

ONNISTUNUT REKRYTOINTI JA HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN OPISKELIJAPROJEKTISSA

CASE: DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketaloudenala
Liiketalouden ko
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Elli Pirttilä

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PIRTTILÄ, ELLI:

Onnistunut rekrytointi ja henkilöstön
sitoutuminen opiskelijaprojektissa
Case: DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät
2015

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 56 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia, mitkä tekijät takaavat onnistuneen rekrytoinnin ja henkilöstön sitoutumisen opiskelijaprojektissa sekä miten rekrytoinneissa ja henkilöstön sitoutuneisuudessa on onnistuttu DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 –projektissa. Opinnäytetyö on suoritettu toimeksiantona Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijaprojektille DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa on käsitelty rekrytointia. Rekrytoinnin teoria on rajattu alkamaan rekrytoinnin suunnittelusta edeten henkilöarvioinninmenetelmiin. Toisessa osassa on käsitelty henkilöstön sitoutumista ja sen haasteita.

Empiirisessä osuudessa on suoritettu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, jotka suoritettiin maaliskuussa 2015. Teemahaastattelut järjestettiin kuudelle DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 –projektin työntekijälle sekä kahdelle projektin rekrytoinneista vastuussa olleelle johtoryhmän jäsenelle.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – projektin rekrytoinneissa on pääasiassa onnistuttu ja henkilöstö oli pääosin sitoutunut projektiin. Projektin onnistumisen kannalta on tärkeää, että oikeanlaiset ja sitoutuneet henkilöt tekevät yhdessä töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektin johdon ja tiimiesimiesten rooli on luoda hyvää yhteishenkeä ja auttaa henkilöstöä sitoutumaan projektiin.

Asiasanat: rekrytointi, henkilöstön sitoutuminen, DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – projekti

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

PIRTTILÄ, ELLI:

A successful recruitment and
employee commitment in a student
project
Case: DuuniExpo and
Entrepreneurship Day 2015

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 56 pages, 3
pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to study the factors which guarantee a successful recruitment and employee commitment in a student project. The second objective of this thesis is to study how recruitment and employees commitment succeeded in DuuniExpo and Entrepreneurship Day 2015 project. The study was commissioned by Lahti University of Applied Sciences' student project DuuniExpo and Entrepreneurship Day 2015.

The teoretical part of this thesis is divided into two parts. The first part discusses recruiting. This is narrowed down to planning recruitment and applicant assessment methods. The second part deals with employee commitment and its challenges.

The empirical section is based on using qualitative research methods. The data was collected by theme interviews. The theme interviews were organized for six DuuniExpo and Entrepreneurship Day 2015 project workers and for two members of project management team. The theme interviews were conducted in March and April 2015.

Based on the results it can be concluded that recruiting personnel to DuuniExpo and Entrepreneurship Day 2015 was mainly successful and the personnel was committed to the project. For a project to be successful, it is important that the right and committed people work together to achieve project objectives. The role of a management team and team managers is to create good spirit and help project personnel to commit to a project.

Keywords: recruitment, employee commitment, DuuniExpo and
Entrepreneurship Day 2015 project

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	1
1.2	Tutkimusmenetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	ONNISTUNUT REKRYTOINTI	5
2.1	Työnantajakuva	5
2.2	Henkilöstösuunnittelu	7
2.2.1	Henkilöstösuunnitteluprosessi	9
2.2.2	Henkilöstöstrategia	11
2.2.3	Strategisen henkilöstösuunnittelun haasteita	12
2.3	Henkilöstön hankintakanavat	14
2.3.1	Ulkoinen rekrytointi	14
2.3.2	Sisäinen rekrytointi	15
2.4	Henkilöarvioinnin menetelmät	16
3	SITOUTUNUT HENKILÖSTÖ	21
3.1	Henkilöstön sitoutuminen ja sen haasteet	21
3.2	Sitoutumisen asteet	25
3.3	Osaamisjohtajuus sitouttamisen työkaluna	26
4	CASE: DUUNIEXPO JA YRITTÄJYYSPÄIVÄT 2015	28
4.1	DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 –projekti	28
4.2	Toteutus	30
4.3	Johtoryhmän jäsenten tulokset	30
4.4	Projektiryhmän jäsenten tulokset	34
4.4.1	Rekrytointi	35
4.4.2	Henkilöstön sitoutuminen	42
4.5	Pohdintaa, johtopäätökset ja kehitysehdotukset	46
4.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	49
5	YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	54
	LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Menestymisen edellytyksenä on se, että oikeat ihmiset ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeat taidot (Ulrich, Smallwood & Sweetman 2009, 103).

Henkilöstöjohtaminen nähdään yhtenä johtamisen osa-alueena muiden joukossa ja sillä uskotaan olevan merkitystä yrityksen menestymiselle omassa liiketoiminnassaan (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 71). On yleisesti hyväksyttyä uskoa, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat yrityksen toiminnan tukipilareita. Riittävä ja osaava henkilöstö yrityksessä ei tosin ole itsestäänselvyys ja henkilöstön osaamisen puutteet heijastuvatkin väistämättä ulospäin vaikuttaen yrityskuvaan heikentävästi. (Viitala 2009, 8–10.)

Organisaation ja siinä työskentelevän henkilön välistä psykologista suhdetta käsitellään sitoutumisena. Henkilöstön sitoutumista on pidetty yritykselle hyvin tärkeänä asiana, jonka avulla saavutetaan yrityksen itselleen asettamat tavoitteet sekä varmistetaan toiminnan laatu. (Viitala 2009, 88–89.)

DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät on Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoiden vuosittainen projekti, jonka tavoitteena on järjestää Lahden seudun nuorille opiskelu-, rekrytointi- ja verkostoitumismessut sekä saattaa yhteen alueen nuoret ja yrittäjät. DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 on järjestyksessään seitsemäs projekti.

1.1 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät takaavat onnistuneen rekrytoinnin ja henkilöstön sitoutumisen opiskelijaprojektissa. Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on

”Mitkä tekijät takaavat onnistuneen rekrytoinnin ja henkilöstön sitoutumisen opiskelijaprojektissa?”.

Alatutkimuskysymys on

”Miten DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – projektin rekrytoinneissa onnistuttiin ja kuinka sitoutunutta henkilöstö oli?”

ja sen tehtävänä on tukea päätutkimuskysymystä.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijaprojektille DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015. Opinnäytetyön aihe valikoitui opinnäytetyöntekijän omakohtaisten kokemusten perusteella. Opinnäytetyöntekijä toimi vuoden 2014 projektissa henkilöstöpäällikkönä ja huomasi, että opiskelijaprojektissa tulisi tutkia ja kehittää henkilöstöhankintoja ja -sitoutumista.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään rekrytoinnissa onnistumista ja henkilöstön sitoutumista opiskelijaprojekti-näkökulmasta.

Rekrytointiprosessi sisältää kolme vaihetta, jotka ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi (Hyppänen 2013, 165). Tässä opinnäytetyössä rekrytointiprosessin teoriaosuus rajataan käsittelemään rekrytoinnin suunnittelua ja toteutusta. Teoriaa rajataan niin, että se on sovellettavissa opiskelijaprojektin työkaluksi, mutta myös yleistettävissä. Näin ollen tässä työssä henkilöstöllä tarkoitetaan opiskelijaprojektissa mukana olevia opiskelijoita, poisluettuna opiskelijat, jotka kuuluvat projektin johtoryhmään. Yrityksellä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – projektia.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoriaosuus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena.

Teoriaosuudessa käsitellään rekrytointia ja henkilöstön sitoutumista, käyttäen hyödyksi sekä kotimaista että ulkomaista kirjallisuutta.

Opinnäytetyön teoriaosuus antaa pohjaa kysymykselle, miksi onnistunut rekrytointi ja henkilöstön sitoutuminen ovat tai niiden pitäisi olla yrityksille tärkeitä asioita.

Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Harkinnanvarainen otanta on usein laadullisessa tutkimuksessa käytetty toimintatapa, jolloin keskitytään vain pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan perusteellisesti. Apuna käytetään erilaisia haastatteluja ja havaintoja. Tutkijan tulee rakentaa tutkimukseensa vahvat teoreettiset perustukset, jotka myös ohjaavat aineiston keruuta. (Eskola & Suoranta 2003, 15–18.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto kerätään teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu rakentuu aihepiireihin eli teema-alueisiin, joita noudatetaan. Teemat perustuvat teoria-osuudessa käsiteltyihin aiheisiin eli tutkimuksen viitekehykseen. Kysymysten tarkka muoto ja kysymisjärjestys muokkautuvat haastattelun edetessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203; Pitkäranta 2014, 93.)

Empiirisessä osuudessa selvitetään, millä keinoin opiskelijaprojekti voi onnistua rekrytoinneissaan ja henkilöstön sitoutumisessa yritykseen. Tavoitteeseen päästään suorittamalla puolistrukturoituja teemahaastatteluja DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 projektin työntekijöille. Myös kahdelle projektin johdossa olleelle opiskelijalla järjestetään teemahaastattelut, jotta saataisiin esiin johdon näkökulmaa onnistuneesta rekrytoinnista ja henkilöstön sitoutuneisuudesta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

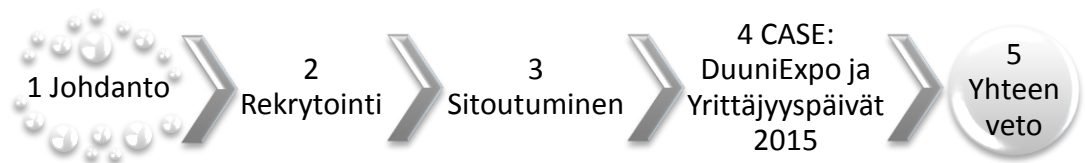
Opinnäytetyö koostuu viidestä pääluvusta, joista ensimmäinen luku muodostuu johdannosta. Johdannossa selvitetään työn taustat ja tavoitteet sekä tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset.

Toisessa pääluvussa käsitellään rekrytointia henkilöstösuunnittelun ja –strategian muodostumisen kautta.

Kolmannessa pääluvussa perehdytään aiheeseen henkilöstön sitoutuminen.

Neljäs luku sisältää empiirisen osuuden.

Viidennessä luvussa on tehty yhteenveto, jossa kerrataan opinnäytetyön tavoite ja sen toteutuminen.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 ONNISTUNUT REKRYTOINTI

Yrityksen kaikkein tärkein menestystekijä liike-elämässä on rekrytoinnissa onnistuminen eli oikeat henkilöstöhankinnat. Vain näin voidaan varmistaa yrityksen kilpailukyvyn säilyminen tulevaisuudessakin. Rekrytointi sisältää toimenpiteitä, joilla tarvittava henkilöstö haalitaan yritykseen. Toimenpiteet koostuvat suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinneista. Huolellisella suunnittelulla luodaan linjat, joiden avulla rekrytoinnissa voidaan onnistua ja samalla myös minimoidaan epäonnistuneet rekrytoinnit. Onnistuessaan rekrytointi tuo organisaatioon positiivista kehitysvoimaa ja nostaa osaltaan toiminnan laatua. Epäonnistuneesta rekrytoinnista sen sijaan voivat kärsiä pitkällä aikavälillä sekä organisaatio että sen asiakkaat ja rekrytoitu henkilö myös itse. (Hyppänen 2007, 176; Mäntylä 2015, 10; Viitala 2009, 100; Österberg 2014, 91.)

Kun puhutaan rekrytointiprosessista, nähdään rekrytointi jatkuvana toimintona yrityksessä. Tällöin on tarpeen suunnitella prosessi, joka auttaa rekrytointien toteutuksessa. Kun kaikki vaiheet on suunniteltu etukäteen, on prosessin onnistuminenkin todennäköisempää. (Österberg 2014, 91.)

Se, miten yritys päättää rekrytointia toteuttaa, vaikuttaa aina myös työnantajakuvaan (Österberg 2014, 91).

2.1 Työnantajakuva

Työmarkkinoilla mielikuvien muodostumista yrityksestä ohjaa työnantajaimago, josta voidaan käyttää myös käsitettä työnantajakuva. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan yrityksen sisällä muodostunutta kuvaa työnantajasta, kun taas ulkoinen työnantajakuva muodostuu yrityksen ulkopuolisten henkilöiden näkemyksistä. Työnantajakuva luodaan yrityskuvan avulla totuudenmukaisin markkinointiviestinnällisin keinoin sekä asiakaskokemusten ja uutisoinnin avulla. Markkinointiviestintää tehokkaammin työnantajakuvaan vaikuttaa ystäviltä saatu tieto yrityksen toimintatavoista. Rekrytoinnin kannalta epämiellyttävä tilanne muodostuu,

jos markkinointiviestintä ja ystäviltä saatu tieto ovat vahvasti ristiriidassa. Tärkein keino kehittää työnantajakuva onkin kiinnittää huomiota siihen, miten organisaation henkilöstövoimavaroja johdetaan. Yrityksen työntekijöiltä sekä organisaatioista, joissa työnantajakuva tiedetään hyväksi, saadaan tietoa kehittämiskohteista. Myös yrityksestä vapaaehtoisesti lähteviin kannattaa panostaa kattavilla lähtöhaastatteluilla, jotta saadaan ideoita kehittämiskohteista. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67; Viitala 2014, 104.)

Imagoon vaikuttavat myös rekrytointipolitiikka, joka näkyy ulospäin rekrytointi-ilmoitusten kautta. Yrityksen tapa kohdella ja johtaa työntekijöitään vaikuttaa myös siihen millaista tietoa yrityksestä välittyy työmarkkinoille. (Viitala 2009, 104.) Työnantajakuva vaikuttaa rekrytointien lisäksi myös organisaation henkilöstön sitoutuneisuuteen. Työnantajakuva ja yrityksen maine kulkevat käsi kädessä, ja niihin vaikuttavat muun muassa millaista johtamista yrityksen sisällä harrastetaan, millaisia tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa ja kuinka se panostaa jatkuvaan kehittymiseen ja yritys vastuuseen. Myös yrityskulttuuri ja menestys vaikuttavat osaltaan työnantajakuvan ja maineen muodostumiseen. (Hyppänen 2013, 24.) Hyvä maineisia yrityksiä arvostetaan työpaikkana. Henkilöstön vaihtuvuus sekä palkkakustannuksista aiheutuvat paineet ovat hyvä maineisella yrityksellä pienempiä (Aula & Heinonen 2002, Hyppäsen 2013, 24 mukaan).

2.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun perinteet ulottuvat 1960-luvulle. Alkujaan 1960- ja 1970-luvuilla länsimaisten teollisuusyritysten yleistynyt toiminto sisälsi lähinnä määrällistä työvoimasuunnittelua, jonka avulla pyrittiin kartoittamaan työvoiman tarve eri tilanteissa ja ajanjaksoissa. Vaikka suunnittelu sisälsi sekä työn suunnittelua että organisaation ja käytäntöjen kehittämistä, käytettiin suunnittelussa lähinnä laskennallisia menetelmiä. Viimeisimpien vuosikymmenien aikana kehitys on muuttanut henkilöstösuunnittelua strategisemmaksi ja myös laadulliset tekijät huomioon ottavaksi, eikä laskelmia enää juuri käytetä. (Viitala 2009, 50–51.)

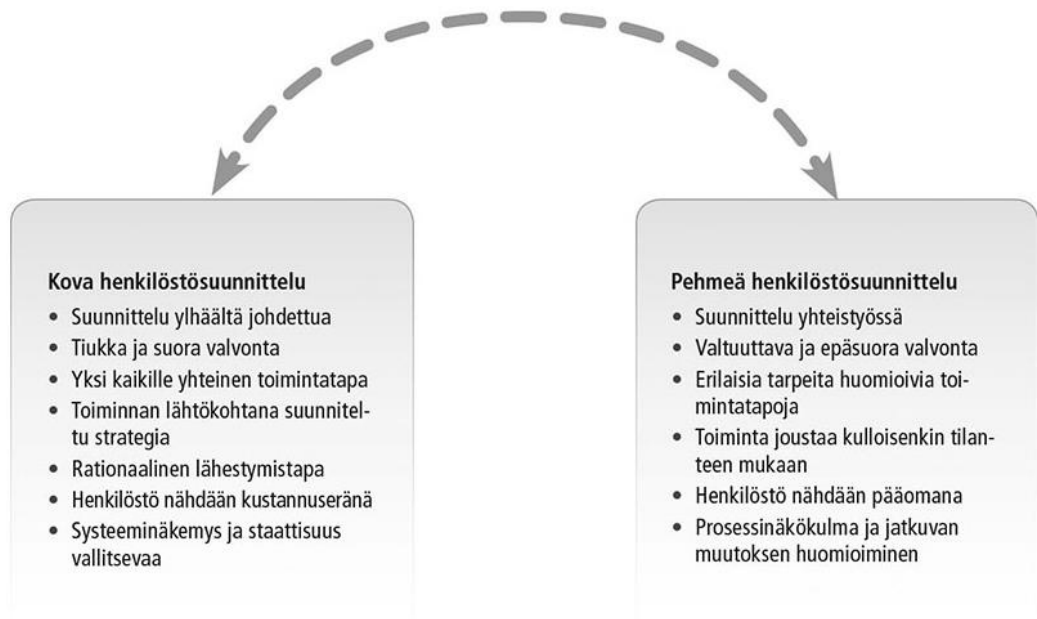


KUVIO 2. Henkilöstösuunnittelun osa-alueet (Österber 2014, 27, mukaillen)

Henkilöstösuunnittelu on ainakin jollain tavalla osa jokaisen yrityksen yritys-elämää. Henkilöstöön kohdistuvat muutokset liiketoimintastrategian toteuttamiseksi ovat osa henkilöstösuunnittelua, jonka tavoitteena on varmistaa, että riittävä ja oikeanlainen henkilöstö sekä osaaminen kohtaavat organisaatiossa. Kaikki suunnitelmat, jotka kohdistuvat

liiketoiminnan koon muutoksiin, heijastuvat myös henkilöstöön ja sitä kautta henkilöstösuunnitteluun. (Viitala 2014, 48; Viitala 2009, 50–55; Österberg 2014, 26–27.)

Henkilöstösuunnittelun lähestymistavan voi jakaa ”kovaan” ja ”pehmeään” tyyliin. Kova henkilöstösuunnittelu on rationaalista ja sen lähtökohtana ovat liiketoimintastrategia ja -suunnitelmat. Henkilöstö nähdään ensi sijaisesti kustannuseränä, jota valvotaan ja johdetaan ylhäältä alaspäin. Pehmeässä henkilöstösuunnittelussa on samat lähtökohdat, mutta henkilöstö otetaan paremmin huomioon liiketoiminnan muutoksissa. Kustannuserän sijaan henkilöstö nähdään pääomaeränä, jonka puolesta ollaan valmiita joustamaan. Pehmeän henkilöstösuunnittelun tavoitteena on määritellä päälinjaukset, joita organisaation sisällä voidaan soveltaa tilanteen mukaan. (Viitala 2014, 48.)



KUVIO 3. Kova ja pehmeä henkilöstösuunnittelu (Leopold 2002, 27; Viitalan 2014, 48 mukaan)

Nykyään suositaan strategisesti määriteltyä, mutta hieman pehmeämpää linjausta. Tämä tarkoittaa, että henkilöstösuunnittelu ei ole enää pelkästään matemaattisin keinoin ennustamista, vaan siinä pyritään myös ottamaan huomioon laadulliset tekijät, kuten hyvinvointi asiat. Myös

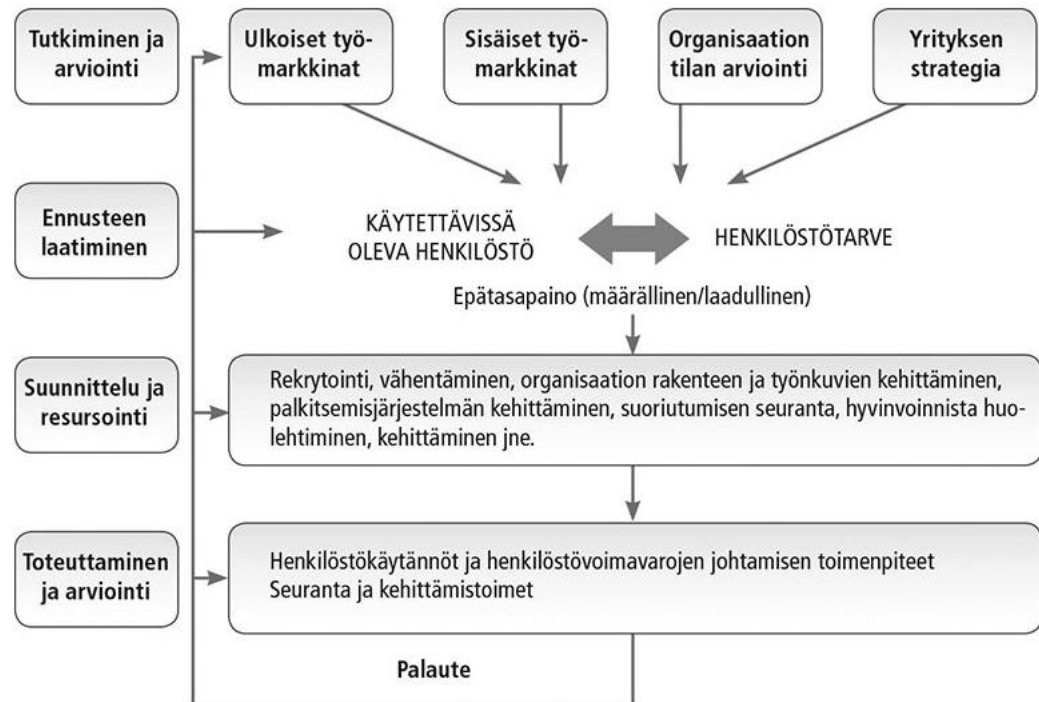
nopeisiin muutoksiin varautuminen sekä liiketoiminnan joustavuuden turvaaminen ovat välttämättömiä huomionkohteita. Edellä mainitussa ympäristössä tarkasti suunnitellut henkilöstösuunnitelmat ovatkin lähes mahdottomia ylläpitää. (Viitala 2014, 49.)

Työnsuunnittelu voidaan laskea osaksi henkilöstösuunnittelua. Työnsuunnittelulla tarkoitetaan suunnitelmaa organisaation muodostumisesta ja vastuualueiden jakautumisesta eri toimijoiden kesken. Eri toimijoiden, esimerkiksi tiimien, sisällä tehtävät pilkotaan sisällyttämään yksittäisten henkilöiden työtehtäviin. Työtehtävät ja työnkuva ovat yleensä melko pysyviä organisaatiossa. (Viitala 2014, 50.)

2.2.1 Henkilöstösuunnitteluprosessi

Henkilöstösuunnitelma voidaan laatia niin, että se etenee suunnitelmallisesti. Monet yritykset höydyntävätkin tätä toimintatapaa, vaikka siihen liittyykin markkinoihin kuuluvaa epävarmuutta. Oletetaan kuitenkin, että liiketoimintastrategiasta johdettu työntekijätarve voidaan ennakoita suunnitella. Suunnitelmallista pidetään turvallisempaa vaihtoehtona, kuin tapaa, jossa reagoidaan vain jo tapahtuneeseen, mahdollisesti akuuttiin henkilöstötarpeeseen. (Viitala 2014, 51.)

Rationaalinen henkilöstösuunnitelma tehdään liiketoimintastrategiaa hyödyntämällä. Oletetaan, että liiketoimintastrategian mukaisiin henkilöstö muutoksiin voidaan ennakoita varautua ja näin ollen myös suunnitella tulevaisuutta. Henkilöstötarpeen hallinta ja sen sopivuuden määrittely nykyhetkeen onkin yksi rationaalisen henkilöstösuunnittelun päämääristä. (Viitala 2014, 51.)



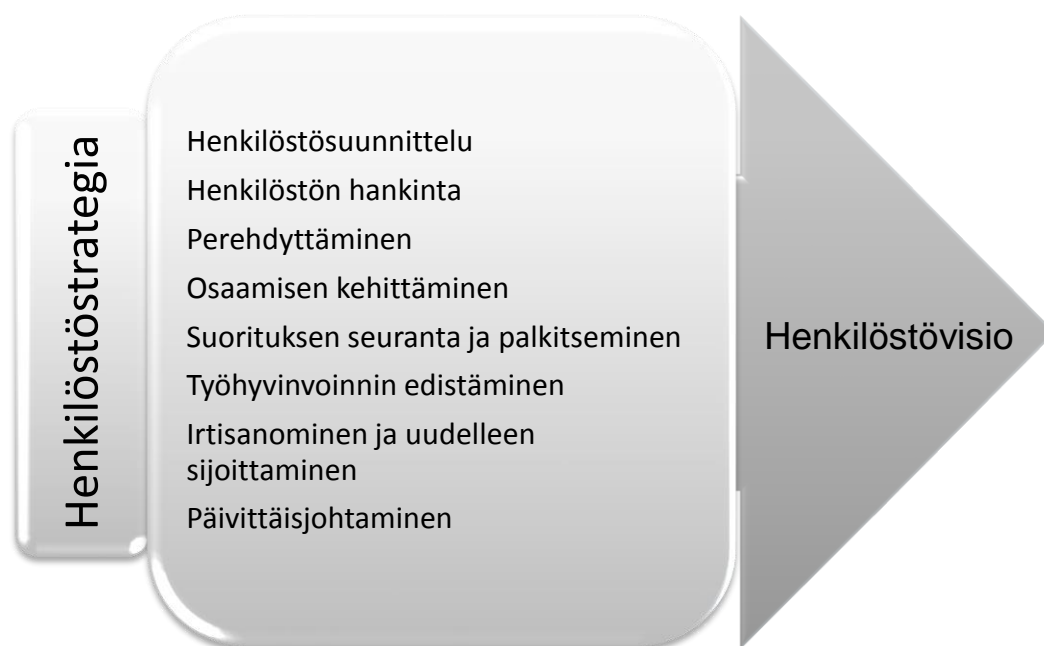
KUVIO 4. Rationaalisen henkilöstösuunnittelun kulku (Bramham 1994, mukailen, Viitalan 2014, 51 mukaan)

Tilannekartoitus kuuluu henkilöstösuunnitteluprosessin **ensimmäiseen vaiheeseen**. Tilannekartoituksessa muodostetaan kuva nykytilasta ja tulevaisuudesta, jonka lähtökohtina käytetään yrityksen strategiaa ja suunnitelmia. Näiden avulla luodaan kuva yrityksen henkilöstötarpeesta sekä määrällisenä että laadullisena. Ennuste, jossa otetaan huomioon henkilöstöntarve tulevaisuudessa, laaditaan **toisessa vaiheessa**. Ennusteen avulla voidaan määrittellä osaamisen määrän ja laadun tarve. **Kolmannessa vaiheessa** laaditaan suunnitelmat henkilöstömuutosten hoidosta. Henkilöstöhankinnat ja vähennykset, sekä säilyminen nykytilassa ovat karkeasti jaotellut päävaihtoehdot. **Neljäs vaihe** koostuu toteutuksesta ja arvioinnista, joita muutetaan tarvittaessa. Toteutusta ohjataan käyttäen apuna eri henkilöstökäytäntöjä. (Viitala 2014, 50–51.)

2.2.2 Henkilöstöstrategia

Strategiat määrittelevät yritystoiminnan suunnan. Ne koostuvat valinnoista, joiden avulla pyritään pääsemään haluttuun visiotilaan. Visiot voivat kuitenkin elää ja muuntua ympäristön tarpeiden muuttuessa, siksi myös strategioiden suunnittelussa on oltava joustoa. Strategioita voidaan kuitenkin pitää yrityksen toiminnan määrittelijöinä, jotka usein pysyvät suunnilleen samanlaisina kuin niitä rakennettaessa. (Viitala 2009, 61.) Yritys, jonka strategiat ovat heikosti määriteltä, ei menesty (Kurkilahti & Äijö 2014, 61).

Yritys- ja liiketoimintastrategiat sekä operatiivisen tason strategiat ovat kolme tasoa, joista yritysmaailman strategiat koostuvat. Se, missä liiketoiminnassa halutaan olla mukana, määritellään yritysstrategiassa. Liiketoimintastrategiassa puolestaan määritellään, millä tekijöillä yritys aikoo ansaita menestyksensä. Operatiivisen eli toiminnallisen tason strategiat, kuten esimerkiksi henkilöstöstrategia, auttavat saavuttamaan liiketoimintastrategian. (Viitala 2009, 62.) Henkilöstöstrategian tehtävänä on arvioida ja suunnitella liiketoimintastrategian pohjalta henkilöstöressurssien nykytilaa sekä tulevaisuuden tarpeita ja varmistaa, että henkilöstöstrategian suunnitelmien toteuttamiselle on myös edellytykset. Liiketoimintastrategian lisäksi henkilöstöstrategian muotoutumiseen vaikuttavat olennaisesti yrityksen sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö sekä henkilöstöressurssien muovautuminen. Kun edellä luetellut tekijät otetaan huomioon, voidaan suunnitella pitkän aikavälin henkilöstöstrategia. (Österberg 2014, 25.)



KUVIO 5. Henkilöstöstrategiasta henkilöstövisioon (Viitala 2014, 23, mukaillen)

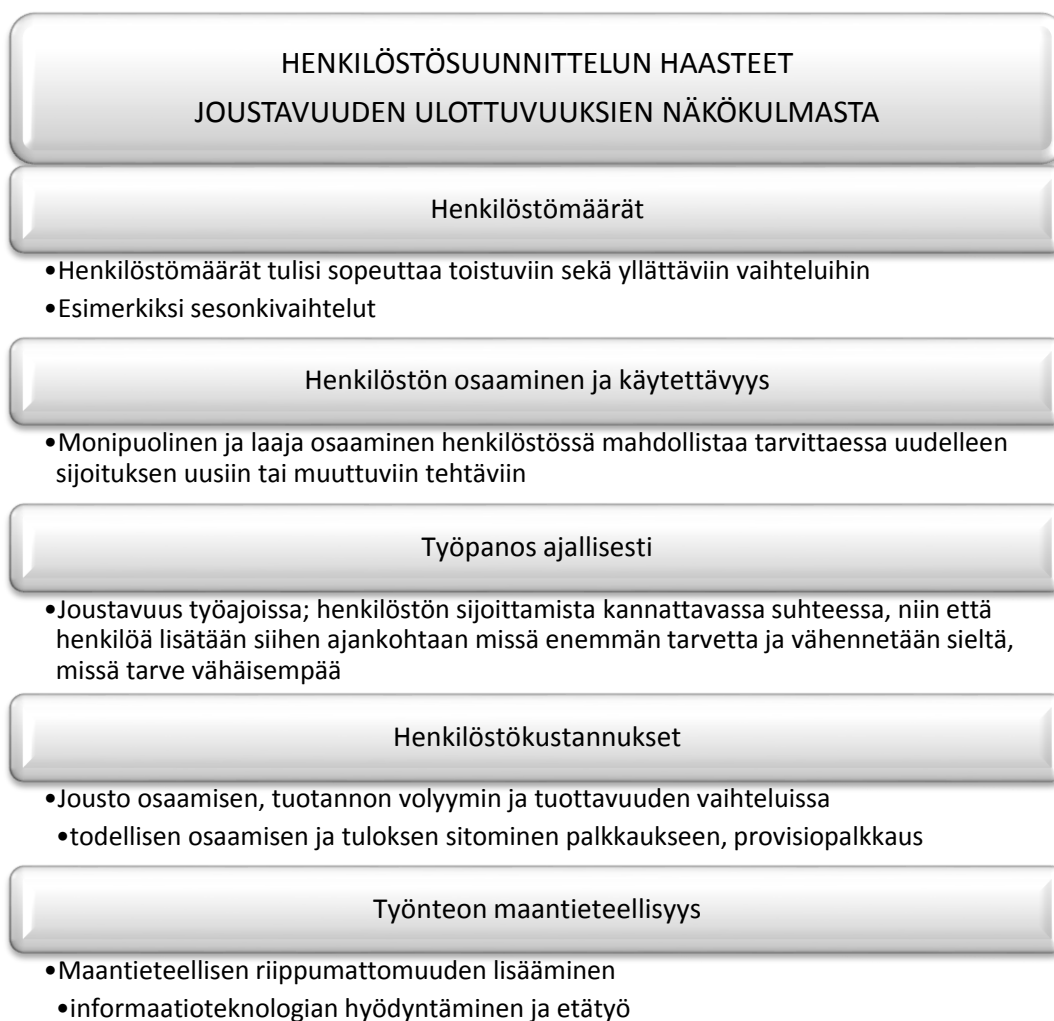
Henkilöstöpolitiikan avulla pyritään toteuttamaan valittua strategiaa määrittelemällä toimenpiteet sekä niihin liittyvät vastuut ja aikataulut. Esimerkiksi rekrytointi-, kehittämis- ja palkkapolitiikka ovat osa henkilöstöpolitiikkaa. Strategisen ja toiminnallisen tason erottaminen toisistaan on kuitenkin usein osin turhaa ja hankalaa. Tärkeintä käytännön johtamistyössä on, että kaikki henkilöstöjohtamisen toimenpiteet vievät kohti haluttua ja valittua suuntaa. (Viitala 2009, 62.)

2.2.3 Strategisen henkilöstösuunnittelun haasteita

Liiketoimintastrategian muodostaminen on ensimmäinen edellytys onnistuneeseen henkilöstövoimavarojen strategiseen johtamiseen. Liiketoimintastrategian tulee olla selkeä strategia-asetanta ja tavoitteiden on oltava selkeästi määritelty, eikä niiden tulisi olla ristiriidassa keskenään. Vaikka näissä olisikin onnistuttu, on silti edessä haasteita. Tästäkin huolimatta, on parempi tehdä linjaukset henkilöstövoimavarojen johtamiselle, kuin toimia ilman ohjausta. Yrityksen johdon tulisi olla kiinnostunut strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta ja nähdä

se tasa-arvoisena muiden johtamisen osa-alueiden kanssa. (Viitala 2009, 67.)

Viitalan (2009,67) mukaan henkilöstösuunnittelun suurimpia haasteita ovat nykyään joustavuuden vaatimukset yritystoiminnassa. Nopeat muutokset, epävakaas ja vaikea ennustettavuus ovat lisänneet joustavuuden tarvetta.



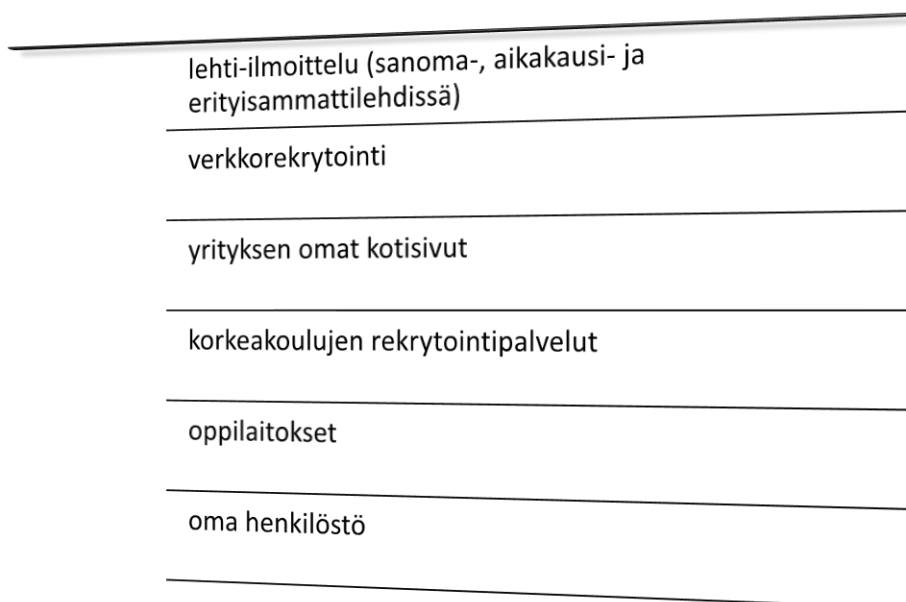
KUVIO 6. Henkilöstöjohtamisen haasteet joustavuuden ulottuvuuksien näkökulmasta (Leopold 2001, Viitalan 2009, 67 mukaan, mukailten)

Toisaalta joustavuuden tavoittelu voi johtaa siihen, ettei henkilöstöä uskalleta sitoa yritykseen, jolloin henkilöstön sitoutuminen kärsii. (Viitala 2014, 14.)

2.3 Henkilöstön hankintakanavat

2.3.1 Ulkoinen rekrytointi

Riippumatta siitä, mitä ulkoista rekrytointikanavaa käytetään, vaikuttaa se aina yrityksen työnantajakuvaan. Viestinnän merkitys rekrytointi-ilmoituksessa siis kasvaa. Ilmoituksen tarkoituksena on ensisijaisesti löytää henkilöt, jotka sopivat organisaatioon niin koulutukseltaan, osaamiseltaan ja työkokemukseltaan kuin persoonaltaan. Kun hakuilmoitus on hyvin suunniteltu ja tehty, kasvattaa se yrityksen tunnettavuutta ja kiinnostavuutta markkinointiviestinnällisin keinoin. Huumoria voi käyttää ilmoituksessa, jos halutaan luoda kuvaa vauhdikkaasta ja nuorekkaasta yrityksestä. Huumorin käyttäminen ilmoituksessa on kuitenkin haastellista ja vaikeaa, ja se voi luoda myös vääriä mielikuvia tai pahimmillaan johtaa hakijoita ja ilmoituksen lukijoita harhaan. Siksi hakuilmoitus onkin hyvä luetuttaa useammalla henkilöllä ennen varsinaista julkaisua ja kysyä, miten he ymmärtävät ilmoituksen viestin. (Österberg 2014, 94.)



KUVIO 7. Erilaisia rekrytointikanavia (Österberg 2014, 94 mukailten)

Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa muun muassa rekrytointiaikataulu, budjetti sekä millaiseen tehtävään uuttaa henkilöä haetaan. Näyttävämpää

hakua sovelletaan usein, kun haetaan henkilöä johtotehtäviin. Myös se, miten ja kuinka paljon haun halutaan vaikuttavan yrityskuvaan, vaikuttaa millainen hakukanava valitaan. Rekrytointikanavan valintaan ja siihen miten rekrytointi kokonaisuudessaan hoidetaan, vaikuttavat yrityksen resurssit ja osaaminen. (Österberg 2014, 95.)

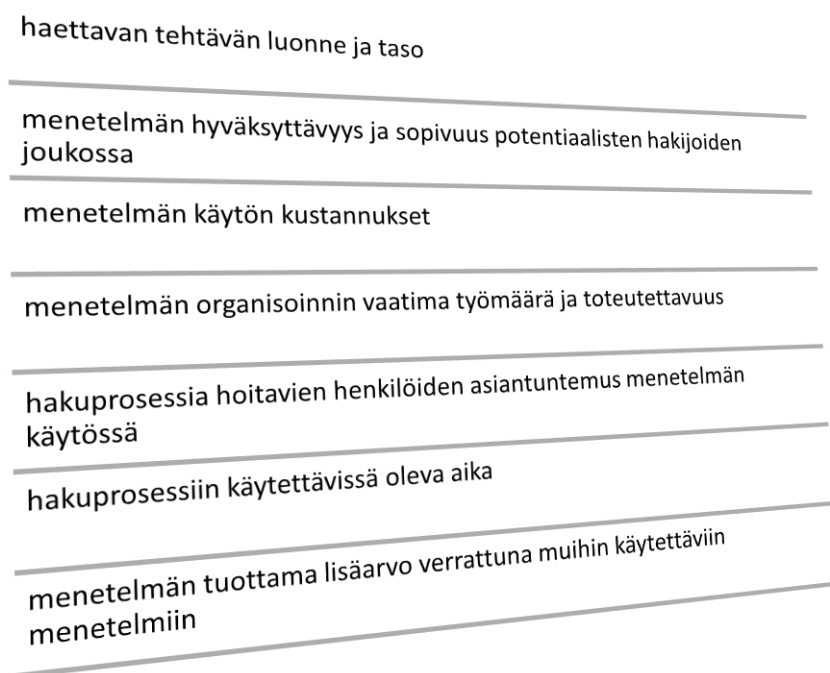
Internet-rekrytoinnista on tullut yhä suosittumaa. Sen avulla rekrytointi pystytään hoitamaan usein nopeammin ja halvemmin. Suomessa käytäntö on yleistynyt jo merkittävästi; monissa yrityksissä kesätyöntekijöiden haku tapahtuu kokonaisuudessaan verkossa. Nuoria hakijoita on helppo tavoittaa Internetin kautta ja se on kanavana myös nopea ja kustannustehokas. Internet-haku tulkitaan myös niin, että yritys toimii nykyaikaisesti ajan hermolla. Ongelma muodostuu siitä, että hakijoilla on matala kynnys lähettää hakemus, jolloin suuren hakijamäärän joukosta voi olla hankala seuloa potentiaaliset työntekijät. Yksi keino hankkia varsinkin työvoimapulasta kärsiviin yrityksiin lisää työvoimaa, on käyttää epävirallisia kanavia, kuten yrityksen henkilöstön verkostoihin suoritettuja tiedusteluja. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 49; Viitala 2009, 112–113.)

2.3.2 Sisäinen rekrytointi

Hakuprosessia, jossa haettavaan tehtävään valitaan henkilö organisaation sisältä, kutsutaan sisäiseksi rekrytoinniksi. Nopeus ja luotettavuus ovat sisäisen rekrytoinnin etuja, koska henkilön osaaminen ja työmotivaatio ovat jo entuudestaan tuttuja. Se myös motivoi henkilöstöä, kannustaen kehittymään ja sitoutumaan organisaatioon. Perehdyttämisvaihe ei myöskään ole niin pitkä kuin uutta henkilöä rekrytoidessa, koska organisaation toimintatavat ovat jo tuttuja. Toisaalta työilmapiiri voi tulehtua sisäisestä kilpailusta työtehtävään. Sisäinen rekrytointi on yritykselle usein halvempaa ja vähemmän aikaa vievää, koska rekrytointi-ilmoituksia ei välttämättä tarvita. (Viitala 2014, 86.)

2.4 Henkilöarvioinnin menetelmät

Monenlaisia menetelmiä voi käyttää apuna henkilöstövalintaa tehdessä. Kirjalliset hakemukset, puhelinhaastattelut, itsearvioinnit sekä erilaiset harjoitukset ja testit tukevat valinnoista päättävää henkilöä.



KUVIO 8. Mitkä tekijät on otettava huomioon valittaessa sopivaa menetelmää tai yhdistelmiä (Viitala 2014, 95 mukailten)

Hakuprosessi suoritetaan eri vaiheiden kautta, joiden avulla pyritään supistamaan hakijajoukkoa potentiaalisimpiin hakijoihin, jolloin valitsijan työmäärä säilyy kohtuullisena. (Viitala 2009, 119.)

Haastattelu

Rekrytointihaastattelu on tärkein tiedonkeruumenetelmä hakijoista (Österberg 2014, 101). Haastattelu voi olla tyypiltään joko avoin tai tarkoin määriteltyjä linjoja seuraava. Se voi myös olla yhdistelmä näitä molempia. Kaikille hakijoille esitetään usein samat kysymykset, jotka voidaan tarpeeseen sopien myös pisteyttää. Toisaalta haastattelu voi painottua sen mukaan millainen tausta hakijalla on, keskittyen esimerkiksi hänen aikaisempaan työhistoriaan tai haettavana olevaan tehtävään ja siihen

millainen käsitys hakijalla on sen hoitamisesta. (Viitala 2009, 116.)

Srukturoidut haastattelut, joissa haastattelijalla on valmis pohja kysymyksistä, on useimmiten käytetty menetelmä. Menetelmää sopii käyttää erityisesti silloin, jos haastattelijalla ei ole kovin kokenut. Haastattelu voi edetä myös vapaasti teemoittain, jolloin tilanne on enemmän keskustelevalta. Haastattelijalla on vapaasti etenevässä haastattelussa hyvä olla kokenut, jotta tarvittavat asiat tulevat esiin haastattelun aikana. (Österberg 2014, 102.)

Haastattelun voi suorittaa joko yksi tai useampi henkilö. Loppuvaiheen haastattelussa on kuitenkin yleensä mukana ainakin tuleva esimies henkilöstöammattilaisen kanssa. Usean henkilön haastattelussa on hyvä, jos he ovat jo etukäteen sopineet haastattelussa käytettävien linjojen lisäksi myös tehtäväjaosta. Toisinaan on tarpeen, että haastatteluun osallistuu koko työyhteisö, joka valitsee joukkoonsa jäsenen tai esimiehen, ja jokainen voi esimerkiksi esittää haastateltavalle yhden itselleen tärkeän kysymyksen. (Viitala 2009, 117.) Vastaavasti työyhteisöstä voidaan valita edustaja, joka osallistuu hakijoiden haastatteluun. Liian suureksi paisunut haastattelijajoukko voi aiheuttaa sekaannuksia tai hakijalle epämukavan olotilan. (Saarikko 2014, 58.)

Havainnointi

- Onko pukeutuminen siistiä ja yleiskuva huoliteltu
- Saapuuko tämä paikalle täsmällisesti
- Millainen käden puristus tällä on, katsooko tämä silmiin
- Onko haastateltava hankkinut tietoa yrityksestä, mistä hän on tietoa saanut
- Millä perusteella hän kiinnostui yrityksestä ja avoinna olevasta tehtävästä
- Millainen on haastateltavan persoona, kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet
- Miksi juuri hän olisi paras hakijoista
- Ovatko haastateltavan vastaukset todenmukaisia, selkeitä ja johdonmukaisia
- Löytääkö haastateltava itsestään "helposti" huonoja puolia vai näkeekö hän ne oman kehittämisen kohteina ja henkilökohtaisina oppimistapahtumina, asioina, joissa on parantamisen varaa
- Osoittaako hän kiinnostusta ja aktiivisuutta tekemällä kysymyksiä haastattelun aikana tai lopussa

KUVIO 9. Mitä haastattelijan tulee havainnoida haastateltavasta (Österberg 2014, 101–102 mukaillen)

Haastattelijan on kannattavaa purkaa haastattelu tilanteen jälkeen, ja kirjoittaa ylös ajatuksiaan; jäikö joku asia vaivaamaan ja minkälainen vaikutelma haastattellusta syntyi. Hakijan osaamisen ja menestystekijöiden arviointi on myös tärkeää sekä hakijan sopivuuden yrityskulttuuriin pohtiminen. (Jabe 2013, 39.)

Käytännönharjoitukset

Käytännönharjoituksia voidaan käyttää, jos halutaan saada kuva hakijan osaamisesta ja ajattelumalleista. Hakijalle voidaan antaa työtehtäviin liittyvä käytännönongelma ratkaistavaksi, jolloin paljastetaan eri reagoititapoja ja asenteita liittyen mahdollisiin työtilanteisiin. (Viitala 2014, 97.)

Esimerkiksi eräässä yrityksessä käytettiin johdon koulutukseen erikoistuvan suunnittelijan palkkaamisessa harjoitustehtävää, jossa hakija joutui kahden tunnin aikana laatimaan johdon kehittämisohjelman. Tehtävässä oli kuvattu koulutustarve ja luonnehdittu johtajien joukkoa. Saadut ratkaisut kertoivat hakijoiden lähestymistavoista ja kyvyistä hahmottaa nopeasti yrityksen kannalta olennaisia asioita. (Viitala 2014, 97.)

Joskus voi olla aiheellista järjestää myös ryhmätilanteita, jos haettavaan työtehtävään liittyy pääsääntöisesti ryhmässä työskentelyä.

Ryhmäharjoitus voi olla sellainen, jossa siihen osallistujilla on tarkat roolit tai vastaavasti ilman roolien määrittelyä. Ongelmanratkaisutehtäviä käytetään myös ryhmäharjoituksissa. (Viitala 2009, 117.)

Testit

Rekrytointiprosessissa käytetyt testit voivat olla luonteeltaan joko taito- tai kykytestejä tai vaihtoehtoisesti älykkyys- ja persoonallisuustestejä.

Taitotestien avulla mitataan työtehtävän kannalta olennaista taitoa, esimerkiksi kielitaitoa. Kykytestien avulla selvitetään hakijan pontetiaalia esimerkiksi matemaattisiin tehtäviin. Älykkyystestit antavat osviittaa hakijan henkisestä kapasiteetista ja persoonallisuustestien avulla selvitetään esimerkiksi hakijan paineenhallintakeinoja ja suoriutumismotivaatiota. Persoonallisuustestejä on tosin kritisoitu, koska niiden merkittävyydestä onnistuneen valinnan takaajana ei ole varmaa tietoa. Täten niiden avulla on vaikea ennustaa hakijan työmenestystä yrityksessä. Persoonallisuustestejä voikin käyttää lähinnä lisäinformaation lähteenä. (Viitala 2009, 118.)

Portfoliot

Joskus voi olla tarpeen, esimerkiksi graaffistasuunnittelijaa rekrytoidessa, pyytää hakijalta näytteitä aikaisemmista töistä. Portfoliot ovat työnäytteiden kokoelmia, jotka kootaan yleensä kansioon. (Viitala 2014, 97.)

Suosituksset

Suositusten avulla pyritään täydentämään hakijoista saatua tietoa. Laki velvoittaa, että vain hakijan itsensä luvalla voidaan pyytää suosituksia esimerkiksi edelliseltä työnantajalta. (Viitala 2014, 98.)

3 SITOUTUNUT HENKILÖSTÖ

Suomalaiseen työelämään liittyvät säännöt ja lait ovat Viitalan (2009, 90) mukaan aikojen saatossa luoneet yritystoiminnan, jota pidetään vakiintuneena ja luotettavasti toimivana. Yrityksen pitkäjänteinen sitoutuminen henkilöstöön ja sen hyvinvointiin on vaikuttanut myös työntekijöiden vastavuoroiseen sitoutumiseen organisaatioon. Jos henkilöstöön sitoutumista vähennetään, vaikuttaa se väistämättä työnantajan ja työntekijöiden väliseen suhteeseen, mahdollisesti lisäten henkilöstön vaihtuvuutta. Henkilöstönvaihtuvuus voi aiheuttaa toiminnanhäiriöitä liiketoiminnalle, mutta toisaalta se voi myös tervehdyttää organisaatiota. Esimerkiksi, yrityksestä on poistunut henkilö, jolla ei enää riitä motivaatio työtehtävää kohtaan tai jonka osaamisessa on puutteita, ja tilalle saapunut motivoitunutta uutta verta. Vaihtuvuuden myötä voi toisaalta myös menettää osaamista ja jopa arvokasta tietoa yrityksestä. Suuri vaihtuvuus voi myös viestiä heikosta johtajuudesta ja huonosta ilmapiiristä. Uuden henkilön hankinta aiheuttaa lähes aina myös hankinta- ja perehdytyskustannuksia.

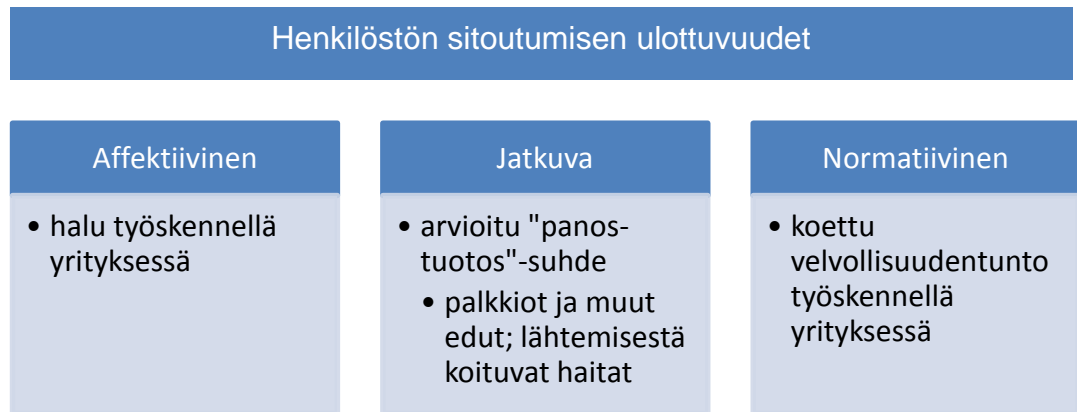
3.1 Henkilöstön sitoutuminen ja sen haasteet

Työntekijän ja organisaation välistä psykologista suhdetta käsitellään termillä sitoutuminen. Rousseau (1990;1994; Viitalan 2014, 68 mukaan) on tutkinut psykologisia suhteita ja jaotellut sen kahteen pääluokkaan, jotka ovat transaktionaalinen ja relationaalinen suhde. Työntekijän ja organisaation välisen **transaktionaalisen** suhteen keskeinen perusta on taloudelliset tekijät. Työsuhde on usein kestoaltaan lyhytaikainen tai epävarma ja työntekijän motivaatio perustuukin työstä saatuun palkkaan. Työantajan odotukset kohdistuvat vain sovitusta työtehtävästä selviytymiseen. **Relationaaliseen** suhteeseen liittyy palkan lisäksi muitakin hyötyjä ja myös työsuhteet ovat usein kestoaltaan pitkiä. Suhteen molempia osapuolia kiinnostavat muutkin tekijät kuin palkka ja työsuoritus. Osapuolten välillä vallitsee keskenäinen luottamus ja lojaalisuus, ja he ovat ajoittain valmiita epäitsekäisiin tekoihin, jotka hyödyntävät toista

osapuolta. Esimerkiksi työntekijä voi tarvittaessa uhrata aikaansa auttaakseen työnantajaa selviytymään tiukasta kilpailutilanteesta. Vastaavasti työnantaja voi osoittaa kärsivällisyyttä ja joustoa tilanteessa, jossa työntekijä ei pysty suoriutumaan tehtävistään normaaliin tapaan esimerkiksi yksityiselämäään liittyvien vaikeuksien takia. Tämä Roussaun kuvaamat psykologiset suhteet esiintyvät vain harvoin täysin puhtaina ja kummastakin suhteesta voi olla merkkejä samanaikaisesti.

Sitoutunut henkilö tuntee yhteenkuuluvuutta työyhteisöön ja kokee työnsä olevan merkityksellistä. Yrityksen menestymisen kannalta sitoutunut henkilöstö on tärkeä tekijä. Se tuo vähemmän vaihtuvuutta henkilöstöön, lisää sitoutumista työn kehittämiseen ja parempiin tuloksiin. Luodakseen pohjan työntekijän sitoutumiselle, on yrityksen osoitettava sitoutumista työntekijään. Yritys voi osoittaa sitoutumistaan antamalla työntekijälle vaikuttamisen mahdollisuuksia ja keinoja kehittyä työssään, sekä osoittamalla luottamusta. Erityisesti nuorilla sitoutumista kasvattaa mielenkiintoinen työnkuva ja hyvä työyhteisö. Nuorten sitoutumista heikentäviä tekijöitä ovat huonot esimiehet sekä puuttuvat kehittämis- ja etenemismahdollisuudet. (Viitala 2014, 14–16.)

Käsitteenä sitoutuminen on kuitenkin aina riippuvainen yksilöstä ja eri henkilöt voivat kokea sitoutumisen eri tavalla. Meyer ja Allen (1991; Viitalan 2009, 89 mukaan) erottelivat sen kolmeen ulottuvuuteen; jotka ovat affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen ulottuvuus. Ne eivät kuitenkaan ole toisistaan erillisiä komponentteja, vaan käsittelevät samaa ilmiötä. (Viitala 2009, 89; Hamari 2007, 89–91.)



KUVIO 10. Henkilöstön sitoutumisen ulottuvuudet (Meyer & Allen, 1991; Viitalan 2009, 89 mukaan, mukailleen)

Meyer (1993) kumppaneineen havaitsi tutkimuksissaan, että erilaiset sitoutumisen tyypit vaikuttavat organisaatioon eri tavoin. Affektiivisesta ja normatiivisesta sitoutumisesta löytyi tutkimuksessa yhteys parempiin työsuorituksiin kuin jatkuvasta sitoutumisesta. McDonald ja Makin (2000; Viitalan 2014, 70 mukaan) ovatkin havainneet, että työnantajien kannattaisi luoda relationaalinen suhde työntekijöihinsä, joka johtaa affektiiviseen sitoutumiseen ja sitä kautta hyviin työsuorituksiin.

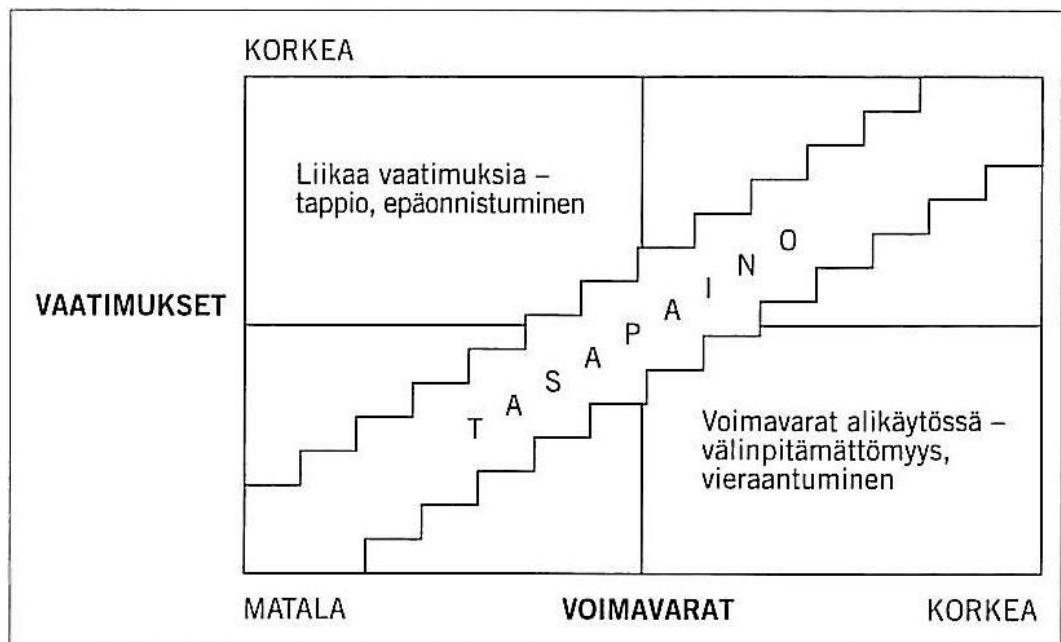
Yrityksen liiketoiminnan kannalta on tärkeää, että henkilöstö on sitoutunutta. Sitoutuneisuuteen vaikuttavat monet eri tekijät, jotka liittyvät henkilön kokemuksiin asioihin; voiko työntekijä esittää omia ideoitaan eteenpäin, ajavatko yrityksen avainhenkilöt hänen asioitaan ja kuinka tärkeänä ja arvokkaana henkilö kokee yrityksen häntä pitävän. Henkilöstöammattilaisten rooli on suuri työntekijöiden ja yrityksen välisen suhteen muokkautumisessa paremmaksi. Henkilöstön, jota ei kuunnella ja jonka etuja kukaan ei aja, sitoutuminen yritykseen kärsii, ja he ovat alttiimpia vaihtamaan työpaikkaansa. (Ulrich 2007, 160.)

Kuten todettu, henkilöstön sitoutumisesta pidetään yleisesti yritykselle niin toiminnan laadun kuin jatkuvan kehittymisen kannalta tärkeänä asiana. Viitalan (2009, 89) mukaan kuitenkin toisinaan erityisesti käytännön ratkaisuilla välitetään viesti, että henkilöstö on rinnastettavissa

tuotannossa tarvittaviin raaka-aineisiin; helposti liikuteltava resurssi, jota voi tarpeen tullen nopeasti vähentää ja lisätä taas kun tarve. Puutteellisesti laadittu henkilöstöstrategia on usein syynä lyhyen aikajänteen hätäisiin ja poukkoileviin ratkaisuihin; tällöin yrityksen on vaikea ennakoida henkilöstön tarve pitkällä aikajänteellä.

Vastuu henkilöstön sitoutumisesta jakautuu henkilöstöammattilaisten lisäksi myös esimiehille. Hewlett-Packardin henkilöstöjohtaja Pete Peterson (Ulrich 2007, 161 mukaan) on esittänyt, että ”Esimiehet ovat vastuussa oman toimistonsa työntekijöistä, ja henkilöstöammattilaisten tehtävä on auttaa heitä tämän velvollisuuden täyttämässä.”

Vaatimukset henkilöstöä kohtaan kasvavat yhä enenevässä määrin. Muun muassa joustavuus, tiimihenkeys, oppimiskyky ja tuottavuus ovat yrityksen kilpailukyvyn kannalta todellisia ja tärkeitä ominaisuuksia henkilöstössä, eikä niitä voi jättää huomiotta. Kun työn asettamat vaatimukset eivät kohtaa henkilön voimavaroja, voi seurauksena olla masennus. (Ulrich 2007, 163.)



KUVIO 11. Vaatimus- ja voimavaramalli (Ulrich 2007, 163)

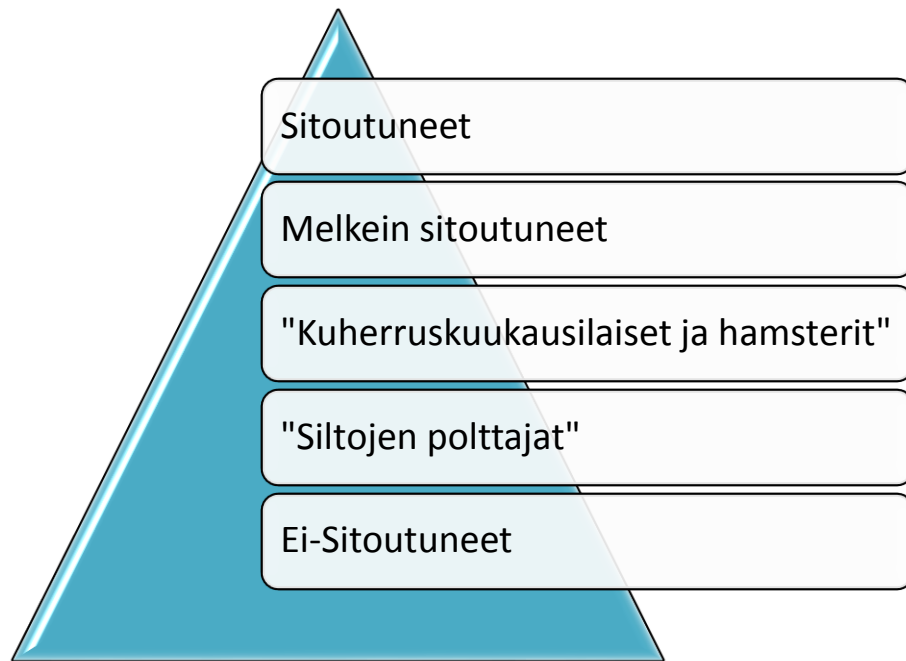
Kuitenkin on tärkeä huomata, että sinällään korkeat vaatimukset eivät ole ongelman aiheuttaja; se on vaatimusten suorittamiseen vaadittavien

voimavarojen uupuminen. Henkilöstöammattilaisen tehtävänä on löytää ne keinot, joilla ratkaistaan vaatimusten ja voimavarojen välisen tasapainon ongelmat. Sopivan tasapainon löydyttyä henkilön panostus ja sitoutuneisuus suoritusten parantamiseksi kasvaa. Liian alhaiseksi asetetut vaatimukset alhaisten voimavarojen johdosta voivat kuitenkin johtaa tilaan, jossa työntekijällä ei ole enää mahdollisuutta oppimiseen tai kehittymiseen, ja hän on myös hyväksynyt tämän olotilan. (Ulrich 2007, 163–166.)

3.2 Sitoutumisen asteet

Koska henkilöstö ei voi aina vaan olla enemmän innostunutta, energisempää ja keskittyntä työn suorittamiseen, tulee organisaation osata hallita yksittäisten henkilöiden erilaisia persoonaallisuuksia, mielenkiinnonkohteita, mieltymyksiä ja kykyjä (Macey 2009, Bhuvanaiah & Raya 2014, 66 mukaan). Robinson (2004; Bhuvanaiah & Raya 2014, 66 mukaan) on esittänyt, että henkilön sitoutuneisuuteen saattavat vaikuttaa hänen persoona, työtehtävä sekä organisaatio, jossa hän työskentelee ja myös henkilön aiemmat kokemukset. Macey (2009; Bhuvanaiah & Raya 2014, 66 mukaan) on todennut, että organisaation korkeasti sitoutuneet työntekijät ovat työn imussa ja täysin keskittyneitä työtehtäviin. Schaufeli ja Bakker (Hakanen 2011, 38 mukaan) ovat määritellyt työn imun tarkoittavan ”aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä”.

Henkilöstön sitoutuneisuuden mittamiseen on kehitetty monia eri malleja, joista olen tähän opinnäytetyöhön valinnut esitettäväksi BlessingWhite-organisaation mallin viidestä asteesta. BlessingWhite-organisaatio (Bhuvanaiah & Raya 2014, 66 mukaan) on kehittänyt mallin viidestä asteesta, joilla mitataan henkilöstön sitoutuneisuutta. Viisi astetta viittaavat henkilön panostuksiin kohti organisaation tavoitteita sekä tyytyväisyyteen, jota hän saavuttaa työllään.



KUVIO 12. Henkilöstön sitoutuneisuuden asteet (Bhuvanaiah & Raya 2014, 66–67 mukaillen)

Sitoutuneet työntekijät ovat tuottavia ja iloisia henkilöitä, jotka harkitusti tekevät ponnisteluja työnsä ja yrityksen menestymisen eteen. **Melkein sitoutuneet** työntekijät kohtuullisen tuottavia ja heidän työpanokseensa voi olla suhteellisen tyytyväinenkin. **"Kuherruskuukausilaiset ja hamsterit"** ovat todella tyytyväisiä asemaansa, organisaatioon, jossa työskentelevät ja saamiinsa korvauksiin. Heillä on kuitenkin alhainen kiinnostuksentaso organisaation menestymistä kohtaan. **"Siltojen polttajat"** ovat todella tuottavia ja kiinnostuneita panostamaan yrityksen menestykseen, mutta he eivät ole tyytyväisiä omaan henkilökohtaiseen menestykseensä. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että heistä tulee ei-sitoutuneita. **Ei-sitoutuneet** työntekijät ovat todelle tyytymättömiä ja heillä on negatiivinen mielikuva yrityksestä. (Bhuvanaiah & Raya 2014, 66–67.)

3.3 Osaamisjohtajuus sitouttamisen työkaluna

Eräs korkean tason johtaja totesi, että ottaessaan tiimiinsä uusia jäseniä hän sanoi aina: "Jos me kaksi ajattelemme samalla tavalla, toinen meistä on tarpeeton. Se en ole minä."

*”Mutta kun teemme päätöksen, toteutamme sitä yksimielisesti.”
(Ulrich ym. 2009, 83.)*

Erilaisten ihmisten, jotka ovat eri tavoin lahjakkaita, yhdistyminen on organisaatiolle tärkeää. Näin osaaminen kohtaa myös syvemmän tason. Henkilöiden tulee saada olla yksilöitä ja toteuttaa erilaisia tavoitteita, mutta heidän on erilaisuudesta huolimatta pystyttävä etenemään yhtenä rintamana kohti organisaation päämääriä. (Ulrich ym. 2009, 83–84.)

Osaamisjohtajan tehtävänä on auttaa henkilöstöä saavuttamaan uratavoitteensa organisaation tavoitteiden kautta. Organisaation vaatimusten sopiessa henkilöiden omiin tavoitteisiin, he ymmärtävät kykenevänsä parhaiten saavuttamaan omat tavoitteensa tekemällä sen, mikä on yritykselle tärkeää ja liiketoimintaa eteen vievää. Myös esimiehen oma sitoutumisaste yritykseen vaikuttaa siihen, kuinka sitoutunutta henkilöstö on. Sitoutunut esimies, joka osaa aidosti ja omalle tyylilleen sopivalla tavalla valaa innostusta työntekijöihin, voi saada aikaan uudenlaista sitoutuneisuutta henkilöstön joukossa. (Ulrich ym. 2009, 85–86.)

4 CASE: DUUNIEXPO JA YRITTÄJYYSPÄIVÄT 2015

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät takaavat onnistuneen rekrytinnin ja henkilöstön sitoutumisen opiskelijaprojektissa ja miten DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – projektin rekrytoinneissa onnistuttiin ja kuinka sitoutunutta henkilöstöä oli. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla.

4.1 DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 –projekti

Projektilla tarkoitetaan hanketta, jonka suorittamiseksi on kerätty joukko ihmisiä suorittamaan tiettyä tehtävää määrätyn budjetin ja aikataulun puitteissa. Projekteissa organisaatio on kasattu tarkoitusta varten kertakäyttöisyyden periaatteella. Se voi muuttua huomattavasti riippuen projektin eri vaiheista ja henkilöstötarpeesta kullakin hetkellä. Kun määrätty tehtävä on suoritettu, projekti päättyy ja projektiorganisaatio hajaantuu. (Ruuska 2007, 18–21.)

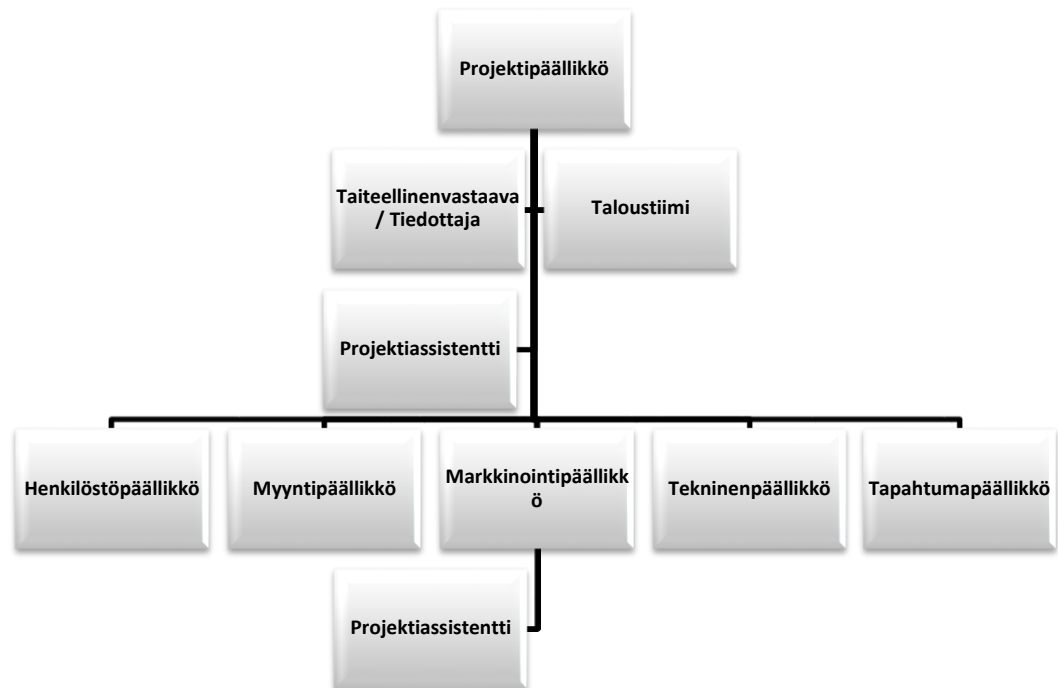
DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät –projektin käynnistäjänä toimii Lahden ammattikorkeakoulu. Projektin ohjausryhmä, joka valvoo ja seuraa projektin etenemistä, koostui vuoden 2015 projektissa yhdeksästä Lahden ammattikorkeakoulun organisaatioon kuuluvasta henkilöstä (Hiukka 2015).

DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät on Lahden ammattikorkeakoulun liiketaloudenopiskelijoiden järjestämä vuosittainen messutapahtuma. DuuniExpo on opiskelu-, verkostoitumis- ja rekrytointitapahtuma, jonka tarkoituksena on tuoda yhteen Lahden seudun työnantajat ja nuoret työnhakijat. Yrittäjyyspäivät on DuuniExpon yhteydessä järjestettävä seminaaritapahtuma, joka keskittyy yrittäjyyteen erilaisten yrittäjätarinoiden ja puheenvuorojen kautta. (DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – kotisivu.)

Vuoden 2015 messutapahtuma järjestettiin Lahden messukeskuksessa 21.1 klo 8.45–16. Tapahtuman pääpuhujana toimi vuoden 2012 presidenttiehdokas ja poliitikko Pekka Haavisto. (DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – kotisivu.)

Organisaatiokaavio

Projektin johtoryhmään kuului yksitoista opiskelijaa, joista jokaisella oli oma vastuualue. Poikkeuksena oli projektin talustiimi, johon kuului kaksi henkilöä. Projektin talustiimin vastuuhenkilönä toimi projektipäällikkö. (DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – repputoteutus.)



KUVIO 13. DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 organisaatiokaavio
(DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – repputoteutus)

Projektiryhmä koostui markkinointi- ja myyntitiimeistä. Markkinointitiimiin kuului kuusi opiskelijaa ja heitä johti markkinointipäällikkö. Myyntitiimi koostui kolmesta opiskelijasta ja heitä johti myyntipäällikkö. (DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – repputoteutus.)

Messupäivänä tapahtuma työllisti 44 opiskelijaa, joista 16 oli rekrytoitu vain messupäivää varten. Loput messutyöntekijät koostuivat projektin johtoryhmästä ja projektiryhmäläisistä. (Inkilä 2015.)

4.2 Toteutus

DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 –projektin organisaatio koostui ohjausryhmästä, johtoryhmästä ja projektiryhmäläisistä, jotka jaettiin kahteen tiimiin. Tiimejä olivat markkinointi- ja myyntitiimi. Kummallakin tiimillä oli oma esimiehensä, joka oli vastuussa muun muassa tehtävien jaosta ja suoritusten valvomisesta. Tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimusosion ensimmäisessä osassa lähetettiin aikataulullisista syistä sähköpostitse puolistrukturoituja haastattelukysymyksiä kahdelle projektin johtoryhmän jäsenelle, jotka olivat päävastuussa projektiin rekrytoinneista. Nämä johtoryhmän jäsenet olivat projekti- ja henkilöstöpäällikkö. Empiirisen tutkimusosion toisessa osassa järjestettiin puolistrukturoidut teemahaastattelut projektiryhmäläisille. Puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa teema-alueet ovat kaikille haastatelluille samat (Hirsjärvi & Hurmes 2001). Johtoryhmän jäsenille ja projektiryhmäläisille esitetyt teemahaastattelu kysymykset käsittelivät samoja teemoja, mutta eri näkökulmista.

Johtoryhmän jäseniä lähestyttiin Facebookin kautta, jonka jälkeen heille lähetettiin sähköpostiviestitse puolistrukturoidut haastattelukysymykset viikolla 13. Vastaukset vastaanotettiin myös viikolla 13. Projektiryhmäläisiä oli projektissa mukana 19, joista kuudelle järjestettiin yksilöhaastattelut. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse, yleisellä haastattelukutsulla projektin Facebook-ryhmässä sekä vielä yksityisillä Facebook-viesteillä. Projektiryhmäjäseniä lähestyttiin eri kanavia hyödyntäen, jotta tarpeeksi monta haastattelua saatiin järjestettyä.

Haastattelut projektiryhmäläisille järjestettiin aikavälillä 30.3–9.4.2015 Tietokeskus Fellmannian pienryhmätiloissa ja ne olivat kestoltaan 10–25 minuuttia.

4.3 Johtoryhmän jäsenten tulokset

Tutkimukseen valittiin johtoryhmästä kaksi henkilöä, jotka olivat päävastuussa henkilöstöhankinnoista. Projekti- ja henkilöstöpäälliköille

lähettiin aikataulullisista syistä puolistrukturoituja kysymyksiä sähköpostitse. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään vastaus tutkimuskysymyksiin ”Mitkä tekijät takaavat onnistuneen rekrytinnin ja henkilöstön sitoutumisen?” ja ” Miten DuuniExpo ja Yrittäjäyyspäivät 2015 – projektin rekrytinnissa onnistuttiin ja kuinka sitoutunutta henkilöstö oli?”. Analyysissä on käytetty apuna suoria lainauksia haastatteluista.

Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan riittävän osaamisen ja oikeanlaisen henkilöstön kohtaaminen organisaatiossa (Viitala 2014, 48). Johtoryhmän jäseniltä kysyttiin, miten projektin henkilöstösuunnittelua toteutettiin ja kuinka organisaatiota lähdettiin muodostamaan. Projektipäällikkö oli ensi sijaisessa vastuussa henkilöstöhankinnoista johtoryhmään. Kun siirryttiin rekrytoimaan projektiryhmää, päävastuu siirtyi henkilöstöpäällikölle. Projektipäällikkö aloitti henkilöstösuunnittelun kartoittamalla projektiin haluavien joukko, jonka jälkeen hän laati ja lähetti rekrytointi-ilmoituksen kohderyhmälle. Henkilöstövalinnoissa painottui hakijoiden oma aktiivisuus ja heidän osaamisensa.

Hakijoiden oma aktiivisuus rekrytointivaiheessa oli avainasemassa ja siten tehtävänsä valikoitui myös henkilöstöpäällikkö. Projektipäällikkö toteutti henkilöstötarpeen kartoitusta ja työtehtävien sisältöjä osittain yksin, ja osittain yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa. Organisaatio lähti muodostumaan projektissa tarvittavan osaamisen ja hakijoiden omien taitojen perusteella. (Projektipäällikkö)

Ensin projektipäällikön kanssa kasattiin johtoryhmä, tästä oli siis projektipäällikkö päävastuussa. Kun aloimme rekrytoida työntekijöitä markkinointiin ja myyntiin, vastuu siirtyi minulle. (Henkilöstöpäällikkö)

Projektipäällikkö koki henkilöstösuunnittelun suurimmaksi haasteeksi rekrytoitujen sitoutumisen työtehtäviin, joka lisäsi epävarmuutta.

Työlainsäädännön puuttuessa (esim. irtisanomisajat) riski työntekijöiden lähdöstä oli kokoajan tietyllä tavalla läsnä. Tämä piti ottaa huomioon erilaisilla varahenkilö järjestelmillä ja "back-up-planeilla". (Projektipäällikkö)

Henkilöstöpäällikkö koki henkilöstösuunnittelun suurimmaksi haasteeksi itse tapahtumapäivään rekrytoitavien projektin ulkopuolisten hankinnan. Ongelmaksi muodostui hakijoiden pieni määrä. Kehitysehdotuksena hän ehdotti, että tapahtumapäivän työntekijöiden hankinta kannattaa aloittaa tarpeeksi aikaisin, esimerkiksi kolme kuukautta ennen tapahtumaa.

Henkilöstöhankinnoissa käytettiin useita hakukanavia. Kanavina käytettiin Lahden ammatikorkeakoulun Reppu-sivustoa, Facebook-ryhmiä ja ohjaajien opettajien kurseja. Lisäksi johtoryhmäläisten suhteita Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoihin, eli hakijoiden kohderyhmään, käytettiin hyödyksi.

Henkilöstöarvioinneissa ratkaisevaa oli, miten hakija toi itseään esiin.

Rekrytointivaiheessa hakijan omaa aktiivisuutta ja halua toimia projektissa pidettiin ratkaisevina tekijöinä. (Projektipäällikkö)

Opiskelijaprojektin luonteesta ja ohjausryhmän jäsenten asettamasta ehdosta johtuen, kaikki hakijat rekrytoitiin. Henkilöstöarvioinneissa auttoi, että kaikki hakijat olivat Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoita ja näin osaksi tuttuja henkilöstöhankinnoista päättävälle. Johtoryhmänjäsenistä osa oli samassa opiskelijaryhmässä projektiryhmään pyrkivien kanssa ja mahdollisesti tehneet yhdessä esimerkiksi ryhmätehtäviä. Tätä käytettiin myös avuksi henkilöstöarvioinneissa.

Henkilöstön sitoutuminen on projektin menestymisen kannalta tärkein tekijä. Viitalan (2014, 16) mukaan nuorien henkilöiden sitoutuminen on yhteydessä mielenkiintoiseen työnkuvaan ja hyvään työyhteisöön. Myös projektinjohto voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen antamalla

vaikuttamisen mahdollisuuksia, tukemalla työssä kehittymistä ja luottamusta osoittamalla.

Sekä projekti- että henkilöstöpäällikkö kokivat, että suurin osa projektin työntekijöistä oli erittäin sitoutunutta. Projektipäällikön mukaan henkilöstön sitoutuneisuutta autettiin pitämällä projektin kulku selkeänä ja hyvin johdettuna.

*Myös henkilöstön tiimiyttäminen auttoi sitoutumista, kun tehtiin yhdessä hommia yhteisen hyvän eteen. Ekstraa tuli tietenkin myös yhteisestä vapaa-ajan vietosta.
(Projektipäällikkö)*

Henkilöstöpäällikkö korosti erityisesti myyntitiimin sitoutuneisuutta ja siinä myyntipäällikön roolia.

*Etenkin myyntitiimi oli erittäin sitoutunut tuloksentekoon ja siihen vaikutti hyvin paljon myyntipäällikkö, joka otti jokaisen myyjän onnistumisen asiakseen ja opasti tarvittaessa työssä ihan kädestä pitäen.
(Henkilöstöpäällikkö)*

Henkilöstöpäällikkö koki myös olleensa vastuussa henkilöstön sitoutuneisuuden auttamisessa. Hän osallistui markkinointi- ja myyntitiimin palavereihin ollakseen näkyvä ja helposti lähestyttävä henkilö projektiryhmänjäsenille.

Itse henkilöstöpäällikkönä olin mukana monissa myynti- sekä markkinointitiimin palaverissa ja omalta osaltani tsemppasin sekä myös tarvittaessa tiukkaankin sävyyn ohjeistin, mitä on saatava aikaiseksi, jos haluaa projektissa pysyä. Omasta mielestäni tämä sai porukan heräämään siihen, että kyseessä on vakavasti otettava työ, joka on suoritettava kunnolla. Mutta ehdottomasti tiukan palautteen rinnalla on oltava myös sitä

*positiivisuutta, jos halutaan saada ihmiset sitoutumaan.
(Henkilöstöpäällikkö)*

Sekä projekti- että henkilöstöpäällikkö kokivat olleensa erittäin sitoutuneita projektiin.

Johtoryhmänjäsenten kehitysehdotukset ja kommentit

Henkilöstöpäällikön kehitysehdotus henkilöstöhankintoihin liittyi vastuunjakoon. Hänen mukaansa rekrytoinnit kannattaa keskittää yhden ihmisen vastuulle, jotta yhtenäinen linja rekrytoinneissa säilyy.

*Kehitysehdotuksena se, että kannattaa ottaa tiukka linjaus siitä, että ainoastaan henkilöstöpäällikkö vastaa kaikesta työntekijöiden rekrytointiin liittyvästä, jotta saadaan pidettyä mm. se linja, minkäläistä porukkaa projektiin haetaan mukaan työntekijöiksi.
(Henkilöstöpäällikkö)*

Projektipäällikön kommentti seuraavien vuosien projektivastaaville:

*Ota se mitä annetaan ja tee parasta siitä mitä sinulla on.
(--) Opiskelijaprojektissa tilanteet muuttuvat, joten se on syytä pitää mielessä koko projektin ajan. Henkilöstö tekee samaan aikaan muutakin, joten heille pitää myös suoda joustoa projektiin liittyvien töiden suhteen esim. ennakoimalla annettujen deadlinejen ylittyminen.
Projekti tulee tärkeysjärjestyksessä kuitenkin vasta opiskelun ja mahdollisen palkkatyön jälkeen.
(Projektipäällikkö)*

4.4 Projektiryhmän jäsenten tulokset

Tutkimuksen tulokset on koottu puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastatteluiden teemoina olivat rekrytointi ja henkilöstön sitoutuminen. Näistä teemoista rakentui haastatteluun kaksi osaa, joissa

kuitenkin sivuttiin myös toista osa-aluetta. Haastattelujen perusteella tehtiin havainnot, joilla pyrittiin ratkaisemaan tutkimuskysymykset ”Mitkä tekijät takaavat onnistuneen rekrytinnin ja henkilöstön sitoutumisen opiskelijaprojektissa?” ja ”Miten DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – projektin rekrytinnissa onnistuttiin ja kuinka sitoutunutta henkilöstö oli?”. Analyysiosiossa on käytetty suoria lainauksia haastatteluista.

Haastateltavien taustatietoja

Haastateltavat olivat Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoita, jotka olivat työskennelleet DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – projektissa. Kuusi haastateltavaa jakautui niin, että puolet olivat työskennelleet projektin markkinointitiimissä ja puolet myyntitiimissä. Myös haastateltavien sukupuolet jakautuivat tasaisesti.

TUNNISTE	TIIMI	SUKUPUOLI
Haastateltava 1	myyntitiimi	Nainen
Haastateltava 2	myyntitiimi	Mies
Haastateltava 3	markkinointitiimi	Nainen
Haastateltava 4	myyntitiimi	Mies
Haastateltava 5	markkinointitiimi	Nainen
Haastateltava 6	markkinointitiimi	Mies

TAULUKKO 1. Haastateltavien taustat

4.4.1 Rekrytointi

Haastattelun ensimmäinen kysymys oli yleisluontoinen ja sillä haluttiin selvittää mitä haastateltaville nousee mieleen, kun puhutaan

rekrytoinneista. Haastateltavien vastaukset sisälsivät osin samoja teemoja. Lähes kaikille haastateltaville tuli ensimmäisenä mieleen hakuprosessi, jossa työnhakija etsii töitä ja yritys etsii työntekijää.

No... No... (naurua) En mä tiedä... Noo, työhaastattelut, työnhaku. (Haastateltava 3.)

No siis yleensä siinä joku hakee työntekijää, esimerkiksi joku yritys hakee työntekijää itselleen. Siihen on yleensä jotain vaatimuksia, toiveita et mitä ne haluaa siltä henkilöltä jota ne hakee. (Haastateltava 5.)

Hmm... Yleensä... No tulee se hakuprosessi mieleen, että se peruskaavalla menevä. Laitetaan paikka hakuun ja haastattelut sun muut. (Haastateltava 6.)

Seuraavassa kysymyksessä haluttiin selvittää, onko DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – projektin rekrytointiprosessi vaikuttanut haastateltavien käsityksiin rekrytoinnista. Viisi kuudesta haastateltavasta oli sitä mieltä, että heidän käsityksensä rekrytoinnista ei muuttunut DuuniExpon myötä. Vain yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että DuuniExpo on vaikuttanut hänen käsityksiinsä rekrytoinnista.

Hmm.. No on se, onhan se joo vaikuttanut, siis oikeesti aika radikaalillakin tavalla. Mutta ehkä sitä kautta että se taas itse DuuniExpo toi mulle niinku lisää aseita millä sit erottautua rekrytoinnissa. (Haastateltava 1.)

Työnantajakuva

Hyvä työnantajakuva auttaa rekrytoinneissa houkuttelemalla parhaimmat ja sopivimmat osaajat hakemaan yritykseen. Työnantajakuvaan vaikuttavat muun muassa yrityksen sisällä harjoitettu johtaminen ja se, millaisia tuotteita tai palveluita tarjotaan. Yrityskulttuurilla sekä menestyksellä on vaikutuksensa työnantajakuvan ja maineen muodostumiseen. Rekrytointejen lisäksi työnantajakuvalla on myös vaikutusta henkilöstön sitoutuneisuuteen. (Hyppänen 2013, 24.)

DuuniExpon työnantajakuvaan vaikuttivat oleellisesti aiempien vuosien projektit ja messutapahtumat. Osa haastateltavista oli käynyt messutapahtumassa aikaisempina vuosina, osallistuneet projektin järjestämiseen tai kuulleet projektista edellisvuosien projektiryhmäläisiltä.

Kyllä mä olin kuullut että työläs ja paljon on ehkä.. Tai olin kuullut et kaikki ei ollu menny ihan putkeen ja.. sellasta, mut sit toisaalta mä ajattelin et se on ihan yks kouluprojekti ja sillee, mä tarvin nää pisteet kummiskin, et ihan mielellään mä ne tästä otan, et pääsee kummiskin tekee ihan, myyntiä ja ottaa yhteyt yrityksiin ja tällästä, et joo kyl mul oli ihan positiivinen kuva vaikka oli kuullu etukäteen kaikkee negatiivistakin aikasempina vuosina mukana olleilta ja kyl mä aikasemmin olin itekin ollu mukana, tosin vaan siel messuilla mutta, et.. Kai se oli neutraalikuva loppujen lopuks, sillee et se nyt on vaan jotain mitä tehää et saadaa projektipisteet.

(Haastateltava 2.)

No. Opiskelijaprojekti ja siis silleen yleisesti hyvä, et niiku sinne voi mennä harjottelemaan. Ja tota noin... Tietysti ku silloin aikasempina vuonna ollu jo vähän niiku näkemässä jopa siit läheltä, läheltä sitä toimintaa, mitä siihen niiku liittyy. Mut aika pintapuolinen kuva oli siin alkuunsa. (Haastateltava 4.)

Toisaalta osalle haastateltavista ei ollut muodostunut minkäänlaista kuvaa projektista, varsinkaan, jos he eivät olleet käyneet edellisvuosien messutapahtumissa.

Ei minkäänlaista kuvaa, et mä lähin ihan sokkona mukaan. Kylhän mä ajattelin se on ihan ammattimainen juttu, et töitäkin pitää tehdä. Et en lähteny sillä asenteella, et ilmasia pisteitä keräämään. (Haastateltava 3.)

Seuraavaksi haastatelluilta kysyttiin, muuttuiko heidän kuvansa DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät –projektista rekrytoinnin edetessä ja kun he pääsivät työskentelemään mukaan projektiin. Lähes kaikkien haastateltujen kuva projektista muuttui ainakin jollain tapaa.

No itellä kyllä muuttu kyllä ihan täysin, et just et kyl se työskentely oli lopulta niin hyvää ja arvokasta kokemusta että.. Ei koulu oo tarjonnu tähän mennessä mitään vastaavaa, joo paljon on luettu teoriaa sun muuta, mut nytku pääs tekee ihan käytännössä yritysten parissa myyntiä, ni kyl se oli tosi arvokasta kokemusta... Jäi kyllä tosi positiivinen kuva kokonaisuudesta, varsinkin messupäivänä kaikki kuittaantu, ni oli mahtava nähä ne asiakkaat siel paikan päällä ja näki työnsä jäljen ni se oli kyl kivaa, joo. Et muuttu kyllä positiivisemmaks kuva, kun mentiin etiä päin. (Haastateltava 2.)

No se kuva ei varmaan muuttunut, mut sitte tuli niitä lisäjuttuja, joita ei ehkä osannu odottaa, tai siis vaikka tuli täytenä yllätyksenä ni sit ymmärs jonku asian painoarvon. (Haastateltava 4.)

Hakukanavat

Projektiin rekrytoitiin opiskelijoita erilaisten hakukanavien ja menetelmien avulla. Rekrytoinneista ilmoitettiin muun muassa jalkautumalla oppitunneille ja aloittavien opiskelijoiden orientaatioviikolle. Myös internettiä ja sosiaalista mediaa käytettiin hyödyksi rekrytoinneista tiedottamiseen. Osa haastatelluista oli tuttuja opiskelukavereita johtoryhmän jäsenten kanssa ja päätyivät mukaan projektiin heidän kauttaan. Kysymykseen, mitä kautta he saivat tiedon projektiin rekrytoinnista, vastattiin seuraavasti:

No siitä oli kyllä paljon puhetta ihan ylipäättään. Ja meil oli (--)) päällikkönä siinä, ni hän kyseli tunnilla että olisko vielä halukkaita tohon tiimiin. (Haastateltava 6.)

-- orientaatioviikolla. (Haastateltava 1.)

Olisko se ollut facebookki, kun mä tajusin että puuttuu projektipisteitä ja rupesin mieltii mitkä ne vaihtoehdot on ja rupesin niinku kartottaa ne, ni totesin sitten että tos on toi Duuniexpo, siinä mä olin aikasempana vuonna ollu mukana, pienemmässä roolissa kun myynti puolessa mukana. (Haastateltava 4.)

Eräs haastateltavista myös korosti sen tärkeyttä, että rekrytoijat jalkautumistapahtumissa olivat helposti lähestyttäviä.

Sekin oli tosi tärkeätä et projektipäällikkö oli niiku tosi vastaanottavainen ja sille uskals mennä puhumaan, et se oli niiku aika tärkeätä, et jos se ois tuntunu sellaselta et ei hänelle uskalla mennä, vaik en mikään ujo ihminen ookkaan, ni ois voinu jäädä välistä. (Haastateltava 1.)

Henkilöarviointi

Kun haastatelluilta kysyttiin, miten heidät rekrytoitiin mukaan projektiin, selvisi, että projektiin rekrutoinneissa ei ollut käytetty mitään tiettyä kaavaa. Osa haastatelluista oli pyydetty mukaan projektiin. Osa otti yhteyttä projektin johtoryhmäläiseen ja pääsi sitä kautta mukaan projektiin.

No itseasiassa sitten soitin silloselle projektin hr-päällikölle, ja tota, tavotin hänet, ja esitin siinä just, et mul on tällänen tilanne ja mä tarvin tietyt pisteet ja mua kiinnostaa tää projekti ja lähtee tähän myyntihommaan mukaan, ja tota, sen jälkeen sitten hän otti siitä kopin. Ja tosiaan kun tunnettiin entuudestaan, sillä oli vähän taustaa, hän tiesi miten mä teen hommia ja näin ni oikeestaan jo siinä puhelimessa pystyttiin sopimaan et mä pääsen siihen mukaan, et ei tarvi pitää sitä virallista haastatteluosuutta. (Haastateltava 4.)

Vain harvalle tätä tutkimusta varten haastatelluista projektiryhmäläisistä järjestettiin projektiin hakiessa rekrytointihaastatteluja. Suurin osa haastatelluista oli opiskelukavereita niiden johtoryhmäläisten kanssa, jotka vastasivat henkilöstöhankinnoista, jolloin katsottiin, että haastatteluille ei ole tarvetta. Haastatteluille jäi projektiin rekrytinnista pääasiassa positiivinen kuva.

No ihan rentokuva. Tietysti me tunnettiin sille jo että se oli sellanen et ei ollu mitään epäselvää. Ei mua ois haitannu vaikka olis ollu joku haastattelukin tai olis menny enemmän virallisen kaavan mukaan. Tietysti kiva itelle et ei tarvinu nähä siinä vaivaa, et pääsee mukaan saman tien. (Haastateltava 6.)

Sisäinen rekrytointi

Haastatelluista ketään ei varsinaisesti rekrytoitu projektin sisällä uuteen tehtävään, mutta suurimmalla osalla tehtävänkuva laajeni projektin edetessä. Varsinkin myyntitiimissä olleilla haastateltavilta vastuun määrä kasvoi.

No, vähän tuli ehkä enemmän tota vastuuta, et osa myyjistä sai sit lopulta vähän enemmän vastuuta ja sitten ite messupäivänä kaikil myyjil oli eri tehtävät, et mä olin asiakaspäällikkönä, messupäivänä, mutta tota.. Muuten tein ihan koko messujen ajan samaa hommaa, myyntiä. (Haastateltava 2.)

No oikeestaan alkuun tosiaan, kun oli ihan se myyntitiimi ja myyjä-titteli, ni sitä nyt ehkä vähän kartotettiin sitä vastuuta siinä. (Haastateltava 4.)

Markkinointitiimissä olleiden haastateltavien 3 ja 6 työnkuva pysyi koko projektin ajan samana. Haastateltava 6 totesi, ettei olisi halunnutkaan muihin tehtäviin projektissa.

Projektiryhmänjäsenten kehitysehdotukset rekrytointiin liittyen

Haastateltavilta kysyttiin kehitysehdotuksia ja pyydettiin kommenttia siitä, mikä oli erityisen hyvää liittyen projektin henkilöstön rekrytointiin.

Haastateltavat nostivat esiin eri asioita. Haastateltavan 1 mielestä projektin rekrytoinnissa oli erityisen hyvää se, että hakijat otettiin huomioon yksilöinä, eikä seurattu muodollista kaavaa. Hänen mielestään se sopi projektin luonteeseen. Haastateltava 2 panostaisi rekrytoinnista tiedottamiseen ja toisi projektia enemmän opiskelijoiden tietoisuuteen.

Rekrytoinneissa tiedottamisessa tulisi panostaa oikean kuvan luomiseen ja painottaa projektin hyviä puolia ja tärkeyttä. Myös haastateltava 5 ehdotti, että opiskelijoille painotettaisiin, kuinka mukava projekti on ja kuinka hyvä porukka sitä on tekemässä. Haastateltava 3:n kohdalla rekrytointi tapahtui niin, että häntä pyydettiin mukaan projektiin ilman haastattelua. Hän koki, että pieni haastattelu tai tapaaminen olisi toiminut paremmin.

Haastateltava 4 pohti asiaa laajasti:

*No ensinnäkin tottakai pitää alottaa hyvissä ajoin ja tehdä jonkinlainen suunnitelma siitä henkilöstötarpeesta ja just niiku myyntitiimin osalta ainakin (--). Eli miettii se oikea tarve ja tottakai karsii sitä jyvät akanoista. Et tietysti pitää... Noh, projektiin pyrkiviä tai myyntitiimiin pyrkiviä ottaa sitä suht avoimesti mukaan, koska harjoittelemaan siihen tullaan, mut sitä kuitenkin pitää olla myös.. tavallaan jäykkä tai jämpä siinä suhteessa et jos homma ei toimi jonkun kohdalla, et semmoset vapaamatkustajat, ne pitää uskaltaa asiallisesti sitten ehkä käydä läpi kerran kaks, jos ei homma toimi, miten edetään jos ei se homma muutu ja tarvittaessa sitten antaa monoa.--
(Haastateltava 4.)*

Haastateltava 6 ei antanut kehitysehdotuksia.

4.4.2 Henkilöstön sitoutuminen

Haastateltavilta kysyttiin, millainen on heidän mielestään sitoutunut henkilö. Esiin nousi, että sitoutunut henkilö nauttii työstään, on aktiivinen ja joustava. Sitoutunut henkilö on valmis tekemään ylimääräistä työnantajan, tai tässä tapauksessa projektin, hyväksi. Motivaation lähteenä ei ole pelkästään suorituksesta saatu palkka. Tässä projektissa palkkana käsitetään opintopisteet; 27 työtuntia vastaa yhtä opintopistettä.

Kun kysyttiin, kuinka sitoutuneita haastateltavat olivat, koki suurin osa haastateltavista olleensa sitoutuneita tai erittäin sitoutuneita projektiin. Ainoasta haastateltava 6 koki, että olisi voinut olla projektiin enemmän sitoutunut.

Hmm.. No sanotaan et olisin voinut olla sitoutuneempikin. Tottakai tein kaiken mitä oli tehtävänä ja ideoin juttuja. Mutta tota, ehkä se kasvo se sitoutuneisuus sitten loppua kohti ku alko realisoitumaan projekti. No miten sitoutunut... No jokseenkin sitoutunut (naurahdus). (Haastateltava 6.)

Myös muut haastateltavat huomasivat, että sitoutuneisuuden määrä kasvoi projektin edetessä, kun kokonaiskuva tapahtumasta alkoi hahmottua. Muita tekijöitä, jotka vaikuttivat haastateltavien sitoutuneisuuteen, olivat mielekkääksi koetut työtehtävät ja projektissa vallinnut hyvä yhteishenki.

-- se oli mukava ryhmähenki meillä siinä, meil oli hauskaa ja kivaa ja tehtiin yhdessä, vaikka tehtiin paljon myös erikseen. Mut se tuntu tavallaan siltä kuin oltais tehty yhdessä vaikka tehtiin myös yksilöinä. Että tota, mä sain ainakin tosi paljon kiitosta ja kehua ja kannustusta aina omasta työstäni. Mikä myös lisäs sitä et halus olla sitoutunut siihen, et tavallaan koki itsensä tarpeelliseksi ehkä sitten siinä. (Haastateltava 5.)

No varmaan se että mulla oli mieluisa homma, mitä mä tykkään tehdä, mä tykkään kirjoittaa. Ja sitten varmasti se et projektis oli niin hyvii tyyypei mukana ja... Et se autto siihen, kiinnosti oikeesti tehdä sitä hommaa tunti tolkulla välillä päivässä, et se... Mut ehkä eniten se, et se on niiku itteekin lähellä se koko tapahtuma, et tollee rekrytointimessut, et koko se sisältö siinä tapahtumassa ja se oman homman mielekkyys. (Haastateltava 3.)

Haastatteluissa kysyttiin myös, kuinka sitoutuneita muut projektiryhmän jäsenet haastateltavien mielestä olivat. Varsinkin johtoryhmän jäsenet koettiin erittäin sitoutuneiksi projektiin.

No kyl siel siel oli, varsinkin nää johtoryhmäjäsenet. Ja oli meidän tiimi kans hyvä. Ei ollut mitään valittamista siinä. (Haastateltava 6.)

Yleisesti sanoisin, että erittäin sitoutuneita, ainakin semmoset avainhenkilöt, ketkä nyt siihen johtoryhmään kuulu. Niin semmonen kuva jäi, että tehtiin täysillä, ja tota, oltiin juuri nimenomaan näitä sitoutuneita ja haluttiin tehdä ja toteuttaa tää projekti. Varmasti heilläkin, näist johtoryhmän henkilöistä, oli hetkiä ja semmosia ongelmia ja haasteita niikun, jotka piti sit ratkasta tai voittaa tai miettii jotain vaihtoehtoja. Varmasti ollu pinna kireellä ja kaikkee, mut että erittäin hyvin onnistui yleisellä tasolla johtoryhmä ja valtaosa tai sanosin näin että pääasiassa koko projektin muut työntekijät.-- (Haastateltava 4.)

Osa haastateltavista mainitsi, että vaikka suurin osa projektityöntekijöistä oli sitoutuneita projektiin, oli joukossa myös vähemmän sitoutuneita tiiminjäseniä.

-- et ihan niinku muutamaa pientä poikkeusta lukuunottamatta niin kokonaisvaltaisesti erittäin hyvin onnistu ja porukka oli mukana. (Haastateltava 4.)

-- et varmasti oli vähemmän motivoitunutta, jotka halus vaan ne pisteet, mut sit oli ihan reilusti niitä jotka oli tosi sitoutuneita.-- (Haastateltava 2.)

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään myös tiimiesimiehen ja muun johtoryhmä sitoutuneisuutta projektiryhmäläisiin. Kaikki haastateltavat kokivat lähimmän esimiehensä ja/tai johtoryhmän olleen heihin sitoutuneita. Kun kysyttiin, oliko lähin esimies ja/tai projektinjohto sitoutuneita heidän osaamisensa kehittämiseen, vastaukset vaihtelivat.

Hmm.. Joo, siis oli ainakin, oli sitoutunut, mut en mä osaa sanoa tost osaamisen kehittamisestä.. Ei nyt välttämättä, mutta kyl ne niiku, kyl muhun oltiin sitoutuneita, et kyl pidettiin huolta siitä että on niiku kartalla kaikesta mitä tapahtuu, aikataulust ja kaikesta. Et kyllä koin niiku että olivat sitoutuneita muhun. (Haastateltava 3.)

Haastatelluista erityisesti myyntitiiminjäsenet kokivat esimiehensä olleen heihin sitoutuneita.

Mielestäni kyllä. Lähin esimies eli myyntipäällikkö, sain erittäin paljon palautetta. Sai myös rakentavaa palautetta, et kun jossain kohti kun itelläkin mentiin metsään ja niit käytiin läpi, ni sai palautetta sillä tavalla, et miten joku juttu meni ja miten ois voinu vaikka tehdä toisin, miten se ois vaikuttaa. Niit käytiin yhdessä läpi. (Haastateltava 4.)

Projektiryhmänjäsenten kehitysehdotuksia ja pohdintaa henkilöstön sitoutuneisuuteen liittyen

Haastateltava 1 halusi nostaa esiin, kuinka tärkeää esimiehen on huomioida tiiminsäjäsenet yksilöinä. Tämän avulla heidän sitoutuneisuutensa projektiin kasvaa.

No se yksilöllisyys, pitää olla aikaa tutustua. (--) Jos sen tuntee henkilönä, sen pystyy paremmin sitouttamaan siihen koska tietää mitkä keinot niinku toimii siihen sitouttamiseen. Et jos ei oo, jos ei jaksa nähdä vaivaa tutustua siihen henkilöön, ni silloin ei tuu sitä vuorovaikutussuhdetta, et se siinä on aika tärkeitä. -- (Haastateltava 1.)

Haastateltava 2 toivoi, että projektista saisi muutakin kuin vain projektipisteitä. Hyvä konkreettinen lisä oli projektin päätyttyä jaetut työtodistukset.

No toki kun kyse on kouluprojektista, et ei voi sit antaa just muuta kun ne projektipisteet, et just sen takia sitten, mikäli on mahdollista ni toki se on monelle, jos ne itekin saa siitä jotain tota. (--) Olihan meilläkin sitten yhteinen iltama, mutta että jotain... Jotain pientä ehkä.. Ja.. En mä tiedä. Ne työtodistukset oli hyvä saada, nyt saatiin ni tota, se on kyl varmasti monelle toki et sä saat CV:seen pistetty. Kyl mä ite laitoin CV:seen et olen ollu mukana ni ihan hyvä, hyvä idea, et antaa kunnan työtodistuksen. (Haastateltava 2.)

Tiimin sisäisistä palavereista hyvissä ajoin etukäteen sopiminen oli haastateltavan 3 kehitysehdotus seuraavien vuosien projektivastaaville. Hän koki, että edellisenä iltana ilmoitetuista palavereista kärsi myös sitoutuminen projektiin. Kehitysehdotuksena haastateltava 3 ehdotti, että tiimin sisällä sovittaisiin, esimerkiksi jokaiselle viikolle, tietty päivä ja ajankohta jolloin palaveri aina järjestetään.

Haastateltava 4 nosti esiin, että huolellinen perehdyttäminen ja riittävän tuen saaminen esimiestasolta lisää henkilöstön sitoutuneisuutta.

-- jos ollaan esimiestehtävässä, ni pitäis niinku lähtökohtasesti valmentaa ja olla tavoitettavissa, ja tehdä niin matalaks se kynnyks, et toinen sit uskaltaa ja kehtaa

tulla kysymään sit jotain. Ja mun mielest tää toimii ihan ylipäättään projektissa kun projektissa. -- (Haastateltava 4.)

Haastateltavan 5 mielestä koko projektiryhmä sitoutuminen taso lähtee ohjaavista opettajista, heiltä saaduista ohjeista ja tuesta. Epävarmuus oikeista menetelmätavoista ja tuen vähäisyys saattaa aiheuttaa sitoutuneisuuden vähenemistä projektissa.

Must se ehkä lähtee sielt opettajista. Et must vähän tuntu välillä, et ei ollu noilla esimiehillä tai projektivastaavallakaan välillä, et niil ei ollu niin paljon tukea sielt opettajien suunnasta. Sit ne saatto välillä olla itekin vähän sillee et 'no ei me kyl oikeen tiietä miten tää pitäis mennä'. Ehkä se loi vähän sellasta epävarmuutta ja sitä kautta se sitoutuminen siihen projektiin saattaa kärsiä joidenkin osalta. (Haastateltava 5.)

Haastatelta 6 olisi toivonut suoraa keskustelukanavaa johdon ja projektiryhmäläisten välille.

Hmm... Niin, tietysti olis voinu olla ihan suora kanava keskustella tän johdon ja sitten alempien tasojen kanssa. Että ei nyt ehkä muuta. Tyyliin joku keskustelu, missä pystyy heittää kaikki ideat sinne. (--) En nyt sano että mulla olis ollu, mut jollain olis saattanu ehkä olla. (Haastateltava 6.)

4.5 Pohdintaa, johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Jotta rekrytoinneissa voidaan onnistua, tulee henkilöstötarve kartottaa etukäteen ja tehdä henkilöstösuunnitelma. Positiivinen työnantajakuva auttaa saavuttamaan projektin kannalta sopivimmat opiskelijat. DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät – projektissa haasteeksi nousee se, että aikaisempien vuosien projektit vaikuttavat hakijoiden mielikuviin. Projektioorganisaatiolle voi muodostua haasteeksi, jos edellisvuosien projektit ovat aiheuttaneet

opiskelijoille negatiivisia mielikuvia. Nykyinen organisaatio voi vaikuttaa mielikuviin, panostamalla positiivisen mielikuvan syntyyn, hyvin hoidettujen rekrytointitilaisuuksien ja rekrytointi-ilmoitusten avulla.

Projektiin rekrytoitiin henkilöstöä eri hakukanavia hyödyntäen. Hakukanavina käytettiin Lahden ammattikorkeakoulun Reppu-sivustoa, Facebook-ryhmiä ja ohjaajien opettajien kursseja. Myös aloittavien opiskelijoiden orientaatioviikolle jalkauduttiin tiedottamaan projektista ja sen tarjoamista mahdollisuuksista opiskelijalle. Lisäksi johtoryhmäläisten suhteita Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoihin, eli hakijoiden kohderyhmään, käytettiin hyödyksi. Tutkimuksessa ilmeni, että Facebook-sivuston rekrytointi-ilmoitukset ja rekrytoijien jalkautuminen opiskelijoiden keskuuteen tiedottamaan rekrytinnista, olivat suosituimmat hakukanavat, joilla haettiin mukaan projektiin. Osa tutkimusta varten haastatelluista projektiryhmäläisistä oli pyydetty mukaan projektiin.

Koska sekä johtoryhmän että tiimien jäsenet opiskelivat Lahden ammattikorkeakoulussa, muutti se hieman rekrytointikäytäntöjä. Selkeässä järjestyksessä etenevää rekrytointiprosessia ei koettu välttämättömiksi, vaan sitä pidettiin osin myös turhana. Projektin luonteelle ja aikataululle ei välttämättä edes sovi tiukasti seurattu rekrytointikaava.

Tärkeässä osassa henkilöstöhankinnan onnistumisissa olevia henkilöarviointeja ei voitu projektissa täysimääräisesti hyödyntää. Lahden ammattikorkeakoulun puolelta ehdoksi oli asetettu, että kaikki projektiin haluavat tulee rekrytoida. Näin ollen projektin johdolla ei ollut mahdollisuutta karsintaan, vaan henkilöstöarvointien tehtävänä oli oikean henkilön yhdistäminen oikeaan tehtävään. Henkilöstön sijoittamiseen vaikuttivat henkilöstöarvioinneissa esille tulleet päätelmät hakijan osaamisesta ja mielenkiinnosta.

Teemahaastattelujen perusteella projektissa hyödynnettiin jonkin verran myös sisäistä rekrytointia. Projekteissa sisäinen rekrytointi voi olla myös sitä, että tunnistetaan organisaatiossa jo olevan henkilön osaaminen ja käytetään sitä hyödyksi myös muissa työtehtävissä. Henkilön osaamisen

ja motivaation seurauksena vastuunmäärää voidaan nostaa ja antaa lisätehtäviä.

Teemahaastelujen avulla löydettiin vastaus ensimmäisen tutkimuskysymyksen osaan ”Mitkä tekijät takaavat onnistuneen rekrytoinnin”. Alla olevassa kuviossa on esitetty tutkimuksessa löydetyt vastaukset, jotka tukevat opinnäytetyön teoria-osuutta.



KUVIO 14. Mitkä tekijät takaavat onnistuneen rekrytoinnin opiskelijaprojektissa?

Kaikki haastateltavat ilmaisivat olleensa sitoutuneita tehtäviinsä ja projektin tavoitteiden saavuttamiseen. Sitoutuneisuuden tasoon vaikuttivat erityisesti perehdytys työtehtävään, henkilön kokemus yhteisöllisyydestä ja se, kuinka hän koki työtään arvostettavan. Sitoutuneisuuden määrä kasvoi projektin edetessä, kun tavoitteiden saavuttaminen konkretisoitui.

Lähimmän esimiehen ja projektin johdon rooli on tukea ja auttaa henkilöstöä sitoutumaan työtehtäviinsä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – projektissa johtoryhmän jäsenet olivat hyvin sitoutuneita projektiin ja näyttivät näin

esimerkkiä projektiryhmälle. Sitoutunut esimies omalta osaltaan voi myös lisätä tiiminsä sitoutuneisuutta. Tutkimushaastattelujen perusteella erityisesti projektin myyntipäällikkö onnistui auttamaan oman tiiminsä jäseniä sitoutumaan projektiin.

Kehitysehdotuksena ensi vuosien projektivastaaville; rekrytointeihin on hyvä alkaa panostaa mahdollisimman aikaisin ja laatia henkilöstösuunnitelma, jota voi muokata projektin edetessä. Monipuolinen rekrytoinneista tiedottaminen ja rekrytointi-ilmoituksiin panostaminen tavoittaa opiskelijat paremmin ja madaltaa kynnystä hakea projektiin. Myös projektiin sopivimmat osaajat tavoitetaan paremmin. Tapahtumapäivän rekrytoinnit kannattaa myös aloittaa hyvissä ajoin, esimerkiksi jo kolme kuukautta ennen messupäivää. Henkilöstön sitoutumiseen tulee kiinnittää huomiota jo rekrytointivaiheessa ja projektijohdon on autettava henkilöstöä sitoutumaan projektin kaikissa vaiheissa. Tutkimuksessa selvisi, että henkilöstön sitoutuneisuuteen vaikuttaa vahvasti koettu yhteisöllisyys ja projektin jäsenten huomioiminen yksilöinä. Sitoutunut henkilöstö on avainasemassa projektin onnistumisen kannalta.

Tutkimuksessa nousi esiin, että riittävä perehdytys on tekijä, joka vaikuttaa myös henkilön sitoutuneisuuteen. Jatkossa voisi tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen perehdytykseen ja tehdä esimerkiksi perehdytysopas projektin tiimeille tai johtoryhmälle.

4.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Hyvän tutkimuskäytännön mukaisesti haastatelluille annettiin riittävä määrä tietoa ennen teemahaastatteluiden suorittamista. Riittäväksi määräksi tietoa katsottiin tiedoksianto haastatteluiden nauhoittamisesta ja litteroinnista analyysivaihetta varten. Haastatelluille kerrottiin, että kertynyttä aineistoa käsitellään niin, että haastatellut säilyttävät anonymiteetinsä. Haastatelluille kerrottiin myös tutkimuksen aihe ja teemat, joiden pohjalle kysymykset rakentuvat sekä tutkimuksen tarkoitus. Haastateltavat osallistuivat tutkimushaastatteluihin vapaaehtoisesti.

Tutkimuksen validiteetin arvioinnilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Tutkitaan onko tutkimus perusteellisesti tehty sekä ovatko tulokset ja päätelmät niin sanotusti oikeita. Tutkimuksissa voi tapahtua virheitä, esimerkiksi tutkija kysyy väärää kysymyksiä ja tulkitsee suhteita virheellisesti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Arvioin tämän opinnäytetyön päteväksi, saadut tutkimustulokset on perusteltu tutkimuksen analyysiosiossa. Teemahaastattelun kysymysten avulla löytyi myös vastaus tutkimusongelmaan.

Tutkimuksellisen työn reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen luotettavuuteen. Vuonna 1986 Kirk ja Miller (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006 mukaan) löysivät kolme kohtaa, joiden avulla voidaan arvioida tutkimuksen reabiliteettia:

1. **Erityisen metodin reliabeliuuden arviointi** eli missä olosuhteissa jokin metodi on luotettava ja johdonmukainen. Ongelmaksi voi muodostua, jos jokin haastattelukysymys tuottaa ennalta-arvattavia, sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Nämä vastaukset eivät ole välttämättä luotettavia.
2. **Ajallisella reliabeliuudella** tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eri aikoina. Ongelmana on tosin, että laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan lähes aina muuttuvia objekteja, jotka vaihtelevat eri aikoina.
3. **Tuloksien johdonmukaisuus**, jos ne on saatu samaan aikaan eri välineillä. Ongelmaksi voi muodostua kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein tapahtuva tulosten poikkeavuus, jolloin tutkijan haasteena on pohtia, miten samasta ilmiöstä on saatu eri tuloksia

Tässä opinnäytetyössä haastattelukysymykset pyrittiin muokkaamaan niin, että ne eivät tuota ennalta-arvattavia vastauksia. Puolistrukturoidut teemahaastattelut olivat perustellusti käytettyjä ja toivat vastauksen tutkimuskysymyksiin. Ajallinen reliabiliteetti ei tässä opinnäytetyössä täyty, koska kuten laadullisessa tutkimuksessa yleensä, myös tässä työssä

tutkittiin muuttuvia objekteja. Tutkimuksen tulokset kerättiin samaa menetelmää hyödyntäen ja tulokset tukivat pääsääntöisesti toisiaan.

Opinnäytetyön tutkimustulosten arvioinnissa on hyvä luotettavuutta pohtiessa miettiä, ovatko tutkimuksen luonne ja aihe vaikuttaneet haastattelututkimuksesta saatuihin vastauksiin. Tässä opinnäytetyössä tutkittavan projektin johto, projektiryhmäläiset ja myös opinnäytetyöntekijä olivat kaikki Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijoita.

Opinnäytetyöntekijä pitää mahdollisena, mutta epätodennäköisenä, että tämä on vaikuttanut haastatteluista saatuihin vastauksiin oleennaisesti. Tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät takaavat onnistuneen rekrytinnin ja henkilöstön sitoutumisen opiskelijaprojektissa. Lisäksi tutkittiin, miten rekrytointeissa onnistuttiin ja kuinka sitoutunutta henkilöstö oli vuoden 2015 DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät –projektissa. Opinnäytetyön teoria jakautui kahteen osaan, joista toisessa käsiteltiin rekrytointia ja toisessa henkilöstön sitoutuneisuutta.

Rekrytointeissa eli henkilöstöhankinnoissa onnistuminen on yrityksen kilpailukyvyn kannalta tärkein tekijä. Ilman oikeanlaista ja osaavaa henkilöstöä yrityksen koko toimintakyky vaarantuu. Henkilöstön sitoutuminen nähdään myös erittäin tärkeänä tekijänä, joka kulkee käsi kädessä onnistuneen rekrytinnin kanssa. Sitoutuneen henkilöstön avulla yrityksen on mahdollista saavuttaa tavoitteensa ja säilyttää laatu toiminnassaan. Riittävä ja yrityksen kannalta optimaalinen henkilöstö ei kuitenkaan koskaan ole itsestäänselvyys. Henkilöstössä ilmenevät puutteet heikentävät väistämättä yrityskuvaa.

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osuudessa suoritettiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jonka kohteena oli Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijaprojekti DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015. DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 on vuosittain järjestetty rekrytointi-, verkostoitumis- ja opiskelutapahtumai, jossa kohtaavat Lahden seudun nuoret, työnantajat ja yrittäjät. Tutkimuksen aineisto kerättiin järjestämällä kuudelle 19 projektintyöntekijästä teemahaastattelut. Myös kahta projektin johtoryhmään kuuluvaa, rekrytointeista vastaavaa henkilöä haastateltiin aikataulullisista syistä lähettämällä sähköpostitse puolistrukturoituja haastattelukysymyksiä. Tutkimus suoritettiin maaliskuun vaihteessa 2015. Teemahaastattelukysymykset muotoutuivat teoriaosuuden pohjalta. Haastattelun runko jakautui teoriaosuuden mukaisesti kahteen teemaan, jotka olivat rekrytinnissa onnistuminen ja henkilöstön sitoutuminen. Projektiryhmän- ja johtoryhmänjäsenille muotoiltiin samojen teemojen pohjalta osin eri kysymyksiä. Aineiston keruun jälkeen suoritettiin aineiston analyysi. Aineiston analyysi vaiheessa haastatteluissa saatuja tuloksia

verrattiin, niiden perusteella tehtiin päätelmiä ja löydettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustuloksista selvisi, että DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – projektin rekrytoinneissa oli pääosin onnistuttu. Opiskelijaprojektin luonne oppivana ja avoimena ympäristönä toi mukanaan erilaisia haasteita ja epävarmuutta, kuin mitä yrityksissä käsitellään. Kaikki projektiin halukkaat rekrytointiin ja sijoitettiin tiimeihin, joten riski epäonnistuneesta rekrytoinnista oli kohtuullisen suuri. Riskiä pyrittiin minimoimaan luomalla vahvaa yhteishenkeä ja auttamalla henkilöstöä sitoutumaan projektiin. Myös varasuunnitelmia tehtiin riskien vaikutusten minimoimiseksi. Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa projektin työntekijöistä oli sitoutuneita projektin tavoitteiden saavuttamiseen. Joukossa oli myös vähemmän sitoutuneita opiskelijoita, joiden merkitystä ei kuitenkaan haastattelujen yhteydessä korostettu.

Jotta rekrytoinneissa voidaan onnistua, tulee taustatyö tehdä huolellisesti. Taustatyön pohjalta on hyvä rakentaa henkilöstösuunnitelma. Tulee kuitenkin huomioida, että henkilöstösuunnitelmalle on luontevaa elää projektin eri vaiheissa ja tarpeiden muuttuessa. 4.3 Pohdintaa ja johtopäätökset kohdassa on esitetty kuvio, jossa selviää vastaus tutkimuskysymykseen, mitkä tekijät takaavat onnistuneen rekrytoinnin opiskelijaprojektissa.

Henkilöstön sitoutuneisuuden tasoon opiskelijaprojektissa vaikuttavat etupäässä se, kuinka lähimmät esimiehet ja projektin johto onnistuvat luomaan hyvää yhteishenkeä ja tukemaan henkilöitä yksilöinä. Tutkimuksessa nousi esiin henkilön kokeman arvostuksen ja työn mielekkyyden vaikutus sitoutuneisuuteen.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen R. 2004. Vastuullinen johtaminen – Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hakala, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria – Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa – Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisen huipulle. Helsinki: Talentum.

Ulrich, D., Smallwood, N. & Sweetman, K. 2009. Johtamisen koodi – viisi hyvää sääntöä johtajuuteen. Helsinki: Tietosanoma.

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

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Elektroniset lähteet:

Bhuvanaiah, T, & Raya, R 2014, 'Employee Engagement: Key to Organizational Success', SCMS Journal Of Indian Management, 11, 4, s. 61-71. [viitattu 23.3.2015]. Business Source Elite, EBSCOhost.

Saatavissa:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=100597393&site=ehost-live>.

DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 – kotisivu. [viitattu 25.3.2015]

Saatavissa: <http://duuniexpo.eu/>.

DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät – repputoteutus. [viitattu 13.4.2015].

Hamari, E. 2007. Sitouttaminen johtamisessa. Tampere: Tampereen yliopisto Pro-gradu tutkielma. [viitattu 24.2.2015]. Saatavissa:

<http://tampub.uta.fi/handle/10024/68297/browse?value=HAMARI%2C+ELINA&type=author>.

Jabe, M. 2013. 9 tapaa hyödyntää intuitiota. Fakta, s. 38-39. [viitattu 12.3.2015] Saatavissa Talemum lehtiarkisto –tietokannassa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2577661>.

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2014. Strategiat hukassa. Talouselämä, s. 58. [viitattu 12.3.2015]. Saatavissa Talemum lehtiarkisto –tietokannassa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2757348>.

Mäntylä, J-M. 2015. Näin Piilaakso palkkaa tähtiä. Fakta, s. 10-11. [viitattu 12.3.2015]. Saatavissa Talemum lehtiarkisto –tietokannassa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2807362>.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy [viitattu 27.4.2015]

Saatavissa Ellibs E-kirjakaupasta:

<http://www.ellibs.com/fi/book/9789522828019>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [viitattu 27.4.2015] <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Saarikko, S. 2014. Työkaveria valitsemassa. Talouselämä, s. 61-62. [viitattu 12.3.2015]. Saatavissa Talentum lehtiarkisto –tietokannassa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2677664>.

Muut lähteet:

Hiukka, P. 2015. DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 projektipäällikkö. Lahden ammattikorkeakoulun opiskelija. Sähköpostit ja Facebook-viestit keväältä 2015.

Inkilä, K. 2015. DuuniExpo ja Yrittäjyyspäivät 2015 henkilöstöpäällikkö. Lahden ammattikorkeakoulun opiskelija. Sähköpostit ja Facebook-viestit keväältä 2015.

LIITTEET

TEEMAHAASTATTELURUNKO PROJEKTIN JOHTORYHMÄLÄISILLE

REKRYTOINTIPROSESSI

Mitä nousee mieleesi kun puhutaan rekrytoinnista yleensä? – Luuletko, että käsityksiisi vaikuttaa kokemuksesi DuuniExpon rekrytointiprosessista, jos miksi ja miten?

Miten henkilöstösuunnittelua toteutettiin? / Miten organisaatiota lähdettiin muodostamaan?

Mitä haasteita havaittiin henkilöstösuunnittelussa vai havaittiinko?

Millä tavoin henkilöstöä hankittiin? Mitä kanavia käytettiin?

Mitä henkilöstöarvioinnin menetelmiä käytettiin? Miten niissä onnistuttiin?

Onko antaa kehitysehdotuksia tai kommenttia mikä oli erityisen hyvää ensi vuoden projektivastaaville liittyen henkilöstön rekrytointiin?

HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN

Kuinka sitoutunutta henkilöstöä projektissa oli?

Miten henkilöstön sitoutuneisuutta projektiin pyrittiin auttamaan/lisäämään? Kehitysehdotuksia?

Kuinka sitoutunut olit mielestäsi projektiin?

Onko vielä jotain muuta, mitä haluaisit nostaa esiin DuuniExpoon ja sen rekrytointiin ja henkilöstön sitoutuneisuuteen liittyen?

TEEMAHAASTATTELURUNKO PROJEKTITYÖNTEKIJÖILLÄ

REKRYTOINTIPROSESSI

Mitä nousee mieleesi, kun puhutaan rekrytoinnista yleensä? – Luuletko, että käsityksiisi vaikuttavat kokemuksesi DuuniExpon rekrytointiprosessista? Miksi ja miten?

Millainen kuva sinulla oli DuuniExpo -projektista kuin hait siihen mukaan?

Miten kuva muuttui rekrytoinnin edetessä ja päästessäsi työskentelemään projektiin?

Miten sait tiedon projektiin rekrytoinnista? / Mitä kautta hait mukaan projektiin?

Rekrytoitiinko sinut uuteen tehtävään projektin edetessä vai jatkuivatko tehtävät samanlaisina läpi projektin?

Miten sinut rekrytoitiin mukaan projektiin? /Millainen kuva siitä jäi? Jos haastateltiin, millainen kuva sinulle jäi?

Onko sinulla antaa kehitysehdotuksia tai kommenttia, mikä oli erityisen hyvää, ensi vuoden projektivastaaville, liittyen henkilöstön rekrytointiin?

HENKILÖSTÖN SITOUTUMINEN

Millainen on mielestäsi sitoutunut henkilö?

Miten sitoutunut olit mielestäsi projektiin? – Kuinka sitoutuneita muut projektiryhmäläiset mielestäsi olivat?

Mitkä tekijät vaikuttivat sitoutuneisuuteesi?

Oliko esimiehesi/projektin johto mielestäsi sitoutunut sinuun ja osaamisesi kehittämiseen?

Onko sinulla antaa kehitysehdotuksia, miten projektin johto ja tiimien esimiehet voisivat auttaa henkilöstöä sitoutumaan projektiin?

Onko vielä jotain muuta, mitä haluaisit nostaa esiin DuuniExpoon ja sen rekrytointiin ja henkilöstön sitoutuneisuuteen liittyen?