



# Konsernin rekrytoinnin digitalisaatio - pilottiprojektin onnistumisen arviointi

Eveliina Heininen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Konsernin rekrytoinnin digitalisaatio - pilottiprojektin onnistumisen arviointi

**Eveliina Heininen**

**Liiketalous**

Opinnäytetyö

10/2024

Eveliina Heininen

Konsernin rekrytoinnin digitalisaatio - pilottiprojektin onnistumisen arviointi

Vuosi

2024

Sivumäärä

48

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida konsernin rekrytoinnin digitalisaation pilottiprojektin onnistumista. Toimeksiantajana toimi Lease Deal Group, monialakonserni, jonka rekrytointiprosessit ovat olleet manuaalisia ja hajanaisia eri tytäryhtiöiden välillä. Konsernissa toteutetaan rekrytoinnin digitalisaatioprojekti, jonka tavoitteena on ottaa käyttöön yhtenäinen, tehokas ja tietoturvallinen digitaalinen rekrytointijärjestelmä. Digitaalisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotto mahdollistaa tehokkaamman työnhakijoiden hallinnan sekä tiedon jakamisen konsernin tytäryhtiöiden välillä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee digitalisaation hyötyjä rekrytointiprosessissa, ketterien projektinhallintamenetelmien hyödyntämistä sekä muutosjohtamisen periaatteita organisaation sisäisessä muutoksessa. Viitekehysten pohjalta työssä tarkasteltiin asiantuntijoiden kokemuksia konsernin rekrytoinnin digitalisaation vaikutuksista sekä sitä, mitkä tekijät vaikuttavat pilottiprojektin onnistumisen arviointiin ja tulee ottaa arvioinnin kohteeksi.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, jonka aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Haastateltavat olivat asiantuntijoita, jotka olivat seuranneet konsernin rekrytoinnin digitalisaatiota läheltä. Heillä oli kattava näkemys prosessin eri vaiheista sekä sen laajemmista vaikutuksista pilottiorganisaation ja koko konsernin rekrytointiprosesseihin. Haastatteluihin osallistui neljä henkilöä. Haastattelujen avulla selvitettiin, millaisia haasteita ja esteitä pilotissa kohdattiin rekrytointijärjestelmän käyttöönotossa, ja mitä ratkaisuehdotuksia haastateltavilla oli niihin. Lisäksi tutkittiin, mitä tulisi tehdä toisin konsernin seuraavissa käyttöönottoprojekteissa ja mitä kehittämissuhteita haastateltavat olivat tunnustaneet prosessissa.

Haastattelujen tulokset paljastivat pilottiprojektin haasteet, jotka johtuivat ulkopuolisten tahojen hitaasta reagointiajoista ja useista päätöksentekijöistä. Näihin haasteisiin reagoitiin ketterästi priorisoimalla kriittisimmät tehtävät ja hyödyntämällä avointa kommunikaatiota. Lisäksi kävi ilmi, että järjestelmän käyttöönoton alkuvaihe oli joillekin käyttäjille haastava, mutta onnistui lopulta lisäkoulutuksen ja selkeiden ohjeiden ansiosta. Yhtenä merkittävänä kehitysehdotuksena haastateltavat nostivat esille sen, että järjestelmää laajennettaessa muiden konserniyhtiöiden käyttöön on tärkeää huomioida kunkin yrityksen yksilölliset tarpeet rekrytointiprosessissa.

Eveliina Heininen

**Digitization of the group's recruitment - evaluation of the success of the pilot project**

Year

2024

Pages

48

The goal of this thesis was to evaluate the success of the group's recruitment digitization pilot project. The client was Lease Deal Group, a multi-sector group whose recruitment processes have been manual and fragmented between different subsidiaries. The group is implementing a recruitment digitization project, the goal of which is to implement a uniform, efficient and data-secure digital recruitment system. The implementation of the digital recruitment system enables more effective management of job seekers and the sharing of information between the group's subsidiaries.

The theoretical reference framework of the thesis deals with the benefits of digitization in the recruitment process, the utilization of agile project management methods and the principles of change management in the internal change of the organization. Based on the framework, the work examined experts' experiences of the effects of digitization of the group's recruitment and which factors affect the evaluation of the pilot project's success and should be included in the evaluation.

Qualitative research was used as the research method of the thesis. Qualitative research material was collected through interviews. The interviewees were experts who had closely followed the digitization of the group's recruitment and had a comprehensive view of the different stages of the process, as well as its wider effects on the recruitment of both the pilot organization and the entire group. Four people participated in the interviews. With the help of interviews, it was found out what kind of challenges and obstacles were encountered in the pilot in implementing the recruitment system, and what solutions the interviewees had for them. In addition, it was investigated what should be done differently in the group's next implementation projects and what development proposals the interviewees had identified in the process.

The results of the interviews revealed the challenges of the pilot project, which were caused by the slow response times of external parties and several decision makers. These challenges were responded to nimbly by prioritizing the most critical tasks and utilizing open communication. In addition, it turned out that the initial phase of implementing the system was challenging for some users, but eventually succeeded thanks to additional training and clear instructions. As one significant development proposal, the interviewees pointed out that when the system is expanded to be used by other group companies, it is important to consider the individual needs of each company in the recruitment process.

Keywords: recruitment, digitalization, project management, change management

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimeksiantajan esittely .....	7
2.1	Konsernin rekrytointiprosessien kuvaus.....	7
2.2	Pilottiprojektin kohde Inhouse Partners .....	8
2.3	Muut konsernin yhtiöt .....	9
3	Digitalisaatio rekrytoinnissa .....	11
3.1	Tietosuoja ja GDPR .....	12
3.2	Digitaalisten työkalujen rooli työnantajamielikuvan parantamisessa.....	13
4	Ketterät projektinhallinnan menetelmät rekrytoinnin digitalisaatiossa .....	14
4.1	Rekrytoinnin digitalisaatioprojektin johtaminen .....	14
4.2	Agile-menetelmä .....	17
4.3	Lean-menetelmä ja kanban.....	17
4.4	Scrum-menetelmä.....	20
5	Muutosjohtaminen yrityksessä.....	21
5.1	Muutosjohtamisen periaatteet .....	21
5.2	Lewinin ja Kotterin muutosjohtamisen mallit .....	22
5.3	Osallistava muutosjohtaminen .....	24
6	Pilottiprojektin eteneminen .....	26
6.1	Onnistunut rekrytointiprosessi .....	26
6.2	Pilottiprojektin suunnittelu.....	27
6.3	Järjestelmän jalkauttaminen organisaatioon .....	31
7	Tutkimuksen toteutus.....	32
7.1	Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	32
7.2	Haastatteluiden toteutus .....	34
7.3	Haastattelukysymykset .....	34
8	Tulokset.....	35
9	Johtopäätökset .....	39
10	Kehittämisehdotukset.....	40
11	Pohdintaa .....	43

## 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Lease Deal Group -konsernin rekrytoinnin digitalisaation pilottiprojektia ja sen onnistumista. Pilottiprojekti on teknologinen uudistus ja datastrateginen siirto kohti tehokkaampaa ja joustavampaa organisaatiokulttuuria. Opinnäytetyö on toteutettu kehittämistyönä Lease Deal Groupille.

Nykytilanteessa Lease Deal Group -konsernin rekrytointiprosessit ovat perinteiset ja varsin manuaaliset. Rekrytointiprosessi vaihtelee konsernin eri yhtiöissä, eikä yhtiöillä ole samaa toimintatapaa. Digitalisaation tarve konsernissa on ilmeinen.

Digitalisaatio mahdollistaa myös tietojen ristiin käytön konsernin eri yhtiöiden välillä, mikäli hakija antaa siihen luvan. Tämä avaa ovia monipuolisemmille uramahdollisuuksille työnhakijoille sekä laajentaa konsernin kykyä löytää oikeat osaajat oikeisiin tehtäviin. Samalla se vahvistaa konsernin sisäistä verkostoa sekä edistää osaamisen jakamista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on arvioida digitaalisen rekrytointijärjestelmän käyttöönoton onnistumista Lease Deal Group -konsernin pilottiprojektissa tarkastelemalla projektinhallinnan menetelmiä sekä muutosjohtamista. Tavoitteena on myös selvittää pilotissa ilmeneviä haasteita ja esteitä sekä esittää ratkaisuehdotuksia niihin. Rekrytoinnin digitalisaation avulla konserniin tuodaan mahdollisuus tehokkaampaan rekrytointiin esimerkiksi yhtiöiden välisellä ristiin rekrytoinnilla. Samalla rekrytointiprosessia parannetaan tietoturvalisemmäksi ja vastuullisemmaksi luopumalla paperisista henkilötieto- ja hakemuslomakkeista.

Rekrytointiprosessin eri vaiheita tehostetaan minimoimalla työn hukkaa ja tuomalla esiin synergian mahdollisuudet konsernin rekrytoinnissa. Digitaalinen rekrytointijärjestelmä otetaan käyttöön ketterien projektinhallinnan menetelmien avulla ja jalkautetaan osaksi konsernin päivittäistä toimintaa muutosjohtamisen keinoin. Käyttöön otettavan rekrytointijärjestelmän tarkoitus on helpottaa hakijoiden käsittelyä myös yli yhtiörajojen, jolloin konsernin yhtiöt hyötyvät synergiaedusta. Esimerkiksi, kun uusi työpaikka avautuu, digitaalinen järjestelmä mahdollistaa jo haastateltujen potentiaalisten hakijoiden nopean ja tehokkaan uudelleen käytön. Tämä säästää aikaa ja vähentää rekrytoinnin kustannuksia tehokkaiden ja nykyaikaisten prosessien avulla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta keskeisestä osa-alueesta: digitalisaatio rekrytoinnissa, ketterien projektinhallinnan menetelmien soveltaminen käytäntöön sekä muutosjohtaminen yrityksessä. Digitalisaatio rekrytoinnissa tarkastelee, miten teknologian hyödyntäminen voi parantaa rekrytointiprosessin tehokkuutta, esimerkiksi nopeuttamalla prosessia ja mahdollistamalla laajemman hakijakannan tavoittamisen rekrytoinnissa.

Ketterien projektinhallinnan menetelmien keinoin mahdollistetaan projektitiimin nopea reagointi mahdollisissa muuttuvissa tilanteissa projektin aikana. Muutosjohtamisessa keskitytään käytäntöihin, jotka mahdollistavat organisaation sopeutumisen digitalisaation tuomiin muutoksiin sekä uusiin työskentelytapoihin.

Kokonaisuudessaan Lease Deal Group -konsernin rekrytoinnin digitalisaatio ja kehittäminen tehostaa rekrytoinnin prosessia ja on strateginen valinta, joka tukee modernia ja joustavaa työskentelytapoja. Digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuden parantaa rekrytointiprosesseja ja vahvistaa konsernin sisäistä synergiaa. Lease Deal Group hyötyy tästä opinnäytetyöstä koko konsernin laajuisesti, vaikka tässä dokumentissa perehdytäänkin lähtökohtaisesti yhden organisaation osan (IHP eli Inhouse Partners) rekrytoinnin kehittämiseen. Opinnäytetyössä kuvataan digitaalisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotto, jossa hyödynnetään ketteriä projektinhallintamenetelmiä ja muutosjohtamista uuden rekrytointiprosessin jalkauttamisessa henkilöstölle. Opinnäytetyön rajautuessa yhden yhtiön rekrytoinnin kehittämistoimiin, voidaan sanoa, että opinnäytetyössä kuvattava projekti on niin sanottu pilotointi.

## 2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii Lease Deal Group -konserni. Lease Deal Group on monialakonserni, joka toimii pääasiassa Suomessa ja Baltiassa. Koko konsernin liikevaihto on n. 170 miljoonaa euroa, mikäli myös yritysryhmän merkittävät omistukset lasketaan mukaan. Lease Deal Group Oyj tytäryhtiöitä ovat IHP, Odeal, Lehtimäen Liikenne, Vekka Group ja Lease Deal IT. Merkittäviä omistuksia konsernilla on myös yhtiöissä Aninkaisten Kiinteistönvälitys, Comreal, Peura-Trans, Huhtala-Logistics, sekä Zeryl. Henkilöstöä yritysryhmässä on noin 1700 työntekijän verran.

### 2.1 Konsernin rekrytointiprosessien kuvaus

Konsernissa on käytössä erilaisia rekrytointimenetelmiä. Konsernin yhtiöt toimivat hyvin erilaisilla aloilla, joten on vain luonnollista, että eri yhtiöihin on valikoitunut ajan saatossa erilaisia tapoja tehdä rekrytointia. Osa yrityksistä on tullut osaksi konsernia yritysostoina, joten niissä on ollut täysin muista riippumattomat rekrytointiprosessit. Rekrytoinnin määrissä on myös valtavia eroja. Konsernissa on sekä blue collar - ,että white collar -tasojen rekrytointeja, jotka myös osaltaan selittävät rekrytoinnin prosessien ja kanavien eroavaisuuksia.

Blue collar ja white collar ovat termejä, jotka kuvaavat erityyppisiä työntekijöitä ja työtehtäviä eri toimialoilla. Ero näiden kahden termin välillä perustuu työn luonteeseen, työympäristöön sekä vaadittuun koulutukseen. Näitä termejä käytetään usein yleistämään ja luokittelemaan työvoiman eri segmenttejä. Blue collar -työntekijät viittaavat yleensä henkilöihin, jotka

suorittavat manuaalista tai fyysistä työtä. White collar -työntekijät viittaavat henkilöihin, jotka suorittavat pääasiassa toimistotyötä tai muita ammatillisia tehtäviä, jotka eivät tyypillisesti vaadi fyysistä työtä. White collar -työt edellyttävät yleensä korkeakoulututkintoa tai erikoistunutta ammatillista koulutusta. White collar -työt saattavat olla esimerkiksi hallinnollisia- tai asiantuntijatehtäviä. (Investopedia 2023.)

## 2.2 Pilottiprojektin kohde Inhouse Partners

Inhouse Partners eli IHP on Suomessa ja Virossa toimiva siivousalan yritys, joka tekee erilaisia toimitilasiivouksia, kuten ravintola-, toimisto-, myymälä- ja porrassiivouksia. IHP toimii Suomessa 15 paikkakunnalla. (IHP 2024.) Lähtökohtaisesti IHP:n rekrytoinnit ovat niin sanottuja blue collar -rekrytointeja. Siivousalalla henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja työ sopimusmalleja on erilaisia. Tämän vuoksi myös rekrytointien määrä on suuri. IHP:lla on vuosittain jopa 1200 työhaastattelua, joista noin kolmannes johtaa palkkaukseen. Kuten aiemmin mainittu, alalla on suuri vaihtuvuus, ja osa rekrytoinneista jää lyhyiksi työsuhteiksi.

IHP on Lease Deal Groupin suurin rekrytoija. Tarve rekrytointiprosessin digitalisaatiolle on IHP:lla konsernin yhtiöistä suurin. Lähtötilanteessa IHP:n rekrytointi tehdään käytännössä kynällä, paperilla, kansioilla sekä rekrytoijan oman kapasiteetin, kuten muistin avulla.

IHP:n rekrytointiprosessi alkaa useimmiten työnhakijan walk-in-haastattelulla. Haastatteluun saa siis saapua ilman ennakoilmoitusta kuka tahansa. Haastatteluajat ja avoimet työpaikat ilmoitetaan erilaisissa rekrytointiportaaleissa, kuten mol.fi ja IHP:n omilla verkkosivuilla. Prosessi jatkuu niin, että työnhakija täyttää paperisen henkilötietolomakkeen ennen työhaastattelua. Lomakkeessa kysytään hakijan henkilötietoja, mahdollista aiempaa työkokemusta, osaamista jne. Lomakkeen täyttämisen jälkeen työnhakija kutsutaan työhaastatteluun. Haastattelun ja hakijan osaamisen perusteella suoritetaan rekrytointi.

Haastattelun jälkeen paperiset lomakkeet arkistoidaan asianmukaisesti lukollisiin kaappeihin, mikäli hakija antaa luvan hakemusten säilytykselle. Tässä kohtaa tapahtuu niin sanottu hukkatilanne, jossa valitsemattomat hakijat pääsevät helposti unohtumaan kansioihin, vaikka he olisivat antaneet luvan hakemustensa säilyttämiseen myöhempiä rekrytointeja varten. Organisaation rekrytoinnista pyritään siis poistamaan tuottamattomia työvaiheita (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 86-87).

Kuvitellaan tilanne, jossa haetaan siivoojaa kohteeseen, joka sijaitsee Helsingissä Pihlajamäessä. Hakija asuu Espoossa eikä omista ajokorttia. Hakijan on hyvin haastavaa päästä operoimaan kohdetta ajokortittomana, joka johtaa siihen, että hakijaa ei voida palkata kyseiseen tehtävään. Oletetaan, että kuukauden päästä käynnistyy uusi rekrytointi, jossa haetaan siivoojaa Espoossa sijaitsevaan kohteeseen, jonka operointiin ei vaadita työntekijältä ajokorttia. Aiemmin haastateltu työnhakija on täydellinen kyseiseen tehtävään, mutta nykyisessä

tilanteessa jää helposti unohduksiin, ellei juuri kyseinen haastattelija muista tätä kyseistä työhaastattelua.

Digitaalinen rekryointijärjestelmä mahdollistaa hakijoiden helpon lajittelun ja työstön jälkikäteen ja myös muut rekrytoijat pääsevät tarkastelemaan haastattelun tietoja, mitkä haastattelija on merkinnyt järjestelmään haastattelun yhteydessä. Toiminta ei siis rajoitu yhden rekrytoijan tietojen ja muistin varaan, vaan prosessissa pystytään hyödyntämään myös muiden rekrytoijien tekemiä haastatteluita.

Onnistunut rekryointi viedään manuaalisesti eli sähköpostitse palkanlaskijalle, joka syöttää palkatun työntekijän tiedot HR-järjestelmään. Tähän on mahdollista saada tulevaisuudessa muutos, ja työntekijän tiedot voidaan suoraan ajaa rekryointijärjestelmästä HR-järjestelmään integraation avulla. Tällöin rekryointiprosessista tulee tehokkaampi, kun kaksi työvaihetta jää kokonaan pois: henkilötietojen lähetys ja henkilötietojen kirjaaminen/henkilön perustaminen.

### 2.3 Muut konsernin yhtiöt

Vekka Group on yksi Suomen suurimpia linja-autoalan konserneja. Vekka Group operoi linjaliikennettä eri puolilla Suomea. Vekka Group omistaa myös Lehtimäen Liikenteen, joka operoi myös linjaliikennettä esimerkiksi Lahden seudulla, mutta keskittyy pääasiassa tilausajoihin. Henkilöstöä Vekka Groupissa on n. 400 henkilöä sisältäen Lehtimäen Liikenteen n. 120. (Vekka Group 2024.)

Lähtökohtaisesti Vekka Groupin alle tehdään blue collar -rekryointeja, mutta poikkeuksiakin on. Suurin osa rekrytoinneista on siis linja-autonkuljettajia. Yhtiöiden operointiin tarvitaan kuitenkin myös esimerkiksi ajomestareita, tilausajomyyjiä, liikennevastaavia jne. Rekryointeja Vekka Groupissa tehdään vuosittain noin 120.

Vekka Group on konsernin toiseksi suurin rekrytoija. Linja-autonkuljettajien työsopimukset ovat pitkäkestoisempia kuin siivoojien työsuhteet, mutta niissäkin esiintyy vaihtuvuutta. Vekka Group on kasvuyritys, joten kasvun mukana tulevat myös jatkuvasti lisääntyvät rekrytoinnit.

Vekka Groupin ja Lehtimäen Liikenteen rekryointiprosessit ovat identtiset, sillä rekryointia hoitaa sama taho. Avoimet työpaikat ilmoitetaan eri kanavissa, kuten Jobilla, Duunitori ja mol.fi. Avoimia työpaikkoja markkinoidaan myös esimerkiksi erilaisilla sosiaalisen median kampanjoilla sekä rekryointitapahtumissa. Rekrytoinnin menetelmät ovat hyvin perinteiset, mutta kuitenkin huomattavasti digitaalisemmat kuin aiemmin mainitulla IHP:lla.

Vekka Groupin ja Lehtimäen Liikenteen rekrytoinnissa työnhakija hakee työpaikkaa useimpien verkosta löytyvän työpaikkailmoituksen kautta, jonka käsittelee Vekka Groupin HR-

päällikkö. HR-päällikkö haastattelee työnhakijan ja mahdollisen palkkauksen myötä lähettää työnhakijan tiedot palkanlaskentaan ja perustaa työntekijän HR-järjestelmään. Palkkaamaton työntekijä unohtuu tässä vaiheessa, ellei HR-päällikkö ota häneen yhteyttä myöhemmin avautuvien työpaikkojen myötä. Tässä on taas mahdollisuus parantaa konsernin sisäistä synergiaa ja työnhakijan hakemusta on mahdollista käyttää esimerkiksi IHP:n avoimien työpaikkojen rekrytoinnissa, mikäli hakija on siihen antanut luvan.

Digitaalinen rekrytointijärjestelmä mahdollistaa tietojen jakamisen konsernin eri yhtiöiden välillä, mikäli työpaikkoja on auki esimerkiksi blue collar -kentässä. Esimerkiksi hakija, joka ei saanut hakemaansa paikkaa linja-autonkuljettajana, mutta on kipeästi työpaikan tarpeessa voi olla hyvinkin kiinnostunut työstä siivoojana.

Muiden Lease Deal Group konsernin yritysten ja merkittävien omistusten alaisten yhtiöiden rekrytointiprosessit ovat keskenään hyvin samankaltaisia. Avoimia työpaikkoja on huomattavasti vähemmän avoinna kuin esimerkiksi IHP:llä tai Vekka Groupilla.

Rekrytointiprosessissa työpaikka julkaistaan työnhakualustalle, jota kautta avointa työpaikkaa markkinoidaan. Työpaikka julkaistaan myös usein yhtiön omille verkkosivuille. Työpaikkaa voidaan markkinoida eri rekrytointikanavissa sekä esimerkiksi yhtiöiden sosiaalisissa medioissa. Rekrytointiprosessi etenee niin, että potentiaalinen työnhakija ottaa yhteyttä verkossa sijaitsevan työpaikkailmoituksen kautta ja yhtiön johto tai rekrytoinnista vastaava henkilö haastattelee työntekijän. Mikäli rekrytointi johtaa palkkaukseen, rekrytoinnista vastaava henkilö ilmoittaa uuden työntekijän tiedot palkanlaskentaan sekä mahdolliseen HR-järjestelmään.

Mikäli työhaastattelu ei johda palkkaukseen, työnhakija käytännössä unohtuu kokonaan. Esimerkiksi Aninkainen ja Comreal voisivat hyödyntää samoja työnhakijoita, sillä yritykset toimivat samalla alalla. Aninkainen on Suomessa toimiva kiinteistönvälitysketju, joka keskittyy asuntojen myyntiin, kun taas Comreal on Suomessa toimiva toimitilojen välitysliike, joka keskittyy erilaisten toimitilojen välittämiseen. Molemmissa yrityksissä kiinteistönvälittäjät hoitavat välitystoimintaa. Kiinteistönvälittäjän hakiessa esimerkiksi Aninkaiselle töihin pääkaupunkiseudulle voisi Comreal palkata työntekijän, sillä Aninkainen ei toimi pääkaupunkiseudulla. Edellä kuvatussa tilanteessa digitaalinen rekrytointijärjestelmä olisi ketterä työväline tehostamaan rekrytointia alalla, jossa ammattitaitoisista työntekijöistä kilpailu on kovaa. Ilman digitaalista rekrytointijärjestelmää ristiinrekrytointi on käytännössä mahdotonta.

### 3 Digitalisaatio rekrytoinnissa

Ilmarisen ja Koskelan (2015, 19) mukaan digitalisaatio tarkoittaa sitä, että asioita, esineitä tai prosesseja digitalisoidaan kokonaan tai osittain. Digitalisaatio tarkoittaa digitaalitekniikan integrointia arjen toimintoihin, hyödyntäen digitoinnin mahdollisuuksia. Erilaisia liiketoiminnan prosesseja voidaan myös digitalisoida. (Alasoini 2015.)

Digitalisaation myötä konsernin liiketoimintamalleja on mahdollisuus uudistaa. Digitalisaatio tuo kilpailuetua esimerkiksi kevyemmällä kustannusrakenteella, skaalautuvuudella, globaaliuudella sekä helpommalla datan keruulla ja käsittelyllä. Se tuo liiketoiminnalle uudenlaisia toimintamahdollisuuksia. (Ilmarinen & Koskela 2015, 132-136; Alasoini 2015.)

Digitalisaatio tehostaa rekrytointia suorittavan työntekijän työtä ja vapauttaa näin työntekijän aikaa myös muuhun. Uusi rekrytointijärjestelmä on myös useammalla kielellä toimiva, joten se on globaalisti skaalautuva ja tukee siten myös kansainvälistä kasvua. (Ilmarinen & Koskela 2015, 28-30.)

Datastrategian suunnittelu on tärkeä osa digitalisaatiota. Nykyaikainen yritys laatii oman strategiansa, jonka kehittäminen tuo hyötyjä, kunhan se on sovitettu yrityksen tilanteeseen. Sen päivittäminen on jatkuva prosessi, eikä se ole irrallinen suunnitelma, vaan osa digitalisaatiota. Hyvin laadittu datastrategia mahdollistaa yritysstrategian toteutuksen. Siinä tulee rajata selkeät tavoitteet ja odotetut tulokset, ja sen on oltava selkeä ja helposti viestittävässä. (Sivula, Aho & Laukkanen 2023, 4.1.2.) Digitalisaation hyödyt rekrytoinnissa

Kilpailun kasvaessa työmarkkinoilla organisaatioiden täytyy ottaa käyttöön uudenlaisia digitaalisia strategioita myös rekrytoinnin saralla. Digitalisaation avulla voidaan saavuttaa tehokkaammin oikeat hakijat oikeisiin positiioihin. Digitaaliset rekrytointityökalut ovat välttämättömiä nuoremman sukupolven houkuttelemiseksi. Organisaation on oltava ajan tasalla nykyaikaisen rekrytointityökalujen käytöstä ja integroitava ne osaksi rekrytointiprosessia. Tämä tuo yritykselle kilpailukykyä. (Gullerova & Masarova 2020.)

Tämän opinnäytetyön pilottiprojektissa esimerkiksi paperiset työhaastattelulomakkeet digitalisoidaan ja siirretään täytettäväksi suoraan uudessa rekrytointijärjestelmässä. Digitalisaatio tuo mukanaan uusia toimintatapoja, joiden avulla yritys voi pyrkiä parempaan positioon arvoketjussa. Se saattaa myös muuttaa yrityksen strategioita, prosesseja, palveluita ja mahdollisesti toimintamalleja. Yritys saattaa hakea strategista kasvua kansainvälisesti, virtaviivaistaa ja tehostaa toimintaansa sekä muuttaa toimintamallejaan digitaalisiksi. Lisäksi yritys voi automatisoida liiketoimintaprosessejaan. Menestyvä liiketoiminta vaatii kuitenkin kustannustehokkaita ja tarkoituksen mukaiset resurssit onnistuakseen (Nieminen 2016, 18). Kaikki edellä mainitut ovat esimerkkejä strategisista tekijöistä, jotka saivat aikaan tämän konsernin rekrytoinnin digitalisaation käynnistämisen. (Ilmarinen & Koskela 2015, 19-22.)

Rekrytoinnin digitalisaatio auttaa konsernia toimimaan tehokkaammin ja vastuullisemmin esimerkiksi ekologisesta ja tietoturvallisesta näkökulmasta. Uusi rekrytointijärjestelmä mahdollistaa tekoälyn käytön rekrytoinnissa. Digitalisaation ansiosta työn tehokkuus paranee, sillä manuaalinen työ, kuten paperisten lomakkeiden varastointi ja hallinta, poistuu kokonaan. Kokonaisuutena rekrytoinnin digitalisaatio siis uudistaa konsernin liiketoimintamalleja ja helpottaa strategisten tavoitteiden asettamista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 132-136.)

Erilaisten dokumenttien digitointi on merkittävä osa konsernin rekrytoinnin digitalisaatiota. Alasoinin (2015) mukaan, digitointi tarkoittaa analogisen tiedon, kuten kuvan, tekstin tai äänen, muuttamista digitaaliseen muotoon, jotta sitä voidaan käsitellä, tallentaa ja siirtää elektronisten laitteiden ja tietoverkkojen avulla. Paperiset dokumentit tuovat yritykselle lisää työtä ja kustannuksia. Paperiset dokumentit täytyy tulostaa, käsitellä ja arkistoida. Kun nämä työvaiheet jäävät pois, tehostaa se organisaation toimintaa eli tässä tapauksessa konsernin rekrytointiprosessia. (Ilmarinen & Koskela 2015, 119-121.)

Digitaalisen rekrytointialustan kautta organisaatio pystyy tekemään myös laaja-alaisempaa rekrytointimarkkinointia. Työpaikkojen tarkoituksenmukainen markkinointi yhteistyössä esimerkiksi yrityksen markkinointi- ja viestintäosastojen kanssa on rekrytoinnin tehokkuuden kannalta tärkeää. Esimerkiksi sosiaalinen media on tänä päivänä tärkeä rekrytoinnin työväline. Avoimien blue collar- tai entry level -työpaikkojen rekrytointimainontaa voidaan suorittaa esimerkiksi Facebookissa tehokkaasti. Asiantuntijatehtävissä LinkedIn on tehokkaampi alusta. (Novac & Ciochina 2018.)

### 3.1 Tietosuoja ja GDPR

Opinnäytetyössä käsiteltävässä konsernin rekrytointiprosessissa kertyy dataa. Tämä data on hyödyllistä liiketoiminnan kehittämisessä, sillä dataa pystytään jakamaan konsernin eri yhtiöiden välillä, mikäli työnhakija antaa tähän luvan. Silloin datasta on hyötyä konsernin muille yhtiöille, mikäli heillä on avoinna työpaikkoja, johon mahdollisesti työnhakija voisi ominaisuuksiltaan sopia. Datan niin sanotun ristiin käytön mahdollistaa digitaalinen rekrytointijärjestelmä. Aiemmin tätä paperisena kerättyä dataa ei ole pystytty tehokkaasti hyödyntämään konsernin eri yhtiöiden välillä. Jopa tässä opinnäytetyössä käsiteltävien IHP:n sisäisten toimipaikkojen välinen datan yhteiskäyttö on ollut haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Data luo arvoa konsernin yhtiöille, sillä ne voivat käyttää aiemmin kerättyä dataa hyödykseen rekrytoinnissa. (Sivula ym. 2023, 3.2.)

Liiketoiminnan dataa tulee aina käsitellä eettisesti. Sääntely ja lainsäädäntö rajaa mahdollisuudet datan käytettävyydelle. Datan eettinen käsittely voidaan tuoda myös näkyviin kilpailuetuna esimerkiksi vastuullisuusmarkkinoinnin keinoin. Euroopan unionin yleinen tietosuoja-asetus eli GDPR käsittelee henkilötietojen keräämistä ja niiden hyödyntämistä. Uutta

järjestelmää käyttöön otettaessa tulee arvioida yleisesti tietosuojavaikutuksia. (Sivula ym. 2023, 2.4.)

Henkilötietojen suoja on Euroopan unionin perusoikeuskirjan 8 artiklan ja Euroopan unionin toiminnasta tehdyn 16 artiklan mukaan perusoikeus. Tietosuoja-asetuksen perimmäinen tarkoitus on suojata ihmisen oikeutta omaan tietoihinsa siten, että yksilöllä on saatavilla tieto siitä, kuinka yritykset ja muut tahot käyttävät henkilötietoja liiketoimintoissaan. Asetus tukee myös mm. turvallisuutta, vapautta, taloudellista ja sosiaalista kehitystä sekä luonnollisten henkilöiden oikeuksia ja hyvinvointia. (Korpisaari, Pitkänen & Warma-Lehtinen 2022, 62.)

Rekisterinpitäjä on organisaatio, joka hallinnoi henkilötietorekisteriä ja määrittelee sen käytön tarkoituksen (Korpisaari, Pitkänen & Warma-Lehtinen 2022, 346; Tietosuoja 2024). Rekisterinpitäjällä on toimintavelvollisuus ja osoitusvelvollisuus (Korpisaari, Pitkänen & Warma-Lehtinen 2022, 346). Osoitusvelvollisuus tarkoittaa sitä, että rekisterinpitäjän on pystyttävä näyttämään toteen tietosuojalainsäädännön toteuttaminen (Tietosuoja 2024).

Tietojen käsittely on tietojen keräämistä, säilytystä, käyttöä, luovutusta tai siirtämistä. Tietosuoja (2024) mukaan, henkilötietoja ovat kaikki tiedot, jotka liittyvät henkilöön, kuten nimi, osoite, puhelinnumero tai sijaintitiedot. Henkilötietojen käsittelyssä on noudatettava tietosuojalainsäädännön mukaisia tietosuojaperiaatteita. Henkilötietoja on siis käsiteltävä asianmukaisesti, läpinäkyvästi, luottamuksellisesti ja turvallisesti. Tietoja saa kerätä vain laillista ja nimenomaista tarkoitusta varten, ja niitä saa kerätä vain tarpeellisen määrän. Tietoja tulee päivittää ja korjata niiden sisällön muuttuessa, ja niitä on säilytettävä vain niin kauan kuin se on tarpeellista.

### 3.2 Digitaalisten työkalujen rooli työnantajamielikuvan parantamisessa

Työntekijäkokemusajattelu keskittyy kaikkiin merkityksellisiin vuorovaikutustilanteisiin työntekijän ja organisaation välillä. Nämä hetket, tai kohtauspisteet, voivat olla sekä suuria että pieniä, kuten ensimmäinen työpäivä tai tavallinen kahvitauko, ja ne voivat sisältää sekä henkilökohtaista vuorovaikutusta, että työvälineiden tai tilojen käyttöä. Tärkeimmät tekijät työntekijäkokemuksen kannalta ovat kuitenkin syvemmällä, kuten työn merkityksellisyyden tunteessa sekä työhön vaikuttamismahdollisuuksissa sekä työntekijän kehittymismahdollisuuksissa (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 85). Kaikki kohtauspisteet eivät ole yhtä merkittäviä, mutta jokainen niistä vaikuttaa työntekijän kokemukseen organisaatiosta. (Huhta & Mälyntaus 2021, 4.6.2.)

Työnantajamielikuva paranee, kun työnhakija kokee tulevansa modernille työnantajalle töihin, sillä haastattelulomaketta ei tarvitse täyttää kynällä ja paperilla, vaan sen voi ketterästi tehdä omalla mobiililaitteella verkossa. Parhaimmillaan työntekijäkokemus antaa yritykselle erottuvan kilpailuedun, joka perustuu organisaation ydinarvoihin, kulttuuriin ja

johtamistapaan (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.1). Tämä lisää myös työnhakijan tietoturvaan, kun työnhakijalla on tieto siitä, että hänen tietonsa menevät suoraan rekrytointijärjestelmään, eivätkä jää esimerkiksi haastattelijan työpöydälle lojumaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 47-51.)

Organisaatiot eivät aina arvosta työvälineiden tärkeyttä, vaan pitävät niitä enemmän kuluna kuin sijoituksena. Ajantasaiset, käyttäjäystävälliset työvälineet, jotka vastaavat työn vaatimuksia, ovat kuitenkin merkittävä kilpailuetu. Uuden tehokkaan järjestelmän onnistunut hankinta luo edellytykset menestyvälle liiketoiminnalle sekä tuo kilpailuetua (Nieminen 2016, 14). Tehokkaat ja intuitiiviset työvälineet parantavat työntekijöiden tuottavuutta ja tyytyväisyyttä, muodostaen näin vahvan perustan organisaation menestykselle. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.9.8.)

Kohtauspisteet ovat organisaation ja työntekijän välisiä kosketuskohtia, jotka yhdessä muodostavat työntekijän polun ja kokemuksen organisaatiossa. Tämä matka alkaa ensikosketuksesta työnantajaan ja kattaa koko työntekijän elinkaaren: rekrytoinnin, työsuhteen eri vaiheet ja jopa työsuhteen päättymisen jälkeiset yhteydet. Nämä kohtauspisteet, joihin voidaan vaikuttaa työntekijäkokemuksen johtamisella, ovat kriittisiä hetkiä, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen ja sitoutumiseen organisaatiossa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 5.3.3.) Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että työntekijäkokemus on hyvä ja onnistunut alusta alkaen.

## 4 Ketterät projektinhallinnan menetelmät rekrytoinnin digitalisaatiossa

### 4.1 Rekrytoinnin digitalisaatioprojektin johtaminen

Projektin johtaminen konsernin rekrytoinnin digitalisaation pilottiprojektissa on haastavaa, koska projektin onnistuminen edellyttää laaja-alaista ymmärrystä eri aloista. Konsernissa on hyvin monialaisesti yhtiöitä, joten rekrytointiprosessit ja erilaiset näkökulmat vaativat prosessilta paljon. Projekteissa on erilaisia sidosryhmiä, joiden työskentelytavat ja aikataulut poikkeavat toisistaan. (Sivula ym. 2023, 7.1-7.2.)

Projektiluontoisesti työskentely sopii tilanteisiin, joissa halutaan kehittää organisaatioon uusia toimintatapoja. Projekteille on tunnusomaista, että kokonaisuudessa on selkeä tavoite, rajalliset resurssit, väliaikaisia ja aikamääritettyjä toimintoja sekä myös riskejä. Jotta projekti käynnistetään, täytyy projektin lopputuotteelle tunnustaa tarve. (Mäntyneva 2016, 9-12.; Pirinen 2014, 267.) Kehittämiskohteiden tavoitteena on parantaa organisaation tuottavuutta, toimivuutta sekä tehokkuutta. Kehittämiskohteet saattavat keskittyä esimerkiksi uusien työ- tai toimintatapojen kehittämiseen, osaamisen kehittämiseen tai organisaation strategiseen uudistamiseen. Muutosjohtaminen ja projektin johtaminen ovat usein varsin kietoutuneita

toisiinsa. Projektin johdossa pelkkä projektin johtaminen ei riitä, vaan projektin lopputuote täytyy muutosjohtamisen keinoin jalkauttaa osaksi organisaation toimintatapoja. (Mäntyneva 2016, 9-12.)

Projektin yksi tärkeimmistä tiimin jäsenistä on projektinjohtaja, jonka tehtävänä on olla projektitiimin sekä sidosryhmien välinen linkki (Heller 2024, 41-43; Sivula ym. 2023, 7.1-7.2). Projektinjohtaja seuraa projektin etenemistä ja sitä, että projekti on asiakkaan vaatimusten ja tavoitteiden mukainen. Hänen tulee ymmärtää sidosryhmien vaatimukset ja odotukset sekä onnistuneesti kertoa nämä projektitiimille helposti ymmärrettävässä muodossa. Projektinjohtaja määrittää myös sen, milloin projekti on vaatimusten mukainen eli valmiin työn raamit. Hän on aktiivisessa roolissa siinä, että tiimi onnistuu täyttämään projektin tavoitteet. Lopuksi projektinjohtaja tarkastaa ja hyväksyy valmiin projektin ja sen tuotteen. (Heller 2024, 41-43.)

Mäntynevan (2016, 30) mukaan projektipäällikön työtehtäviin kuuluu muun muassa projektin suunnittelu, tavoitteiden asettaminen, organisointi, projektin etenemisen seuranta sekä etenemisestä raportointi, mahdollisten ongelmien ratkaiseminen, viestintä, mahdollisten projektisuunnitelmaan tulevien muutosten kontrollointi sekä projektiin liittyvä riskienhallinta. Projektinjohtaja toimii projektin aikana usein kuten esihenkilö vuorovaikutuksessa projektitiimin kanssa. Projektipäällikön on myös pidettävä huoli siitä, että tiimin yhteishenki on hyvä ja sen vuorovaikutus toimii suhteessa sidosryhmiin. (Mäntyneva 2016, 30.) Viestintä on erityisen tärkeää silloin, kun projektissa on mukana jäseniä, jotka ovat läsnä projektin toteutuksessa vain määrätyn ajan. (Mäntyneva 2016, 30; Pirinen 2014, 275.)

Projektipäällikön on tärkeää osata delegoida työtehtäviä projektitiimilleen. Projektipäällikön ei tarvitse osata itse kaikkea, vaan hänen tehtävänsä on hallita projektia niin, että se toteutuu onnistuneesti. Työtehtävien delegoinnin avulla voidaan hyödyntää projektitiimin jäsenten osaamista, erikoistumista, sekä ammattitaitoa. (Mäntyneva 2016, 30.)

Projekteissa on ensiarvoisen tärkeää hyvä yhteishenki, sillä projektipäälliköllä ei välttämättä ole todellista tai muodollista esihenkilöasemaa suhteessa projektitiimiin, jolloin tiimin johtaminen saattaa olla haasteellisempaa. Hyvä yhteishenki auttaa tiimin onnistuneessa johtamisessa. Lähtökohtaisesti ihmiset haluavat tuntea työnsä merkitykselliseksi ja olla ylpeitä suorituksistaan. Näiden mahdollistaminen auttaa projektipäällikköä sitouttamaan tiimiään projektiin. (Mäntyneva 2016, 30.)

Prosesseja muuttavat projektit rakennetaan liiketoiminnan tueksi. Projektia tulee seurata aktiivisesti ja seurannassa on oltava mukana oikeat ja asiantuntevat tahot. Projektiryhmässä tulee olla mukana projektin johto sekä liiketoiminnan edustajia prosessin eri vaiheista. (Sivula ym. 2023, 7.1-7.2.)

Iso osa projektin onnistumisesta on hyvin tehty projektisuunnitelma. Projektisuunnitelmassa tulee ilmi mihin tarpeeseen projektin lopputuote vastaa ja miten projekti toteutetaan onnistuneesti. Projektisuunnitelmassa ei välttämättä oteta kantaa yksityiskohtaisesti projektin tekniisiin ratkaisuihin. Suurissa projekteissa saattaa olla massiivinen määrä erilaisia projektin aikana suoritettavia aktiviteetteja ja niitä on mahdoton tai vähintäänkin hyvin työlästä kirjata yksityiskohtaisesti osaksi projektisuunnitelmaa. Projektisuunnitelmassa riittää siis suhteellisen karkea määritelmä projektin aikana toteutettavista aktiviteeteista. Projektin aikana saattaa tulla muutoksia, jotka vaikuttavat sen etenemiseen ja mahdollisesti myös lopputuotteeseen. Tämän vuoksi projektisuunnitelmaa joudutaan usein päivittämään. Suunnitelmassa tulee kuvata vähintään projektin lopputuote, suoritettavat tehtävät, vastuunjako, aikataulu sekä budjetti. (Mäntyneva 2016, 40-49.)

Projektilla tulee olla realistiset tavoitteet sekä odotukset (Sivula ym. 2023, 7.1-7.2; Pirinen 2014, 267). Projektitapaamisissa voidaan keskustella esimerkiksi aikataulusta tai mahdollisista muutoksista koskien projektin sisältöä. Projektille tulee suunnitella ennalta sen aikataulu, budjetti sekä onnistuneen projektin tavoitteet. Kun projektia suunnitellaan, tulee asianomaisia sidosryhmiä kuulla, jotta projektista, sen tavoitteista ja onnistumisen mahdollisuuksista saadaan mahdollisimman laaja-alainen ymmärrys. Projektitiimissä tulisi olla kokemusta kyseisestä liiketoiminnasta. Silloin projekti onnistuu kaikkein varmimmin. (Sivula ym. 2023, 7.1-7.2.)

Hyvä sidosryhmäyhteistyö ja toimiva viestintä ovat avainasemassa projektin onnistumisessa. Projektin todennäköisyys onnistua kasvaa, kun sidosryhmät toimivat sitoutuneesti osana projektia. Koska sidosryhmät sitovat osan projektin resursseista, on tehokas viestintä heidän kanssaan erityisen tärkeää. Sidosryhmät tarjoavat projektille merkittävän voimavaran. (Mäntyneva 2016, 122.)

Projektissa on tärkeää tunnistaa ennalta myös riskit. Riskejä kannattaa arvioida todennäköisyyden ja vaikuttavuuden kautta. Riskianalysissä on tärkeää pohtia vaihtoehtoja, mitä tehdään, jos jokin asia ei onnistu. Riskien ennakkoinnilla eli niin sanotulla varasuunnitelman teolla osa projektin aikana ilmaantuvista ongelmista voidaan välttää (Mäntyneva 2016, 130). Jo projektin suunnitteluvaiheessa tulee varmistua siitä, että lopputuotteelle on varmasti käyttäjiä. Kun liiketoiminnan edustajia käytetään projektin suunnittelussa ja projektin tuotteen käyttäjiä sitoutetaan projektiin toteutusvaiheessa, saadaan paras ja varmin tieto siitä, miten projektin tuotosta tullaan käyttämään. (Sivula ym. 2023, 7.1-7.2.)

Riskienhallintaa suorittaessa kannattaa miettiä seuraavia teemoja: mitä epävarmuuksia projektiin mahdollisesti liittyy, mitä projektissa voi mennä pieleen, mitkä ovat seuraukset, mitä tapahtuu jos lopputuote ei vastaa odotuksia, onko tunnistetut riskit kirjattu ylös ja mitä mahdollisia varotoimia niiden varalle on suunniteltu? (Sivula ym. 2023, 7.2.) Niemisen (2016, 33-

34) mukaan, ainoastaan yhden toimittajan valinta saattaa olla riskialtista ja mahdollisuuksien mukaan projektiin kannattaa miettiä mukaan vaihtoehtoinen toimittaja.

Järjestelmähankintaan liittyvässä projektissa yksi merkittävä riskitekijä on myös juridiset riskit, eli sopimukseen on määriteltävä huolellisesti kaikki riskienhallinnallisesti ja sopimusteknisesti merkittävä (Nieminen 2016, 36). Riskienhallinnassa kannattaa hyödyntää erilaisia tarkistuslistoja, joissa on listattu yleisimpiä projektinhallinnassa esiintyviä riskejä. (Mäntyneva 2016, 130.)

#### 4.2 Agile-menetelmä

Agile-menetelmä on joustava ja iteratiivinen lähestymistapa projektinhallintaan. Agilessa korostetaan tiimin jäsenten välistä tiivistä ja sujuvaa yhteistyötä, nopeaa reaktiokykyä sekä asiakkaan jatkuvaa osallistumista. Agile-menetelmän tavoitteena on nopeuttaa tuotteen valmistumista, parantaa sen laatua ja lisätä asiakastyytyväisyyttä jatkuvan palautteen avulla, johon reagoidaan nopeasti ja ketterästi kehityksen edetessä. (Agile Manifesto 2024; Anantatmula & Kloppenborg 2021, 238-249; Dingsøyr, Nerur, Balijepally & Moe 2012). Agile-menetelmässä tärkeää on projektipäällikön onnistunut johtajuus, joka poistaa tiimin esteitä ja palvelee tiimin menestymistä (Anantatmula & Kloppenborg 2021, 238-249).

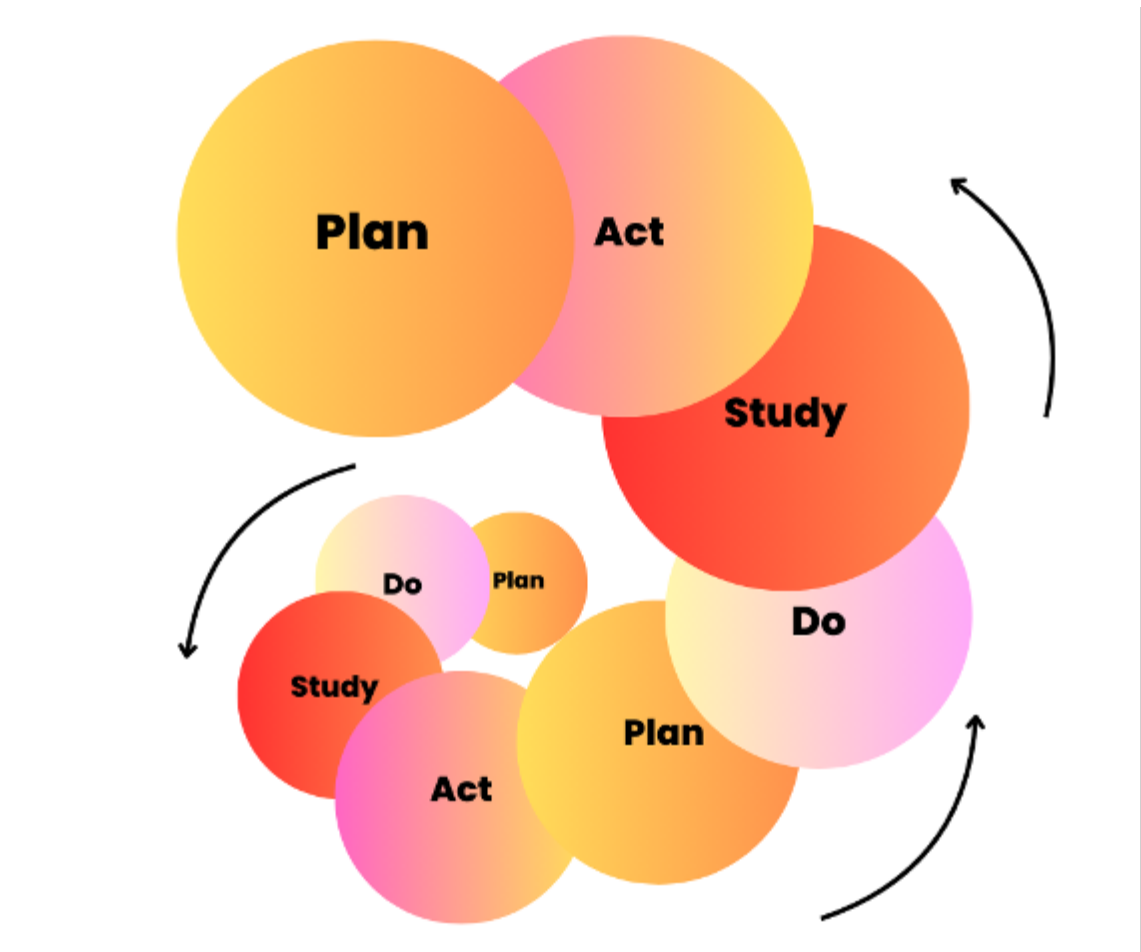
#### 4.3 Lean-menetelmä ja kanban

Lean-menetelmän keskiössä on poistaa työstä kaikki turhat tasot eli hukka. Hukan poistaminen tarkoittaa sitä, että työstä poistetaan kaikki, mikä hidastaa sen edistymistä, aiheuttaa virheitä, on kallista tai ei tuo arvoa. Lean-menetelmässä määritellään ratkaisu ja kaikki työmitä ei tarvita määritellyn ratkaisun toteuttamiseen on hukkaa ja se tulee eliminoida. Ongelmanratkaisutaidot, niiden kehittäminen ja ongelmanratkaisusta rutiinin muodostaminen ovat leanin perustaa. (Torkkola 2015, 29).

Lean menetelmällä tiimit pystyvät tehostamaan työskentelyään. Lean menetelmässä käytetään usein työkaluna kanban-taulua. Lean-menetelmässä on tärkeää virtaus eli kaikki tieto on kaikille näkyvillä, usein visuaalisesti. Työntekijät voivat valita seuraavan työtehtävänsä priorisoidulta listalta esimerkiksi kanban-taululta. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin mahdollisiin projektin muuttuviin vaatimuksiin. (Anantatmula & Kloppenborg 2021, 151-154.)

Lean-menetelmässä tärkeää on työn ja virtauksen jatkuva parantaminen. Projektinjohtajan tehtävänä on viedä projektia eteenpäin siten, että oppiminen on projektitiimissä kaikille mahdollista. Lean-menetelmässä on tärkeää ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen. Ongelmanratkaisu projektitiimin kanssa yhteistyössä sitouttaa tiimin toimimaan uudella tavalla. Näin ongelmanratkaisun avulla on mahdollista myös sitouttaa henkilöstö uusiin

toimintatapoihin, suunnitelmiin ja prosesseihin. Tämä palvelee myös muutosjohtamista. (Torkkola 2015, 27-30.)



Kuvio 1 PDSA-malli eli kokeilun kehä havainnollistettuna (Mukaillen, Torkkola 2015, 33)

Torkkolan (2015, 31) mukaan suunnitelma on vain hypoteesi. Suunnitelman toimivuutta ei voida tietää ennen kuin sitä on kokeiltu. Suunnitelmien toimeenpano pitää suorittaa mahdollisimman nopeasti, jotta vältetään hukkatyöltä. Jos suunnitelman toteutuksessa kestää kaksi vuotta eikä se toteudu onnistuneesti, hukkatyön määrä on silloin kaksi vuotta. PDSA-malli eli plan-do-study-act, kuten kuviossa 1, tarkoittaa kokeilujen kehää, jonka avulla on mahdollista parantaa toiminnan suorituskykyä. Tämä ajatusmalli on iteratiivinen ja sen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa projektin toimivuudesta. (Torkkola 2015, 31-38.)

PDSA-malli toimii käytännössä niin, että plan-vaiheessa suunnitellaan prosessin testaus ja sen toivottu tulos, eli hypoteesi. Vaiheessa määritetään, mitä kokeen aikana odotetaan tapahtuvan. Plan-vaiheessa suunnitellaan myös, miten koe järjestetään. Testausvaihe käynnistetään, kun uskotaan, että kokeen kohteena oleva muutosprosessi parantaa toimintaa. Do-vaiheessa testataan ja toteutetaan koe mahdollisimman pienessä mittakaavassa. Prosessin testaus

suoritetaan pienesti siksi, että kokeen epäonnistuessa hukan määrä on silloin mahdollisimman pieni. Study-vaiheessa pohditaan kokeen onnistumista: onko testillä saavutettu odotettu tulos. Act-vaiheessa tehdään päätös siitä, onko uusi prosessi toimiva ja tuleeko se ottaa käyttöön. Tässä vaiheessa ennustetaan tuoko uusi prosessi hyvää muutosta. Jos tässä vaiheessa päätetäänkin esimerkiksi muuttaa alkuperäistä tavoitetta, metodologia tai hypoteesia, tulee suorittaa uusi PDSA-sykli. Mitä nopeampaa tämän kokeilujen kehän pyörittäminen on, sitä nopeammin toimintaa ja prosesseja saadaan kehitettyä. PDSA-sykliä voidaan käyttää työkaluna myös päivittäisissä projektikokouksissa, kuten scrum-kokouksissa. (Torkkola 2015, 31-38.)

Lean-menetelmässä keskeistä on myös työn virtausaika sekä resurssitehokkuus. Resurssitehokkaassa organisaatiossa työtehtäviä on aina odottamassa työntekijää. Näin lean-organisaatio on tehokkaampi kuin vastaava organisaatio, jossa ei ole optimoitu resurssitehokkuutta. Resurssitehokkaassa organisaatiossa työntekijällä on tieto siitä, mitä hän tekee seuraavaksi. Asiantuntijaorganisaatiossa resurssitehokkuuden optimointi voi olla haastavaa. Asiantuntijatyössä on usein keskeytyksiä, jotka vaikuttavat merkittävästi työn tehokkuuteen. Asiantuntijan tulee tietää, mistä hän saa työtehtävänsä, kauanko tehtävän suorittamiseen kuluu aikaa, mihin valmis työ toimitetaan ja milloin sen tulee valmistua. Työtoimintojen optimoinnilla resurssitehokkaaksi edellä mainittujen määreiden mukaan, myös asiantuntijatyöhön voi saada merkittävän määrän lisää tehokkuutta. (Torkkola 2015, 51-54.)

Lean-menetelmässä käytetään työkaluna päiväkokouksia. Päiväkokouksissa käydään läpi edellisen päivän tapahtumat (study), mahdollisesti vastataan muutoksiin iteratiivisesti (act), sekä suunnitellaan alkavan päivän työtehtävät (plan). Lopuksi suoritetaan päivälle määritetyt työtehtävät (do). Päiväkokoukset pidetään jokaisena päivänä. Päiväkokouksien agendana on se, että kaikki tietävät mitä ollaan tekemässä ja missä vaiheessa työt ovat. (Torkkola 2015, 57-59.)

Päiväkokouksissa vaihdetaan tietoa lyhyissä palavereissa, jotka muistuttavat scrum-kokouksia (Anantamula & Kloppenborg 2021, 145-149). Niissä seurataan myös kanban-työkalun edistymistä sekä käydään läpi edellisen työpäivän aikana saavutetut tulokset ja mahdolliset ongelmat. Kokouksessa asetetaan uuden työpäivän tavoitteet ja vaatimukset. Mahdolliset ongelmat tai esteet kirjataan ylös, mutta niitä ei ratkaista päiväkokouksen aikana. Kokouksessa voidaan käydä läpi myös mahdolliset muut tiedotettavat asiat sekä mahdolliset tiimin jäsenten kysymykset. Seuraavan päivän päiväkokouksessa tiimin johtaja esittää ratkaisut edellisen päivän ongelmiin. (Torkkola 2015, 57-59.)

Kanbanin tarkoitus on parantaa jatkuvaa tuotantoprosessia ja esittää visuaalisesti työtehtävät ja niiden tuotantovaiheet. Kanban on lean-menetelmässä käytettävä keskeinen visuaalinen projektinhallinnan työkalu. (Torkkola 2015, 45-48.) Kanban-työkalussa esitetään työtehtävien virta, joka usein koostuu useasta vaiheesta (Plan-Do-Study-Act). Kaikessa

yksinkertaisuudessaan kanban toimii siten, että taululla on eri kohtia, kuten suunnitellut tehtävät, työn alla ja valmis. Projektitiimin työntekijät ottavat sieltä tehtävän ja siirtävät sitä kanban-työkalulla sen työvaiheiden edistymisen mukaisesti. Tiimin jäsen voi aloittaa seuraavan työtehtävän, kun edellinen työtehtävä on saatu valmiiksi. (Oswald & Müller 2017, 69-71.)

Kanban-malli on hyvin yksinkertainen eikä se ole kovin iteratiivinen. Iteratiivisuutta voidaan lisätä säännöllisillä kokouksilla, missä käydään läpi projektin edistyminen sekä mahdolliset muutostarpeet. (Oswald & Müller 2017, 69-71.)

#### 4.4 Scrum-menetelmä

Scrum on yksi yleisimpiä ketteriä projektinhallinnan menetelmiä. Scrumissa toimitaan täsmällisesti, priorisoidaan tärkeimmät työtehtävät, suoritetaan työ sekä ollaan reaktiivisia palautteeseen ja toimitaan sen mukaisesti. Scrum saatetaan usein yhdistää toisen ketterän projektinhallinnan menetelmän kanssa. Scrumissa keskeistä ovat sprintit, seremoniat, kehitettävä tuote ja itse tuotteen rakennusprosessi. (Anantamula & Kloppenborg 2021, 145-149.)

Projektin tuote, eli projektin lopputuloksen ja kohteen tulee täyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet. Ketterissä projektinhallinnan menetelmissä keskeistä on luoda arvoa asiakkaalle parantamalla tuotetta jatkuvasti projektin aikana palautteen ja iteratiivisen kehityksen avulla. Projektin aikana tuote muovautuu projektin tavoitteiden mukaisesti. Tällainen lähestymistapa mahdollistaa tehokkuuden työskentelyssä. Joustavuus auttaa varmistamaan, että lopputuote on asiakkaalle mahdollisimman hyvä ja toivotunlainen. (Anantamula & Kloppenborg 2021, 145-149.)

Sprintit ovat määriteltyjä usein kahden tai kolmen viikon mittaisia ajanjaksoja, joiden aikana projektia työstetään. Asiakas määrittää kehitysprojektien toteutettavien ominaisuuksien prioriteetit, ja projektitiimi arvioi resurssiensa mukaan, mitä sprintin aikana voidaan toteuttaa ja sitoutuu näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Sprinttien aikana pidetään päivittäisiä tapaamisia (Daily Scrum). Tapaamiset ovat lyhyitä, yleensä noin viidentoista minuutin pituisia ja agendana kokouksissa on tiimien raportointi siitä, miten he ovat edistyneet. Päivittäisissä tapaamisissa kartoitetaan myös, mitä seuraavan 24 tunnin aikana tapahtuu. Päivittäisissä tapaamisissa tuodaan esiin myös mahdolliset ongelmat tai esteet, jotka ovat projektin toteuttamisen esteenä tai haasteena. (Anantamula & Kloppenborg 2021, 145-149.)

Scrumissa keskeistä on myös Scrum Masterin rooli. Scrum Master on käytännössä projektipäällikkö, jonka tehtävänä on hallita projektia ja auttaa projektitiimiä mahdollisten esteiden kanssa. (Anantamula & Kloppenborg 2021, 145-149.)

## 5 Muutosjohtaminen yrityksessä

### 5.1 Muutosjohtamisen periaatteet

Muutosjohtaminen viittaa yleensä liiketoiminnan ja prosessien suunnitteluun ja johtamiseen. Tämä käsittää esimerkiksi aikataulutuksen, tavoitteiden asettamisen ja analysoinnin. Muutosta voi kuitenkin ajatella laajempänä prosessina, jossa jokin toimintatapa muuttuu pysyvästi. Muutoksen katsotaan onnistuneen vasta, kun ihmisten toiminta tai käyttäytyminen on todella muuttunut ja jäänyt pysyväksi osaksi organisaation arkea. (Ahoniemi 2009; Pirinen 2014, 12.)

Muutosjohtaminen on jatkuva prosessi, sillä yritysten uudistuessa muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja laajasti. Vaikka muutoksen tarve perustellaan usein rationaalisesti, itse muutosjohtaminen tapahtuu suurelta osin tunteiden kautta. Tunteet toimivat muutoksen ajureina. (Pirinen 2014, 306; Piha & Sutinen 2020, 66.) Jos organisaatio odottaa ulkoista muutospakkoa ennen kuin ryhtyy toimiin, se on jo liian myöhässä. Ennakoiva muutosjohtaminen on avainasemassa kilpailukyvyyn säilyttämisessä ja kehittymisessä, sillä reagoimalla vasta pakon edessä organisaatio menettää arvokasta aikaa, joustavuutta ja mahdollisuuden vaikuttaa muutoksen suuntaan omilla ehdoillaan. (Korhonen & Bergman 2019, 11-14.)

Pirisen (2014, 22-23) mukaan muutosjohtamista voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta: liiketoiminnan, tiimin, työntekijän ja itsensä johtamisen muutoksessa. Muutostarve kumpuaa usein liiketoiminnan tavoitteista, ja jatkuva uudistuminen on avainasemassa kilpailussa selviytymisen kannalta. Toimivan organisaation tulisi pystyä muuttumaan vähintään yhtä nopeasti kuin sen toimintaympäristö, ja mieluiten nopeammin kuin sen kilpailijat. (Pirinen 2014, 23; Sydänmaanlakka 2009, 71.)

Työntekijöiden muutosjohtamisessa on tärkeää osata kuunnella ja olla empaattinen, jotta voidaan ymmärtää työntekijän tarpeita ja tunteita muutostilanteessa. Lisäksi on antoisaa hyödyntää muutosmotiveituneiden työntekijöiden positiivista energiaa ja kannustaa heitä toimimaan esimerkkinä muille, mikä voi helpottaa muutoksen hyväksymistä ja edistää sen onnistumista. (Pirinen 2014, 34-35.)

Muutosjohtaminen kuluttaa johtajalta paljon energiaa, joten on tärkeää huolehtia omasta jaksamisesta. Hyvinvoiva johtaja tuo organisaatiolle tarvittavaa muutosvoimaa. Omien tehtävien priorisointi ja resurssien rajallisuuden tunnistaminen ovat avainasemassa, jotta johtaja pystyy toimimaan tehokkaasti ja ylläpitämään pitkän aikavälin toimintakykyä. (Pirinen 2014, 36-37.)

Pirisen (2014, 24) mukaan onnistunut muutos on paitsi tehokas myös tarkasti aikataulutettu, mikä varmistaa muutoksen sujuvan toteutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen ajallaan.

Toisaalta työntekijät saattavat kokea hitaamman muutoksen helpommaksi omaksua, mikä voi vähentää vastarintaa ja helpottaa sopeutumista. Muutosvastarinta johtuu usein siitä, että muutosta ei ole kommunikoitu riittävän ajoissa tai muutokseen ei ole osallistettu työntekijöitä, jotka kuitenkin suorittavat tässä tapauksessa rekrytoinnin prosessit. Osa muutosvastarinnasta saattaa olla myös pelkoa uuden asian edessä. Nimensä mukaisesti muutosvastarinta ei edesauta muutoksen toteutumista, vaan ennemminkin hidastaa sitä. (Piha & Sutinen 2020, 14.) Muutosvastarinta alkaa usein kokemuksesta, että yksilö ei tule kuulluksi osana uutta ratkaisua tai päätöstä (Piha & Sutinen 2020, 75).

Yleisimmät syyt muutosvastarinnan syntymiselle ovat jo aiemmin mainittu pelko muutoksesta, huono viestintä sekä keskeneräisyyden heikko sietokyky. Muutosvastarinnassa henkilöt eivät ole sisäistäneet muutoksen merkitystä tai tarkoitusta, joka on usein seurasta heikosta muutosviestinnästä (Aaltonen ym. 2020, 194-195). Muutosvastarinta saattaa syntyä myös muutosvoiman puutteesta. Muutosjohtamisessa on tärkeää sanoittaa muutos ymmärrettävään muotoon ja selittää sen tarkoitus. Miksi näin tehdään? Mitä hyvää siitä seuraa? Hyvä ja onnistunut kommunikaatio on iso osa onnistuneen muutoksen toteutusta. (Piha & Sutinen 2020, 33-34.)

Muutosjohtamisessa on tärkeää tunnistaa pelko muutosvastarinnan tekijänä. Työntekijät saattavat pelätä sitä, että tilanteiden ja toimintatapojen muutoksien yhteydessä menetetään asioiden nykytila, vaikka tulossa olisi jotain parempaa. (Piha & Sutinen 2020, 65.) Muutosvastarinta on koettu aiemmin negatiivisena tekijänä muutosjohtamisen kontekstissa, mutta on huomattu, että muutoksen vastustuksessa saattaa olla myös mahdollisuus uuden oppimiseen ja parempaan ymmärrykseen. Vastustuksen ansiosta myös muutoksen prosessia on mahdollista kehittää entistä paremmaksi. (Rosenbaum, More & Steane 2018.)

## 5.2 Lewinin ja Kotterin muutosjohtamisen mallit

Kurt Lewinin kolmen askeleen muutos (kuvio 2) nähdään usein klassisena tai perustavanlaatuisena lähestymistapana muutosjohtamiseen. Lewiniä on kritisoitu muutoksen prosessin liiallisesta yksinkertaistamisesta. Mallin perustavanlaatuisuudesta merkitystä ei kuitenkaan ole kyseenalaistettu. (Cummings, Bridgman & Brown 2015.) Lewinin kolmivaiheinen muutosmalli soveltuu parhaiten ennakkoon suunniteltuihin ja tarkasti ohjattuihin muutosprosesseihin, kuten organisaation rakenteen, toimintamallien tai johtamisjärjestelmien uudistamiseen. Hänen 1940-luvulla kehittämänsä malli vertautuu jään sulamiseen, muodon muuttamiseen ja uudelleen jäätymiseen, mikä kuvastaa mallin vaiheita: Unfreeze (sulata), Change (muuta) ja Refreeze (jäädytä). (MSG Management Study Guide 2024.)



Kuvio 2 Kurt Lewinin kolmen askeleen muutos (Mukaillen, Cummings, Bridgman & Brown 2015)

Kotterin malli (kuvio 3) perustuu käytännön kokemuksiin ja organisaatioiden tutkimuksiin, ja se korostaa selkeiden askeleiden merkitystä muutoksen onnistumisessa. Jokainen vaihe tähtää siihen, että muutosprosessi etenee systemaattisesti ja saa vankan jalansijan organisaation toiminnassa ja kulttuurissa. (MSG Management Study Guide 2024.)

Kotterin mukaan, onnistuneen muutoksen saavuttaminen organisaatiossa edellyttää kahdeksan askeleen prosessia. Ensimmäinen askel on luoda kiireen tunne muutoksen tarpeesta, jotta ihmiset sitoutuvat muutokseen. Toinen askel on muodostaa vahva johtotiimi, joka voi ohjata muutosta. Kolmannessa vaiheessa luodaan selkeä visio ja strategia muutoksen toteuttamiseksi. Neljänneksi tämä visio tulee viestiä tehokkaasti koko organisaatiolle. Viidennessä vaiheessa annetaan työntekijöille valtuuksia toimia ja poistetaan muutoksen esteet. Kuudennessä korostetaan lyhyen aikavälin voittojen saavuttamista ja juhlistamista, jotta motivaatio säilyy. Seitsemännessä vaiheessa saavutettuja voittoja hyödynnetään muutoksen vakiinnuttamiseksi. Lopuksi kahdeksannessa vaiheessa pyritään juurruttamaan uudet toimintatavat organisaation kulttuuriin pysyvän muutoksen varmistamiseksi. (Kotter & Gabarro 2012, 36-37.)



Kuvio 3 Kotterin muutosprosessin vaiheet (Mukaillen, Kotter & Gabarro 2012, 36)

### 5.3 Osallistava muutosjohtaminen

Muutosta voidaan johtaa monin eri tavoin, ja johtaminen on aina tilanteeseen ja yksilöihin sidottua. Johtamistyyli tulisi valita vallitsevien olosuhteiden ja henkilöstön tarpeiden mukaan. Yleinen virhe on käyttää aina samaa johtamistapaa kaikissa tilanteissa. Muutoksen johtamistyyliin kuuluvat visionäärinen johtaminen, roolimallina toimiva johtaminen, valmentava

johtaminen, demokraattinen johtaminen, hierarkinen johtaminen, kaverillinen johtaminen sekä osallistava johtaminen. (Pirinen 2014, 89-102.)

Tässä pilottiprojektissa muutosjohtamisen tyylinä käytettiin osallistavaa johtamista. Osallistavassa johtamisessa työntekijöille annetaan valtuuksia ottaa vastuuta, mikä vahvistaa heidän sitoutumistaan muutokseen. Osallistava muutosjohtaja on aktiivisesti mukana muutoksen läpiviemisessä ja osallistuu itsekin muutoksen toteuttamiseen yhdessä työntekijöiden kanssa. Vuorovaikutus ja avoin keskustelu muutoksesta ovat keskeisessä roolissa, ja ne auttavat rakentamaan yhteisymmärrystä ja luottamusta. Vaikka osallistava tyyli on aikaa vievä prosessi, se voi johtaa lopputulokseen, jossa työntekijät ovat sitoutuneita, motivoituneita ja innostuneita muutoksesta. (Pirinen 2014, 101.)

Muutosjohtamisessa avain onnistumiseen on osallistaminen, avoin viestintä ja vuorovaikutus (Pirinen 2014, 31; Aaltonen ym. 2020, 196). Kun organisaatiolle annetaan mahdollisuus olla suunnittelemassa ja toteuttamassa muutosta, kokee työntekijä olevansa osa ratkaisua ja tulleen kuulluksi. Merkityksellisyys täytyy tuoda konkreettisesti osaksi muutosta esimerkiksi edellä mainituilla tavoilla (Aaltonen ym. 2020, 196). Tällöin on todennäköistä, että muutosvastarintaa ei juuri esiinny. (Piha & Sutinen 2020, 75.)

Tavoitteet tämän opinnäytetyön pilottiprojektissa eli konsernin rekrytoinnin digitalisaatiossa ja sen kehittämisessä on asetettu konsernin johdon ja keskijohdon toimesta. Miten siis osallistaa rekrytoinnin suorittavaa henkilökuntaa prosessin suunnitteluun, kun tavoitteet ovat jo asetettu? Onnistuneen muutosjohtamisen avain on, että rekrytointia suorittavat työntekijät osallistetaan työn suunnitteluun jo siinä vaiheessa, kun projekti etenee heidän panostaan vaativaan vaiheeseen. Työntekijän kanssa käydään yhdessä läpi tavoitteet sekä hänelle asetetut odotukset. Organisaation strategia ja projektin keskeiset tavoitteet selkeytetään ja kerrotaan työntekijälle. Tärkeää on kuitenkin tehdä se niin, että tilanteessa on hyvä, keskusteleva ja ohjaava vuorovaikutus. Työntekijän on tärkeää kokea tulleen kuulluksi tämän projektin osan suunnitteluvaiheessa. Odotukset työntekijän osallisuudesta projektiin selkeytyvät keskustelun ja osallistamisen avulla sekä työntekijälle, että projektinjohtajalle. Osallistaminen kehittää myös työntekijän motivaatiota ja sitä kautta työnsä omistautumista. (Järvinen ym. 2014, 14-26.)

Projektilla on vaikutusta myös työntekijäkokemukseen. Jos projekti onnistuu hyvin ja muutosjohtaminen toteutetaan mallikkaasti, työntekijäkokemus todennäköisesti paranee. Työntekijäkokemus koostuu kahdesta tasosta: yleisestä kuvasta työnantajasta ja yksittäisistä työhetkistä, kuten tavoitekeskusteluista esihenkilön kanssa. Nämä kokemukset, joita voidaan arvioida ja kehittää, ovat merkittäviä työntekijän sitoutumiselle, erityisesti kun työntekijä tuntee työnantajan arvostavan hänen tarpeitaan. Hyvä työntekijäkokemus tukee liiketoiminnan

menestystä vähentämällä henkilöstökuluja, lisäämällä tuottavuutta ja parantamalla asiakaskokemusta, mikä puolestaan voi kasvattaa liikevaihtoa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.1.)

Omistautunut työntekijä on kiinnostunut organisaationsa toiminnasta ja motivoitunut kehittämään ja viemään sitä eteenpäin. Omistautunut työntekijä kokee työpanoksensa olevan merkityksellinen organisaatiolle ja haluaa olla osa sitä. Onnistunut projekti tuottaa arvoa myös työntekijälle, sillä hän kokee olevansa arvokas osa organisaation toimintaa ja sen strategian ja tavoitteiden onnistumista. (Järvinen ym. 2014, 14-26.)

Toimivat työkalut, sosiaalinen tuki, mukaan ottava kulttuuri ja työn merkityksellisyys ovat keskeisiä työn voimavaroitekijöitä, jotka edistävät työntekijöiden motivaatiota ja henkilökoh- taista kasvua. Nämä tekijät tukevat työntekijöiden perustarpeita, kuten itsenäisyyttä, yhteisöllisyyttä ja kyvykkyyttä, mikä johtaa positiivisiin vaikutuksiin sekä yksilön, että organisaation tasolla. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.5.)

## 6 Pilottiprojektin eteneminen

Tässä luvussa kuvataan pilottiprojekti, jossa keskityttiin konsernin rekrytoinnin digitalisaatioon ja kehittämiseen. Tämä opinnäytetyö arvioi kyseisen pilottiprojektin onnistumista eri näkökulmista. Luvussa käsitellään projektin vaiheet yksityiskohtaisesti, alkaen siitä, kun varsinainen projekti käynnistettiin kilpailutus- ja hankintaprosessin päätyttyä.

Pilottiprojektin toteutuksessa hyödynnettiin projektinhallinnan ketteriä menetelmiä, kuten kanban-, lean- ja scrum-menetelmää. Näiden menetelmien avulla pyrittiin tuomaan projektiin joustavuutta, nopeaa reagointikykyä ja tehokkuutta. Samalla käytettiin myös muutosjohtamisen keinoja, jotka tukivat organisaation henkilöstön sitouttamista ja auttoivat hallitsemaan muutosta sujuvasti. Konsernin digistrategia oli olennainen osa projektin toteutusta, ja sen tavoitteena oli varmistaa, että digitalisaatio parantaa tehokkuutta, ketteryyttä ja tietoturva- kaikissa projektin toteuttamissa prosesseissa.

### 6.1 Onnistunut rekrytointiprosessi

Onnistuneessa rekrytoinnissa rekrytoivan yhtiön täytyy tietää mitä he etsivät. Yksi rekrytoinnin onnistumisen mittareista on rekrytoinnin pitkäikäisyys. Tässä opinnäytetyössä konsernin rekrytoinnin digitalisaatio ja kehittäminen kohdistuu pääasiassa IHP-yhtiöön, jonka rekrytoinnit eivät lähtökohtaisesti ole kovinkaan pitkäikäisiä. Kuitenkin, jos rekrytoinnissa ajatellaan rekrytoinnin tehtävän yhtiöön, eikä tehtävään, saattaa rekrytointi siten olla pitkäikäisempi. Onnistunutta rekrytointia voidaan käyttää myöhemmin esimerkiksi palveluesihenkilö tehtävissä tai yhtiön muissa asiakaskohteissa. (Kaijala 2016, 13-15.)

Rekrytointiprosessissa tulee keskittyä oikeisiin asioihin. Prosessissa täytyy määrittää hakijan osaaminen, mahdollinen palkkaluokka, haussa oleva työnkuva sekä sen tavoitteet. Rekrytointissa on kuitenkin ymmärrettävä rekrytoivan organisaation tarpeet, jolloin esimerkiksi siivoojan rekrytointiin ei kannata hukata liikaa resursseja. (Kaijala 2016, 13-15.)

Rekrytointiprosessin jälkeen, kun työntekijä on päätetty palkata organisaatioon, täytyy työntekijä perehdyttää perusteellisesti. Työntekijälle on kerrottava organisaation arvot, organisaation kulttuuri ja toimintatavat, osoitettava työntekijälle hänen oma esihenkilönsä sekä avattava työntekijälle organisaation rakenne. Onnistuneessa rekrytointiprosessissa palkattua työntekijää ei jätetä heti yksin, vaan hänen integraatiotaan organisaatioon tuetaan ja seurataan. (Kaijala 2016, 16.)

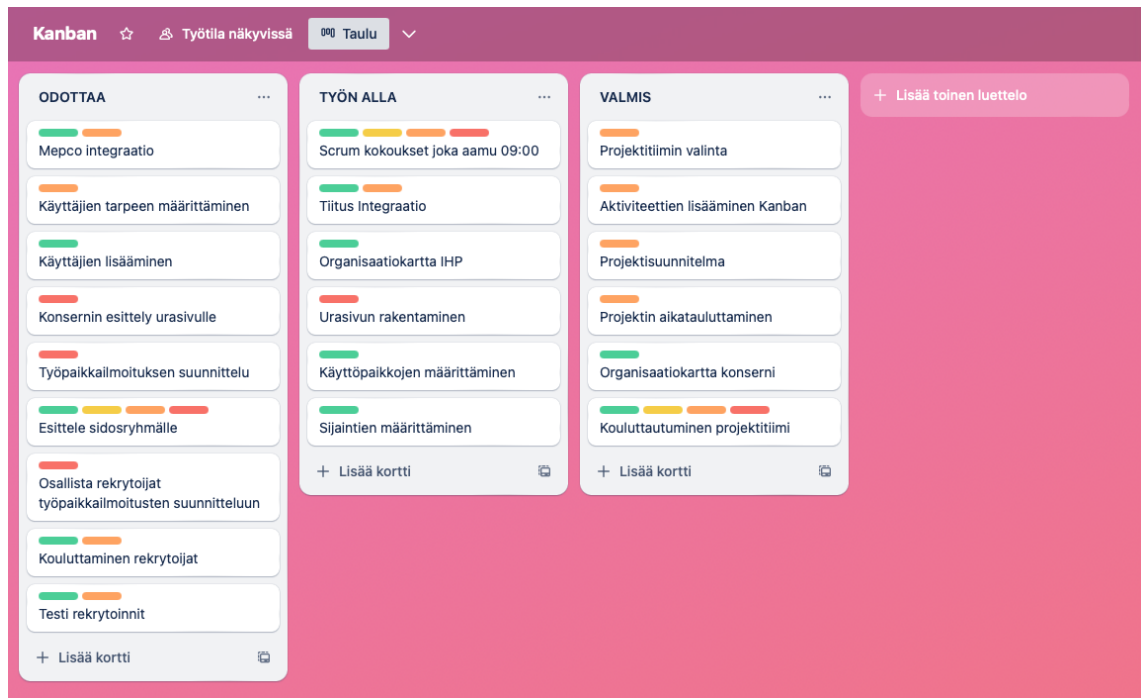
Digitalisaatio voi merkittävästi parantaa asiakas- ja hakijakokemusta. Nykyään ihmiset toimivat yhä enemmän verkossa, ja lähes kaikilla on mukanaan mobiililaitte, kuten älypuhelin tai tabletti. Uuden rekrytointijärjestelmän ansiosta hakija voi saapuessaan työhaastatteluun skannata odotustilan pöydällä olevan QR-koodin ja täyttää haastattelulomakkeen kätevästi omalla mobiililaitteellaan. Samalla hän voi halutessaan antaa luvan tietojensa käsittelyyn myös muiden konsernin yhtiöiden puolesta, mikäli niissä avautuisi hänelle sopivia työpaikkoja.

## 6.2 Pilottiprojektin suunnittelu

Pilottiprojektin suunnittelu aloitettiin konsernissa siten, että projektille määritettiin projektipäällikkö. Projektipäällikkö kokosi konsernin yhtiöistä projektitiimin, jonka avulla projekti toteutetaan. Projektin suunnittelussa ja tiimin rakentamisen apuna käytettiin organisaatiokarttaa, joka rakennettiin ulkoisella työkalulla helpottamaan projektin suunnittelua ja järjestelmän käyttöönoton toteutusta. Organisaatiokartan avulla työskentely on strukturoidumpaa.

Projektin aikana hyödynnettiin projektinhallinnan ketteriä menetelmiä, erityisesti scrum-menetelmää, joka korostaa iteratiivista lähestymistapaa ja tiivistä yhteistyötä. Päivittäiset scrum-kokoukset, joissa tiimin jäsenet raportoivat projektin etenemisestä ja kartoittivat mahdollisia esteitä, auttoivat pitämään projektin ketteränä ja reaktiivisena. Esimerkiksi

järjestelmän käytettävyyttä koskevat haasteet ratkaistiin nopeasti scrum-kokousten aikana, mikä mahdollisti välittömät parannukset ilman viiveitä.



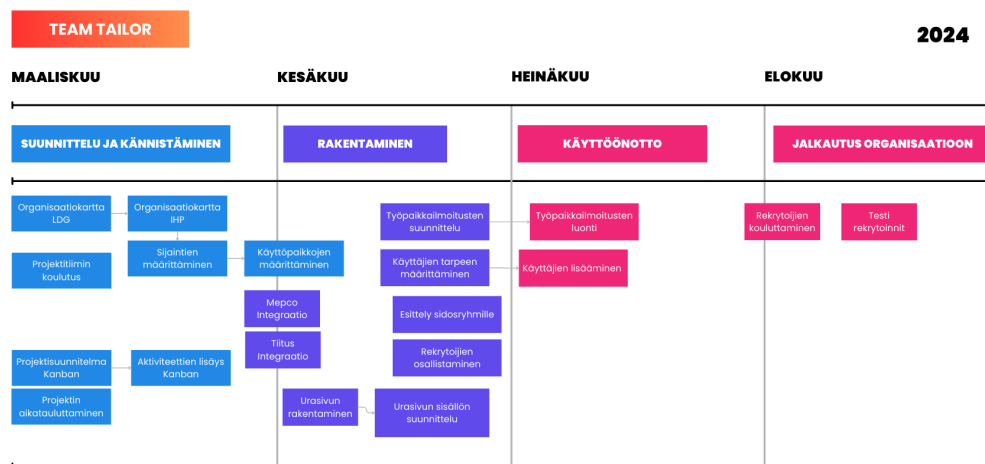
Kuvio 4 Projektissa käytettävä kanban-taulu

Projektisuunnitelmaa lähdettiin toteuttamaan kanban-taulun avulla, jolla projektiin saatiin määritettyä siihen kuuluvat aktiviteetit sekä niiden tilanne. Kanban-taulun alustana käytettiin tässä projektissa Trelloa. Kuviossa 4 on esitetty projektin kanban-taulu. Kanban-tilaus määritettyihin aktiviteetteihin voidaan merkitä värikoodien avulla myös aktiviteettien omistaja, eli se, kuka työtehtävän suorittaa. Kanban-taulun avulla voidaan seurata projektin etenemistä reaaliajassa ja visuaalisesti. Visuaalinen taulu on käytössä myös päivittäisissä kokouksissa, joissa projektin edistyminen käydään läpi. Kanban-taulua Trellossa pääsevät seuraamaan ja operoimaan kaikki projektitiimin jäsenet. Visuaalinen esitys projektin etenemisestä auttaa projektitiimiläisiä hahmottamaan, mitä on tehty ja mitä on vielä tekemättä.

Tauluun luodaan kolme luetteloa, joihin voidaan lisätä, muokata ja siirtää aktiviteetteja projektin edessä ja aktiviteettien valmistuessa. Aktiviteettien siirrot tehdään aina päiväkokouksissa, jolloin projektin muutokset ja eteneminen pysyvät ajan tasalla. Tässä projektissa luettelot tehtiin nimillä ODOTTAA, TYÖN ALLA ja VALMIS. Kun projektitiimin jäsen aloittaa työn aktiviteetin parissa, hän siirtää sen TYÖN ALLA-luetteloon. Kun tiimin jäsen saa työtehtävän valmiiksi, aktiviteetti siirretään taulussa VALMIS-kohtaan, ja työn tekijä voi aloittaa seuraavan tehtävän. Projektin valmistuessa kaikki aktiviteetit ovat VALMIS-kohdassa, mikä merkitsee projektin päätökseen saattamista.

Lean-menetelmien mukaisesti projektista poistettiin kaikki työvaiheet, jotka eivät tuottaneet lisäarvoa. Tämä näkyi erityisesti Kanban-aulun käytössä, jossa työvaiheet ja tehtävät visualisoitiin selkeästi, ja jokaiselle aktiviteetille määritettiin omistaja ja deadline. Kanban-aulun käyttö vastasi Lean-menetelmän vaatimuksia siitä, että työn virtaus pysyy sujuvana ja näkyvillä koko projektitiimille (Torkkola 2015, 45-48). Tämä oli tärkeä tekijä projektin tehokkuudessa, koska se mahdollisti nopean reagoinnin, jos jokin tehtävä viivästyi tai jos resurssien uudelleenjakoa oli tarpeen.

## PROJEKTIN AIKATAULU



Kuvio 5 Projektin aikataulu

Onnistunut projekti etenee aikataulussa, joten seuraavaksi projektin eteneminen ja valmistuminen tuli aikatauluttaa. Kuvion 5 mukaisesti projektin vaiheet asetettiin toteutusjärjestykseen, mutta tarkkaa aikataulutusta ei voitu tehdä kolmannen osapuolen aikatauluhaasteiden vuoksi. Projektin vaiheet olivat tiivistetysti seuraavat: projektin suunnittelu kanban-aulun avulla, järjestelmän käyttöönotto scrum-menetelmää hyödyntäen ja järjestelmän jalkauttaminen organisaatioon muutosjohtamisen keinoin. Projektin toteutuksen suunnittelu aloitettiin maaliskuussa ja järjestelmän rakentaminen oli tarkoitus saada valmiiksi kesäkuun loppuun mennessä. Heinäkuussa aloitettiin järjestelmän käyttöönotto ja jalkauttaminen muutosjohtamisen keinoin. Näin projekti saatiin jaettua karkeasti sprintteihin.

Digitaaliseen rekrytointijärjestelmään rakennettiin organisaatiokaavio ja jokaiseen yhtiöön lisättiin tarvittavat sijainnit sekä käyttöpaikat. Järjestelmään määritettiin myös käyttäjät, joilla kaikilla on oma roolinsa: pääkäyttäjä, ylläpitäjä, peruskäyttäjä, rekrytoija jne. Jotta käyttäjien roolit saatiin perustettua, tarvittiin IHP:ltä ajantasainen tieto siitä kuka heillä suorittaa rekrytointia. IHP:ltä pyydettiin tiedot tulevista käyttäjistä ja heille määritettävistä

käyttöoikeuksista. Käyttöoikeuksien järjestelmään lisäämisen jälkeen käyttäjille järjestettiin käyttöönotto- ja koulutustapaaminen.

Datastrategian ja tietoturva-vaatimusten, kuten GDPR (General Data Protection Regulation), huomioon ottaminen oli keskeistä järjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa. Tietojen käsittelyyn liittyvät eettiset ja lakisääteiset vaatimukset ohjasivat projektin suunnittelua, erityisesti hakijatietojen säilytyksessä ja niiden käytössä konsernin eri yhtiöiden välillä (Sivula ym. 2023, 4.1.2). Järjestelmä toimii automaattisesti siten, että tiedot ovat tallennettuna tietoturvallisesti, ja työnhakijat voivat hallita tietojensa jakamista yhtiöiden välillä GDPR säännösten mukaisesti.

Osaksi rekrytointijärjestelmää rakennettiin niin sanottu urasivu, jossa ilmoitetaan kaikki konsernin yhtiöiden avoimet työpaikat. Kaijalan (2016, 162-166) mukaan hyvin ja huolellisesti tehdyt urasivut ovat yhtiöille yhtä tärkeitä kuin yhtiöiden omat verkkosivut ja mainokset. Yritys pystyy kertomaan kulttuuristaan ja antamaan positiivisen työnantajamielikuvan työnhakijoille. Urasivulla kannattaa kertoa selkeästi yrityksestä ja kuvata avoin työpaikka mielenkiintoisesti ja lyhyesti.

Konsernin urasivua varten rakennettiin oma brändi, jonka alla konsernin rekrytointi vastaisuudessa suoritetaan. Urasivulla kerrotaan konsernin yhtiöistä mielenkiintoisesti ja niiden työnantajakuvaa vaalien. Urasivulla kerrotaan esimerkiksi, että IHP on vastuullinen yhtiö, joka toimii 15 eri paikkakunnalla Suomessa ja Virossa. IHP:n henkilöstön diversiteetti on suuri. IHP on suuri työllistäjä myös matalasti koulutetuille sekä esimerkiksi maahanmuuttajille. IHP:n kohdalla painotettiin sosiaalisen vastuun merkitystä työnantajana.

Rekrytointia suorittavia työntekijöitä pyydettiin osallistumaan projektiin jo järjestelmän käyttöönottovaiheessa. Projektin käyttöönottovaiheessa ilmeni pieniä muutoksia, joita projektitiimi ei ollut osannut ottaa huomioon. Ketterien projektinhallintamenetelmien, kuten päivittäisten scrum-kokousten avulla, projektitiimi oli iteratiivinen ja kykenevä tekemään nopeasti tärkeitä muutoksia lopputuotteen onnistumisen kannalta. Pilottiprojekti on hyvä esimerkki sidosryhmien osallistamisen tärkeydestä projektin aikana, sillä projektitiimi ei välttämättä ole itse operatiivisesti mukana kaikissa projektin vaiheissa.

Kun järjestelmän käyttöönotto oli valmis, projektitiimi suoritti testirekrytoinnin, jossa työhaemus täytettiin suoraan digitaaliseen rekrytointijärjestelmään urasivun kautta. Hakemus käsiteltiin järjestelmässä projektitiimin toimesta ja järjestelmän toimivuutta ja tarkoituksenmukaisuutta arvioitiin. Kun järjestelmä osoittautui toimivaksi, työntekijä siirrettiin järjestelmässä palkattuihin. Testirekrytoinnin suorittaminen ennen järjestelmän jalkauttamista oli tärkeää järjestelmän toimivuuden ja tarkoituksenmukaisuuden varmistamiseksi. Kun järjestelmä on testattu ja toimivaksi todettu, sen käyttöönotto on huomattavasti sujuvampaa kuin keskeneräisen tai ongelmallisen järjestelmän. Mikäli uudessa prosessissa ilmenee

toiminnallisia haasteita, saattaa henkilöstön keskuudessa syntyä muutosvastarintaa, mikä voi hidastaa jalkauttamista ja vaikuttaa koko projektin onnistumiseen. Näin ollen testirekrytointi toimii järjestelmän laadun varmistajana ja tehokkaana muutosjohtamisen työkaluna. Sen avulla voidaan tunnistaa mahdollisia muutosvastarinnan aiheuttajia etukäteen.

### 6.3 Järjestelmän jalkauttaminen organisaatioon

Vaikka rekrytoinnin suorittavat työntekijät eivät kuulu suoranaisesti projektitiimiin, ovat he silti erittäin tärkeässä asemassa oleva sidosryhmä projektin onnistumisen kannalta. Rekrytoijat ovat niitä, jotka määrittävät kohteiden henkilöresurssien tarpeet, tekevät työpaikkailmoitukset, haastattelevat työnhakijat ja suorittavat palkkauksen. Tässä vaiheessa projektia on tärkeää käyttää muutosjohtamisen työkaluja eli esimerkiksi sitouttamista, jotta organisaatioon saadaan jalkautettua uusi käyttäjärjestelmä ketterästi ja ilman muutosvastarintaa.

Myös joitain lisäominaisuuksia voi saada käyttöön muuttamalla rekrytoijan käyttäjätasoa rekrytointijärjestelmän sisällä. Kun rekrytoijien annetaan vaikuttaa rekrytointijärjestelmän sisältöön ja toimivuuteen käyttöönottoprojektissa, he kokevat tullessa kuulluksi ja kokevat työnsä merkitykselliseksi. He ovat silloin tärkeä osa organisaatiota ja merkittävä osa järjestelmän käyttöönoton ja tulevaisuuden käytön onnistumista.

Järjestelmän rakennus- ja käyttöönottovaihe ovat kietoutuneita järjestelmän jalkauttamisvaiheen kanssa. Vielä jalkauttamisvaiheen aikana projektissa saattaa esiintyä ongelmia tai haasteita esimerkiksi järjestelmän käytettävyyden osalta, jotka tulee ratkaista. Toimiva prosessi ongelmanratkaisussa on myös osa onnistunutta muutosjohtajuutta. Lean-menetelmän PDSA-mallin avulla mahdollisiin ongelmiin voidaan löytää nopeasti ratkaisu.

Järjestelmää käyttäville rekrytoijille on järjestettävä digitaalisen rekrytointijärjestelmän käyttökoulutus. Järjestelmän käyttöönotto tapahtuu yhteisen tapaamisen aikana, jossa kerrotaan järjestelmän tarpeiden taustaa ja sen positiivista vaikutusta konsernin rekrytoinnin tehokkuuteen ja tietoturvallisuuteen. Tieto lisää ymmärrystä ja vähentää muutosvastarintaa, jolloin työntekijät pystyvät näkemään positiiviset vaikutukset muuttuneessa prosessissa.

Järjestelmä tarjoaa laajan valikoiman erilaisia koulutusvideoita, joita rekrytoijat voivat katella silloin, kun se heille sopii. Videoiden etu on myös se, että uusien käyttäjien kouluttaminen järjestelmän käyttöön sujuu aina saumattomasti ja järjestelmää jo käyttävät voivat tarvittaessa tarkistaa videolta käyttöön liittyviä kysymyksiä, jos käytössä vielä joku arveluttaa.

Käyttöönotolle varattiin aikaa ja resursseja niin, että henkilöstöä pystyttiin avustamaan järjestelmän käyttöönoton jälkeenkin normaalia enemmän. Tuen tarjoaminen ja avun

pyytämisen mahdollisuus antavat työntekijälle tunteen siitä, että hän ei ole uuden järjestelmän kanssa yksin, vaan apua on saatavilla.

Muutosjohtamisen periaatteiden mukaisesti rekrytoijat osallistuivat järjestelmän suunnitteluun ja jalkauttamiseen jo varhaisessa vaiheessa, mikä vähensi muutosvastarinnan riskiä (Aaltonen ym. 2020, 194-195). Kun työntekijät saivat mahdollisuuden vaikuttaa järjestelmän sisältöön ja toimintoihin, he kokivat olevansa osana muutosta, mikä sitoutti heidät vahvemmin uuteen järjestelmään. Tämä on linjassa muutosjohtamisen teorioiden kanssa, jotka korostavat työntekijöiden osallistamisen merkitystä onnistuneessa muutosprosessissa (Piha & Sutinen 2020, 33-34). Jalkauttamisen onnistuminen osoitti, että henkilöstön sitoutuminen oli ratkaisevaa uuden toimintatavan omaksumisessa.

Työntekijäkokemus ja muutosvastarinnan käsittely olivat keskeisiä elementtejä jalkauttamisvaiheessa. Aiemman tutkimuksen mukaan muutosvastarinta voi johtua pelosta tai epävarmuudesta (Piha & Sutinen 2020, 65), mutta tässä projektissa työntekijöiden sitouttaminen ja koulutus auttoivat lieventämään näitä tunteita. Lisäksi, kun työntekijät saivat selkeän käsityksen uuden järjestelmän tuomista hyödyistä - kuten työprosessien nopeutumisesta ja tietoturvan paranemisesta - heidän motivaationsa käyttää järjestelmää kasvoi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.1).

## 7 Tutkimuksen toteutus

### 7.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tässä opinnäytetyössä projektin onnistumista arvioidaan laadullisen tutkimuksen keinoin. Laadullisessa analyysissä tutkija tekee aineistoon perustuvat johtopäätökset ja esittää ne tutkimuksen tuloksina. Aineistoa ja projektia tulee tarkastella monipuolisesti eri näkökulmista, huomioiden sekä yhtäläisyydet että eroavaisuudet. Laadullinen tutkimus on vakuuttava, kun tuloksiin on päästy luotettavalla ja systemaattisella analyysillä. Analyysin tulee muodostaa aineistosta kokonaisuus, joka mahdollistaa lukijalle tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten ymmärtämisen. Onnistunut analyysi antaa kattavan kuvan tutkittavasta asiasta ja sen taustoista, mikä mahdollistaa projektin onnistumisen arvioinnin. Tässä opinnäytetyössä laadullinen analyysi keskittyy juuri projektin onnistumisen arviointiin. (Puusa & Juuti 2020, 217-223).

Tutkimuksen analyysissä aineisto luetaan useaan kertaan, jolloin siitä muodostuu kokonaiskuva. Aineistoa tarkastellaan eri näkökulmista ja pilkotaan syvemmän tarkastelun mahdollistamiseksi esimerkiksi teemoittain tai erilaisten havaintojen perusteella. Pelkkä analyysi ei riitä, vaan aineistosta tulee myös tehdä tulkinta, joka erottaa tutkimuksen arkisesta pohdinnasta. Tulkinnassa tuodaan esille aineiston merkitykset, syyt ja seuraukset, jolloin

tutkimuskysymykseen ja apukysymyksiin voidaan vastata synteisien avulla. Näiden tulosten pohjalta on mahdollista tehdä tutkimukseen perustuvat johtopäätökset. (Puusa & Juuti 2020, 226-233.)

Tutkimuksen tavoitteena on mitata projektin onnistumista kokonaisuudessaan. Tutkimuskysymyksissä käydään läpi aiemmin tunnistettuja rekrytointiprosessin ongelmakohtia ja tehottomuuksia ja miten projektin avulla näihin ongelmakohtiin on onnistuttu löytämään ratkaisu.

Puusan ja Juutin (2020, 84) mukaan laadullinen tutkimus keskittyy ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla voidaan selittää tutkimuskohteen käyttäytymistä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on usein vähemmän kuin esimerkiksi määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää tarpeellista tietoa esimerkiksi liiketoiminnan kehittämisen tueksi. Laadullisessa tutkimuksessa kerätään aineistoa vähemmän strukturoidusti kuin esimerkiksi määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa keräämällä aineistoa esimerkiksi erilaisten haastatteluiden avulla, mutta myös valmiiden aineistojen käyttäminen on mahdollista. (Heikkilä 2014, 15-16.)

Jotta laadullisessa tutkimuksessa saadaan laadittua asianmukainen ja tutkimuksen tarpeita palveleva kysely, täytyy tutkimusongelman olla hyvin selkeä. Kyselyn suunnitteluvaiheessa tulee selvittää, minkä tyyppisiä vastauksia vastaajilta on tarkoitus saada. Kuinka tarkkoja vastauksien tulee olla, vai onko vaihtoehtoisesti kysymyksen tarkoitus olla varsin avoin, jotta vastaaja kykenee kertomaan mahdollisimman laajan näkemyksen aiheesta. (Heikkilä 2014, 45-48.)

Tässä tutkimuksessa käytetään pääasiassa avoimia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastaajien mahdollisuuksia vastaamiseen ei rajoiteta, vaan vastaaja kertoo oman näkemyksensä projektin onnistumisesta. (Heikkilä 2014, 45-48.) Haastattelija tekee aina tulkinnan tutkittavien eli haastateltavien ajatuksista, kokemuksista tai käytöksestä heidän kertomuksensa perusteella. Kuitenkin on tärkeää muistaa, että haastattelutilanteet ovat vuorovaikutteisia ja täten haastattelija ja haastateltava vaikuttavat toisiinsa. On tärkeää tiedostaa seikka, että haastattelu saattaa olla johdateltu. Hyvässä haastattelussa kuitenkin pyritään toimimaan mahdollisimman objektiivisesti. Tämän tutkimuksen haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna. (Puusa & Juuti 2020, 150-164.)

Tässä opinnäytetyössä tehtävässä laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto kerätään henkilökohtaisten haastattelujen avulla. Haastattelut käydään kahden kesken ja varsin vapaamuotoisesti. Haastattelut nauhoitetaan ja ne litteroidaan jälkikäteen. (Heikkilä 2014, 64-65.) Laadullisen tutkimuksen peruseriaatteiden mukaisesti tutkimukseen valitaan harkinnanvaraisesti pieni määrä haastateltavia. Haastateltavat valitaan niin, että heidän läsnäolonsa on tutkimuksen onnistumisen kannalta tarkoituksenmukaista. (Puusa & Juuti 2020, 126.)

Haastattelu tutkimusmenetelmänä valittiin tähän opinnäytetyöhön, koska laadullinen tutkimus keskittyy ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, mikä on olennaista tutkittaessa projektin onnistumista ja sen vaikutuksia (Puusa & Juuti 2020, 217-223). Haastattelut mahdollistavat monipuolisen tiedon keräämisen, mikä on tärkeää, kun halutaan ymmärtää projektin eri vaiheita ja vaikutuksia. Avoimet kysymykset haastatteluissa sallivat vastaajien jakaa kokemuksiaan ja näkemyksiään laajasti, mikä tukee syvällisen ja monipuolisen aineiston keräämistä (Heikkilä 2014, 45-48). Haastattelujen kautta saatu aineisto mahdollistaa syvällisen tulkinnan, joka on välttämätön osa laadullista tutkimusta, ja se auttaa muodostamaan kattavan kuvan projektin tuloksista ja niiden merkityksistä (Puusa & Juuti 2020, 226-233).

## 7.2 Haastatteluiden toteutus

Haastatteluihin kutsuttiin henkilöitä, jotka olivat seuranneet projektin kehitystä erittäin läheltä ja joilla oli kattava näkemys projektin eri vaiheista sekä sen laajemmista vaikutuksista IHP:n sekä koko konsernin rekrytointiin. Haastateltavien joukossa oli asiantuntijoita sekä IHP:ltä että Lease Deal Group -konsernista, mikä mahdollisti monipuolisen näkökulman saamisen projektin tuloksista ja sen vaikutuksista.

Haastattelut järjestettiin etäyhteyden avulla Microsoft Teams -alustalla. Keskustelut rakennettiin avoimien kysymysten ympärille, mikä rohkaisi haastateltavia jakamaan perusteellisempia ajatuksia ja kokemuksia projektista. Kaikki haastattelut tallennettiin, minkä jälkeen ne litteroitiin. Litterointi toimi perustana haastattelujen analyysille, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään paremmin pilottiprojektin onnistumisia ja mahdollisia kehityskohteita. Analyysin tulokset olivat keskeisiä pilottiprojektin arvioinnissa ja tulevien projektien suunnittelussa.

## 7.3 Haastattelukysymykset

1. Mitkä olet kokenut suurimmiksi haasteiksi aiemmin rekrytointiprosessissa?
2. Miten koet rekrytoinnin digitalisaation vaikuttaneen yrityksenne rekrytointiprosessiin?
3. Miten rekrytoinnin digitalisaatio vaikuttaa mielestäsi työnhakijakokemukseen?
4. Kuinka digitalisoitu rekrytointiprosessi vaikuttaa konsernin yhtiöiden työnantajakuvaan?
5. Kuinka rekrytoinnin digitalisaatio vaikuttaa rekrytointiprosessin tehokkuuteen?
6. Miten digitalisoitu rekrytointiprosessi on vaikuttanut työn määrään esimerkiksi GDPR:n suhteen?
7. Miten rekrytoinnin digitalisaatio on vaikuttanut konsernin sisäiseen tietojen jakamiseen?
8. Miten rekrytoinnin digitalisaatio on vaikuttanut synergiaan yhtiöiden välillä?
9. Millaisia haasteita ja esteitä on kohdattu rekrytointijärjestelmän käyttöönotossa? Entä miten ne on ratkaistu?

10. Projektissa rekryointijärjestelmä otettiin käyttöön IHP:lle, mitä tekisit toisin konsernin muiden yhtiöiden käyttöönottoprojektissa? Miksi?
11. Kehittämisehdotuksia koskien digitaalista rekryointiprosessia?

## 8 Tulokset

Laadullinen tutkimus on menetelmä, joka keskittyy ilmiöiden ymmärtämiseen syvällisesti ja kontekstuaalisesti. Tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen menetelmää käytettiin erityisesti pilottiprojektin onnistumisen arviointiin. Haastatteluihin osallistui neljä henkilöä, ja niiden aikana alkoi ilmetä tiettyjen teemojen toistuvuutta, mikä viittasi aineiston kyllästymiseen. Haastatteluiden tuloksista koottiin havainnollistava kuvio 6, joka summaa tulokset helposti tarkasteltavaan muotoon.

<p><b>Kokemukset konsernin rekrytoinnin digitalisaatiosta</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsernin rekrytoinnin digitalisaation myötä manuaalisen työn määrä väheni huomattavasti, ja rekrytointiprosessi tehostui merkittävästi.</li> <li>• Digitalisaatio mahdollisti hakijoiden tavoittamisen laajemmin ja nopeammin, paransi joustavuutta hakemusten täytössä ja käsittelyssä, ja vahvisti konsernin yhtiöiden modernia työnantajakuvaa.</li> <li>• Lisäksi GDPR:n noudattaminen yksinkertaistui automatisoidun tietojenhallinnan ansiosta</li> <li>• Konsernin sisäinen tiedon jakaminen sekä synergia parantuivat, mikä toi kustannussäästöjä ja tehosti toimintaa.</li> <li>• Projekti koettiin onnistuneeksi, eikä muutosvastarintaa ilmennyt. Muutosjohtaminen oli onnistunutta.</li> </ul>
<p><b>Haasteet ja esteet järjestelmän käyttöönotossa sekä haastateltavien tarjoamat ratkaisuehdotukset</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektissa koettiin haasteita ulkopuolisten tahojen hitaista reagointiajoista ja monista päätöksentekijöistä sekä lomakauden aiheuttamasta viivästyksestä, mutta näihin onnistuttiin vastaamaan ketterästi Agile-menetelmin ja priorisoimalla tärkeimmät työtehtävät.</li> <li>• Uuden järjestelmän käyttöönotossa tarvittiin lisäkoulutusta ja teknistä tukea, mutta selkeän ohjeistuksen ja avoimen viestinnän ansiosta käyttäjät oppivat lopulta hyödyntämään järjestelmää tehokkaasti.</li> </ul>
<p><b>Mitä tulisi tehdä toisin konsernin seuraavissa käyttöönottoprojekteissa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seuraavissa konsernin käyttöönottoprojekteissa on tärkeää muistaa kunkin yhtiön yksilölliset tarpeet ja varmistaa, että kaikki yhtiöt saavat järjestelmästä tarvitsemansa toiminnallisuudet.</li> </ul>
<p><b>Mitä kehittämisehdotuksia haastateltavat olivat tunnistaneet prosessissa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastateltavat tunnistivat, että videohaastattelujen käyttöönotto voisi tehostaa erityisesti alkuvaiheen haastatteluja ja hakijoiden esivalintaa prosessissa.</li> </ul>

Kuvio 6 Haastattelujen tulosten koonti

Vastaajat kokivat manuaalisen työn rekrytoinnin suurimmaksi haasteeksi ennen digitaalisen järjestelmän käyttöönottoa. Aikaisemmin työpaikkailmoituksia oli jaettava useilla eri alustoilla, mikä vei paljon aikaa ja vaati useita työvaiheita. Tämä johti joissain tapauksissa siihen, että ilmoitusten jakaminen jäi tekemättä ja näin ollen kaikkia hakijoita ei välttämättä saatu tavoitettua.

Aiemmin haasteena on ollut se, että työpaikkailmoituksia on joutunut laittamaan useaan eri portaaliin. Jopa kolmeen eri. Se on ollut työlästä, ja on saattanut jäädä osittain tekemättä. Emme ole välttämättä tavoittaneet kaikkia hakijoita, jos ilmoitus on laitettukin vain yhteen profiiliin.

Lisäksi paperisten hakemusten käsittely ja tulkinta olivat haastavia, erityisesti koska hakemukset olivat käsin kirjoitettuja, ja käsialasta saattoi olla vaikeaa saada selvää. Vastajaat kokivat digitalisaation tehostaneen rekrytointiprosessia merkittävästi. Sähköiset lomakkeet ovat vähentäneet manuaalisen työn määrää, ja hakijoiden tiedot ovat helposti saatavilla ja luettavissa.

Digitalisaation myötä hakijat voidaan tavoittaa laajemmin, ja he voivat täyttää hakemuksia missä ja milloin tahansa. Tämä on parantanut prosessin tehokkuutta sekä hakijoiden että rekrytoijien näkökulmasta. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että digitalisaatio on lisännyt rekrytointiprosessin tehokkuutta merkittävästi. Hakemusten täyttäminen onnistuu suoraan järjestelmään ja hakemusten käsittely helpottuu erilaisten suodattimien ansiosta, mikä vähentää tarvetta manuaaliseen työhön. Suodattimien ansiosta hakijoita voidaan tarkastella myös jälkikäteen, jonka haastateltavat kokivat positiiviseksi uudistukseksi.

Vastajaat kokivat digitalisaation tuoneen sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työnhakijakokemukseen. Positiivisena asiana korostettiin prosessin joustavuutta. Hakijat voivat täyttää hakemuksia mistä vain ja milloin tahansa, mikä tekee rekrytointiprosessista ketterämmän. Kuitenkin digitaalisen prosessin kasvottomuus arvelutti yhtä vastaajaa, kun suora vuorovaikutus rekrytoijan kanssa vähenee. Uuden rekrytointiprosessin koettiin kuitenkin vahvistavan konsernin yhtiöiden työnantajakuva erityisesti moderneina ja edistyksellisinä yrityksinä. Yhteisen rekrytointijärjestelmän ansiosta yrityksen toiminta näyttäytyy ammattimaisena ja tehokkaana työnhakijoille.

Tottakai se vaikuttaa positiivisesti, jos ajatellaan toimialaa yleisesti en usko, että kellään on vastaavaa järjestelmää käytössä, varsinkaan näin edistyksestä.

Vastajaat kokivat digitalisaation vähentäneen manuaalista työtä GDPR:n suhteen. Esimerkiksi hakemuslomakkeiden manuaalinen tuhoaminen jää kokonaan pois rekrytointiprosessista. Järjestelmään voidaan asettaa ajantasaiset GDPR-vaatimukset, ja automatisoitu tietojenhallinta tuo turvaa.

Vastajien mukaan digitalisaation ansiosta tiedon jakaminen konsernin sisällä on helpottunut merkittävästi. Yhteisen järjestelmän ansiosta eri yhtiöt voivat nähdä toistensa hakijat ja hyödyntää samoja hakijoita eri tehtävissä. Toki vastajaat huomauttivat aiheen olevan vasta tunteiden ja kokemuksen varassa, sillä järjestelmää ei ole otettu käyttöön koko konserniin.

Vastaajat kertoivat, että digitalisaatio on kuitenkin jo lisännyt synergiaa konsernin eri yhtiöiden välillä esimerkiksi kustannussäästöjen muodossa.

Helppo pääsy hakijaprofiileihin ja rekrytointitilastoihin, tarvittaessa voidaan hyödyntää hakijapoolia ristiin yhtiöissä ja parantanut tiedonjakoa, ei ole enää meilien ja tiedon varassa vaan datan.

Monissakin asioissa tulee kustannussäästöjä, kun käytetään yhtä alustaa, eikä montaa erilaista - ei tule päällekkäisiä alustamaksuja. Tottakai myös tehokkuuden kautta, mutta jos synergiaa mietitään, se tulee sieltä kulpuolelta.

Haasteelliseksi projektissa koettiin järjestelmän rakentamisvaiheessa monen ulkopuolisen tahon reagointiajat ja useat eri päätöksentekijät. Myös lomakausi toi haastetta projektin etene- miseen. Näihin pystyttiin reagoimaan ketterästi priorisoimalla tärkein työtehtävä seuraavaksi Agile-menetelmän avulla. Iteratiivisuus oli onnistumisen avain. Myös avoin ja rehellinen vies- tintä mainittiin onnistumiseen vaikuttavana tekijänä.

Tässä on ollut mukana useita ulkopuolisia tahoja ja eri päätöksiä tekeviä osa- puolia, joka on hidastanut projektia. Lisäksi lomakausi hidasti projektin etene- mistä. Onnistui, kun viestintä oli avointa ja ketterää. Pystyttiin priorisoimaan asiat, jotka olivat kriittisimpiä juuri tietyllä hetkellä tietyissä käyttöönoton vai- heissa.

Haasteiksi koettiin myös erityisesti uuden järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheet. Osa käyttä- jistä tarvitsi enemmän tietoteknistä tukea ja koulutusta järjestelmän käytössä. Tämä ratkais- tiin tarjoamalla lisäkoulutusta ja selkeää ohjeistusta. Järjestelmän käytön myötä käyttäjät ovat kuitenkin oppineet sen käytön. Kaiken kaikkiaan haastateltavat kokivat käyttöönottopro- jektin onnistuneeksi, eikä muutosvastarintaa ilmennyt. Haastateltavien mukaan rekrytointia suorittavat henkilöt kokivat myös, että heitä kuunneltiin käyttöönoton aikana ja rekrytoijat ovatkin ahkerasti antaneet erilaisia kehitysehdotuksia esimerkiksi uusien haastattelulomakkei- den sisältöön, jotta ne olisivat mahdollisimman toimivat ja tarkoituksenmukaiset.

Useimmat vastaajat olivat tyytyväisiä järjestelmän käyttöönottoon, eivätkä kokeneet suuria muutoksia tarpeellisiksi. Kuitenkin mainittiin, että tulevaisuudessa projekteissa tulee muistaa yhtiöi- den yksilöidyt tarpeet ja varmistaa, että kaikki yhtiöt saavat tarvitsemansa toiminnallisuudet järjestelmästä. Vastaajat ehdottivat rekrytointiprosessin jatkokehitykseen esimerkiksi video- haastatteluiden käyttöönottoa. He uskoivat, että videohaastattelut voisivat tuoda lisää tehok- kuutta erityisesti alkuvaiheen haastatteluihin ja hakijoiden esivalintaan.

## 9 Johtopäätökset

Laadullisessa tutkimuksessa havaittiin, että digitaalisen rekrytointiprosessin käyttöönotto on nopeuttanut työnhakijoiden käsittelyä merkittävästi, mikä on lyhentänyt yksittäisten rekrytointien kestoa ja tehnyt pilottiyhtiön rekrytointiprosessista tehokkaamman. Tämän ansiosta rekrytointi voi edetä sujuvammin, ja resurssien käyttö tehostuu. Digitaalisen prosessin ansiosta on myös mahdollista hyödyntää laajemmin hakijapoolia, jolloin jo kertaalleen hylätyt tai haastatellut hakijat voivat löytää työpaikan yrityksen muista avoimista tehtävistä. Tämä vähentää työn hukkaa ja tietojen katoamista, kun hakijoiden tiedot ovat säilytettävissä ja hyödynnettävissä järjestelmässä pitkällä aikavälillä.

Rekrytointiprosessin digitalisointi mahdollistaa nopeamman reagoinnin markkinatilanteen muutoksiin, sillä uusien positioiden täyttö voidaan aloittaa välittömästi käytettävissä olevasta, laajasta hakijatietokannasta. Tämä parantaa organisaation kykyä sopeutua ja reagoida nopeasti ulkoisiin haasteisiin ja siten tuo kilpailuetua.

Hakijoiden tietojen tietoturvallinen käsittely on parantunut huomattavasti digitaalisen rekrytointijärjestelmän myötä, kun paperiset lomakkeet ovat jääneet kokonaan pois prosessista. Tämä eliminoi manuaalisen käsittelyn riskit, kuten tietojen katoamisen tai niiden epäasiallisen säilytyksen. Lisäksi järjestelmän automatisoidut GDPR-asetukset tuovat lisäturvaa ja tehokkuutta rekrytointiprosessiin. Automaation ansiosta tietosuojaa koskevat toimet, kuten hakemusten säilytys ja poistaminen, voidaan toteuttaa johdonmukaisesti ja virheettömästi, mikä vähentää merkittävästi manuaalisen työn tarvetta ja parantaa tietojen hallintaa.

Tutkimustulokset osoittivat, että digitaalinen rekrytointijärjestelmä tulee parantamaan vuorovaikutusta konsernin eri yhtiöiden välillä vaikka tässä vaiheessa pystyttiin kertomaan vasta IHP:n yhtiöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Ennustettavissa kuitenkin on, että jatkossa hakijoista ja avoimista työpaikoista viestiminen konsernin eri yhtiöiden välillä helpottuu ja muotoutuu osaksi normaalia käytäntöä. Tutkimuksessa tuli myös ilmi tulevaisuuden synergiaedut esimerkiksi kustannussäästöissä, kun kaikilla yhtiöillä on käytössä yhteinen rekrytointijärjestelmä. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta digitaalisen rekrytointijärjestelmän parantavan konsernin sisäistä viestintää ja synergiaa.

Tutkimus toi esille, että yksi keskeisimmistä tekijöistä projektin onnistumisessa oli tehokas muutosjohtaminen. Tämä johtopäätös perustuu havaintoon, että käyttöönotossa ei kohdattu merkittävää muutosvastarintaa. Tämän positiivisen tuloksen taustalla oli erityisesti työntekijöiden aktiivinen osallistuminen käyttöönottoon. Heidät otettiin mukaan prosessiin, mikä edisti heidän sitoutumistaan ja ymmärrystään muutoksesta. Näiden toimenpiteiden ansiosta työntekijät kokivat muutoksen hallituksi ja ymmärretyksi, mikä puolestaan edesauttoi järjestelmän sujuvaa jalkauttamista ja tehokasta käyttöönottoa. Pilottiprojektin onnistuminen osoittaa, että huolellisesti suunniteltu muutosjohtaminen, joka keskittyy ihmisten

osallistamiseen, on kriittinen tekijä uusien teknologioiden ja prosessien onnistuneessa implementoinnissa.

Tutkimuksessa havaittiin, että projektinhallinnan ketterät menetelmät olivat kriittisessä roolissa järjestelmän rakennusvaiheessa. Lomakauden tuomat haasteet ja päätöksenteon hitaus aiheuttivat ajoittain viivästymisiä, mutta ketterien menetelmien avulla oli mahdollista priorisoida tärkeimmät tehtävät ja siten ylläpitää projektin jatkuvuutta. Ketterät menetelmät mahdollistivat myös nopean reagoinnin palautteeseen, mikä edesauttoi järjestelmän tehokasta ja iteratiivista kehittämistä.

Ketterien menetelmien ansiosta projekti eteni sujuvasti haasteista huolimatta ja lopputuloksena oli käyttäjien tarpeita vastaava järjestelmä. Iteratiivinen lähestymistapa mahdollisti jatkuvan kehityksen ja parannusten integroimisen prosessiin, mikä varmisti, että lopullinen järjestelmä oli paitsi teknisesti toimiva, myös käytännöllinen ja hyödyllinen loppukäyttäjille. Näin ollen ketterät menetelmät tukivat projektinhallintaa ja loivat perustan käyttäjälähtöiselle ja mukautuvalle projektille.

## 10 Kehittämisehdotukset

Tässä luvussa käsitellään kehittämisehdotukset toimeksiantajalle tulevia projekteja varten. Kun järjestelmä laajennetaan koko konsernin käyttöön, voidaan seuraavien kehitysehdotusten avulla saada projektista mahdollisimman onnistunut ja tarkoituksenmukainen. Kuvio 7 havainnollistaa kehittämisehdotukset selkeässä muodossa.

<p><b>Tulevien projektien onnistuminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitysehdotuksena suositellaan, että tulevissa konsernin käyttöönottoprojekteissa keskitytään tunnistamaan ja huomioimaan kunkin yhtiön erityiset tarpeet, varmistamaan, että kaikki yhtiöt saavat järjestelmästä ne toiminnallisuudet, joita ne tarvitsevat.</li> <li>• Käyttäjäpalautteen aktiivinen kerääminen projektin alusta saakka, jolloin mahdollisiin muuttujiin voidaan reagoida iteratiivisesti.</li> <li>• Projektin rakennusvaiheessa ilmenneisiin viiveisiin liittyen voitaisiin hyödyntää ketterien menetelmien elementtejä, kuten ennakoasetettuja priorisointeja ja valmiiksi määriteltyjä tehtävälisteriä, mikä nopeuttaisi päätöksentekoa ja vähentäisi lomakausien vaikutusta projektin etenemiseen.</li> </ul>
<p><b>Toiminnallisuuksien kehittäminen tulevaisuudessa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulevaisuudessa suositellaan otettavaksi käyttöön esimerkiksi videohaastattelut ja kalenterien synkronointi. Videohaastattelut ja kalenterien synkronointi voidaan ottaa käyttöön hyvinkin nopealla aikataululla, sillä ominaisuudet löytyvät järjestelmästä valmiina. Ajankohdaksi suositellaan alkuvuotta, kun järjestelmä on muutoin jo kiinteä osa organisaation prosesseja. Lisätoiminnallisuuksia on helpompi kouluttaa ja ottaa käyttöön, kun järjestelmän käyttö on jo hallussa.</li> <li>• HR-järjestelmän integraatio. Tätä toiminnallisuutta tai sen projektin aloittamista suositellaan priorisoimaan, sillä se tehostaa rekrytointiprosessia entisestään. Integraatio toteutetaan kolmannen osapuolen kanssa joten aikaa kannattaa varata reilusti.</li> </ul>
<p><b>Käyttöönotto ja ohjeistukset</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsernin oman käyttöohjeen ja ohjeistuksen teko järjestelmän käyttöön. Tälle suositellaan ajankohdaksi loppuvuotta 2024.</li> <li>• Järjestelmän käyttöön ottaneille käyttäjille voisi tarjota jatkuvaa tukea ja lisäkoulutusta. Tämä auttaa erityisesti uusien käyttäjien perehdyttämisessä ja varmistaa, että kaikki hyödyntävät järjestelmää tehokkaasti. Esimerkiksi kuukausittainen kertaus uusien käyttäjien perehdytyksen yhteydessä.</li> </ul>

Kuvio 7 Kehittämissuositukset

Tärkeimpänä kehittämissuosituksena on huomioida jokaisen yrityksen yksilölliset tarpeet rekrytointiprosessissa, kun järjestelmää laajennetaan muiden konsernin yhtiöiden käyttöön. Jalakauttaminen vaatii siis huolellista perehtymistä jokaisen yhtiön liiketoimintaan ja tärkeimpänä pidettyihin ominaisuuksiin rekrytointiprosessissa.

Käyttäjäpalautetta kannattaa jatkossakin kerätä rekrytointia suorittavilta henkilöiltä, jotta prosessia voidaan kehittää jatkossakin. Myös tulevilta käyttäjiltä konsernin eri yhtiöissä kannattaa kerätä mahdolliset ideat jo heti laajennuksen alkuvaiheessa ja jatkuvasti kerätä

palautetta projektin edetessä. Näin varmistetaan, että järjestelmä palvelee tulevaisuudessa myös muita konsernin yhtiöitä tarkoituksen mukaisesti.

Pilottiprojektin rakennusvaiheessa havaittujen viiveiden vähentämiseksi olisi suositeltavaa hyödyntää entistä enemmän ketterien menetelmien keskeisiä elementtejä, kuten ennakkoon asetettuja priorisointeja ja valmiiksi määriteltyjä tehtävälistoja. Näiden menetelmien avulla voidaan nopeuttaa päätöksentekoprosessia, sillä ne tarjoavat selkeän toimintasuunnitelman, jossa tärkeimmät työtehtävät ja projektin kriittiset vaiheet on tunnistettu ja järjestetty etukäteen. Näin ollen, kun odottamattomia viivästyksiä tai resurssipuutteita ilmenee, projekti tiimi pystyy keskittymään tärkeimpiin toimenpiteisiin ja varmistamaan, että projekti etenee suunnitellusti myös lomakausien aikana, jolloin resurssit voivat olla rajalliset.

Digitaalisessa rekrytointijärjestelmässä on myös toiminnallisuuksia, joita ei tässä pilottiprojektissa otettu käyttöön kuten esimerkiksi videohaastattelumahdollisuus tai kalenterien synkronointi. Nämä toiminnallisuudet saattavat tuoda tulevaisuudessa merkittävää tehokkuutta esimerkiksi työhaastattelujen pitämiseen ja niistä sopimiseen potentiaalisten työnhakijoiden kanssa. Edellä mainituille ominaisuuksille suositellaan ajankohdaksi alkuvuotta 2025, jolloin lisäominaisuudet on helpompi käyttöönottaa ja kouluttaa, kun järjestelmän perusominaisuuksia osataan jo käyttää hyvin.

Työpaikkojen markkinointia voi halutessaan tehostaa digitaalisen järjestelmän avulla, jolloin työpaikkaa saadaan markkinoitua pienellä vaivalla suuremmalle massalle. Myös palkkausprosessin automatisointiin kannattaa panostaa. Jatkokehityksessä ottaisiin huomioon eritoten henkilötietojen siirron hr-järjestelmän sekä rekrytointijärjestelmän välillä. Tälle projektilla suositellaan varaamaan runsaasti aikaa, sillä integraatio toteutetaan kolmannen osapuolen kanssa.

Rekrytointijärjestelmään voisi tehdä myös konsernin yhteisen käyttöohjeen. Käyttöohjeessa voisi olla kerrottuna esimerkiksi, miten konsernissa on jaettu järjestelmän rekrytointitiimit, osastot sekä sijainnit. Ohjeessa voisi olla myös kerrottuna käyttäjätasosta ja ohjeet siihen miten esimerkiksi tiettyjä ominaisuuksia saa muutettua järjestelmässä ja kenellä kuuluu olla minkäkin tasoiset käyttäjät. Järjestelmässä itsessään on erinomaiset käyttöohjeet mutta yhteinen konsernin ohjeistus voisi olla myös tarpeen. Käyttöohjeen toteutukselle suositellaan ajankohdaksi loppuvuotta 2024.

Järjestelmän käyttöön ottaneille henkilöille olisi hyödyllistä tarjota jatkuvaa tukea ja lisäkoulutusta, mikä edistäisi sekä uusien että nykyisten käyttäjien sujuvaa käyttökokemusta ja se myös varmistaisi järjestelmän ominaisuuksien tehokkaan hyödyntämisen. Esimerkiksi kuukausittain järjestettävät kertauskoulutukset voisivat olla keskeinen osa uusien käyttäjien perehdytysprosessia. Näiden kertauskoulutusten yhteydessä voitaisiin käydä läpi keskeiset työkalut ja ominaisuudet sekä päivittää käyttäjien tietoja mahdollisista järjestelmämuutoksista tai

uusista toiminnoista. Tämän jatkuvan koulutuskäytännön avulla voidaan myös tunnistaa käyttäjien mahdollisia kehitystarpeita ja vastata niihin nopeasti. Lisäksi jatkuva tuki varmistaa, että käyttäjillä on mahdollisuus kysyä neuvoja ja saada apua heti, kun haasteita ilmenee, mikä parantaa järjestelmän käyttöastetta ja sujuvoittaa arjen työtä. Näin koulutus tukee myös organisaation toimintojen yhtenäistämistä ja tehostamista pitkällä aikavälillä.

## 11 Pohdintaa

Konsernin rekrytinnin digitalisaation pilottiprojekti onnistui kokonaisuudessaan erinomaisesti. Projektin aikana tuli viivästyksiä johtuen palveluntarjoajasta, mutta viivästysten aikana voitiin edistää järjestelmän ja rekrytointiprosessin muita osa-alueita, kuten urasivustoa ja järjestelmän yksityiskohtien viimeistelyä. Ketterät projektinhallinnan menetelmät olivat erinomainen valinta tämän kaltaiseen projektiin ja niiden avulla pystyttiin toimimaan aikataulu- ja muutoksista huolimatta.

Projektin tavoitteena oli luoda ja ottaa käyttöön toimiva digitaalinen rekrytointijärjestelmä konserniin. Tämä pilottiprojekti, jossa järjestelmä otettiin käyttöön IHP:lle sujui erinomaisesti. Rekrytinnin digitalisaatiolla on ollut jo nyt merkittäviä vaikutuksia pilottiyhtiön työn tehokkuuteen. Työn hukka on onnistuttu minimoimaan pilottiyhtiön rekrytointiprosessissa ja rekrytointiprosessista on saatu merkittävästi tietoturvalisempi.

Erityisen hyvin projektissa onnistui muutosjohtaminen. Rekrytointia suorittavaa henkilökuntaa osallistettiin järjestelmän käyttöönotossa muun muassa siinä, että he saivat vaikuttaa järjestelmässä olevien lomakkeiden sisältöön ja siihen, miten rekrytointiprosessi todellisuudessa kulkee. Rekrytoijat ovat osoittaneet mielenkiintoa rekrytointiprosessin sujuvuuteen ja heiltä on saatu erinomaisia kehitysehdotuksia projektin edetessä. Myös käyttöönottoprojektin valmistumisen jälkeen kehitysideoita on tullut jatkuvasti lisää ja ideat ovat olleet erittäin laadukkaita. Muutosvastarintaa ei ole siis kohdattu, vaan uusi rekrytointiprosessi ja rekrytointijärjestelmä on otettu hyvin vastaan.

Reliabiliteettiä tässä opinnäytetyössä varmistettiin käyttämällä johdonmukaisia menetelmiä tiedonkeruussa ja analyysissa. Osallistujat valittiin huolellisesti niin, että valinnat tukivat tutkimuksen laadukasta toteutusta. Kaikille osallistujille esitettiin samat haastattelukysymykset ja kaikkien haastattelut toteutettiin samalla tavalla ja objektiivisesti. Haastattelujen aikana ei ollut teknisiä haasteita, joten haastatteluaineistot saatiin tallennettua ongelmitta ja tarkasti. Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten luotettavuutta tukee myös toimeksiantajan palaute, joka sisällöltään vastaa tutkimuksen tuloksia.

Kaiken kaikkiaan digitaalinen rekrytointiprosessi tuo pilottiyhtiölle kilpailuetua, tehokkaamman rekrytointiprosessin, houkuttelevamman työnantajakuvan sekä työnhakijakokemuksen

kautta. Pilottiprojektin onnistuminen paransi rekrytoinnin tehokkuutta ja loi vahvan perustan konsernin tulevalle kasvulle ja kehitykselle digitaalisten ratkaisujen avulla. Toimeksiantaja oli tyytyväinen projektiin.

Olemme tyytyväisiä siihen, miten pilottiprojekti on toteutettu ja saatu menestyksekkäästi maaliin. Järjestelmän käyttöönotto on osoittautunut täsmälliseksi ratkaisuksi rekrytoinnin hallintaan ja tehostamiseen. Henkilöstömme on antanut positiivista palautetta järjestelmän käytettävyydestä, mikä on jo itsessään osoitus onnistuneesta projektista. Erityisen hyvin pilottiprojektissa sujui muutosjohtaminen. Pilottiprojektin opit tarjoavat vahvan pohjan tuleville rekrytoinnin kehityshankkeille koko konsernissa.

Tämän opinnäytetyön validiteetti ilmenee siitä, että tulosten avulla voidaan määrittää järjestelmän käyttöönoton laajentamiseen vaadittavat toimenpiteet. Nämä sisältävät muun muassa konsernin yhtiöiden yksilöllisten tarpeiden kartoittamisen rekrytoinnissa ja tulevaisuuden kehitysehdotusten määrittelyn rekrytointiprosessiin.

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuutena yllättävän haastavaa, sillä projektissa tuli ajoittain pitkiäkin viivästyksiä ja niistä johtuen työtä oli priorisoitava uudelleen. Tämä hankaloitti opinnäytetyön etenemisen aikatauluttamista huomattavasti. Kirjoittaminen oli kuitenkin mielekästä ja sujui hyvin. Opinnäytetyö lähti vauhdilla liikkeelle ja myös viivästysten selättämisen jälkeen työskentelyni oli tehokasta.

Haasteelliseksi koin aiheen rajaamisen, ja esimerkiksi tietoperustaa kirjoittaessa oli opettava vetämään raja siihen, kuinka laajalti asioista kirjoittaa. Viivästysten vuoksi jouduin myös pohtimaan uutta näkökulmaa opinnäytetyölleni ja hetkeksi jo vaihdoinkin näkökulmaa, jonka seurauksena huomasin, että punaisen langan pitäminen opinnäytetyössä oli entistäkin haastavampaa. Aivot kävivät tavallaan kaksilla ratailla.

Projektin edetessä onnistumisen tunteita päästiin kuitenkin kokemaan sekä projektissa, että opinnäytetyön suhteen. Projektin aikana opin paljon epävarmuuksien sietämisestä, akateemisesta työskentelystä sekä erityisesti muutosjohtamisesta. Oli ilo huomata, että järjestelmä jalkautettiin onnistuneesti niin, että henkilökunta käytti sitä mielellään ja halusi myös aktiivisesti osallistua sen jatkokehitykseen. Kokonaisuutena opinnäytetyö onnistui mielestäni kiittävästi ja olen erittäin tyytyväinen lopputulokseen.

## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy

Agile Manifesto. Julistuksen takana olevat periaatteet. 2024. Viitattu 28.10.2024. <https://agilemanifesto.org/iso/fi/principles.html>

Ahoniemi, L. 2009. Näkökulmia muutosjohtamiseen. Viitattu 28.10.2024. [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus\\_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=111](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74118/kiuru-johdatus_johtamiseen2.PDF?sequence=1#page=111)

Alapuranen, L. 2020. Henkilötietojen käsittely työelämässä. 3. Painos. Helsinki: Edita.

Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä - millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan. Viitattu 15.8.2024. <https://tem.fi/documents/1410877/2874993/tak22015.pdf#page=26>

Anantatmula, V. & Kloppenborg, T. 2021. Be Agile Do Agile. E-kirja. New York: Business Expert Press.

Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K. 2015. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. Viitattu 28.10.2024. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/10.1177/0018726715577707>

Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V. & Moe, N. 2012. A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. Viitattu 28.10.2024. <https://www-sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0164121212000532>

Gullerova, M. & Masarova, T. 2020. DIGITALIZATION IN RECRUITMENT. Viitattu 15.8.2024. [https://www.researchgate.net/profile/Venelin-Terziev/publication/346097447\\_Balanced\\_Scorecard\\_-\\_analysis\\_of\\_theoretical\\_and\\_applied\\_solution/links/5fbb92bd92851c933f504b12/Balanced-Scorecard-analysis-of-theoretical-and-applied-solution.pdf#page=44](https://www.researchgate.net/profile/Venelin-Terziev/publication/346097447_Balanced_Scorecard_-_analysis_of_theoretical_and_applied_solution/links/5fbb92bd92851c933f504b12/Balanced-Scorecard-analysis-of-theoretical-and-applied-solution.pdf#page=44)

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing.

Heller, M. 2024. SAFe Agile Release Train. How to Scale Your Agile Practises with SAFe. Ahrensburg: Tredition GmbH.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Huuhka, T. 2022. Tehokkaan hankinnan työkalut. E-kirja. Helsinki: BoD - Books on Demand GmbH.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Inhouse Parters. 2024. Viitattu 13.3.2024. <https://ihp.fi>

Inhouse Parters. 2024. Viitattu 13.3.2024. <https://ihp.fi/yritys/>

Investopedia. 2023. Blue-Collar vs. White-Collar: What's the Difference? Viitattu 11.3.2024. <https://www.investopedia.com/articles/wealth-management/120215/blue-collar-vs-white-collar-different-social-classes.asp>

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda Suoritusta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kajjala, M. 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Korpisaari, P., Pitkänen, O. & Warma-Lehtinen, E. 2022. Tietosuoja. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Kotter, J. & Gabarro J. 2012. Leading Change. E-kirja. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

MSG Management Study Guide. 2024. Viitattu 28.10.2024. <http://www.managementstudy-guide.com/kurt-lewins-change-management-model.htm>

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu Projekti. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Nieminen, S. 2016. HYVÄ HANKINTA - PAREMPI BISNES. E-kirja- Helsinki: Talentum Pro.

Novac, C. & Ciochina, R. 2018. THE INFLUENZE OF DIGITALIZATION IN THE RECRUIMENT AND SELECTION PROCESS. PRESENT CHALLENGES AND FUTURE PERSPECTIVES. Viitattu 14.8.2024. [https://www.researchgate.net/profile/Alexandra-Zbucnea/publication/328379413\\_Strategica\\_2018\\_Challenging\\_the\\_Status\\_Quo\\_in\\_Management\\_and\\_Economics/links/5bc9316c458515f7d9c95c89/Strategica-2018-Challenging-the-Status-Quo-in-Management-and-Economics.pdf#page=470](https://www.researchgate.net/profile/Alexandra-Zbucnea/publication/328379413_Strategica_2018_Challenging_the_Status_Quo_in_Management_and_Economics/links/5bc9316c458515f7d9c95c89/Strategica-2018-Challenging-the-Status-Quo-in-Management-and-Economics.pdf#page=470)

Oswald, A. & Müller, W. 2017. Management 4.0. Handbook for Agile Practices. E-kirja. Herstellung und Verlag: BoD - Books on Demand GmbH.

Rosenbaum, D. More, E. & Steane, P. 2018. Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. Viitattu 13.8.2024. <https://www-emerald-com.nelli.laurea.fi/insight/content/doi/10.1108/JOCM-06-2015-0089/full/html#sec004>

Piha, K. & Sutinen M. 2020. Muutosvoimaa - Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Sivula, A., Aho, M. & Laukkanen, M. 2023. Datasta liiketoimintaan - 10 tehokasta työkalua. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Tietosuoja. 2024. Viitattu 20.8.2024. <https://tietosuoja.fi/tietosuoja>

Torkkola, S. 2015. Lean ASIANTUNIJATYÖN JOHTAMISESSA. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.

Vekka Group. 2024. Viitattu 16.3.2024. <https://www.vekkagroup.fi>

Vekka Group. 2024. Viitattu 16.3.2024. <https://www.vekkagroup.fi/meista>

## Kuviot

Kuvio 1 PDSA-malli eli kokeilun kehä havainnollistettuna (Mukaillen, Torkkola 2015, 33) .....	18
Kuvio 2 Kurt Lewinin kolmen askeleen muutos (Mukaillen, Cummings, Bridgman & Brown 2015) .....	23
Kuvio 3 Kotterin muutosprosessin vaiheet (Mukaillen, Kotter & Gabarro 2012, 36).....	24
Kuvio 4 Projektissa käytettävä kanban-taulu .....	28
Kuvio 5 Projektin aikataulu.....	29
Kuvio 6 Haastattelujen tulosten koonti.....	36
Kuvio 7 Kehittämisehdotukset .....	41