

Aija Somerikko

HR-prosessien kehittäminen

Rekrytointiprosessin toimintatapamuutoksen jalkauttaminen
Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksella

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi, ylempi amk

YAMK Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

16.2.2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Aija Somerikko HR-prosessien kehittäminen: Rekrytointiprosessin toimintatapamuutoksen jalkauttaminen Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksella 50 sivua + 7 liitettä 16.2.2017
Tutkinto	Tradenomi (YAMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Henkilöstöjohtaminen
Ohjaaja(t)	lehtori Ritva Salmela
<p>Kehittämistehtävänä on ollut jalkauttaa rekrytointin toimintatapamuutosta Helsingin kaupungin Nuorisoasiainkeskuksella.</p> <p>Muutos edistää lähiesimiesten sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöä eli jalkauttaa toimintatapamuutosta rekrytointiprosessin kaupunkitasoisen tavoitetilan saavuttamiseksi. Aikaisemmin HR on tehnyt ilmoittelun esimiesten puolesta. Tavoitteena on, että esimiehet tekevät sen itse.</p> <p>Kehittämistehtävä liittyy Helsingin kaupungilla käynnissä olevaan HR-tietojärjestelmähankkeeseen. Hankkeen tavoitteena on, että hankkeen päätyttyä kaupungilla on käytössään selkeät, tarkoituksenmukaiset ja yhtenäiset HR-palvelut ja –prosessit ja niitä tukeva HR-tietojärjestelmäkokonaisuus.</p> <p>Tutkimuksessa on käytetty toimintatutkimuksen keinoja ja teoreettisena viitekehyksenä on ollut prosessijohtaminen, jatkuvan parantamisen malli sekä muutosjohtaminen. Muutoksen mittarit ovat olleet sekä määrällisiä että laadullisia.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin kolmen työpajatyypin lähiesimieskoulutuksen sarjana syksyn 2016 aikana. Koulutuksen jälkeen tarkasteluhetkellä tunnuksia sähköiseen järjestelmään oli haettu 19, kun niitä lähtötilanteessa ei ollut yhtään. Tarkasteluajanjakson jälkeen määrä on vielä lisääntynyt.</p> <p>Koulutuksiin pääsi osallistumaan 23 henkilöä 36 lähiesimiehestä. Henkilöstöä nuorisoasiainkeskuksella on kaikkiaan noin 200. Tulevan organisaatiomuutoksen myötä kesäkuussa 2017 Nuorisoasiainkeskus lakkaa ja sulautuu osaksi kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialaa.</p>	
Avainsanat	Prosessijohtaminen, jatkuvan parantamisen malli, muutosjohtaminen, toimintatutkimus

Author(s) Title	Aija Somerikko Development of HR processes
Number of Pages Date	50 pages + 7 appendices 16 February 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence Specialisation
Specialisation option	
Instructor(s)	Ritva Salmela, Senior Lecturer
<p>The development task has been deploying recruitment action in the Helsinki Youth Department. The meaning is to promote the use of the electrical recruitment system of superiors, or deploying a change of action to achieve the goal of city-level status of the recruitment process. The aim is that superiors are doing it for themselves. Previously HR has done it for them.</p> <p>Development task is part of the current HR information system project. The project aims at the completion of the smaller project to at its disposal a clear, appropriate and consistent HR services and processes and amount of HR information systems which are supporting those.</p> <p>The study used action research methods. Theoretical framework has been in process management, continuous improvement model, as well as change management. Change indicators have been both quantitative and qualitative.</p> <p>The development task was carried out by three workshop-type training sequence for superiors during the autumn 2016. After the training 19 members have got the ID's to the system. After the review period, the number is still increasing.</p> <p>The training was involved in 23 persons of 36 superiors. The total staff of the Youth Centre is about 200 people. The future organizational change in June 2017 The Youth Centre merges into the cultural and leisure sector.</p>	
Keywords	Process management, continuous improvement model, change management, action research

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistehtävä, tavoite ja rajaus	1
1.2	Toimintaympäristö ja organisaatio	1
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma	6
2.2	Tutkimuskysymykset	6
2.3	Aikataulu	7
2.4	Tutkimusmenetelmä	8
2.4.1	Toimintatutkimus	8
2.4.2	Aineiston hankinta ja analysointi	10
3	Teoreettinen viitekehys	12
3.1	Prosessijohtaminen	12
3.2	Jatkuvan parantamisen malli	14
3.3	Muutoksen johtaminen	16
4	Lähtötilanne ja toimintaympäristö	19
4.1	Prosessien jalkauttaminen -projekti	20
4.1.1	Projektin tavoite ja tehtävät	21
4.1.2	Projektin lopputulokset	21
4.2	Rekrytointiprosessin tavoitetila ja nykytilanne	22
4.3	Rekrytointiprosessi nuorisoasiainkeskuksella	24
4.3.1	Nuorisoasiainkeskus	24
4.3.2	Rekrytointi nuorisoasiainkeskuksessa	26
5	Muutoksen toteuttaminen	27
5.1	Kehittämistehtävä	28
5.2	Jalkauttamismenetelmä	31
5.3	Mittarit ja toimenpiteiden ennakoitujen tulokset	33
5.4	Reliabiliteetti, valideetti ja verifiointi	34
5.5	Toteutunut aikataulu	35
5.6	Ennakkokyselyt	36
5.7	Työpajat	37
5.8	Palautteet	39

6	Muutoksen vaikutukset, lopputulokset	40
6.1	Tulokset	40
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	41
7	Johtopäätökset	43
7.1	Viitekehityksen soveltuvuus kehittämistehtävään	43
7.2	Kehittämistehtävän arviointi	45
7.3	Opinnäytetyön arviointi	45
7.4	Kehittämisehdotukset	46
	Lähteet	49

Liitteet

Liite 1. Tuleva organisaatio

Liite 2. Ennakkotiedote esimiehille

Liite 3. Ennakkokysymykset esimiehille

Liite 4. Ennakkokysymysten vastausten koonti

Liite 5. Työpajan ohjelma

Liite 6. Palautekysymykset

Liite 7. Palautteiden koonti

1 Johdanto

Tämän raportin tavoitteena on kuvata opinnäytetyönä tehtyä omaan työhön liittyvää yksittäistä kehittämistehtävää, joka on selkeästi rajattu osa useampaa isompaa tehtäväkokonaisuutta.

1.1 Kehittämistehtävä, tavoite ja rajaus

Opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoitteena on edistää rekrytointiprosessin toimintatapamuutoksen jalkauttamista Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksella. Tavoitteena on, että lähiesimiehet alkavat käyttää sähköistä rekrytointijärjestelmää sen sijaan, että HR-henkilöt tekisivät sen heidän puolestaan.

Rekrytointiprosessin toimintatapamuutoksen konkreettinen jalkauttaminen liittyy osaltaan sekä kaupunkitasoisen HR-tietojärjestelmähankkeen alaiseen prosessien jalkauttaminen projektiin sekä toisaalta Helsingin kaupungin nuorisoasiainkeskuksessa meneillään olevaan näihin liittyvään esimiesvalmennukseen.

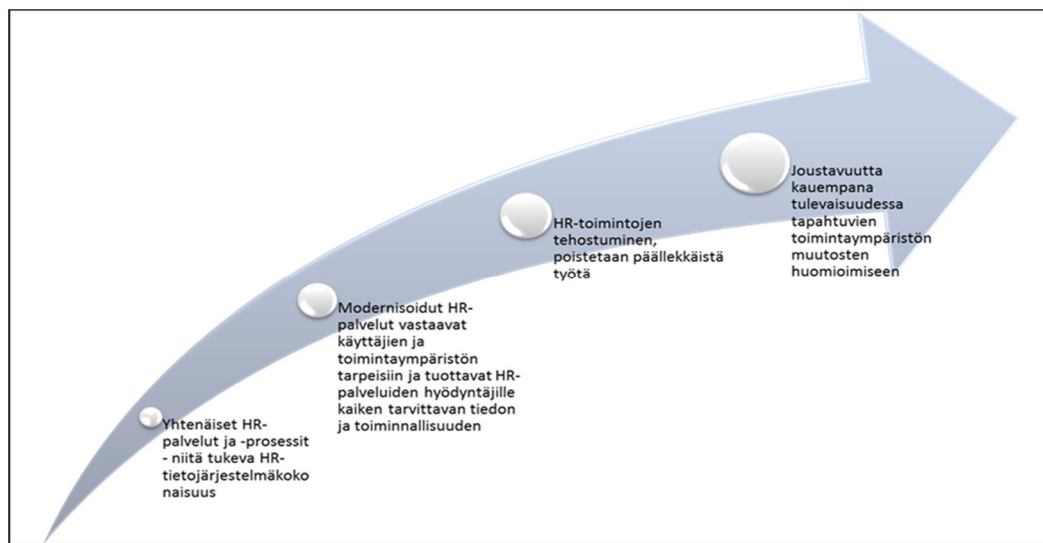
Raportissa esitellyt asiat muuttuvat koko ajan, joten osa asioista lienee tulosten esittelyhetkellä jo muuttunut. Muun muassa prosessien jalkauttaminen projekti tehtäneen jatkossa toisin. Hankkeen laajuudessa olevia prosesseja on pohdittu hieman toisin sekä liikennevalo tilanteessa ollut toimialajako tulee oikeasti olemaan hieman toisin. Mutta pääsääntöisesti ja periaatteellisesti muutosprosessityö jatkuu entisen kaltaisena. Työpaikkaohjaajanani toimi prosessien jalkauttaminen –projektin projektipäällikkö.

1.2 Toimintaympäristö ja organisaatio

Helsingin kaupungissa on meneillään kaupunkitasoinen HR-tietojärjestelmähanke, jonka tarkoituksena on yhtenäistää kaupungin henkilöstöhallinnon palvelut ja prosessit sekä hankkia näitä tukemaan uusi HR-tietojärjestelmäkokonaisuus. Tietojärjestelmäkokonaisuus tulee koostumaan useista järjestelmistä, jotka otetaan käyttöön vaiheittain. Hanke koskee kaupungin kaikkia virastoja ja liikelaitoksia. Hanke kestää vuoteen 2019 saakka.

Jotta eri järjestelmien käyttöönotto sujuisi mahdollisimman hyvin, olisi tärkeää, että organisaatioiden eri HR-prosessit olisivat jo valmiiksi mahdollisimman paljon aiemmin määritellyn tavoitetilan mukaisia. Tulevien tietojärjestelmien järjestelmävaatimukset ja prosessikulut on tehty tavoiteprosessien mukaisesti.

Jos organisaatiossa on jo tavoitetilan mukainen toimintatapa käytössä, onnistuu tietojärjestelmien käyttöönotto helpommin. Kaikista hankkeen laajuuteen liittyvistä HR-prosesseista on omat palvelukuvauksensa, tekstikuvauksensa, prosessikaaviot sekä järjestelmävaatimusluettelot.

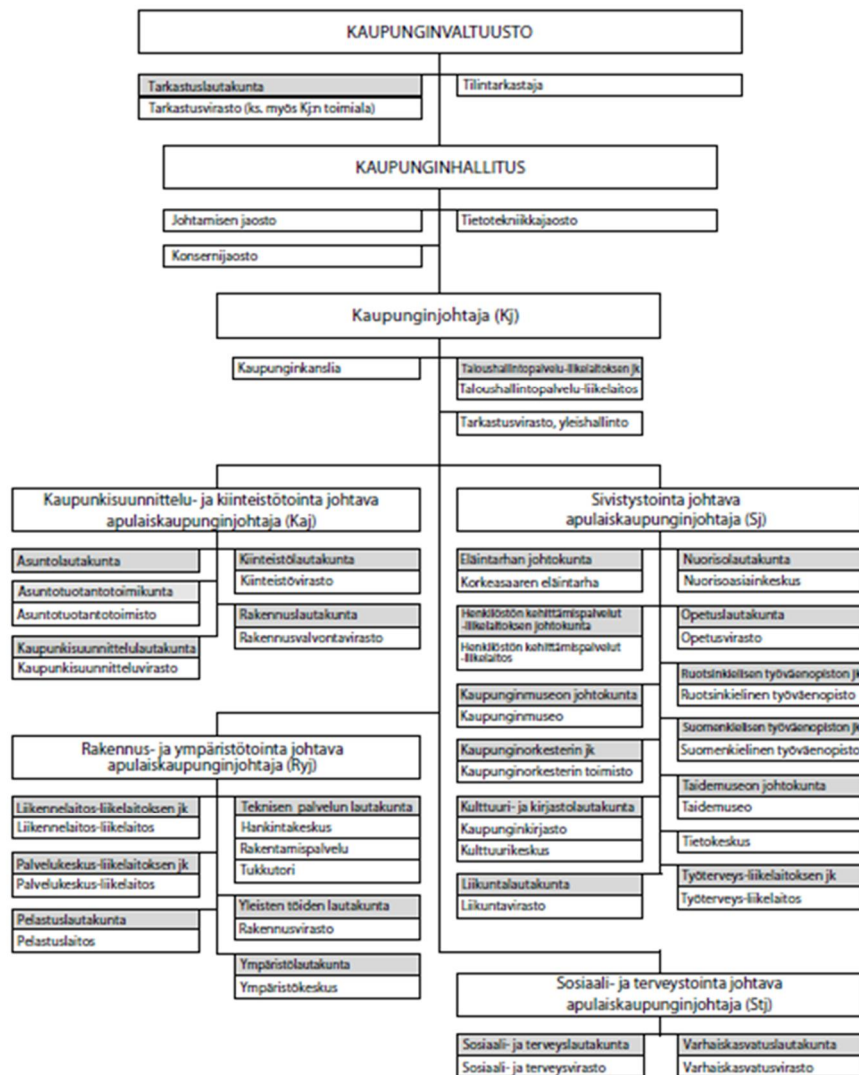


Kuvio 1. Hankkeen tavoitteet (hankekalvot)

Hankkeen tavoitteena on myös koota johdolle tietoa henkilöstön tilasta päätöksenteon tueksi. Nykyisin tiedot ovat vaikeasti saatavissa ja hajallaan.

HR-tietojärjestelmähanketta johdetaan kaupunginkanslian henkilöstöosaston HR-tieto – yksiköstä. Yksikön henkilöstöstä suurin osa työskentelee hanketoimistossa, jossa itse olen nykyään prosessikoordinaattorina. Olen ollut mukana hankkeessa yhtäjaksoisesti nyt noin 3½ vuotta sekä aiemmin keväällä 2012 reilun kolmen kuukauden järjestelmätestausprojektissa projektipäällikkönä.

Hanke on kaupunkitasoinen ja koskee kaupungin kaikkia virastoja ja liikelaitoksia. Hankkeeseen kuuluu myös luottamushenkilöiden, muiden palkkionsaajien ja ilman palvelusuhdetta työskentelevien, kuten vuokratyöntekijät ja opiskelijat, perustietojen hallinta. Tulevat toimintatapamuutokset ja tuleva järjestelmätuki otetaan käyttöön kaikissa mukana olevissa organisaatioissa.



HELSINGIN KAUPUNGIN
HALLINNON ORGANISAATIO
1.1.2016

Apulaiskaupunginjohtajat aakkosjärjestyksessä toimialan mukaan.

Virastot ja liikelaitokset aakkosjärjestyksessä lauta- tai johtokunnan nimen mukaan.

Kuvio 2: Helsingin kaupungin organisaatio 31.5.2017 saakka (Helsingin kaupunki, 2016)

Helsingin kaupunginkanslia on kaupunginhallituksen alainen virasto. Se toimii kaupunginvaltuuston, kaupunginhallituksen ja kaupunginjohtajiston yleisenä suunnittelu-, valmistelu- ja toimeenpanoelimenä. Virastossa on kuusi osastoa: elinkeino-osasto, hallinto-osasto, henkilöstöosasto, oikeuspalvelut, talous- ja suunnitteluosasto ja tietotekniikka- ja viestintäosasto.

Helsingin kaupunginvaltuusto on kaupungin organisaation ylin päättävä elin. Kaupunginvaltuuston alaisena toimii kaupunginhallitus, jonka valtuusto valitsee keskuudestaan. Kaupunginhallituksen alaisena on kaupunginjohtaja, joka johtaa kaupungin hallintoa, taloudenhoitoa sekä muuta toimintaa. Apulaiskaupunginjohtajilla on kullakin oma toimialansa. Kaupunginjohtajat vastaavat myös toimialoihinsa kuuluvien lautakuntien ja virastojen asioista (Helsingin kaupunki 2016).

Helsingin organisaatorakenteeseen on tulossa perusteellinen muutos 1.6.2017. Johtamisrakenteen lisäksi uudistetaan koko kaupunkiorganisaatio. Uudistuksen tavoitteena on kuntavaalituloksen heijastuminen aiempaa selvemmin kaupungin johtamiseen, demokraattisen päätöksenteon parantaminen, valtuuston roolin vahvistaminen sekä asukaslähtöisyyden ja tuottavuuden paraneminen kaupungin toiminnassa.

Uudistettu organisaatio ja johtamisjärjestelmä astuvat voimaan seuraavan valtuustokauden alkaessa keväällä 2017 pidettävien kuntavaalien jälkeen. (Helsingin kaupunki 2016). Tuleva organisaatio on raportin liitteenä (Liite 1).

”Uudistuksessa nykyisestä virastorakenteesta luovutaan ja virastoja yhdistetään laajemmiksi toimialoiksi. Toimialoja on keskushallinnon lisäksi neljä. Ne ovat kasvatuksen ja koulutuksen toimiala, kaupunkiympäristön toimiala, kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala sekä sosiaali- ja terveystoimiala. Seuraava organisaatorakenne muodostuu palvelukonaisuuksista, jotka sijoittuvat toimialojen sisälle.” (Helsingin kaupunki 2017. Kaupunki uudistuu.)

2 Tutkimusasetelma

Idea opinnäytetyön aiheesta syntyi keväällä 2016, kun nuorisoasiainkeskuksen henkilöstösihteeri otti yhteyttä oman virastonsa esimieskoulutukseen ja rekrytointiprosessin

toimintatapamuutokseen liittyen. Esimiehille oli käynnissä esimiesvalmennus, johon tarvittiin myös rekrytointiosio, erityisesti sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöön opastava osio. Muutoksen tarpeellisuus oli virastossa mietitty etukäteen ja sille oli johdon tuki.

Alustavassa keskustelussa nuorisoasiainkeskuksen henkilöstösihteerin ja kollegani HR-asiantuntijan kanssa syntyi idea siitä, että lähtisimme yhdessä kollegani kanssa vetämään työpajatyypisiä koulutustilaisuuksia. Koulutamme tällä hetkellä yhdessä järjestelmän peruskäyttöä muutenkin kaupunkitasoisissa esimiehille suunnatuissa yleisissä luentotilaisuuksissa, joten myös pienimuotoisempi koulutus tuntui luontevalta vaihtoehdolta.

Nuorisoasiainkeskuksessa muut sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöön ottamisen muutoksen toteuttamisen vaihtoehdot olisivat olleet lähiesimiesten itseopiskelu tai osallistuminen kaupunkitasoisiin koulutuksiin. Totesimme kuitenkin työpajatyypisen koulutuksen olevan paras vaihtoehto.

Heinonen, Klinberg ja Pentti toteavat kirjassaan, että ”Ajattelua edistävässä vuorovaikutuksessa kukin ryhmän jäsen tuntee itsensä tarpeelliseksi ja tärkeäksi. Toiminta on parhaimmillaan sen verran rauhallista, että ihmiset tuntevat vapautuneensa kiireestä, ovat läsnä ja pystyvät keskittymään juuri käsiteltävään asiaan. Tällöin saadaan mahdollisimman tarkka kuva todellisuudesta.” (Heinonen & Klinberg & Pentti 2012, 39).

Totesimme, että itseopiskelu olisi ehkä liian yksitoikkoista, emmekä näin pääsisi vaikuttamaan esimiesten asenteeseen toimintatapamuutosta kohtaan. Eikä sillä saataisi toivottua tulosta aikaiseksi. Myös kaupunkitasoiset koulutukset todettiin liian yleisellä tasolla oleviksi, ettei niistä olisi ollut apua juuri nuorisoasiainkeskuksen lähiesimiehille. Täsmällisempi kohdentaminen tuntui mielekkäältä vaihtoehdolta.

Näistä syistä päädyimme valitsemaan työpajat. Saisi pienessä ryhmässä rauhassa keskittyä täsmälleen siihen, mitä ollaan tekemässä. Lisäksi me kouluttajina pystymme paremmin seuraamaan, ohjaamaan ja tarkkailemaan tilannetta, että pysytäänkin tekemässä sitä mitä pitikin ja tarvittaessa muuttamaan tilaisuuden luonnetta ja suuntaa. Ja erityisesti vaikuttamaan asenteeseen.

2.1 Tutkimusongelma

Kaupunkitasoisen HR-tietojärjestelmähankkeen tavoitteena on, että hankkeen päätyttyä Helsingin kaupungilla on käytössään selkeät, tarkoituksenmukaiset ja yhtenäiset HR-palvelut ja –prosessit ja niitä tukeva HR-tietojärjestelmäkokonaisuus.

Yksi uudistus toimintatavoissa on se, että rekrytointiprosessin tavoitetilassa esimiehet käyttävät rekrytoinneissaan itse sähköistä rekrytointijärjestelmää sen sijaan, että HR-henkilö tekee sen heidän puolestaan.

Nuorisoasiankeskuksella on aiemmin ollut toimintatapana, että HR-henkilöt hoitavat rekrytointiprosessin koko teknisen osan esimiesten puolesta. Nyt on meneillään esimiesvalmennus, jossa yhtenä osiona on rekrytointiprosessin toimintatapamuutos.

Ongelmana oli se, miten tehokkaimmin ja nopeimmin ja tarkoituksenmukaisimmin jalkauttaa tämä uusi toimintatapamuutos, jossa esimiehet alkavat käyttää sähköistä rekrytointijärjestelmää. Lisäksi halusin tutkia, miten toimintatavan tavoitetila kehittämishankkeen aikana toteutui tai muuten edistyi. Kiinnostuksen kohteena oli myös muutoksen vaikutuksen arviointi.

Ongelma kiteytyi kolmeen pääkohtaan:

- Miten tehokkaimmin ja nopeimmin ja tarkoituksenmukaisimmin jalkauttaa toimintatapamuutos sekä
- Miten sähköisen työpaikkailmoittelun toimintatavan tavoitetila on toteutunut tai edistynyt sekä
- Muutoksen vaikutuksen arviointi.

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymyksiä kertyi aika monta, mutta ne olivat mielestäni oleellisia kokonaisuuden kannalta. Tällöin kaikki toimintatutkimuksen elementit tulisivat otetuksi huomioon.

Jotta kysymyksessä olisi toimintatutkimus, tulee aluksi analysoida lähtötilanne. Millä tavoin kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä toimitaan tavoitetilaan nähden. Sen jälkeen tulee pohtia erilaisia ratkaisumenetelmiä ja – vaihtoehtoja. Miten tavoitetila mahdollisesti voitaisiin saavuttaa. Mikä ratkaisumenetelmä valitaan ja miksi.

Seuraavaksi tulee miettiä, miten muutos mitataan luotettavasti. Mitataanko sitä mitä pitäisi, ja mikä olisi mahdollinen ennakko-oletus tulokseksi. Viimeiseksi tulee mitata lopputulos, verrata sitä sekä tavoitteeseen että alkutilanteeseen ja tehdä näistä loppupäätelmä.

Lopullisiksi tutkimuskysymyksiksi valikoituivat seuraavat:

- Minkälainen lähtötilanne on
- Mitä keinoja kannattaa organisaatiossa valita
- Mitä resursseja muutoksen toteuttaminen vaatii
- Miten pystyn vaikuttamaan muutoksen läpivientiin ja onnistumiseen
- Miten onnistuminen mitataan luotettavasti
- Muuttuiko toimintatapa

Tutkimukseni edetessä etsin vastaukset näihin kaikkiin kysymyksiin.

2.3 Aikataulu

Tuleva johtamisjärjestelmä uudistus ja organisaatiomuutos ovat aiheuttaneet aikatauluun hieman hankaluuksia ja jonkin verran viivästystä. Työpaikkaohjaajani on ollut kiinni organisaatiomuutokseen liittyvissä asioissa. Lisäksi yleisesti eri henkilöstöasioiden keskeneräisyys aiheuttaa tietynlaista vellontaa, mikä hidastaa työntekoa useassa kohdassa.

Toisaalta tehtävälläni oli sillä tavalla kiire, ettei tämän kaltaisen tutkimuksen tekeminen lähitulevaisuudessa eikä ihan muutosvaiheessa olisi ollut mahdollinen. Raportointi ja dokumentointi ovat pääosin syksyn 2016 ajalta, jolloin sekä entinen organisaatio että hanke ja projekti sellaisinaan olivat entisen kaltaisia. Se, että tilanne muuttuu, on jo tiedossa. Mutta se, miten tilanne muuttuu, on vielä hieman auki. Asioista ei ole päätöksiä.

Kehittämistehtävän aikataulu

- Nykytilanteen kartoitus kohdeorganisaatiossa on tehty digiumkyselynä HR-henkilöille jo keväällä 2014 sekä lisäksi on tehty myös aiempia kartoituksia
- Nykytilan vertailu tavoitetilään, pohditaan tarvittavat toimenpiteet (kevät 2016)
- Sovelletaan valittuja toimenpiteitä käytäntöön (loka-joulukuu) :
kirjataan muistiin onnistumiset ja epäonnistumiset (syys-lokakuu)
- Tutkitaan kyselynä tai haastatteluilla miten toimenpiteet ovat vaikuttaneet (palautekyselyt, tiedot järjestelmästä)
- Saatujen tulosten perusteella voidaan miettiä jatkoa (joulukuu)

2.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä sovelletaan toimintatutkimusta, jossa käytetään kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia mittareita.

”Toimintatutkimus nähdään toimijoista kumpuavana toimintana ja voimana, ei ulkoapäin annettuina ohjeina, käskyinä tai kehittämistoimintana. Tässä piilee toimintatutkimuksen voima, sillä henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät siihen ratkaisun yhdessä ja samalla sitoutuvat muutokseen.” (Kananen 2014, 11.)

2.4.1 Toimintatutkimus

Vaikka toimintatutkimus ei pyrikään yleistettäviin tuloksiin ja kohdistuu vain yksittäiseen tapaukseen (Kananen 2014,12), pohdin kuitenkin käyttäväni nykyistä kehittämistehtävääni ja sen myötä saatuja kokemuksia myöhemmän kehittämisen pohjana tai muutoin apuna. Uskoisin löytäväni joitakin samankaltaisuuksia ja hyviä ideoita, joista voisi jatkossa olla apua. Ja ylipäätään saada kehittämistehtävän myötä lisää työkokemusta ja ideoita ja ajatuksia erilaisten toimintatapamuutosten käsittelyyn ja läpivientiin.

Laajemmin ottaen oma perustyötehtäväni prosessikoordinaattorina on HR-prosessien tunnistamista, mallintamista ja kehittämistä yhteistyössä eri osapuolten kanssa, mutta tähän kehittämistehtävään olen valinnut rekrytointiprosessin toimintatavan muuttamisen

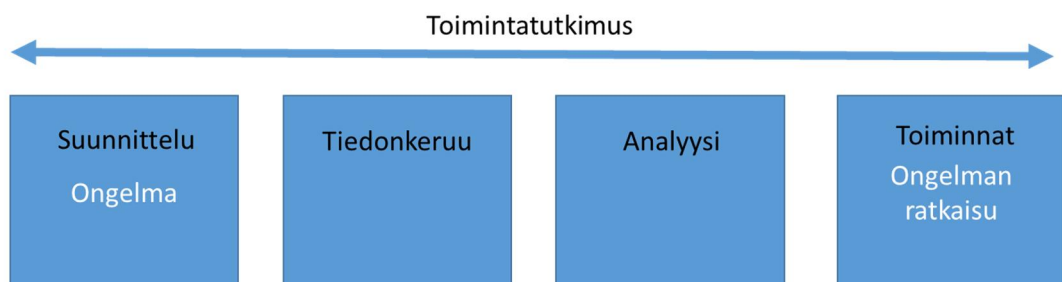
yksittäisessä virastossa. Erityisesti kehittämisen kohteena on jalkauttaa sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöä esimiesten keskuudessa ja vaikuttaa toimintatavan muuttamiseen. Opinnäytetyönä tekemäni kehittäminen on siis pieni osa isompaa kokonaisuutta.

Alkutilanne on kartoitettu jo aikaisemmin. Valitsemassani virastossa johdon asenne on ollut myönteinen, samoin HR tukee muutosta. Heillä on jo valmiiksi meneillään laaja-alainen esimiesvalmennus. Nyt pitää vielä saada käyntiin koulutusjaksot, joiden aikana esimiehet oppivat sähköisen rekrytointijärjestelmän käytön alkeet ja alkavat käyttää järjestelmää tulevilla rekrytoinneillaan.

Tavoitteena on, että vuoden loppuun mennessä kaikki esimiehet alkavat itse hoitaa rekrytoinnin sähköisen työpaikkailmoittelun, hakemusten käsittelyn sekä hakijaviestinnän itse sitä mukaa kun rekrytointitarvetta ilmenee. Nykytilanteessa HR-henkilöt ovat hoitaneet sen heidän puolestaan.

Toimintatutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat mm. haastattelu, havainnointi, kirjalliset lähteet sekä kyselyt (Kananen 2009, 61). Alkutilanteen kartoitus on meillä tehty digium -kyselynä, jossa on kysytty mm. johdon asennetta muutokseen, HR:n roolia prosessissa sekä esimiesten sen hetkistä toimintatapaa. Lopputuloksen tiedonkeruu tehdään erillisellä palautekyselyllä sekä tehdään muistiinpanoja työpajojen kuluessa. Näin saadaan myös laadullista tietoa onnistumisesta.

Hanna Vilkkä kirjoittaa kirjassaan, että ideointivaiheessa tutkimussuunnitelmaa tehdessä on varmistettava, että tutkittava asia on mitattavissa ja testattavissa. Lisäksi hän sanoo, että tutkittava asia voi olla mikä tahansa teoreettinen asia tai ilmiö, jos se on muutettavissa mitattavaan muotoon (Vilkkä 2015, 101). Tekemäni kehittämistehtävän tekeminen ja alku- ja lopputilanne ovat hyvin mitattavissa esimerkiksi kyseisessä virastossa olevien esimiesten käyttäjätunnusten määrällä.



Kuvio 3: Toimintatutkimus (mukaillen Kananen 2014,26)

Omassa toimintatutkimuksessani ei niinkään ole tavoitteena tuottaa upouutta tietoa, vaan tuottaa tietoa siitä, miten juuri tässä nimenomaisessa tapauksessa tavoitteet ja alkuoletukset ovat toteutuneet, ja edistikö tekemisemme tavoitteen saavuttamista. Vilkkä kirjoittaa kirjassaan myös, että ”uudeksi tiedoksi kutsutaan myös sellaista tutkijoiden tuottamaa tietoa, jossa he pystyvät osoittamaan, miten aiempaa tietoa voidaan käyttää jonkin toisen toiminnan kehittämisessä tai miten aiempaa tietoa voidaan yhdistellä uusilla tavoilla.” (Vilkkä 2015, 33.)

Jorma Kananen toteaa toimintatutkimuksesta, että ”toimintatutkimusta voi toteuttaa jokainen työntekijä suorittavalta tasolta aina johtotehtävissä toimiviin saakka.” Lisäksi hän kirjoittaa, että ”toimintatutkimus on jatkuvaa toiminnan parantamista. Näin toimintatutkimuksesta tulee työyhteisön jäsenille läpi koko uran tapahtuva oppimis- ja kasvuprosessi.” (Kananen 2014, 11.)

Mielestäni olisin mielenkiintoista tehdä omaa työtäni aivan uudella menetelmällä. Tällöin alun perin pieneltäkin vaikuttava tehtävä sai syvemmän merkityksen ja viitekehyksen.

2.4.2 Aineiston hankinta ja analysointi

Etukäteen tehtyä pohja-aineistoa oli hyvin saatavilla. Eri HR-prosessien tilaa on kartoitettu useaan kertaan aiemmin. Päivitystä tehdään jatkuvasti asioiden kehittyessä ja tilanteiden muuttuessa. Keväällä 2014 olemme prosessien jalkauttaminen projektin projektipäällikön kanssa tehneet virastokierroksia sekä kartoittaneet tuolloista tilannetta digium -kyselyllä. Aiemmin tilannetta on kartoitettu jo vuodesta 2012 lähtien.

Koko kaupungin tilanteen eri HR-prosessien tilannetta olemme havainnollistaneet liikennevalomallilla, jossa eri värien merkitykset on määritelty prosessikohtaisesti. Pääpiirteisään tulkinta on sellainen, että vihreän värin saanut prosessi joko on tai lähes on tavoitetilan mukainen. Keltaisessa on joitakin osa-alueita, jotka vaativat vielä työtä. Punaisella värillä on koodattu prosessi, jossa muutos ei vielä ole alkanut ollenkaan.

Syksyllä 2016 olemme koonneet liikennevalotaulukoihin sen hetkistä tilannetta asian havainnollistamiseksi tulevia toimialoja ajatellen. Liikennevalojen taustatietoina ovat siis sekä nämä aikaisemmat kartoitukset sekä eri prosessien asiantuntijanäkemykset asiasta. Kustakin prosessista on tehty selitteet, mitä mikäkin väri käsiteltävän prosessin kohdalla tarkoittaa.

Muuta aineistoa ovat nuorisoasiainkeskuksen lähiesimiehille tekemämme ennakkokyselyt vastauksineen, koulutustilaisuuksiemme sisältö/ohjelma, palautekyselyt vastauksineen sekä omiin havaintoihimme pohjautuvat asiat. Havainnoinnin menetelmänä oli osallistuva havainnointi, jossa olimme ryhmän jäsenenä heidän ehdoillaan ja havainnointi muotoutui vapaasti tilanteessa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 209 ja 211.)

Toimintatutkimuksen tekemisen tärkeimmiksi aineistoiksi muodostuivat ennakkokyselyt, palautekyselyt sekä havainnointi. Ennakkokyselyiden tulosten perusteella pystyimme tekemään ratkaisuja tarvittavista toimista ja muutoksista, palautteiden perusteella pystyimme muokkaamaan seuraavia tilaisuuksia ja havainnoinnin perusteella pystyimme selvittämään asenneilmapiiriä sekä tarvittaessa välittömästi mukauttamaan toimintaamme. Havainnot olivat valintojen päätöksenteon pohjana.

Havainnointitilanteessa tutkijalla on kaksi roolia. Toisaalta hän on osallistuja ja toisaalta muiden tarkkailija. Hän voi toimia tilanteessa aktiivisesti osallistumalla tai passiivisemmin vain tarkkaillen riippuen tilanteesta. Minä olin koulutustilaisuuksissa sekä kouluttaja että tutkija.

Kananen toteaa, että yksi tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä toimintatutkimuksessa on havainnointi. Hän pitää sitä myös ongelmallisena, koska tutkija on itse mukana toiminnassa ja hänen rooliaan voi olla vaikea toteuttaa (Kananen 2014, 80).

”Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Hän voi esimerkiksi olla mukana kehittämistyössä, projektissa tai vastaavassa tilanteessa aktiivisena toimijana.” (Kvalimotv, Osallistuva havainnointi 2017.)

Havainnointi voi olla strukturoitua tai strukturoimatonta, jolloin havainnoitsijalla ei ole erityistä listaa asioista, joista tehdään havaintoja. Tutkija vain kirjaa muistiin ja painaa mieleensä mahdollisimman paljon mielestään tarkoituksenmukaisia havaintoja (Kananen 2014, 80).

”Havainnointi on subjektiivista ja hyvinkin valikoivaa toimintaa. Joku saattaa kiinnittää huomion johonkin asiaan, jota toinen ei edes huomaa. Ennakko-oletukset suuntaavat huomiota hyvin paljon ja havainnoijan aikaisemmat kokemukset, mieliala ja aktivaatio-taso vaikuttavat myös havaintojen tekemiseen.” (Eskola & Suoranta 1998, 102-103. Sivustolla Kvalimotv, Osallistuva havainnointi 2017.)

3 Teoreettinen viitekehys

Koska tutkimuksen kohteena on jatkuvasti kehittyvä ja muuntautuva prosessi, löytyi hyviä teorioita prosessijohtamisesta, erityisesti jatkuvan parantamisen mallista. Ja koska muutokseen liittyy aina muutosvastarintaa sekä muitakin lainalaisuuksia, tuntui luonnolliselta valita mukaan myös muutosjohtaminen. Siitä otin mukaan erityisesti muutoksesta viestimisen ja viestinnällä vaikuttamisen.

Näistä syistä olen valinnut teoreettiseen viitekehykseeni prosessijohtamisen, jatkuvan parantamisen mallin sekä muutosjohtamisen. Näissä teorioissa on keskenään myös paljon samankaltaisuuksia, minkä vuoksi ne tukevat toinen toisiaan, erityisesti tällaisessa projektimuotoisessa prosessityössä.

Sekä prosessijohtaminen, jatkuvan parantamisen malli että muutosjohtaminen käsittelevät tavallaan saman asian eri näkökulmia. Niiden avulla voidaan vaikuttaa ja tehdä muutosta. Tutkimuksessani tehtiin yksittäistä toimintatapamuutosta.

3.1 Prosessijohtaminen

Petri Virtanen ja Mikko Wennberg sanovat kirjassaan, että julkishallinnon prosessikehittämisellä on erityispiirteensä, ja että julkishallinnon prosessiajattelu kytkeytyy suoraan

hallinnon tuloksellisuusvaatimuksiin nimenomaan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden osalta (Virtanen & Wennberg 2005, 65).

Meillä Helsingin kaupungillakaan ei HR-prosessien kehittäminen tähtää niinkään tulojen kasvuun vaan menojen karsimiseen ja pienentämiseen. Toimintaa tehostamalla ja prosesseja kehittämällä voidaan lisäksi karsia päällekkäistä työtä sekä saada toimintaa tarkoituksenmukaisemmaksi.

Hankkeessa on aiemmin selvitetty asiaa ja todettu, että turhaa päällekkäistä tekemistä on paljon. Toimintatavoissa on paljon parannettavaa ja prosesseissa virtaviivaistettavaa. Kaikki prosessit elävät jonkin verran koko ajan, joten niitä kannattaa aika-ajoin tarkastella ja päivittää, jotta toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja tarkoituksenmukaista.

Niklas Modig ja Pär Ålström määrittelevät kirjassaan Tätä on lean, että ”Prosessien noudattamat lait ovat yleispäteviä, ja ne voi todistaa matemaattisesti. Lait pätevät riippumatta siitä, millaista virtausyksikköä käsitellään, ja riippumatta siitä, miten prosessi on määritetty.” (Modig & Åhlström 2013, 31) Virtausyksiköllä he tarkoittavat sitä, mitä prosessissa viedään eteenpäin ja jalostetaan, mille tuotetaan lisäarvoa.

Rekrytointiprosessissa usein on sellaisia työvaiheita, jotka voidaan järkevöittää. Muun muassa kohdevirastossamme esimiehet ovat aiemmin listanneet erilliselle word -lomakkeelle, mitä asioita haluavat työpaikkailmoitukseensa. Lomakkeelta HR-henkilö on siirtänyt tai kopioinut samat asiat sähköiselle ilmoitus pohjalle sähköiseen rekrytointijärjestelmään. Nyt pyritään siihen, että esimies tekee ilmoituksensa järjestelmään suoraan itse, jolloin yksi turha toimintavaihe jää välistä kokonaan pois. Näin prosessi myös nopeutuu.

”Muutos voi parantaa suorituskyyä vain, jos toiminta prosessissa toteutuu uudella, parempia tuloksia tuottavalla tavalla. Tehokas kehittäminen kohdistuu prosessiin. Prosessien avulla tuodaan organisaatioon kehittämisen infrastruktuuri ja oppivan organisaation malli. Prosesseihin liittyvän ajattelutavan muuttuminen organisaatiossa edellyttää muutostojohtamista.” (Laamanen & Tinnilä 2009, 39.)

Prosessijohtamisen taustakysymys on se, miten organisaatio voi luoda arvoa asiakkaalle tapahtumaketjussa, jota kutsutaan prosessiksi (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). ”Prosessi

on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotoksiksi.” (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.)

Esimiehelle on hyötyä käyttää rekrytoinneissaan apuna ja tukena sähköistä rekrytointijärjestelmää, koska näin hänellä on itsellään koko ajan koko hakuprosessin hallinta eikä välissä ole HR-henkilöä. Lähiesimies pysyy hyvin selvillä työpaikkailmoituksensa hakijatilanteesta ja voi itse selailla itselleen sopivana aikana hakijoita omalla tietokoneellaan. Lisäksi hän voi etsiä sopivia henkilöitä avoimista hakemuksista, joita työnhakijat ovat järjestelmään syöttäneet.

Kirjassaan *Prosessijohtaminen julkishallinnossa* Petri Virtanen sekä Mikko Wennberg toteavat, että: ”Prosessilähtöisen organisaation rakentaminen vaatii organisaatioilta uutta yhteistoiminnallisuutta ja sen myötä ennenkuulumatonta osaamista ja syvimät muutospelot tainnuttavaa ennakkoluulottomuutta. (Virtanen & Wennberg 2005, 149.)

Lisäksi he sanovat, että ” Organisaatioiden sisällä menestymistä vauhdittaa kehittämissuunnan maastouttaminen niin, että kaikki henkilöstöryhmät ja henkilöstötasot voivat tuntea osallisuutta muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.” (Virtanen & Wennberg 2005, 149.)

Hyvin sujuvat HR-prosessit vaikuttavat suoraan henkilöstön hyvinvointiin ja toiminnan sujuvuuteen, mikä puolestaan parantaa kuntalaisille tuotettavia erilaisia palveluita. Hyvän, sujuvan ja tarkoituksenmukaisen rekrytointiprosessin avulla saadaan Helsingin kaupungille aina oikeita tekijöitä oikeaan tehtävään oikeaan aikaan.

3.2 Jatkuvan parantamisen malli

Muutoksen läpiviennissä meillä on jo yleisesti osittain käytössämme jatkuvan parantamisen malli, jossa ensin suunnitellaan tarvittavia toimia, toteutetaan ne, seurataan kuinka onnistuimme. Näiden havaintojemme pohjalta teemme ohjaustoimenpiteitä tai muutamme toimintaa kokonaan. Eli ns. PDCA – malli, Demingin ympyrä (Pesonen 2007, 63).

Kai Laamanen ja Markku Tinnilä toteavat kirjassaan *Prosessijohtamisen käsitteet*, että ”Perinteisesti jatkuvassa parantamisessa korostetaan tiedon analysoinnin merkitystä.” (Laamanen & Tinnilä 2009, 40.)

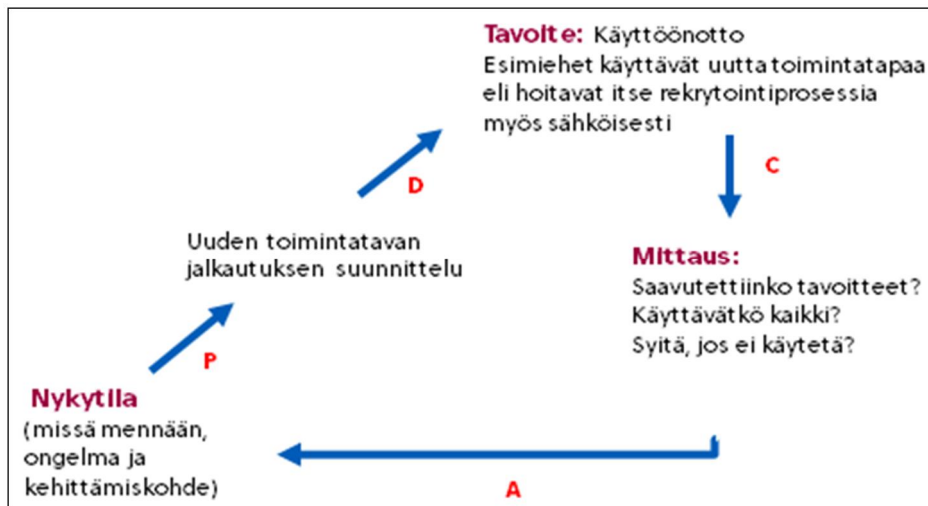
Tyypilliseksi jatkuvan parantamisen malliksi he nimeävät muun muassa Demingin mallin, jossa neljä perusvaihetta seuraavat toinen toisiaan.

1. Suunnittele/aseta tavoitteet (Plan)
 - Mitä on tärkeintä saada aikaan
 - Millaista muutosta haluamme
 - Mitä tietoja tarvitsemme
 - Suunnittele muutos tai testi
 - Päätä, miten hyödynnät tietoja
2. Toteuta/kokeile (Do)
 - Toteuta haluttu muutos tai testi mielellään pienessä mittakaavassa
3. Tarkista (Check)
 - Havainnoi muutoksen tai testin vaikutukset
4. Korjaa / paranna (Act)
 - Tutki tuloksia
 - Mitä opimme
 - Mitä voimme tämän perusteella ennustaa

(Laamanen & Tinnilä 2009, 40.)

Omassa kehittämistehtävässäni tätä pystyi soveltamaan siten, että mietittiin ensin nykytilan kautta, missä mennään ja määritetään kehittämiskohde. Seuraavaksi suunnitimme uuden toimintatavan jalkautuksen, miten vaikutetaan siihen, että uusi toimintatapa otetaan käyttöön mahdollisimman helposti, nopeasti ja tarkoituksenmukaisesti.

Tavoitteena oli saada kaikki esimiehet käyttämään rekrytoinneissaan sähköistä rekrytointijärjestelmää. Seuraavaksi tuli mitata, saavutettiinko tavoite, kuinka moni lähiesimies käyttää järjestelmää ja mahdollisia syitä, jos järjestelmää ei aina käytettäisikään.



Kuvio 3: Demingin ympyrän käyttö kehittämistehtävässä

Mielestäni jatkuvan parantamisen malli on käyttökelpoinen lähes missä vaan. Surullisen usein olen ollut joko mukana tai sivusta seuraamassa sellaisia kehittämisprojekteja, joissa vain kehitetään jotakin. Sen jälkeen asia jätetään muutoksen toteuttamisen jälkeen sellaisekseen. Useimmiten mitään jatkoseurantaa ei tehdä. Puutteita ja parannusehdotuksia saatetaan jopa huomata, mutta niille ei kuitenkaan tehdä mitään. Lopputulosta ei verrata lähtötilanteeseen. Tällöin vaikuttaa, että kehittäminen olisi jotenkin itse tarkoitus, kehittämistä kehittämisen vuoksi.

Jos useimmissa organisaatioissa ja toiminnan kehittämisissä olisi vallitsevana käytäntönä toteuttaa jatkuvan parantamisen mallia, pääsisi toiminta mielestäni oikeasti kehittymään. Aina ei voi vain itseisarvoisesti kehittää, vaan joskus olisi hyvä parannella jo olemassa olevia toimintamalleja. Ja joskus vanha konsti on parempi kuin pussillinen uusia.

Motivaatio on tunnetusti hyvä moottori (Pesonen 2007, 69). Siksi uuden toimintatavan muutoksen johtamisessa on tärkeää perustella uudella tavalla toimimisen hyödyt riittävästi, jotta esimiehet motivoituisivat riittävästi muuttamaan toimintatapaansa sekä edistämään ja juurruttamaan muutosta.

3.3 Muutoksen johtaminen

Kaupungin eri organisaatioissa on keskenään hyvinkin erilainen kulttuuri erilaisissa HR-prosesseissa. Tämä on tullut ilmi lähtötilanteemme kartoituksessa sekä alustavalla kyselyllä että virastokäynneillä. Lisäksi useasti on olemassa virallinen organisaatio sekä epävirallinen organisaatio, mikä puolestaan luo haasteita kaupunkiyhtenäisen toimintatavan luomiseen.

”Epävirallinen organisaatio on se osa, jota koskaan ei ole dokumentoitu tai jonka olemassaolosta ei ole päätetty, mutta johon iso osa toiminnasta lopulta nojaa.” (Mattila 2007, 42.) Tämä ilmiö voi pitkällä aikavälillä luoda niin vahvat totutut toimintatavat, että niitä on todella vaikea ulkopuolelta muuttaa. Useimmilla on luontaisesti muutosvastarintaisuutta, mikä tulisi kartoittaa ja ottaa huomioon uutta toimintatapaa jalkauttaessa.

Lisäksi kyselyissämme eri HR-prosessien tilasta on käynyt ilmi, että muutosvastarinta voi tulla monesta eri lähteestä. Voi olla, ettei johto näe muutosta tarpeelliseksi. Tai voi olla niin, että HR kokee asemansa uhatuksi tai että esimiesten tiedot ja taidot eivät ole riittävät uuden toimintatavan omaksumiseksi. Tai yleisesti ei nähdä mitään hyötyä muuttaa vanhaa, tuttua ja turvallista toimintatapaa uudeksi.

Muutoksen aikaansaamisen yhdeksi keinoksi olemme valinneet muutosviestinnän, jonka avulla voidaan luoda yhteistä ymmärrystä. Jotta muutostarve ja ylipäättään muutoksen oikeutus tulisi selkeäksi, on tärkeää käyttää oikeaa, samaa kieltä vastaanottajan kanssa. Parhaimmin asiaan pääsee vaikuttamaan, kun lähettäjä puhuu vastaanottajan kanssa samoilla termeillä samoista asioista.

Helka Pirinen on sitä mieltä, että kielellä on suuri merkitys muutosviestinnässä, ja että sen tulisi olla riittävän yksiselitteistä. Mikäli käytetyt sanat ovat vääriä, ei viesti avaudu työntekijälle, vaan hän pitää sitä vain johdolle tarkoitettuna puheena (Pirinen 2014, 117).

Jotta yhteistä ymmärrystä saataisiin parhaimmin tehdyksi, työpajatyypinen työskentely on ollut hyvä valinta tekemisen muodoksi. Tällöin keskustelua voi ohjata oikeaan suuntaan ja tarvittaessa välittömästi korjata viestintää sopivammaksi kuulijakunnalle.

Hasse Kvist ja Teemu Kilpiä kertovat kirjassaan muutokseen liittyvistä erilaisista rooleista. Näitä ovat aloitteentekijä, muutosagentti sekä kohde ja puolestapuhuja. (Kvist & Kilpiä 2006, 137-138)

Aloitteentekijä on yleensä ryhmä tai yksilö, joilla on valta käynnistää muutosprosessi. Useimmin roolissa on organisaation johto. Mikäli pääsääntöisesti yksi henkilö vastaa muutoksen läpiviennistä, on hän muutosjohtaja.

Muutosagentit vastaavat muutoksen konkreettisesta toteuttamisesta. He voivat olla esimerkkinä ja kaikin puolin toiminnallaan edistää muutosta ja hälventää muutosvastarintaa. Kehittämistehtävässäni meillä on ollut juuri tämä muutosagenttien rooli. Olemme omalla toiminnallamme edistäneet toimintatapamuutosta.

Muutoksen *kohde* on yksilö tai ryhmä, jonka toimintatapaa tai käyttäytymistä halutaan muuttaa. *Puolestapuhujilla* on tärkeä rooli muutoksen voimavarana esittää omia näkökulmiaan.

Kirjassaan *Jäävuoremme sulaa*, muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa John Kotter ja Holger Rathgeber kertovat, että onnistuneissa muutoksissa melkein kaikilla on jokin ratkaiseva rooli sopeutettaessa yritystä muuttuvaan maailmaan.

Kotterin tutkimien yritysten henkilökunnasta ylivoimainen enemmistö ei tiennyt, mitä tehdä, tunsu uhkaa tai oli vakuuttunut siitä, ettei ylin johto kaivannut heidän apuaan. Tästä oli seurauksena hukkaenergiaa, huonompia päätöksiä, hitaampaa edistymistä ja voimakas turhauma (Kotter & Rathgeber 2008, 133).

Kotter ja Rathgeber listaavat onnistuneen muutoksen vaiheiksi (Kotter & Rathgeber 2008, 125-127):

- **Valmistele lähtökohdat**
 1. Saa aikaan kiireen tuntu
 2. Kokoa ryhmä muutosta vetämään
- **Päätä mitä tehdään**
 3. Kehitä muutokselle visio ja strategia
- **Toteuta**
 4. Selvitä visiosi ja kauppaa se muille
 5. Valtuuta toiset toimimaan
 6. Kehitä lyhyen aikavälin voittoja
 7. Älä luovuta
- **Juurruta se**
 8. Luo uusi kulttuuri

Sirke Lohtaja-Ahonen ja Minna Kaihovirta-Rapo kuvaavat kirjassaan Tehoa työelämän viestintään, että ”Vaikuttaminen on prosessi, jolla pyritään henkilön tai ryhmän asenteiden, mielipiteiden tai käyttäytymisen muuttumiseen. Vaikuttamisen tavoitteena on toisen osapuolen aktivoiminen tekemään, ottamaan kantaa tai pohtimaan asiaa.” (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 41.)

Muutosagentteina me kouluttajat pyrimme konkreettisesti muuttamaan toimintatapaa vaikuttamisen keinoin. Kohteenamme olleet kouluttamamme lähiesimiehet voivat taas puolestaan edelleen olla muutosagentteja kollegoihinsa nähden ja uudessa organisaatiossa uusiin esimiehiin nähden. Lisäksi he voivat olla myös puolestapuhujien roolissa.

Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo toteavat myös, että: ”Idean myyminen on vaikuttavaa viestintää. Vaikuttaminen edellyttää asian tai idean monipuolista perustelemista. Perustelutavat riippuvat sekä aiheesta että vastaanottajan asenteesta.” (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 141.) Tämä ajatus oli ohjenuorana työpajoissa.

4 Lähtötilanne ja toimintaympäristö

Oman kehittämistehtäväni tavoitteena on edistää rekrytointiprosessin toimintatavan yhtenäistämistä ja tutkia muutoksen jalkauttamisen onnistumista. Kehittämistehtäväni on pieni osa prosessien jalkauttaminen – projektia. Koko projektin tavoitteena on luoda kaupunkitasoisesti yhtenäiset toimintatavat ja HR-prosessit.

HR-tietojärjestelmähanke toteutetaan useiden vuosien aikana. Ensimmäiseksi on tarkoitus hankkia henkilöstötietojen master, jolla hallitaan palvelussuhteen alkamista ja päättämistä, henkilön perustietoja, organisaatiota ja tehtävätietoja sekä poissaoloja. Sen käyttöönoton on suunniteltu olevan vuonna 2018 tai vuoden 2019 alussa.

Hankkeen perustamisen syynä on ollut se, että kaupungilla on käytössään lukuisia eri tietojärjestelmiä sekä lukuisia eri toimintamalleja. Samoja tietoja käsitellään moneen kertaan. Jotta kaupungin eri virastoissa ja liikelaitoksissa työskentelevien henkilöiden välinen tasa-arvo toteutuisi, tulee toimintatapojen olla yhtenäisiä. Myöskään nykyiset järjestelmät ja toimintamallit eivät tue hyvin johtamista ja esimiestyötä.

Tieto eri asioista on hyvin hajallaan eri lähteissä ja järjestelmissä, joten sen kokoaminen on työlästä ja virhealtista. Tiedot voivat sijaita eri virastoissa tai eri järjestelmissä tai vain jonkun yksittäisen henkilön Excel-tiedostona omalla tietokoneella. Olisi tärkeää, että erilaisia tietoja voitaisiin saada johdolle nopeasti ja luotettavasti päätöksen teon avuksi.

HR-palveluiden modernisoinnissa yhtenäistetään HR-palveluja tuottavat toimintaprosessit, mikä johtaa HR-toimintojen tehostumiseen. Rekrytointiprosessi on omista työtehtäväalueistani keskeisin, joten siksi olen valinnut esimerkiksi rekrytointiprosessin.

HR-tietojärjestelmähankkeen tavoitteena on, että hankkeen päätyttyä kaupungilla on käytössään selkeät, tarkoituksenmukaiset ja yhtenäiset HR-palvelut ja -prosessit ja niitä tukeva HR-tietojärjestelmäkokonaisuus. Hanke toteutetaan erillisinä projekteina.

Modernisoidut HR-palvelut vastaavat senhetkisen toimintaympäristön tarpeisiin ja tuottavat HR-palveluiden hyödyntäjille kaiken tarvittavan tiedon ja toiminnallisuuden.

4.1 Prosessien jalkauttaminen -projekti

Prosessien jalkauttaminen -projekti on HR -tietojärjestelmähankkeen alainen projekti, jonka tavoitteena on toteuttaa henkilöstöhallinnon toimintatapojen muutos tavoiteprosessien mukaisiksi kaupunkitasoisesti sekä virastoissa ja liikelaitoksissa. Projektin keskeiset tehtävät liittyvät konkreettisiin muutoksiin toimintatavoissa prosesseittain.

Projektin ensisijainen kohderyhmä on virastojen ja liikelaitosten henkilöstöpäälliköt ja vastaavissa tehtävissä työskentelevät HR -henkilöt, jotka varmistavat muutoksen toteutumisen prosessinomistajan ja vastuuhenkilön tuella. Myös virastojen ja liikelaitosten johdon vahva tuki toimintatavan muutokselle on välttämätöntä.

Prosessien jalkauttaminen projekti ollaan sellaisenaan lakkauttamassa ja jalkauttaminen hoidetaan jatkossa prosessikohtaisesti eri projekteissa. Muutoksen tarpeen syynä on hankkeen luonteen muuttuminen. Enää ei olla hankkimassa isoa kokonaista toiminnanohjausjärjestelmää vaan erillisistä järjestelmistä koostuva HR-tietojärjestelmäkokonaisuus.

4.1.1 Projektin tavoite ja tehtävät

Prosessien jalkauttaminen projektin tavoitteiksi on sovittu mm.

- Saada aikaan HR-toimintatapojen muutos tavoiteprosessien mukaisiksi kaupunkitasoisesti sekä virastoissa ja liikelaitoksissa.
- Tehdä tiivistä yhteistyötä prosessien omistajien sekä virastojen ja liikelaitosten henkilöstöasiantuntijoiden ja esimiesten kanssa
- Viestiä muutoksesta ja edistää vuorovaikutusta
- Tukea eri toimijoiden onnistumista

4.1.2 Projektin lopputulokset

Kun projekti on ohi, tavoitteet on saavutettu

- Prosessikohtaiset muutokset on toteutettu ja uusien roolien mukainen toiminta on käynnistynyt.
- HR-tietojärjestelmät ovat käytössä ja prosessit toimivat käytännössä tavoitetilan mukaisesti.
- Edellytykset HR-prosessien jatkuvalle parantamiselle on luotu.

Olen ollut reilut kolme vuotta mukana Prosessien jalkauttaminen –projektissa Toimin HR-tietojärjestelmähankkeessa prosessikoordinaattorina. Yksi laajimmista työn kohteena olevista HR-prosesseista on rekrytointiprosessi, jonka toimintatapamuutoksen jalkauttamisessa olen osittain ollut mukana. Minulla on oma roolini jalkautusprojektissa sekä lisäksi olen tällä hetkellä nykyisen sähköisen rekrytointijärjestelmän yksi pääkäyttäjistä. Pystyn osaltani vaikuttamaan jalkauttamisen onnistumiseen useista eri näkökulmista.

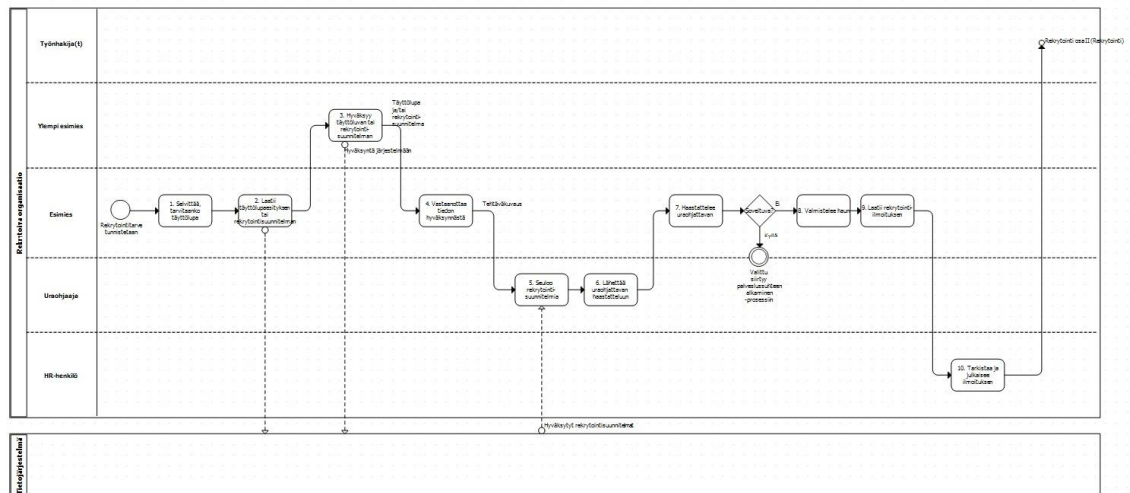
Olen saanut työpaikkaohjaajaltani prosessien jalkauttaminen – projektin projektipäälliköltä hyviä vinkkejä, ajatuksia ja ideoita opinnäytetyöni tekemiseen. Hän lupautui työpaikkaohjaajakseni opinnäytetyöprojektini ajaksi. Lisäksi olen saanut häneltä muutenkin apua ja tukea ajatusten kirkastamiseen ja ihan varsinaisen tekemisen pohjaksi.

4.2 Rekrytointiprosessin tavoitetilä ja nykytilanne

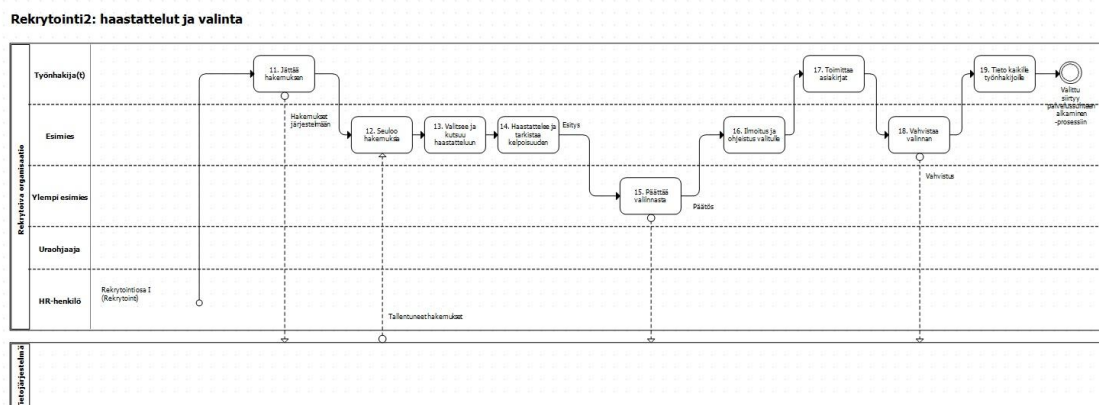
HR-tietojärjestelmähankkeessa mukana oleville HR-prosesseille on aikanaan määritelty kullekin oma tavoitetilänsä. Tavoitetiläa voidaan päivittää tarpeen mukaan. Prosesseista on tehty palvelukuvaukset, tekstikuvaus sekä prosessikaaviot. Järjestelmävaatimukset on tehty vastaamaan näitä tavoitetilän prosesseja. Aikanaan, kun eri järjestelmiä hankitaan, käytetään vaatimuksia ja prosessikuvauksia apuna määrittelyissä.

Rekrytointiprosessin tavoitetilän kuvaus koostuu kahdesta eri prosessikaaviosta, joista ensimmäisessä kuvataan rekrytointiprosessin alkuvaiheet ja jälkimmäisessä loppuvaiheet. Tekstikuvauksella tarkennetaan kaaviossa näkyviä toimintoja.

Rekrytointi1: valmistelu, seulonta ja ilmoittelu



Kuvio 4: Tavoitetilän prosessikaavio, Rekrytointi1: valmistelu, seulonta ja ilmoittelu



Kuvio 5. Tavoitetilan prosessikaavio Rekrytointi2: haastattelut ja valinta

Keväällä 2014 on toteutettu nykytilan kartoitus ensin digium -kyselyllä ja kyselyn tulosten perusteella tehty tarkennuksia lisäksi myös virastokäynneillä. Aiemmin on tehty kartoitusta jo vuodesta 2012. Kartoituksella on selvitetty eri HR-prosessien nykytilaa verrattuna tavoitetilaan eri virastoissa ja liikelaitoksissa. Toimintaa on arvioitu liikennevaloin kolmiportaisesti.

- toiminta on tavoitetilan mukaista (vihreä)
- tavoitetilan suuntaisia toimintatapamuutoksia on suunniteltu ja/tai aloitettu (keltainen)
- tavoitetilan suuntaisia toimintatapamuutoksia ei ole aloitettu (punainen)

Rekrytointiprosessin nykytilanne on sellainen, että 31 virastosta

- 3:ssa toiminta on tavoitetilan mukaista (10 %)
- 11 virastossa toiminta on tavoitetilan suuntaista (35 %)
- 12:ssa toimintatapamuutoksia ei ole aloitettu (39 %)
- 5 virastoa on ollut nykytilan kartoituksen ulkopuolella (16 %)

Muutoksen läpiviennistä ei ole tarkemmin vielä päätetty, millä tavoin tavoitetilaa aletaan missäkin jalkauttaa. Todennäköisimmin muutostyö tarkoittaa käytännössä kohdennettua esimiesviestintää, erilaista koulutusta esimiehille, asennemuokkausta koko organisaatiossa johdosta alkaen alaspäin, sekä joustavaa työtettä ja yhteistyötä virastojen ja hankeorganisaation välillä.

Rekrytointiprosessin kohdalla muutostyötä on jo aloitettu ja jatketaan koko ajan edelleen. Tällä hetkellä oleva johtamisjärjestelmän muutos vaikuttaa osaltaan siihen, minkälaiset toimintatavat jatkossa valitaan. Tällä hetkellä ei vielä ole tiedossa henkilöitä eikä rakenteita, miten HR-toiminnot konkretiassa järjestäytyvät jatkossa niin toimialoilla kuin keshallinnossa.

4.3 Rekrytointiprosessi nuorisoasiainkeskuksella

Nuorisoasiainkeskuksessa rekrytointiprosessin tekninen puoli, työpaikkailmoituksen syöttäminen sähköiseen rekrytointijärjestelmään, on aiemmin hoidettu täysin viraston HR:n kautta. Nyt on tarkoitus siirtyä kaupunkitasoisen tavoitetilän mukaiseen toimintaan ja opettaa esimiehet ottamaan enemmän vastuuta rekrytointiprosesseistaan sekä opettaa heidät käyttämään tämän toiminnan tukena kaupungin sähköistä rekrytointijärjestelmää.

Esimiehet eivät ennestään ole itse ollenkaan käyttäneet järjestelmää, vaan viraston HR on tehnyt sen heidän puolestaan. Kesän alun keskustelun seurauksena syntyi ajatus koulutussarjasta, jossa yhdessä kollegani kanssa lähtisin ihan konkreettisesti viemään järjestelmäosaamista ja toimintatapamuutosta esimiehille työpajatyypisesti. Teimme olettaman, että näin toimintatapamuutos saataisiin mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti jalkautetuksi.

Kaupunkitason tavoitetilassa esimiehellä on aktiivinen rooli rekrytointiprosessissa. Hän käyttää apunaan sähköistä rekrytointijärjestelmää: laatii ilmoituksen, seuloo hakijoita, merkitsee rekrytointiprosessin kulun sekä hakijoiden valinnat järjestelmään sekä hoitaa hakijaviestinnän rekrytointijärjestelmän kautta. Tavoitetilalla on määritetty aikanaan useiden toimijoiden kanssa ja viimeistelty nykymuotoonsa kaupungin rekrytointipäällikön kanssa.

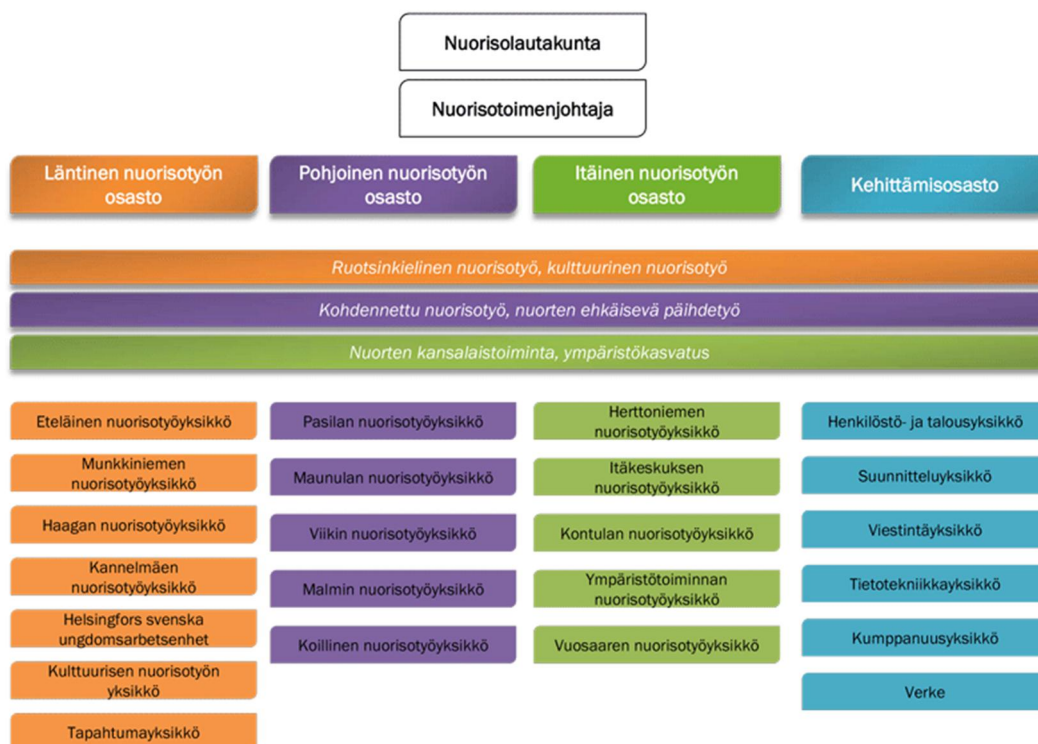
4.3.1 Nuorisoasiainkeskus

Nuorisoasiainkeskuksen strategisina päämäärinä ovat nuorten osallisuuden edistäminen ja sosiaalinen vahvistaminen (Nuorisoasiainkeskus. Helmi-intra. Tavoitteet ja talous 2017).

"Nuorisoasiainkeskuksella on Helsingissä noin 60 nuorisotaloa ja -tilaa, kymmenittäin harrastusmahdollisuuksia, tapahtumia, viikonloppu- ja lomatoimintaa, kursseja, leirejä jne. Nuorisoasiainkeskus toimii kaupungissa nuorten ehdoilla ja nuorten kanssa.

Nuorisoasiainkeskuksen toimintaa seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. Toimintaa ohjaavat kaupunginvaltuuston hyväksymä strategiaohjelma, nuorisoasiainkeskuksen vuosittain hyväksytty talousarvio ja taloussuunnitelma sekä nuorisoasiainkeskuksen visio ja arvot." (Nuorisoasiainkeskus. Helmi-intra. Organisaatio. 2017) Lähiesimiehiä nuorisoasiainkeskuksella on tällä hetkellä 36 henkilöä ja henkilöstöä kaikkiaan noin 200 työntekijää.

Organisaatiomuutoksessa nuorisoasiainkeskus yhdistyy kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialaan. "Kulttuuri- ja vapaa-aikatoimialan kolme palvelukokonaisuutta ovat kulttuuri, nuoriso ja liikunta. Kulttuurin palvelukokonaisuuteen sisältyvät kulttuurikeskus, taidemuseo HAM, kaupunginmuseo, kaupunginorkesteri ja kaupunginkirjasto. Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan jaostot ovat kulttuurijaosto, nuorisojaosto sekä liikuntajaosto." (Helsinki 2017, Kaupunki uudistuu.)



Kuvio 6. Nuorisosiainkeskuksen organisaatio 31.5.2017 saakka

4.3.2 Rekrytointi nuorisosiainkeskuksessa

Helsingin kaupungilla on kaikissa rekrytoinneissa käytössään täyttölupa. Keskitetyillä täyttöluvilla pystytään hallitsemaan henkilöstömenojen budjettia sekä mahdollisesti löytämään uudelleen sijoitusta tarvitseville henkilöille uusi tehtävä. Virastojen ja liikelaitosten täyttölupaesitykset käsitellään johtajistokäsittelyssä ja luvan tehtävän täyttämiseen myöntää kaupunginjohtaja. Osa tehtävistä saa kalenterivuositain vapautuksen täyttöluvasta. Nämä tehtävät voivat vaihdella eri vuosina. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työvoimapula-ala-ammattit.

Ennen jokaista rekrytointia tulee tarkistaa, tarvitseeko tehtävän täyttämiseen hakea täyttölupa. Jos lupa tarvitaan, tulee se hankkia ennen rekrytoinnin käynnistämistä. Täyttölupien käsittelyyn on oma erillinen prosessinsa.

Nuorisosiainkeskuksella on intrasivullaan henkilöstöasioiden kokonaisuus, missä on muun muassa esimiehille ohjeistus siitä, miten haetaan täyttölupaa ja miten rekrytointi

käynnistetään. Työpaikkailmoittelun osalta ohje on sellainen, että esimies täyttää lomakkeelle työpaikkailmoitukseen tarvittavat ja haluttavat tiedot ja tekstit.

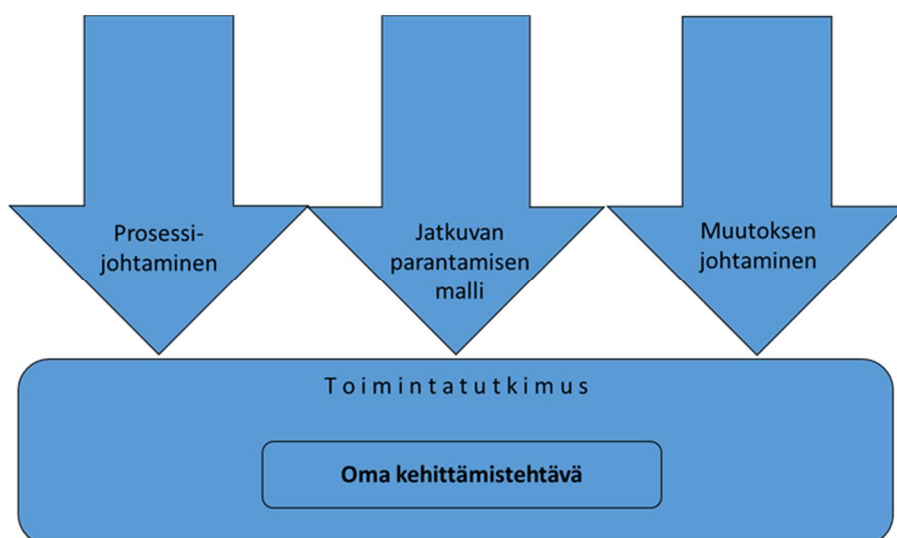
Nykykäytännössä ohjeen esimies täyttää ohjeen mukaisesti lomakkeen työpaikkailmoitukseen tarvittavista tiedoista mahdollisimman kattavasti ja lähettää sen sitten HR-henkilöille. HR siirtää tai kopioi nämä täsmälleen samat tiedot manuaalisesti sähköiseen rekrytointijärjestelmään.

Nykylomake jäljittelee sisällöltään pääosin sähköisen rekrytointijärjestelmän ilmoituslomaketta. Nykytilanteessa samat tiedot kirjoitetaan kahteen kertaan. Ensin esimies kirjoittaa ne lomakkeelle ja sitten HR-henkilö sähköisen järjestelmän työpaikkailmoitus pohjaan. Prosessissa on päällekkäistä toimintaa.

5 Muutoksen toteuttaminen

"Muutoksen ympärille ei ole hedelmällistä piirtää rajaa sen enempää johtamisessa kuin arjen toimissakaan. Paras lähtökohta hyvälle suoritukselle syntyy lähtötilanteen realistisesta ja tarkasta arvioinnista" (Mattila 2007, 15)

Muutosta tehdään toimintatutkimuksen keinoin ja apuna käytetään teorioita prosessijohtamisesta, jatkuvan parantamisen mallista sekä muutoksen johtamisesta. Viitekehys on valittu sen toisiaan tukevien elementtien vuoksi. Toimintatutkimus on oppilaitokselta annettu menetelmä opinnäytetyönä tehtävän kehittämistehtävän tutkimusmenetelmäksi.



Kuvio 7. Kehittämistehtävän kokonaisuus

5.1 Kehittämistehtävä

Opinnäytetyöni kehittämistehtävän kohteena on rekrytointiprosessin toimintatapamuutoksen jalkauttaminen. Toimintatapamuutoksessa lähiesimiehet alkavat käyttää itse sähköistä rekrytointijärjestelmää. Tavoitteena oli tutkia, miten toimintatapamuutos olisi parhaita jalkauttaa ja miten jalkauttamisessa onnistutaan. Kehittämistehtävän työpaikko-ohjaajana on kollegani, prosessien jalkauttaminen projektin projektipäällikkö.

Rekrytointiprosessin yhtenäistämiseksi kaupungin eri virastoissa ja liikelaitoksissa on tehty kaupunkitasoinen etenemissuunnitelma, minkä pohjalta virastotasoiset suunnitelmat tarvittaville eri toimenpiteille tehdään.

Uusien toimintatapojen jalkauttaminen toteutuu isossa kuvassa ensisijaisesti henkilöstöpäälliköille ja vastaaville suunnattavan kehittämisohjelman, kaupunkitasoisen HR -Mestari-luokan verkostotapaamisten ja ohjeistuksen kautta. Lisäksi jalkautustyössä ja sen valmistelussa hyödynnetään tarpeen mukaan valikoitujen virastojen edustajista koottavaa rekrytointiprosessin asiantuntijaryhmää.

Kaikista HR-tietojärjestelmähankkeen aikana uudistettavista prosesseista on tehty erilliset etenemissuunnitelmat, joihin on määritelty prosessikohtaisesti tehtävät toimenpiteet

hankkeen eri vuosille. Etenemissuunnitelmissa on myös määritelty eri prosessien omistajat sekä vastuuhenkilöt.

Etenemissuunnitelma on tarkoitettu työvälineeksi prosessin jalkauttaminen -projektiin osallistuville tahoille ilmentämään prosessikohtaisen työn etenemistä; tehtävää, tuotoksia ja työskentelytapaa. Lisäksi etenemissuunnitelma ohjaa prosessityön tavoitteellista toteuttamista. Etenemissuunnitelman omistajuus sekä ylläpito- ja seurantavastuu on kaupunkitasoisella prosessin omistajalla.

Muutoksen johtamiseen tarvitaan vankkaa yhteistyötä hanketoimiston sekä virastojen HR-väen kesken. Lisäksi tarvitaan johdon tuki sekä hankeorganisaatiosta että kustakin virastosta ja liikelaitoksesta. Muutoksen läpivienti kaupunkitasoisesti vaatii vahvan oikeutuksen onnistuakseen.

Koska joissakin virastoissa alkuperäinen toimintatapa saattaa olla hyvinkin erilainen kuin kaupunkitasoinen tavoitetila, mitä todennäköisimmin uutta toimintatapaa kohtaan tulee olemaan vahvaa muutosvastarintaa. Tästä syystä onkin tärkeää saada mahdollisimman moni tekemään muutosta, millä varmistetaan parempi sitoutuminen tekemiseen.

Uusi toimintatapa muuttaa eniten esimiesten mahdollisuuksia ja tehtäviä eri HR -prosesseissa. Uusi toimintatapa tulee jalkauttaa siten, että tuodaan selkeästi näkyville uuden toimintatavan helppous sekä sen mukanaan tuomat edut esimiestyöhön. Koska päällekkäinen työ vähentyy, ei konkreettista tekemistä pitäisi tulla nykyistä enempää. Työ vain kohdistuu prosessin eri kohtaan.

Kaupungin esimiehille on lokakuussa 2013 tehty verkkoavoriihi -kysely siitä, miten heidän mielestään muutosta tulisi viedä eteenpäin, mitkä asiat askarruttavat, mihin toivotaan eniten kiinnitettävän huomiota muutosta jalkautettaessa sekä lisäksi vapaita ideoita tekemisen tueksi. Koska erilaisia toimintakulttuureja on tosi monta erilaista, on tärkeää saada ruohonjuuritason mielipiteitä muutoksen johtamiseen. Kyselyn tuloksena saatuja ajatuksia käytetään muutoksen läpiviennin apuna.

Tulossa oleva iso organisaatiomuutos on työllemme sekä uhka että mahdollisuus. Prosessien jalkauttaminen saattaa viivästyä jäädessään muiden asioiden alle. Kuitenkin toisaalta olisi todella hyvä tilaisuus saada uusi organisaatio toimimaan heti alusta alkaen

tavoiteprosessien mukaisesti. Tämä kuitenkin vaatisi johdon vankan tuen ja todella määrätietoista työtä prosessien kaupunkitasoisilta omistajilta.

Pohtiessamme kehittämistehtävänä toteuttamisen eri vaihtoehtoja, tiesimme jo etukäteen lähtötilanteen. Keväällä 2014 olemme prosessien jalkauttaminen projektin projektipäällikön kanssa tehneet virastokierroksia sekä kartoittaneet tilannetta digium-kyselyllä. Aiemmin tilannetta on kartoitettu jo vuodesta 2012 lähtien.

Koko kaupungin tilanteen eri prosessien osalta olemme syksyllä 2016 koonneet liikennevalotaulukoihin asian havainnollistamiseksi. Liikennevalojen taustatietoina ovat sekä nämä aikaisemmat kartoitukset sekä asiantuntijanäkemykset asiasta. Myös johdon asenne on vaikuttanut luokitteluun.

Tämän hetkisten eri virastojen ja liikelaitosten tilanteista on hanketoimistossa koottu HR-prosessikohtaiset kokonaisuudet, joista näkyy eri hallintokuntien tilanne. Vuoden 2016 tilannetta hahmoteltiin jo alustavasti tuleviin toimialamalleihin sen hetkisen tiedon perusteella.

Kuviossa olevaan jaotteluun siitä, mihin toimialaan mikäkin virasto kuuluu, on sittemmin tullut pieniä muutoksia. Nuorisoasiainkeskuksen rekrytointiprosessin tilanne näkyy Kulttuurin, liikunnan ja vapaa-ajan toimialan kokonaisuudessa.

Yhdessä keskustellessa syntyy paremmin yhteistä ymmärrystä. Tavoitteenamme oli luoda vuorovaikutteinen tunnelma, sekä itse kertoa ja näyttää tarvittavat tekniset tekemisets, joita kukin sai kommentoida ja kokeilla omalla tavallaan.

Kuten Heinonen, Klinberg ja Pentti kirjassaan "Kaikkien aivot käyttöön" toteavat, kun on monta ääntä, tulee enemmän ajatuksia. Kun ryhmässä on keskustelemassa useita erilaisia henkilöitä, ja kukin saa turvallisessa ilmapiirissä olla oma itsensä ja esittää omia ajatuksiaan, syntyy lopputuloksena mahdollisimman monipuolinen ja rakentava tilanne. (Heinonen & Klinberg & Pentti 2012, 32-33.)

Urpo ja Anita Sarala kertovat kirjassaan tiimioppimisesta. (Sarala & Sarala 2003, 144) Tästä syystä työpajoissa kannustimme esimiehiä jatkossakin työskentelemään erilaisissa vertaisryhmissä. Mikäli eri esimiehillä vaikka eri toimipisteissä on samaan aikaan rekrytointeja, voisi siitä olla apua ja lisähyötyä tehdä asiaa samassa tilanteessa olevan kollegan kanssa. Kun toinen muistaa toisia asioita ja toinen toisia asioita, yhdessä toinen toistaan peilaten saa asian sujumaan kivuttomammin. Ei tarvitsisi olla askarruttavan asian kanssa yksin eikä tule turhaa ahdistusta, mikäli kaikki ei heti sujukaan.

Kustakin kolmesta koulutuskerrasta keräsimme heti palautteen, mikä auttoi meitä jatkokehittämään tilaisuuksia. Koska itse olemme hallintotyöläisiä, joiden pääasiallinen työkalu on tietokone, oli ammatillisesti kivaa ja kehittävää työskennellä aivan toisen alan ihmisten kanssa. Oli mukava nähdä heitä ja kuulla kokemuksia heidän tavanomaisista työpäivistään ja toiminnasta ylipäätään.

Itselle sekä tietokoneen käyttäminen ja että kaikenmoiset hallinnolliset säännöt ovat muuttuneet niin itsestään selviksi asioiksi, joten on hyvä aika-ajoin muistaa, että kaupungin moninaisissa tehtävissä on muunkinlaista todellisuutta. Useimman kaupungin työntekijän työpäivä koostuu ihan muusta kuin tietokoneella istumisesta ja hallintoasioiden käsittelystä. Kaupunki tuottaa toimintaa ja palveluita todella monella alalla ja ammateilla.

Aikataulustamme johtuen emme kehittämistehtävänä puitteissa ehtineet ja pystyneet käytännössä olemaan mukana toimintatavan muutoksessa todella tärkeässä juurruttamisvaiheessa, mikä Kotterin ja Rathgeberin mielestä on koko asian ydin.

He sanovat, että "Pidä kiinni uusista toimintatavoista ja varmista, että ne pitävät pintansa, kunnes ovat tarpeeksi vahvoja syrjäyttämään vanhat perinteet." (Kotter & Rathgeber

2008, 127). Uuden tekemisen kulttuurin luominen ottaa oman aikansa, ja vaatii nimenomaan sitä, että oikeasti toimitaan uudella tavalla. Eri osapuolten tulee sitoutua uuteen toimintatapaan. Näin uudenlainen toimintatapa vähitellen tulee osaksi arkea ja syrjäyttää vanhat tavat.

5.3 Mittarit ja toimenpiteiden ennakoitavat tulokset

Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes ja Paula Sajavaara kertovat kirjassaan Tutki ja kirjoita, että mikäli kaksi arvioijaa päätyy mittauksissa samaan tulokseen, voidaan kvantitatiivista tutkimusta pitää reliabelina. He toteavat myös, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen eri vaiheista (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2008, 226–227).

Tästä syystä muutoksen mittareina käytetään sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia mittareita:

- Järjestelmää käyttävien esimiesten osuus (tavoite 100 %, aiemmin 0 %)
- Asenne toimintatapamuutokseen neutraali (vähäinen muutosvastarinta)
- Esimiehet käyttävät rekrytinnissa sähköistä järjestelmää itse sen sijaan, että HR tekee sen heidän puolestaan (muutos toimintatavassa)

Aikaisemmin käytäntönä on ollut se, että HR-henkilö hallinnoi sähköistä rekrytointiprosessia. Kaupunkitason tavoitteena kuitenkin on, että lähiesimiehet käyttäisivät itse sähköistä rekrytointijärjestelmää ja näin itse koordinoisivat omaa rekrytointiprosessiaan.

Tämän selvittämiseksi paras mittari on ihan konkreettisesti selvittää tilanne järjestelmää käyttävien esimiesten lukumäärällä. Alkutilanteessa järjestelmän käyttäjien määrä on ollut nolla (0 hlöä). Tavoitteena olisi, että kaikki käyttäisivät järjestelmää, eli käyttöaste prosentti olisi kaikissa lähiesimiesten rekrytoinneissa 100 %. Koska kaikilla esimiehillä ei aina ole meneillään rekrytointeja, tarkasteluajanjaksolla ei välttämättä päästä tavoitteeseen.

Toinen toivottu muutos oli toimintatapamuutos. Jotta toiminta muuttuisi, pitää asenteen muuttuvaa toimintatapaa kohtaan olla vähintäänkin neutraalia. Helka Pirinen kertoo kirjassaan Esimies muutoksen johtajana, että ”Työntekijät reagoivat muutokseen hyvin eri

tavalla riippuen aiemmista muutostokemuksistaan ja niiden perusteella muutoksen ennakko-odotuksista.” (Pirinen 2014, 180.)

Tästä syystä oli mielekäästä palautteessa suoraan kysyä mielipidettä muutokseen, sekä tehdä lisäksi asiasta havaintoja työpajoissa. Koulutustilaisuuksien aikana pystyi myös samalla tekemään lobbausta eli pyrkiä vaikuttamaan asenneilmapiiriin ja mielipiteeseen positiivisesti.

Toimintatavan muutoksen todentaminen perustuu tutkimusaikana lähinnä käyttäjätunusten määrään. Jos aikaa olisi ollut enemmän, olisi siitäkin voinut tehdä kyselyn.

5.4 Reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi

Koska toimintatutkimus ei pyri yleistettäviin tuloksiin ja kohdistuu vain yksittäiseen tapaukseen (Kananen 2014,12), mielestäni koko kehittämistehtävän riittävä dokumentointi oli prosessin tärkein asia.

Kohdeorganisaatio, tekemämme asiat sekä lopputulokset on selkeästi mitattavissa ja todennettavissa. Alkutilanne on kartoitettu ja lopputilannetta on verrattu lähtötilanteeseen.

Lähiesimiesten määrä oli koulutuksia pidettäessä tiedossa. jokaisesta koulutustilaisuudesta lähti palautekyselyt vain niille henkilöille, jotka olivat koulutukseen päässeet osallistumaan. Koulutustilaisuuksista ja enakkoinfosta oli ohjelma, sisältö. Sähköisestä rekrytointijärjestelmästä pystyy suoraan ajamaan esimieskäyttäjien määrät virastoittain.

Reliabiliteetin, validiteetin sekä verifiointin määritelmiä ovat:

- Luotettavuus ja siirrettävyys
- Tutkitaan oikeita asioita
- Hyvä dokumentointi kaikissa vaiheissa
(Tässä: Miten koulutukset ovat vaikuttaneet)
- Verrataan lopputilannetta alkutilanteeseen
- Toteen näyttäminen
(Tässä: Koulutukseen liittyvät asiat kirjataan)
- Dokumentointi

Muutoksen läpiviemiseksi valitsimme työpajatyypin koulutuksen. Vaihtoehtoina olisi ollut, että lähiesimiehet olisivat tutustuneet järjestelmään itseopiskellen intranetissä olevan ohjeen avulla. Tai sitten siten se, että he olisivat osallistuneet kaupunkitasoiseen koulutukseen, jossa käydään yleisellä tasolla läpi tarvittavat toimet ja näihin liittyvä ohjeistus.

Kananen toteaa kirjassaan Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona, että: ”Dokumentaatiota voidaan pitää kaiken tutkimuksen perusedellytyksenä.” (Kananen 2014, 131). Vaikka toimintatutkimukseni sinällään oli aika pieni ja rajattu, dokumentointia on tehty kaikista niistä asioista, joista tarvitaan tai halutaan tietoa. On mitattu sitä, mitä haluttiin saada selville.

5.5 Toteutunut aikataulu

Kehittämistehtävän aikataulu oli aika tiukka, mutta tekemiseen nähden kuitenkin sopiva. Pohjamateriaalia oli jo aiemmin kertynyt riittävästi, joten sen keräämiseen ei mennyt aikaa. Tarvittavien tietojen kokoaminen ja löytäminen toki otti aikansa. Esimiehet saivat ennakkotiedon tulevista koulutuksista omassa esimiesinfossaan. (Liite 2)

Työpajakoulutukset syksyn aikana etenivät hyvässä rytmissä. Koulutuksiin ilmoittautuneille lähetettiin ennakkokysely muutamaa viikkoa ennen koulutusta, jotta mahdollisesti esiin tulevat asiat ja toiveet saatettiin ottaa huomioon itse työpajassa.

Kunkin tilaisuuden jälkeen lähetettiin osallistujille palautekysely, jonka vastausmäärä valitettavasti jäi aika pieneksi. Toiminnan vaikutuksia muutokseen pystyttiin tarkastelemaan joulukuun lopussa ja tammikuun alussa.

Taulukko 1. Aikataulu

Alkukartoitus	Nykytilanne	Koulutukset	Lopputulos
< 2014			
	kevät 2016		
		loka-joulukuu	
			joulu16, tammi17

Aikataulu osoittautui sopivaksi ja riittäväksi. Välissä oli riittävästi aikaa tutkia taustoja ja pohtia vaihtoehtoja. Lisäksi kävimme aina palautteet heti läpi sekä tarvittaessa mukautimme toimintaamme seuraavassa työpajassa.

5.6 Ennakkokyselyt

Koulutusta suunnitellessamme pohdimme, että voisi olla hyvä tietää, mitä esimiehet koulutukselta odottavat. Lisäksi yleinen rekrytointikokemus ja rekrytoinneissa kohdatut haasteet vaikuttaisivat koulutustilaisuuksien sisältöön. Näistä syistä päädyimme siihen, että kaikille koulutukseen tuleville lähiesimiehille lähetettiin ennakkokysely.

Kyselyssä kysyttiin seuraavat kysymykset.

Kysymykset ovat myös raportin liitteenä (Liite 3).

- Kuinka monta rekrytointia teet vuosittain?
- Mikä rekrytoinneissa on ollut vaikeaa?
- Mitä erityisesti haluaisit oppia järjestelmäkoulutuksessa?
- Muita etukäteisterveisiä kouluttajille?

Eri esimiesten tekemien rekrytointien määrä vaihteli melkoisen paljon. Osalla on vuosittain vain 0-1 rekrytointia, mutta osalla taas saattaa niitä olla noin 30. Haasteellista minkä tahansa järjestelmän käyttämisessä on se, että jos sitä käyttää vain harvoin, ei useinkaan enää muista, mitä ja miten on viime kerralla tehnyt. Useimpien rekrytoinnit keskittyivät alkukevääseen, jolloin rekrytoidaan kesätyöntekijöitä.

Taulukko 2: Vastaukset kysymykseen: "Kuinka monta rekrytointia teet vuosittain?"

Vuosittainen rekrytointien määrä (9 vastaajaa)									
esimies	1	2	3	4	5	6	7	8	9
kpl									
30									
10									
9									
8									
7									
6									
5									
4									
3									
2									
1									
0									

Vaikeaksi koettuja asioista rekrytoinnissa olivat pääosin ilmoituksen sisältöön ja prosessiin liittyvät asiat. Vastauksissa toistuivat muun muassa

- työpaikkailmoituksen sisältöön liittyvät kysymykset
- ajankäytön hallitseminen prosessin aikana
- oikeanlaisen tekstin muotoileminen ilmoitukseen
- koko prosessi täyttöluvasta täyttöön voi viedä aikaa ja olla hankala

Vastauksista jäi käsitys, että koulutusta olisi haluttu enemmän ihan itse rekrytoinnista eikä pelkästään siihen liittyvän järjestelmän käytöstä. Kaupungilla on omat henkilöstöhankinnan periaatteet, jotka olivat vain osalle osittain tuttuja. Helsingin kaupungin rekrytointiohjeistus poikennee melkoisesti verrattuna yksityisen sektorin rekrytointeihin. Oman listänsä tuo täyttölupa, jonka hakeminen ja saaminen koettiin osittain ongelmalliseksi.

Järjestelmän käytöstä ei mainittu mitään erityistä, vain halu oppia käyttämään järjestelmää. Mitään muitakaan erityisiä etukäteisterveisiä emme saaneet. Vastaukset ovat koottuina raportin liitteenä (Liite 4).

5.7 Työpajat

Valitsimme työpajatyypin koulutuksen, koska se oli mielestämme vuorovaikutteisin vaihtoehto. On tärkeää puhua samaa kieltä ja käsitellä samoja ongelmia ja kysymyksiä. Kun rekrytointitilanteet ja lähitoimintaympäristö ovat samanlaiset tai ainakin samankaltaisen, on hedelmällisempää luoda verkostomaista toimintaa.

Vaihtoehtoina olisi ollut, että lähiesimiehet olisivat tutustuneet järjestelmään itseopiskelun intranetissä olevan ohjeen avulla. Tai sitten siten se, että olisivat osallistuneet kaupunkitasoiseen koulutukseen, jossa käydään yleisellä tasolla läpi tarvittavat toimet ja näihin liittyvä ohjeistus.

Kukin kolmesta työpajasta kesti kaksi tuntia ja niissä oli identtiset ohjelmat. Käytännössä valitsemamme aikataulu osoittautui hieman tiukaksi, varsinkin jos sallimme yleisen aiheeseen liittyvän keskustelun liiaksi paisuvan. Lisäksi aikaa söi nuorisoasiainkeskuksella yleisesti käytössä oleva kahvitauko, jonka ajankohdasta emme tiedäneet. Se oli keskellä koulutusaikaamme klo 14. Koulutuksemme olivat kaikki klo 13–15. Ohjelma on liitteenä (Liite 5).

Ohjelmamme sisältönä oli:

- Ilmoituksen luominen
- Hakijoiden lisääminen ja käsittely
- Hakijaviestintä / kiitoskirjeiden lähettäminen
- Prosessin päättäminen

Aluksi kävimme läpi ilmoituksen luomisen järjestelmään. Tämä toiminto on sisällöltään lähes identtinen aiemmin käytössä olleen täytettävän word -lomakkeen kanssa, missä lähiesimies ilmoittaa HR-henkilölle tarvittavat tiedot. Näin ollen täytettävät asiat ja tiedot olivat entuudestaan tuttuja ja useimmiten myös helppoja.

Koulutustilaisuuksissa kävi ilmi, että hankaluutta tuo usein kysymys, miten luoda mahdollisimman houkutteleva ja innostava ilmoitusteksti, jotta saataisiin toivotun laisia hakijoita. Jotenkin pitäisi pystyä sihtaamaan hyvät akanoista. Koulutuksemme ei kuitenkaan ollut sisältökoulutusta vaan järjestelmäkoulutusta, joten heitimme näistä pallon nuorisoasiainkeskuksen henkilöstösihteerille. Ilmoittelun sisältö määritellään substanssin mukaan ja joissakin ilmoitteluissa lainsäädännön mukaan.

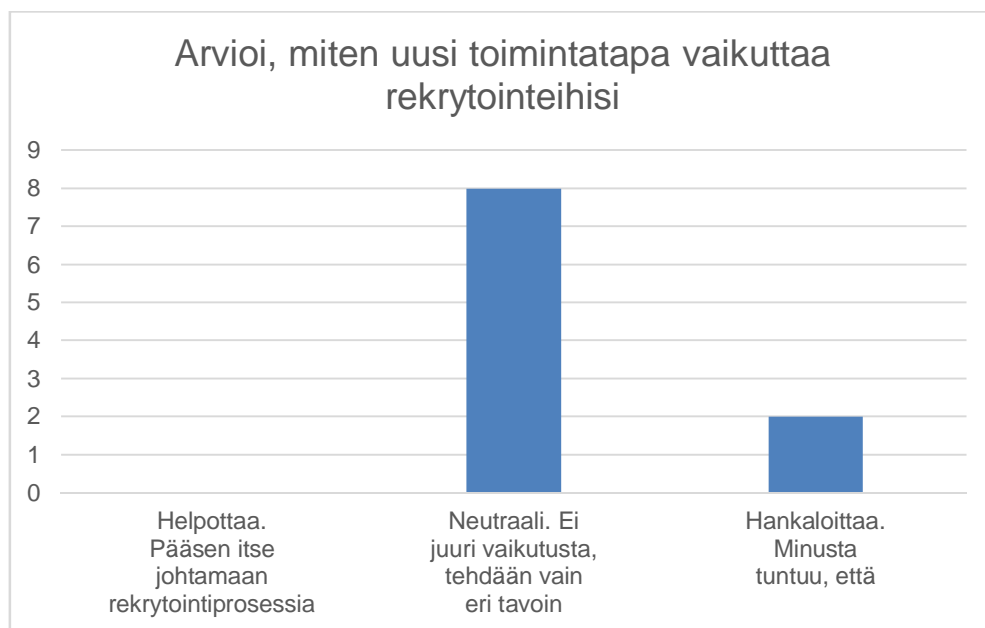
Seuraavaksi opastimme lisäämään mahdollisten muuta kautta (esimerkiksi sähköpostilla) hakeneiden hakijoiden hakemukset järjestelmään sekä miten hakijoita ja heidän tietojaan voi käsitellä järjestelmässä. Viimeiseksi kävimme läpi hakijaviestintää: miten hakijoille voi lähettää tietoa prosessin kulusta tai kuinka lähetetään kiitoskirje.

Lopuksi korostimme, että on tärkeää myös teknisesti päättää sähköinen prosessi järjestelmään ajallaan. Tällöin hakemus arkistoituu, kuten rekisteriselosteessamme on luvattu. Lisäksi kävimme loppukeskustelun.

5.8 Palautteet

Lähetimme kaikille työpajoihin osallistuneille palautekyselyt heti koulutustilaisuuden jälkeen. Palautteisiin saimme 10 vastausta.

Palautelomakkeen pohjana käytimme samaa lomaketta, mitä käytämme muissakin esimieskoulutuksissamme. Pääosin kysymykset kohdistuvat itse kouluttamiseen. Tähän lisäksi kysymyksen siitä, onko toimintatapamuutoksella vaikutusta omaan mielipiteeseen rekrytointiprosessista ylipäätään. Opinnäytetyössäni ei tutkittu koulutuksen laatua. Sekä kysymykset että vastaukset ovat tämän raportin liitteinä (Liite 6 ja Liite 7)



Kuvio 9. Koulutuspalautteet: Vastaajan arvio vaikutuksesta

Vastaustulos vastasi työpajoissa tekemiämme havaintoja. Useimmat vain olivat opettelemassa järjestelmän käyttöä ja uutta toimintatapaa, eikä se herättänyt mitään suuria tunteita. Tämä oli projektimme kannalta hyvä asia. Kriittinen yleisö olisi ollut vaikeammin saatavissa mukaan tekemiseen.

6 Muutoksen vaikutukset, lopputulokset

Työpajoillamme saatiin muutosta aikaiseksi. Osa lähiesimiehistä on jo tarkastelujakson aikana käyttänyt järjestelmää. Kaikilla ei vielä ole ehtinyt olla omia rekrytointeja. Tarkastelujakson jälkeen järjestelmää käyttävien esimiesten määrä eli käyttäjätunnusten lukumäärä on vielä edelleen kasvanut.

6.1 Tulokset

Kolme työpajatyypistä koulutustilaisuutta järjestettiin nuorisoasiainkeskuksen lähiesimiehille loka- joulukuussa 2016. Työpajojen sisältönä oli käydä läpi sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttö työpaikkailmoituksen luomisessa, hakijoiden käsittelyssä, hakijaviestinnässä ja lopuksi, miten prosessi päätetään järjestelmään.

Uusi toimintatapa otetaan käyttöön syksystä 2016 lähtien sitä mukaan kun esimiehille tulee rekrytointeja. Uusia käyttäjätunnuksia on tarkasteluhetkellä haettu 19 kpl.

Taulukko 3. Kehittämistehtävän lopputulos

Lähiesimiesten kokonaismäärä	Työpajoihin osallistui		Tunnuksia 9/2016	Tunnuksia 1/2017		Tavoite	
	lkm	%	lkm	lkm	%	lkm	%
36	23	64 %	0	19	53 %	36	100 %

Kaikkiaan 36 esimiehestä suurin osa pääsi osallistumaan koulutuksiin ja osa on jo hakenut tunnuksia järjestelmään. Tavoitetasoa ei kuitenkaan vielä ole saavutettu.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimusongelmaani tarkentavat alustavat tutkimuskysymykset olivat

- Minkälainen lähtötilanne on
- Mitä keinoja kannattaa organisaatiossa valita
- Mitä resursseja muutoksen toteuttaminen vaatii
- Miten pystyn vaikuttamaan muutoksen läpivientiin ja onnistumiseen
- Miten onnistuimme ja miten onnistuminen mitataan luotettavasti
- Muuttuiko toimintatapa

Lähtötilanteessa syksyllä 2016 nuorisoasiainkeskuksella on 36 lähiesimiestä, joista kukaan ei aiemmin vielä käyttänyt sähköistä rekrytointijärjestelmää työssään. Ennen samat tiedot on kertaalleen viety lomakkeelle, josta HR-henkilö on ne manuaalisesti tai kopioimalla siirtänyt sähköisen järjestelmän lähes samanlaiselle lomakkeelle. Toiminnossa on siis ollut turhaa päällekkäisyyttä. Nuorisoasiainkeskuksella on ollut käynnissä viraston sisäistä esimiesvalmennusta.

Vaihtoehtoina toimintatapamuutoksen läpivientiin oli kolme. Olisimme voineet ohjata lähiesimiehet itseopiskelemaan järjestelmän käyttöä intranetissä olevan materiaalin ja ohjeen avulla. Olisimme myös voineet ohjata heidät ilmoittautumaan kaupunkitasoisin yleisiin järjestelmän käyttökoulutuksiin. Valitsimme kuitenkin tämän, jossa työpajatyypillisesti ja vuorovaikutteisesti voi halutessaan itse kokeilla toimintoja järjestelmän testiympäristössä.

Olin kuumeisesti etsimässä opinnäytetyön aihetta, joten tämä muutenkin työtehtäviini kuuluva järjestelmäkoulutus oli sujuvaa kytkeä osaksi omaa oppimistani. Pääosa työstäni liittyy tavalla tai toisella HR-prosessien kehittämiseen, joten oli luontevaa valita aiheeksi rekrytointiprosessin tavoitetilaa edistävä kehittämistehtävä.

Resurssina tekemiseen olin minä prosessikoordinaattori sekä kouluttajana että tutkijana sekä kollegani HR-asiantuntija kouluttajana, sekä lisäksi nuorisoasiainkeskuksen esimieskoulutuksia koordinoiva yhteyshenkilömme nuorisoasiainkeskuksen henkilöstösihteeri. Työpaikkaohjaajakseni suostui prosessien jalkauttaminen projektin projektipäällikkö.

Työpajoja toteutettiin loka-, marras- ja joulukuussa kahden tunnin tilaisuuksina nuorisasiankeskuksen lautakuntahuoneessa, jossa on tietokoneen käyttömahdollisuus. Kaikissa koulutuksissa oli sama sisältö, jossa käytiin sähköinen työpaikkailmoittelu alusta loppuun: Aluksi ilmoituksen luominen, sitten mahdollisten paperihakijoiden lisääminen ja hakijoiden käsittely, hakijaviestintä sekä kiitoskirjeiden ja viestien lähettäminen ja viimeiseksi prosessin päättäminen, jossa arkistoidaan hakijat rekisteriselosteen mukaisesti. Välissä oli pieni kahvitauko, joka pidettiin viraston käytännön mukaisesti aina samaan aikaan.

Työtapa oli sellainen, että ensin kerroimme ja näytimme eri toiminnot osa-alue kerrallaan, minkä jälkeen ne, joilla oli oma tietokoneensa mukanaan, saattoivat kokeilla testiympäristössä samaa itse. Jokaisen osa-alueen jälkeen keskusteltiin ja osallistujat saivat kertoa mielipiteitään ja kommenttejaan ja kysyä aiheesta. Koko tilaisuuden lopussa pidettiin loppukeskustelu.

Pystyin vaikuttamaan muutoksen läpivientiin ja onnistumiseen siten, että olin mukana suunnittelemassa ja koordinoimassa asiaa. Lisäksi oma läsnäoloni koulutuksissa edesauttoi muutoksen toteuttamista ja onnistumista. Koulutustilaisuuksissa pystyimme vaikuttamaan muutosviestintään reagoimalla heti esiin tuleviin kysymyksiin ja asioihin.

Työpajoihimme pääsi osallistumaan suurin osa lähiesimiehistä. Itse työpajat tilaisuuksina onnistuivat hyvin, vaikka olimme varanneet hieman liian tiukan aikataulun. Kävimme läpi koko ilmoitteluprosessin työpaikkailmoituksen luomisesta hakijaviestinnän kautta hakijoiden käsittelyyn sekä ilmoituksen ja hakijoiden arkistointiin. Varaamamme kaksi tuntia osoittautui hieman liian tiukaksi, varsinkin jos päästimme keskustelua rönsyilemään yleisesti rekrytointiin sekä kaikkeen muuhun siihen liittyvään problematiikkaan.

Onnistuminen pystytään mittaamaan sillä, että esimiehet ovat hakeneet tunnuksia järjestelmään sekä sillä, mitä mieltä muutoksesta ollaan. Pidemmän aikavälin tulosta ei tutkimukseni aikana pysty saamaan, koska eri esimiesten rekrytointien määrät vuosittain vaihtelevat melkoisesti. Kaikilla ei vielä ole ollut rekrytointeja. Lisäksi tuleva organisaatiomuutos jarruttaa täyttölupien saamista ja osaa tehtävistä ei tällä hetkellä saa ollenkaan täyttää muilla kuin jo ennestään Helsingin kaupungin palveluksessa olevilla henkilöillä. Tällöin ei erikseen tarvita minkäänlaista työpaikkailmoittelua, vaan tehtäviin siirrytään muutoin.

Työpajat osoittautuivat hyväksi tavaksi viedä uutta toimintatapaa eteenpäin. Nyt on jo 19 esimiestä hankkinut käyttäjätunnukset järjestelmään. Määrä voisi toki olla suurempikin, mutta tietoni mukaan kaikilla ei vielä ole tullut siihen oikeaa tarvetta, omia rekrytointeja. Tarkastelujakson jälkeen tunnuksia on haettu lisää.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyö ja kehittämistehtävä onnistuivat mielestäni olosuhteisiin nähden melko hyvin. Lisäksi valittu viitekehys tuki tekemistä. Onnistuimme edistämään rekrytointiprosessin tavoitetilaa. Osa esimiehistä on jo hakenut tunnukset järjestelmään ja esimiehille tarjottiin järjestelmän käytön omaksumisen avuksi työpajatyypeistä koulutusta. Asenne toimintatapaan oli positiivisen odottava. Vahvaa muutosvastarintaa ei juurikaan ollut.

7.1 Viitekehysten soveltuvuus kehittämistehtävään

Mielestäni valittu viitekehys sopi hyvin tehtävään. Erityisesti jatkuvan parantamisen malli oli avuksi niin eri työpajojen valmistelussa että itse kehittämishankkeen ja opinnäytetyön tekemisessä. Myös prosessijohtaminen ja muutosviestintä tukivat hyvin osaltaan kehittämishankkeen toteuttamista.

Toimintamalli, jossa suunnittelu, tekeminen, arviointi ja parantaminen vuorottelevat jatkuvasti, on muussakin työssämme hyvä ja käyttökelpoinen malli. Valitettavan usein näkee kehittämistyötä, jossa kyllä tehdään muutosta, mutta sen vaikutuksia tai laajuutta ei sen enempää tutkita saati edistetä mitään jatkuvan seurannan kulttuuria. Se, että paranneltaisiin vanhaa, saattaa joskus olla huomattavasti hedelmällisempi toimintatapa kuin se, että kehitetään jatkuvasti jotakin ihan uutta. Kehittäminen vain kehittämisen vuoksi ei ole mielekästä.

Toimintatutkimus oli itselleni uusi tutkimisen ja kehittämisen muoto. Sen oppiminen ja mieltäminen olivat aluksi vaikeita. Erityisesti tekemisen jatkuva dokumentointi ja omasta tekemisestä kertominen tuottivat hankaluuksia. Kirjoitustapani on merkittävästi tiivistävä, joten asioista kertominen ja dokumentointi ovat minulle vaikeita.

Toimintatutkimuksen luonteen ymmärtäminen tuotti pään vaivaa. En ole vieläkään aivan varma, olenko oikeasti todella ymmärtänyt asian, kuten kuuluisi. Sinänsä tekemisen tutkiminen on mielenkiintoinen uusi tuttavuus saada pienemmästäkin ja periaatteessa tavallisesta työtehtävästä paljon laajempi ja syvempi kokonaiskuva. Toimintatutkimuksen tekeminen mielestäni kehitti analyyttistä ajattelua sekä antoi uudenlaista toimintatapamallia, lähinnä periaate- ja ajattelun tasolla.

Myös muutosjohtaminen oli hyvä teoria toimintatapamuutoksen jalkauttamiseen. Kaikissa muutostilanteissa on samankaltaisia lainalaisuuksia, oli asia sitten mikä tahansa. Muutosjohtamisessa erityisesti muutosviestintä, se että puhutaan samaa kieltä, osoittautui oikeanlaiseksi valinnaksi. Viestintä on yleisestikin tärkeää, mutta muutostilanteissa sen merkitys entisestään korostuu.

Muutokseen liittyy aina muutosvastarintaa, joten senkin asian hahmottaminen ja jäsentäminen auttoivat kehittämistehtävän tekemisessä. Oli helpompi pohtia ja valita toimintatapoja, kun niihin oli teoreettista pohjaa. Organisaation tapa reagoida muutoksiin pitää sisällään lainalaisuuksia, jotka noudattavat aina samaa kaavaa.

Tulossa oleva organisaatiomuutos aiheutti kuitenkin hankaluutta tulosten saamiseen. Muutos jäädyttää ison osan rekrytoinneista, joten ihan ei vielä päästy mittaamaan, kuinka uusi toimintatapa oikeasti jatkossa on jalkautunut.

Lisäksi työpaikkaohjaajani on joutunut olemaan muutokseen liittyen kiinni erilaisissa työryhmissä, joten yhteistyö hänen kanssaan on jäänyt tähän kehittämistehtävääni liittyen ehkä turhan vähäiseksi. Kuitenkin vuorovaikutus sekä oman työparini että nuorisoasiainkeskuksen henkilöstösihteerin kanssa on ollut riittävää ja hedelmällistä, mikä on suurelta osin korvannut tilannetta.

Se, että moni on hakenut käyttäjätunnukset järjestelmään, ei vielä kerro siitä mitään, kuinka he niitä käyttävät. Vai käyttävätkö ollenkaan. Tämä asia selviää vasta tämän vuoden aikana, mikä taas ei ajallisesti enää kuulu tutkimukseni aikatauluun. Toiminnan suunta on kuitenkin oikea. Nyt alkuvuonna nuorisoasiainkeskuksessa rekrytoidaan pääsääntöisesti vain kesätyöntekijöitä, joten esimiesten osallistumista rekrytointiprosessiin ei saatu kunnolla mitatuksi.

7.2 Kehittämistehtävän arviointi

Kehittämistehtävä sujui hyvin ja lähes aiotussa aikataulussa. Työpajat saatiin pidetyksi ja niitä parannettiin jatkuvasti saadun palautteen perusteella. Yhteistyö sujui hyvin niin kouluttajien, yhteyshenkilön sekä koulutettavien kesken.

Esimiesten asenne muutokseen oli neutraali tai positiivinen, mikä edesauttoi toimintatapamuutoksen käyttöönottoa ja valmiuksia muuttaa toimintaansa. Lisäksi saumaton yhteistyö kouluttajakollegani HR-asiantuntijan sekä viraston henkilöstösihteerin kanssa auttoivat onnistumisessa.

Siitä, että teemme projektipäällikkönä toimivan työpaikkaohjaajani kanssa muutakin HR-prosessien kehittämistyötä, on ollut apua myös tämän tehtävän tekemisessä ja eri asioiden hahmottamisessa ja jäsentämisessä. Prosessien kehittämistyö on tuttua.

Annan tässä kiitokset hyvästä yhteistyöstä heille kaikille kolmelle.

7.3 Opinnäytetyön arviointi

Loppujen lopuksi opinnäytetyö sujui alkuhankaluuksista huolimatta melko hyvin. Olen tyytyväinen sekä kehittämistehtävän tuloksiin että siihen, mitä olen oppinut opinnäytetyön eri vaiheissa. Erityisesti toimintatutkimus osoittautui mielenkiintoiseksi.

Opinnäytetyönä tehtävän kehittämistehtävän tekemistä kaiken kaikkiaan on hankaloittanut valmisteilla oleva uusi toimialamalli sekä jatkuvassa muutoksessa oleva toimintaympäristö. Tekemisessä tuli hieman kiire saada työ valmiiksi vielä vanhan organisaation ja vanhojen toimintatapojen aikana. Muuten tekeminen olisi viivästynyt melkoisesti.

Alun perin vuonna 2014 tarkoitukseni oli tehdä opinnäytetyö rekrytointiprosessin jalkauttamisesta uuden sähköisen HR-tietojärjestelmän hankinnan myötä jossakin pilottivirastossa.

Opinnäytetyöidea kuitenkin kariutui toimintaympäristön muutosten takia. HR-tietojärjestelmähankkeen alkuperäinen ajatus oli hankkia kaikille hankkeessa mukana oleville HR-prosesseille kaupunkiyhtenäinen toiminnanohjausjärjestelmä, mutta tämä hankinta jouduttiin keskeyttämään joulukuussa 2014 tietoon tulleen tulevan sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen vuoksi.

Koko opinnäytetyön alkuperäinen aihe oli pakko hylätä ja rakentaa raunioille uusi samankaltainen tehtävä, jossa voisi hyödyntää jo aiemmin tehtyä ja tutkittua materiaalia. Muuten olisi tuolloin tehty kohtuukokoinen kehittämissuunnitelmatyö mennyt aivan hukkaan. Tämä onneksi kuitenkin onnistui kohtalaisen hyvin, aikaa vaan kului paljon ennakoitua enemmän. Olin ajatellut tehdä opinnäytetyöni valmiiksi viimeistään vuoden 2016 aikana.

Kun sosiaali- ja terveystalvelut tulevaisuudessa keskitetään maakuntiin, Helsingin kaupungin henkilöstömäärä pienenee merkittävästi, noin puolella. Tämä olisi ollut liian iso taloudellinen riski, koska henkilöstön jokaiselle noin 40 000 jäsenelle olisi pitänyt hankkia oma käyttäjälisenssi järjestelmään. Muutoksen myötä noin puolet lisenssimaksuista olisi mennyt hukkaan.

Tietojärjestelmän toteutustapaa oli näin ison muutoksen jälkeen pakko miettiä uudestaan. Järjestelmän hankinnasta ei luovuttu, mutta eri HR-prosessien järjestelmätuki toteutetaan nyt erillisjärjestelminä (Helsingin kaupunki, Helmi-intra 2016).

Vaikka itse tekeminen ja kehittämistehtävä yksittäisenä tekemisenä, on vain pieni osa kokonaisuutta, on siitä kuitenkin apua pääasian edesauttamiseksi. Tulevassa uudessa organisaatiomallissa on sillä suuri merkitys, että tulevalla uudella toimialalla on tavoitetilan mukaisesti toimivia esimiehiä. Nämä puolestaan voivat viedä asiaa eteenpäin omalla mallillaan ja esimerkillään. He voivat vuorostaan olla muutosagentteja.

Kehittämistehtäväni myötä nuorisoasiainkeskuksen rekrytointiprosessin sähköisen työpaikkailmoittelun toimintatapa läheni tavoitetilaa.

7.4 Kehittämisehdotukset

Oma näkemykseni on se, että tällainen pienimuotoinen työpajatyöskentely on panokseensa nähden tehokas ja nopea tapa saada toimintatapamuutoksia toteutumaan. Tilaisuuden aikana osallistujilla on mahdollisuus keskustella niin vetäjien kuin toisten osallistujien kanssa. Vastavuoroisesti voidaan jakaa sekä tietoa että kokemuksia, ja lisäksi hälventää ja poistaa mahdollisia pelkoja tai muita epävarmuuksia omaa osaamista koskien.

Esimiehet voisivat työpajoissa verkostoitua ja saada vertaistukea rekrytoinneissaan. On paljon sujuvampaa soittaa kollegalle tai vaikka tuntemattomammalle, jos on istunut hänen kanssaan muutaman tunnin työpajassa harjoittelemassa.

Kun tilaisuudesta kerätään palaute, pystyy korjauksia tekemään jo heti seuraavaan työpajaan. Myös kuulijakunnan arkityön luonne kannattaa ottaa työpajojen suunnittelussa huomioon. On ihan eri asia kouluttaa tietojärjestelmää sellaisille henkilöille, jotka eivät pääsääntöisesti istu koko työpäiväänsä tietokoneen ääressä tekemässä hallintoasioita kuin sellaisille, joille tietokoneen ja erilaisten järjestelmien käyttö ei ole osa jokaista työpäivää.

Samankaltaisen ja yhtenäisen toimintatavan edistämiseksi sekä kaupunkitason että toimialatason esimiestyössä, voisi järjestelmänäkökulmasta olla hyötyä toimialatason esimieskoulutuksista työpajatyypistä sekä samalla toimivasta kaupunkiyhteisestä pääkäyttäjäverkostosta. Kun koko kaupungin organisaatio muuttuu toimialamalliksi, kunkin toimialan HR-järjestäytynee hieman omanlaisekseen, vaikka periaatteessa ovatkin kaupunkiyhtenäiset toimintatavat käytössä.

Kullakin toimialalla on tekemisen luonteesta johtuen omat erityispiirteensä, mitkä näkyvät rekrytointiprosesseissa ja rekrytoivien esimiesten koulutustarpeessa. Työpajoissa puhuttaisiin samaa kieltä. On erilaista rekrytoida lastenhoitajaa kuin kaivinkoneenkuljettajaa tai vaikka tilastoasiantuntijaa tai kaupunkimarkkinoijaa.

Rekrytointiin on suunnitelmissa hankkia parin vuoden sisällä uusi sähköinen järjestelmä, joten olisi tärkeää, että mahdollisimman monessa rekrytoivassa yksikössä olisi jo ennestään tavoitetilan toimintatapa käytössään. Tulevan järjestelmän määitykset tehdään tavoitetilasta johdettujen vaatimusten perusteella. Kun toimintatapa ja uuden järjestelmän prosessikulku vastaavat toisiaan, sujuu käyttöönotto mahdollisimman sujuvasti.

Uuden organisaation myötä voisi olla hyvä sopivilla kokoonpanoilla viedä rekrytointiprosessin toimintatapamuutosta edelleen eteenpäin tulevilla toimialoilla. Verkostoituminen sekä erilaiset työpajat ja työryhmät saattaisivat olla yksi tarkoituksenmukainen toimintatapa. Esimiesten koulutus toimialakohtaisissa työpajoissa ja toimialojen pääkäyttäjille oma verkostonsa, voisi olla yksi hyvä vaihtoehto edistää rekrytointiprosessin tavoitetilaa.

Lähteet

Heinonen, Sirkku & Klinberg, Rea & Pentti, Päivi 2012. Kaikkien aivot käyttöön. 2. painos. Sanoma Pro.

Helsingin kaupunki. Hallinto ja hallinto. Tietoa Helsingistä. <http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/kaupunki/> Luettu 29.12.2016

Helsingin kaupunki, Helmi-intranet. Henkilöstö, HR-tietojärjestelmähanke, Aikataulu. <http://helmi/henkilosto/hr-tietojarjestelmahanke/aikataulu/sivut/default.aspx> Luettu 23.5.2016.

Helsingin kaupungin Helmi-intranet-sivut. Henkilöstö, HR-tietojärjestelmähanke http://helmi.hel.fi/henkilosto/HR-tietojarjestelmahanke/Usein_kysyttya/Sivut/default.aspx. Luettu 29.12.2016

Helsingin kaupunki 2016. Kaupunki ja hallinto. Palvelut ja hallinto. Kaupungin organisaatio. http://www.hel.fi/static/helsinki/organisaatio/HKI_hall_org_suo.pdf. Luettu 13.1.2017.

Helsingin kaupunki. Kaupunki uudistuu. <http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/kaupunki/toimialat-paatetty/> Luettu 8.3.2017

Helsingin kaupunki, nuorisoasiainkeskus. Tietoa meistä, organisaatio. <http://www.hel.fi/www/nk/fi/Tietoa+meista/Organisaatio/>. Luettu 20.1.2017

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. osin uudistettu painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2008.

HR-tietojärjestelmähanke. Työtila. <http://extranet.hel.fi/tyotilat/hrjarjestelmahanke/Jaettu%20asiakirjat/Hankehallinta/Hankekalvot.ppt>. Luettu 29.12.2016

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Suomen Yliopistopaino.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Tampereen Yliopistopaino.

Kotter, John & Rathgeber, Holger 2008. Jäävuoremme sulaa Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Suomennoksen copyright Elina Lustig. WS Bookwell, Porvoo.

Kvalimotiv. Osallistuva havainnointi. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html. (Luettu 6.2.2017)

Kvist, Hasse & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

Laamanen, Kai & Tinnila, Markku 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Redfina Oy, Espoo.

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum Media, Keuruu.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2013. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. 2. painos. Bulls graphics AB, Halmstad.

Nuorisoasiainkeskus, Helmi-intranet. Tavoitteet ja talous. <http://helmi.hel.fi/Nk/Tavoitteetjatalous/Sivut/default.aspx>. (Luettu 13.1.2017)

Nuorisoasiainkeskus. Helmi-intranet. Toiminta. <http://helmi.hel.fi/Nk/Toiminta/Sivut/default.aspx>. (Luettu 13.1.2017)

Pesonen, Herkko 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. WS Bookwell, Juva.

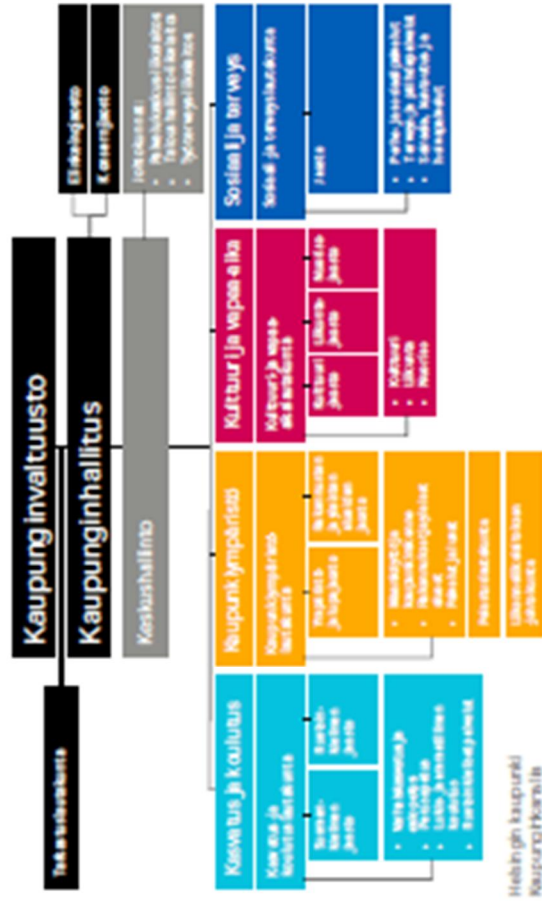
Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media, Viro.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 2003. Oppiva organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino, Tampere.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus, Bookwell, Juva.

Virtanen, Petri & Wennberg, Mikko 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima, Helsinki.

Helsingin organisaatio 1.6.2017 lähtien





Workshop –koulutukset esimiehille

Maanantai 12.9., 3.10. tai 7.11. klo 13 - 15

10 henkilöä/koulutus

Lautakunnan kokoushuone, Hietsussa

Kouluttajina Aija Somerikko ja Kirsi Kuusisto-Hämäläinen

1.10. alkaen
esimies teksee itse
työpaikkailmoituksensa

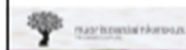
Sisältö

- Hakuilmoituksen tekeminen eRekry-järjestelmään
- Hakemusten käsittely
- Hakijoiden ajan tasalla pitäminen hakuprosessista
- Valintapäätös ja arkistointi



Ruuti

Rekrytoinnin portaikko



Ruuti

Rekrytoinnin workshop, esikysely

1. Kuinka monta rekrytointia teet vuosittain?

2. Mikä rekrytoinneissa on tuntunut vaikeimmalta?

3. Mitä erityisesti haluaisit oppia järjestelmäkoulutuksessa?

4. Muita etukäteisterveisiä kouluttajille?

Lähetä

Rekrytöinnin workshop, esi

Kuinka monta rekrytointia teet vuosittain?	Mikä rekrytöinnissä on tuntunut vaikeimmalta?	Mitä erityisesti haluaisit oppia järjestelmäkoulutuksessa?	Muita etukäteisterveisiä kouluttajille?
2-5	Pitkä prosessi täyttölupineen, myöhästyneet työntekijän aloitukset. Sähköinen työsopimuskin tuottaa ajoittain harmaita hiuksia kun niitä kuitenkin tekee harvakseltaan.	Toiminnanjohtajan työ huomioiden olen pitänyt hyvänä että on henkilöstöhallinnon henkilö mukana rekrytöintistä tehdessä. En siis ole odottavalla kannalla tehdä yksin koko rekrytöintiprosessia. Mutta jos näin on haluan että järjestelmäkäyttöä käytetään hyvin selkeästi ja konkreettisesti läpi ettei jatkossa aina mene hirveästi aikaa tähänkin vaiheeseen.	
0-1	Tekstien muotoilu niin, että oikeat asiat tulevat oikeaan kohtaan.		
30	eiä juuri mitään ylitse pääsemätöntä, aikaa vievää puuhaa.		
1-3	Ilmoituksen teko, kuinka siitä tulee napakka...	Kaikkeä	ei mitään erityistä
1-3	Täyttölupamenettely, hakemustekstin laatiminen tehtävää vastaavaksi		
5-10	Mitä havaitseen omasta roolistani käsin viraston rekrytöintiprosesseista: kokonaisaikataulun laatiminen ja sen noudattaminen, täyttölupien huolellinen valmistelu - näissä on haasteita. Itselläni eRekry-järjestelmän varapääkäyttäjänä on vaikeuksia muistaa kaikkia tarvittavia yksityiskohtia, kun käytän järjestelmää vain satunnaisesti.	Napakan ja hyvän hakemuksen muotoilua.	
Työskentelen henkilöstötiimissä, omaan rooliin kuuluu ennen kaikkea oppisopimusrekryt ja rekrytöinnin varahenkilön rooli tiimissä	Rekryt ovat sujuneet sovitun työnjoon mukaisesti.	Parempi kokonaiskuva järjestelmästä, pääkäyttäjän ja muun käyttäjän roolien ymmärtäminen.	
1-2, tämä vaihtelee, voi olla enemmänkin	Rekrytöintien muotoilu on ollut joskus hankalaa.	Rekrytöintijärjestelmän käytön ja prosessin	Ei tässä vaiheessa, ehkäpä sitten workshopissa syntyy kysymyksiä.
Olen aiemmin hoitanut rekrytointia virastossa, joten tunnen järjestelmän	Tarvittavien tietojen saanti ja MOL	Kuunteluoppilana ottamassa uusia linjoja haltuuni	
4-6	Prosessit, nipot, täyttölupat, kuka tekee mitään, sähköinen rekrytöintijärjestelmä.	Erekry ja rekrytöintiprosessin selkiyttämistä.	
	- ajankäytön hallitseminen (puheluita tulee paljon, hakemuksia paljon...) - rekrytöintitarpeen (mitä osaamista haetaan) - kirjottaminen näkyviin mutta niin, että se ei kahlitse - tärkeintä on kuitenkin palkata kokonaisvaltaisesti paras työntekijä, ei yksittäisten mainittujen osaamisalueiden summaa		
noin 5			

eRekry -koulutus
esimiehille

ma 3.10.2016
klo 13-15

Aija Somerikko
Kirsi Kuusisto-Hämäläinen



Helsingin kaupunki
Kaupunginkanslia 2.2.2017

Ohjelma

Käydään läpi rekrytointiprosessi eRekry -järjestelmässä:

- Ilmoituksen luominen
- Hakijoiden lisääminen ja käsittely
- Hakijaviestintä / kiitoskirjeiden lähettäminen
- Prosessin päättäminen

Linkki testiympäristöön:

<http://192.49.213.234/helsinki/default.asp>

Helsingin kaupunki
Kaupunginkanslia 2.2.2017 2

Aija Somerikko
Prosessikoordinaattori
040 657 3217 / 09 310 21031
Aija.somerikko@hel.fi
Henkilöstöosasto

Helsingin kaupunki
Kaupunginkanslia 2.2.2017

Toinen linja 7A
PL 4503, 00099 HELSINGIN KAUPUNKI 3

Palautekysely, eRekry -esimieskoulutus NK ma 3.10.2016

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!

Hyvä esimies.

Osallistuit esimiehille suunnattuun eRekry -koulutukseen.

Kehittämistä varten tarvitsemme palautetta koulutuksestamme.

Toivomme, että ehtisit vastata kyselyymme.

kiitoksin

Aija ja Kirsi

Arvioi koulutustilaisuuden sisältöä

4=Täysin samaa mieltä, 3=Osittain samaa mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 1=Täysin eri mieltä

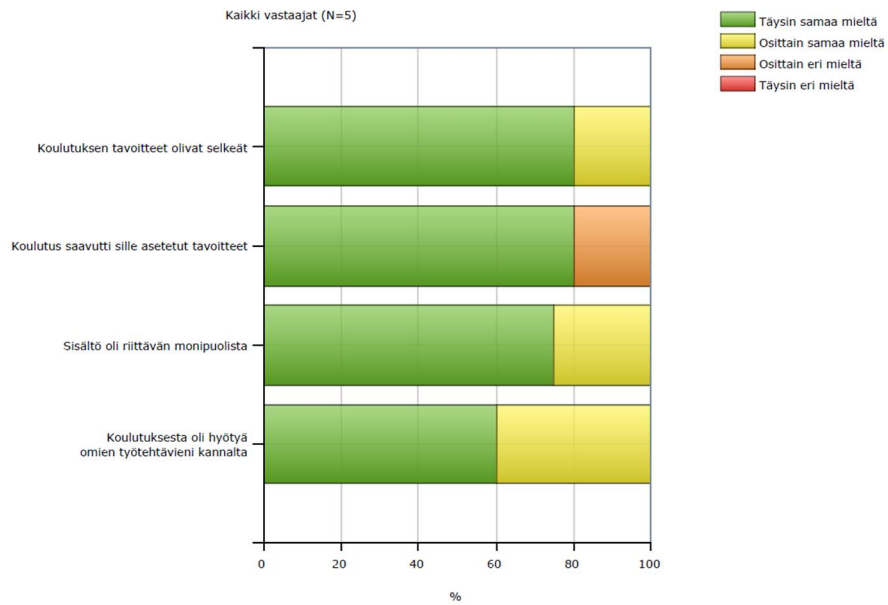
	4	3	2	1
Koulutuksen tavoitteet olivat selkeät	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutus saavutti sille asetetut tavoitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sisältö oli riittävän monipuolista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutuksesta oli hyötyä omien työtehtävieni kannalta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Arvioi koulutustilaisuuden puitteita

4=Täysin samaa mieltä, 3=Osittain samaa mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 1=Täysin eri mieltä

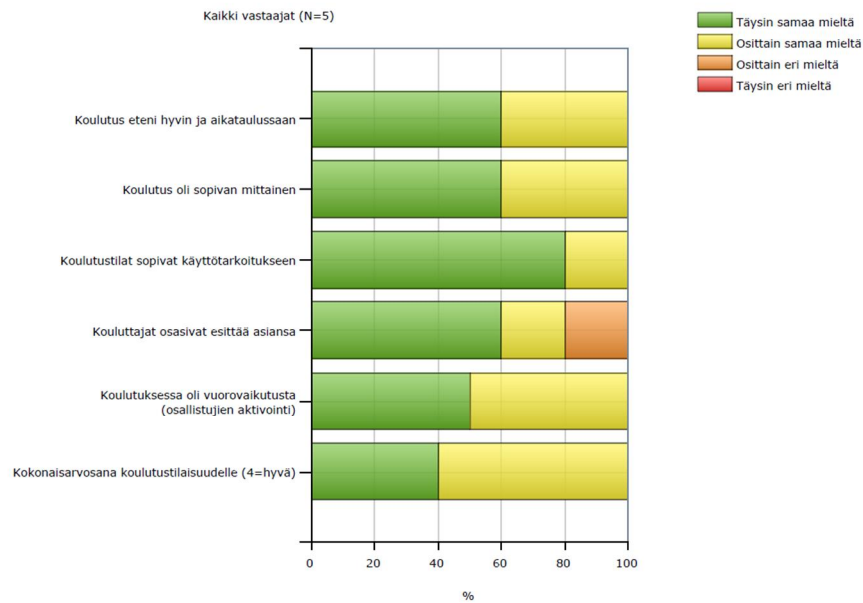
	4	3	2	1
Koulutus eteni hyvin ja aikataulussaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutus oli sopivan mittainen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutustilat sopivat käyttötarkoitukseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kouluttajat osasivat esittää asiansa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutuksessa oli vuorovaikutusta (osallistujien aktivointi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kokonaisarvosana koulutustilaisuudelle (4=hyvä)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arvioi, miten uusi toimintatapa vaikuttaa rekrytointeihisi				
				<input type="checkbox"/>
Helpottaa. Pääsen itse johtamaan rekrytointiprosessia				<input type="checkbox"/>
Neutraali. Ei juuri vaikutusta, tehdään vain eri tavoin				<input type="checkbox"/>
Hankaloittaa. Minusta tuntuu, että				
Ajatuksia, ideoita tai kommentteja koulutukseen liittyen.				
<hr/>				
<hr/>				
<hr/>				
<hr/>				

Arvioi koulutustilaisuuden sisältöä



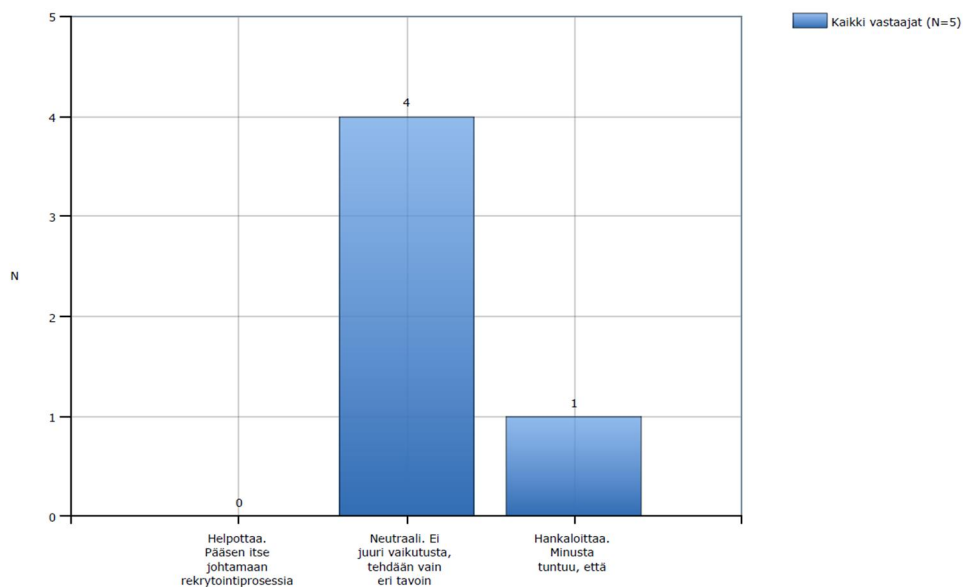
1/3

Arvioi koulutustilaisuuden puitteita



2/3

Arvioi, miten uusi toimintatapa vaikuttaa rekrytointeihisi



3/3

Palautekysely, eRekry -esimieskoulutus NK ma 3.10.2016
Avoimet vastaukset, N=5, Julkaistu: 4.10.2016

Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

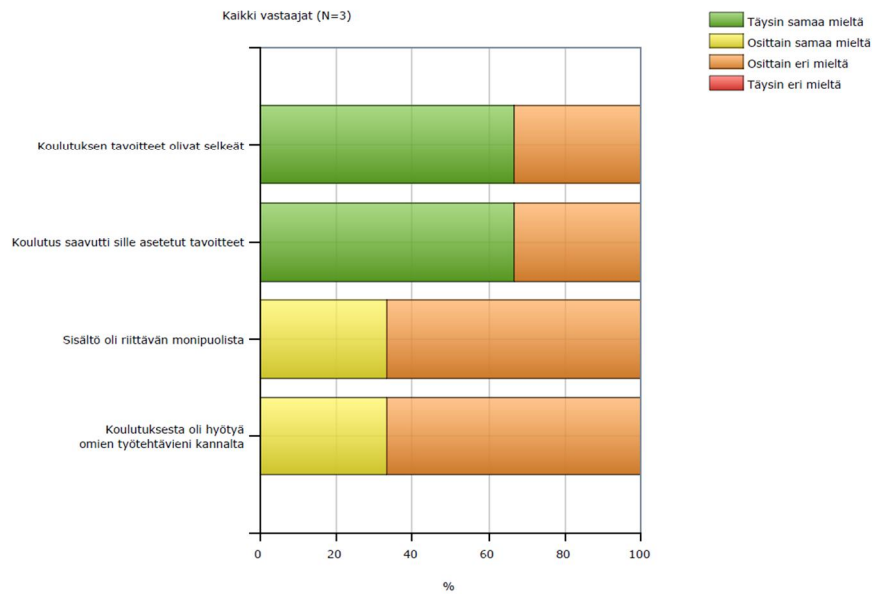
Arvioi, miten uusi toimintatapa vaikuttaa rekrytointeihisi
Hankaloittaa. Minusta tuntuu, että

Lisätyötä kun nyt sen työn on tehnyt toinen ihminen

Ajatuksia, ideoita tai kommentteja koulutukseen liittyen.

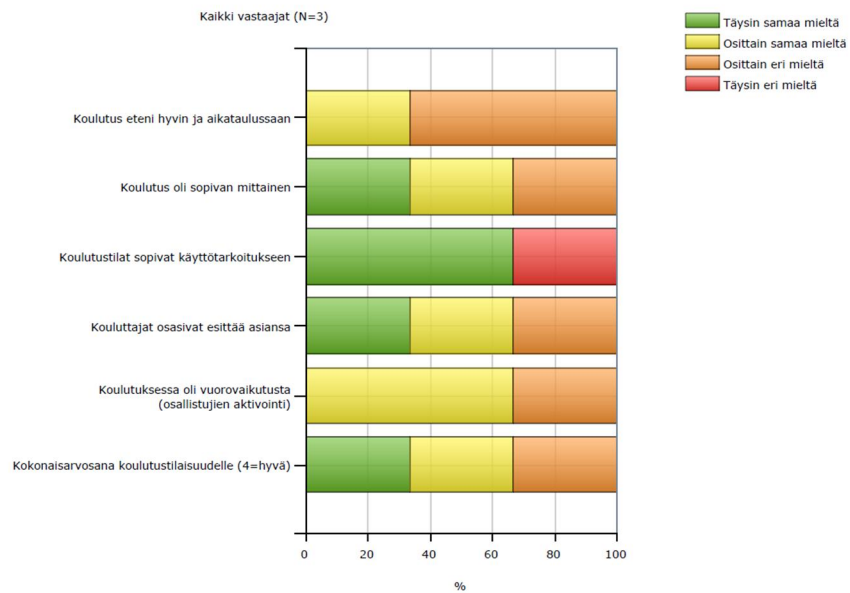
Kaikki mitä ei päässyt itse koneella tekemään jäi arvoitukseksi.

Arvioi koulutustilaisuuden sisältöä



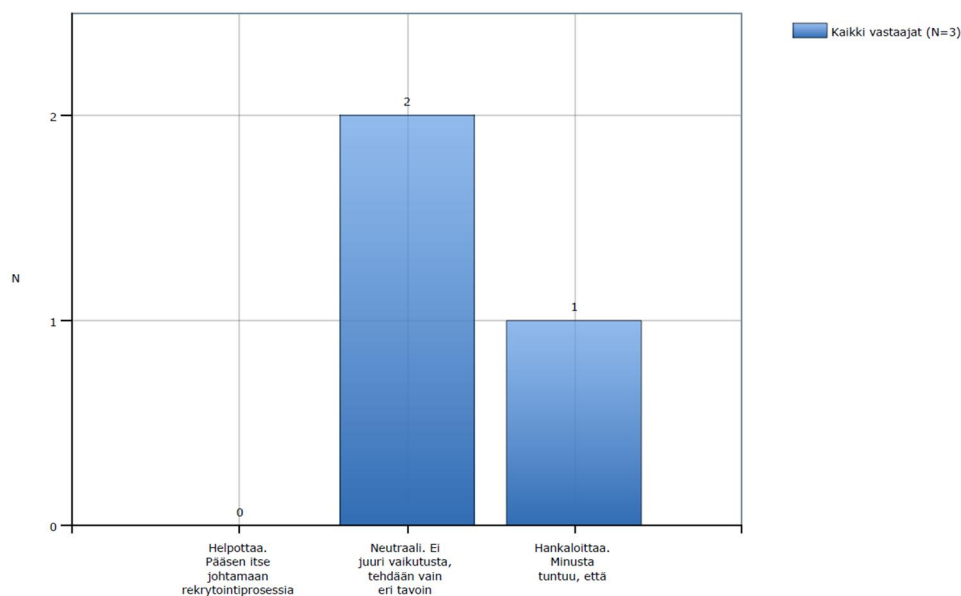
1/3

Arvioi koulutustilaisuuden puitteita



2/3

Arvioi, miten uusi toimintatapa vaikuttaa rekrytointeihisi



3/3

Palautekysely, eRekry -esimieskoulutus NK ma 7.11.2016
Avoimet vastaukset, N=3, Julkaistu: 8.11.2016

Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

Arvioi, miten uusi toimintatapa vaikuttaa rekrytointeihisi
Hankaloittaa. Minusta tuntuu, että

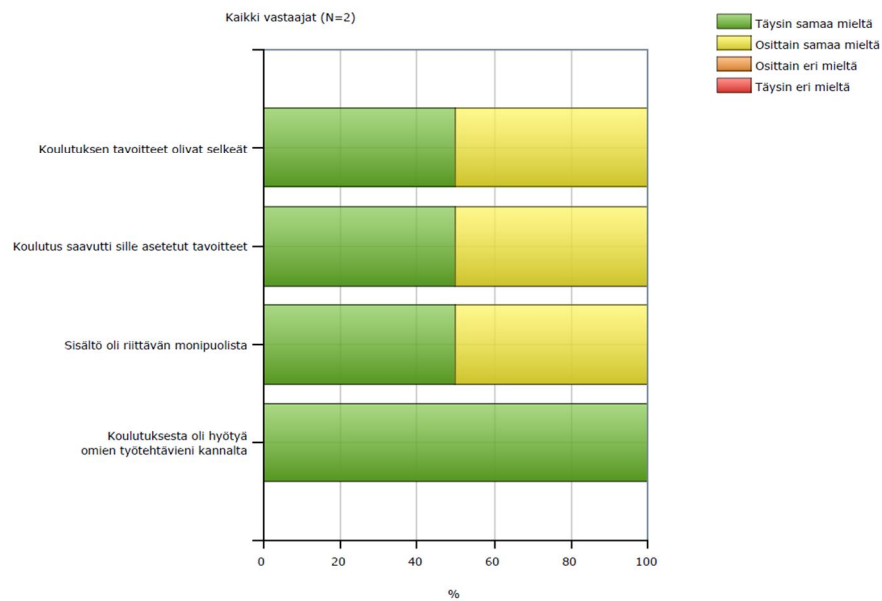
prosessi on edelleen epäselvä: kuka tekee ja mitä?

Ajatuksia, ideoita tai kommentteja koulutukseen liittyen.

Itse järjestelmä on tosi yksinkertainen ja sen oppii itse käyttämällä. Koulutuksessa olisi voitu keskittyä järjestelmän esittelyn sijaan uuteen prosessiin ja vääntää rautalangasta, että mikä muuttuu jatkossa: miten on aiemmin toimittu ja miten toimitaan jatkossa, mikä kuuluu henkilöstöosastolle ja mikä minulle.

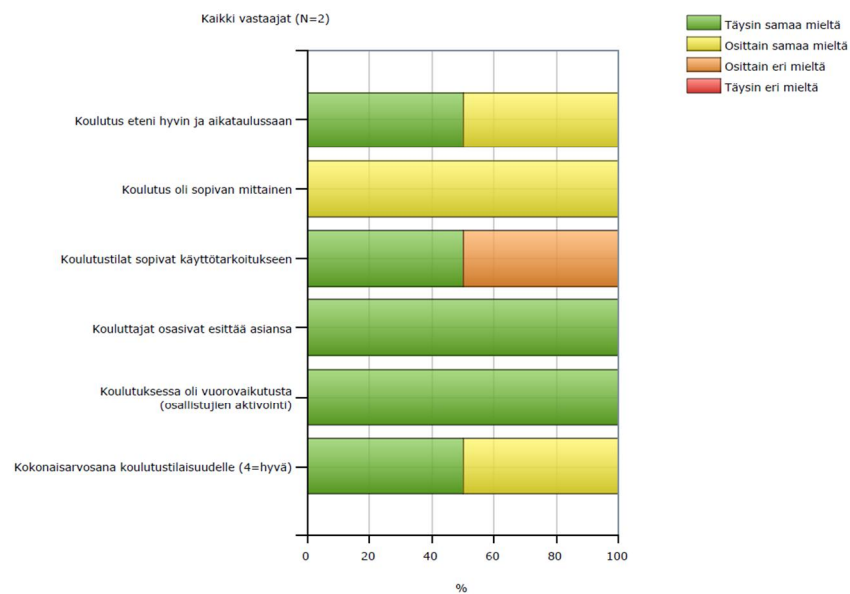
Oma orientaatio koulutukseen osallistumiseen oli erilainen. Kuvittelin tulevani enempi sisältöpainotteiseen tilaisuuteen. Huomasinkin olevani teknisiä taitoja tarjoavassa koulutusta tilaisuudessa. Sinänsä ei haittaa näistä noin 15 järjestelmästä joita joudumme työssämme käyttämään vain kolmeen on tullut koulutusta tämä mukaan lukien.

Arvioi koulutustilaisuuden sisältöä



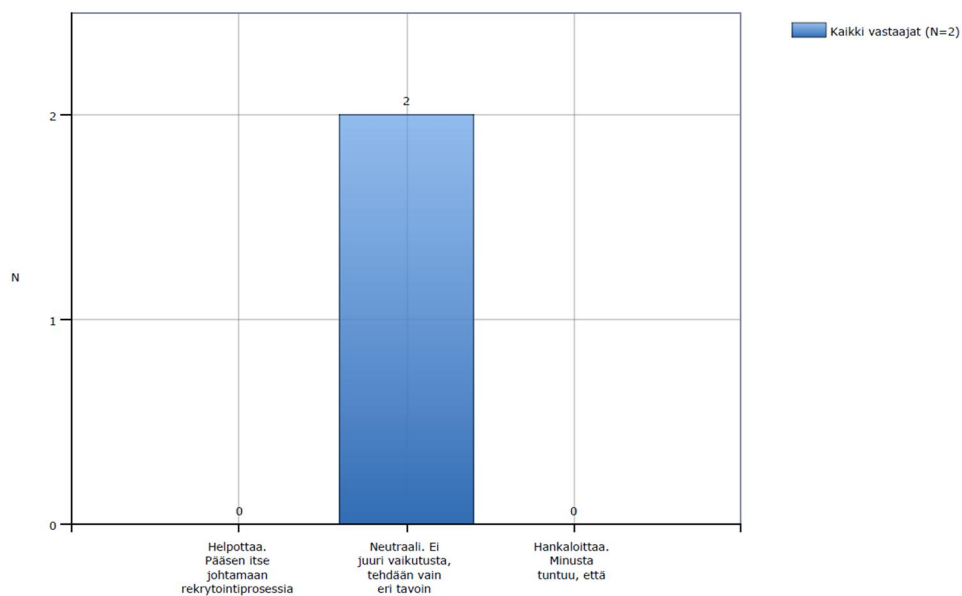
1/3

Arvioi koulutustilaisuuden puitteita



2/3

Arvioi, miten uusi toimintatapa vaikuttaa rekrytointeihisi



3/3

Palautekysely, eRekry -esimieskoulutus NK ma 12.12.2016
Avoimet vastaukset, N=2, Julkaistu: 13.12.2016

Vertailuryhmä: Kaikki vastaajat

Ei avoimia kysymyksiä.