Konseptin testaus

### 4.1 Uusi rekrytointikonsepti

Testattavassa konseptimallissa (kuviokuva 6) rekrytointiprosessi lähtee liikkeelle tarpeen sijaan työntekijämarkkinoiden kartoittamisesta, mikä tapahtuu rekrytointitilaisuudessa esittelykierroksen aikana. Kierroksen jälkeen jokainen osallistunut työnantaja on päässyt tutustumaan jokaiseen työtä hakevaan henkilöön. Esittelykierroksen aikana on hyvä kirjata muistiinpanoja kiinnostavista opiskelijoista ja työnantajista. Tässä rekrytointimallissa esittelykierros on ensikontakti työnhakijaan ja työnantajaan. Etukäteen tilaisuuteen osallistuvista työnhakijoista tai työnantajista ei tiedä etukäteen.





Kuvio 6: Testattava rekryointiprosessi

Testaustilanteen osallistajat olivat työnantajia ja opiskelijoita. Tarkoituksena oli erityisesti värvätä tilaisuuteen työnantajia, jotka eivät aktiivisesti rekrytoi väkeä, eivätkä välttämättä olleet suunnitelleet työntekijän palkkausta, mutta tunnistivat kuitenkin tarpeen lisäosaamiselle. ”Valtaosa työpaikoista ei päädy ikinä julkiseen hakuun” (Alajärvi yms 2014, 152). Zaharien (2013, 88-89) mukaan Deshpand ja Golhar(1944) on todennut, että pienillä yrityksillä on vaikeuksia löytää päteviä työntekijöitä. Zaharie (2013, 88-89) jatkaa, että Moyn ja Leen (2002) ovat todenneet, ettei pienet työpaikat vaikuta kiinnostavilta ja rekryointimenetelmät eivät ole olleet sopivia. Rekryointiprosessi on edellytys onnistuneelle palkkaukselle.

Opiskelijoiden joukosta mukaan toivottiin sellaisia, joilla on vielä työharjoittelu opintoihin liittyen suorittamatta. Kuviossa 7 on kuvattu konseptin testausprosessin vaiheet. Testaustilaisuuden järjestäminen lähti liikkeelle aloituspalaverista kahden järjestämisessä mukana olevan opiskelijan kanssa. Palaverissa sovittiin, mihin yrityksiin lähdetään ottamaan yhteyttä ja millä keinoin. Tämän jälkeen aloitettiin kontaktointi yrityksiin puhelimitse sekä sähköpostilla. Mukaan saaduista yrityksistä kerättiin osallistujalista. Tavoitteena oli saada mukaan vähintään viisi yritystä. Tämän jälkeen lähetettiin Laurea-ammattikorkeakoulun Lohjan kampuksen opiskelijoille sähköpostilla osallistumiskutsu tilaisuuteen. Ilmoittautumiset otettiin vastaan sähköpostilla. Tavoitteena oli saada mukaan tilaisuuteen vähintään kymmenen opiskelijaa.



Kuvio 7: Konseptin testauksen prosessikuvaus

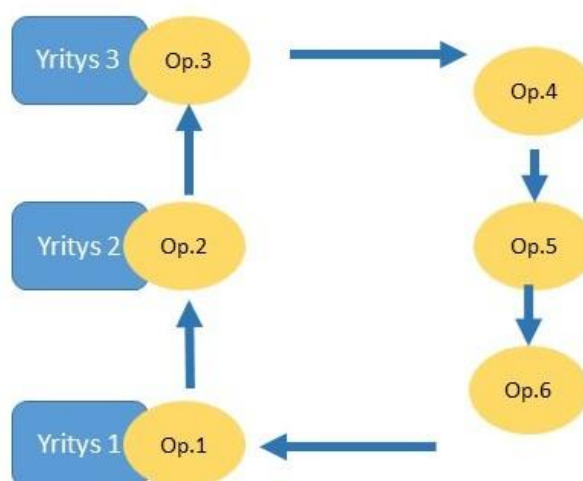
Tilaisuuteen osallistui kaiken kaikkiaan kolme työnantajaa ja kuusi opiskelijaa. Osallistujatavoitteisiin ei päästy. Viime hetken peruutuksia tuli muutama, yksi yritys sekä kaksi opiskelijaa peruuttivat osallistumisensa samana päivänä. Osallistuneet työnantajayritykset toimivat kaikki Uudellamaalla. Yksi työnantajaosallistuja oli koulutus- ja vapaa-ajan palveluita tarjoava, henkilöstömäärältään noin 30 työntekijän yritys. Toinen oli kirjanpito toimisto, jonka henkilöstömäärä oli vajaa kymmenen. Kolmas työnantajaosallistuja oli muutaman työntekijän pyörittämä markkinointi- ja myyntiyritys. Opiskelijat olivat ensimmäisen, toisen ja kolmannen vuoden liiketalouden opiskelijoita, joilla kaikilla oli joko molemmat tradenomitutkinnon vaatimat työharjoittelut suorittamatta tai toinen niistä.

Osallistujalistan ollessa selvillä, suunnitelimme käytännön asioita tilaisuuden järjestämiseksi. Tähän vaiheeseen kuului muun muassa ohjelman tarkempi suunnittelu, tilan käytön ja kahvituksen järjesteleminen.

Osallistujien tullessa tilaisuuteen heidät toivotettiin tervetulleiksi kahvituksen merkeissä. Ennen varsinaisen ohjelman alkamista oli varattu aikaa puoli tuntia osallistujien paikalle saapumiseksi, kahvitukseen sekä tässä vaiheessa osallistujia kehoitettiin valitsemaan itselle itseä tai yritykseen haettavaa henkilöä kuvaava tosiroolikortti. Näillä toimenpiteillä luotiin rentoa ilmapiiriä ennen ohjelman alkamista.

Varsinainen ohjelma alkoi speed dating idealla toteutetulla esittelykierröksellä (kuvio 8). Jokainen opiskelija esitteli itseään puolitoista minuuttia kullekin työnantajalle ja jokainen työnantaja esitteli itseään puolitoista minuuttia jokaiselle opiskelijalle. Tarkoituksena oli pi-

tää niin sanottu hissipuhe, jonka aikana tuli myydä itsensä tai työpaikkansa niin hyvin ja ytimekkäästi toiselle kuin siinä ajassa ehtii. Jokaisen työnantajan luona oli piste, jossa jokainen opiskelija kävi vuorollaan keskustelemassa. Opiskelijoita (lyhenne op.) oli enemmän kuin työnantajia, joten puolet opiskelijoista odotti vuoroaan sohvalla istuen, toisten vuoroaan odottavien kanssa keskustellen.



Kuvio 8: Esittelykierroksen kulku

Esittelyssä apuna käytettiin Kiireenkesytys-konseptin Tosiroolikortteja (kuva 1). Kiireenkesytys-konsepti on työelämän kehittämisen palveluita tarjoava yritys (Kiireenkesytys 2015). Tosiroolikorttipakka sisältää erilaisia kortteja, joissa jokaisessa lukee yksi rooli. Tosiroolikortteja apuna käyttäen voitiin kertoa omista vahvuuksista, puutteista tai tarpeista. Työnantaja pystyi kertomaan, minkälaisia työntekijöitä he tarvitsevat tai kertoa millainen yritys on työpaikkana. Opiskelija pystyi taas kertomaan omat vahvuutensa harjoittelijana sekä kuvailla, mitä tulevalta harjoittelupaikalta haluaa. Tilaisuudessa tulee olla vetäjä, joka kertoo osallisille, mitä tehdään sekä seuraa kelloa hissipuhekierroksen aikana.

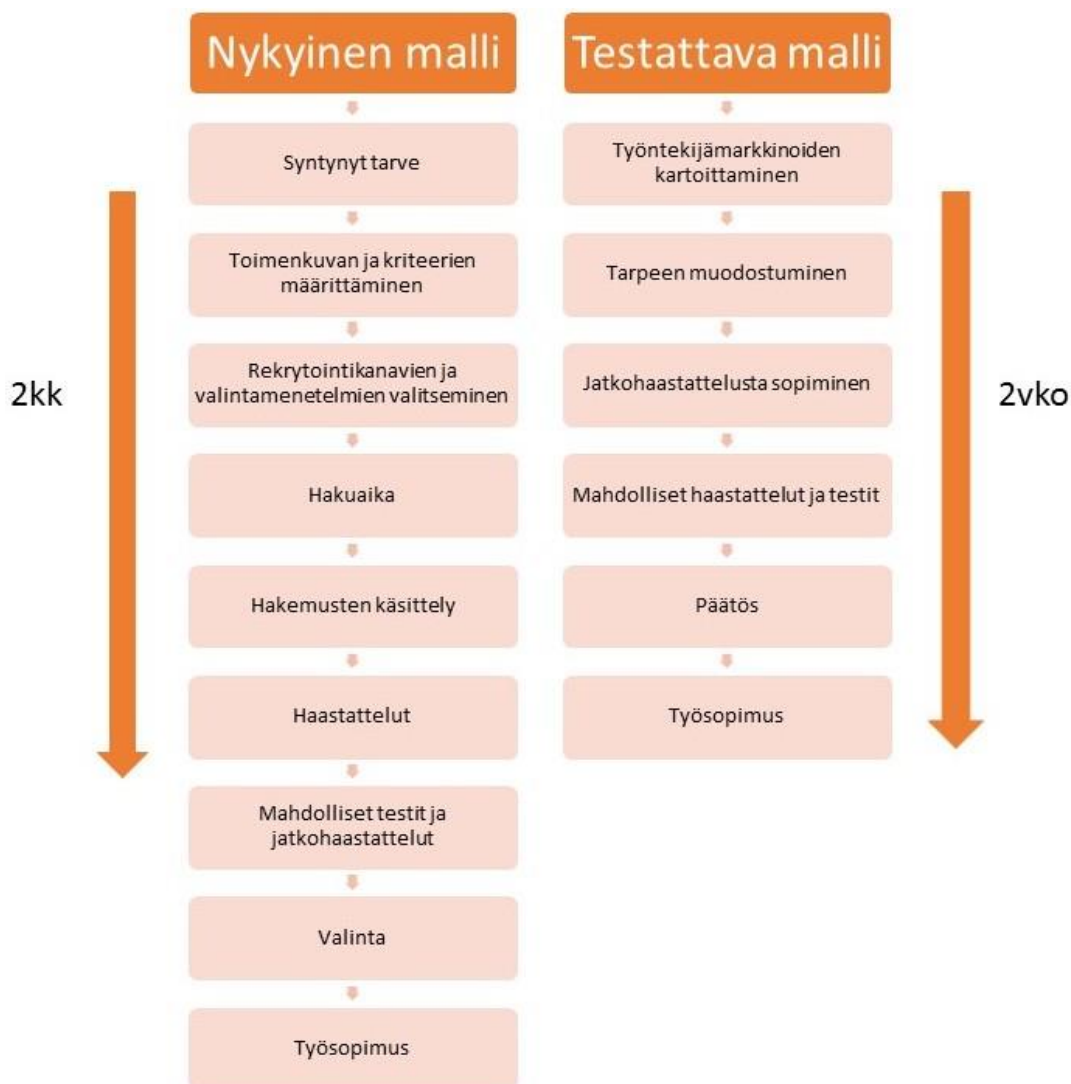


Kuva 1: Tosiroolikortit

Ensimmäisen esittäytymiskierroksen jälkeen, mikäli yrityksen tarpeet ja opiskelijan vahvuudet sekä intressit kohtasivat, pystyivät he keskustelemaan mahdollisesta palkkauksesta. Tässä vaiheessa keskusteltiin muun muassa, oliko kyse palkallisesta vai palkattomasta harjoittelusta, edellytyksistä harjoittelupaikkaan liittyen sekä muista käytännön asioista, joista heräsi kysymyksiä. Työnantajille jaettiin esite, jossa oli tietoa käytännönasioista ammattikorkeakoulun harjoittelun suorittamiseen liittyen. Lopussa kaikilta osallistujilta kerättiin palaute keskustellen mallin toimivuudesta ja kehittävästä asioista.

#### 4.2 Nykyisen ja uuden mallin vertailu

Kuvioon 9 on tuotu nykyinen, tavanomainen rekrytointiprosessi ja testattavan konsepti rinnakkain niiden eron havainnollistamiseksi.



Kuvio 9: Konseptin mallin vertailu (mukaillen Hyppänen 2013, 165-166)

Nykyisin rekrytointi lähtee liikkeelle tarpeesta ja sen pohjalta valmiiksi määritellystä toimenkuvasta ja kriteereistä. Uudessa konseptissa etuna on tarjota mahdollisuus tutustua potentiaalisiin työnhakijoihin ilman valmista tarkoin määriteltyä avointa toimenkuvaa, jos sellaista ei yrityksellä ole. Tämä hyödyttää yrityksiä, joilla on mahdollisesti tarvetta työvoimalle sopivan hakijan löydyttyä, mutta tarkkaa toimenkuvaa ei ole valmiiksi määritelty, jotta julkisen työpaikkailmoituksen jättäminen olisi järkevää. Tarve voi muokkautua tilaisuudessa työntekijätarjonnan mukaan. Uusi konsepti vähentää todennäköisesti käytettyä aikaa hakijoiden läpikäymisessä kun se tapahtuu lyhyissä myyntipuheissa tilaisuudessa kun tavallisesti käydään läpi monia hakemuksia. Tätä ennen on käytetty aikaa toimenkuvan ja kriteereiden tarkkaan määrittelyyn, rekrytointikanavien valitsemiseen sekä työpaikkailmoituksen hakuaikaan kuluu aikaa useampi viikko. Konseptin rekrytointitilaisuudessa pääsee ilman näitä prosessin vaiheita suoraan tutustumaan potentiaalisiin hakijoihin kasvotusten.

Nykyisessä mallissa hakemusten käsittely jälkeen kutsutaan jatkoon päässeet hakijat haastatteluihin. Uudessa konseptissa voidaan toimia tähän samaan malliin, kun tilaisuudessa on saanut käsityksen keiden osallistujien kanssa haluaisi jatkaa vielä keskustelua ja kartoittaa enemmän heidän kokemusta ja osaamista. Rekrytointiprosessin loppuvaiheet ovat käytännössä samanlaiset molemmissa rekrytointimalleissa eli haastatteluiden ja testien jälkeen tehdään päätös rekrytoitavasta henkilöstä sekä solmitaan hänen kanssaan työsopimus.

Oleellista näiden kahden prosessin välillä on ajankäytön säästäminen, mikä on testattavassa mallissa tehokkaampaa kuin nykyisessä. Nykyisessä mallissa rekrytointiprosessiin voi kulua aikaa kahdesta kuukaudesta eteenpäin, kun taas testattavassa mallissa prosessi kestää tilanteen mukaan noin kaksi viikkoa.

## 5 Testauksen tulokset

Tuloksia lähdettiin purkamaan jaottelemalla palautteet kolmen eri näkemyksen mukaan. Näkemyksiä saatiin työnantajilta, opiskelijoilta sekä testaustilaisuuden järjestäjiltä. Palautteet kerättiin heti tilaisuuden jälkeen keskustelun muodossa niin sanotuissa workshoppeissa. Opiskelijat ja työnantajat antoivat palautteet erikseen, eivät yhdessä keskustellen. Viimeiseksi palautetta pyydettiin myös kahdelta opiskelijalta, jotka osallistuivat tilaisuuden järjestämiseen. Palautekeskustelut tallennettiin nauhalle, jotta palautteisiin pystyttiin palaamaan jälkikäteen.

Kysymykset oli mietittynä etukäteen ja keskustelu kulki vapaasti niihin liittyen. Keskusteluissa ilmi tullut palaute kirjattiin pääpiirteissään keskustelun aikana. Keskustelut myös nauhoitettiin, jotta kirjattuja palautteita pystyttiin tarpeen tullen tarkentamaan tallenteita kuuntelemalla.



Kuvio 10: Palautekeskustelun kysymykset

Palautekeskusteluiden punaisena lankana olivat kysymykset kuviossa 10. Osallistujille esitettävissä kysymyksiä olivat seuraavat. Miten koit tämän mallin? Tuottaako palvelu hyötyä ja vastaako se tarpeeseen? Onko toteutus toimiva? Mitä tulisi parantaa? Työnantajia pyydettiin lisäksi vertaamaan testattua mallia heidän yritystensä perinteiseen tapaan rekrytoida ja kertoamaan perinteiseen tapaan käytettyjä resursseja.

### 5.1 Palaute työnantajilta

Työnantajat pitivät testatun mallin ideaa hyvänä ja toimivana. Yksi osallistujista kommentoi, että yhdessä ja puolessa minuutissa voi saada toisesta joskus enemmän kuin puolessa tunnissa. Osallistuja kertoi, että ei ollut tilaisuuteen tullessaan miettinyt etukäteen, mitä tilaisuudesta lähti hakemaan. Opiskelijoiden esittäytymisten aikana oli herännyt ajatuksia siitä, minäkalaisia mahdollisia työtehtäviä omasta organisaatiosta löytyisi kyseiselle henkilölle.

Työnantajat totesivat, että malli on varmasti hyödyllinen, jos paikalla olisi isompi määrä osallistujia sekä opiskelijoiden puolelta että työnantajien. Toteutus toi esiin niin sanottuja piileviä työtehtäviä, joiden suorittamiseen voisi ottaa harjoittelijan, vaikka valmista tarvetta työntekijälle ei tilaisuuteen tultaessa välttämättä vielä ollut.

Ennako-odotukset tilaisuuteen liittyen olivat vähäisen tiedon takia epävarmat. Kehitysehdotuksissa nousi esiin, että saattaisi olla parempi tietää jonkin verran osallistuvista opiskelijoista etukäteen, jotta ei tulisi paikalle turhaan. Tilaisuuteen valmistautumatta osallistuminen koettiin epäammattimaisena tapana ja se ei välttämättä motivoi liiketoimintaa tekeviä työnantajia. Tällaisia etukäteen selvitettäviä asioita voisi olla esimerkiksi auton omistaminen, jos harjoittelun suorittaminen edellyttää omaa autoa ja ajokorttia. Erityisesti kenttätyönä markkinointitehtäviä haluaville opiskelijoille työnantajat pitivät autoa oleellisena asiana. Osan työnantajien mielestä auton puuttuminen rajaa jonkin verran mahdollisuuksia pois. Toisena näkemyksenä nousi esiin, että jos asetetaan kovin paljon reunaehtoja ja vaatimuksia niin se taas saattaa nostaa liikaa kynnyksiä osallistua tilaisuuteen. Toisaalta koettiin raikkaana ajatuksena, ettei etukäteen ollut tietoa osallistujista.

Työnantajia olisi voitu informoida etukäteen siitä, mitä tarkoittaa harjoittelu ja siihen liittyviä asioita muun muassa palkkaan ja muihin käytännön asioihin liittyen. Näin työnantajat olisivat olleet varmempia siitä, millaiseen tilaisuuteen ovat osallistumassa ja onko heillä tarjota juuri harjoittelupaikkaa. Hyvä olisi myös tietää, miten paljon työharjoittelu edellyttää työnantajan puolelta ohjaamista.

Tämän tyyppisessä rekrytointimallissa olisi ollut hyvä, että mukana ollut ansioluettelo olisi ollut kuvallinen. Näin myöhemmin työnantaja muistaisi paremmin, mikä ansioluettelo oli kenenkin. Myös ohjeistus olisi voinut olla parempi, jotta osallistujat olisivat osanneet merkitä esittelykierroksen aikana kiinnostavat henkilöt heidän käyntikortteihinsa tai ansioluetteloihin.

Keskusteluhetkessä hyvänä lähestymistapana pidettiin kysymysten esittämistä työnantajalle keskustelun lomassa. Keskustelu vastapuolen kanssa saa olla vapaamuotoista vaikka molemmilla on omat puheenvuorot ja tärkeät asiat pitää saada esitettyä.

Työnantajat antoivat palautetta vähäisestä osallistujamäärästä. Odottivat suurempaa osallistujamäärää opiskelijoiden puolelta. Ehdotettiin opiskelijoiden mukaan saamiseksi jatkossa enemmän tilaisuudesta kertomista esimerkiksi tuntien alussa, jotta uudenlainen toteutus tulisi opiskelijoille tutuksi.

Tavanomaiseen rekrytointitapaan verrattuna malli koettiin ajankäytöllisesti hyvänä ratkaisuna. Lyhyessä ajassa sai yllättävän hyvän käsityksen opiskelijasta. Ensivaikutelma muodostui nopeasti. Nopean ensivaikutelma muodostuminen saattaa olla myös riski, jos se ei pidäkään paikkaansa. Työnantajat suhtautuivat epävarmasti rekrytointiyrittysten palkkaamiseen työelämässä. Riskinä pidettiin, jos työnhakija esittää hakutilanteessa jotain muuta kuin mitä oikeasti on ja tämä selviää vasta myöhemmin haettuja taitoja vaativissa käytännön työtehtävissä.



Niillä, joilla on ollut aiempia kokemuksia harjoittelujaksoista ja oppisopimuksista, pitivät niitä hyvänä pohjana vakituiselle palkkaukselle. Harjoittelujakson aikana oppii tuntemaan työn tekijää ja hänen luonteenpiirteitään.

Rekrytoinnin kustannuksena pidettiin ensisijaisesti siihen käytettyä työaika. Panostus koettiin kuitenkin pienenä kustannuksena, jos on pienempi mahdollisuus välttää virherekrytoineilta. Kustannuksiksi mainittiin lisäksi rekrytointiyriyten palkkaaminen sekä työpaikkailmoittelu eri kanavissa. Testattu rekrytointimalli todettiin kilpailijaksi rekrytointiyriyksille.

Opiskelijoiden kannalta työnantajat pitivät hyvänä oman myyntipuheen hiomista tilaisuudessa tulevien toistojen myötä. Oma myyntipuhe paranee jatkossa eteen tulevia työhaastatteluita varten, vaikka sopivaa työharjoittelupaikkaa ei tilaisuudesta olisi löytynytäkään. Paikalla olleisiin työnantajiin olisi tehnyt vaikutuksen, jos opiskelijoilla olisi ollut mahdollisuus tutustua etukäteen paikalla oleviin yritysten taustoihin ja näin olisi keskustelussa huomannut opiskelijan oma-aloitteellisuuden ja todellisen kiinnostumisen yritykseen.

## 5.2 Palaute opiskelijoilta

Opiskelijoiden joukosta kommentoitiin, ettei tilaisuuteen tultaessa ollut ennako-odotuksia, koska ei tiennyt mitä odottaa. Tunnetila tilaisuuden jälkeen oli hyvä. Tilaisuuden ilmapiiriä kuvailtiin mukavan rennoksi, mikä edesauttoi tuomaan paremmin omaa persoonaa esille. Esitelyä ei tarvinnut jännittää eikä tilanne ollut jännitteinen. Jännittäminen ja jännitteinen ilmapiiri koettiin melko tavanomaisena haasteena tavallisessa työhaastattelussa.

Positiivista oli, että työnantajien kanssa pääsi keskustelemaan kasvotusten, kun taas perinteisesti ensikontakti työnantajiin tehdään kirjallisesti. Opiskelijat, jotka osallistuivat tilaisuuteen lyhyellä varoitusajalla, kokivat että olisi pitänyt valmistautua paremmin, jotta onnistuu nopeampoisessa esittäytymisessä. Uudenlainen konsepti oli tuntunut mielenkiintoiselta.

Konsepti voisi toimia hakemuksen korvikkeena ja tilaisuuden esittäytymisten jälkeen pidettäisiin vielä perusteellisempi haastattelu. Opiskelijat totesivat, että konsepti säästäisi työnantajien aikaa rekrytoitaessa työntekijää. Opiskelijoiden joukosta kommentoitiin, että joillain toimialoilla tämänlainen rekrytointi olisi parempi kuin hakemuksilla hakeminen. Hakemuksia analysoitaessa, ei tiedetä, minkälainen henkilö on oikeasti kirjoittanut hakemuksen, ennen kuin on kohdattu hakija kasvokkain. Osalle opiskelijoista konsepti toi mieleen ryhmähaastattelun, jossa myös keskustellaan mutta toisten hakijoiden kanssa.

Opiskelijat toivoivat lisää erilaisia työnantajia osallistumaan tilaisuuteen, jotta niiden joukosta löytyisi suuremmalla todennäköisyydellä itselle sopiva. Konseptin konkreettista hyötyä harjoittelupaikan saamiseksi eivät opiskelijat osanneet vielä kommentoida. Osa opiskelijoista oli ollut epävarma tilaisuuteen osallistumisesta, mutta parin sähköpostikutsun jälkeen olivat rohkaistuneet ilmoittautumaan. Jälkeenpäin ajateltuna olivat kuitenkin tyytyväisiä, että lähtivät kokeilemaan.

Mukaan tulevista yrityksistä olisi opiskelijoiden mielestä hyvä saada jonkin verran tietoa etukäteen, jolloin tietäisi olisiko siellä itseä kiinnostavia yrityksiä. Tämä rohkaisisi ja houkuttelisi paremmin osallistumaan. Näin pystyisi myös valmistautumaan yritysten kohtaamisiin paremmin ja käyttämään lyhyen esittäytymisajan hyödyllisemmin.

Opiskelijat antoivat palautetta, että olisi hyvä jos olisi tiennyt kuka työnantajista oli mistäkin ilmoittautuneista yrityksistä, jotta olisi osannut paremmin kertoa itsestään kiinnostavien yritysten edustajille. Toinen näkemys oli, että oli hyvä ettei tiennyt kuka työnantajista oli mistäkin yrityksestä. Näin opiskelijat kertoivat itsestään, ominaisuuksistaan ja mieltymyksistään rehellisemmin, eivätkä työnantajan toimiala tai muut taustatiedot ohjanneet esittäytymistä niin paljon harjoittelupaikan toivossa. Esimerkkinä kerrottiin, että jos tiedettäisiin työnantajan olevan kirjanpitäjä, opiskelija kertoisi kuinka järjestelmällinen ja tarkka hän on. Jos opiskelija tietäisi työnantajan taas olevan myyntihenkilö, kertoisi opiskelija todennäköisesti kuinka hyvät vuorovaikutustaidot hänellä on. Osa ei taas kokenut aloittavalla puolella olevan väliä.

Esittäytymisessä käytössä olleet tosiroolikortit olivat monelta unohtuneet kierroksen aikana ja ne koettiin ehkä jopa turhina. Kortteja oli haastava yhdistää omaan esittäytymiseen, jos ne eivät sopineet etukäteen suunniteltuun. Mikäli esittäytymisaikaa olisi enemmän per henkilö, olisi kortit mukava lisä. Niiden käytössä olisi kaivattu parempaa ohjeistusta ennen esittelykierroksen alkua. Osa opiskelijoista toivoi, että esittelyaika olisi ollut hieman pidempi esimerkiksi kaksi minuuttia ja osa taas koki, että aikaa jäi jopa käyttämättä.

Palautekeskustelussa opiskelijat toivoivat, että testatusta konseptista tulisi Laurea Lohjan kampukselle joka vuosi järjestettävä rekrytointitilaisuus. Tilaisuuden voisi järjestää vaikka kaksi kertaa vuodessa. Toivottiin, että jatkossa tilaisuuteen saataisiin lisää työnantajia. Opiskelijat uskoivat, että kun tilaisuudesta tulisi jokavuotinen, tieto tilaisuudesta leviäisi ja tilaisuuden kautta rekrytoineet yritykset kertoisivat kokemuksiaan eteenpäin. Hyvät kokemukset markkinoisivat konseptia.

### 5.3 Palaute tilaisuuden järjestäjiltä

Opiskelijat, jotka olivat tilaisuuden järjestäjiä, pitivät konseptin ideaa ja toteutusta hyvinä toimivana. He kertoivat, että monet yritykset olivat puhelimesta olleet kiinnostuneita tilaisuudesta, mutta eivät esimerkiksi aikatauluhaasteiden vuoksi päässeet paikalle. Moni toivoi kutsua, kun seuraava vastaavanlainen tilaisuus järjestettäisiin.

Avustavat opiskelijat antoivat kehitysehdotuksen osallistujien kontaktointivaiheeseen. Mukaan haluavilta opiskelijoilta voisi kerätä ensin sitovat ilmoittautumiset ja samalla kartoittaa heidän mielenkiinnon kohteita, erikoistumistavoitteita sekä missä päin maantieteellisesti pystyisi työskentelemään. Näin voitaisiin lähteä kontaktoimaan yrityksiä toiveiden mukaan ja näin tilaisuudessa olisi suurempi mahdollisuus sopivan työharjoittelusuhteen syntymiselle. Osallistujien värväämisessä tarvittaisiin jatkossa enemmän suoraa markkinointia kasvotusten esimerkiksi koululla tuntien alkaessa. Toisaalta opiskelijat uskoivat, että kun tilaisuus järjestetään suuremmassa mittakaavassa eli osallistujia olisi huomattavasti enemmän ja tilaisuuden suosio kasvaa, merkitys osallistujien eriaikaisessa värväämisessä vähenee. Kehitysehdotuksena esiin nousi myös parempi tilaisuuden ajankohdan valitseminen opiskelijoita ajatellen eli ajankohta voisi olla myöhemmin iltapäivällä.

#### 5.4 Palautteen yhteenveto

Yhteenvetona saaduista palautteista eri osallistujaryhmiltä on koottuna SWOT-analyysissa kuviossa 11. SWOT-analyysin ideana on luoda tilanearvio, jonka pohjalta on helpompi lähteä tekemään suunnitelmia ja päätöksiä jatkossa kehittymisen kannalta. SWOT-analyysin tekeminen ei itsessään riitä vaan analyysistä pitää tehdä myös johtopäätökset. (Viitala & Jylhä 2013, 43.) Yhteenvetoon on koottu palautteet, jotka nousivat esiin kaikissa keskusteluissa.



### Kuvio 11: Palautteiden yhteenveto

Konseptin vahvuuksina nähtiin tilaisuuden rento kulku ja ilmapiiri. Konsepti oli ajankäytöllisesti tehokas rekrytointikanava verrattuna perinteiseen hakemusten kirjoittamiseen ja niiden läpikäyntiin. Työnantajaan tai työntekijään tutustumista kasvotusten pidettiin yhteisesti hyvänä tapana tutustua toiseen ensikertaa.

Konseptin mahdollisuuksina nousi esiin ajatus, että konseptin kehittymisen myötä esittäytymiskierros voisi toimia työhakemusten korvikkeena. Puskaradio nähtiin potentiaalisena markkinointi kanavana saada jatkossa osallistujia sekä opiskelijoiden että työnantajien puolelta. Hyvä ja hyödyllinen konsepti mainostaa itse itseään. Konseptista voisi tehdä säännöllisen, keran tai pari vuodessa järjestettävän rekrytointitapahtuman Lohjalla.

Kehitettävänä heikkouksina koettiin etukäteisinformaation puute puolin ja toisin. Testaustilaisuuden osallistujamäärä oli lisäksi liian vähäinen.

Uhkia olivat, että tilaisuuden osallistujamäärä jäisi jatkossakin liian pieneksi ja tilaisuus ei siten houkuttelisi osallistumaan. Konseptin kokeilun pelättiin myös jäävän tähän yhteen kertaan, jolloin konseptin todellinen hyöty jää todennäköisesti näkemättä. Näihin pitää varautua jatkossa järjestettävien tilaisuuksien onnistumisten kannalta.

#### 5.5 Kehittämistoimenpiteet

Konseptin kehittämistä varten on koottu palautteen perusteella oleellimmat kehitysehdotukset, jotka ovat etukäteen saatavan informaation lisääminen, markkinoinnin lisääminen osallistujien värväämiseksi sekä tilaisuudessa toimimiseen parempi ohjeistus (kuvio 12).



Kuvio 12: Konseptin kehitysehdotukset

Seuraavalla kerralla lähdettäisiin kokeilemaan toimintamallia, jossa ensin kerätään koululta harjoittelupaikkaa tarvitsevat ja tilaisuudesta kiinnostuneiden henkilöiden ilmoittautumiset. Opiskelijoilta voisi kysyä ilmoittautumisen yhteydessä toiveita harjoittelupaikkaan liittyen. Esimerkiksi onko haussa harjoittelupaikka markkinoinnin vai laskentatoimen tehtäviin. Opiskelijoiden jälkeen yrityksiä kontaktoitaessa voitaisiin kertoa, minkälaisista tehtävistä osallistuvat opiskelijat olisivat kiinnostuneita. Tilaisuuden ideana ei ole kuitenkaan jatkossakaan se, että tilaisuuteen hankitaan jokaisen osallistujien reunaehtojen ja mieltymysten mukaan yrityksiä tai opiskelijoita. Jonkinlainen ”hukkareissu” riski on jokaisen osallistujan oltava valmis ottamaan. Yrityksille voisi lähettää osallistumisen yhteydessä tiivistetyn harjoitteluinfon harjoittelusuhteeseen liittyvistä asioista.

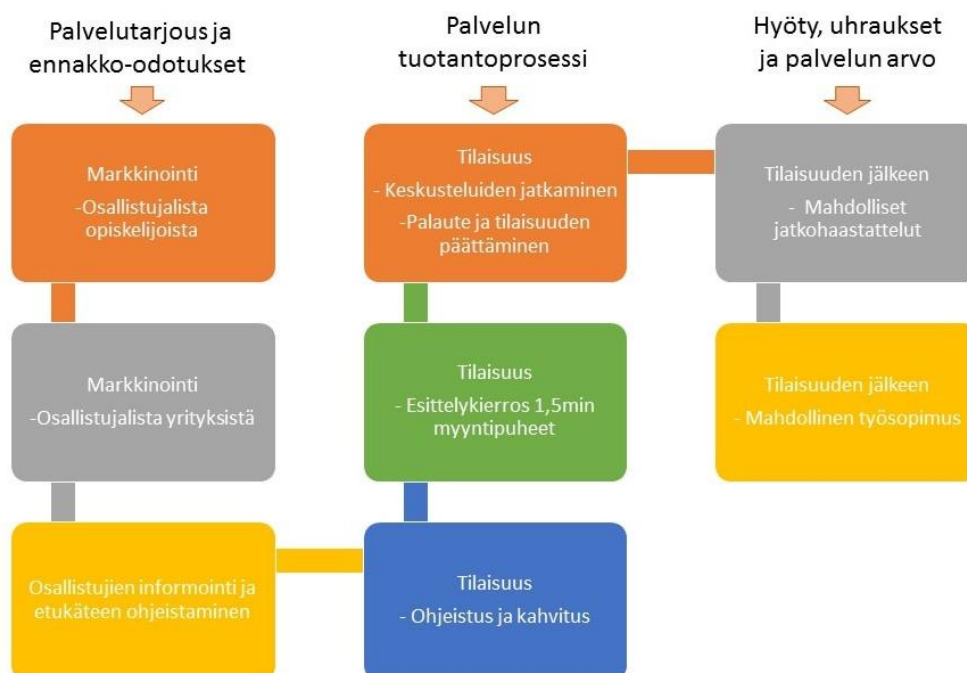
Tilaisuuden markkinointi aloitetaan aikaisemmin. Nyt tilaisuuden markkinointi aloitettiin noin kuukautta aikaisemmin. Jatkossa aika voisi olla kolme kuukautta. Siinä ajassa ehtii järjestämään osallistujien värväämisen niin, että ensin värvätään opiskelijoita ja sitten yrityksiä. Markkinoinnissa on käytettävä myös enemmän aikaa kertomalla tapahtumasta kasvatusten esimerkiksi koulussa tuntien alkaessa tai aulassa tauoilla.

Tilaisuudessa ohjeistukseen käytetään jatkossa enemmän aikaa. Esimerkiksi pienten muistiinpanojen tekeminen esittelykierroksen aikana lisää esittelykierroksen tehokkuutta, jotta osallistujat muistavat vielä kierroksen jälkeen kuka keskustelukumppaneista oli kukin. Tosirooli-

korttien käyttäminen ohjeistetaan jatkossa paremmin. Jos ne koetaan edelleen lyhyessä esitelyajassa turhiksi, voidaan niiden käyttö jättää pois.

## 5.6 Kehitetty versio rekrytointipalvelukonseptista

Kehitetyn konseptin prosessi muotoutui kuvion 13 mukaiseksi. Palveluprosessin kuvaamisessa on hyödynnetty Kinnusen (2004, 23) teoreettista palvelutapahtuman mallia.



Kuvio 13: Kehitetyn konseptin prosessikuvaus (mukaihen Kinnunen 2004, 23)

Prosessikuviassa on ensin havainnollistettu, mitä prosessissa tehdään ennen varsinaista tilaisuutta. Konsepti lähtee liikkeelle tilaisuuden markkinoinnista. Tässä vaiheessa annetaan asiakkaalle eli työnantajille ja opiskelijoille kuvaus palvelusta eli rekrytointitilaisuudesta. Kuvauksen perusteella heille muodostuu odotukset palvelun suhteen. Markkinointi aloitettaisiin noin kolme kuukautta ennen tilaisuutta. Ensin kerätään sitova osallistujalista opiskelijoista. Samalla kartoitetaan, minkälaisista harjoittelupaikkaa he ovat etsimässä eli mihin he ovat opiskeluissaan erikoistuneet ja miltä alalta he työpaikan haluaisivat. Markkinointi hoidetaan sähköpostitse, sosiaalisessa mediassa ja koululla vierailemalla ja kertomalla tilaisuudesta. Opiskelijoiden kartoittamisen jälkeen otetaan yhteyttä yrityksiin sähköpostitse sekä puhelimitse, mahdollisuuksien mukaan opiskelijoiden harjoittelupaikkatoiveiden mukaisesti. Tavoitteena osallistujamäärässä olisi saada yrityksiä paikan päälle vähintään kymmenen ja opiskelijoita kaksinkertainen määrä suhteessa yrityksiin.

Osallistujille lähetetään ennakkoinformaatiota sähköpostitse noin viikkoa ennen tilaisuutta. Viestissä on kertauksena tilaisuuden ajankohta ja paikka sekä lyhyt kuvaus tilaisuudesta. Opiskelijoille kerrotaan osallistuvat yritykset ja tilaisuuden aikataulu sekä annetaan vinkkejä, miten kannattaa valmistautua tilaisuuteen. Yrityksille taas lähetetään myös lyhyt infopaketti, minkälainen on ammattikorkeakoulun harjoittelu, tilaisuuden aikataulu sekä vinkkejä tilaisuuteen valmistautumiseksi. Vinkkejä ovat muun muassa yhden ja puolen minuutin myyntipuheen valmistelu, käyntikorttien mukaan ottaminen sekä opiskelijoilla yrityksiin tutustuminen ja yrityksillä harjoittelun käytännönasioihin tutustuminen.

Tilaisuus on yhtä kuin rekrytointikonseptin palvelun tuotantoprosessi. Tässä vaiheessa palvelu kulutetaan ja asiakas saa kokemuksen ostamastaan palvelusta eli kokemuksen rekrytointitilaisuuteen osallistumisesta. (Kinnunen 2004, 22-23.)

Jatkossa tilaisuus toteutetaan samalla periaatteella kuin testausvaiheessa. Tilaisuuden järjestämisessä halutaan kiinnittää huomiota erityisesti rentoon ja mukavaan ilmapiiriin. Tilaisuus aloitetaan kahvituksella, jonka aikana kerrotaan tilaisuuden kulku ja ohjeistus esittelykierroksen toteutumiseen. Ohjeita kerrotaan muun muassa lyhyiden muistiinpanojen tekemiseen kierroksen aikana sekä havainnollistetaan paremmin kuinka tosiroolikortit toimivat osana mielenkiintoista esittelyä. Tilaisuuteen pyritään saamaan mukaan myös harjoitteluista vastaava opettaja koulun puolelta vastaamaan työnantajien kysymyksiin harjoittelun käytännön asioihin liittyen. Kierroksen jälkeen on aikaa jatkaa keskustelua kiinnostavien kontaktien kanssa ja kysyä harjoitteluun liittyviä asioita.

Tilaisuuden jälkeen selviää palvelusta saama varsinainen hyöty eli syntyneet työsuhteet, uhrukset eli käytetty aika ja raha sekä palvelun tuottama arvo. Palautetta konseptista ja tilaisuudesta kerätään jatkossakin tilaisuuden yhteydessä tai sen jälkeen, jotta konseptia voidaan jatkuvasti kehittää tarpeita vastaavaksi.

## 5.7 Rekrytointikonseptin hyödyt osallistujille

Konseptin testauksen pohjalta tehdyt kehittämistoimenpiteet konseptin palveluprosessiin parantavat asiakkaalle tuomia hyötyjä. Kehittämisprosessin varrella kiteytyneet rekrytointikonseptin tuomat hyödyt tilaisuuteen osallistuville henkilöille on kerätty kuvioon 14. Kehitetyn konseptin tavoitteena jatkossakin on tuottaa osallistujilleen kuviossa esitetyjä hyötyjä.



Kuvio 14: Rekrytointikonseptin hyödyt osallistujille

Opiskelijoiden kohdalla rekrytointikonsepti vastaa haasteisiin, jotka ovat ajankäyttö räätälöityjen työhakemusten laatimisessa, vaikeus oman osaamisen myymisessä ja oleellisten asioiden kiteyttäminen sekä tiukan seulan läpäiseminen työnhakuprosessissa ennen kuin saa ensimmäisen mahdollisuuden luoda vaikutelmaa itsestä kasvotusten. Ajankäytön haasteeseen opiskelijoiden näkökulmasta konsepti vastaa siten, että työhakemuksen voi korvata hiomalla yhden hyvän myyntipuheen, jossa kiteytetään omat vahvuudet, kokemus ja mielenkiinnon kohteet. Myyntipuheesta selviää, missä asioissa opiskelija on hyvä ja minkälaista työtä hän on etsimässä. Myös myyntipuheen valmisteleminen kuluu aikaa, mutta suhteessa huomattavasti vähemmän kuin jokaiseen yritykseen erikseen räätälöidyn työhakemuksen kirjoittamiseen. Arvioidaan että yhden työhakemuksen tekemiseen kuluu arviolta yksi tunti. Tässä ajassa on lähetetty hakemuksen yhteen yritykseen. Rekrytointitilaisuudessa yhdessä tunnissa luodaan kontakteja kymmeneen yrityksiin.

Rekrytointitilaisuuteen osallistuminen edesauttaa opiskelijoiden oman myyntipuheen kehittymistä monien toistojen myötä. Oleellisimmat asiat työnhaun kannalta on tiivistettävä puoleen toista minuuttiin. Kuvallinen ansioluettelo on hyvä tuki myyntipuheelle.

Kolmas rekrytointikonseptin tuottama hyöty opiskelijoille on mahdollisuus ensivaikutelman luomiseen kasvotusten kirjallisen työhakemuksen sijaan. Usein rekrytointiprosessissa työhaastatteluun pääseminen on kovan karsinnan takana. Haastatteluihin valitaan yleensä noin kymmenen parasta kaikista hakijoista, jos auki olevia työpaikkoja on yrityksessä vain yksi. Organisaation tilanne kuitenkin ratkaisee haastateltavien lukumäärän. (Hyppänen 2013, 172.)



Yritysten näkökulmasta konseptin tuomat hyödyt ovat ajankäytössä säästäminen, rekrytointikustannuksissa säästäminen sekä hakijan persoonan näkeminen kasvotusten jo alkuvaiheessa.

Rekrytointitilaisuuteen osallistumalla yritys voi välttää halutessaan työhakemusten läpikäymisen. Lyhyt myyntipuhe voi parhaimmillaan antaa kaikki oleellimmat ja samat tiedot hakijasta yhdessä ja puolessa minuutissa kuin mitkä hakija olisi kirjoittanut kirjalliseen työhakemukseen.

Yritys voi osallistua tapahtumaan, jos se ei halua ulkoista rekrytointiprosessia, mikä vie enemmän aikaa ja rahaa. Yrityksen ei tällöin tarvitse maksaa ilmoittelusta mediassa. Yritys säästää myös työtunneissa, kun yhden työntekijän ei tarvitse olla valmiudessa vastamaan mahdollisiin hakijoiden lisäkysymyksiin. Lisäinformaation antaminen taas on oleellista, jotta välttyään väärin kohdennetuilta hakemuksilta (Kauhanen 2003, 77).

Rekrytointiprosessin haastatteluvaiheessa työnantaja selvittää hakijan persoonan sopivuutta tehtävään sekä työyhteisöön (Alajärvi ym 2014, 169). Joissain työtehtävissä työntekijän persoonalla ja olemuksella on suuri merkitys työssä menestymisen kannalta. Rekrytointitilaisuuteen osallistumalla yrityksellä on mahdollisuus nähdä hakijat kasvotusten.

## 5.8 Ansaintamalli ja tarvittavat resurssit

Kappaleessa 2.6 kerrottiin että, palvelukonseptin kuvauksen tulee sisältää ansaintamalli, palvelun keskeisimmät ominaisuudet, asiakkaalle tuottama hyöty ja palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit (Tekes, 2010).

Rekrytointikonseptin tärkeimpiä resursseja ovat aika, tilaisuuksien järjestäjä sekä yhteistyökumppanit eli oppilaitokset, joiden asiakkaille rekrytointipalvelu tuotetaan. Rekrytointikonseptin hyviä puolia on se, että palvelun tuottamisesta syntyvät kustannukset muodostuvat lähes kokonaan tehdyistä työtunneista tilaisuuden järjestämiseksi. Muita oleellisia kustannuksia ovat rekrytointikonseptin markkinoinnista syntyvät kustannukset. Järjestettävän tilaisuuden markkinoinnista syntyvät kustannukset maksavat palvelun ostaja. Palvelun ostaja saa siis itse päättää, missä kanavissa tilaisuutta haluaa mainostettavan.

Rekrytointipalvelukonseptin ansaintalogiikkaa ei ole vielä tarkoin määritelty ja siksi se on työn johdantokappaleessa myös rajattu kuuluvan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Jonkin verran on rekrytointikonseptin ansaintamallista kuitenkin ehtinyt muodostua ajatuksia konseptin kehittäjälle. Suunnitelmissa on tarjota palvelua kirjoittajan ja kolmen muun opiskelijan kanssa perustamassa yrityksessä. Rekrytointikonseptin voisi myydä esimerkiksi Laurea-ammattikorkeakoululle, niin että tilaisuus tultaisiin järjestämään pari kertaa vuodessa jokai-

sessä viidessä yksikössä. Osallistujien värvääminen, käytännön järjestelyt ja tilaisuuden ohjaaminen kuuluisivat sovittuun hintaan. Seuraavan testauksen yhteydessä tulisi arvioida tarkemmin tilaisuuden järjestämiseen käytettyjä työtunteja ja muita syntyneitä kustannuksia palvelun hinnoittelemiseksi.

## 6 Arviointi

Tässä luvussa on vedetty yhteen opinnäytetyössä oleellisimpia yhteneväisyyksiä aiheen teorian ja käytännön toteutuksen välillä. Tämän jälkeen on pohdittu toiminnallisen opinnäytetyön onnistumista, tavoitteisiin pääsemistä ja omaa ammatillista kehittymistä.

Aiemmin teoriakappaleessa on mainittu Parantaisen (2007, 99-100) mukaan asiakas, että tulee pitää mukana kehitysprosessissa alusta asti. Mitä varhaisemmassa vaiheessa saadaan asiakkailta palautetta tuotteesta tai palvelusta, sitä parempi. Tämän rekrytointikonseptin kehittämisessä lähdettiin liikkeelle suunnittelemalla ensimmäinen versio palvelukonseptin prosessin kulusta ja sovittiin varhaisessa vaiheessa ensimmäisen testaustilaisuuden ajankohta oikeiden asiakkaiden kanssa. Näin saatiin heiltä arvokasta palautetta konseptin jatkokehittelyä varten. Uuden palvelun kannalta oli tärkeää saada tietää myös tuottiko palvelu konseptin kehittäjän olettamaa hyötyä asiakkaille ja olisiko palvelulle kysyntää.

Konseptin testaus ja saatu palaute osoitti, että palvelun käyttäjät olivat toteutukseen tyytyväisiä ja kokivat konseptista olevan hyötyjä rekrytoinnissa ja työn hakemisessa. Tuulaniemi (2011, 72) kertoo, että palautteen kerääminen suoraan palvelukuluttamisen jälkeen on perinteisin tapa mitata palvelukokemuksen onnistumista. Tätä toimintatapaa noudatettiin myös rekrytointikonseptin testauksessa, jossa palaute kerättiin keskustelun muodossa osallistujilta. Testaustilaisuuteen osallistui yhteensä yhdeksän henkilöä. Sammallahden (2009,51) mukaan ideaalikoko palautteen keräämiseen keskustelun muodossa on 6-12 henkilöä.

Martinsuo ja Kohtamäki (2014, 70) ovat kertoneet, että palvelukonseptin kuvaus kertoo tyydyttävät asiakastarpeet, palveluoperaatiot: miten palvelu toteutetaan, palvelun tuotos: asiakkaan saama hyöty ja arvo sekä tavoite: mitä halutaan saavuttaa palvelua tarjoamalla. Tässä opinnäytetyössä lopputuotoksena oli uusi testauksen avulla kehitetty rekrytointipalvelukonsepti. Työssä on esitetty alkuperäinen malli, jolla konseptia lähdettiin testaamaan. Testauksesta saatujen palautteiden pohjalta lähdettiin miettimään kehitettäviä asioita konseptista ja kehityskohteiden perusteella tehtiin kehitetyn palvelukonseptin kuvaus. Kuvauksen yhteydessä on koottu asiakkaiden kohtaamat ongelmat, joihin konsepti pystyy vastaamaan sekä esitetty konseptin tuottama hyöty asiakkaalle ongelman ratkaisemiseksi. Näin pyrittiin kirkastamaan myös asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys taas tarkoittaa, että ymmärretään miten asiakkaan palvelusta saama arvo muodostuu (Tuulaniemi 2011, 71-72).

Opinnäytetyössä kehitetty rekrytointipalvelukonsepti on todettu hyödylliseksi ja varteenotettavaksi vaihtoehdoksi ammattikorkeakoulujen ohjelmaan lisäämään helpotusta harjoittelu- paikkojen löytymisessä. Pienempien ja keskisuurten yritysten rekrytointiin palvelukonsepti voi olla tulevaisuudessa aikaa ja rahaa säästävä vaihtoehto. Testatulla rekrytointipalvelukonseptillä on mahdollisuudet laajentua moniin eri käyttötarkoituksiin. Rekrytointipalvelukonsepti voisi soveltua esimerkiksi työvoimatoimistoille helpottamaan työttömien työpaikan löytymistä.

Konseptia tulisi vielä testata edellisessä luvussa esitellyn prosessin mukaisesti. Suurempi osallistujamäärä toisi konseptin hyötyjä ja oleellisempia parannuskohteita enemmän esiin. Toisen testauksen jälkeen tulisi selvittää, kuinka moni osallistujista hyötyi konkreettisesti esimerkiksi saaden harjoittelu- tai kesätyöpaikan, harjoittelijan tai työntekijän tai, jos konsepti tuotti jotain muuta konkreettista hyötyä osallistujille niin, minkälaista hyötyä oli.

Opinnäytetyön tavoite oli kehittää uusi rekrytointipalvelukonsepti testauksen avulla oikeilla asiakkailla ja saada vastaus siihen, vastaako konsepti opiskelijoiden tai yritysten tarpeisiin, onko konsepti toimiva ja miten sitä tulisi kehittää. Näihin kysymyksiin opinnäytetyö tuotti vastauksen. Tavoitteeseen pääsemiseksi haastavaa oli saada osallistujia tilaisuuteen, joka on uudenlainen ja erilainen, mikä taas saattoi herättää osassa ennakkoluuloja. Käytännön järjestelyissä suurta apua tuottivat mukana olleet kaksi opiskelijaa, jotka auttoivat käytännön asioissa ja toivat osaltaan rakentavia ehdotuksia konseptin toimivuuteen liittyen.

Opinnäytetyö opetti paljon palvelukonseptin kehittämisestä ja testaamisesta käytännössä. Uuden palvelukonseptin kuvaamisessa opettavaista oli muun muassa, että osaisi kuvata prosessin mahdollisimman yksityiskohtaisesti sekä raportoida testauksen kulun mahdollisimman tarkkaan. Konsepti opetti myös projektin johtamista sekä palautteen hyödyntämistä palvelun kehittämiseen tähtäävässä työssä. Saatu palaute, tuli se sitten asiakkaalta, ohjaajalta tai opiskelijakollegalta, on aina jollain tavalla hyödyllistä. Se auttaa oman ajattelumaailman laajentamisessa sekä eteenpäin pääsemisessä.

Työskenteleminen yksin ja olemalla itse itsensä toimeksiantaja teki työn etenemisen suunnittelemisesta vaivatonta. Tosin aika ajoin aikatauluhaasteita loi täysipäiväinen työ kirjoittamisen ohella. Yksin työskentelyn etuja oli myös, että tavoitteet työlle sai määrittellä itse. Toisaalta välillä prosessin varrella tuli kaivattua ajatusten vaihtajaa. Työn eteenpäin viemistä helpottivat keskustelut ohjaajan, osallistujien ja järjestelyissä mukana olleiden opiskelijoiden kanssa.

Oman idean kehittäminen ja testaaminen teki opinnäytetyöprosessista mielenkiintoisen ja ammatillisen itsetunnon kannalta merkittävän. Oli kannustavaa huomata, miten paljon oma kehittämä konsepti sai positiivista palautetta. Opinnäytetyön tärkeänä tavoitteena kirjoittajalle oli ryhtyä oikeasti konkreettisiin tekoihin syntyneen idean testaamiselle. Siksi opinnäytetyössä ei toteutettu esimerkiksi alustavaa tutkimusta uuden rekrytointikonseptin tarpeen kartoittamiseksi mahdollisten asiakkaiden keskuudessa. Toiminnallinen opinnäytetyö, jonka aiheena oli palvelukonseptin testauksen järjestäminen ja konseptin kehittäminen, palveli parhaiten uuden rekrytointipalvelukonseptin kehittymistä, sen eteenpäin viemistä sekä kirjoittajan ammatillisen osaamisen kehittymistä käytännön tehtävissä.

## Lähteet

- Alajärvi, K., Hägg, M., Kärkkäinen, V., Leveelahti, S., Vallisaari, M., Vuorio, P. & Yli-Kerttula, M. 2014. Ammattilainen viestii. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. & Ojasalo, Katri. 2000. Service productivity: toward a conceptualisation of the transformation of inputs into customer value in services. Helsingfors : Swedish School of Economics and Business Administration
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, P., Rynänen, T., Salkari, I., Tinnilä, M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaa: haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijänä. 3.painos. Helsinki: Edita.
- Hyysalo, S. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä: tieto, tutkimus, menetelmät. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Johnston, R. & Clark, G. 2001. Service Operations Management. Pearson Education Limited: Harlow.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.painos. Helsinki: WSOY.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria: sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1.painos. Helsinki: WSOY.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat.
- Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Helsinki: WSOY.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.
- Martinsuo, M. & Kohtamäki M. 2014. Teollisen palveluliiketoiminnan uudistaminen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. & Jyljä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän toiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. 1.-2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Helsinki: Talentum.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4.painos. Helsinki: Kauppakamari.

#### Artikkelit

Louw, G. 2013, Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape. SA Journal of Human Resource Management. 1/2013: 1-10.

Zaharie, M., Osoian, Codruta. 2013. Job recruitment and selection practices in small and medium organisations. Studia Universitatis Babeş-Bolyai. 2/2013: 86-94.

#### Internet-lähteet

Hietala, H. 2013. Tulostettu 7.4.2015.

<http://www.servicealliance.fi/tervetuloa/wp-content/uploads/2013/11/Hietala.pdf>

Palveluliiketoiminnan sanasto. 2010. Tekes. Tulostettu 7.4.2015.

[http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim\\_sanasto.pdf](http://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf)

Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2015. Viitattu 29.4.2015.

<http://www.tem.fi/innovaatiot/palveluinnovaatiot>

Työ- ja Elinkeinoministeriö. 2015. Viitattu 29.4.2015.

[http://www.tem.fi/innovaatiot/palveluinnovaatiot/yksityinen\\_palveluliiketoiminta](http://www.tem.fi/innovaatiot/palveluinnovaatiot/yksityinen_palveluliiketoiminta)

Kiireenkesytys. 2015. Viitattu 14.5.2015.

<http://www.kiireenkesytys.fi/Etusivu.html>

## Kuviot

Kuvio 1: Kehittämisen prosessin vaiheet ja opinnäytetyön rajaus (mukaillen Kananen 2012, 52-53)	8
Kuvio 2: Opinnäytetyöprosessin vaiheet	9
Kuvio 3: Strateginen ajattelu palvelukeskeisessä organisaatiossa (mukaillen Grönroos & Ojasalo 2000, 305)	13
Kuvio 4: Konseptin kehittämisen vaiheet (mukaillen Sammallahti 2009, 50 Ylälahden mukaan)	20
Kuvio 5: Rekrytointi prosessina (mukaillen Hyppänen 2013, 165-166)	22
Kuvio 6: Testattava rekrytointiprosessi	25
Kuvio 7: Konseptin testauksen prosessikuvaus	26
Kuvio 8: Esittelykierroksen kulku	27
Kuvio 9: Konseptin mallin vertailu (mukaillen Hyppänen 2013, 165-166)	29
Kuvio 10: Palautekeskustelun kysymykset	31
Kuvio 11: Palauteiden yhteenveto	36
Kuvio 12: Konseptin kehitysehdotukset	37
Kuvio 13: Kehitetyn konseptin prosessikuvaus (mukaillen Kinnunen 2004, 23)	38
Kuvio 14: Rekrytointikonseptin hyödyt osallistujille	40

Kuvat

Kuva 1: ..... 28