

## **Ketterästi kehittämällä parempi tyytyväisyys henkilöstöhallintoon**

Maria Ylitalo



<b>Tekijä(t)</b> Maria Ylitalo	
<b>Koulutusohjelma</b> Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Ketterästi kehittämällä parempi tyytyväisyys henkilöstöhallintoon	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 58 + 4
<b>Opinnäytetyön otsikko englanniksi</b> Better satisfaction to human resources with agile developing	
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Ulkoministeriön sisäistä asiakastyytyväisyyttä henkilöstöhallinnon palveluihin. Tutkimusongelmana oli asiakastyytyväisyyden alhainen taso. Asiakastyytyväisyyden nostamiseksi korkeammalle tasolle opinnäytetyön tuloksena syntyi henkilöstöhallinnolle ketterän kehittämisen malli.</p> <p>Opinnäytetyön taustalla oli syksyllä 2017 käynnistetty HRTUKI-hanke, jonka tarkoituksena oli kehittää henkilöstöhallinnon toimintoja ja asiakaspalvelua. Kehittämishankkeen aikana henkilöstöhallinnon palveluita ulkoistettiin Palkeille.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään henkilöstöhallintoa palveluna, eli sisäisiä palveluita, palveluiden ulkoistamista ja muutosta sekä muutoksen johtamista. Palveluiden kehittämisosiossa tarkastellaan digitalisaatiota, palvelumuotoilua ja kokeilemalla kehittämistä sekä erityisesti ketterää kehittämistä.</p> <p>Opinnäytetyötä tehtiin syksyn 2017 ja kevään 2019 välillä. Kyselytutkimus henkilöstölle toteutettiin syksyllä 2017 ja opinnäytetyö valmistui keväällä 2019.</p> <p>Tutkimustuloksista nousi esille asiakastyytyväisyyden taso henkilöstöhallinnon palveluihin ja kehitysehdotuksia sisäisen asiakastyytyväisyyden kohentamiseen. Teorian ja kyselytutkimuksen pohjalta syntynyt ketterän kehittämisen HR koostuu kuudesta osiosta: läpinäkyvä &amp; avoin, osaamista kehittävä, digitaalinen, asiantunteva, kokeileva ja palvelualtis.</p> <p>Johtopäätöksistä selviää, miten opinnäytetyön tavoite saavutettiin tekemällä henkilöstöhallinnolle ketterän kehittämisen malli ja miten se linkittyy Ulkoministeriössä tehtyyn selvitykseen häirintätapausten ennaltaehkäisyssä ja Ulkoministeriössä käynnissä oleviin kehityshankkeisiin.</p>	
<b>Asiasanat</b> Ketterä kehittäminen, henkilöstöhallinto, sisäiset palvelut, asiakastyytyväisyys	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Ulkoministeriö organisaationa .....	1
1.2	Kehittämishankkeen ympäristö .....	2
1.3	Tutkimusongelma.....	3
1.4	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus .....	4
2	Henkilöstöhallinto palveluna .....	5
2.1	Sisäiset palvelut .....	5
2.2	Palveluiden ulkoistaminen.....	6
2.3	Muutos ja sen johtaminen .....	7
3	Palveluiden kehittäminen .....	9
3.1	Digitalisaatio .....	9
3.2	Palvelumuotoilu.....	10
3.3	Kokeilemalla kehittämistä.....	12
3.3.1	Ketterä ohjelmistokehitys .....	13
3.3.2	Ketterä kehittäminen henkilöstöhallinnossa.....	15
4	Menetelmävalinnat .....	18
4.1	Laadullinen tutkimus .....	18
4.2	Kyselytutkimus .....	19
5	Asiakastyytyväisyys henkilöstöhallintoon ja sen palveluihin.....	21
5.1	Taustakysymyksiä.....	22
5.2	Tutkimuskysymyksiä koko henkilöstölle .....	24
5.3	Esimiehille osoitetut kysymykset .....	41
5.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	43
5.4.1	Validiteetti .....	43
5.4.2	Reliabiliteetti.....	44
6	Henkilöstöhallinnon ketterän kehittämisen malli .....	46
7	Johtopäätökset ja loppupohdintaa .....	50
7.1	Haastattelu - Ulkoministeriössä käynnissä olevat kehityshankkeet.....	50
7.2	Selvitys häirintätapauksen ennaltaehkäisystä .....	52
7.3	Loppupohdintaa ja kommentteja henkilöstöhallinnosta.....	53
7.4	Oma oppiminen.....	54
	Lähteet .....	56
	Liitteet.....	59
	Liite 1. Kyselyn runko .....	59

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ulkoministeriön sisäistä asiakastytyvääisyyttä henkilöstöhallinnon palveluihin. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda henkilöstöhallinnolle toimintamalli, joka mahdollistaa paremman sisäisen asiakastytyvääisyyden. Osana opinnäytetyötä tehtiin kyselytutkimus syyskuussa 2017, jolla selvitettiin ulkoministeriön virkamiesten tyytyväisyyttä henkilöstöhallintoon ja asiakastytyvääisyyttä palvelussuhteiden nykyiseen toimintamalliin ja ohjeistuksiin. Tutkimuksella kartoitettiin asiakastytyvääisyyden nykytila ja kysyttiin henkilöstöltä parannusehdotuksia nykyisiin toimintatapoihin. Kaikkia henkilöstöhallinnon toimintoja ei ulkoisteta Palkeille. Opinnäytetyössä keskityttiin kehittämään henkilöstöhallinnon palveluita, jotka jäävät ulkoministeriön oman HR-henkilöstön hoidettavaksi.

## 1.1 Ulkoministeriö organisaationa

Ulkoministeriön vastuualueina on ulko- ja turvallisuuspolitiikka, kehityspolitiikka ja kehitysyhteistyö sekä taloudelliset ulkosuhteet. Suomen ulkopolitiikan tavoitteena on vahvistaa maamme kansainvälistä asemaa, turvata Suomen itsenäisyys ja alueellinen koskemattomuus. Tavoitteena on myös parantaa suomalaisten turvallisuutta ja hyvinvointia. Suomi edistää kansainvälistä vakautta, rauhaa, kestäväää kehitystä, demokratiaa, ihmisoikeuksia, oikeusvaltioperiaatetta ja tasa-arvoa. (UM verkkosivut 2018.)

Toimintaa ohjaavat strategiset painopisteet, arvot, henkilöstöstrategia sekä tietyt lait ja asetukset. Ulkoministeriön strategisia painopisteitä ja tavoitteita edistetään eri politiikka-lohkojen ja toimintojen yhteistyöllä. Vuosina 2018 – 2022 ulkoasiainhallinto edistää Suomen ja suomalaisten turvallisuutta ja hyvinvointia työskentelemällä Suomen, sen lähialueiden ja kansainvälisen turvallisuuden sekä vakauden hyväksi, edistää sääntöpohjaista kansainvälistä järjestelmää ja Agenda 2030:n toimeenpanoa ja ilmastonmuutoksen torjumista. Ulkoasiainhallinto edistää Suomen kasvua tukevia avoimia taloussuhteita ja tukee suomalaisyritysten osallistumista kansainväliseen kauppaan ja arvoketjuihin. Ulkoasiainhallinto työskentelee ihmisoikeuksien, tasa-arvon sekä demokratian vahvistamiseksi ja palvelee koko valtionhallintoa, kansalaisia, yrityksiä, järjestöjä, mediaa ja muita yhteistyökumppaneita. (UM Foorumi 2017.)

Ulkoministeriön arvoja ovat yhteistyö, luovuus ja tuloksellisuus. Yhteistyöllä tarkoitetaan sitä, että henkilöstö arvostaa kollegoitaan ihmisinä ja osajina. Se noudattaa sovittuja pelisääntöjä, toimii avoimesti ja huolehtii tiedonkulusta. Tavoitteet saavutetaan vain yhteistyön avulla. Ulkoministeriö toimii aktiivisessa yhteistyössä myös sidosryhmiensä ja yhteistyökumppaniensa kanssa. Henkilöstöä kannustetaan kaikessa toiminnassa uutta

luovaan ja ennakkoluulottomaan ajatteluun. Ulkoministeriö tarttuu rohkeasti uusiin haasteisiin jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Henkilöstö on valmis ammatilliseen ja inhimilliseen kehittämiseen ja oman organisaation aktiiviseen kehittämiseen. Tuloksellisuudella tarkoitetaan sitä, että henkilöstö osaa työnsä ja on luotettavaa. Henkilöstö vastaa osaltaan koko organisaation tuloksista, palvelun laadusta sekä puuttuu epäkohtiin. Se on valmis luopumaan ennakkoluulottomasti tuloksettomista toimintatavoista ja kehittämään niiden tilalle uusia ja toimivampia ratkaisuja. (UM Foorumi 2017.)

## **1.2 Kehittämishankkeen ympäristö**

Ympäristö kehittämistehtävälle oli Helsingin Katajanokalla sijaitseva ulkoministeriö, sekä ulkomaan edustustot. Koko ulkoministeriössä työntekijöitä on n. 2500 n. 70 eri maassa. Ulkoministeriön toiminta keskittyy 21 alueosastoon, joiden alaisuudessa myös edustustot ovat. Alueosastoja ovat: ulkoministeri, poliittinen osasto, itäosasto, hallintopalvelut, protokollapalvelut, kansallinen turvallisuusviranomaisen, ulkomanakauppa- ja kehitysministeri, taloudellisten ulkosuhteiden osasto, Amerikan ja Aasian osasto, talousyksikkö, sisäisen tarkastuksen yksikkö, pohjoismaisen yhteistyön ministeri, kehityspoliittinen osasto, Afrikan ja Lähi-idän osasto, oikeuspalvelu, kehitysevaluoinnin yksikkö, virkamiesjohto, Eurooppa-osasto, viestintäosasto, konsulipalvelut ja suunnittelu- ja tutkimusyksikkö.

(UM Foorumi 2017.)

Ulkoministeriöön tullaan pääsääntöisesti kahdella tavalla yhteishaun kautta joko kansainvälisten asioiden valmennuskurssille (Kavaku) tai hallintouran kurssille (Halku). Lisäksi ulkoministeriöön rekrytoidaan erityisvirkamiehiä pysyviin tai määräaikaisiin tehtäviin ja ulkomaanedustustoihin erityisasiantuntijoita määräaikaisiin tehtäviin. Edustustoissa työskentelee usein lisäksi paikalta palkattua henkilökuntaa. Näiden lisäksi on myös korkeakouluharjoittelijoita ja kesäapulaisia. Ulkoministeriössä yleisurallaisilla (Kavaku ja Halku) uraan liittyy tehtävänkierto, joten yleensä tehtävää ja jopa maata vaihdetaan n. kolmen vuoden välein. (UM Foorumi 2017.)

Syksyllä 2017 ulkoministeriössä käynnistettiin HRTUKI-kehittämishanke, jonka tavoitteena oli kehittää henkilöstöhallinnon toimintoja ja asiakaspalvelua. Erityisesti osaamisen johtamisen ja kehittämisen tuli tukea paremmin ulkoasiainhallinnon strategisia, pitkän aikajänteen tarpeita. Keskeisenä osa-alueena oli palvelussuhteen hallintaan liittyvien palveluiden kehittäminen niin, että ne ovat asiakkaiden kannalta selkeät ja toimivat tehokkaasti ja laadukkaasti. Kehittämishankkeen aikana henkilöstöhallinnon palveluita ulkoistettiin Palkeille (Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus). (UM Foorumi 2017.)

Uusi HRTUKI-kehittämishankkeen toimintamalli otettiin käyttöön 15.11.2017. Toimintamallin ideana oli, että ulkoasiainhallinnon virkamies lähettää palvelupyynnön suoraan Palkeille, lähettämättä sitä ensin ulkoministeriön henkilöstöhallintoon. Näin yksi vaihe jäi käsittelyssä pois ja toiminnan oli tarkoitus selkeytyä ja nopeutua muutoksen jälkeen. Uudistuksen jälkeen virkamiehillä on selkeä asiointikanava (Pointti-järjestelmä) Palkeiden kanssa, joten asiakaspalvelu selkiytyy aiemmasta. Aiemmin henkilöstöhallinnolla oli käytössä mm. lukuisia eri sähköpostiosoitteita, joista tiedustella asioita. Lisäksi ohjeistukset henkilöstöhallintoon liittyvien toimintojen osilta ovat monissa eri paikoissa, vaikeasti tulkittavia ja vaikeasti löydettävissä. Uuden toimintamallin ja ohjeistuksen myötä virkamiesten työaika henkilöstöhallinnossa keskitettiin muihin tehtäviin. (UM Foorumi 2017.)

Kehittämistehtävää tehtiin yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa. Tutkimuskysymykset on suunniteltu henkilöstöjohtajan, muiden esimiesten ja henkilöstöhallinnon henkilöstön kanssa yhteistyössä. Tutkimus toteutettiin henkilöstölle mahdollisimman helpolla tavalla. Opinnäytetyön tiimoilta järjestettiin ministeriössä muutamia tapaamisia, jossa käytiin läpi tutkimusta ja opinnäytetyön etenemistä.

### **1.3 Tutkimusongelma**

Tutkimuksessa tutkimusongelmana tarkasteltiin asiakastyytyväisyyttä henkilöstöhallinnon tämän hetkisiin palveluihin ja siihen, miten henkilöstön mielestä asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön näkemyksiä henkilöstöhallinnon ohjeisiin. Tutkimusongelmaa alettiin miettiä seuraavien kysymysten kautta:

- Miten tyytyväisiä ollaan henkilöstöhallinnon nykyisiin palveluihin?
- Miten henkilöstöhallinnon palveluita voitaisiin kehittää?
- Miten henkilöstöhallinnon ohjeistukset koetaan?
- Millaisia ohjeiden tulisi olla, jotta ne olisivat helposti ymmärrettävissä?
- Mistä asioista ohjeita tarvitaan ja mistä niitä on helpoin etsiä?

Kehittämistehtävästä ei syntynyt taloudellisia resursseja, koska työn tekijä on itse töissä kohdeorganisaatioissa. Kehittämistehtävää tehtiin pääosin vapaa-ajalla ja tarvittaessa työajalla sellaisissa tapauksissa, kun työpaikalta tarvitaan tietoa työn tekemiseen. Opinnäytetyöstä ei synny merkittävästi erillisiä kustannuksia. Projektin työvoimana toimii opinnäytetyön tekijä hyödyntäen kollegojen tietämystä ja osaamista. Tutkimukseen käytetty Webropol-järjestelmä on jo aikaisemmin ulkoministeriön käytössä.

#### 1.4 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön päätavoitteena on luoda henkilöstöhallinnolle malli, joka mahdollistaa asiakastytyväisyyden kasvun. Ratkaisuja asiakastytyväisyyden parantamiseen etsittiin sekä teorian että tutkimustulosten pohjalta. Opinnäytetyön alatavoitteita ovat henkilöstöhallinnon ajankäytön tehostuminen, toimintojen näkyminen selkeämpänä henkilöstölle ja henkilöstölle välittyvä tunne tasa-arvoisesta kohtelusta.

Kehittämistehtävässä haluttiin tarkastella aiempia toimintatapoja sekä ohjeita ja pyrittiin kehittämään uusia lähestymistapoja ohjeiden laadintaan sekä hyödyntämään jo olemassa olevia hyviä tapoja. Uusien toimintamallien tulisi näkyä käyttäjille yhä sujuvampana ja tasaalaisempana palveluna ja siten, että mistä kanavasta (fyysinen kohtaaminen, puhelinkohtaaminen, verkkotapaaminen, jne.) tahansa virkamies palvelua hakee, hän kokee aina saavansa yhdenmukaista palvelua. Tärkeä osa on siis toimintamallien yhdenmukaistaminen niin, että ne sisäistetään koko organisaatiossa samalla tavalla. Asiakastytyväisyyden tila nykyiseen toimintamalliin ja henkilöstöhallinnon palveluihin selvitettiin syksyllä 2017 tehdyllä kyselytutkimuksella.

Opinnäytetyön osalta rajattiin pois osaamisen johtaminen. Lisäksi pois rajattiin Palkeiden tarjoamat palvelut henkilöstölle, vaikka tutkimuksessa selvitettiin tyytyväisyyttä myös aikaisempiin toimintamalleihin, joita henkilöstöhallinto hoiti. Tässä työssä ei myöskään keskitytty henkilöstöhallinnon organisaatio- ja tehtävarakenteen uudistamiseen. Opinnäytetyössä keskityttiin uuden toimintamallin tuomiin mahdollisuuksiin asiakastytyväisyyden parantamisessa.

## 2 Henkilöstöhallinto palveluna

HR-asiantuntija yhdistää organisaation liiketoiminnan ja ihmisen toiminnan. HR-ammattilaiset tavoittelevat kaikissa moninaisissa rooleissaan toiminnan tuloksellisuutta. Yhteistyössä linjajohdon ja muun henkilöstön kanssa HR-ammattilaiset voivat luoda organisaation, joka pystyy muuttumaan, oppimaan, reagoimaan ja toimimaan ketterästi alati muuttuvissa tilanteissa ja kilpailun kärjistyessä. (Kalliosalmi 2016.)

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen ovat suoraan yhteydessä liiketoimintaa suuntaavat strategiset valinnat. Monessa yrityksessä henkilöstövoimavarat ovat ratkaiseva lähtökohhta, jonka varassa voidaan strategisia valintoja tehdä. Erityisesti näin on asiantuntijavaltaisissa organisaatioissa. Liiketoimintastrategia asettaa vaatimuksia ja reunaehdoja henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Ne muodostavat yhdessä tiiviisti toisiinsa nitoutuvan prosessin. (Viitala 2014, 41.)

Ulkoministeriö tuottaa henkilökunnalleen monia erilaisia palveluita, kuten palvelussuhdeasioita, työhyvinvointiasioita, edustustoihin lähteville erilaisia korvauksia, paikalta palkattujen asioita, osaamisen kehittämistä, siirtoihin liittyviä palveluita, jne. Lisäksi ulkoministeriö hoitaa uusien työntekijöiden rekrytointia yhdessä konsulttiyrityksen kanssa. Siirrot tehtävänkiertoon edustustoihin sekä ministeriöön hoidetaan sisäisesti henkilöstöhallinnossa. Osa henkilöstöhallinnon palveluista on ollut jo aiemmin Palkeiden hoidettavana ja osa palveluista ulkoistettiin jo siellä olevien palveluiden lisäksi 15.11.2017 Pointti-järjestelmän käyttöönoton myötä. Marraskuussa tapahtuneessa uuden toimintamallin käyttöönotossa osa vaiheista jäi pois henkilöstöhallinnolta, joten virkamies laittaa pyynnöt suoraan Palkeisiin Pointti-järjestelmän kautta. Toimintamallin muutoksen myötä henkilöstöhallinnossa pystytään kohdentamaan käytettävissä oleva työaika uudella tavalla.

### 2.1 Sisäiset palvelut

Ainakin jossain määrin palvelu on aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. Yleensä palvelu toimitetaan asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Tärkein piirre palveluissa on niiden prosessiluonne. Palveluissa on toiminnoista koostuvia prosesseja, joissa käytetään monenlaisia resursseja kuten tietoa, järjestelmiä, infrastruktuureita, ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja – usein vuorovaikutuksessa suoraan asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. (Grönroos 2010, 77 & 79.)



Perinteisesti asiakkaita on pidetty yrityksen ulkopuolisina ihmisinä tai organisaationa. Näitä ulkoisia asiakkaita tulee palvella niin, että he ovat tyytyväisiä yritykseen. Palveluntarjoajan ja käyttäjän välisiä suhteita esiintyy kuitenkin myös organisaation sisällä ja verkostokumppaneiden kesken. Yrityksen asiakaspalvelutoiminnot ja henkilökunta tarvitsevat tukea muilta yrityksen työntekijöiltä ja toiminnoilta palvellakseen ulkoisia asiakkaita. Jokaisessa palveluorganisaatiossa on paljon sisäisiä palvelutoimintoja. Palvelutoiminnot tukevat toinen toistaan ja ulkoisten asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevia asiakaspalvelijoita ja toimintoja. Ulkoinen palvelu kärsii, jos sisäinen palvelu ei ole hyvää. (Grönroos 2010, 413.)

Henkilöstöhallinnossa on pitkään kannettu huolta työntekijöiden motivaatiosta ja asenteista ja yritykset ovat harrastaneet työmoraalia kohentavia toimenpiteitä. Sisäisen markkinoinnin käsite on tuonut kolme uutta näkökulmaa henkilöstöressurssien hallintaan:

- Työntekijöistä muodostuu yrityksen ulkoisille asiakkaille tarkoitettujen tarjoomien sekä sen ulkoisten markkinointiohjelmien ensimmäiset eli sisäiset markkinat.
- Yritys pyrkii koordinoitusti, määrätietoisesti ja aktiivisesti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen.
- Yrityksen sisäisiä osastoja, toimintoja ja ihmisiä tulee tarkastella sisäisinä asiakaina, joille on tarjottavat sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisillekin asiakkaille. (Grönroos 2010, 443 – 444.)

## **2.2 Palveluiden ulkoistaminen**

Ulkoistamiseksi voidaan katsoa kaikki sellainen toiminta, jossa ulkoistava yritys siirtää osan tai kaiken toiminnoistaan ulkoistuspalvelujen tarjoajalle. Yritykset voivat myös perustaa liiketoimintansa suoraan ostettujen palvelujen varaan, jolloin on kyse palvelujen hankinnasta, ei ulkoistamisesta. Ulkoistamisen syistä tehdyistä tutkimuksista käy ilmi, että tärkein tai yksi tärkeimmistä syistä ulkoistamiselle on kustannussäästöt. Palveluntarjoaja voi tuottaa palvelun edullisemmin, jos sen tuottavuus on ulkoistavaa yritystä korkeampi kyseistä palvelua tuottaessa tai sen tuotannontekijöiden kustannukset ovat ulkoistavaa yritystä alemmat. Yleensä ulkoistettavaan palveluun erikoistunut yritys pystyy tuottamaan palvelun laadukkaammin ja tehokkaammin kuin yritys, jossa palvelu on yksi monista tukitoiminnoista. Tuottavuutta lisää hyvä johtaminen, pitkälle standardoidut ja loppuun saakka hiotut palvelut sekä niitä tukevat tietojärjestelmät ja tuotekehitys. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 15, 19 – 22.)

Toinen ulkoistuksen syy voi olla ydintoimintoihin keskittyminen. Tällöin nähdään, että vaikka yritys pystyisi tuottamaan palvelun itse halvemmalla, oman ajan ja rahojen nähdään tuottavan vielä paremmin jossain muualla. Muita syitä ulkoistamiselle voi olla esim. taseen keventäminen, laadun parantaminen ja toimintatapojen yhtenäistäminen, yrityksen sisäinen rekrytointikielto, kiinteiden kustannusten välttäminen, budjettiin liittyvien rajoitteiden kiertäminen, työvoiman saatavuus, osaamisen saatavuus sekä ongelmallinen työyhteisö. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 19 – 22.)

Ulkoa ostetun palvelun eduksi on havaittu haavoittuvuuden vähentyminen, sillä lisä- ja sijaistyövoimajärjestelyt siirtyvät tarjoajan huoleksi. Osaamisen taso voidaan lisäksi näillä alueilla taata paremmin, sillä tarjoava yritys kantaa vastuun osaamisen kehittämisestä. Monesti tarvittu palvelu ostetaan samalta alihankkijalta useiden vuosien ajan. Näin rakentuu vähitellen luottamuksellinen kumppanuussuhde, jossa kummankin osapuolen toimijat tuntevat toistensa toimintatavat ja tarpeet. (Viitala 2014, 79.)

### **2.3 Muutos ja sen johtaminen**

Tarve muutokselle voi tulla itse organisaatiosta tai organisaation ulkopuolelta. On tärkeää tiedostaa, mikä muutosta ajaa, jotta pystytään varmistamaan ja rajaamaan muutoksen oikea suunta ja päämäärä ennen kuin muutosta aletaan käynnistää. Organisaation suunta muutoksessa määräytyy organisaation vision, mission, päämäärän/tavoitteen, strategian ja taktiikan kautta. Visio kuvailee mitä organisaatio haluaa olla, mihin suuntaan ollaan matkalla ja mitä se tulevaisuudessa haluaa olla. Organisaation missio määrittelee, mikä organisaation tarkoitus on. Päämäärät ja tavoitteet ovat tarkempia ja paremmin realisoitavissa olevia tavoitteita, jotka voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin tavoitteisiin. Niitä voidaan myös mitata. Strategia on suunnitelma, jonka avulla etsitään pääsyä täältä tuonne – strategia on vision realisoituma. Taktiikka on lyhyen ajan suunnitelma ja käytäntö, jonka avulla saavutetaan välietappeja. Organisaation arvot voivat olla mukana määrittelemässä muutoksen rajoja, joiden mukaan muutostilanteessa toimitaan. (Green 2007, 34 – 35.)

Yleisimpiä kehityshankkeiden huonon onnistumisen syitä on resurssien varaaminen tai niiden varaamatta jättäminen. Jos kehitystyöhön ei voida osoittaa työaika, niin hanke ei silloin ole tärkeä. Johdon sitoutuminen on tärkeää kehityshankkeen onnistumiselle. Jos johto ei osoita kiinnostusta hanketta kohtaan, eikä luo sille hyviä mahdollisuuksia, kehitystyö on hukkaan heitettyä rahaa ja aikaa. Isoissa muutoshankkeissa ylimmän johdon tulee toimia muutoksen vetäjän roolissa. (Apilo, Salkari, & Taskinen 2007, 175.)

Usein ihmisten johtaminen on muutoksen johtamista. Karismaattisuus, huomion kiinnittäminen yksilöön ja älyllinen virikkeellisyys ovat muutoksen johtamisen elementtejä. Jokais-ta pyritään pitämään ajan tasalla henkilökohtaisesti. Tähän soveltuvat esimerkiksi kah-denkeskiset keskustelut, sillä silloin jokaista voi kohdella yksilönä. Yksilön motivaatio on tärkeintä. Motivaatio on jokaisella erilaista ja sisäinen motivaatio on myös yksilöllistä. Ih-mistä ei voi ulkopäin tulevalla voimalla motivoida tai sitouttaa, vaan hyvät suoritukset syn-tyvät aina sisäisen motivaation voimalla. Ihmisten johtaja kykenee yhdistämään organi-saation tarpeet ja yksilöiden sisäisen motivaation ja antamaan hyvien tulosten syntyä. (Leskelä 2002, 25.)

Yksilön huomioimisen lisäksi johtajan tulee antaa tukea ja auttaa ihmisiä näkemään työ-prosessit uudessa valossa. Inspiraatio syntyy, kun karismaattinen johtaja viestittää muille vision kautta korkeatasoisia odotuksia. Ihmisen tietoisuutta pyritään nostamaan ongel-manratkaisuun liittyvien seikkojen taustoista älyllisen virikkeisyyden avulla. Asioita kan-nustetaan tarkastelemaan laajemminkin kuin vain välittömästi työhön liittyvien seikkojen kautta, sillä luovuus on tulevaisuudessa yhä useamman organisaation tärkein voimavara. (Leskelä 2002, 25 – 26.)

Usein ne, jotka pystyvät saamaan muutoksen aikaan, arvostavat osittain ennustamatonta ja lyhytaikaista luonnetta. Samaiset ihmiset etsivät ideoita ja keinoja selviytyäkseen ja kehittääkseen yhä useampia prosessin osatekijöitä kohti tavoitteita. Tällaiset muutosagen-tit ovat avoimia vaikutteille ja kehittelevät prosessin aikana uusia tavoitteita. Muutosval-miuteen tarvitaan seuraavia ominaisuuksia: henkilökohtaista visiointikykyä, tutkimustaitoa, asioitten hallintataitoa ja yhteistyökykyä. (Leskelä 2002, 28.)

### 3 Palveluiden kehittäminen

Suomalaisjohtajia HR-toiminnoissa kiinnostaa tekninen optimointi, kun muissa länsimaisissa satsataan johtajuuteen ja henkilöstön sitouttamiseen. Tämä selviää Deloitteen tekemästä henkilöstöjohtamisen globaaleista trendeistä kertovasta raportista. Suomalaisjohtajat pitävät tärkeimpänä HR-teknologiaa, työn yksinkertaistamista sekä HR- ja henkilöstöanalytiikkaa, kun globaalisti trendilistan kärjessä ovat työkuultuuri, sitouttaminen ja johtajuus. Suomessa yritykset taistelevat henkilöstön vähennystarpeen kanssa sekä oikeiden osaajien ja sitouttamisen kanssa. Usein johtajia palkitaan liiketulosperusteisesti, eikä kulttuurin rakentamisesta tai tiimien sitouttamisesta. Tiukkoina aikoina henkilöstöä pitää karsia, löytää oikeat avainhenkilöt ja epätyypilliset työsuhteet ja alihankkijoiden käyttö yleistyvät. Pelkästään järjestelmiä vaihtamalla henkilöstöhallinnon ongelmat eivät ratkea. Vaikka Suomi on edellä teknologiassa, muutoksen hallinta ja linkitys työhön puuttuvat. (Hakola 2015.)

Ulkoministeriön henkilöstöhallinnon palveluissa on tapahtunut muutoksia jo senkin takia, että palveluita on siirrytty käyttämään uusissa järjestelmissä (mm. Kieku ja Pointti). Uudet järjestelmät poikkeavat toimivuudeltaan jonkin verran aiemmin käytössä olleista järjestelmistä. Uusien käyttöjärjestelmien myötä toimintatavat sekä henkilöstöhallinnossa, että virkamiesten toiminnassa ovat muuttuneet. Henkilöstöhallinto tarjoaa kuitenkin henkilöstölleen vielä sellaisia palveluita, joita ei ole ulkoistettu ja joiden toimintatavat eivät ole merkittävästi muuttuneet järjestelmämuutosten myötä.

#### 3.1 Digitalisaatio

Omalta osaltaan digitalisaatio luo puitteet muutosten onnistumiselle. Digitalisaatio haastaa meitä kyseenalaistamaan olemassa olevia toimintatapoja ja luomaan ne uudelleen, entistä toimivammiksi ja joustavammiksi. Suomi on yksi maailman kärkimaista julkisissa sähköisissä palveluissa jo nyt. Suomalaisilla on myös tutkitusti EU-maiden paras digiosaaminen, joten menestyksen edellytykset ovat mitä mainioimmat. Tärkeintä on huolehtia kuitenkin siitä, että asiakas on palvelukehityksen keskiössä, koska silloin muotoilemme yhteiskuntaamme aidosti meitä itseämme varten. (Valtiovarainministeriö 2019.)

Tietojärjestelmien hyödyntäminen eli digitalisaatio organisaation toiminnassa tekee mahdolliseksi toimintojen merkittävän tehostamisen ja kustannussäästöt. Nämä tavoitteet löytyvät niin hallitusohjelmasta, kuten myös kaupunkien, kuntien ja yritystenkin visioista. Tur-

han usein muutokset kuitenkin vesittyvät siihen, että digitalisaatiohankkeet rajoittuvat vain pieniin, kapea-alaisiin kokeiluihin. Usein hankkeet ovat lyhyitä kokeiluita, joissa tietotekniikan mahdollisuuksia testataan hyvin rajatussa ympäristössä. Pitkästi digitalisaatiohankkeen hyödyn vähäisyys johtuu haluttomuudesta muuttaa vallitsevia käytänteitä ja toimintatapoja. (Pekkola 2018.)

On katsottava kokonaisuutta eikä vain yksittäistä toimea, jotta digitalisaatiosta saataisiin enemmän irti. Lisäksi tarvitaan radikaaleja muutoksia vallitseviin toimintatapoihin, asenteisiin, johtamiseen ja nykyisin käytössä oleviin tietojärjestelmiin. Avainasemassa digitalisaatiokokeilun onnistumisessa on päämäärätietoinen johtaminen. Uusien tekniikoiden ja toimintamallien oppimisesta aiheutuvat tuottavuuden notkahdukset, muutosten vastustaminen, sekä arjen kiireet ja työpaineet saavat työntekijät usein palaamaan vanhoihin tapoihin. Näihin asioihin voidaan kuitenkin vaikuttaa koulutuksella. Digitalisaatiokokeilun johtajalta vaaditaan kykyä arvioida kokeilun vaikutuksia lyhyellä ja pitkällä aikavälillä ja voimia murtaa vanhan toimintamallin valta. (Pekkola 2018.)

Jos työntekijät eivät luota digitalisaatiohankkeen johtamiseen, voi seurauksena olla ongelmia. Mahdollisten digitalisaation hyötyjen saavuttaminen vaatii nykyistä laajempaa lähestymistapaa ja pienet yksittäiset kokeilut eivät riitä. Suurempien hyötyjen tavoittelu ravistelee organisaatiota sekä koettelee johdon sitoutumista ja taitoja muutostilanteen johtamiseen. Organisaatiossa tulee pystyä pitkäkestoiseen ja kokonaisvaltaiseen ajatteluun, määrätietoiseen johtamiseen ja muutosvastarinnan murtamiseen. (Pekkola 2018.)

### **3.2 Palvelumuotoilu**

Palvelumuotoilun kautta organisaatio pystyy havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu on tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Se elää omien oppiensä mukaisesti jatkuvassa kehittämisen tilassa. Palvelumuotoilun keskeisin elementti on palvelun käyttäjä. Keskeisesti palveluissa ovat mukana myös asiakasrajapinnassa toimivat asiakaspalvelijat. Keskeistä palvelukokemuksen rakentumisessa on ymmärtää asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutus keskenään. Molempien osapuolien odotuksia, tarpeita, motivaatiotekijöitä ja arvoja tulisi ymmärtää sekä yhdessä erikseen. Kun ihminen laitetaan toiminnan keskiöön, suunnitellaan ihmisille, jotka tulevat oikeasti palveluita käyttämään. Lisäksi minimoidaan epäonnistumisen riski, koska palvelu on asiakkaiden todellisten tarpeiden pohjalta suunniteltu. (Tuulaniemi 2011, 24 & 71 – 72.)

Palvelun arvo linkittyy läheisesti palveluntarjoajan ja asiakkaan suhteen laatuun sekä palveluorganisaation sisäpuolella ja ulkopuolella olevien ihmisten välisiin suhdeverkostoihin. Palvelumuotoilun elementtejä tarvitaan sekä ihmisille jotka tarjoavat palvelua, että asiakkaille. Tämä tarkoittaa suunnittelua ihmisten kanssa, ei vain heitä varten. (Polaine, Lovlie & Reason 2013, 46.)

Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää moniin tarpeisiin ja monella eri tavalla. Se antaa loogisen toimintamallin ja yhdistää poikkeuksellisen kiinteällä ja toimivalla tavalla liiketoiminnan ja/tai organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan niin yrityksissä, julkisella sektorilla kuin voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossakin. Teknologia- ja tuotantoläheisyydestä ollaan siirtymässä tarve- ja asiakaslähtöiseen arvoajatteluun. Lähestymistapa nousee tärkeäksi myös siksi, että taloudelliset paineet ovat tiukentuneet kaikissa organisaatioissa. Liiketoiminnalliset edut liittyvät organisaation toiminnan fokusoimiseen asiakaslähtöiseksi, strategiseen suuntautumiseen, sisäisten prosessien kehittämiseen ja brändin ja asiakassuhteen syventämiseen kuin uusien ja olemassa olevien palvelujen kehittämiseenkin. (Tuulaniemi 2011, 95.)

Asiakkaan haluamia palvelun ominaisuuksia voi tavoitella seuraavilla kysymyksillä: Kuinka hyvin palvelumme vastaa asiakkaiden tarpeisiin (hyödyllisyys)? Mitkä jakelukanavat toimivat parhaiten (saatavuus)? Kuinka vaivatonta palvelua on käyttää (käytettävyyys)? Millainen on käyttäjäkokemus (kokemus)? Kuinka tehdään palvelusta erottuva, ainutlaatuinen ja mieleenpainuva (erottuminen)? Palvelun toivottavia ominaisuuksia yrityksen näkökulmasta ovat tuloksellisuus, tehokkuus ja erottuvuus. Kun palvelu tuottaa minkä lupaa, se on tuloksellinen. Kokonaistaloudellisesti tuotetut palvelut eli resurssien järkevä käyttö tarkoittaa tehokkuutta. (Tuulaniemi 2011, 101- 102.)

Palvelumuotoilu on yhteiskehittämistä. Keskeinen ajatus on palvelun eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen. Keskeisintä palvelumuotoilussa on ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit kehitettävään palveluun. Yhteiskehittämisen etuna on kaikkien osapuolten vahva sitoutuminen. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät näkökannat ja asiat tulevat mahdollisimman laaja-alaisesti huomioiduksi tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Tarkoitus ei kuitenkaan ole siis, että kaikki palvelun osapuolet olisivat päättämässä, millainen palvelu tuotetaan. (Tuulaniemi 2011, 116 - 117.)

HR:n tulisi mahdollistaa, että yrityksen arvot heijastuvat kaikkiin työntekijän kokemuksiin samalla tavoin kuin palvelumuotoilu tekee ulkoisten asiakkaiden kanssa. Aivan kuten iloiset asiakkaat ovat lojaaleja, samoin iloiset työntekijät ovat sitoutuneempia, innokkaampia

ja tuottavampia. On tärkeää luoda organisaatio, jossa työntekijät tuntevat olonsa mukavaksi ja ovat sitoutuneita lähettiläitää toimitusjohtajan visiolle. HR johtajalle korostetaan, että tämä lähestymistapa ja ihmissläheinen ajattelutapa lisäävät yrityksen houkuttelevuutta lahjakkaille ihmisille. Innovatiiviset strategiat, joita rakennetaan yhdessä auttavat heitä löytämään, säilyttämään ja motivoimaan heidän työntekijöitään. Kun henkilöä pyydetään ottamaan uusi lähestymistapa, hän kohtaa haasteen. Kuten ihmiset, me yleensä otamme innovaation samalla tavalla vastaan, kuten olemme vastahakoisia muutoksellekin. Jokaisen organisaation tulisi löytää mitkä ovat parhaita työkaluja ja tekniikoita suunnitella työntekijän kokemusta organisaation sisältä käsin. (Shah-Brandenburg 2017.)

### **3.3 Kokeilemalla kehittämistä**

Liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeammin kuin koskaan aiemmin ja teknologian kehitys pakottaa yritykset uusiutumaan entistä nopeammin. Viimeisten kahden vuosikymmenen aikana tehdyissä tutkimuksissa on käynyt ilmi, että yritysten kyky yhdistää olemassa olevan liiketoiminnan tehokas pyörittäminen uusien radikaalien innovaatioiden luomiseen, saa yritykset selviytymään ja menestymään massiivisista toimialamuutoksista huolimatta. Enää ei ole olemassa organisaatioita, joka voi menestyä pitkällä aikavälillä ilman ketterän kehittämisen ja nopean kokeilemisen taitoja. (Hassi, Paju & Maila 2015, 16 – 17.)

Lähtökohtana kokeilemalla kehittämisessä on, että se mitä ei tiedetä, ei voida suunnitella. Kokeilemalla kehittäminen sopii tilanteisiin, joissa tietoa ei ole valmiiksi saatavilla. Kokeilun avulla kyetään luomaan ymmärrys siitä, mitä tulisi tehdä ja miten tavoite saavutetaan. Monet organisaatiot puhuvat usein kokeilusta, vaikka tarkoittavat pilottia. Kokeilun ei kuitenkaan lähtökohtaisesti edes oleteta onnistuvan, toisin kuin pilotti puolestaan sisältää olettamuksen onnistumisesta. (Hassi, Paju & Maila 2015, 17.)

Valtaosassa yrityksiä tehdään kuukausikaupalla töitä tuotteen tai palvelun eteen ja vastan jälkeen kokeillaan käytännössä asiakkaiden suhtautumista. Jos tässä vaiheessa eteen tulee kriittisiä ongelmia, voi olla jo liian myöhäistä vaikuttaa niihin ja saattaa olla, että koko projekti lopetetaan kesken. Tällaisia ongelmia syntyy, sillä olemme erittäin huonoja ennustamaan ihmisten käyttäytymistä ja toimintaa. (Hassi, Paju & Maila 2015, 17.)

Kokeilulla testataan ja tunnistetaan, missä asiakasarvo on ja miten sitä tulisi tuottaa. Kokeilujen tavoitteena on luoda uusi, innovatiivinen tuote, palvelu tai toimintamalli, mutta myös kokeilujen tekemisestä itsestään voi olla hyötyä. Kokeilut luovat arvoa ennen lopullisen ratkaisun syntymistä myös seuraavilla tavoilla: ne synnyttävät tietoa, ne synnyttävät

vaihtoehtoja, ne johtavat parempiin asiakassuhteisiin ja ne houkuttelevat resursseja. (Hassi, Paju & Maila 2015, 18.)

### 3.3.1 Ketterä ohjelmistokehitys

Ketterä kehitys on yhteisnimitys useille erilaisille ohjelmistokehitysmenetelmille, joille yhteistä on iteratiivisuus ja inkrementaalisuus. Toimivaan ohjelmistoon lisätään ominaisuuksia säännöllisesti ja sitä esitellään säännöllisin väliajoin. Suunnitelmat muokkautuvat kehityksen edetessä ja dokumentaatiossa keskitytään olennaiseen. Vuorovaikutus kehittäjien, johtoportaan ja asiakkaan välillä on sujuvaa ja tiivistä. Iteratiivisilla ja inkrementaalisilla menetelmillä on pohjansa jo kauempana ohjelmisto- ja tuotekehityksen historiassa, vaikka yleisesti ajatellaan, että ne ovat tulleet käyttöön 2000-luvun vaihteessa. Jo 1930-luvulla syklien käyttöä esitettiin laadunvarmistuksessa. Ohjelmistokehitysmenetelmiä oli käytössä mm. NASAssa ja IVM:ssä 1960- ja 1970-luvuilla. Winston Royce julkaisi 1970-luvulla artikkelin, jossa hän esitteli kokemuksiinsa perustuvan kehitysmenetelmän. Tässä vesiputousmallissa toisiaan seuraavat työvaiheet: vaatimusten määrittely, analyysi, suunnittelu, ohjelmointi, testaus sekä käyttöönotto. Royce suositteli itse asiassa otettavaksi mukaan menetelmään mm. kyseisen syklin suorittamista kahdesti, eri vaiheiden välisiä iteraatiota sekä asiakkaan ottamista mukaan suunnittelutyöhön. Mallia kuitenkin seurattiin yleisesti virheellisesti yksinkertaisessa muodossaan, jonka Royce totesi artikkelissaan riskialttiiksi. (Technology Research Center 2015.)

1970- ja 1980-luvuilla pääasiallinen ohjelmistokehitysmenetelmä oli vesiputousmalli. Kuitenkin rinnalla esiintyi jo monenlaisia iteratiivisempia menetelmiä. 1990-luvulla alettiin vesiputousmallia pitää ongelmallisena ja kehitettiin erialaisia kevyempiä menetelmiä. Näistä joidenkin taustalla oli tuotantoteollisuudesta tullut Lean-ajattelutapa. Useimmiten ketteryyden alkuperänä pidetään ketterän ohjelmistokehityksen julistusta (Agile Manifesto, kuvio 1), jonka kirjoittivat 17 ohjelmistoalan ammattilaista Utahissa helmikuussa 2001. Oikeastaan julistus oli kokoelma niistä arvoista, jotka 1990-luvulla uusia menetelmiä kehittäneet ohjelmistoammattilaiset olivat kokeneet hyviksi. (Technology Research Center 2015.)



### Ketterän ohjelmistokehityksen julistus

Löydämme parempia tapoja tehdä ohjelmistokehitystä, kun teemme sitä itse ja autamme muita siinä. Kokemuksemme perusteella arvostamme:

Yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja  
Toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota  
Asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluita  
Vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa

Jälkimmäisilläkin asioilla on arvoa, mutta arvostamme ensiksi mainittuja enemmän.

Kent Beck	James Grenning	Robert C. Martin
Mike Beedle	Jim Highsmith	Steve Mellor
Arie van Bennekum	Andrew Hunt	Ken Schwaber
Alistair Cockburn	Ron Jeffries	Jeff Sutherland
Ward Cunningham	Jon Kern	Dave Thomas
Martin Fowler	Brian Marick	

© 2001, the above authors  
this declaration may be freely copied in any form,  
but only in its entirety through this notice.

Kuvio1. Ketterän ohjelmistokehityksen julistuksen arvot (Beck ym., 2001.)

Ketterien menetelmien näkyvyydessä on ollut erittäin huomattava muutos järjestelmäprosessien ajattelussa viimeisen viidentoista vuoden aikana (Fowler 2005), mutta itse asiassa monet ”ketterät ideat” ovat olleet olemassa 70-luvulta lähtien tai jopa aiemmin. Monet tutkimukset ja arviot on johdettu ketteristä menetelmistä, joiden syntyamisestä ne syyttävät reaktion perinteisiä menetelmiä vastaan. Ketterillä menetelmillä on vahvat juuret ohjelmistotuotannossa. Ihmiset, jotka kritisoivat perinteisiä menetelmiä ehdottavat vaihtoehtoisia lähestymiskeinoja, jotka olivat itse asiassa ketteriä ideoita kuten: vastaus muutokseen, asiakkaan osallistaminen ja toimiva ohjelmisto dokumentoinnin sijaan. (Abbas, Grawell & Wills 2019.)

Ketterät projektit onnistuvat useimmin kuin vesiputousmallilla tehdyt. Vesiputousprojektin tyypillisiä ongelmia ovat mm. kommunikoinnin puute, hutiin menevä toiminnallisuus, viivästyksset, kasautuvat ongelmat, aikaa ja rahaa kuluu riitelemiseen, vastuun välttely varsinkin asiakkaan päässä ja muuttuvia vaatimuksia/kasvavaa ymmärrystä ei saada hallittua. Ketterän ohjelmistokehityksen etu syntyy siitä, että yksilöitä ja kanssakäymistä arvostetaan enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja, toimivaa ohjelmistoa arvostetaan enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota, yhteistyötä arvostetaan enemmän kuin sopimusneuvotteluita ja vastaamista muutokseen arvostetaan enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa. Julkishallinnon avainrooleja ketterässä kehityksessä ovat vastuunotto visiosta eli projektin suunnasta, resursointi, koko päätöksentekoketjun pohdinta läpi, hankinta, sopimushallinta ja läpinäkyvyys. Ketteryyden tunnistaa esimerkiksi seuraavista

kriteereistä: Tiimillä on valtaa tehdä päätöksiä, käyttäjät osallistetaan kehitysprosessiin, kehitystyö tapahtuu pienissä osajulkaisuissa, joita voidaan kehittää edelleen, vaatimukset elävät, mutta aikataulu ei, vaatimukset kuvataan ylätasolla, kevyesti ja visuaalisesti, keskitytään säännöllisten tulosten ulos saamiseen, testausta tehdään läpi koko projektin, keskitytään etsimään 20 % ratkaisuja, jotka täyttävät 80 % tarpeesta (80/20 -sääntö) ja kaikilla projektin pelaajilla on yhteiskehittävä ote. (Luoto 2013.)

### **3.3.2 Ketterä kehittäminen henkilöstöhallinnossa**

Nopeasta innovoinnista on tullut strateginen pakko useimmille yrityksille. Ketteryys ei ole enää vain teknologiaa varten vaan se on tehnyt tuloaan myös muille toiminnoille, kuten tuotekehitykseen, tuotantoon ja markkinointiin. Nyt ketteryys muuttaa tapaa, jolla organisaatiot palkkaavat, kehittävät ja johtavat väkeään. Yritysten toiminnot ja ydin liiketoiminta ovat korvanneet suurilta osin pitkän aikavälin suunnittelumallit ketterillä keinoilla, jotka mahdollistavat ne sopeutumaan ja innovoimaan nopeammin. Koska HR koskettaa organisaation jokaista kohtaa ja työntekijää, sen muutos ketteryyteen saattaa olla laaja ja vaikeampi kuin muissa toiminnoissa. Kun yritykset omaksuivat ketteriä keinoja ydinoperaatioissaan, he jättivät pois etukäteen tehtävät suunnitelmat seuraavalle tai useammille vuosille siitä, miten projektit tulisivat onnistumaan tai päättyisivät. Kun ihmiset työskentelevät lyhemmissä projekteissa eri esimiesten kanssa, palaute suorituksesta tulee saada useammin, kuin kerran vuodessa. (Cappeli & Tavis 2018.)

Yritykset, jotka parhaiten omaksuvat ketterän kyvyn keinoja, investoivat terävöittääkseen johtajien valmennustaitoja. Väittäjä on, että rakentamalla työntekijöiden kykyjä sekä suhdetta esimiehiin, sitoutuneisuus kasvaa ja sen myötä yritys pystyy innovoimaan ja liikkumaan nopeammin. Useimmat yritykset organisoivat työnsä projekti projektin perään ja niiden johtamis- ja kykysysteeminsä ovat enemmän tiimeihin keskittyneitä. Yritysten tulisi oppia käsittelemään ja antamaan monen suuntaista palautetta työntekijöiden, esimiesten ja tiimien kesken, eikä pelkästään palautetta annettuna esimieheltä työntekijälle. (Cappeli & Tavis 2018.)

Palkkio toimii parhaiten motivaatioina, kun sen saa niin pian kuin mahdollista toivotun käyttäytymisen jälkeen. Palkkioita käytetään myös vahvistamaan ketteriä arvoja, kuten tiedonjakamista ja osaamista. Työnhausta ja palkkaamisesta on tullut kiireellisempää ja ketterämpää. Kuten palkkaaminen, myös oppimisen ja kehittämisen on täytynyt muuttua tuodakseen uusia kykyjä organisaatioon nopeammin. Useimmilla yrityksillä on käytössään oppimismoduuleita, joihin työntekijöillä on pääsy. Vaikka niistä on joillekin apua, se on

kuitenkin hieman, kuin antaisi opiskelijalle kirjaston avaimen ja pyytäisi heitä menemään sinne miettimään, mitä heidän tulee osata ja sen jälkeen opetella se. Uudemmat lähestymistavat käyttävät data-analyysiä identifioimaan työhön tarvittavat taidot ja sen jälkeen ehdottavat minkälaista koulutusta tulevaisuuden työtä varten kannattaa opiskella heidän osaamisensa ja kiinnostuksensa kohteisiin nähden katsottuna. (Cappeli & Tavis 2018.)

Kaikkiin töihin nopeat innovointimenetelmät eivät toimi ja silloinkin kun ne sopivat, ne saattavat kohdata vastustusta, etenkin HR:ssa. Monien prosessien tulee muuttua suunnittelupohjaisesta ”vesiputousmallista” ja jotkut prosesseista ovat nitoutuneet informaatiojärjestelmiksi, työtittelleiksi ja niin edelleen. HR:n ei ole tarvinnut muuttua vuosikausiin. Nyt on kuitenkin paine muuttua. Paine tulee operatiiviselta tasolta, joka tekee vanhoissa tavoissa roikkumisesta vaikeampaa. (Cappeli & Tavis 2018.)

Perinteiset HR-prosessit eivät palvele aina nykypäivän nopeatahtista työelämää. Miettimällä, mikä tuo tavoitteiden kannalta todellista lisäarvoa ja mikä on toisarvoista, saadaan henkilöstöhallintoa ketterämmäksi. Lean ajattelutavassa pyritään poistamaan hukkaa ja turhaa tekemistä parantamalla jatkuvasti toimintamalleja. Lisäksi lean filosofiaan kuuluu vahvasti arvostus ihmisiä kohtaan ja pitkäjänteinen johtaminen. HR-osaston toiminnasta voi löytyä päällekkäistä tekemistä, odotusaikaa, virhekäynnän aiheuttamaa korjaustarvetta ja arvoa tuottamattomia prosessin osia. (Hellström 2015.)

Myös erilaiset henkilöstökyselyt ja perinteiset kehityskeskustelut saattava tuottaa hukkaa. Perinteisen kehityskeskustelun huomio kohdistuu seurantaan ja arviointiin täysin epäyhtenäisellä ja epävalidilla skaalalla, eikä huomio kohdistu järkevästi liiketoiminnan näkökulmasta kohdennettuun tekemiseen, oman toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja muokkaamiseen sekä oppimiseen. Taaksepäin suuntautuvat arvioinnit ja liian kauaksi tulevaisuuteen suuntautuvat tavoitteet eivät huomioi, että maailma on saattanut muuttua moneen kertaan ennen vuoden päähän asetettuja tavoitteita. (Hellström 2015.)

Lean, nykyaikainen ja ketterä yritys luottaa ihmiseen. Se on ihmiskeskeinen ja luottaa yksilön vastuunottokykyyn, antaa tälle vapautta ja hyödyntää digitalisaation tuomia mahdollisuuksia. Ketterän toimintamallin tunnistaa itseohjautuvuudesta, läpinäkyvyydestä ja käyttäjäystävällisyydestä. Tämän toimintamallin omaksumiseen ei vaadita ihmetekoja. Ketteryyden ja leanin hyödyt ovat perusteltavissa reaktiivisella liiketoiminnan tarpeeseen ja henkilöstön tyytyväisyydellä. Tyytyväisyys juontaa juurensa siihen, että osaajat ovat itse vaikuttamassa ja tekemässä työhönsä liittyviä päätöksiä. (Hellström 2015.)

Monessa organisaatiossa aletaan olla valmiita moderniin ihmiskäsitykseen. Esimerkiksi tiimit pystyvät toimimaan itsenäisesti ja asettamaan yhtenäisiä tavoitteita tämän näkemyksen mukaan. Läpinäkyvät käytännöt sekä riittävä tiedon saatavuus auttavat työntekijöitä tekemään kaikin puolin älykkäitä päätöksiä itsenäisesti. Kiinnostavia esimerkkejä ketteristä toimintatavoista organisaatioissa on mm. perinteisten kehityskeskustelujen vaihtaminen valmentavampiin toimintatapoihin ja avoimemman palautteen antamisen kulttuuriin. Ketterät toimintamallit ovat vähitellen löytäneet myös henkilöstöhallinnon toimintamallit. Ketterä henkilöstöhallinto on syntynyt tarpeesta integroida HR-työ liiketoiminnan nopeasti vaihtuviin tarpeisiin, jolloin haasteisiin on voitava reagoida nopeasti. Henkilöstöhallinnossa pohditaan, miten yhdistää arvon tuottaminen, työn ilo ja asiakastyytyväisyys sopivalla tavalla. Kumppanille ulkoistetaan rekrytointiprosessin toistoja ja aikaa vieviä vaiheita, näin asiakas pääsee kiinni prosessiin vaiheessa, jossa kiinnostavimmat kandidaatit ovat valmiina syventäviä haastatteluita varten. Ketterä rekrytointi jättää tilaa positiivisille sattumuksille, tarpeen mukaan valituille ´perusprosessista´ poikkeaville taktikoille ja tulokulmille; maalaisjärjelle ja intuitiolle. (Palmu 2015.)

## 4 Menetelmävalinnat

Toimintatutkimusta tulisi puhua tutkimusstrategiana, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä, jotta muutos voitaisiin toteuttaa. Toimintatutkimus on sekoitus kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Oleellisia toimintatutkimuksen elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta, tutkimus ja toimijan eli tutkijan läsnäolo. Itse toimintatutkimus ei poissulje muiden tutkimusotteiden tiedonkeruu- ja aineiston analyysimenetelmiä. Luonteeltaan toimintatutkimus on prosessimaista, sillä toisiaan seuraavien syklien avulla yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti. Syklin vaiheet ovat yksikertaisimmillaan seuraavat: suunnittelu, toiminta ja seuranta. (Kananen 2014, 13 – 15.)

Luotettavuuskysymyksiä voidaan tarkastella kunkin tutkimusotteen omilla luotettavuusmittareilla eli kvalitatiivista toimintatutkimuksen osuutta kvalitatiivisen tutkimuksen laatumittareilla ja kvantitatiivisen tutkimuksen osuutta kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteereillä, jos toimintatutkimus nähdään joukkona kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Vaikka tällä tarkastelulla päästään aika pitkälle, avoimeksi jää kysymys muutoksen luotettavuuden arvioinnista. Tähän ei ole kirjallisuudesta löytyvää selvää vastausta. (Kananen 2014, 127.)

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhdetta on perinteikästä kuvata vastakkainasettelun kautta. Asetelma on ollut tällainen jo ymmärtävän tutkimuksen perinteen syntysijoilta lähtien. Se on siirtynyt ihmistieteelliseen tutkimukseen ihmistieteellisen ja luonnontieteellisen tutkimuksen vastakkainasetteluksi. Ei ole yksiselitteistä vastausta, ovatko esitetyt vastakkainasettelut toisensa poissulkevia vai toisiaan täydentäviä. Monissa suomalaisissa metodioppaissa (mm. Hirsijärvi & Hurme 2001) on perusteltu yhdysvaltalaisiin lähteisiin viitaten, että vastakkainasettelu on turha ja että kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimuksia voidaan yhdistää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 65.)

Sisällönanalyysi on perusmenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sitä voi pitää paitsi yksiselitteisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin ja jonka avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Useimmat eri nimillä kulkevista laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, nähtyjen tai kuultujen sisältöjen analyysiä

väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysiä ei voi tästä näkökulmasta pitää pelkästään laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Aineiston analyysissä on kyse myös keksimisen logiikasta. Keksimisen logiikkaan ei ole olemassa mitään opetettavissa olevia sääntöjä tai viisasten kiveen rinnastettavaa metodologia, joka itsessään tuottaisi viisaita ajatuksia. Yleistäen voisi todeta, että ei ole olemassa sellaista tieteellistä metodologia, joka takaisi totuuden etsinnän menestyksen. Tutkimuksen tekijän onkin itse tuotettava analyysinsä viisaus. Vaikka ei olekaan yleispätevää keksimisen logiikkaa, ei se kuitenkaan tarkoita, että analyysin tuloksena aineistosta voisi nostaa esiin mitä hyvänsä vain tutkimustehtävät tai – ongelmat muistaen. Tutkijan tulee saada lukija luottamaan siihen, että hänen tutkimuksensa on uskottava. Voidaan olettaa kaikkiaan, että abduktiivinen päättely tulee laadullisen tutkimuksen analyysiprosessissa avuksi useammin kuin myönnetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 100.)

## 4.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on tärkeä tapa kerätä ja tarkastella tietoa esimerkiksi ihmisten toiminnasta, erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Tällaiset kiinnostuksen kohteet ovat sekä moniulotteisia että monimutkaisia. Asenteiden, arvojen ja mielipiteiden tutkiminen ei ole helppoa. Haasteita aiheuttavat mm. kyselyyn osallistujien edustaminen perusjoukkona, riittävän vastausmäärän saaminen, mittasivatko kysymykset tutkittavia asioita, toimivatko mittarit luotettavasti, oliko kyselyn ajankohta sopiva ja niin edelleen. Osa haasteista liittyy tutkimuksen sisällöllisiin tavoitteisiin ja osa mittaamiseen. (Vehkalahti 2008, 11 – 12.)

Mittaus tapahtuu kyselytutkimuksessa kyselylomakkeella. Lomake on syytä suunnitella huolellisesti, sillä siihen on myöhäistä tehdä muutoksia sen jälkeen, kun vastaaja täyttää lomakkeen. Mitä suurimmissa määrin koko tutkimuksen onnistuminen riippuu lomakkeesta ja ratkaisevaa on, kysytäänkö sisällöllisesti oikeita kysymyksiä. Mittaus kyselytutkimuksessa ei ole niin suoraviivaista, kuin ehkä voisi kuvitella. Mittauksen luotettavuuteen vaikuttavat kulttuuriset, kielelliset, sisällölliset, tilastolliset ja teknisetkin seikat, joten selvää on, että laadukas mittaus edellyttää usean asiantuntijan työtä. Mittauksen laatuun voi vaikuttaa etukäteen ja neuvoja kannattaa kysyä asiantuntijoilta jo lomakkeen suunnitteluvaiheessa. (Vehkalahti 2008, 20 & 40.)

Kehittämistehtävässä päädyttiin tekemään henkilöstölle kyselytutkimus, koska se soveltui parhaiten tutkimusongelman ratkaisuun ja mahdollisti ison joukon tutkimisen. Kyselytutki-

muksen tekoon käytettiin ulkoministeriössä käytössä olevaa Webropol-järjestelmää. Aineisto kerättiin sähköisesti järjestelmän kautta, joten se oli myös helposti analysoitavissa. Kyselylomake lähetettiin koko ulkoasiainministeriön henkilökunnalle, virkamiehille ja suomenkielisille paikalta palkatuille henkilöille edustustoissa ympäri maailman, jotta saatiin mahdollisimman paljon vastauksia. Tutkimukseen ei otettu mukaan muun kielistä henkilökuntaa, sillä henkilöstöhallinnon järjestelmä uudistus ei koskettanut heidän työnkuvaansa ja muuttanut heidän toimintatapojaan. Asiakastyytyväisyys haluttiin tutkia laajasti lähes koko henkilökunnan osalta, joten pienempi otanta ei ollut tähän tarkoitukseen sopiva. Kyselytutkimuksen linkki jaettiin kaikkien yksiköiden ja edustustojen yhteiseen postilaatikkoon, josta postilaatikon hoitajat jakoivat kyselyä eteenpäin henkilöstölle. Tietoa siitä, onko linkkiä jaettu eteenpäin, ei pystytty valitettavasti todentamaan.

## 5 Asiakastyytyväisyys henkilöstöhallintoon ja sen palveluihin

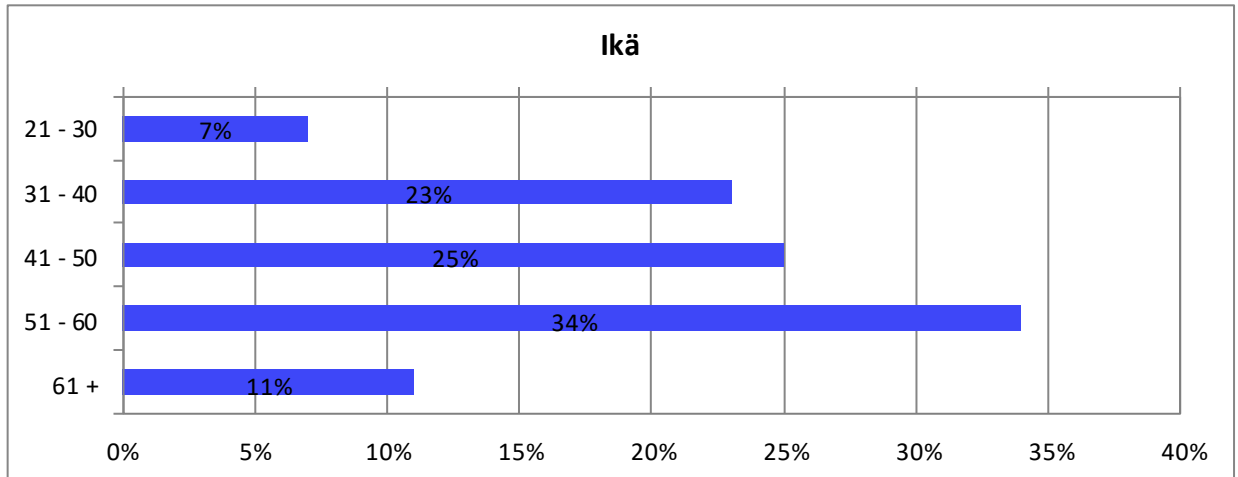
Kysely koostui 25 kysymyksestä (liite 1), joista viisi kysymystä olivat taustakysymyksiä. Kaikille tarkoitetuissa osiossa oli valintakysymyksiä kymmenen kappaletta ja avoimia kysymyksiä kyselyssä oli viisi kappaletta. Neljä kysymystä oli tarkoitettu vain esimiesasemissa oleville henkilöille, näistä kysymyksistä oli yksi avoin. Kyselyyn vastasi 318 henkilöä. Kysely oli avattu vastausta lähettämättä 252 kertaa. Kaikkiin avoimiin kysymyksiin tuli vastauksia yhteensä 618 kappaletta. Koska tutkimus oli osoitettu vain suomenkieliselle henkilökunnalle, tutkimuksen kokonaisvastausprosenttia ei pystytty tarkasti laskemaan. Kokonaisvastausprosentti on kuitenkin laskettu arviolta saatavissa olevien lukujen (Henkilöstö ministeriössä: 881 henkilöä, Suomesta lähetetyt: 551 henkilöä ja paikalta palkatut: 943 henkilöä, joista 39,3 % Suomen kansalaisia eli: 373 henkilöä). Näiden lukujen pohjalta on laskettu suuntaa antava 18 % kokonaisvastausprosentti tutkimukselle.

Taustakysymyksiksi valikoituivat ikä, palvelusvuodet, asemapaikka, edustustossa/ministeriössä työskentely ja esimiesasema. Kyselyn kannalta henkilön sukupuolta ei koettu merkittäväksi tekijäksi. Palvelusvuodet saattavat vaikuttaa henkilön tietämykseen ja kokemukseen työstään, joten sitä haluttiin kysyä tutkimuksessa. Lisäksi haluttiin selvittää vastaajien näkemuseroja edustustossa ja ministeriössä työskentelevien kesken, joten se valittiin yhdeksi taustakysymyksistä. Varsinaiset tutkimuskysymykset suunniteltiin yhteistyössä ulkoministeriön henkilöstöhallinnon ja esimiesten kesken. Tutkimukseen valitut kysymykset koettiin tärkeiksi tulevan muutoksen ja työn johtamisen kannalta.

Kyselyyn sijoitettiin joitakin avoimia kysymyksiä, jotta vastaajat pystyivät halutessaan tarkentamaan omin sanoin esim. ohjeistukseen liittyviä kysymyksiä. Avoimet kysymykset katsottiin johdon mielestä erittäin tarpeellisiksi. Avoimilla kysymyksillä selvitettiin laajemmin henkilöstön mielipiteitä ja näkemyksiä. Pelkillä suljetuilla kysymyksillä ei olisi ollut mahdollista tutkia aihealuetta näin laajasti. Muutama kysymys osoitettiin pelkästään esimiehille. Henkilöstöhallinnolle oli tärkeä selvittää myös esimiesten toimintatapoja ja osaaamisen kehittämiseen liittyviä osa-alueita, joten esimiehille suunnatut kysymykset koettiin kyselyssä tärkeiksi.



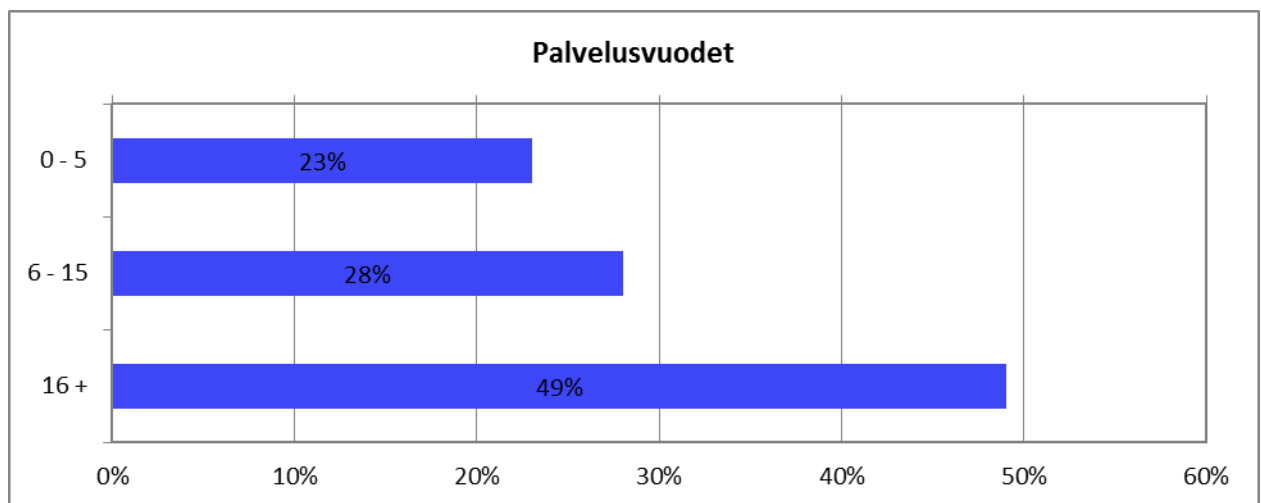
## 5.1 Taustakysymyksiä



Kuvio 2. vastaajien ikä

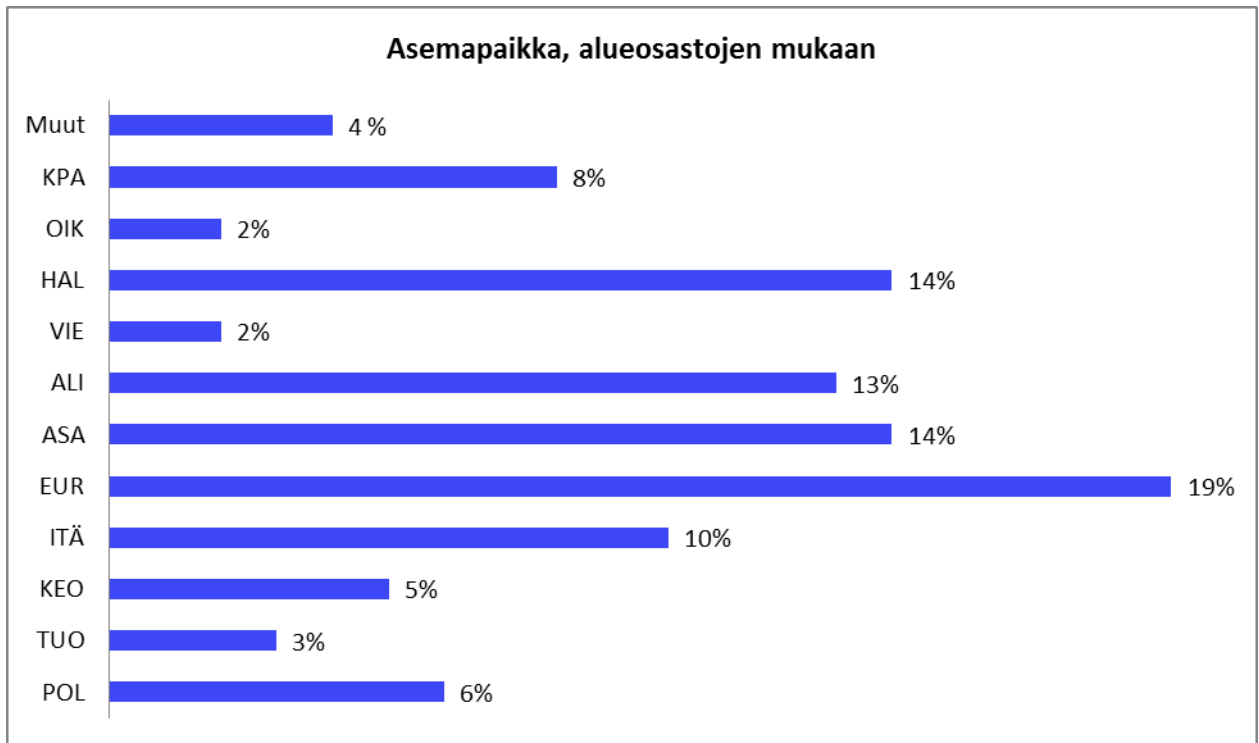
Kyselyyn vastanneista henkilöistä isoin ryhmä oli 51 – 60 -vuotiaat henkilöt (34 %.)

Toiseksi suurin ryhmä olivat 45 – 50 -vuotiaat (25 %) ja kolmanneksi suurin ryhmä olivat 31 – 40 -vuotiaat (23 %). (Kuvio 2.)



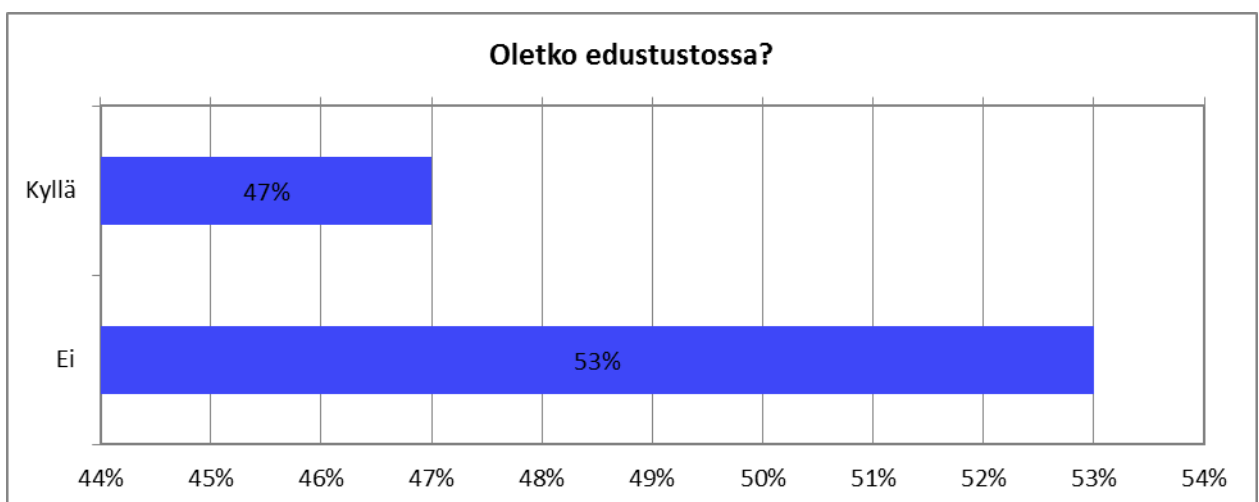
Kuvio 3. vastaajien palvelusvuodet

Kyselyyn vastasivat eniten henkilöt, joilla on yli 16 vuoden palvelukokemus ulkoministeriössä (49 %). Toiseksi eniten (28 %) ovat vastanneet henkilöt, joilla on 6 – 15 vuoden palvelukokemus ulkoministeriössä. (Kuvio 3.)



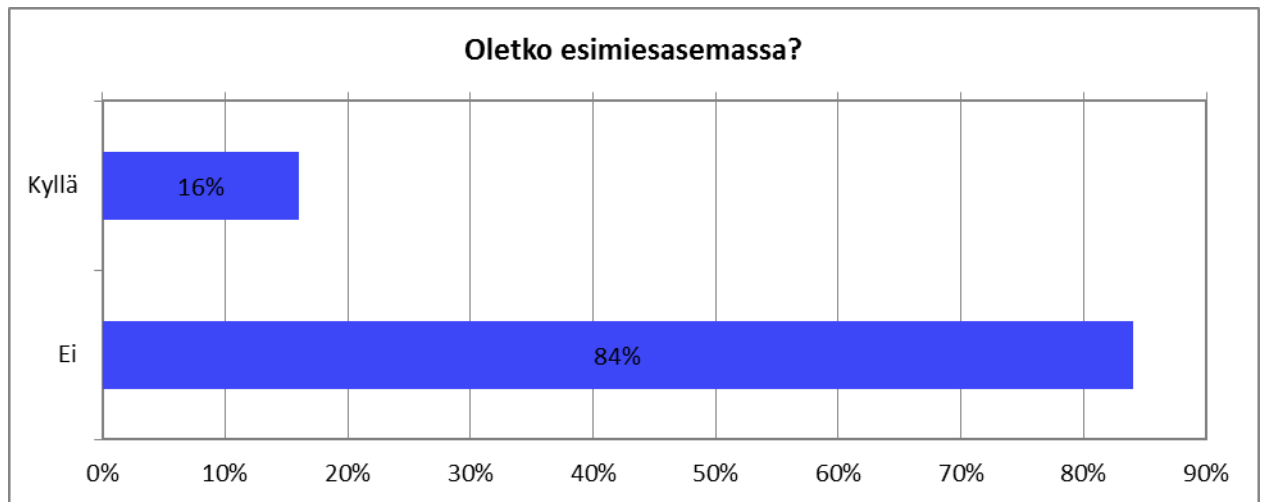
Kuvio 4. Vastaajien asemapaikka

Muihin asemapaikkoihin lukeutuvat seuraavat osastot: UMI-00, UKKMI-00, PYMI-00, VSI-00, AVS-POL, AVS-TUO, AVS-KEO, STU-00, STY-00, NSA-00, TAS-10, PRO-00 ja EVA-11. Näissä kohdissa vastaajia oli vähemmän kuin 1 %, joten vastaukset koottiin yhdeksi ryhmäksi. Eniten kyselyyn vastauksia tuli EUR – osastolta (19 %), toiseksi eniten vastauksia tuli HAL – osastolta (14 %) ja kolmanneksi eniten ASA – osastolta (14 %). Vastaajien lukumäärässä on huomioitava, että alueosastot ovat erikokoisia henkilöstöltään, joten vastaajien lukumäärästä ei voi tehdä suoria johtopäätöksiä. (Kuvio 4.)



Kuvio 5. Vastaajien sijainti

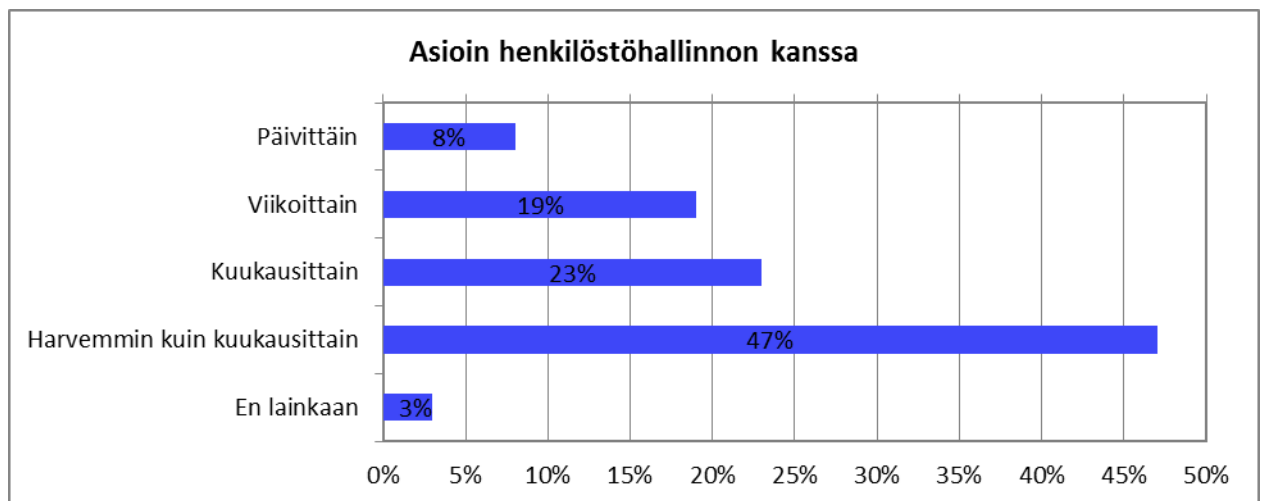
Vastaajia ministeriöstä oli hieman enemmän (53 %) kuin vastaajia edustustoista (47 %).  
(Kuvio 5.)



Kuvio 6. Vastaajien asema

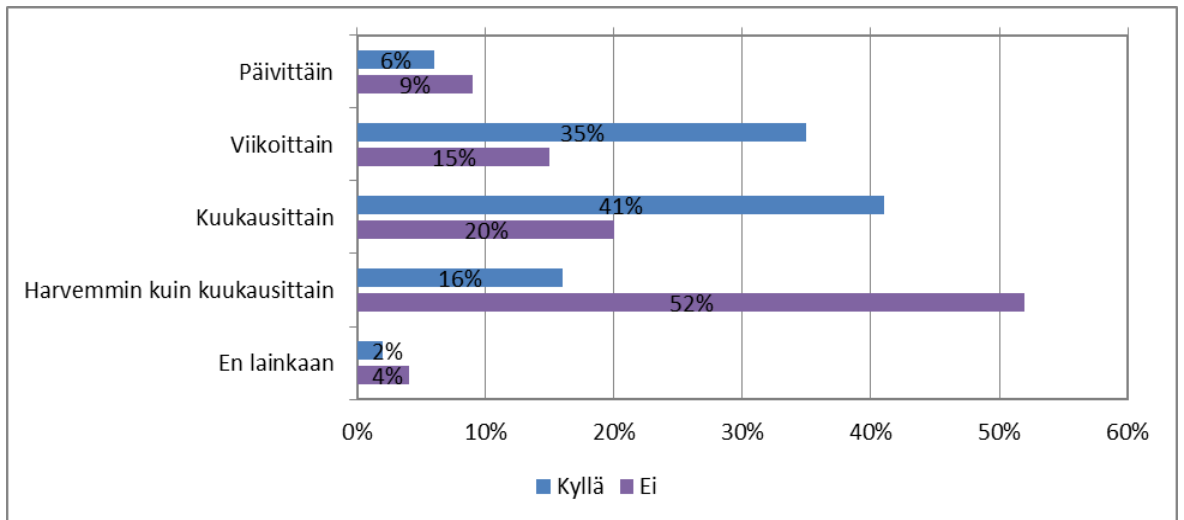
Suurin osa vastaajista (84 %) ei ole esimiesasemassa. Esimiesten lukumäärä ulkoministeriössä on luonnollisesti pienempi osa vastaajien kokonaismäärästä. (Kuvio 6.)

## 5.2 Tutkimuskysymyksiä koko henkilöstölle



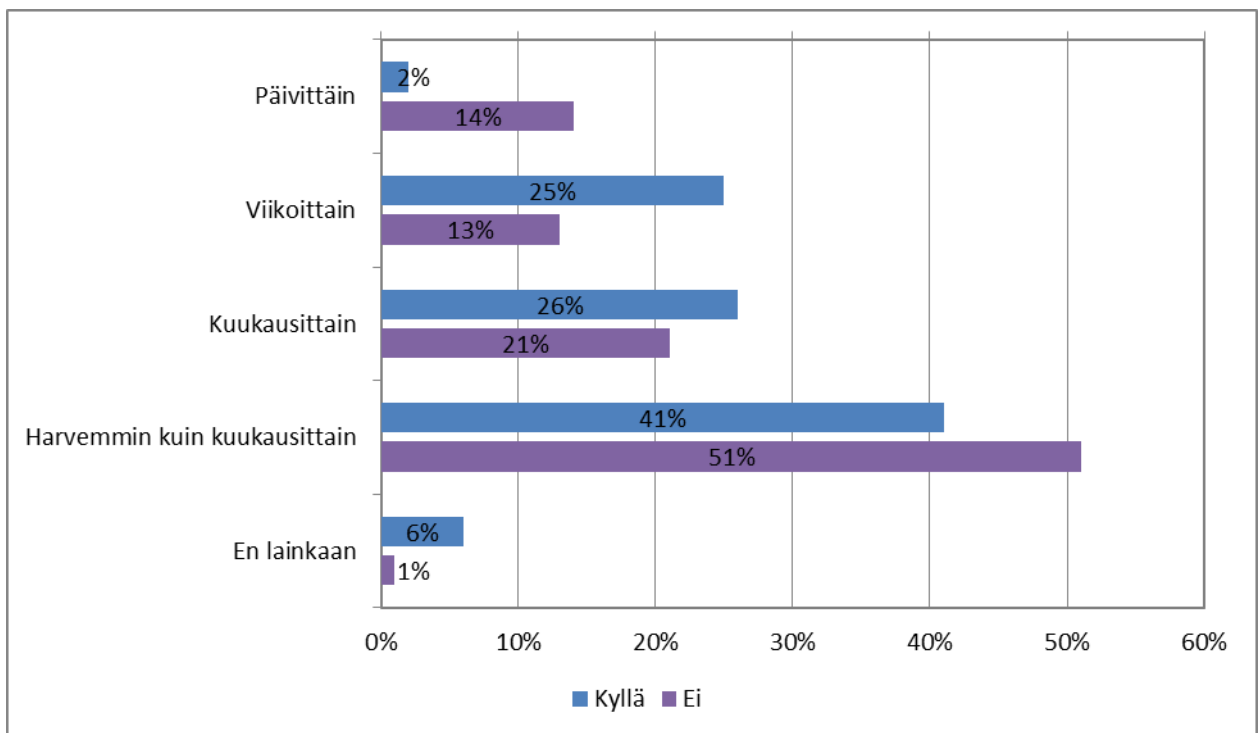
Kuvio 7. Asioinnin tiheys

Suurin osa kyselyyn vastanneista (47 %) henkilöistä asioi henkilöstöhallinnon kanssa harvemmin kuin kuukausittain. Toiseksi eniten (23 %) koko vastaajaryhmästä asioi henkilöstöhallinnon kanssa kuukausittain. (Kuvio 7.)



Kuvio 8. Ristiintaulukko, esimiesaseman vaikutus asioinnin tiheyteen

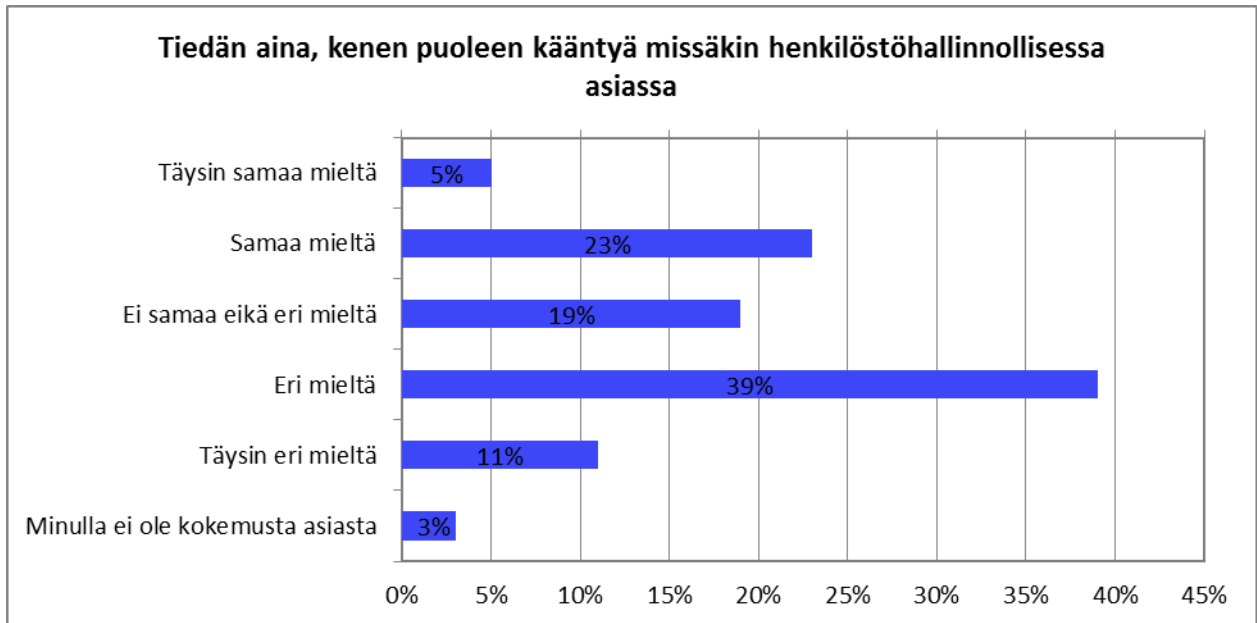
Kyselyyn vastanneista esimiehistä (41 %) asioi henkilöstöhallinnon kanssa kuukausittain. Esimiehistä toiseksi eniten (35 %) vastanneiden kesken asioi henkilöstöhallinnon kanssa viikoittain. Ei esimiesasemassa olevat taas asioivat selvästi harvemmin (52 %), eli harvemmin kuin kerran kuussa henkilöstöhallinnon kanssa. (Kuvio 8.)



Kuvio 9. Ristiintaulukko, sijainnin (edustusto vai ei) vaikutus asioinnin tiheyteen

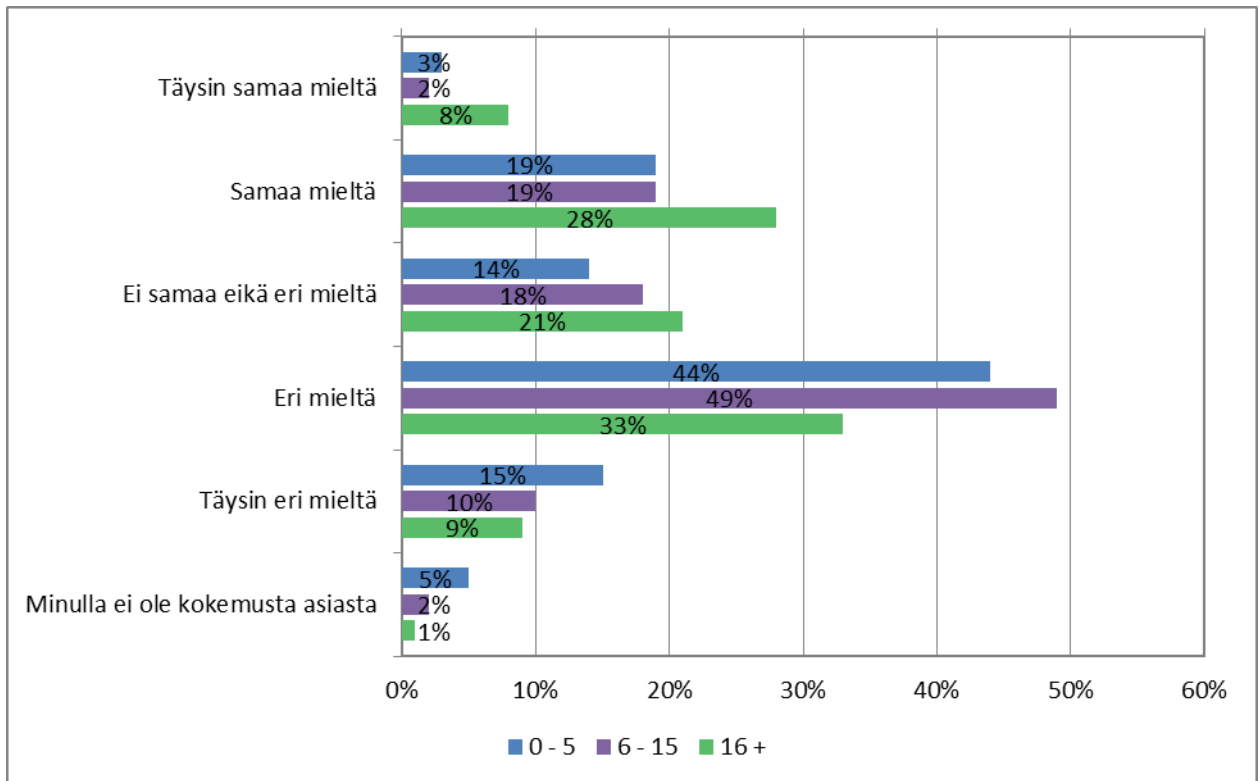
Edustustossa työskentelevistä suurin osa (41 %) asioi henkilöstöhallinnon kanssa harvemmin kuin kuukausittain. Myös ministeriössä työskentelevät (51 %) asioivat harvemmin kuin kerran kuussa henkilöstöhallinnon kanssa. Ministeriössä työskentelevät (14 %) asioi-

vat selkeästi enemmän henkilöstöhallinnon kanssa päivittäin, kuin edustustossa työskentelevät (2 %). (Kuvio 9.)



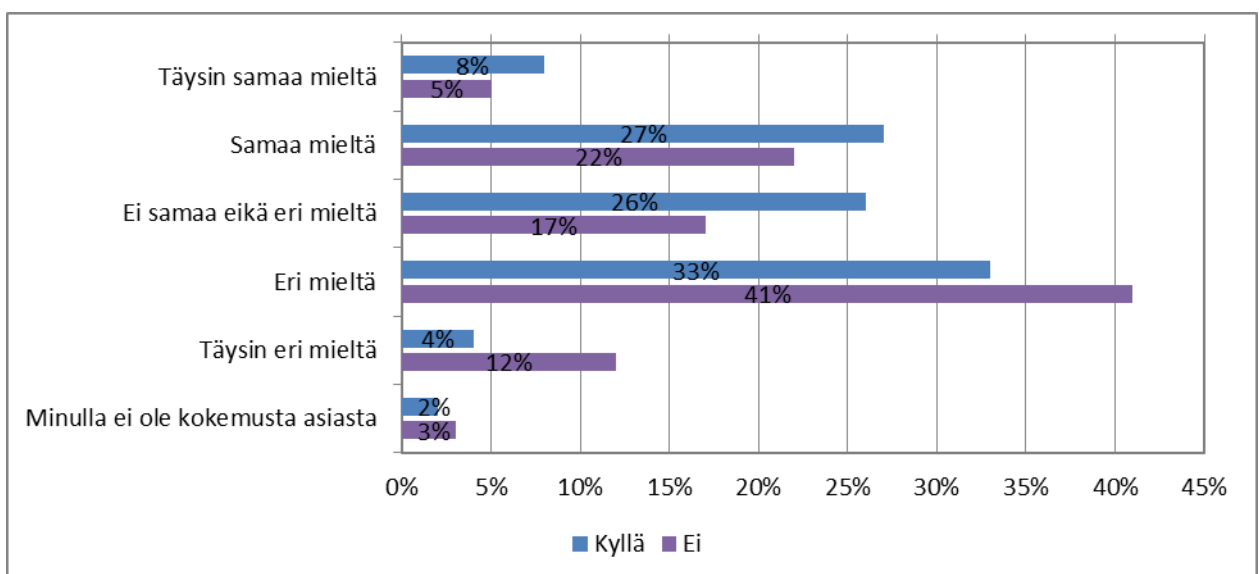
Kuvio 10. Tietämys, kenen puoleen kääntyä henkilöstöhallinnollisissa asioissa

Kyselyyn vastanneista (39 %) eri mieltä siitä, kenen puoleen tulisi kääntyä missäkin henkilöstöhallinnollisessa asiassa. Toiseksi eniten (23 %) vastaajista on samaa mieltä siitä, kenen puoleen tulisi kääntyä missäkin henkilöstöhallinnollisessa asiassa. (Kuvio 10.)



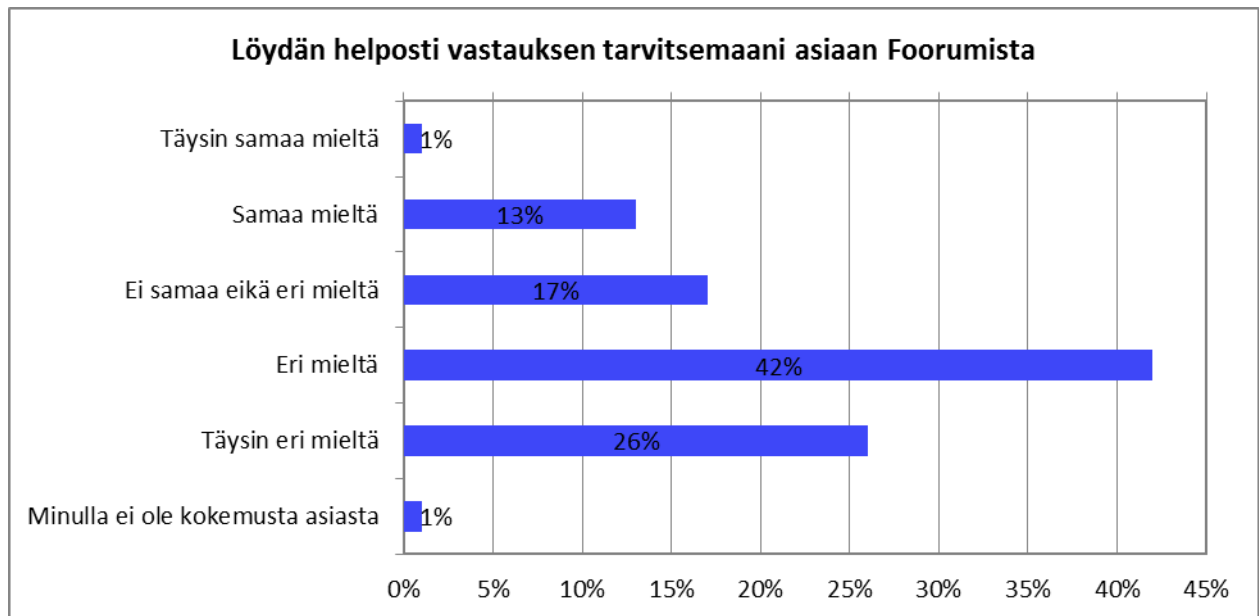
Kuvio 11. Ristiintaulukko, palvelusvuosien vaikutus tietämykseen kenen puoleen kääntyä henkilöstöhallinnollisissa asioissa

Palvelusvuosien lisääntyessä (16+) oltiin enemmän samaa mieltä kenen puoleen tulisi kääntyä (28 %), kuin muut vastaajaryhmät (0-5, 6 – 15). Suurin osa kaikista eri palvelusryhmien vastaajista (6 – 15 palvelusvuotta 49 %, 0 – 15 palvelusvuotta 44 % ja 16 + palvelusvuotta 33 %) on kuitenkin eri mieltä siitä, että he tietävät kenen puoleen tulisi kääntyä missäkin henkilöstöhallinnollisessa asiassa. (Kuvio 11.)



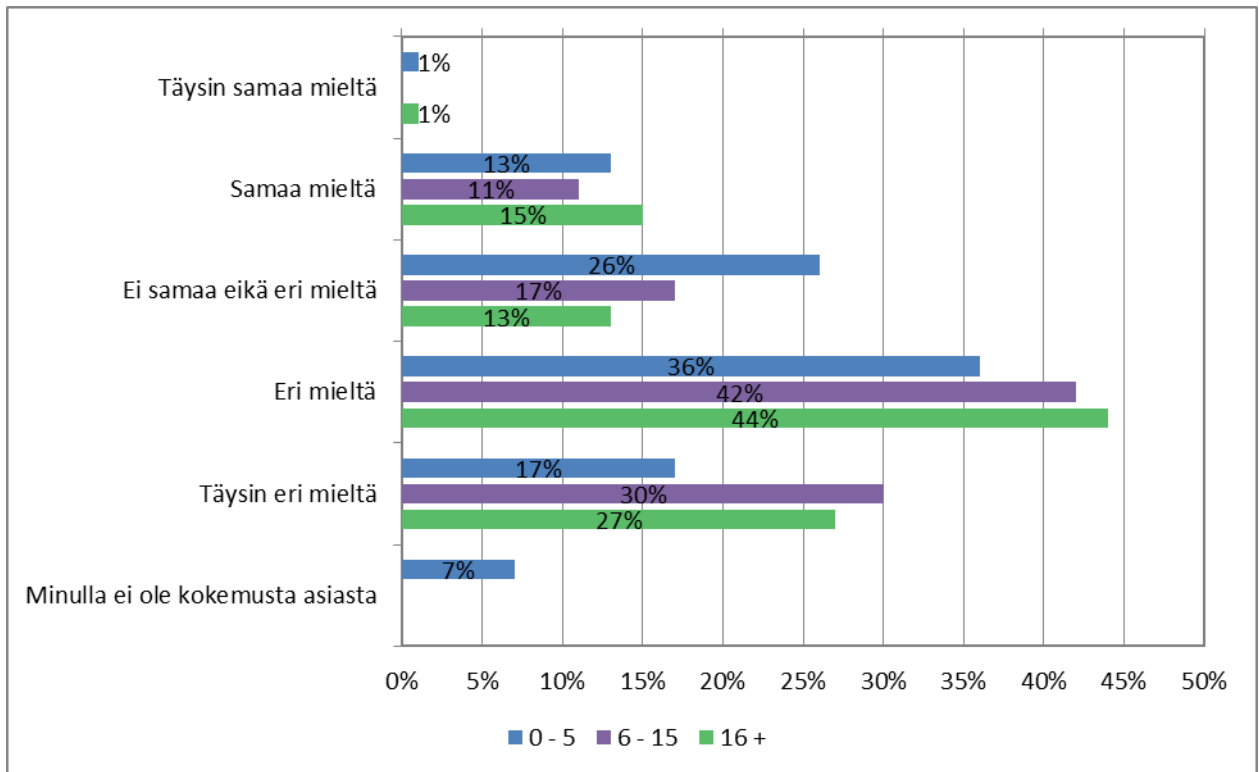
Kuvio 12. Ristiintaulukko, esimiesaseman vaikutus tietämykseen kenen puoleen tulisi kääntyä henkilöstöhallinnollisissa asioissa

Ei esimiesasemassa olevat ovat selkeästi enemmän (12 %) eri mieltä siitä, että he tietävät keneen tulisi ottaa yhteyttä, kuin esimiesasemassa olevat (4 %). Suurin osa molemmista vastaajaryhmistä (ei esimiesasemassa 41 %, esimiesasemassa 33 %) on eri mieltä siitä, että he tietävät kenen puoleen tulisi kääntyä missäkin henkilöstöhallinnollisessa asiassa. (Kuvio 12.)



Kuvio 13. Tiedon löytyminen Foorumista

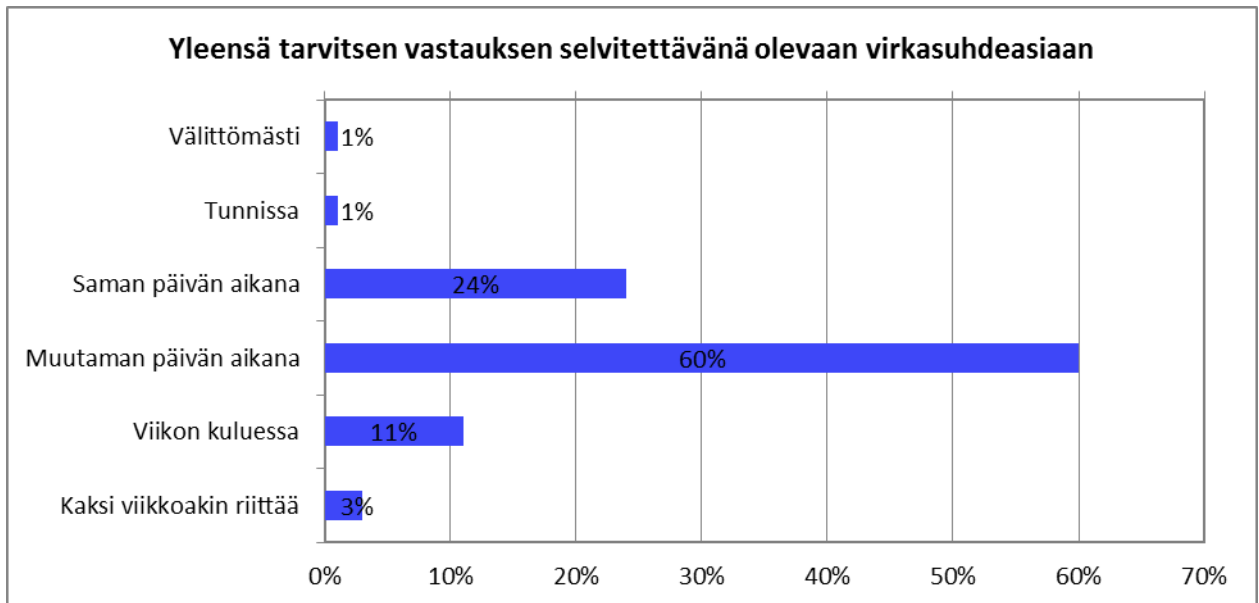
Kyselyyn vastanneista (42 %) on eri mieltä siitä, että löytävät vastauksen helposti tarvitsemaansa asiaan Foorumista. Täysin eri mieltä kysymykseen vastanneista on 26 % vastaajista. (Kuvio 13.)



Kuvio 14. Ristiintaulukko, palvelusvuosien vaikutus tiedon löytymiseen Foorumista

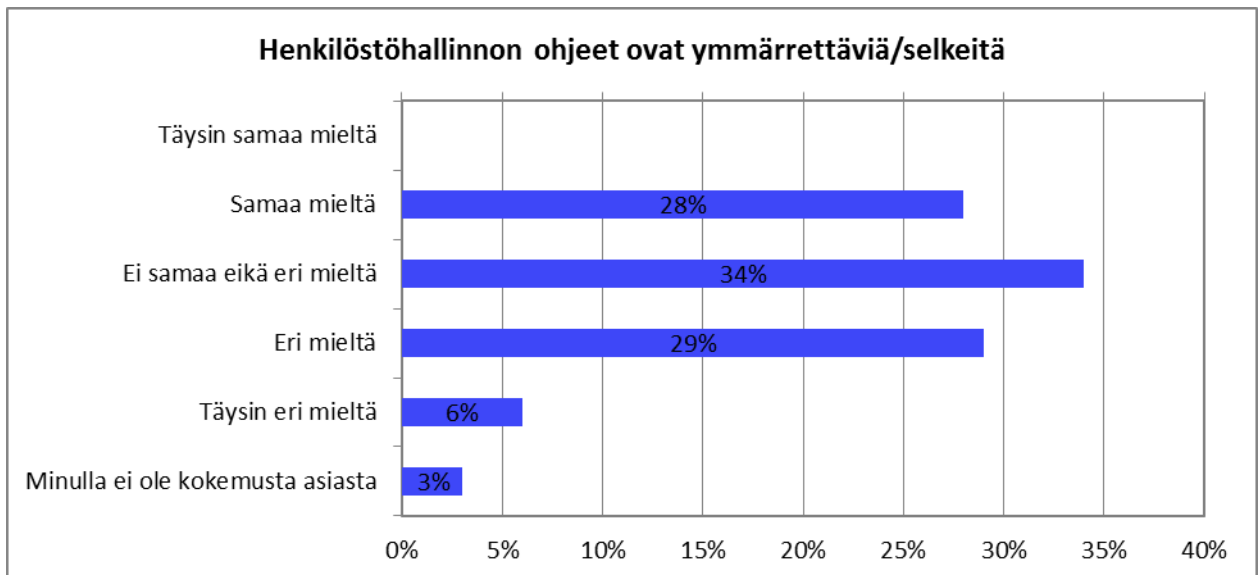
Vastauksen löytymiseen helposti Foorumista vastanneista 0 – 5 palvelusvuoden vastaajan antoivat enemmän, ei samaa eikä eri mieltä vastauksia (26 %), kuin 6 – 15 palvelusvuoden (17 %) ja 16+ palvelusvuoden (13 %) vastaajat. 6 – 15 palvelusvuoden vastaajat (30 %) ja 16+ palvelusvuoden vastaajat (27 %) ovat enemmän täysin eri mieltä tiedon löytymisestä Foorumista kuin 0 – 5 palvelusvuoden (17 %) vastaajat. Vastauksen helposti löytymiseen Foorumista kaikki vastaajaryhmät, 16+ palvelusvuotta (44 %), 6 – 15 palvelusvuotta (42 %) ja 16+ palvelusvuotta (36 %), antoivat eniten eri mieltä vastauksia. (Kuvio 14.)





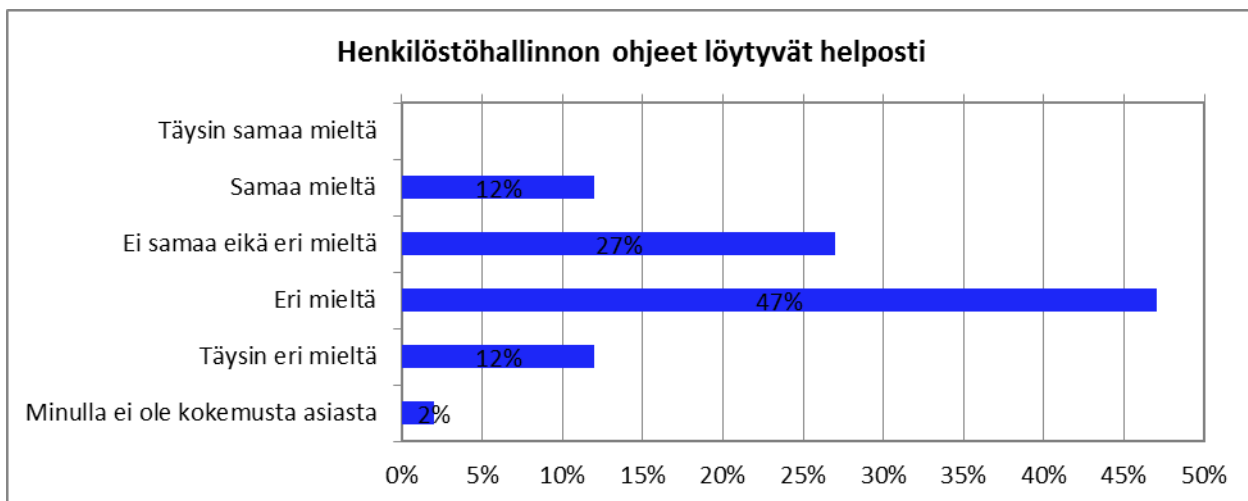
Kuvio 15. Vastausnopeuden tarve virkasuhdeasiaan

Selvitettävänä olevaan virkasuhdeasiaan vastaus tarvitaan suurimman osan (60 %) mielestä muutamana päivän aikana. Saman päivän aikana vastauksen tarvitsi 24 % vastaajista. Selvitettävänä olevaan virkasuhdeasiaan vastauksen tarvitsee välittömästi vain 1 % vastaajista. Myöskään selvittävänä olevaan virkasuhdeasiaan vastauksen tunnissa tarvitsee ainoastaan 1 % vastaajista. (Kuvio 15.)



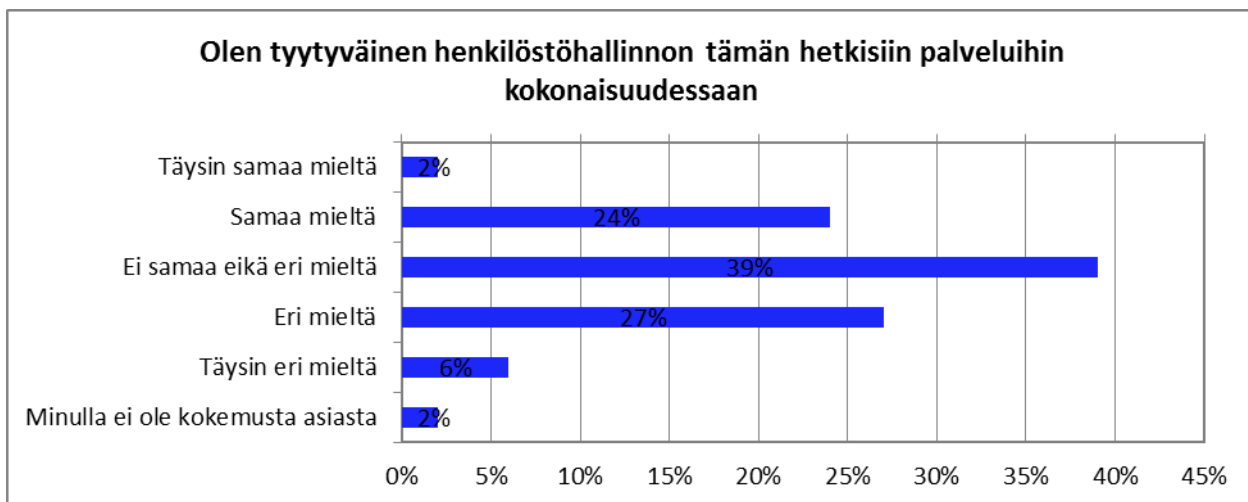
Kuvio 16. Ohjeiden ymmärrettävyys

Kukaan (0 %) kyselyyn vastanneista ei ole täysin samaa mieltä, että henkilöstöhallinnon ohjeet ovat ymmärrettäviä/selkeitä. 34 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä asiasta ja 29 % vastanneista on eri mieltä asiasta. Vastaajista kolmanneksi eniten (28 %) on samaa mieltä siitä, että henkilöstöhallinnon ohjeet ovat ymmärrettäviä/selkeitä. (Kuvio 16.)



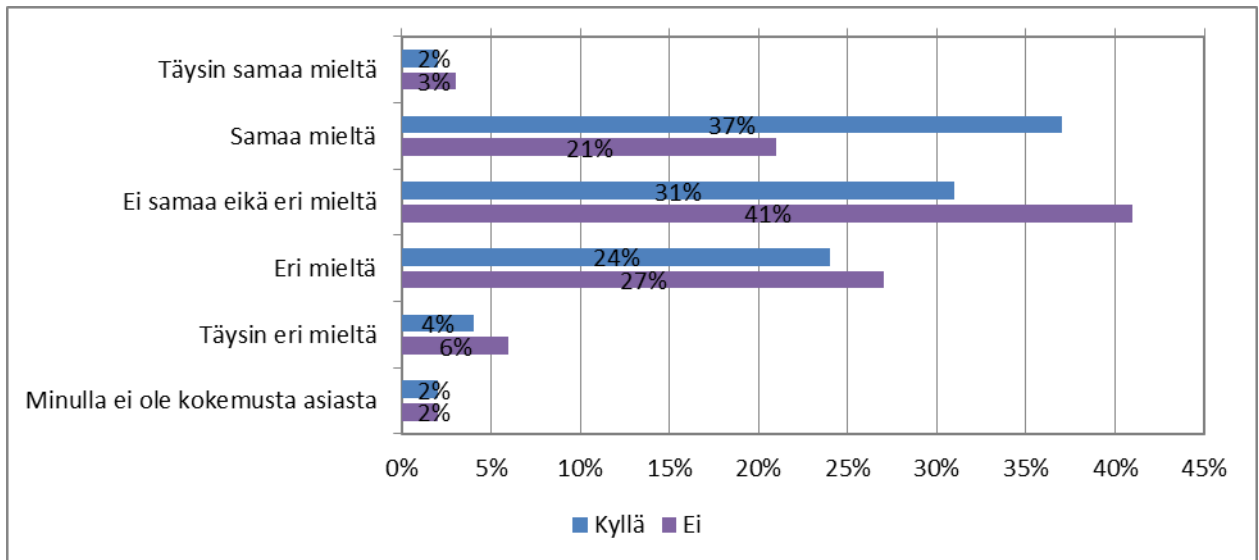
Kuvio 17. Ohjeiden löydettävyys

Kukaan (0 %) kyselyyn vastanneista ei ole täysin samaa mieltä, että henkilöstöhallinnon ohjeet löytyvät helposti. 47 % vastaajista on eri mieltä asiassa. Toiseksi eniten (27 %) vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä siitä, että henkilöstöhallinnon ohjeet löytyvät helposti. (Kuvio 17.)



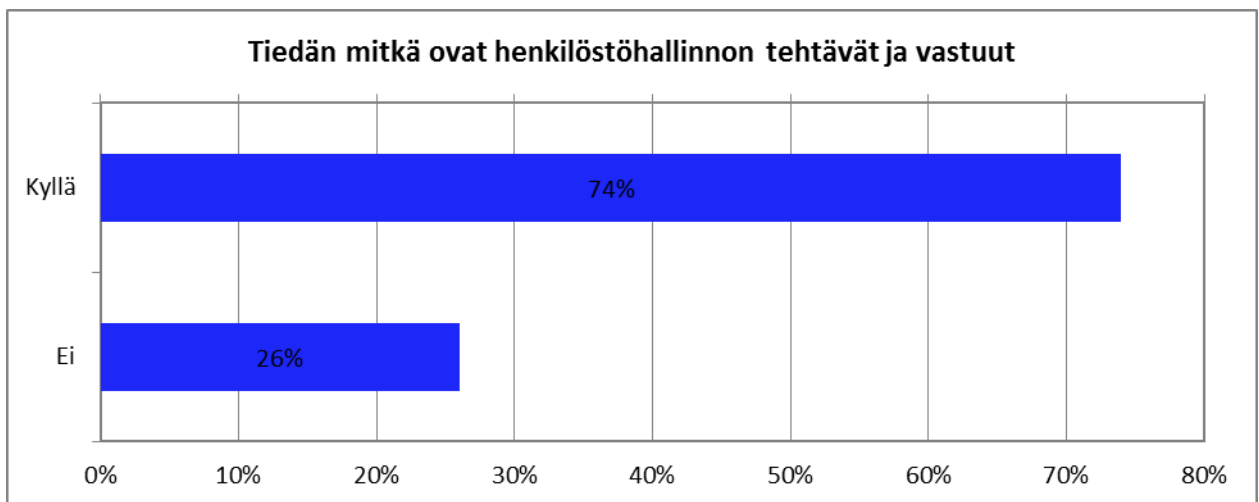
Kuvio 18. Kokonaistyytyväisyys henkilöstöhallinnon palveluihin

Vastaajista 39 % ei ole samaa eikä eri mieltä kysymyksessä tyytyväisyyteen henkilöstöhallinnon tämän hetkisiin palveluihin kokonaisuudessaan. Kaikista vastaajista eri mieltä asiassa on 27 % ja samaa mieltä 24 %. (Kuvio 18.)



Kuvio 19. Ristiintaulukko, esimiesaseman vaikutus kokonaistyytyväisyyteen henkilöstöhallinnon palveluissa

Esimiehistä 37 % on samaa mieltä tyytyväisyydessä henkilöstöhallintoon, kun taas muista vastaajista vain 21 % on samaa mieltä. Ei esimiesasemassa olevista 41 % ei ole samaa eikä eri mieltä tyytyväisyydestään henkilöstöhallintoon, kun taas esimiehistä 31 % ei ole samaa eikä eri mieltä. Ei esimiesasemassa olevien kesken 27 % on eri mieltä ja esimiesasemassa olevien kesken 24 % on eri mieltä kokonaistyytyväisyydestään henkilöstöhallinnon palveluihin. (Kuvio 19.)



Kuvio 20. Vastaajien tieto henkilöstöhallinnon tehtävistä ja vastuista

Kyselyyn vastanneista 74 % tietävät ja 26 % eivät tiedä, mitkä ovat henkilöstöhallinnon tehtävät ja vastuut. (Kuvio 20). Jos vastaus tähän kysymykseen oli kielteinen, seuraavassa kysymyksessä pyydettiin selvittämään omin sanoin, mihin asioihin kaipaisi lisäselvyyttä. Avoimeen kysymykseen tuli yhteensä 56 kommenttia. 31,5 % kysymykseen vastanneista henkilöistä mainitsi henkilöstöhallinnon työ- ja roolijaosta ja 11,8 % vastaajista oli

maininnut kommenteissaan henkilöstöhallinnon vastuista. Näistä kommenteista kävi ilmi, että monella ei ole selvää kuvaa mitkä ovat henkilöstöhallinnon roolit ja vastuut. Toivottiin selkeyttä tehtäväjakoihin ja lisää tietoa esimerkiksi siihen mitä tehtäviä henkilöstöhallinto ja mitä tehtäviä palkeet hoitavat. Lisäksi toivottiin lisää tietoa, kenen vastuulle mikäkin tehtävä kuuluu. Myös tehtävänimikkeisiin toivottiin selvyttä. 10,5 % vastaajista mainitsi henkilöstöhallinnon tuen ja neuvonnan ja 7,9 % vastaajista henkilöstöhallinnon palvelut. Henkilöstöhallinnolta toivotaan neuvontaa ja tukea kysymyksiin ja selkeitä vastauksia. Vastausten toivotaan olevan enemmän tilanteeseen tulkittuja ohjeita, eikä pelkästään ohjeista kopioituja tai pelkkiä linkkejä ohjeisiin tyyppisiä vastauksia. Henkilöstöhallinnon palveluihin toivottiin nopeutta ja selkeyttä.

9,2 % vastaajista on maininnut tiedonhakuun ja 6,6 % vastaajista on maininnut oheistuksen kommenteissaan. Tiedonhaun on mainittu olevan hankalaa. Tieto ja ohjeet ovat vaikeasti löydettävissä Foorumista ja liian monesta eri paikasta. Ohjeista ei aina tiedetä, mitkä ovat uusia ja mitkä vanhoja ohjeita. 5,3 % vastaajista on maininnut työ- ja palvelussuhteen ehdot ja 5,3 % on maininnut oikeudenmukaisuuden. Työ- ja palvelussuhteen ehtoihin toivottiin lisää selkeyttä ja muutenkin lisätietoa ehdoista. Henkilöstöhallinnolta toivottiin oikeudenmukaista ja tasa-arvoista kohtelua kaikille henkilöstöryhmille sekä läpinäkyvää toimintaa. 2,6 % kaipasi parempaa kokonaisnäkemyä henkilöstöhallinnosta. Lisäksi 2,6 % vastaajista oli maininnut henkilöstöhallinnon resurssit. Muita asioihin liittyviä kommentteja oli 6,6 % vastaajista ja niistä useassa mainittiin, että he eivät kaivaneet henkilöstöhallinnolta mitään enempää tai heillä ei ollut selkeää kokemusta asiasta.

Seuraavassa avoimessa kysymyksessä kysyttiin, miten vastaaja kehittäisi henkilöstöhallinnon palveluita ja ohjeita. Kommentteja kysymykseen tuli 148 kappaletta. Kaikkien eniten vastaajat kehittäisivät ohjeiden selkeyttä. 19,7 % Kysymykseen vastanneista oli maininnut ohjeiden selkeyden. Ohjeiden toivotaan olevan vähemmän tulkinnan varaisia ja yksinkertaisempia. Vastaajat eivät halua, että ohjeet ovat normeja tai lakitekstiä, vaan että ne on kirjoitettu niin, että jokainen pystyy ne ymmärtämään. Ohjeiden otsikoinnin toivotaan olevan selkeää. Ohjeista toivotaan tiiviitä ja havainnollistavia. Vaikka halutaankin, että ohjeet ovat tulkittavissa vain yhdellä tapaa, toisaalta ymmärretään myös, että kaikkea ei voi kirjoittaa auki, muutoin ohjeista tulee liian yksityiskohtaisia. Ohjeiden sijaintiin ja löydettävyyteen liittyen on maininta 15,9 % vastauksista. Vastaajien mielestä ohjeet ovat huonosti löydettävissä ja siksi ne tulisikin koota selkeästi yhteen paikkaan. 7,1 % vastaajista on maininnut ohjeiden ajantasaisuudesta. Vastaajien mielestä on vaikeaa löytää uusinta ja ajan tasalla olevaa ohjetta. Oikean tiedon löytymiseen menee liikaa aikaa. Vanhat ohjeet tulisi poistaa ja uusiin tehdä merkintä, milloin ohje on viimeksi päivitetty.

Kysymykseen vastaajista 14,2 % on maininnut vastauksessaan henkilöstöhallinnon palvelut, palvelualltiuden tai opastuksen. Henkilöstöhallinnon toivotaan olevan henkilöstöä varten ja henkilökohtaista palvelua kaivataan enemmän. Toivotaan hyvää asiakaspalvelua ja selkeämpiä vastauksia sekä opastusta henkilöstöhallinnolle esitetyissä kysymyksissä. Osa kokee saavansa huonoa palvelua, kun taas osa vastaajista on tyytyväisiä saamaansa palveluun. Suurin osa heistä, ketkä kokevat saavansa hyvää palvelua, toivoisi saavansa sitä kuitenkin nopeammin. 7,9 % vastaajista on maininnut henkilöstöhallinnon tavoitettavuuden kommentteissaan. Suuri osa vastaajista kokee, että he eivät saa vastausta halumaansa kysymykseen tarpeeksi nopeasti. Toivotaan, että henkilöstöhallinnon edustajat olisivat paremmin tavoitettavissa. Tavoitettavuutta saataisiin mahdollisesti parannettua resursseja lisäämällä. 6,7 % vastaajista on maininnut henkilöstöhallinnon resursseista. Vastaajien mielestä henkilöstöhallinnon resurssit ovat liian pienet ja koetaan, että yhden ihmisen vastuulle on kerääntynyt liian laajoja kokonaisuuksia hallittavaksi.

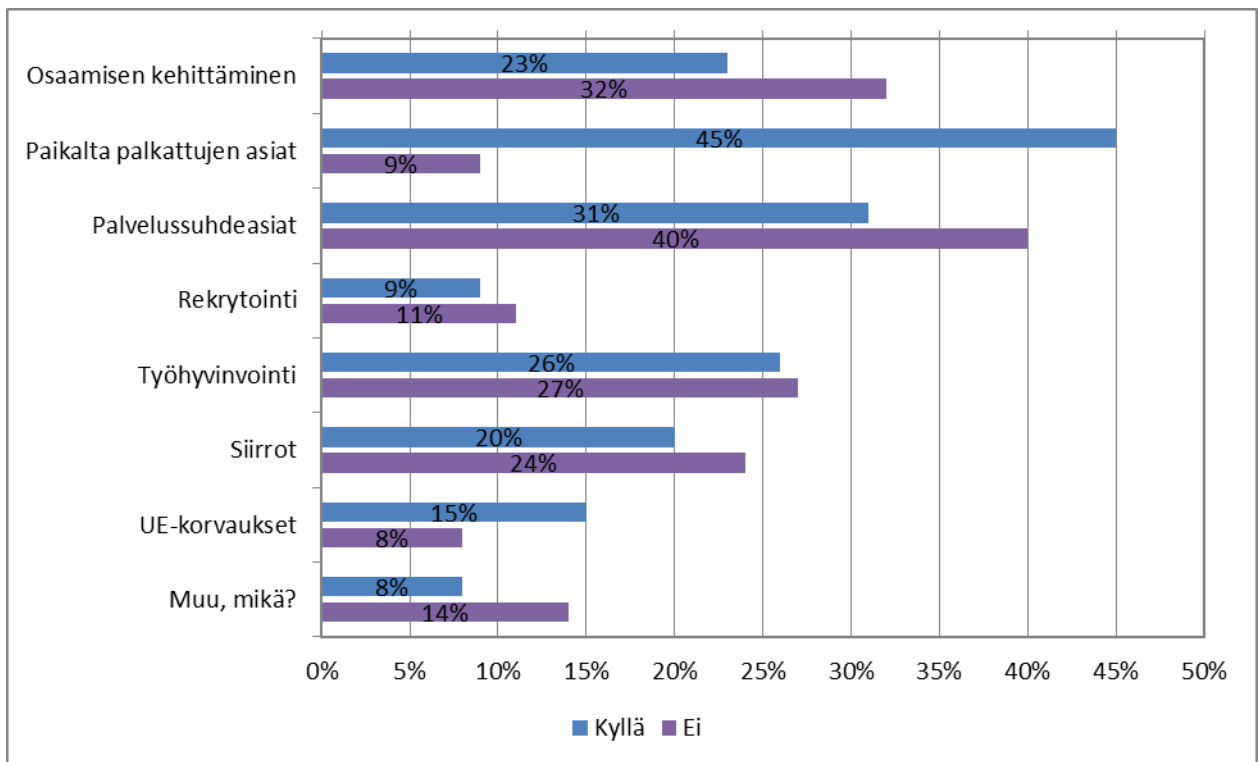
Vastaajista 4,6 % on kommentoinut tietojärjestelmistä. Monet järjestelmät, kuten Foorumi, Kieku ja M2 koetaan kankeiksi. Varsinkin Foorumin haku – toimintoon kaivataan parannusta. Yksinkertaistaminen mainitsee 3,3 % vastaajista. Vastaajat toivovat mm. yhden luukun periaatetta, jotta käytössä olisi vain yksi kanava, johon ottaa yhteyttä henkilöstöhallinnollisissa asioissa. Lomakkeita toivotaan karsittavan ja niistä toivotaan tehtävän selkeämpiä ja helppokäyttöisiä. Palvelujen ulkoistamisesta mainitaan 2,9 % vastauksista. Osa kommentoijista olisi valmis ulkoistamaan henkilöstöhallinnon pois ulkoministeriön työntekijöiltä ja palkkaamaan HR-ammattilaiset tilalle. Osa taas pelkää ulkoistusta ja sen mukanaan viemää tietoa ulkoministeriön erityisyydestä. Henkilöstöhallinnolta halutaan ammattimaisuutta, joka käy ilmi kymmenen vastaajan kommentteista. Toivotaan vahvaa osaamista ja jatkuvuutta henkilöstöhallinnossa.

Tiedottaminen ja vuorovaikutus tulevat esille 2,9 % vastauksista. Henkilöstöhallinnon toivotaan tiedottavan enemmän toiminnastaan ja olemaan enemmän vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Tiedottamisen koetaan lisäävän avoimuutta henkilöstöhallintoa kohtaan. 3,3 % vastaajista mainitsee palvelujen avoimuudesta. Päätösten toivotaan olevan läpinäkyviä ja perusteltuja ja oikeudenmukaisia. Tasapuolinen kohtelu mainitaan 2,1 % vastauksista ja luottamuksellisuus 0,8 % vastauksista. Tasapuolista kohtelua toivotaan kaikille henkilöstöryhmille. Vastaajien muiden kommenttien osuus on 3,4 %. Muissa kommentteissa mainitaan mm. koulutus, vastuut ja päätäntävalta.



Kuvio 21. Kehittämistä vaativat asiat

Eniten kehittämistä vaativiksi asioiksi kaikkien vastaajien mielestä olivat palvelussuhdeasiat (36 %) ja osaamisen kehittäminen (27 %). Kaikkien vastaajien mielestä rekrytointi (10 %) on vähiten kehittämistä vaativa asia. (Kuvio 21.)

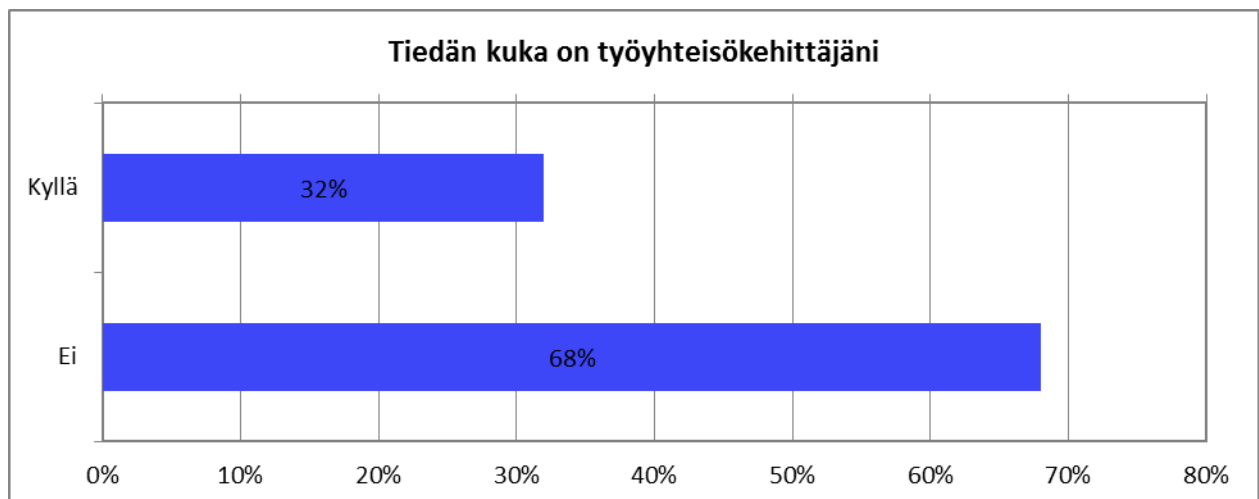


Kuvio 22. Ristiintaulukko, asemapaikan (edustusto vai ei) vaikutus kehittämistä vaativiin asioihin

Edustustossa olevien vastaajien mielestä paikalta palkattujen asiat kaipaisivat eniten kehittämistä (45 %). Paikalta palkattujen asiat vaativat kehittämistä vain 9 % mielestä minis-

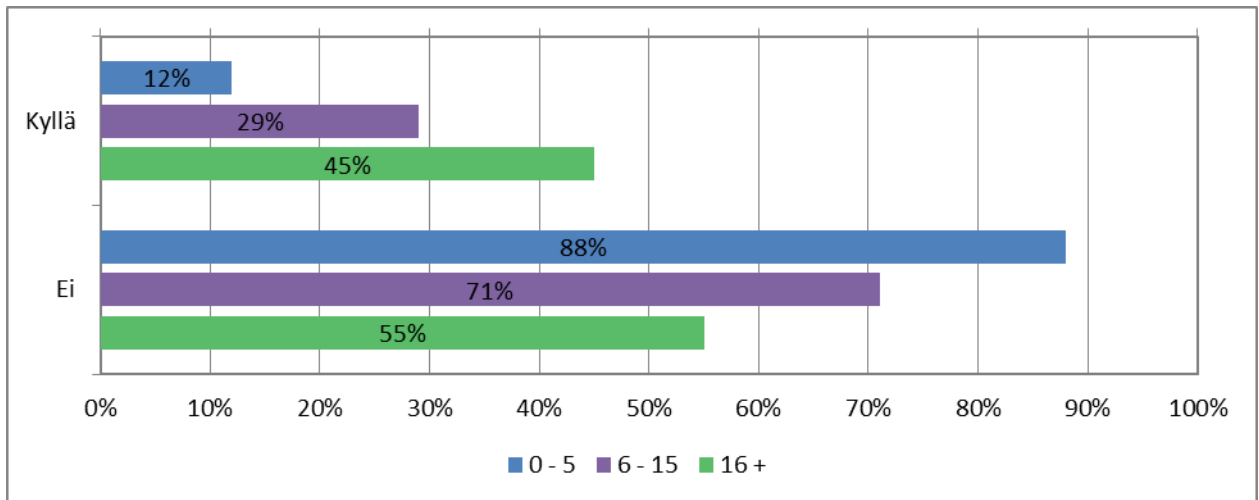
teriössä työskentelevien vastaajien kesken. Ministeriön päässä työskentelevien keskuudessa palvelussuhdeasiat (40 %) nousivat ykköseksi. Myös edustustoissa työskentelevien kesken palvelussuhdeasioiden kehittäminen sai toiseksi eniten (31 %) vastauksia. (Kuvio 22.)

Kaikista vastaajista 11 % oli valinnut vaihtoehdon muut, kun heiltä kysyttiin mitkä ovat heidän mielestään eniten kehittämistä vaativia asioita. (Kuvio 21). 14 % ministeriössä työskentelevistä ja 8 % edustustossa työskentelevistä vastaajista oli valinnut kohdan muut. (Kuvio 22). Muut – kohtaan kommentteja oli tullut yhteensä 35 kappaletta. Järjestelmiin liittyen oli yhteensä viisi kommenttia. Useimpien vastaajien mielestä Kiekun käytettävyyttä tulisi kehittää. Osaamisen kehittämiseen liittyen tuli neljä kommenttia, vaikka se oli myös yhtenä valintavaihtoehtona. Palkkauksen kehittämistä toivoi kolme vastaajaa ja tasapuolista kohtelua kolme vastaajaa. Kaksi kommentoijista toivoi nopeampia vastausai-koja. Loput yksittäisistä kommentteista koskivat mm. resursseja, hallintouran uudistamista, virkanimityksiä ja muita asioita.



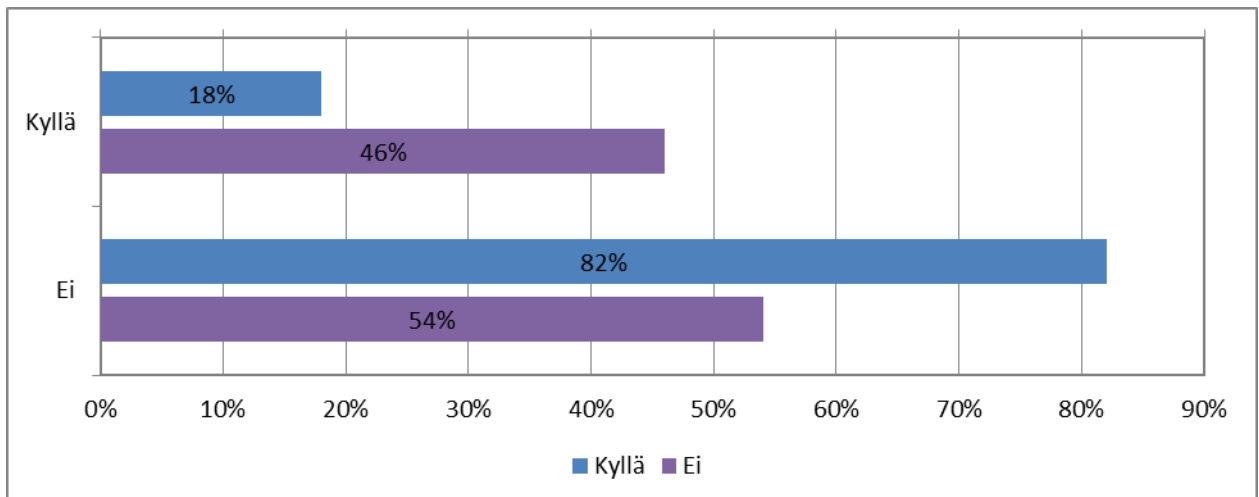
Kuvio 23. Vastaajien tietämys kuka on työyhteisökehittäjä

Suurin osa vastaajista (68 %) ei tiedä kuka on työyhteisökehittäjä. (Kuvio 23.)



Kuvio 24. Ristiintaulukko, palvelusvuosien vaikutus vastaajien tietämykseen kuka on työyhteisökehittäjä

Varsinkin ne vastaajista (88 %), joilla on vähemmän palvelusvuosia (0 – 5) eivät tieneet kuka on työyhteisökehittäjä. 6 – 15 palvelusvuotta omaavista vastaajista 71 % ja 16+ palvelusvuotta omaavista vastaajista 55 % ei tiennyt kuka on työyhteisökehittäjä. Tietämys siitä kuka on työyhteisökehittäjä kasvaa palveluvuosien karttuessa. (Kuvio 24.)



Kuvio 25. Ristiintaulukko, asemapaikan (edustusto vai ei) vaikutus vastaajien tietämykseen kuka on työyhteisökehittäjä

Suurin osa edustustossa työskentelevistä ei tunne työyhteisökehittäjäänsä (82 %). Ministeriössä työskentelevät (46 %) tuntevat selkeästi paremmin työyhteisökehittäjän, kuin edustustossa työskentelevät (18 %). (Kuvio 25.)

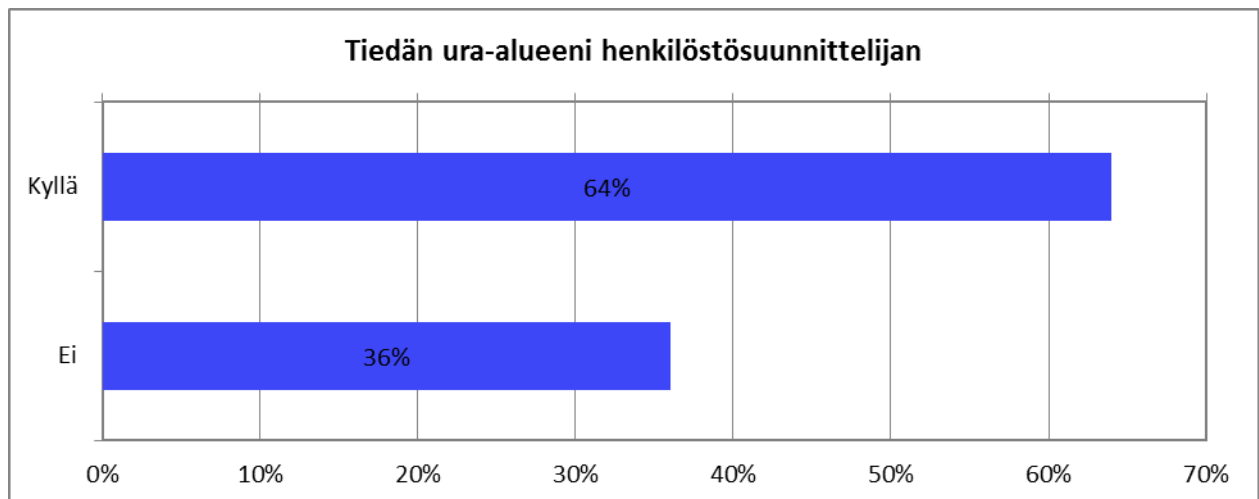
Tutkimuksessa kysyttiin avoimena kysymyksenä, mitä vastaajat odottavat työyhteisökehittäjältä. Vastauksia kysymykseen tuli 112 kappaletta. Työyhteisökehittäjän työnkuvaa ei tunneta hyvin. 12,9 % kysymykseen vastaajista ei tiedä, mitä työyhteisökehittäjä tekee. Tehtävän kuvaus ja sisältö ovat vastaajien mielestä epäselviä. 9,4 % kysymykseen vastanneista kysyi, mikä on työyhteisökehittäjä tai kertoi vastauksessa, että he eivät ole kos-



kaan kuulleetkaan työyhteisökehittäjästä. 6,5 % kysymykseen vastaajista ei ole mitään odotuksia työyhteisökehittäjää kohtaan. 5,8 % vastaajista haluaisi tietää, kuka tällä hetkellä on työyhteisökehittäjä.

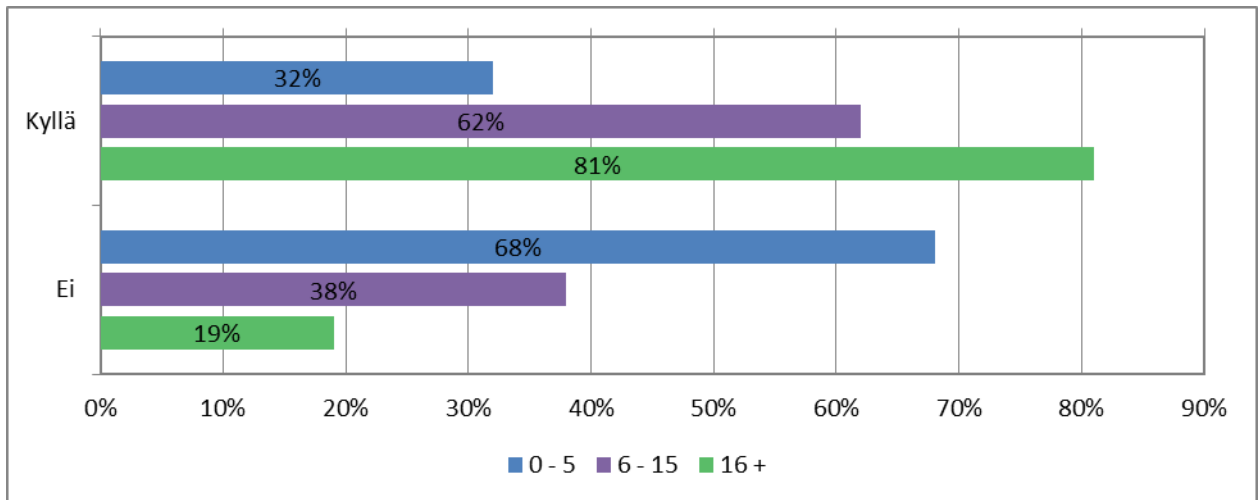
13,7 % kysymykseen vastaajista toivoo työyhteisökehittäjältä ideoita, vinkkejä ja tietoa. Kommentoijat toivovat mm. tietoa työhyvinvoinnista, vinkkejä työssäjaksamiseen ja ideoita työyhteisön kehittämiseen. 10,8 % vastaajista on maininnut yhteydenpidon ja 8,6 % osallistumisen. Työyhteisökehittäjän toivotaan pitävän aktiivisesti yhteyttä työntekijöihin ja yksiköihin sekä olevan mukana kehittämässä toimintaa ja työhyvinvointia. 7,9 % vastaajista mainitsee työyhteisökehittäjän antaman tuen ja avun. Tukea ja apua kaivataan mm. edunvalvontaan, yhteistyötaitojen vahvistamiseen ja tulevien ongelmien havainnointiin. 6,5 % vastauksista mainitaan asioiden kehittäminen. Työyhteisökehittäjän odotetaan osallistuvan työyhteisön ja yksiköiden kehittämiseen.

5 % kysymykseen vastaajista mainitsee työyhteisökehittäjän ammattitaidon. Työyhteisökehittäjällä tulisi vastaajien mielestä olla vankka HR-osaaminen ja hyvä tuntemus ulkoministeriön toiminnasta. Työhyvinvoinnista on maininta 4,3 % vastauksista. Vastaajien mielestä työhyvinvointiin pitäisi panostaa ja työyhteisökehittäjän tulisi kehittää työhyvinvointiasioita. Muihin asioihin liittyviä kommentteja on 4,3 % vastauksista. Osassa näissä kommentteissa mm. kyseenalaistettiin työyhteisökehittäjän tarpeellisuus ja toiset kommentit eivät varsinaisesti liittyneet kysymykseen mitenkään.



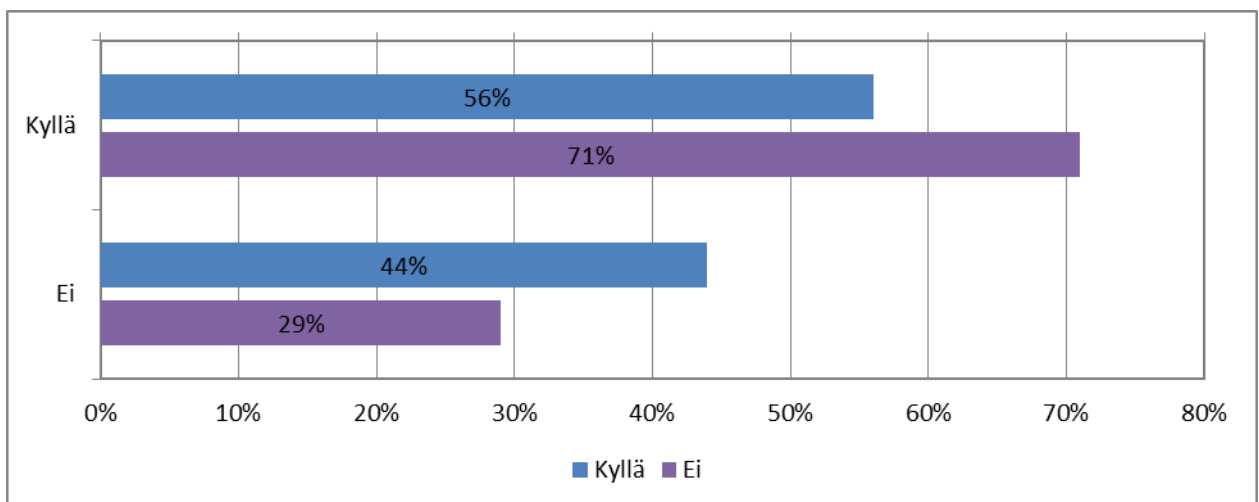
Kuvio 26. Tietämys ura-alueen henkilöstösuunnittelijasta

Kaikista vastaajista 64 % tietää ura-alueensa henkilöstösuunnittelijan. (Kuvio 26)



Kuvio 27. Ristiintaulukko, palvelusvuosien vaikutus vastaajien tietämykseen ura-alueen henkilöstösuunnittelijasta

68 % niistä vastaajista, joilla on 0 – 5 vuotta palvelukokemusta, ei tunne henkilöstösuunnittelijaa. 62 % vastaajista, joilla on 6 – 15 palveluvuotta ja 81 % vastaajista, joilla on 16+ palveluvuotta, tuntee henkilöstösuunnittelijan. (Kuvio 27.)



Kuvio 28. Ristiintaulukko, asemapaikan (edustusto vai ei) vaikutus vastaajien tietämykseen ura-alueen henkilöstösuunnittelijasta

71 % vastanneista ministeriössä työskentelevistä ja 56 % vastanneista edustustossa työskentelevistä tuntee ura-alueensa henkilöstösuunnittelijan. (Kuvio 28.)

Tutkimuksessa kysyttiin avoimena kysymyksenä, millaista palvelua odotetaan henkilöstösuunnittelulta. Vastauksia kysymykseen tuli 156 kappaletta. Suurin osa kysymykseen vastaajista (16,8 %) vastasi kaipaavansa urasuunnittelua. Urasuunnittelun toivotaan olevan tasapuolista kaikille henkilöstöryhmille ja virkanimikkeen lisäksi henkilön aiemman työkokemuksen huomioivaa. Urasuunnittelun toivotaan olevan entistä avoimempaa, kauaskantoisempaa ja ohjaavampaa. Lisäksi henkilökohtaisia keskusteluja toivotaan entistä enemmän ja niihin toivotaan säännöllisyyttä. Urasuunnittelussa toivotaan huomioitavan henkilön

toivomukset, osaamisen kehittäminen ja nykyinen elämän tilanne. Useat toivovat erityisvirkamiehille urasuunnittelua, vaikkakin eräs kommentoija mainitsee urasuunnittelun olevan tarpeetonta erityisvirkamiesasemansa takia.

Toiseksi suurin osa vastaajista (10,6 %) kiinnittäisi enemmän huomiota henkilöstösuunnittelun läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen. Keskusteluun ja tiedottamiseen ja valintakriteereihin toivotaan lisää avoimuutta. Varsinkin siirtopäätösten toivotaan olevan entistä läpinäkyvämpiä ja selkeästi perusteltuja. 9,2 % kysymykseen vastaajista on maininnut odottavansa tasapuolista kohtelua ja 9,2 % on vastannut odottavansa viestintää, kommunikointia ja tiedotusta henkilöstöhallinnolta. Eniten mietityttävät mm. tasapuolisuus siirtopäätöksissä ja uralla etenemisessä. Tiedottamisen toivotaan olevan entistä nopeampaa ja henkilöstöhallinnon kanssa toivotaan hyvää kommunikointiyhteyttä. Viestintää toivotaan entistä enemmän ja eräs kommentoija mainitsee esimerkiksi keskustelutilaisuuden järjestämisen oman ura-alueen uusimpiin mahdollisuuksiin liittyen.

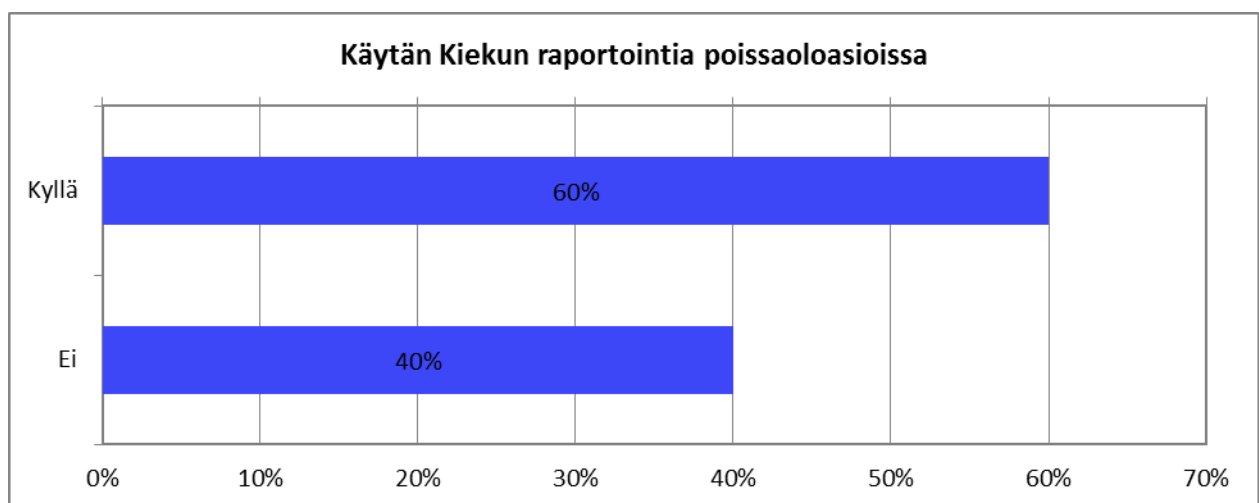
8,4 % kysymykseen vastaajista odottaa saavansa ammattitaitoista ja asiantuntevaa palvelua ja 7 % oikeudenmukaista palvelua henkilöstöhallinnolta. Osa kommentoijista toivoo henkilöstöhallintoon HR-ammattilaisia, jotta toiminta olisi luottamuksellista ja oikeudenmukaista. 6,6 % vastaajista odottaa saavansa henkilöstöhallinnolta selkeää ja suoraa palautetta. Nopeaa ja säännöllistä palvelua odottaa 5,7 % kysymykseen vastaajista. Varsinkin ongelmatilanteissa toivotaan pikaisia vastauksia kysymyksiin. 5,5 % kysymykseen vastaajista toivoo enemmän yksilöllistä ja henkilökohtaisempaa palvelua henkilöstöhallinnolta. Urakehitykseen ja osaamisen kehittämisen kaivataan tukea ja kannustusta. 4,8 % kysymykseen vastanneista odottaa henkilöstöhallinnolta kokonaisvaltaisen näkemyksen omaamista. Neuvontaa ja avustusta odottaa saavansa 4,4 % kysymykseen vastaajista. Muita vastauksia on antanut 11,8 % vastaajista. Muita vastauksia ovat mm. asiallinen ja ystävällinen kohtelu sekä uudistushalu. Osa vastaajista ei tiedä minkälaista palvelua odottaa henkilöstöhallinnolta.

Seuraava avoin kysymys oli, millä tavoin osaamisen kehittämistä työyhteisössä voisi parhaiten tukea? Lisäksi kysyttiin samassa kohtaa, millä tavoin osaamisen kehittämistä pitäisi kehittää, jotta se palvelisi ja vastaisi tarpeita mahdollisimman hyvin? Avoimia vastauksia kysymyksiin tuli 122 kappaletta. Suurin osa kysymykseen vastaajista (22,5 %) mainitsee vastauksessaan koulutuksen. Kouluttautumista pidetään tärkeänä osana osaamisen kehittämistä. 7,5 % kysymykseen vastaajista pitää koulutustarjontaa hyvänä. 13,1 % kysymykseen vastaajista toivoisi koulutuksen olevan urakehitykseen tai työhön liittyvää. Osan mielestä koulutuksen tulisi olla pakollista ja jopa jotain koulutuksia pitäisi edellyttää käytäväksi ennen työtehtävän vastaanottamista. 9,4 % vastaajista on kommentoinut koulutustapaa.

Osa vastaajista kokee, että pelkät videokoulutukset eivät riitä, vaan että myös perinteistä luokkahuonekoulutusta tarvitaan mm. verkostoitumiseen. Videokoulutusten koetaan kuitenkin olevan hyödyllisiä, varsinkin, kun ne taltioidaan myös myöhemmin katsottavaksi. 6,2 % vastaajista toivoo, että koulutuksissa käymiseen olisi aikaa muilta työtehtäviltä ja 2,3 % toivoo, että koulutusten järjestämisessä huomioidaan aikaeron vaikutukset. 4,2 % vastaajista toivoo enemmän talon ulkopuolista koulutusta.

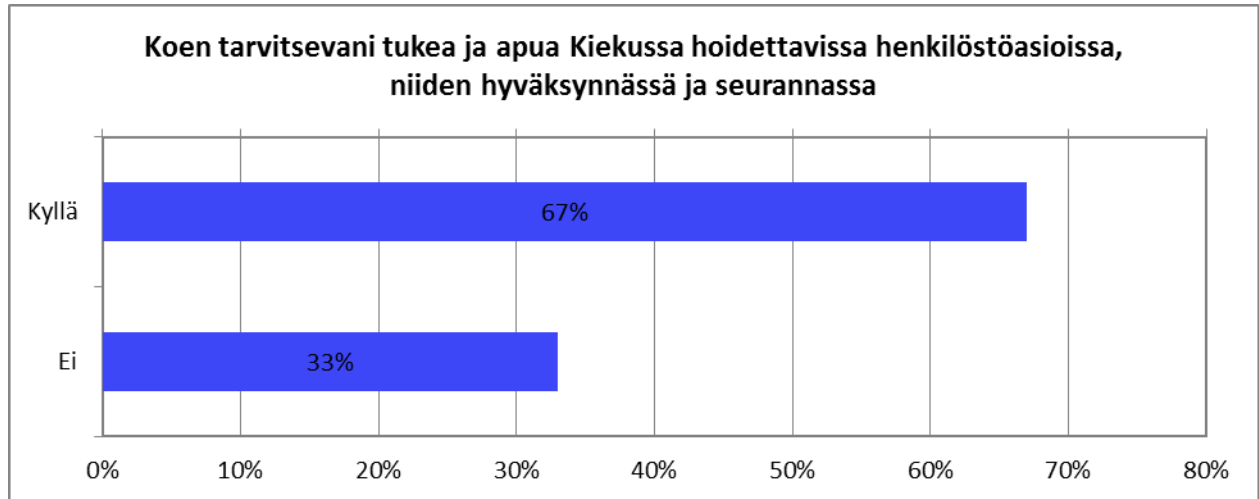
10 % vastaajista toivoo enemmän suunnitelmallisuutta ja seurantaosaamisen kehittämiseen. Vastaajat toivovat mm. koulutuskortteja, josta käydyt koulutukset näkee sekä itse, että henkilöstöhallinto. Koulutuksen tulisi olla kokonaisvaltaista ja huomioida entistä paremmin käytännön työssä vaadittava osaaminen. Esimiehiin liittyviä kommentteja oli tullut 4,7 % vastaajista. Osa vastaajista toivoo, että esimiesten osaamisen kiinnitetään erityistä huomiota ja että esimiestehtävissä ei olisi henkilöitä, joilla ei koeta olevan osaamista tehtävään. Esimiehiltä saatava tuen ja palautteen koetaan olevan tärkeää oman osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämiseen hyvä keino 3,8 % vastaajien mielestä on erilaiset tapaamiset ja keskustelut. Oppia ja tietoa saa tapaamalla kollegoita, joilla on erilaista osaamista, kuin itsellä. 3,8 % vastaajista toivoo osaamisen kehittämisessä käytännön harjoituksia, ohjeistusta ja neuvoja kollegoilta. Koulutuksesta ja osaamisen kehittämisestä toivoo tietoisuuksia 3,3 % vastaajista. Koulutuksen kieleen ja kielitarjontaan oli kommentteja 2,3 % vastauksista. 1,9 % vastaajista toivoi enemmän resursseja koulutukseen ja omaan työhön, jotta koulutukseen osallistuminen olisi mahdollista. Muita kommentteja oli tullut yhteensä 5,2 % vastaajista.

### 5.3 Esimiehille osoitetut kysymykset



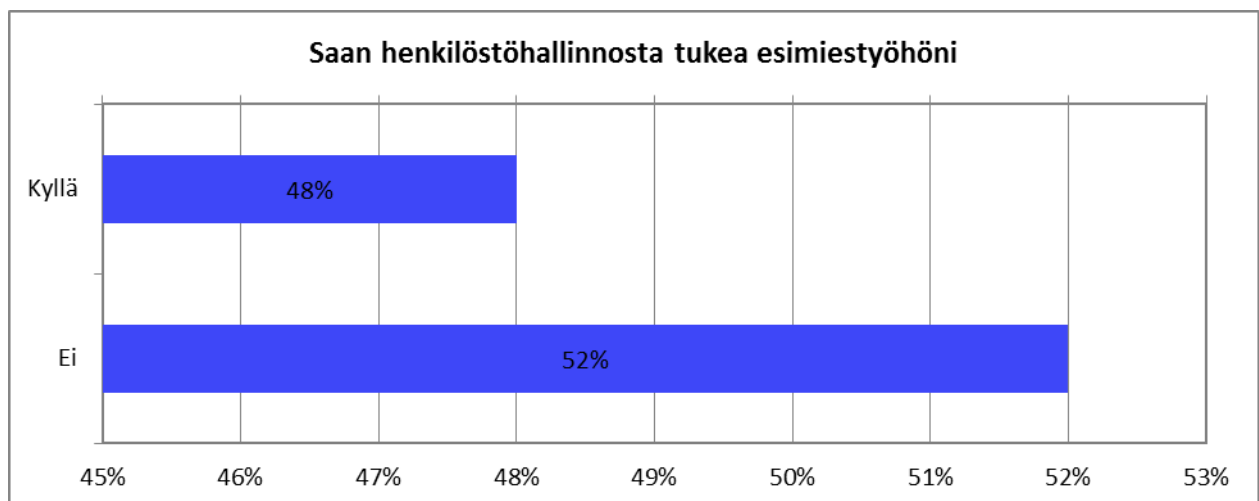
Kuvio 29. Kiekun raportointi käyttö poissaoloasioissa

Tähän kysymykseen on vastannut 90 henkilöä, kysymykseen numero 5 (oletko esimies-  
 asemassa) on vastannut vain 51 henkilöä. Kysymyksen kaikki vastaajat eivät todennäköi-  
 sesti ole kaikki esimiesasemassa. Kysymykseen vastanneista henkilöistä 60 % käyttää  
 Kiekun raportointia poissaoloasioissa. (Kuvio 29.)



Kuvio 30. Esimiesten kokema avun tarve Kiekussa hoidettavissa henkilöstöasioissa

Tähän kysymykseen on vastannut 90 henkilöä, kysymykseen numero 5 (oletko esimies-  
 asemassa) on vastannut vain 51 henkilöä. Kysymyksen kaikki vastaajat eivät todennäköi-  
 sesti ole kaikki esimiesasemassa. Kysymykseen vastanneista henkilöistä 67 % kokee  
 tarvitsevansa tukea ja apua Kiekussa hoidettavissa henkilöstöasioissa, niiden hyväksyn-  
 nässä ja seurannassa. (Kuvio 30.)



Kuvio 31. Henkilöstöhallinnon tuki esimiestyöhön

Tähän kysymykseen on vastannut 66 henkilöä, kysymykseen numero 5 (oletko esimies-  
 asemassa) on vastannut vain 51 henkilöä. Kysymyksen kaikki vastaajat eivät todennäköi-

sesti ole kaikki esimiesasemassa. Kysymyksen vastanneista henkilöistä 52 % kokee, että he eivät saa tukea henkilöstöhallinnosta esimiestyöhönsä. (Kuvio 31.)

Avoimena kysymyksenä esimiehiltä kysyttiin, minkälaista raportointia he kaipaavat esimiestyönsä tueksi. Kysymykseen oli vastannut 24 henkilöä. 25,9 % kysymykseen vastanneista kaipasi esimiestyön tueksi perustietoa esimerkiksi lomista, ylityötunneista, saldoista ja poissaoloista. Lisäksi kaivattiin automatisoituja viikkoraportteja. 25,9 % vastaajista kommentoi Kieku-järjestelmän toimivuutta. Suurin osa toivoi, että järjestelmä toimisi selkeämmin tai paremmin. Eräs vastaajista kuitenkin totesi Kiekun parantaneen tilannetta raportoinnin suhteen. 7,4 % vastaajista oli ollut ongelmia Kieku-järjestelmän oikeuksien suhteen. 3,7 % vastaajista toivoi Kiekusta poikkeamaraportointia ja 11,1 % vastaajien mielestä raportointi ei ole tarpeellista. Muita kommentteja tuli 25,9 % vastaajilta. Eräs kommentoija toivoi virkamiehiltä kalenterin käyttöä ja toinen toivoi selkeitä ohjeita. Muutama vastaaja ilmoitti, että ei ole esimiesasemassa.

#### **5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Tieteelliseltä työltä vaaditaan tutkimustulosten oikeellisuutta. Opinnäytetyöltä edellytetään myös tieteellisyyttä. Tieteessä tutkimusten luotettavuutta tarkastellaan kahden käsitteen eli validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Validiteetti varmistetaan oikealla tutkimusmenetelmällä, oikealla mittarilla ja oikeita asioita mittaamalla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten pysyvyyttä eli sitä, että toistettaessa saadaan samat tulokset. Luotettavuusarviointi käy vaikeammaksi toimintatutkimuksessa, koska laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittarit eivät sellaisenaan sovi toimintatutkimukseen, vaikka toimintatutkimus luetaankin laadullisen tutkimuksen piiriin kuuluvaksi. Laadullisen tutkimuksen tavoittelema muutos tuo suurimman ongelman luotettavuuskäsitteiden käyttöön. Luotettavuustarkastelua voitaisiin lähestyä toimintatutkimuksessa sen näkemyksen pohjalta, että toimintatutkimus ei ole vain yksi tutkimus, vaan joukko erilaisia tutkimusotteita ja -menetelmiä, joilla tarkastellaan ilmiöitä. (Kananen 2014, 125 – 127.)

##### **5.4.1 Validiteetti**

Mittari on silloin validi, kun se mittaa sitä, mitä sen pitääkin mitata. Oikeaa tutkimusmenetelmää käyttämällä, oikeaa mittaria käyttämällä ja mittaamalla oikeita asioita varmistetaan validiteetti. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan oikeaa syy-seuraus-suhdetta ja ulkoinen validiteetti liittyy saatujen tulosten yleistettävyyteen. Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan sitä, että saadut tutkimustulokset ovat seurausta käytetyistä muuttujista. Ennustevaliditeetti on

silloin hyvä, kun käytetty mittari hyvin toisella mittarilla suoritettuja mittauksia. Rakennevaliditeetti taas liittyy aiheen teoriaan sekä siitä johdettuihin mittareihin. Kriteerivaliditeetissa taas tarkastellaan esim. muiden vastaavien tutkimusten tuloksia. Mittarin tarkka dokumentointi ja määrittely auttavat validiteetin arvioinnissa. Tutkimuksessa käytetyn kielen tulisi olla yksiselitteistä ja ymmärrettävää sekä sellaista, että kaikki tutkittavat mielellään ymmärtäisivät tutkimuskysymykset samalla tavalla. Kielen ymmärrettävyyteen vaikuttavat mm. vastaajan koulutus, kulttuuriympäristö ja ikä. Validiteetti edellyttää tutkimuksen reliabiliteetin olevan kunnossa ja mitä alhaisempi reliabiliteetti, sitä alhaisempi validiteetti. (Kananen 2014, 129 – 130.)

Tutkimuksen validiteettia vaaransi tutkimuksen iso joukko. Käsitteet määriteltiin tutkimukseen mahdollisimman yksikertaisiksi, jotta kaikki olisivat ymmärtäneet asian samalla tavalla. Ongelmaa minimoitiin esitestaamalla kyselyssä käytettävät kysymykset osalla henkilöstöä. Tutkimuskysymyksiin vastanneiden vastauksista saattoi tulkita, että vastaajat vastasivat kysymyksiin, niin kuin oletettiin, joten tutkimuksen validiteetti ei tältä osin kärsinyt. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet olivat ymmärrettäviä. Lisäksi validiteettia vahvisti tutkimukseen lisätyt avoimet kysymykset, jotka mahdollistivat tutkimukseen vastaamisen omilla sanoillaan.

#### **5.4.2 Reliabiliteetti**

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten pysyvyyttä ja siinä voidaan erottaa kaksi osatekijää: stabiliteetti ja konsistenssi. Vaikka mittari voikin olla validi ja omata korkean reliabiliteetin, ilmiö voi sinänsä muuttua ajan mukana. Stabiliteetti taas mittaa mittarin ajassa pysyvyyttä. stabiliteettia voi nostaa tekemällä mittauksia ajallisesti peräkkäin. Alhainen reliabiliteetti saattaa johtua ilmiön todellisista muutoksista eikä mittarin epästabiilisuudesta. Tutkimus sinänsä vaikuttaa tutkittaviin, joten tutkimuksen toteuttaminen uudelleen samassa kohderyhmässä voi olla ongelmallista. Reliabiliteettiin ei tarvitse juurikaan puuttua, jos tutkimuksen validiteetti on kunnossa, sillä validiteetti yleensä takaa reliabiliteetin. (Kananen 2014, 128.)

Kyselytutkimuksen reliabiliteettia uhkasi tutkimukseen osallistuvien kato, jolloin henkilöstö ei joko ehdi tai halua vastata tutkimukseen. Ongelmaa minimoitiin sillä, että tutkimus oli tarpeeksi pitkän aikaa vastattavissa ja helposti löydettävissä, jotta kaikki pystyivät vastaamaan. Tutkimusajankohta valittiin suosituimpien loma-aikojen ulkopuolelle, jotta mahdollisimman moni vastaaja olisi pystynyt osallistumaan tutkimukseen. Kyselystä lähetettiin myös muistutusviestejä, jossa kaikkia kehoitettiin vastaamaan kyselyyn. Kaikki henkilöt, jolle kysely lähetettiin, eivät vastanneet kyselyyn, mutta vastauksia tuli tutkimusta varten

riittävästi (yli 300 vastaajaa), jotta tutkimukset reliabiliteetti ei kärsinyt. Kyselystä tehtiin mahdollisimman selkeä, jotta henkilöstö kokisi vastaamisen mielekkääksi. Osassa avoimista kysymyksistä henkilöt vastasivat, että he eivät tiedä tai tunne asiaa. Tämä asia oli otettu huomioon kysymystä muotoillessa ja kysymyksen tarkoituksena oli juurikin selvittää henkilöstön tietämys ja selvittää kuinka tunnettuna vastaajat tiettyä asiaa pitivät.

Menetelmävalintana kokonaistutkimus oli onnistunut, sillä vastauksia saatiin runsaasti ja samalla koko henkilökunnalla oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen vastaamiseen. Kyselyn tuloksena saatiin selville asiakastyytyväisyyden tila henkilöstöhallintoon ja syksyllä 2017 käytettävään toimintamalliin sekä ohjeistukseen. Kyselyn pohjalta asiakastyytyväisyyden tila ei ole korkealla tasolla ja parannusta nykyisiin toimintamalleihin kaivattiin. Kyselyn avulla saatiin selville kehityskohteita ja kehitysideoita, joiden pohjalta pystyttiin työstämään uusia toimintatapoja. Ohjeisiin liittyen kyselyn pohjalta tuli paljon kehitysehdotuksia. Kyselyn tarkoituksena oli myös viestiä henkilöstölle tulevasta muutoksesta, saada henkilöstö motivoituneeksi muutokseen ja tuntemaan, että heidät on otettu huomioon uusia toimintatapoja suunniteltaessa.



## 6 Henkilöstöhallinnon ketterän kehittämisen malli

Tutkimustulosten ja teorian pohjalta henkilöstöhallinnon henkilöstölle tarjoamissa palveluissa olisi hyvä soveltaa ketterän kehittämisen mallia. Ketterän kehittämisen malli mahdollistaa nopeampien muutosten toteuttamisen sekä tyytyväisemmän ja sitoutuneemman henkilöstön. Alla olevasta kuvasta selviää mitkä kuusi kohtaa ketterä HR pitää sisällään: läpinäkyvä & avoin, osaamista kehittävä, digitaalinen, asiantunteva, kokeileva ja palvelualtis.



Kuvio 32. Ketterä henkilöstöhallinto.

### Läpinäkyvä ja avoin

Varsinkin siirtoihin liittyvästä toiminnasta tulisi tehdä läpinäkyvämpää henkilöstön mielestä. Osa henkilöstöstä toivoisi koko tehtävävalintoihin liittyvien prosessien olevan avoimempia ja paremmin tiedossa. Avoimiin tehtäviin toivotaan olevan selkeät valintakriteerit niihin hakeville ja selkeät perustelut tehtävään valituista henkilöistä. Osa toivoo hakumenettelyyn otettavan käyttöön koulutuskortit, joista näkee hakevien henkilöiden tiedot, koulutushistorian ja aiemman työhistorian. Henkilöstöhallintoon liittyvistä asioista tulisi tiedottaa henkilöstölle useammin ja avoimemmin. Tutkimuksen vastauksista kävi ilmi, että henkilöstöhallinnon roolijaot ja vastuut eivät ole kaikkien työntekijöiden tiedossa. Rooleista ja

vastuista voisi tehdä paremman kuvauksen sisäisille verkkosivuille ja avainhenkilöt voisivat kiertää kertomassa omasta toimenkuvastaan eri yksiköissä. Tiedotusta ja tietoiskuja toivotaan henkilöstöhallinnon toiminnasta, ulkoministeriön tehtävistä ja tehdyistä päätöksistä sekä päätösmenettelyn eri vaiheista. On selvää, että osa henkilöstöhallinnossa tehdyistä päätöksistä vaatii luottamuksellista käsittelyä ja niistä ei sen takia voi tiedottaa koko henkilöstölle. Avoimuutta tulisi kuitenkin harjoittaa mahdollisimman paljon, jotta henkilöstö tuntee olevansa arvostettu ja ajan tasalla tulevasta.

### **Osaamista kehittävä**

Ketterän kehityksen mallissa henkilöstölle annetaan enemmän vastuuta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan uralla etenemiseensä. Työntekijöiden tulisi voida esimerkiksi vaikuttaa etenemismahdollisuuksiinsa kouluttautumalla ja näin osoittamalla kiinnostuksensa uusiin tai vaativampiin tehtäviin. Lisäksi erilaiset harjoittelujaksot eri yksiköissä voisivat olla kokeilemisen arvoisia keinoja osoittaa kiinnostusta uusiin tehtäviin. Tutkimustulosten perusteella henkilökunta toivoisi, että työtehtäviin valittaessa painotettaisiin enemmän henkilön osaamista, kuin virkanimikettä. Uralla eteneminen ei toivota pysähtyvän sen takia, että virkanimike ei mahdollistaisi siirtymistä vaativampiin tehtäviin. Kehityskeskustelujen tulisi olla enemmän henkilön kehittymiseen, kuin arviointiin liittyvää. Henkilöstöhallinnossa voidaan myös miettiä, voisiko ulkoministeriössä ottaa käyttöön työkalua identifioimaan tuleviin työnkuviin tarvittavia tietoja henkilön nykyisen osaamisen ja jo suoritettun koulutuksen pohjalta. Työkalun avulla voisi suunnitella tuleviin töihin tarvittavia koulutuksia huomioiden lisäksi työntekijän omat toiveet.

### **Digitaalinen**

Tietojärjestelmien tulisi tukea sekä henkilöstöhallintoa että virkamiehiä työssään mahdollisimman hyvin. Tietojärjestelmiä tulisi mahdollisuuksien mukaan kehittää käyttäjäystävällisempään suuntaan varsinkin, jos niissä ilmenee huomattavia puutteita. Ulkoministeriössä käyttäjärjestelmiä onkin kehitetty sitä mukaa, mitä puutteita niissä on havaittu käyttöönoton jälkeen. Marraskuussa 2017 tapahtunut Pointti-järjestelmän käyttöönotto on osaltaan tehnyt henkilöstöhallinnon palveluista sujuvampaa. Videokoulutukset on havaittu hyväksi keinoksi kouluttautua, vaikka toisinaan videoyhteyden kanssa on ongelmia. Haastetta videokoulutuksen pitämiseen tuo eri aikavyöhykkeet, joissa edustustot toimivat. Videokoulutukset olisi hyvä tallentaa, vaikka silloin koulutuksen interaktiivinen osuus jääkin pois.

## **Asiantunteva**

Ketterän kehittämisen malli on osittain jo käytössä ulkoministeriössä esimerkiksi, kun ulkopuolisissa rekrytoinneissa on mukana konsulttiryitys. Tällöin aikaa vievää karsintavaihetta tekee konsulttiryitys ja henkilöstöhallinnossa pystytään keskittymään rekrytoinnin tärkeimpiin vaiheisiin. Tutkimustuloksista käy ilmi, että osa vastaajista toivoo henkilöstöhallintoon HR-ammattilaisia, jolloin esim. siirtopäätösten tekeminen ei olisi kokonaan ulkoministeriön omilla virkamiehillä, jotka ovat itsekin työnkierrossa mukana. HR-ammattilaisen mukanaolo päätösten tekemisessä tekisi siirtopäätöksistä selkeämmin perustelluja. On toki huomioitavaa, että ulkoministeriö on organisaationa erityislaatuinen, joten henkilöstöhallinnossa tulee säilyttää ulkoministeriön toimintaa ohjaavat periaatteet ja osaaminen Ulkoministeriön erityispiirteistä. Henkilöstöhallinnon toivotaan toimivan ammattitaitoisesti ja oikeudenmukaisesti kaikessa päätöksenteossa.

## **Kokeileva**

Ketterän kehittämisen malli sopii parhaiten henkilöstöhallinnon palveluiden uudistamiseen, vaikka palveluiden kehittämisessä voidaan ottaa myös mallia muistakin kehittämismenetelmistä. Palvelumuotoilua voi hyödyntää palveluiden kehittämisessä siten, että otetaan henkilöstö mukaan palveluiden uudistamisprosessiin. Tätä kehittämistehtävää luodessa se osittain toteutui, selvittämällä henkilöstön mielipiteitä palveluiden uudistamisen suhteen. Selvää on kuitenkin, että ulkoministeriö on organisaationa niin suuri, että koko henkilöstöä ei voi ottaa palveluiden kehittämisen kaikkiin vaiheisiin mukaan. Tällöin tulisikin huolehtia riittävästä muutosten tiedottamisesta henkilöstölle. Henkilöstöhallinnossa tulisi miettiä mikä tuo toiminnalle lisäarvoa ja mikä on toissijaista ja tarpeen tullen olla valmis kokeilemaan eri toimintatapoja nopeallakin aikataululla.

## **Palvelualtis**

Henkilöstöhallinnon toivottaisiin tutkimustuloksisten perusteella olevan henkilöstöä lähellä ja tarvittaessa antavan tukea ja apua erilaisissa asioissa. Henkilöstöhallinnon tulisi olla vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, paremmin tavoitettavissa ja pystyä antamaan vastauksia nopeammin. Henkilöstöhallintoon liittyvän ohjeistuksen tulisi olla ajan tasalla ja helposti löydettävissä. Ohjeistuksen kuntoon saattaminen helpottaa työtä henkilöstöhallinnossa ja muilla virkamiehillä. Palautetta työstä tulisi antaa joustavammin ja heti tilanteen vaatiessa. Liian harvoin tai liian myöhään annettu palaute ei motivoi työntekijää. Palautteenantoa voisi suunnitella kehitettäväksi vielä enemmän tiimipohjaiseksi sen sijaan, että

palautetta antaisi vain esimies työntekijöille. Tiimi voi antaa keskenään toisilleen palautetta reaaliajassa ja näin kehittyä työssään mahdollisimman paljon. Oikein ajoitettu palaute auttaa henkilöstöä sitoutumaan työnantajaansa. Henkilöstöhallinnon toivotaan antavan uraohjausta, tukea ja kannustusta. Tutkimuksen perusteella palvelun toivotaan usein olevan henkilökohtaisempaa ja yksilöllisempää. Varsinkin ongelmatapauksissa toivotaan pikaisia vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Työyhteisökehittäjältä taas toivotaan vinkkejä ja tietoa mm. työhyvinvoinnista, työssä jaksamisesta ja työyhteisön kehittämisestä. Henkilöstöhallinnon toivotaan olevan säännöllisesti ja useammin työntekijöihin yhteydessä.

## 7 Johtopäätökset ja loppupohdintaa

### 7.1 Haastattelu - Ulkoministeriössä käynnissä olevat kehityshankkeet

Opinnäytetyön loppuksi 13.5.2019 haastattelin Ulkoministeriön henkilöstöhallinnon henkilöstöjohtaja Pirjo Tulokasta, joka kertoi käynnissä olevista kehityshakkeista. Tulokas kertoi, että ulkoasianhallinnossa toimintaympäristön muutos edellyttää monipuolista kehittämistä. Niin ulkoisen kuin sisäisenkin toimintaympäristön monitasoiset muutokset kannustavat kehittämään nykyisiä käytänteitä sekä luomaan kokonaan uusia toimintatapoja. Kehittämisen tavoitteena on tehokas ja moderni ulkoasiainhallinto, jossa sen tärkein voimavara – henkilöstö – työskentelee kaikissa uravaiheissa motivoituneena ja tuloksekkaasti. Samalla tulisi huolehtia, että toimintatavat mahdollistavat henkilöstövoimavarojen optimaalisen ja joustavan kohdentamisen. Erityisesti pitää varmistua siitä, että henkilöstön osaamisen monipuolisuus säilyy ja kehittyy edelleen. Henkilöstöhallinnon tulee yleisuralla mahdollistaa virkamiehelle mahdollisimman monipuolisia tehtäviä sisältävä oppimispolku, varsinkin uran alkuvaiheessa. Siirtovelvollisuus koskee jokaista yleisuran virkamiestä. Mahdollisimman monipuoliset tehtävät sekä ministeriössä että ulkomaan edustustossa takaavat urakehityksen pidemmällä aikajänteellä. Palvelussuhteiden erilaiset ehdot aiheuttavat tarpeetonta jännitettä ura-alueiden välille. Ulkoasiainhallinnon toimiva kokonaisuus edellyttää kumpaakin osaamista. (Tulokas 13.5.2019.)

Meneillään olevan kehittämistyön taustalla vaikuttavat ulkoasiainhallinnon arvot yhteistyö, luovuus ja tuloksellisuus. HAL-13 johdolla on kuluvan vuoden aikana järjestetty useita henkilöstöä osallistavia arvotyöpajoja, joissa työyhteisöt ovat keskustelleet olemassa olevien arvojen heijastumisesta työhön sekä mahdollisesta päivittämisen tarpeesta. Keskusteluiden yhteenveto valmistuu syksyllä 2019. Kehittämistyössä huomioidaan lisäksi ulkoministeriön strategiset prioriteetit ja valtioneuvostotasolla tapahtuva julkishallinnon kehittäminen. UM:n erityispiirteet – yleisuran siirtojärjestelmä ja ulkomaan edustustot – tulee huomioida riittävän hyvin valtioneuvoston yhteisessä kehittämistyössä. Kehittämishankkeiden haaste on sisäinen viestintä, sillä Foorumi eikä tuleva Kampuskaan ole paras mahdollinen viestintäkanava yksittäisten hankkeiden etenemisestä. (Tulokas 13.5.2019.)

Ulkoasianhallinnossa on meneillään lukuisia erilaisia kehittämishankkeita. Yksi hankkeista koskee henkilöstöpalveluprosessien kehittämistä, siirtosuunnittelua, rekrytointia ja esimiesvalintojen prosessien yhdenmukaistamista. Kehittämishankkeessa esimiesvalintojen ja johtotehtävien osalta on tavoitteena valintaprosessien yhdenmukaistaminen, avoimuiden kehittäminen sekä prosessien kirjaaminen läpinäkyvämmiksi. Asiantuntija eli erityisvir-

kamiestehtävissä tavoitteena on tehdä prosessista tasalaatuisempi mm. siirtämällä rekrytoinnin alkuvaiheita Palkeiden HR-ammattilaisille sekä määritellä HR:n ja osaston roolit niin, että rekrytointi olisi kaikilla osastoilla yhdenmukainen. Yleisuran vastuuvirkamiesten ja hallintouralaisten valintojen avoimuutta pyritään kehittämään ja transparenssin tueksi saatetaan loppuun jo aloitettu osaamisen johtamisen järjestelmän luominen Kiekuun. Yleisuralle voi jatkossakin rekrytoitua vain KAVAKU:n ja HALKU:n kautta. Kurssien rekrytointia ja sisältöjä uudistetaan sekä koulutusohjelmia pyritään yhdenmukaistamaan. Paikalta palkattujen osalta on vireillä saattaa loppuun muutama vuosi sitten laadittu selvitys, tarkastella palkkausta ja tehtävärakenteita. Lisäksi järjestelmiä kehitetään, jotta ne vastaisivat paremmin UM:n tarpeita. (Tulokas 13.5.2019.)

Toinen kehityshankkeista käsittelee johtamiskoulutuksen uudistamista ja osaamisen kehittämisen mittaamisen systematisointia. Esimiesvalinnoissa noudatetaan Ulkoministeriön hyvän johtajuuden periaatteita. Kehittämisessä huomioidaan kuluvana vuonna päivitettävä henkilöstöstrategia, jossa tarkastellaan mm. tuleeko hyvän johtajuuden periaatteet päivittää. Esimiesvalinnoissa tulisi heijastua hyvän johtajuuden periaatteet. Mittaamisen välineitä kehitetään ja kyseeseen voisi tulla testi, jolla mitataan ensimmäisessä esimiestehtävissä jo työskentelevän kypsyttä mm. strategista osaamista, johtamistaitoja ja muita elementtejä. Lisäksi mittaaminen todentaa myös kehittämisen kohteita. Niitä voidaan hyödyntää palautteen antamisessa niille virkamiehille, jotka eivät tule valituksi tehtävään. Palautteellisuuden kehittäminen tukee esimiestaitojen kehittämistä. TAMA-hankkeessa tavoitteena on tarkastella ministeriön ja edustustojen rakenteita, resursseja ja prosesseja siten, että pienet voimavarat voidaan keskittää ydintoimintojen toteuttamiseen nykyistä paremmin. Toimeksianto hankkeesta valmistui vuoden 2015 lopussa. TAMA:n hallinnollisiin hankkeisiin sisältyvät mm. henkilöstöpalveluprosessien kehittäminen, teknisten tukipalveluiden keskittäminen ja ulkoistus, taloushallinnon keskittäminen ja ulkoistus, residenssien varustuksen ja palvelujen määrittely, toimitilojen muutosohjelma sekä hallintopalvelujen koordinointi. (Tulokas 13.5.2019.)

Lisäksi Ulkoministeriössä on käynnissä monia muita hankkeita. Esimerkiksi erilaisiin järjestelmiin liittyviä hankkeita on tällä hetkellä käynnissä liittyen konsulipalveluihin ja kehitysyhteistyön toimintatapauudistukseen. Konsulipalveluiden hankkeessa koitetaan vastata esim. viisumikysynnän ennakoimattomiin muutostilanteisiin tai ainoan viisumikäsittelijän sairastuessa sijaisuusjärjestelyihin. Kehitysyhteistyön toimintatapauudistuksessa työn alla on kolme kokonaisuutta: johtaminen, prosessit ja järjestelmät sekä henkilöstö. Johtamisessa siirrytään kevään aikana vahvistamaan tuloksien ja tavoitteiden kautta tapahtuvaa ohjausta. Järjestelmien ja prosessien osalta pyritään yksinkertaistamiseen ja tehostami-

seen. Riskien- ja laadunhallinta käydään läpi ja koulutus ja ohjeistot remontoidaan. Mahdollisia päällekkäisiä toimintoja pyritään poistamaan. (Tulokas 13.5.2019.)

Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta löysin monia yhtymäkohtia opinnäytetyöstäni Tulokkaan kuvailemiin kehityshankkeisiin. Kuten ketterän kehittämisen mallissa, myös kehittämishankkeissa kiinnitetään huomiota henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittämisen tulisi palvella henkilöstöä koko uran. Yhtäläisyyksiä löytyy myös avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisäämisestä eri prosesseissa. Opinnäytetyön ketterän kehittämisen mallista löytyy myös digitaalisuus ja myös Ulkoministeriössä löytyy montakin eri projektia järjestelmien sujuvoittamiseksi. Lisäksi ketterän kehittämisen mallissa on ehdotettu mm. palautteen antamisen uudistamista, joka on myös esillä yhdessä kehityshankkeessa. Yhtäläisyyksiä käynnissä oleviin kehityshankkeisiin löytyy monia ja näin ollen voikin katsoa opinnäytetyö aiheen käsittelevät ajankohtaisia ja tarpeellisia aiheita.

## **7.2 Selvitys häirintätapausten ennaltaehkäisystä**

Ramboll Finland Oy teki Ulkoministeriön toimeksiannosta selvityksen häirintätapausten ennaltaehkäisystä sekä niiden käsittelystä ja seurannasta ulkoasiainhallinnossa. Raportti selvityksestä valmistui maaliskuussa 2019. Selvitys koski häirintätapausten ja epäasiallisen kohtelun ennaltaehkäisyä ja tapausten käsittelyn ja johdonmukaisen seurannan tehostamista. Aineiston analyysissä syntyi viisi päähavaintoa, jotka olennaisesti vaikuttavat häirintätapausten esiin tuomiseen, käsittelyyn ja seurantaan. Hallintopalveluiden mukanaolo rotaatiossa heikentää luottamusta häirintätapausten, tehtävänsiirtojen / nimitysten, ja työhyvinvointiin liittyvien asioiden yhdenmukaiseen ja riippumattomaan käsittelyyn. Häirinnän ennaltaehkäisemisen, luottamuksen rakentumisen sekä tapausten käsittelyn osalta tunnistettiin tarve nykyistä avoimempaan kulttuuriin. Luottamuspuolan syistä osa voi selittyä tiedonkulkuun ja viestintään liittyvillä haasteilla. Häirintätapausten käsittelyyn ja seurantaan liittyvien menettelytapojen ja prosessien yhdenmukaistamisen tarve on yksi päähavainnoista. Tarve on vahvistaa ja selkiyttää johtamista em. asioiden yhteydessä. Viimeinen päähavainto koskee eriarvoisuuden vähentämistä. Päähavaintoihin liittyen selvitystyön tuloksena syntyi 30 suositusta. (Ramboll 2019.)

Kehittämistehtävä itsessään käsittelee eri aihetta, kuin Rambollin tekemä selvitys, mutta yhtymäkohtia selvitykseen on selkeästi havaittavissa. Kehittämistehtävän tuloksena syntyi ketterän kehittämisen malli henkilöstöhallinnolle. Häirintäselvityksen kolmestakymmenestä suosituksesta mainitaan mm. että henkilöstöhallinnossa tulisi olla enemmän ammattiasiantuntijoita, sisäistä viestintää ja tiedonkulkua tulee kehittää, selkeyttää ja tehostaa, yleis-

uran siirtosuunnittelun periaatteista pitäisi tiedottaa tehokkaammin, henkilöt, jotka eivät tule valituksi, saisivat tietoa ja perusteluita tehtyjen valintojen perusteista palautekeskustelujen avulla. Rambollin suosituksissa on myös mm. uramallien kehittäminen eriarvoisuuden vähentämiseksi sekä yksiköissä osallistavien keskustelutilaisuuksien ja laajempien foorumeiden järjestämisen, jotta tieto ja ymmärrys kaikkia työntekijöitään ja heidän tehtävään kohtaan lisääntyisi. (Ramboll 2019.) Nämä olivat vain osa Rambollin suosituksista, mutta mm. juuri nämä suositukset ovat pitkälti samoja, jotka nousivat esille myös kehittämistehtävässä. Samanlaisten teemojen noustessa esille eri kyselyissä, kertoo niiden tärkeydestä ulkoministeriön työntekijöille ja ne ovat tärkeä tekijä sisäisen asiakastyytyväisyyden muodostumista.

### **7.3 Loppupohdintaa ja kommentteja henkilöstöhallinnosta**

Palvelumuotoilu ja muutostilanteet ovat aina ajankohtaisia aiheita. Palvelumuotoilu ei kiltta osiltaan sovellu ulkoministeriön kaltaiseen organisaatioon sovellettavaksi aina sellaisenaan, että koko henkilöstö pystyttäisiin ottamaan mukaan suunnitteluun. Palvelumuotoilua voi kuitenkin tehdä pienemmissä ryhmissä ja tiimeissä sekä henkilöstöltä tulevia ideoita voi selvittää kyselyiden avulla. Varsinkin muutostilanteissa on hyvä pysähtyä tutkailemaan, miten asioita voitaisiin tehdä toisin. Sen lisäksi pitäisi muistuttaa mieleensä hyvät toimintamallit, jotka jo ovat käytössä ja kuinka hiljaista tietoa saataisiin jaettua laajemmin organisaation sisällä. Palvelumuotoilussa eletään jatkuvan kehittämisen tilassa ja niin myös usein Ulkoministeriössä: järjestelmiä kehitetään ja otetaan uusia käyttöön, henkilöstö liikkuu tehtävästä toiseen ja tehtävänkuvia uudistetaan.

Ketterä kehittäminen on varsin trendikäs aihe tällä hetkellä ja erilaiset organisaatiot ovat vasta heräämässä ketterän kehittämisen tuomiin mahdollisuuksiin. Vaikka Ulkoministeriö onkin organisaationa hierarkkinen, ketterän kehittämisen mallia voidaan soveltaa käytettäväksi myös ulkoministeriön henkilöstöhallinnossa. Mallia voisi soveltaa myös otettavaksi käyttöön muilla osastoilla ja yksilöillä sitä kunkin tarpeisiin mukauttaen. Tietojärjestelmät ovat hyvin pitkälti Valtionhallinnossa yhteiset. On kuitenkin mahdollista käyttää avustavia työkaluja työtä helpottamaan sekä mahdollisuuksien mukaan kehittää yhteisiä järjestelmiä toimimaan paremmin niin, että tarvittavat toiminnot löytyvät ulkoministeriön näkökulmasta.

Opinnäytetyön tulokset toivat tärkeää tietoa sisäisestä asiakastyytyväisyydestä, jota ei ole ennen ulkoministeriössä tutkittu henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tulosten perusteella olisi hyödyllistä toistaa tutkimus myöhemmin, jotta saataisiin selville ovatko mahdolliset tehdyt toimenpiteet tuoneet tilanteeseen muutosta. Sisäinen asiakastyytyväisyys on tär-



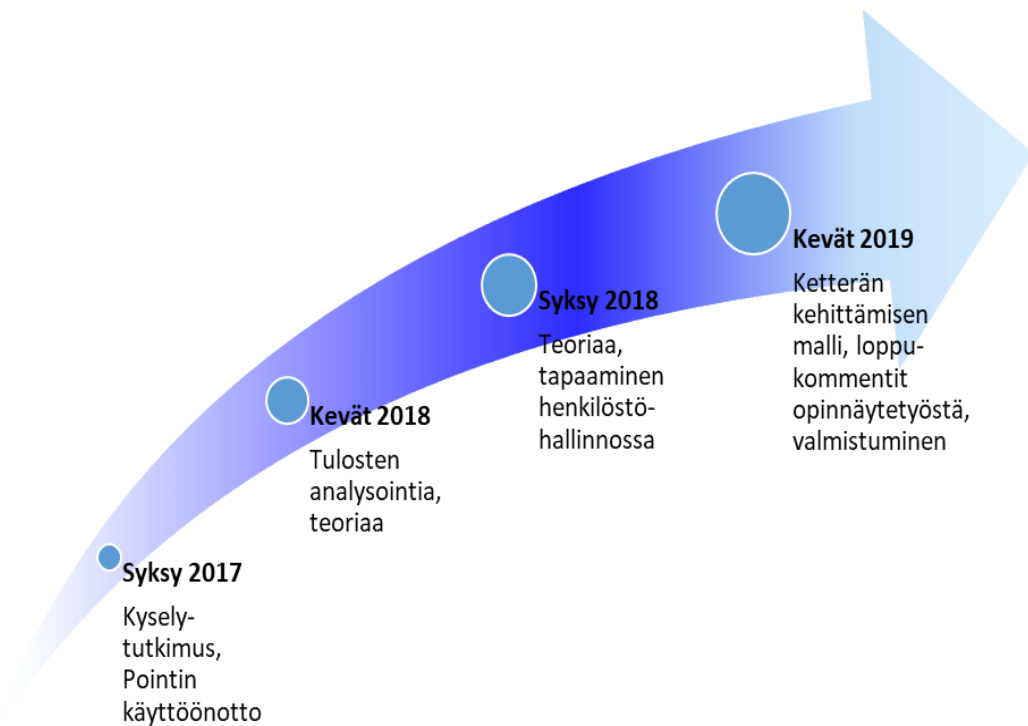
keää, koska sillä on vaikutusta myös ulkoiseen asiakastyytyväisyyteen, sidosryhmiin ja työtyytyväisyyteen. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin kehittämällä henkilöstöhallinnolle ketterän kehittämisen malli, jonka avulla sisäistä asiakastyytyväisyyttä henkilöstöhallintoon voitaisiin parantaa.

Henkilöstöhallinnosta henkilöstöjohtaja Pirjo Tulokkaalta saadun palautteen mukaan opinnäytetyö onnistui erinomaisesti. Opinnäytetyö nostaa Ramboll Oy:n tekemän selvityksen laadullista tasoa. Opinnäytetyön tekijä ei omista työhön liittyvistä aikataulukkiireistä johtuen ehdi tekemään seurantatutkimusta asiakastyytyväisyyteen liittyen. Tutkimus voitaisiin kuitenkin toteuttaa esimerkiksi toimeksiantona Haaga-Helian kanssa ja tutkimus mahdollistaisi jopa uuden opinnäytetyön syntymisen, joten jatkokehitys-mahdollisuudet ovat hyvät.

#### **7.4 Oma oppiminen**

Opinnäytetyö on laajuudeltaan kolmasosa kaikista ylemmän ammattikorkeakoulun opinnoista ja samalla koko koulutusohjelman ydin. Opinnäytetyön tekemiseen on käytetty yhteensä n. 810 työtuntia. Suurin osa tunneista kului teorian kirjoittamiseen sekä tutkimuksen suunnitteluun sekä tulosten analysointiin. Opinnäytetyön ja tutkimuksen suunnitteluun liittyen on ollut tapaamisia sekä koululla, että työpaikalla. Teorian puolesta ketterän kehittämisen eri ulottuvuudet tulivat tutuksi.

Opinnäytetyötä aloitettiin työstämään syksyllä 2017. Opinnäytetyö oli tarkoitus alun perin tehdä nopeammalla aikataululla, mutta sen teko viivästyi opinnäytetyön tekijän työn muutosten tuloksena. Opinnäytetyön aikana työtehtäväni muuttuivat työnkierron vuoksi kaksi kertaa ja muutin kaksi kertaa maasta toiseen työtehtävien puolesta. Opinnäytetyössä tehdyn kyselyn jälkeen työpaikalla olevat kiireet vievät vapaa-ajaltakin aikaa ja energiaa, joten opinnäytetyö ei edistynyt aikataulussa. Elokuussa 2018 jäin kahdeksan kuukauden ajaksi opintovapaalle, jolloin ajatukset ja ideat opinnäytetyöstä saivat aikaa muodostua. Aikatauluviivästys ei heikentänyt opinnäytetyön laatua, vaan opinnäytetyön idea kehittyi ja muotoutui entisestään ajan kuluessa.



Kuvio 33. Opinnäytetyön edistyminen aikajanalla

Kyselytutkimus henkilöstölle toteutettiin syksyllä 2017, jolloin myös Ulkoministeriössä otettiin käyttöön uusi Pointti-järjestelmä. Opinnäytetyön teoriaa ja kyselytutkimuksen tulosten analysointia tehtiin keväällä 2018. Syksyllä 2018 tuloksia käytiin läpi henkilöstöhallinnon kanssa ja lisäksi opinnäytetyöhön kirjoitettiin lisää teoriaan. Keväällä 2019 kyselytulosten ja teorian pohjalta rakennettiin henkilöstöhallinnolle ketterän kehittämisen malli. Kehittämistehtävän aikana oma osaaminen tutkimuksen tekemisestä, analysoinnista ja teorian soveltamisesta kasvoi valtavasti. Opinnäytetyöstä saadut tulokset antoivat lisäksi uutta näkökulmaa oman työnteon kehittämiseen mutta myös uusia näkökulmia oman työuran suhteen ulkoministeriössä. Opinnäytetyöstä pyydettiin viimeiset kommentit ja työ viimeisteltiin. Opinnäytetyö palautettiin ja opinnäytetyön tekijä valmistui Haaga-Heliasta kesäkuussa 2019. (Kuvio 33.)

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli antoisa projekti, jonka aikana oppi myös paljon omista työskentelytavoistaan. Kiireen keskellä ei ole yleensä paras hetki tehdä luovaa ajatustyötä. Usein parhaat ideat syntyvät uudessa ympäristössä, kun on hetki aikaa antaa ajatusten virrata vapaasti. Luovuus syntyy parhaiten, kun sille on vapaata tilaa, eikä se tule pakkamilla.

## Lähteet

Abbas N., Gravell, A. & Wills, G. Historical Roots of Agile Methods: Where did “Agile Thinking” Come from? School of Electronics and Computer Science, University of Southampton, Southampton, S017 1BJ, United Kingdom. Luettavissa:

[https://eprints.soton.ac.uk/266606/1/xp2008camera\\_ready.pdf](https://eprints.soton.ac.uk/266606/1/xp2008camera_ready.pdf). Luettu 16.5.2019.

Apilo, T., T., Salkari I., Taskinen, T. 2007. Johda innovaatiota. Talentum. Helsinki.

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., Thomas, D. 2001. Manifesto for Agile Software Development. Luettavissa: <https://agilemanifesto.org/>. Luettu 17.5.2019.

Cappeli, P. Tavis, A. maaliskuu-huhtikuu 2018. HR goes agile. Harvard business review.

Luettavissa: <http://ezproxy.haaga->

[helia.fi:2181/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=71b7e1b9-1e16-4b29-98a8-a8a6157b56b6%40sdc-v-sessmgr06](http://ezproxy.haaga-helia.fi:2181/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=71b7e1b9-1e16-4b29-98a8-a8a6157b56b6%40sdc-v-sessmgr06). Luettu 30.9.2018.

Fowler M. 2005. The New Methodology, Luettavissa: [www.martinfowler.com](http://www.martinfowler.com). Luettu 16.5.2018.

Green, M. 2007. Change management masterclass. A Step by Step Guide to Successful Change Management. Saxon Graphics Ltd, London and Philadelphia.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Juva.

Hakola, E. Julkaistu 9.5.2015. Henkilöstöjohtaminen. Suomi ui hr-trendeissä vastavirtaan. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/suomi-ui-hr-trendeissa-vastavirtaan/f164f764-a549-3766-809a-4a11a1c1c70e>. Luettu 1.10.2018.

Hassi, L., Paju, S., Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Talentum. Helsinki.

Hellström, R. Julkaistu 10.9.2015. Lean uudistaa HR-ajattelun. Luettavissa:

<https://businesslike.fi/riina-hellstrom-lean-uudistaa-hr-ajattelun/>. Luettu 15.1.2019

Kalliosalmi, I., Julkaistu 6.9.2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Evento. Luettavissa: <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-se-hr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaan/>. Luettu 12.10.2018.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kirjavainen, P. Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Lehikoinen, M., Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. e-kirja. Liettua.

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittämisen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Saarijärven Offset Oy. Hämeenlinna.

Luoto, K. Codento.13.12.2013. Ketterä kehittäminen julkishallinnossa, Työterveyslaitoksen ketterän kehittämisen seminaari. Luettavissa:

<https://www.slideshare.net/totoroki/ttl-kettera-kehittaminen-julkishallinnossa>. Luettu 16.5.2019.

Palmu, K. 30.11.2015. Ketterä HR: siirtyminen ihmetyksestä tekoihin. Businessliken blogi. Luettavissa: [https://businesslike.fi/kettera-hr-siirtyminen-ihmetyksestä-tekoihin/](https://businesslike.fi/kettera-hr-siirtyminen-ihmetyksesta-tekoihin/). Luettu 16.1.2019.

Pekkola, S. julkaistu 20.8.2018. Digitalisaatio vaatii taitavaa johtamista. Luettavissa: <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000005796664.html>. Luettu 25.9.2018.

Polaine, A., Lovlie, L., Reason, B. 2013. Service design. Rosenfeld Media, LLC. New York. USA.

Ramboll Finland Oy. 2019. Selvitys häirintätapausten ennaltaehkäisystä sekä niiden käsittelystä ja seurannasta ulkoasiainhallinnossa. Luettavissa:

<https://um.fi/documents/35732/0/Selvitys+h%C3%A4irint%C3%A4tapausten+ennaltaehk%C3%A4isyst%C3%A4+sek%C3%A4+niiden+k%C3%A4sittelyst%C3%A4+ja+seurannasta+ulkoasiainhallinnossa.pdf/19f78041-252c-e21b-695d-e82a075ac488?t=1553588113209>. Luettu 22.4.2019.

Shah-Brandenburg, T. Julkaistu 26.10.2017. 5by5: The Crucial Role of Service Design in HR Departments. Luettavissa: <https://www.service-design-network.org/community-knowledge/5by5-the-crucial-role-of-service-design-in-hr-departments>.  
Luettu 5.2.2018.

Technology Research Center. Päivitetty 22.1.2015. Ketterä kehitys. Luettavissa: <https://tech.utu.fi/embedded/kasikirja/1/index.html>. Luettu: 17.5.2019.

Tulokas. P. 13.5.2019. Henkilöstöjohtaja. Ulkoministeriö. Haastattelu. Helsinki.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Hämeenlinna.

Ulkoministeriön verkkosivut. Luettavissa: <https://um.fi/toiminnan-painopisteet>. Luettu: 17.10.2018.

UM Foorumi. Ulkoministeriön sisäiset verkkosivut. Luettu: 1.9.2017.

Valtiovarainministeriö. Digitalisaatio Luettavissa: <https://vm.fi/digitalisaatio>. Luettu 16.1.2019.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy. Helsinki. e-kirja.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselyn runko

## Henkilöstöhallinnon asiakastyytyväisyyskysely

### Taustakysymykset:

1. Ikä
  - 21 -30
  - 31 - 40
  - 41 - 50
  - 51 - 60
  - 61 +
  
2. Palvelusvuodet
  - 0 - 5
  - 6 - 15
  - 16 +

### 3. Asemapaikka, alueosastojen mukaan.

*Valitse se osasto, jonka alle nykyinen edustustosi/yksikkösi kuuluu. (esim. Pietari --> ITÄ)*

- UMI-00
- UKKMI-00
- PYMI-00
- VSI-00
- AVS-POL
- AVS-TUO
- AVS-KEO
- STU-00
- STY-00
- NSA-00
- POL
- TUO
- KEO
- ITÄ
- EUR
- ASA
- ALI
- VIE
- HAL
- TAS-10

- OIK
- KPA
- PRO-00
- EVA-11

4. Oletko edustustossa?

- Kyllä
- Ei

5. Oletko esimiesasemassa?

- Kyllä
- Ei

### **Tutkimuskysymykset kaikille:**

6. Asioin henkilöstöhallinnon kanssa

*Esim. sähköpostitse, puhelimitse tai muulla tavoin*

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin kuin kuukausittain
- En lainkaan

7. Tiedän aina, kenen puoleen kääntyä missäkin henkilöstöhallinnollisessa asiassa

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Minulla ei ole kokemusta asiasta

8. Löydän helposti vastauksen tarvitsemaani asiaan Foorumista

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Minulla ei ole kokemusta asiasta

9. Yleensä tarvitsen vastauksen selvitetävänä olevaan virkasuhdeasiiaan

*Esim. vuosilomat, työaika, palkka, perhevapaat, jne.*

- Välittömästi

- Tunnissa
- Saman päivän aikana
- Muutaman päivän aikana
- Viikon kuluessa
- Kaksi viikkoakin riittää

10. Henkilöstöhallinnon ohjeet ovat ymmärrettäviä/selkeitä

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Minulla ei ole kokemusta asiasta

11. Henkilöstöhallinnon ohjeet löytyvät helposti

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Minulla ei ole kokemusta asiasta

12. Olen tyytyväinen henkilöstöhallinnon tämän hetkisiin palveluihin kokonaisuudessaan

- Täysin samaa mieltä
- Samaa mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- Minulla ei ole kokemusta asiasta

13. Tiedän mitkä ovat henkilöstöhallinnon tehtävät ja vastuut

- Kyllä
- Ei

14. Jos vastasit edelliseen kysymykseen ei, mihin asioihin kaipaisit lisäselvitystä? (Avoin)

15. Miten kehittäisit henkilöstöhallinnon palveluita ja ohjeita?(Avoin)

16. Mitkä ovat mielestäsi eniten kehittämistä vaativia asioita?

*Valitse enintään 2*

- Osaamisen kehittäminen
- Paikalta palkattujen asiat
- Palvelussuhdeasiat
- Rekrytointi
- Työhyvinvointi



- Siirrot
- UE-korvaukset
- Muu, mikä?

17. Tiedän kuka on työyhteisökehittäjäni

- Kyllä
- Ei

18. Mitä odotat työyhteisökehittäjältä? (Avoin)

19. Tiedän ura-alueeni henkilöstösuunnittelijan

- Kyllä
- Ei

20. Millaista palvelua odotat henkilöstösuunnittelulta?(Avoin)

21. Millä tavoin osaamisen kehittämistä työyhteisössä voisi parhaiten tukea? Millä tavoin osaamisen kehittämistä pitäisi kehittää, jotta se palvelisi ja vastaisi tarpeita mahdollisimman hyvin? (Avoin)

### **Esimiehille osoitetut kysymykset:**

22. Käytän Kiekun raportointia poissaoloasioissa

- Kyllä
- Ei

23. Koen tarvitsevani tukea ja apua Kiekussa hoidettavissa henkilöstöasioissa, niiden hyväksynnässä ja seurannassa

- Kyllä
- Ei

24. Saan henkilöstöhallinnosta tukea esimiestyöhöni

- Kyllä
- Ei

25. Millaista raportointia kaipaisit esimiestyösi tueksi? (Avoin)