



UUSIEN PALVELUTARPEIDEN KARTOIT- TAMINEN TAMPEREEN KAUPUNGIN HAL- LINTOPALVELUKESKUKSEN REKRYTOIN- NILLE – ASIAKKAAN ÄÄNI

Anna Palttila

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012
Liiketalous
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

PALTTILA, ANNA: Uusien palvelutarpeiden kartoittaminen Tampereen kaupungin Hallintopalvelukeskuksen rekrytoinnille – Asiakkaan ääni

Opinnäytetyö 79 s., liitteet 27 s.
Toukokuu 2012

Jatkuva kehitys on asiakasläheisyyden ohella keskeinen edellytys toimivalle ja menestyvälle organisaatiolle. Paitsi yksityisellä sektorilla toimivien yritysten, myös kaupungin sisäisten palveluyksiköiden tulee jatkuvasti tehostaa toimintaansa asiakaslähtöisellä tavalla. Tampereen kaupungin Hallintopalvelukeskuksen eli HALOn rekrytointipalvelut toteuttaa parhaillaan kehittämissuunnitelmaa, jonka tuloksena lanseerataan vuonna 2013 uudet rekrytoinnin palvelutuotteet. Tämä opinnäytetyö toimii kehittämistyön tukena asiakashyödyn selvittäjänä. Asiakashyöty on keskiössä ja yksi tärkeimpiä näkökulmia uusien palvelutuotteiden määrittelyssä ja kehittämisessä. Asiakashyötyä kartoitettiin HALOn rekrytointipalvelujen asiakkaille tehdyillä laadullisilla ryhmähaastatteluilla ja teoreettista tietoa hyödyntäen. Tavoitteena on tutkia ja selvittää asiakkaiden ajatukset ja toiveet uusista rekrytoinnin palvelutuotteista ja hyödyntää niitä uusien tuotteiden kehittämistyössä sekä prosessien ja palvelun parantamisessa.

Rekrytointipalvelujen suurimpien ja tärkeimpien asiakassegmenttien edustajat kutsuttiin teemaryhmähaastatteluihin, joista kerätty aineisto litteroitiin ja analysoitiin laadullisen tutkimuksen metodien mukaisesti. Tärkeimpiä opinnäytetyön osa-alueita ovat aineiston analysointi sekä tulosten jalostaminen ja tulkitseminen. Lopputuloksena saatiin asiakkaan ääni aidosti kuuluviin: konkreettisia kehitysehdotuksia ja oikeaa asiakaslähtöisyyttä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään prosesseja, asiantuntijapalvelun tuotteistamista, asiakaslähtöisyyttä ja laadullisen tutkimuksen tekemistä.

Tutkimushaastatteluiden sekä opinnäytetyössä käytetyn teorian avulla voitiin HALOLle esittää asiakkaiden toiveita ja kehittämisehdotuksia uusien palvelutuotteiden suhteen. Kerätystä tutkimusaineistosta nousi esiin sellaisia asioita, jotka ennemminkin vahvistavat HALOn omia näkemyksiä tulevaisuuden kehittämistarpeista ja –kohteista kuin toivat ilmi jotain täysin uutta ja odottamatonta. Asiakkaille tärkeää on esimerkiksi rekrytointipalvelujen joustavuus, hinnoittelun selkeys ja läpinäkyvyys, palveluvalikoiman räätälöinti yksikkökohtaisesti, toimiva rekrytointijärjestelmä sekä hyvien työntekijöiden houkuttelu innovatiivisen ja vetävän markkinoinnin keinoin. Uudet tuoteideat liittyivät esimerkiksi sijaisten perehdyttämiseen sekä todistusten ja tutkintojen tarkistamiseen ja selvittämiseen.

Avainsanat: Palvelun tuotteistaminen, palveluprosessi, asiantuntijapalvelu, rekrytointi, palvelun hinnoittelu, laadullinen tutkimus, tutkimushaastattelu

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

PALTTILA, ANNA: A Survey of new service needs for Tampere City's Administrative Service Centre HALO, Recruiting services - The Customer's voice

Bachelors thesis 79 pages, appendices 27 pages
May 2012

The continuous development of customer orientation is a key requirement for an effective and successful organization. In addition to private sector companies, the city's internal service units must continually become more efficient in a customer-oriented manner. Tampere City's Administrative Service Centre HALO, Recruitment services is currently implementing a development project aiming to create new recruitment services products, which will be launched in 2013. This study supports the development project by examining the customer benefits. The customer benefits were studied by conducting qualitative group interviews with customers of the recruiting services, and by using theoretical knowledge.

Representatives of the largest and most important customer segments were invited to thematic group interviews. The collected research material was transcribed and analyzed in accordance with the qualitative research methods. The most important aspects of this thesis are the research data analysis and processing, and interpretation of the results. In the final results, the customer's voice is genuinely audible: tangible development proposals and true customer orientation. The theory section deals with processes, productization of expert services customer, customer focus and qualitative research.

Based on the research interview findings and the theory used in this thesis, it was possible to present HALO with a set of customer wishes and development proposals for the new service products. Rather than showing something completely new and unexpected, the research findings tend to confirm HALO's existing visions of future development needs and targets.

The research revealed, that for the customers, it is important to have flexible recruiting services, clarity and transparency in pricing, customization of services, a functional recruiting system and innovative and attractive marketing in order to draw good employees. Ideas for new products included suggestions for orientation of substitute staff, and investigating and verifying certificates and degrees.

Keywords: Productization, service process, professional services, pricing, recruitment, qualitative study, research interview

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tavoitteet.....	1
1.3	Raportin rakenne	2
2	KOHDEORGANISAATIO.....	4
2.1	Toimeksiantaja	4
2.2	Rekrytoinnin määrittely.....	4
2.3	Rekrytointi julkisella sektorilla	6
3	PALVELUPROSESSI.....	8
3.1	Prosessin määrittely.....	8
3.2	Palveluprosessi	8
3.3	Prosessin kuvaaminen	9
3.3.1	HALOn sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin prosessin kuvaus.....	10
3.3.2	Prosessin perustiedot.....	10
3.3.3	Prosessin kulku	11
3.3.4	Palvelutuotteet.....	13
3.3.5	Prosessin ja tuotteen yhteys	14
3.4	Nykytilan analysointia.....	15
3.4.1	Palveluprosessi.....	15
3.4.2	Palvelutuotteet.....	16
4	ASiantuntijapalvelun TUOTTEISTAMINEN JA PAKETOINTI	17
4.1	Asiantuntijapalvelun erityispiirteet	17
4.2	Tuotteistaminen	18
4.2.1	Tuotteistamisen hyötyjä	20
4.2.2	Tuotteistamisen vaiheet.....	20
4.2.3	Tuoteideat.....	22
4.2.4	Tuotesuunnittelun kuutiomalli	23
4.2.5	Palvelun tuotekehitysprosessi Ylikosken mukaan	24
4.2.6	Tuotekuvaukset	26
4.2.7	Tuotteen rakenne.....	26

4.2.8	Palvelupaketti	28
4.2.9	Moduulit ja räätälöinti	29
4.3	Sisäinen tuotteistus	31
4.4	Hinnoittelu	31
4.4.1	Hinnoitteluperuste	32
4.4.2	Tarjoukseen perustuva hinta	33
4.4.3	Aikaveloitus	33
4.4.4	Kattohinta	34
4.4.5	Success fee	34
4.4.6	Minimiveloitus	34
4.4.7	Jäsenmaksusopimus	34
4.4.8	Hinnoitteluperiaatteet	35
4.4.9	Hinnoittelun rooli vaihdannassa	35
5	ASIAKASKESKEISYYS	37
5.1	Asiakaskeskeisyys tässä opinnäytetyössä	37
5.2	Asiakaskeskeisyyden määrittely	37
5.3	Asiakaskeskeisyyden edellytykset	38
5.4	Asiakassuhdemarkkinointi	39
6	LAADULLINEN TUTKIMUS	41
6.1	Tutkimusmenetelmän esittely	41
6.1.1	Tutkimuksen tekemisen vaiheet	41
6.1.2	Teemahaastattelu	44
6.1.3	Ryhmähaastattelu	44
6.2	Haastatteluiden toteuttaminen	45
6.2.1	Ryhmähaastattelut HALOn asiakkaille	47
6.2.2	Haastatteluiden purkaminen	48
6.2.3	Haastatteluiden analysointia	48
6.3	Tulokset ja johtopäätökset	49
6.3.1	Palvelun hyöty	50
6.3.2	Palvelun sisältö	52
6.3.3	Yhteistyö ja vuorovaikutus	54
6.3.4	Palvelun hinnoittelu	55
6.3.5	Laajemmat rekrytoinnin haasteet	58
6.3.6	Ei HALOn toteutettavissa	59
7	MUUT KEHITTÄMISTYÖTÄ TUKEVAT AINEISTOT	60

7.1	Esimiespäivän toivomuslähteen tulokset.....	60
7.1.1	Prosessit	60
7.1.2	Sijaisrekrytointi	61
7.1.3	Palvelut ja hakijoiden saanti.....	62
7.1.4	Hakujärjestelmät ja hakemukset	63
7.1.5	Tiedottaminen ja viestintä	63
7.1.6	HALOn osaaminen ja toiminta	64
7.1.7	Yhteenveto	65
7.2	HALOn rekrytointipalvelujen kehittämispäivän tarkoitus, sisältö ja tulokset .	65
7.2.1	Tiimin ideoita, ajatuksia ja mielipiteitä vuoden 2013 tuotteista	67
8	KEHITYSEHDOTUKSET JA YHTEENVETO	69
8.1	Kehitysehdotukset ja päätelmät	69
8.2	Omat päätelmät opinnäytetyöstä	78
	LÄHTEET.....	80
	LIITTEET	82

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Ajatus tästä opinnäytetyöstä syntyi loppukesällä 2011 onnistuneen kesätyökokemuksen jälkeen Tampereen kaupungin Hallintopalvelukeskuksessa HALOssa. Kysyin esimieheltäni mahdollisuutta tehdä opinnäytetyö Tampereen kaupungin organisaatiolle, ja hän esitti aiheita HALOn rekryointipalvelujen kehittämiseen liittyen. Itselläni on työharjoittelun puolesta kokemusta rekrytoinnin tehtävistä, joten siksikin aihepiiri vaikutti kiinnostavalta.

HALOn rekryointipalvelut uudistavat rekrytoinnin palvelutuotteensa vuonna 2013, ja uudistuksista on oltava suunnitelmat valmiina vuoden 2012 alkupuolella. Aihevalinnan taustalla ovat oman kesätyö- ja rekrytointikokemukseni ohella toimeksiantajan toiveet saada uusiin rekryointipalvelujen palvelutuotteisiin esiin asiakkaan saamaa hyötyä ja kehittää tuotteet asiakkaiden toiveiden mukaisiksi. HALOssa asiakastyytyväisyys ja -keskeisyys ovat erittäin merkittäviä asioita; HALO haluaa korostaa, että rekryointipalvelut ovat nimenomaan heidän asiakkaittaan varten, ja palvelutuotteiden tulee vastata heidän asiakkaidensa toiveita ja tarpeita.

1.2 Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoite on olla tukena uusien, asiakkaan hyötyä korostavien rekrytoinnin palvelutuotteiden kehittämisessä. Työssä tarkastellaan rekryointipalvelun prosessien sekä palvelutuotteiden nykytilaa prosessikuvausten avulla. Asiakkaiden toiveita, ideoita ja ajatuksia uusiin palvelutuotteisiin kerätään ryhmähaastattelujen avulla. Haastatteluihin valitaan asiakassegmenteistä suurimmat ja tärkeimmät asiakkaat. Opinnäytetyön tuloksena saadaan asiakasta hyödyttäviä ja konkreettisia kehitysehdotuksia uusien palvelutuotteiden kehittämisen tueksi sekä prosessien parantamiseksi. Uusien asiakaslähtöisten palvelutuotteiden lisäksi kehittämistyö tähtää asiakashyödyn maksimointiin ja välillisesti entistä toimivampiin prosesseihin sekä rekrytoinnin toiminta- ja tuotantomallien kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään kehittämistyössä ja uudet tuotteet otetaan käyttöön vuonna 2013.

1.3 Raportin rakenne

Raportin ensimmäisessä osassa kerrotaan opinnäytetyön tausta ja tavoitteet, eli miksi ja mitä tämä opinnäytetyö käsittelee. Toisessa osiossa esitellään kohdeorganisaatio eli toimeksiantaja, jolle työ tehdään ja joka saa työn tulokset hyödynnettäväkseen. Lisäksi määritellään toimeksiantajan toimiala ja esitellään toimeksiantajan työskentelyä ja toimintaympäristöä koskevia erityispiirteitä.

Kolmannessa osassa tutustutaan aiheeseen ja nykytilaan prosessinäkökulmasta: määritellään prosessi, kerrotaan palveluprosessin erityispiirteistä, kerrotaan prosessin kuvauksesta ja kuvataan toimeksiantajan prosessia. Prosessikuvaus toimii uusien palvelutuotteiden kehittämisen taustalla ja tässä osiossa esitellään myös nykyiset palvelutuotteet ja pohditaan prosessin ja tuotteen yhteyttä. Kolmannen osan lopussa selvitetään nykytilaa pohtimalla nykyistä prosessia ja palvelutuotteita.

Neljäs osa on keskittynyt palvelun paketointiin ja tuotteistamiseen. Uusien palvelutuotteiden kehittäminen edellyttää nykyisten palvelutuotteiden kokoamista yhtenäisemmäksi paketiksi asiakashyödyn edellytyksin. Tässä osassa tutustutaan myös asiantuntijapalveluiden erityispiirteisiin ja vaatimuksiin, jotka on otettava huomioon uusia palvelutuotteita suunniteltaessa. Sitten tarkastellaan itse tuotteistusta ja sen hyötyjä sekä vaiheita. Tämän lisäksi otetaan selvää hinnoittelun roolista ja periaatteista.

Viidennessä osassa tarkastellaan asiakaslähtöisyyttä - sen merkitystä ja edellytyksiä organisaatiossa. Asiakkaiden huomioimista ei voi sivuuttaa liiketoiminnassa vaan asiakkaiden tulee olla kaiken toiminnan lähtökohta, ja heidät tulee huomioida esimerkiksi kehittämistoiminnassa, jota tämä opinnäytetyö käsittelee.

Kuudes osa käsittelee opinnäytetyön laadullista tutkimusosaa. Tässä esitellään laadullinen tutkimusmenetelmä ja kerrotaan tutkimuksen tekemisen vaiheista. Lisäksi kerrotaan itse haastattelun tekemisestä sekä analysoidaan tuloksia. Analyysiosa on opinnäytetyön hyödynnettävyyden kannalta hyvin keskeinen.

Seitsemäs ja viimeinen osa käsittelee kehitysehdotuksia, ajatuksia ja vinkkejä HALOn palvelun ja uusien palvelutuotteiden suhteen. Tässä osassa kootaan työn lopputulokset ja kehittämisideat ja arvioidaan niiden oleellisuutta, toteutettavuutta ja ajankohtaisuutta.

Tässä viimeisessä osassa pohditaan myös opinnäytetyön onnistumisia ja epäonnistumisia sekä työtä kokonaisuudessaan. Lopusta löytyvät vielä lähdeluettelo ja liitteet. Liitteenä ovat muun muassa tutkimuksen litteroidut anonyymit aineistot.

2 KOHDEORGANISAATIO

2.1 Toimeksiantaja

Tampereen kaupunki on Pirkanmaan suurin työnantaja: työntekijöitä on noin 14 400 lähes 2 000 eri yksikössä. Tampereen kaupungin rekrytointipalvelut hoitaa Tampereen kaupungin rekrytointeja ja on osa Tampereen kaupungin Hallintopalvelukeskusta (jäljempänä HALO). Vuonna 2005 perustettu HALO tuottaa keskitetyt henkilöstöhallinnon päivittäispalvelut, muita määriteltyjä hallintopalveluja sekä sovellus- ja projektipalveluja Tampereen kaupungin toimintayksiköille. HALO on nettobudjetoitu organisaatio, jolta kaupungit muut yksiköt ostavat palveluita. Tämän opinnäytetyön toimeksianto tuli HALOn rekrytointipalveluilta.

HALOn rekrytointipalvelut hoitavat monia eri henkilöstöhallinnollisia tehtäviä. HALOssa toteutetaan vuosittain yhteensä yli 600 rekrytointia sekä jatkuvasti sijaisrekrytointeja yhteensä 15 hengen voimin; tällä hetkellä perusrekrytoinnissa sekä sijaisrekrytoinnissa on molemmissa omat tiimit. Perusrekrytoinnin ohella HALOn rekrytointipalveluiden tehtäviin kuuluu muun muassa lisäpalveluita, soveltuvuusarviointeja, sijaisrekisterin ylläpito, kesä- ja kausityöntekijöiden haku, SAP – tallennukset ja rekrytapahtumat.

2.2 Rekrytoinnin määrittely

Suomenkielisen rekrytointi sanan juuret ovat sotilasorganisaation värväystapahtumassa; ranskankielinen verbi *recruter* on suomennettuna rekrytoida ja ruotsinkielinen substantiivi *rekryt* tarkoittaa alokasta. Vaikka rekrytoinnin eli henkilövalinnan historiasta löytyy sotilaallisia piirteitä, rekrytointi nykyisin on hyvinkin pragmaattista toimintaa. Rekrytoinnin prosesseihin kuuluu ensinnäkin rekrytoitavan eli palkattavan henkilön toimenkuvan määrittely, itse hakeminen eri kanavien kautta, haastattelut ja arviointi ja lopulta valintapäätös. Rekrytointia voidaan myös verrata palapelin kokoamiseen: etsitään ehdokkaita, kerätään tietoa ja yhdistellään eri tekijöitä. Runkona tälle kaikelle toimii hakijan arviointi suhteessa toimenkuvaan. Tämän prosessin kesto voi tapauskohtaisesti

vaihdella muutamasta minuutista jopa useisiin kuukausiin. (Markkanen 1999, 9, 11–12, 16.)

Rekrytoinnin toimenpiteitä suoritetaan sopivan henkilön löytämiseksi tiettyyn tehtävään joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Rekrytointi voi siis tarkoittaa ulkoisen haun lisäksi myös sisäisiä siirtymisiä: molemmissa tehdään samoja toimenpiteitä samojen tavoitteiden eteen eli etsitään henkilöä avoimeen paikkaan. (Vaahtio 2007, 13.)

Sisäinen rekrytointi on hakuprosessi, jossa työntekijä valitaan avoimeen työtehtävään yrityksessä jo työsuhteessa olevista hakijoista. Hakuilmoittelu tapahtuu siis vain yrityksen sisäisiä kanavia pitkin, eikä esimerkiksi kalliita lehti-ilmoituksia vaadita. Etuina sisäisessä rekrytoinnissa ovat nopeus, luotettavuus ja motivoivuus. Sisäiset siirtymiset kannustavat kehittymään ja uuden oppimiseen sekä sitouttavat organisaatioon. Haittoina on mainittava ainakin se, että sisäisiä rekrytointeja käytettäessä organisaatioon ei saada uusia, ulkopuolelta tulevia vaikutteita ja ideoita, jolloin pitkällä tähtäimellä organisaatio saattaa sulkeutua ja jäädä kehityksestä jälkeen. (Viitala 2004, 246–247.)

Ulkoinen rekrytointi on hakuprosessi, jossa työntekijä valitaan avoimeen työtehtävään yrityksen ulkopuolisista hakijoista. Ulkoinen rekrytointi on sisäistä huomattavasti kalliimpaa, sillä hakuilmoitusten tulee näkyä monissakin eri kanavissa tavoittaakseen potentiaaliset hakijat. Ulkoiseen rekrytointiin kuluu usein myös paljon aikaa. Etuina voidaan pitää tuoreiden näkemysten ja uuden kokemuksen saamista yrityksen hyödynnettäväksi sekä ilmapiirin raikastumista. Toisaalta uuden henkilön perehdyttäminen voi viedä useita kuukausia, jolloin työteho ei vielä ole huipussaan, ja tämän jälkeenkin voidaan todeta, ettei uusi henkilö vastaakaan odotuksia esimerkiksi osaamisensa tai sitoutumisen suhteen. (Viitala 2004, 250.)

Rekrytoinniksi voidaan luokitella myös sellaiset toimenpiteet, joissa ei esiinny tavanomaisia rekrytointiprosessin vaiheita. Tällaisia ovat esimerkiksi määräaikaisen työsopimuksen uusiminen tai tehtävän vakinaistaminen. (Vaahtio 2007, 13.)

On huomattava, että rekrytointitilanteessa on kaksi toimijaa, organisaatio ja hakija, joilla molemmilla on omat tavoitteensa, asenteensa ja odotuksensa. Onnistuneen rekrytoinnin kannalta merkityksellistä on - paitsi sopivan hakijan löytäminen - myös se, miten rekrytoiva organisaatio asemoi itsensä kilpailutilanteessa, näkee vahvuutensa ja tunnis-

taa heikkoutensa sekä markkinoi organisaation hakijalle hyvänä työpaikkana. (Markkanen 1999, 9, 23.)

Suurissa yrityksissä on tavallisesti kirjallinen henkilöstöstrategia, joka sisältää myös rekrytointistrategian (Vaahtio 2007, 16). Rekrytointistrategiassa määritellään periaatteellisia toimintalinjoja, jotka säätelevät sitä, minkälaisia työntekijöitä organisaatioon halutaan. Rekrytointistrategiassa voidaan esittää määrittelyt myös rekrytointi-ilmoitusten sisällöstä ja ulkoasusta, rekrytoinnin tiheydestä sekä rekrytointiin liittyvästä markkinointiviestinnästä. Nämä valinnat vaikuttavat organisaation imagoon niin yrityksenä kuin työnantajanakin ja luovat asiakkaille tietynlaista kuvaa. (Viitala 2004, 245–246.)

Lainsäädännöllä on oma tärkeä roolinsa rekrytoinnissa: se asettaa periaatteita ja sääntöjä, joilla turvataan työnhakijoiden oikeuksia. Rekrytoijan tulee esimerkiksi pystyä perustelemaan läpinäkyvästi ja asiallisesti kaikki ratkaisunsa ja päätöksensä valinnan eri vaiheissa. Rekrytointia säätelevät joka välittömästi tai välillisesti ainakin yksityisyydensuojalaki, henkilötietolaki, sähköisen viestinnän tietosuojalaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta sekä yhdenvertaisuuslaki. Näiden lisäksi tulee huomioida myös Suomen perustuslaki yhdenvertaisuuden osalta, rikoslaki sekä työsopimuslaki. (Vaahtio 2007, 13, 44, 56, 57.)

2.3 Rekrytointi julkisella sektorilla

Lait, kuten laki kunnallisesta viranhaltijasta, kehystävät myös julkisen sektorin rekrytointitoimintaa. Lakien lisäksi on muita kaupungin omia ohjeita ja määräyksiä. Tampereen kaupungin rekrytoinnin yksi tärkeä toiminnan säätelijä on Tampereen kaupungin hallituksen laatima konsernimääräys. Konsernimääräys määrittää kaupunkitasoisesti tuotettavan palvelun sisällön, laadun, hinnoittelun ja seurannan sekä velvoittaa kaupungin toimintayksiköt käyttämään pääsääntöisesti palvelukeskuksen palveluita. Tämä määräys koskettaa koko HALOa, mutta tässä opinnäytteessä keskitytään vain siihen, mikä on merkityksellistä rekrytointipalvelujen kannalta.

Konsernimääräys siis velvoittaa Tampereen kaupungin toimintayksiköt käyttämään HALOn rekrytointipalveluita. Hakumenettelystä määrätään tarkemmin konsernihallin-

non laatimassa HH200-ohjeessa, joka esimerkiksi velvoittaa toimintayksiköt laittamaan yli kuuden kuukauden mittaiset vakanssit ulkoiseen hakuun HALOn rekryointipalvelujen kautta. Poikkeustapauksessa yksiköt voivat olla käyttämättä HALOn rekryointipalveluita, mutta pääasiallisesti rekryointipalvelut toteutetaan HALOssa. Poikkeusluvan HH200-ohjeen mukaiseen hakumenettelyyn voi myöntää henkilöstöyksikkö. Henkilöstöyksikkö on tärkeä toimija rekryointiprosessissa ja he esimerkiksi käsittelevät ja hyväksyvät delegointimatriisin mukaisesti vakanssiluvat. Delegointimatriisi liittyy rekryointiprosessiin hyvin oleellisesti: siinä määritellään päätösvalta vakanssin täyttölupapäätökseen liittyen. Vakanssilupamenettelyllä voidaan koordinoita Tampereen kaupungin täytettäviä vakansseja eli työpaikkoja; Tampereen kaupungin henkilöstöstrategia on jatkuvasti käytännön rekryointityöskentelyn taustalla. Uudelleensijoitus-tarkistus Tampereen kaupungin sisällä on myös tehtävä, ennen kuin tehtävää voi laittaa hakuun. Uudelleensijoitustoiminta on lakisääteistä.

Myös käytäntöön liittyvät syyt toimivat perusteena HALOn rekryointipalveluiden käytölle: HALOssa on osaaminen ja työkalut hoitaa sille annettuja tehtäviä, ja kun nämä henkilöstöhallinnolliset tehtävät on koottuna yhdelle yksikölle, myös seuranta sekä tehokas ja koordinoitu toiminta toteutuvat palvelukeskusmallin mukaisesti. (Tampereen kaupungin Konsernimääräys; HH200-ohje, Delegointimatriisi, Tapaaminen HALOn edustajien kanssa 6.10.2011.)

3 PALVELUPROSESSI

3.1 Prosessin määrittely

Prosessit ovat organisaation vaatimusten ja tavoitteiden mukaista toimintaa (Karimaa 2002, 10). Sana prosessi tarkoittaa Kai Laamasen mukaan organisaatiossa tapahtuvaa liiketoimintaprosessia. Liiketoimintaprosessi puolestaan on joukko toistuvia ja toisiinsa liittyviä toimintoja ja tehtäviä, joiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja. Näiden resursien avulla syötteet muunnetaan tuotteiksi ja palveluiksi. (Laamanen 2007, 19.) Syötteet ovat prosessiin syötettäviä tietoja ja materiaalia, pois lukien raha, laitteet ja osaaminen, jotka ovat resursseja ja prosessin osia (JHS 152, 2).

Prosessit kuvaavat organisaation toiminnan logiikkaa ja sitä toimintojen sarjaa, jolla saavutetaan organisaation tulokset käytännön tasolla. Prosessit toimivat myös organisaation kehittämisen tukirakenteena ja ovat punaisena lankana, jolle voidaan ripustaa toiminnan vaatimukset ja tukivälineet. (Laamanen 2007, 37, 39.)

3.2 Palveluprosessi

Palveluprosessi ohjaa, muuttaa, ylläpitää, parantaa tai siirtää olemassa olevia asioita, kuten ihminen tai organisaatio. Palveluprosessin luonteeseen kuuluu, että sillä on suora vaikutus asiakkaiden tilaan tai ympäristöön. (Karimaa 2002, 11.)

Palveluorganisaatioissa erityispiirteenä ovat asiakkaiden arvaamattomat ja ennustamattomat toiveet ja vaatimukset. Nämä ennakoimattomat vaatimukset aiheuttavat olemassa olevaan prosessikulkuun muutoksia ja prosessin tasapaino järkkyy. (Laamanen 2007, 21.) Palvelun saatuaan asiakas arvioi ja vertailee palvelua vaatimuksiinsa. Lisäarvo asiakkaalle on palvelusta saatavien hyötyjen ja asiakkaan tekemien uhrausten erotus. (Karimaa 2002, 13.)

Kehityshaaste palveluorganisaatioille on kehittää palvelutilannetta siten, että palvelusta ja organisaatiosta jää asiakkaalle miellyttävä tunne ja hän haluaa käyttää organisaation palveluita uudelleen. Prosessiajattelussa toiminnan keskiössä on asiakas, ja liikkeelle lähdetään hänestä ja hänen toiveistaan. Organisaation tulee kartoittaa, millaisilla palve-

lutuotteilla tarpeet voidaan tyydyttää, ja kehittää prosessia siten, että saadaan aikaan toivotut palvelut. (Laamanen 2007, 21.)

3.3 Prosessin kuvaaminen

Organisaation prosessien kartoitus ja kuvaus kuuluvat strategisen suunnittelun ja toiminnan suunnittelun tehtäviin (Karimaa 2002,). Prosessin omistajalla on vastuu prosessien arvioinneista ja parantamisesta sekä prosessin kuvausdokumenttien ajantasaisuudesta (Karimaa 2002, 33). Prosessikuvausten avulla pyritään ymmärtämään ne asiat, jotka ovat organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamiselle kriittisiä. Tällä tavoin mittaaminen, kehittäminen ja parantaminen osataan kohdistaa juuri näihin kriittisiin vaiheisiin. Kriittisten vaiheiden ymmärtämisen ohella on tietysti tärkeää pystyä käytännössä toteuttamaan tärkeitä tehtäviä. (Laamanen 2007, 37.)

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA esittää JHS 152-suosituksessaan, että prosessikuvaukset toimivat välineenä prosessien johtamisessa, hallinnassa ja parantamisessa. Organisaation johto voi hyödyntää kuvauksia laajemminkin päätöksenteon ja suunnittelun välineenä. Kuvaukset auttavat hallitsemaan kokonaisuuksia, jäsentämään prosesseja ja toimijoiden vastuita sekä löytämään toiminnan tehostamistarpeita. Prosessikuvauksilla on myös tärkeä tehtävä perehdyttämisen, koulutuksen ja tietojärjestelmien kehittämisen tukena. Esimiehet voivat hyödyntää kuvauksia työn kuormituksen mittaamisessa, työnjaon ja vastuiden selkiyttämisessä, laadun arvioinnissa sekä resurssitarpeiden, ongelmatilanteiden ja päällekkäisyyksien selvittämisessä. Se, että prosessit on kuvattu yhtenäisellä tavalla, helpottaa niihin tutustumista ja yhteistyön suunnittelua sekä toteuttamista niin organisaation sisällä kuin yli organisaatorajojenkin. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2008, 1, 3.)

Prosessikuvausten tulee olla tarkoituksenmukaisia ja hyödyllisiä. Prosessin kuvaaminen on usein osa prosessin kehittämistä ja lähtee liikkeelle kehittämistarpeen havaitsemisesta. Kehittämistarve voi liittyä esimerkiksi työnkulun järjeistämiseen, tai se voi tulla koko organisaation toimintaa koskevasta ylätasoon strategiasta. Prosessien kehittämisen ylin tavoite on jatkuva parantaminen, joten kehittämisprosessi käydään läpi aina tarvittaessa. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2008, 4.)

Prosessikaaviossa kuvataan prosessin toiminnot graafisessa muodossa. Sovituilla symboleilla osoitetaan prosessin toiminnot, tietovirrat ja tuotteet. Prosessikaavion avulla on helpompi ymmärtää ja nähdä konkreettisesti eri toimintojen järjestys ja niiden väliset riippuvuudet ja suhteet. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen 2008, 2.)

3.3.1 HALOn sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin prosessin kuvaus

HALOn prosessien kuvaukset perustuvat Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTAn laatimaan ja ylläpitämään JHS (Julkisen hallinnon suositus) 152-ohjeeseen. Tämänkin ohjeistuksen taustalla on laki, sillä prosessien kuvaaminen kuuluu viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999, 18.1 §) hyvän tiedonhallintatavan ja hallintolain (434/2003) hyvän hallinnon toteuttamiseen. JHS 152 toimii suosituksena julkisen hallinnon prosessien kuvaamiselle ja sillä pyritään yhdenmukaistamaan ja selkeyttämään julkishallinnollisten organisaatioiden prosessikuvauksia. (JHS 152 Prosessien kuvaaminen)

On huomattava, että JHS 152 antaa ohjeita vain prosessien tekniseen kuvaamiseen eikä ota kantaa parannettavien prosessien valintaan, kehittämiseen, mittaamiseen tai arviointiin. Tästä syystä opinnäytetyössä käsitellään lähinnä HALOn prosessin tekninen kuvaus. Prosessikuvaus toimii opinnäytetyössä nykytilan kuvaajana. Sen avulla on mahdollista perehtyä käytännönläheisesti HALOn rekrytoinnin toimiin ja ymmärtää, mitä HALO, HALOn asiakkaat ja muut toimijat, kuten henkilöstöyksikkö, tekevät rekrytointiprosessissa.

3.3.2 Prosessin perustiedot

Prosessikaavioon liittyvässä perustietolomakkeessa määritellään sisäisen ja ulkoisen rekrytoinnin prosessin tarkoitukseksi ”onnistunut rekrytointi”. Prosessin omistaa henkilöstöyksikkö, joka toimii HALOn kanssa myös prosessin ohjauksessa sekä kehittämisessä. Prosessin asiakkaita ovat ensisijaisesti Tampereen kaupungin toimintayksiköiden rekrytoivat esimiehet, mutta tietysti myös työnhakijat. Prosessikuvauksen tarkastelussa pääpaino on kuitenkin toimintayksiköissä, joita tarkoitetaan puhuttaessa asiakkaasta, ellei toisin mainita. Prosessin sidosryhmiä ovat Hallintopalvelukeskus, henkilöstöyksikkö, toimintayksiköt, hakuilmoituskanavat, lakimiesyksikkö ja työnhakijat. Pro-

sessin asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset –osio on tuotteiden kehittämistyön kannalta hyvin tärkeä kohta, sillä näihin tarpeisiin ja vaatimuksiin halutaan vastata entistä paremmin; osiossa lukee: ”Asiakkaalla on rekrytointitarve ja asiakas antaa rekrytoinnin Hallintopalvelukeskuksen asiantuntijoille hoidettavaksi laadukkaasti ja koko kaupungin tasolla kustannustehokkaasti”. Prosessin menestystekijöitä ovat toimiva ja selkeä rekrytointijärjestelmä, hyvä työnantajaimago, tiivis yhteistyö henkilöstöyksikön ja toimintayksiköiden kanssa, selkeät ja yhtenäiset toimintaohjeet koko kaupunkiorganisaatiossa, asiantunteva ja osaava tiimi ja riittävät resurssit, potentiaaliset työnhakijat sekä toimiva ja laadukas sidosryhmäyhteistyö.

3.3.3 Prosessin kulku

Rekrytointiprosessi käynnistyy, kun toimintayksikön esimies tunnistaa rekrytointitarpeen, hakee henkilöstöyksiköltä vakanssin perustamis- tai täyttölupaa tai tekee delegointimatriisin mukaisesti itse yksikössä päätöksen ja antaa toimeksiannon HALOLle. Rekrytointitarpeet tulisi vuosittain arvioida henkilöstösuunnitelmaan, joka on peruste vakanssiluvan tarpeellisuudelle ja rekrytointiluvan saamiselle. Usein ilmenee kuitenkin ennakoimattomia rekrytointitarpeita, joita henkilöstösuunnitelmassa ei ole voitu huomioida. Vakanssiluvan haulla tarkoitetaan kirjallista prosessia, jossa haetaan lupaa täyttää tietty avoin paikka eli vakanssi. Rekrytoiva esimies tekee HALOn rekrytointipalveluille toimeksiannon täyttämällä sisäisen haun yhteydessä sähköisen lomakkeen eRekry – järjestelmään ja ulkoisen haun tapauksessa tekemällä pyynnön IMURI –järjestelmään. Tässä yhteydessä esimies laatii myös hakuilmoituksen sisällön. HALO vastaanottaa rekrytointipyynnön ja rekrytointiasiantuntija ottaa yhteyttä rekrytoivaan esimieheen tarkistaaakseen ilmoituksen, kysyäkseen lisätietoja ja tarjotakseen lisäpalveluita. Lisäpalvelut on hinnoiteltu hinnastossa erikseen.

Ennen toimeksiannosta muokatun hakuilmoituksen julkaisemista esimiehen kanssa sovituissa hakukanavissa, HALOssa selvitetään, löytyykö tehtävään uudelleensijoitettava työntekijä. Normaalin uudelleensijoituksen lisäksi YT-neuvotteluista johtuen Infratuotannon puolelta pitää myös tarkistaa, löytyykö avoimeen tehtävään sopiva henkilö. Ellei näistä löydy sopivaa uudelleensijoitettavaa, haku avataan ja hakuilmoitukset julkaistaan sovituissa medioissa. Tiedot hakuajasta ja ilmoituskanavista viedään diaariin sekä kirja-

taan HALOn sisäisessä käytössä olevaan toimeksiantoja käsittelevään Excel-taulukkoon.

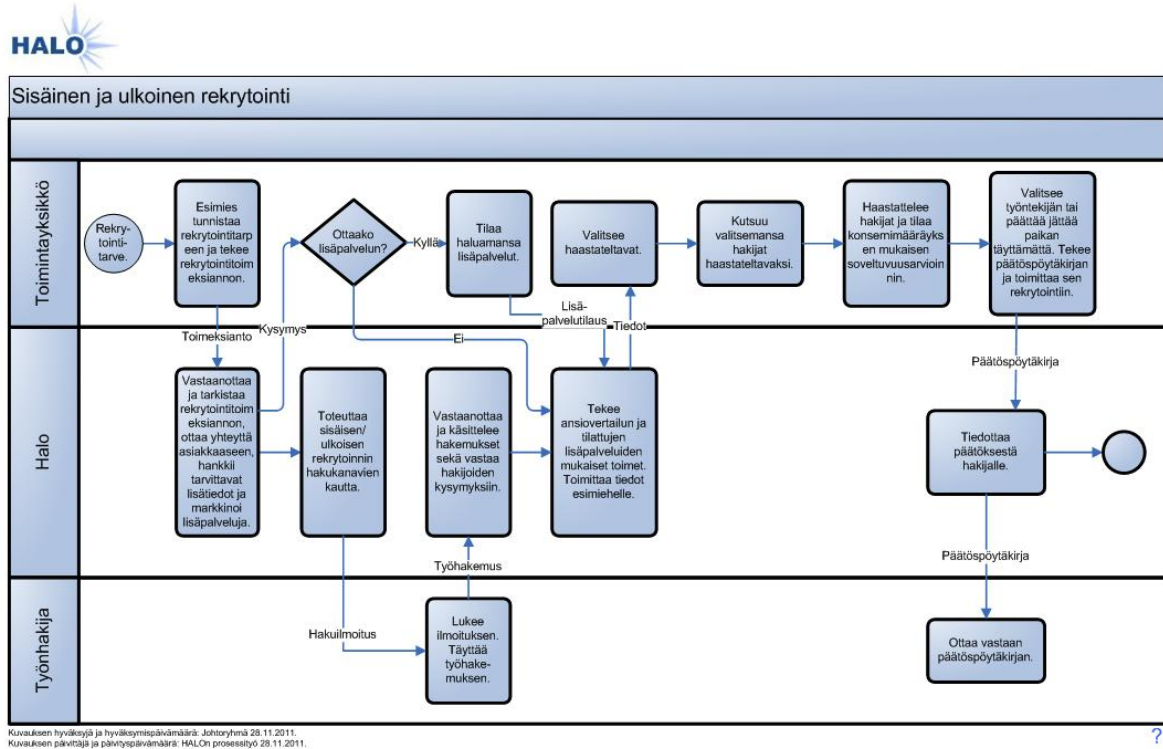
Hakijat täyttävät sähköiset hakulomakkeet sisäisen haun tapauksessa eRekry – järjestelmässä ja ulkoisen haun tapauksessa IMURI –järjestelmässä. Hakijat voivat kysyä lisätietoja hakuun liittyen HALOn rekrytoinnin palvelunumerosta ja työtehtäviin liittyvissä kysymyksissä yhteys otetaan toimintayksikön yhteyshenkilöön. Kun hakemukset on vastaanotettu ja haku päättynyt, kaikki saapuneet hakemukset sekä päätöksentekotapa kirjataan diaariin. Rekrytointiasiantuntijat ottavat yhteyttä hakijoihin, jos hakemuksista puuttuu tietoja tai jotain kohtia täytyy selventää kelpoisuuden selvittämiseksi.

Hakijoista tehdään haun päätyttyä ansiovertailu, joka tarkoittaa kelpoisuuksien tarkistamista sekä hakijayhteenvetojen tekemistä. Sisäisissä hauissa tarkistetaan myös se, että hakija on Tampereen kaupungin palveluksessa, eli hakijalla on voimassaoleva työsuhde. Ansiovertailut ajetaan joko eRekrystä tai IMURISTA ja muokataan tarpeita vastaaviksi. Myös hakijoiden kelpoisuus tulkitaan ja merkitään raporttiin. Terveystietojen laillistetut nimikkeet tarkistetaan Julki-Terhikistä ja tarvittaessa hakijaa pyydetään toimittamaan rikosrekisteriote. Tässä vaiheessa tehdään tilattujen lisäpalvelujen mukaiset toimet, kuten tiettyjen lisätietojen raportointi, hakijoiden järjestäminen tietyllä kriteerillä tai hakijoiden esikarsinta.

Ansiovertailujen ja muiden tietojen lähettämisen yhteydessä esimiehelle annetaan ohjeita jatkotoimia varten saatekirjeen muodossa. HALO merkitsee diaariin siirtomerkinnän. Esimies valitsee haluamansa hakijat haastatteluun ja voi tilata lisäpalveluna HALOLta esimerkiksi haastattelukutsujen tekemisen. Sitten esimies haastattelee hakijat ja voi pyytää rekrytointiasiantuntijan haastatteluavuksi tai kirjuriksi. Joihinkin tehtäviin edellytetään ja joihinkin voidaan haluta muista syistä tehtävän soveltuvuusarviointi, jonka suorittaa HALOn asiantuntija tai se tilataan yhteistyötahoilta.

Haastattelu- ja testausvaiheiden jälkeen esimies tekee valintapäätöksen: hän joko valitsee sopivan työntekijän tai päättää jättää paikan täyttämättä. Päätöksestään esimies laatii päätöspöytäkirjan, joka toimitetaan HALOLle allekirjoitettuna PDF -muodossa. HALOn asiantuntija lähettää hakijoille otteet ja oikaisuvaatimusohjeet ja tehtävään valitulle henkilölle toimitetaan samalla uuden henkilöstön opas ja lisähakemuslomake. Asiantuntija

tekee diaariin tarvittavat merkinnät ja arkistoi päätöksen sekä valitun henkilön hakemuksen. Tehdyt toimenpiteet merkitään myös toimeksiantotaulukkoon. Prosessi päättyy, kun hakija vastaanottaa päätöspöytäkirjan. Prosessikaavio (kuvio 1) kuvaa prosessin kulun vaihe vaiheelta ja osoittaa jokaisen vaiheen toimijat.



KUVIO 1. Sisäinen ja ulkoinen rekryointi (HALO 2011)

(Tarkempi ja suurempi kuva liitteenä.)

3.3.4 Palvelutuotteet

HALOn rekrytoinnin nykyiset palvelutuotteet ovat sisäinen ja ulkoinen rekryointi, rekrytoinnin lisäpalvelut, soveltuvuusarvioinnit, SAP -tallennus, rekry-tapahtumat, kesä- ja kausityöntekijöiden haku, toiminnallisista syistä johtuvan vakituisen henkilöstön kesärekryointi sekä tuntityönä veloitettava työ. Lisäpalveluja ovat muun muassa muokattu ansiovertailu, esikarsinta hakemuksista, taitotestit ja haastattelut. HALOlta rekrytoinnin tilaava esimies maksaa jokaisesta tuotteesta hinnaston mukaisen hinnan toimeksiantokohtaisesti. Hinnat ovat joko kappalekohtaisia, tuntikohtaisia tai toimeksiantokohtaisia. Kuviossa 2 on esitetty HALOn nykymuotoinen hinnasto, josta selviää rekrytoinnin nykyiset tuotteet.

Tuote	Hinta	Yksikkö
Sisäinen rekrytointi		
<i>0-1 hakemusta</i>	██████	kpl
<i>2-20 hakemusta</i>	██████	kpl
<i>21-50 hakemusta</i>	██████	kpl
<i>51 - hakemusta</i>	██████	kpl
Ulkoinen rekrytointi		
<i>0-1 hakemusta</i>	██████	kpl
<i>2-20 hakemusta</i>	██████	kpl
<i>21-50 hakemusta</i>	██████	kpl
<i>51- 100 hakemusta</i>	██████	kpl
<i>100- hakemusta</i>	██████	kpl
Rekrytoinnin lisäpalvelut	██████	tunti
Soveltuvuusarviointi	██████	arvio
Sap-tallennus	██████	kpl
Rekry-tapahtumat	██████	tunti
Kesä- ja kausityöntekijöiden haku	██████	toimeksianto
Toiminnallisista syistä johtuva vakinaisen henkilöstön kesärekrytointi	██████	työllistettävä henkilö
Tuntityö, rekrytointi	██████	tunti

KUVIO 2. HALOn rekrytointipalvelujen tuotteet hinnastossa.

3.3.5 Prosessin ja tuotteen yhteys

Prosessi on tärkeä osa palvelua, mutta samalla se on hyvin tekninen näkökulma eikä sellaisenaan tee palvelusta myyntikelpoista. Prosessin tarkastelun lisäksi tulee pohtia palvelun asemointia, nimeämistä, markkinointia, hinnoittelua, paketointia, konkreettisuutta, jakelua ja monistamista. (Parantainen 2007, 9.)

On huomattava, ettei prosessi ole synonyymi tuotteelle: yhden prosessin tuloksena voi syntyä useampia eri tuotteita tai yhden tuotteen taustalla saattaa olla monia toisiinsa linkittyneitä prosesseja. (Mukaihen Tapaninaho-Pitkänen.)

3.4 Nykytilan analysointia

Seuraavassa on esitetty ajatuksia tämänhetkisestä tilanteesta palveluprosessin ja palvelutuotteiden suhteen. Nykytilaa ei tässä analysoida erityisen syvällisesti, vaan pyritään hahmottamaan asiat, jotka ovat oleellisia tämän opinnäytetyön kannalta. Prosessin kulun sekä nykyisten palvelutuotteiden ymmärtäminen on luonnollisesti tärkeää, jotta tutkimuksen voi toteuttaa. Tässä pohditaan prosessiin ja tuotteisiin liittyen sellaisia asioita, joihin asiakkaat saattavat kiinnittää huomion tai ovat muuten huomionarvoisia tai kehitettävissä palvelutuotteiden kehittämistyön yhteydessä.

Sekä prosessiin että palvelutuotteisiin haetaan uusia ratkaisuja ja ideoita tämän opinnäytetyön tutkimusosan avulla. Niin prosessit kuin tuotteetkin varmasti tulevat muuttumaan, mutta muutosten asteen ja kohteet määrittää asiakkaiden toiveet ja HALOn strategiset päätökset niiden toteutettavuudesta.

3.4.1 Palveluprosessi

Nykymuotoinen rekryointiprosessi on osittain melko rikkonainen: asiakas tekee sellaisiakin työvaiheita, jotka voitaisiin hoitaa HALOssa ja joiden hoidosta HALOssa olisi kaikille hyötyä. Kyse on kuntatasoisesta organisaatiosta, jossa byrokratia edelleen on ellei välttämätöntä niin ainakin pakollinen osa toimintaa, ja siksi esimerkiksi vakanssilupadokumentti kiertää monella työpöydällä, ennen kuin tehokas rekryointityöskentely voi alkaa. Prosessia voitaisiin uusien palvelutuotteiden muodossa tehostaa, tai ainakin asiakkaiden kannattaisi enemmän hyödyntää HALOn palveluja eikä tehdä HALOn töitä itse. Palvelukeskusmallissa annetaan asiakkaalle mahdollisuus keskittyä omaan ydintoimintaan.

Nykymuotoisessa prosessissa asiantuntijan asiantuntijuus pysyy melko vakiolla tasolla eikä asiakas hyödynnä kaikkea potentiaalista osaamista kuin melko harvoin lisäpalvelujen yhteydessä. Yksi toive ja tulevaisuuden visio olisi, että asiakkaat ymmärtäisivät lisäpalveluista saatavan hyödyn, voisivat rauhassa keskittyä omaan ydinosaan ja käyttäisivät lisäpalveluja onnistuneesti ja lisäarvoa saaden. Lisäpalveluiden tuottaminen kehittäisi HALOn rekryointiammattilaisten asiantuntijuutta ja ammattitaitoa sekä lisäisi työn vaihtelua ja mielekkyyttä. Kyseessä on molemminpuolinen hyöty ja Tampereen kaupungin kokonaisuus - näitä voitaisiin kehittää uusien palvelutuotteiden muodossa.

Prosessi päättyy valintapäätöksen lähettämiseen. Monissa kirjallisissa lähteissä kehoitetaan prosessin loppuvan kuten se alkoikin, siis asiakkaaseen. Tällöin prosessi muodostaa jatkumon, jossa asiakas on keskiössä ja hänen tarpeensa tulevat varmasti huomioiduiksi. Vaikka prosessiin ei ole sitä kirjattu, asiakkaaseen varmaankin otetaan usein yhteyttä rekrytoinnin jälkeen ja tiedustellaan, onko prosessi sujunut hyvin, ennakoimaan tulevia rekrytointitarpeita ja tehdään niin sanotusti jälkimarkkinointia. Jos näin ei ole, tällaista käytäntöä voisi harkita otettavaksi ainakin tapauskohtaisesti osaksi prosessia.

3.4.2 Palvelutuotteet

Nykyiset palvelutuotteet ovat täysin tuotteistettuja ja niille on määritetty kiinteä listahinta. Hinnoittelun perusteena on sovellettu kustannusperusteista laskentatapaa. Palvelut on jaettu peruspalveluun eli rekrytointiin ja lisäpalveluihin. Peruspalveluun sisältyy myös ansiovertailun teko ja sen lähettäminen asiakkaalle. Lisäpalveluja on erilaisia ja ne tehdään yleensä aikaveloituksella.

Lisäpalvelujen kysyntä niiden markkinoinnista huolimatta HALOn mukaan ei ole kovin suurta. Tähän saattaa vaikuttaa esimerkiksi se, että HALOn rekrytointipalvelut ylipäättään ovat melko uusia kaupungin yksiköille, eikä lisäpalvelujen tarjoamia hyötyä joko ymmärretä tai uskota tarvittavan. Myös lisäpalvelujen näennäinen kalleus voi hillitä yksiköiden halukkuutta käyttää jo valmiiksi niukasta budjetistaan varoja. Yksi tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää, kokevatko asiakkaat lisäpalvelut tarpeellisiksi ja miten ne voisi hinnoitella houkuttelevammiksi ja kannattavammiksi.

HALOssa tulevaisuuden visiona on, että asiakas voisi tilata yksinkertaisesti rekrytoinnin, joka sisältäisi kaiken tarvittavan. Palvelukokonaisuuden tulee tietysti olla läpinäkyvä, jotta se herättää asiakkaan luottamuksen ja asiakas tietää mitä tilaa. Hinnoittelu voisi perustua esimerkiksi vuosittaiseen maksuun tai vastaavanlaiseen kiinteään hintaan.

4 ASIANTUNTIJAPALVELUN TUOTTEISTAMINEN JA PAKETOINTI

4.1 Asiantuntijapalvelun erityispiirteet

Palvelu on hyödyke, joka syntyy asiakkaan ja palvelun tuottajan vuorovaikutuksesta. Palveluiden ajatellaan olevan työn suorittamista, sillä varastointi on mahdotonta ja jake- lussa yleensä palvelun tuottaja on se, jota kuljetetaan. Asiantuntijapalveluita ei yleensä mielletäkään tuotteiksi – osaamisen myymistä ei rinnasteta tuotteiden myymiseksi. Evert Gummeson onkin luonnehtinut palvelun olevan jotain, mitä ei voi pudottaa var- pailleen, toisin kuin tavarahan. (Sipilä 1996, 24; Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Palvelujen perusluonteeseen kuuluu, että ne ovat aineettomia sekä toiminto- ja prosessi- luonteisia. Palveluissa usein tuotanto, markkinointi ja kulutus tapahtuvat samanaikaises- ti. Palvelua ostaessaan asiakas miettii palvelusta saamaansa hyötyä, ja usein tämä hyöty tarkoittaa sitä, että joku tekee jotain asiakkaan puolesta. Hyötyjä ovat myös ajansäästö, helppous ja mukavuus. Palveluun liittyvä erikoisosaaminen tekee palvelusta varsinaisen asiantuntijapalvelun, johon usein liittyy ohjeita, neuvoja, ideoita, asiakkaan ongelman ratkaisua tai tietotyötä, suunnittelua sekä vastaavaa henkistä prosessointia. Asiantuntija- palvelut voivat olla myös prosesseja, joista asiakkaalle jää hyvinkin konkreettisia loppu- tuloksia, kuten suunnitelmat tai omaisuuden karttuminen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9,11; Ylikoski 1999, 19–20.)

Perinteisen tavaratuotannon ja palvelutuotannon yksi merkittävä ero on se, että tavara- tuotannossa tuote on jo olemassa ennen myyntiä, kun taas palvelutuotannossa osaami- nen hyödynnetään palveluksi siinä hetkessä. Tuotteiden myyjät siirsivät asiakkaan hyö- tymisen asiakkaan omalle vastuulle, eikä palvelutuotannossakaan asiakkaan hyötyä aja- teltu, vaan keskityttiin vain omaan työhön. Sittemmin tavara- ja palvelutuotanto ovat lähentyneet toisiaan ja tavaroiden yhteyteen on kehitetty palveluelementtejä ja palveluja on pyritty aineellistamaan. Palveluissa on käytetty tuotekehitystä ja luotu tuotekonsepte- ja, jotta palvelulla olisi tuotteen omaisia piirteitä ja asiakas olisi valmis maksamaan enemmän. Palveluiden ja tuotteiden erottelu onkin liian karkeaa, sillä tuote on enem- mänkin kokonaisuus, jossa on sekä aineellisia että aineettomia elementtejä. (Sipilä 1996, 24–26.)

Kuitenkaan asiantuntijapalvelun lopputuotetta ei yleensä pidetä varsinaisesti tuotteena vaan asiakashyötynä, joka on asiantuntijan osaamisen ja panoksen sekä asiakkaan omien ponnistusten seurausta. Asiakashyödyn ja lopputuloksen kuvaaminen onkin helpompaa kuin asiantuntijapalvelun työn ja prosessin kuvaaminen. Hyödyn kuullessaan asiakkaan on helpompi suhteuttaa myös palvelun hinta. (Sipilä 1996, 30.)

Asiantuntijatyön keskeisimpiä sisältöjä ovat luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen. Asiantuntijapalveluihin kohdistuu suuria vaatimuksia, ja siksi asiantuntijapalvelun tuottajalla tulee olla laaja yleisnäkemys, pitkä kokemus, hyvät käsitevalmiudet, inhimillistä luovuutta sekä toteutuskykyä. Nämä kaikki ominaisuudet eivät välttämättä löydy yhdeltä henkilöltä, joten työyhteisön kokonaisosaaminen korostuu. (Sipilä 1996, 26–27.)

Asiantuntijapalvelun kuvaaminen yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi saattaa olla hyvin haastavaa, sillä palvelua ei voi konkreettisesti näyttää asiakkaalle. Asiakkaan ja palvelun tuottajan asiantuntemus- ja näkemuserot saattavat paljonkin poiketa toisistaan: asiakas hallitsee oman työnsä ja asiantuntija omansa, mutta asiakas ei ehkä ymmärrä kyseistä erityisasiaa eikä asiantuntija tunne asiakkaan toimintaympäristöä. Asiantuntijan tulee siksi analysoida asiakkaan tarpeet tarkasti ja myydä palvelunsa taitavasti siten, että asiakas todella ymmärtää saavansa hyödyn. Asiantuntijapalveluihin liittyy usein korkeita riskejä ja epäonnistunut asiantuntijapalvelu saattaa aiheuttaa asiakkaalle esimerkiksi konkurssin tai talon romahtamisen. Asiakkaan on erittäin vaikea etukäteen arvioida ostamaansa palvelua ja sen laatua. Palvelun onnistuminen edellyttääkin asiakkaan osallistumista ja tietojen antoa, joten yhteinen ymmärrys ja päämäärä sekä yhteistyö takaavat hyvän lopputuloksen. (Sipilä 1996, 27–28, 30–31; Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

4.2 Tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelun tuotteistus tarkoittaa sitä, että asiakkaalle tarjottava palvelu määritellään, suunnitellaan, kehitetään, kuvataan ja tuotetaan siten, että palvelusta saavat asiakashyödyt maksimoituvat ja palvelun tarjoajan tulostavoitteet saavutetaan. Tuotteistuksen yksi tärkeimpiä tavoitteita on oman työn vaikuttavuuden sekä asiakashyötyjen parantaminen. (Sipilä 1996, 12.) Jari Parantainen määrittelee tuotteistuksen olevan sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2007, 11).

Tuotteistusta voidaan pitää ajattelutapana, jolla tuote- ja tuotekehitysstrategiaa toteutetaan käytännön tasolla. Tuotteiden määrittelyn lisäksi kyseessä on koko palvelutuotannon täsmentäminen ja jäsentäminen hallittavampaan muotoon sekä paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Markkinointinäkökulmasta tuotteistetun palvelun voi määritellä asiakkaalle myytäväksi kokonaisuudeksi, joka on konseptoinnin tulos. Konseptointi tarkoittaa kuvausta palvelun muodosta, toiminnoista, sisällöstä sekä asiakaslupauksesta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Varsinainen tuotteistus toteutuu silloin, kun palveluista kehitetään selkeitä palvelukokonaisuuksia tai – prosesseja, joita tarjotaan asiakkaille sellaisenaan paketteina. Tuotteistusta on myös se, kun perusmalleista räätälöidään asiakkaalle tämän haluama kokonaisuus erinäisiä moduuleja käyttäen. (Sipilä 1996, 13.) Toisin sanoen, palvelukokonaisuus voidaan rakentaa tuotteistetuista komponenteista, mutta kuitenkin niin, että kokonaisuus vaikuttaa asiakkaasta juuri hänelle räätälöidyltä (Parantainen 2007, 15). Tuotteistus ei siis ole palvelun muuttamista tavaraksi vaan olemassa olevan palvelutuotteen syvällisempää ymmärrystä ja kehittämistä asiakasnäkökulma huomioiden (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31).

Käytännön esimerkin tuotteistetusta palvelusta esittää Jari Parantainen, jonka mukaan palvelutuotteen voi tunnistaa tuotteistetuksi, jos palveluntuottajaorganisaatiosta irtisanoitaisiin kaikki työntekijät ja tilalle palkattaisiin täysin uusia, organisaation palvelua tai työtapoja entuudestaan tuntemattomia työntekijöitä, jotka kuitenkin alkavat parin viikon sisällä tuottaa samalla tavalla samaa palvelua kuin ennenkin. Tämä on mahdollista hyvän tuotteistuksen lopputuloksena, jolloin kaikki mahdollinen on tallennettu dokumentiksi, kirjalliseen muotoon. (Parantainen 2007, 12.)

Päätös räätälöidyn ja tuotteistetun palvelun välillä on strateginen kysymys (Sipilä 1996, 63). Paradoksaalista on, että asiakkaat toivovat räätälöityä palvelua, mutta ovat valmiita maksamaan vain standardoidun massapalvelun hinnan (Sipilä 1996, 65).

Sipilä ehdottaa, että tuotteistaminen olisi nähtävä ajattelutapana, johon kuuluu ainakin seuraavat neljä eri osa-aluetta:

1. Asenne. Hyväksytään se, että asiantuntija voi myydä tuotteita ja että tuoteajattelu johtaa parempiin tuloksiin kuin se, ettei sitä olisi.

2. Tuotteiden määrittely. Määritellään ulkoiset, asiakkaille tarjottavat tuotteet. Priorisoidaan ne, ja tuotteistetaan myös tukipalvelut.
3. Sisäinen tuotteistus. Tuotteistetaan sisäiset menetelmät.
4. Ostoprosessin konkretisointi. Kehitetään ulkoisiin tuotteisiin aineellistavia elementtejä ja tehdään asiakkaan ostopäätös helpommaksi. (Sipilä 1999, 101.)

4.2.1 Tuotteistamisen hyötyjä

Tuotteistettu palvelu on helpompi markkinoida ja myydä asiakkaalle kuin epämääräiseltä kuulostava asiakasprojekti. Tuotteistamisella voidaan saavuttaa parempi tuottavuus, kun pystytään tehokkaasti hyödyntämään standardoituja tai muuten vakioituja ratkaisuja ja toimintamalleja. Lisäksi asiakkaan luottamusta voidaan lisätä tuomalla palvelun yhteyteen konkreettisia tietovarantoja tai työmenetelmiä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistamisella voidaan myös tehostaa organisaationresurssien käyttöä, erityisesti henkilöstöresurssien ajankäytön allokointia. Tuotteistaminen mahdollistaa sen, että kokeneet ammattilaiset voivat hoitaa vaativimpia tehtäviä ja nuoret asiantuntija pystyvät itsenäisesti työskentelemään tuotteistettujen palvelujen parissa nopeammin ja paremmin kuin tuotteistamattomien palvelujen. Myös tehokkuus ylipäättään paranee, kun toimintaprosessit ovat systematisoituja: asiantuntijaorganisaation sisällä voidaan tuotteistusajattelulla yhdensuuntaistaa näkemyksiä yhteisistä tavoitteista ja päämääristä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 31; Sipilä 1999, 101.)

4.2.2 Tuotteistamisen vaiheet

Tuotteistus olisi hyvä nähdä tuotekehitysprosessina. Tämä prosessi pohjautuu liiketoiminnan strategioihin, toiminta-ajatukseen, tavoitteisiin ja siihen, mitä palveluja halutaan tuottaa, mitä kannattaa tuottaa ja kenelle. Kuviossa 4 esitetään strategisten mahdollisuuksien tunnistamisen nelikenttä. (Ylikoski 1999, 249.) Tämä opinnäytetyö liikkuu erityisesti kuvion vasemmassa laidassa, sillä asiakkaat ovat kaupungin yksiköitä, eikä ainakaan toistaiseksi palveluja tarjota ulkopuolisille eli uusille asiakkaille. HALOssa ollaan sekä parantamassa nykyisiä palveluja että kehittämässä täysin uusia palveluja, eli palvelujen uutuusaste vaihtelee pienestä suureen. Teoriassa palvelujen tuotekehitys on

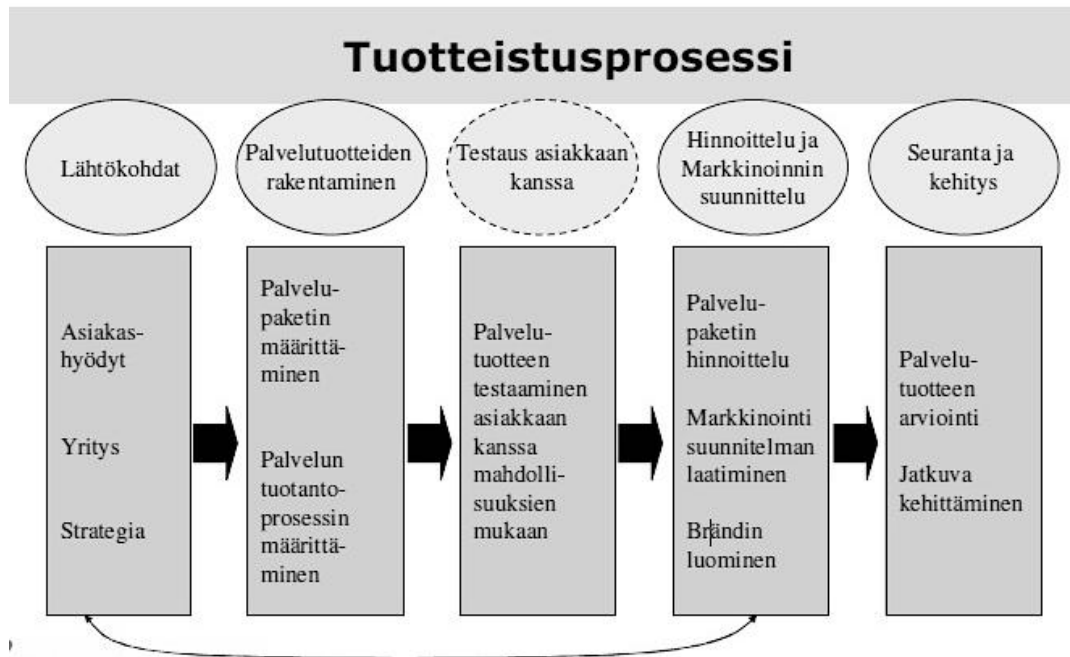
melko samankaltaista kuin tavaroiden tuotekehitystyö, mutta palvelujen aineeton luonne, ainutkertaisuus sekä yhtäaikainen tuotanto ja kulutus antavat oman leimansa. Palveluja on helpompi ja nopeampi muokata kuin konkreettisia tavaroita. Toisaalta aineettomien palvelujen testaaminen ja tutkiminen on hankalaa. (Sipilä 1996, 34; Ylikoski 1999, 247–248.)

Kohderyhmä

		<i>Nykyiset asiakkaat</i>	Uudet asiakkaat
<u>Palvelun</u> <u>uutuusaste</u>	Pieni	Palvelujen parantaminen	Tuotelinjan pidennykset
	Suuri	Uudet palvelut	Uudet palvelut, uudet asiakkaat

KUVIO 4. Strategisten mahdollisuuksien tunnistaminen (Ylikoski 1999, 249, muokattu)

Tuotteistusprojektin alussa kannattaa tarkastaa tuotestrategia, joka sisältää tietoja markkinoista, asiakkaista, omasta osaamisesta sekä tuoteideointiprosessista. Tuotestrategian tärkeimpiä osia on tavoitteellisen tuoteluettelon laatiminen. Tämän jälkeen suunnitellaan tuotteistusohjelma ja aletaan tuotteistaa palveluita. (Sipilä 1996, 34–35.) Tuotteistuksen vaiheita esitetään kuviossa 5 (Lappeenranta University of Technology). Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää asiakashyötyjä, joten opinnäytetyö on mukana ensimmäisessä vaiheessa, kun selvitetään tuotteistamisen ja tuotekehityksen lähtökohtia.



KUVIO 5. Tuotteistusprosessi (Lappeenranta University of Technology)

4.2.3 Tuoteideat

Tuote on se, mitä asiakas haluaa ostaa. Ostamisen taustalla on asiakkaan tarve saada joko tiedostettua tai tiedostamatonta hyötyä. Asiakashyödyn tulee olla tuotteen ydin, jolle perustuu myös palvelusta maksettava hinta. (Sipilä 1996, 62.) Asiakkaat tarpeet ja toiveet on siis huomioitava mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta voidaan varmistaa uuden palvelun sopivuus asiakkaiden tarpeita vastaavaksi (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32).

Palveluinnovaatio tarkoittaa innovaatiota, joka menestyksekkäästi muuttaa tapaa, jolla asiakkaalle luodaan arvoa. Palveluinnovaatio voi olla enemmän kuin fyysinen tuote, mutta fyysinen tuote voi olla palveluinnovaation osa. (Apilo, Taskinen, Salkari 2007, 230.)

Usein hyvät tuoteideat ja edelleen tuotteet ovat asiantuntijapalveluissa muodostuneet yhteistyössä hyvien ja vaativien asiakkaiden kanssa. Keskeinen lähtökohta tuotekehitykselle on asiakkaiden kuunteleminen ja ymmärtäminen, sillä asiakkaiden ratkaisemattomat ongelmat voivat aina olla mahdollisuus uudelle palvelutuotteelle. Asiakkaiden

toiveet voidaan liittää kehittämistyöhön esimerkiksi pilottihankkeiden kautta. Valmiin tuotteen edelleen kehittämisessä on myös huomioitava niin asiakkaiden palaute kuin omat ideatkin. (Sipilä 1996, 37–38.)

Ylikoski esittää, että olemassa olevat nykyiset palvelut turvaavat kannattavuuden vain lyhyellä aikavälillä, sillä asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Organisaation tulee harjoittaa jatkuvaa kehitystyötä, ja järjestelmällinen kehitystyö on välttämätöntä, vaikka joskus idea uuteen palveluun saattaa syntyä sattumalta. (Ylikoski 1999, 244.)

Uusia tuoteideoita voi Sipilän mukaan syntyä kolmella eri tavalla. Tuoteidea voi perustua omaan oivallukseen asiakkaiden tyydyttämättömistä tarpeista, se voi syntyä asiakkaan systemaattisen tutkimisen kautta tai teknologisen tutkimuksen tuloksena. Tuoteideoiden kehittämisprosessin tulisi pystyä käsittelemään kaikki hyvät ideat idean keksijästä tai vuorokauden ajasta riippumatta. Hyvä tuoteidea toimii tuotteistuksen ytimenä. (Sipilä 1996, 35.)

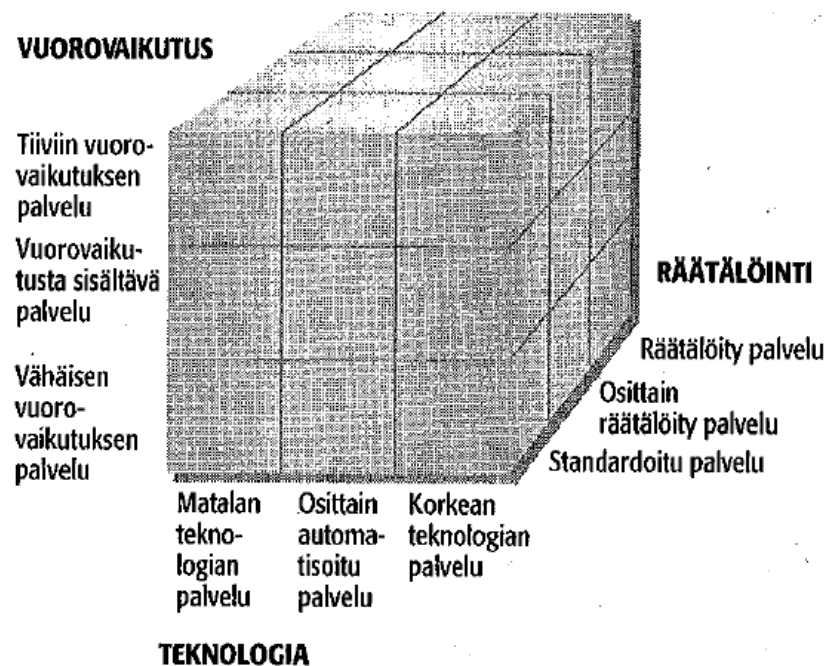
Uusi tuoteidea voi tarkoittaa myös vanhan, jo olemassa olevan palvelutuotteen uudelleensuunnittelua ja tuotekehitystä. Tällöin palvelun prosessit ja toiminnot uudelleenkonstruoidaan. Uusi ajattelu ja ideat johtavat toimivampaan, nopeampaan, helppokäyttöisempään ja taloudellisempaan palvelutuotteeseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32.)

4.2.4 Tuotesuunnittelun kuutiomalli

Tuotesuunnittelun apuna voidaan hyödyntää kuutiomallia, jossa palvelun ominaisuudet on luokiteltu kolmeen keskeiseen ulottuvuuteen: vuorovaikutus, teknologia ja räätälöinti. Kuutiomalli on kuvattuna kuviossa 6 (Lehtinen & Niinimäki 2005, 33). Kuutiomallin ulottuvuuksien avulla voidaan tehdä lähinnä strategisia valintoja koskien tuotekehitystä. Kehittämistyötä voidaan selkiyttää asettamalla oma palvelutarjonta ja –kehittelyvaihtoehdot kuution eri ulottuvuuksiin.

Kaikki ulottuvuudet tarjoavat erilaisia lähestymistapoja ja ovat oikeastaan jatkumoitteita. Teknologialuottuvuus voidaan jakaa korkean tai alhaisen teknologian palveluihin, valinta tehdään riippuen palvelusta ja/tai asiakassegmentistä. Teknologialla tarkoitetaan tässä yhteydessä palveluidean, -prosessin, -valikoimien ja –elämyksen toteuttamiseen liittyviä

toimintamalleja ja toteuttamista avustavia teknologisia toimintamalleja. Vuorovaikutuslottuvuus liikkuu akselilla tiiviin vuorovaikutuksen palvelu ja vähäisen vuorovaikutuksen palvelu. Tiivis vuorovaikutus tarkoittaa henkilökohtaista palvelua yhteistyössä asiakkaan kanssa, ja tällöin palvelu on usein myös suurelta osin räätälöity. Vähäinen vuorovaikutus tarkoittaa palvelun automatisointia ja standardointia, eli pitkälle menevää tuotteistamista. Räätälöintiulottuvuuden ääripäät ovat räätälöity ja standardoitu palvelu. Näiden välimuoto on massaräätälöinti, joka on yksilöllisten palveluiden tuottamista massatuotannon keinoin. Massaräätälöinnissä osa palveluelementeistä on automatisoitu tai standardisoitu. Yhdistämällä vaihtoehtoisista elementeistä sopivat, voidaan asiakkaille tarjota yksilöllisiltä vaikuttavia palvelukokonaisuuksia suhteellisen edullisesti. Moduulirakenne auttaa ja tukee palvelujen massaräätälöinnissä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32-35.)

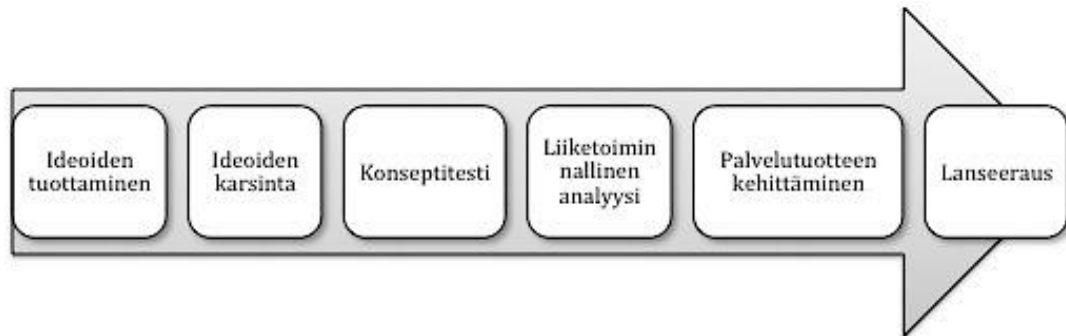


KUVIO 6. Kuutiomalli (Lehtinen & Niinimäki 2005, 33.)

4.2.5 Palvelun tuotekehitysprosessi Ylikosken mukaan

Ylikosken näkemyksessä uuden tuotteen kehittämistä on kuusi vaihetta: ideoiden tuottaminen, ideoiden karsinta, konseptitesti, liiketoiminnallinen analyysi, palvelutuotteen

kehittäminen ja lanseeraus. Kuviossa 7 uuden tuotteen kehittämisen vaiheet on esitetty prosessinomaisesti peräkkäin (Ylikoski 1999, 250).



KUVIO 7. Uuden tuotteen kehittämisprosessi (Ylikoski 1999, 250, muokattu)

Uusien palvelujen ja palvelutuotteiden kehittäminen aloitetaan ideointivaiheella. Ideoiden tuottamisvaiheessa pyritään suunnitelmallisen ja aktiivisen työskentelyn avulla löytämään ideoita eri lähteistä. Tämä ensimmäinen vaihe on kriittinen, sillä epäonnistuminen ideoinnissa voi tarkoittaa koko kehittämisprosessin epäonnistumista. (Ylikoski 1999, 249.)

Toisessa vaiheessa valitaan ensimmäisessä vaiheessa syntyneistä ideoista lupaavimmat jatkokehittelyyn ja karsitaan pois ne, jotka olisivat pelkkää resurssien tuhlausta. Ideoita on siis hyvä olla runsaasti, ne eivät maksa mitään. Riski on, että pois karsitaan sittenkin hyviä ideoita, joten kukin idea tulee arvioida tiettyjen kriteerien perusteella. Arvioida voi esimerkiksi toteuttamiskelpoisuutta, kannattavuutta sekä palveluidean sopivuutta organisaation strategiaan ja muihin palveluihin. (Ylikoski 1999, 251.)

Jatkokehittelyyn valitut palvelut muotoillaan palvelukonsepteiksi, eli palvelut kuvataan yksityiskohtaisesti. Konseptissa määritellään, millainen palvelu on: mikä on ydinpalvelu ja millaisia avustavia palveluita tarvitaan, mihin asiakkaan ongelmaan se tarjoaa ratkaisun ja miksi asiakas ostaisi palvelun. Konseptissa kuvataan myös asiakkaan ja yhteistyöhenkilön roolit palvelun tuottamisvaiheessa. (Ylikoski 1999, 252.)

Liiketoiminnallisen analyysin vaiheessa konseptitestin läpäissyt konsepti arvioidaan toteuttamiskelpoisuuden ja kannattavuuden kannalta. Arvioita pitää tehdä tulevan kysynnän, tuottojen ja kustannusten suhteen. Lisäksi on pohdittava, vahvistaako uusi palvelu organisaation kuvaa asiakkaan silmissä. (Ylikoski 1999, 253.)

Toiseksi viimeisessä vaiheessa uusi palvelu varsinaisesti syntyy ja palvelutuote kehitetään. Palvelun sisältö täsmennetään ja suunnitellaan tuotantoprosessit, tukijärjestelmät sekä mahdolliset konkreettiset osat. Tässä vaiheessa palvelu toteutetaan ja organisaatio sitoo siihen resursseja. (Ylikoski 1999, 253-.)

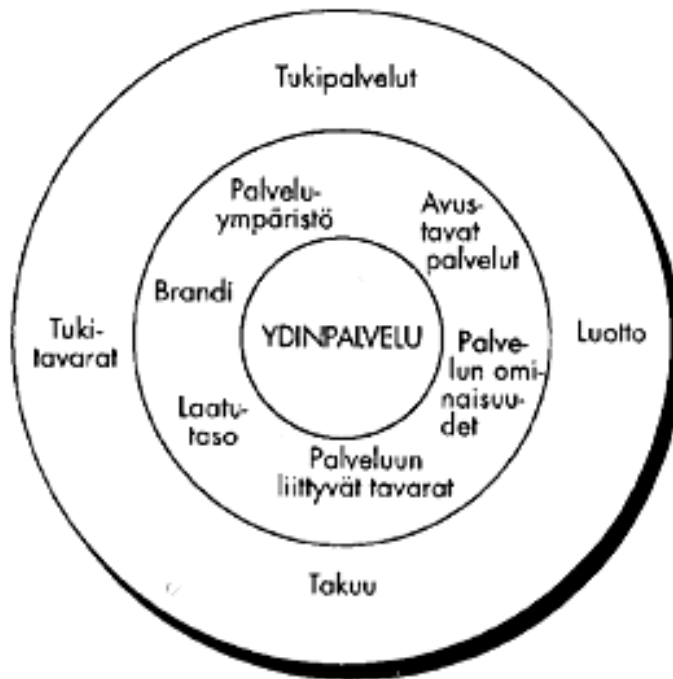
Viimeisessä ja erittäin tärkeässä lanseeraus- eli esittelyvaiheessa palvelu julkistetaan ja tuodaan markkinoille. Lanseerausvaiheessa päätetään esimerkiksi se, että milloin uusi palvelu julkistetaan ja miten palvelu esitellään markkinoille. Lanseerauksessa palvelua tehdään tutuksi markkinointiviestinnän avulla. On varmistettava, että palvelusta on saatavilla viestintämateriaalia ja että markkinointi kohdistuu oikeille kohderyhmille. Kaiken viestinnän on oltava yhdenmukaista ja tukea haluttua imagoa. (Ylikoski 1999, 254-255.)

4.2.6 Tuotekuvaukset

Tuotekuvauksia voidaan sisäisessä käytössä hyödyntää tuotteistuksen apuvälineenä. Tuotekuvaus sisältää teknisen ja markkinoinnillisen tarkennuksen tuotteesta ja sen kehittamisestä. Kuvaus toimii eräänlaisena investointisuunnitelmana, jossa voidaan mainita esimerkiksi tuotteen markkinat, kohderyhmä, asiakashyödyt, tuotteen sisältö ja taloudelliset tulostavoitteet. Lisäksi sisäinen tuotekuvaus sisältää toimenpidesuunnitelman, jossa kerrotaan vielä tarvittavat tuotekehitystoimet. Laajassa ja yksityiskohtaisessa sisäisessä tuotekuvauksessa on tarvittavat tiedot myös tuote-esitettä varten. (Sipilä 1996, 36.)

4.2.7 Tuotteen rakenne

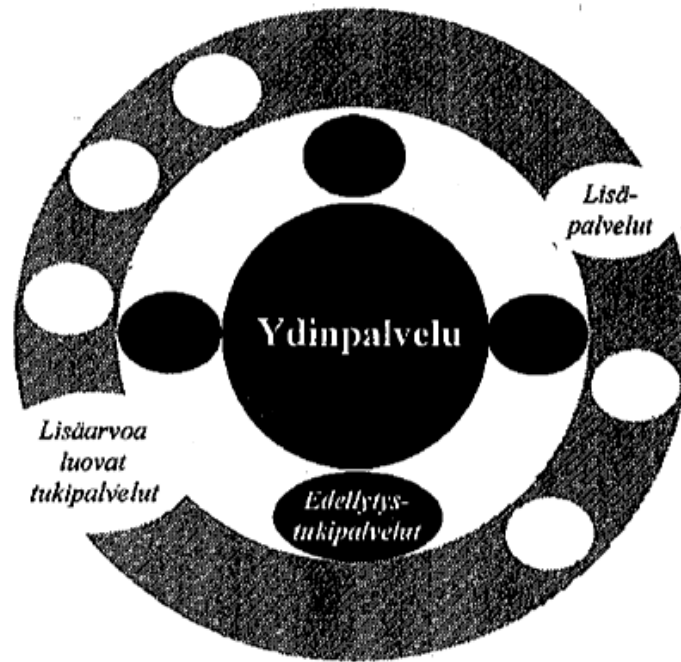
Tuotteella ja tässä tapauksessa erityisesti palvelutuotteella on kerroksellinen olemus. Kerroksellisuutta havainnollistetaan kuviossa 8 (Ylikoski 1999, 224). Palvelutuote rakentuu aineettomasta ydinhyödyistä, konkreettisista ja abstrakteista osista ja erinäisistä lisäpalveluista. (Ylikoski 1999, 222.)



KUVIO 8. Palvelutuotteen eri kerrokset (Ylikoski 1999, 224)

Haluan huomauttaa, että työssä käytetään rinnakkain synonyymejä ydinpalvelusta ja lisäpalveluista, kunkin lähdekirjailijan valitseman sanamuodon mukaisesti. Lisäpalvelua tarkoittavat myös liitännäispalvelut ja tukipalvelut. Ydinpalvelu ja ydinhyöty ovat myös merkityksiltään toisiaan muistuttavia.

Ydinpalvelu eli ydinhyöty on se palvelu, jota asiakas varsinaisesti haluaa ostaa. Tuki-palvelut voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan. Edellytystukipalvelut ovat välttämättömiä ydinpalvelun kannalta – ne mahdollistavat ydinpalvelun käytön. Lisäpalvelut ovat rahanarvoisia asiakkaille myytäviä tai annettavia etuja. Lisäarvotukipalvelut lisäävät asiakkaalle palvelutuotteen arvoa ja voivat liittyä esimerkiksi imagoon. Tukipalvelut tulisi hinnoitella maksuttomiksi peruspalveluihin kuuluviksi, subventoiduiksi, omakustannus-hintaisiksi tai katetta tuoviksi tukipalveluiksi. (Sipilä 1999, 103–104.) Ydinpalvelun ja tukipalvelujen asemointia kuvataan kuviossa 9. (Sipilä 1999, 104.)



KUVIO 9. Ydinpalvelu ja tukipalvelut (Sipilä 1999, 104)

Lehtinen ja Niinimäki määrittelevät ydinpalvelun asiakkaalle tarjottavan tuotteen oleelliseksi ominaisuudeksi. Ydinpalvelun tulisi vastata kysymykseen: miksi asiakas haluaa ostaa palvelun ja miksi asiakas on valmis maksamaan siitä? Ydinpalvelu tarvitsee kuitenkin rinnalleen liitännäis- ja lisäpalveluja, joiden avulla ydinpalvelun käyttö mahdollistuu, asiakas saa enemmän valinnanvaraa ja palveluprosessista tulee asiakkaalle mahdollisimman miellyttävä. Liitännäispalveluille voidaan merkittävästi differoida tuotetta ja saavuttaa kilpailuetua. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Asiantuntijapalveluissa tuotteet useimmiten räätälöidään asiakkaalle sopivaksi versioksi kokoamalla perustuotteesta ja lisäpalveluista kokonaisuus. Tuotteet voidaan pukea myös erilaisiksi paketeiksi ja tuoteryhmiksi, varsinkin markkinoinnin ja hallinnon tarpeisiin. (Sipilä 1996, 41.)

4.2.8 Palvelupaketti

Lehtinen ja Niinimäki esittävät, että palvelupaketti on ydinpalvelun ja liitännäispalvelujen muodostama kokonaisuus. Palvelupaketti rakennetaan ydinpalvelun ympärille, mutta joskus asiakas kiinnostuu ja hyötyy palvelusta vasta, kun sen ympärillä on myös joukko liitännäispalveluja. Palvelupaketin tarkoitus on olla sellainen, että asiakas saa

myönteisiä kokemuksia ja elämyksiä niin ydinpalvelun käyttöä ennen, sen aikana ja sen jälkeenkin. Liitännäispalveluilla on tärkeä rooli, jotta nämä asiat toteutuvat. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Sipilän mukaan palvelupaketti voi yksinkertaistetusti tarkoittaa kahdenlaista palvelukokonaisuutta. Se voi olla tuote, jossa on monta erottamatonta osa-elementtiä. Tuote on siis kokonainen, mutta siitä on löydettävissä sekä ydinpalvelu sekä lisäpalvelut. Toisessa tapauksessa palvelu kootaan erilaisista osapalveluista, joita voidaan myydä myös erikseen. Paketti toimii tällöin lähinnä markkinoinnin keinona helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. Asiantuntijatuotteen ytimenä on aina asiakashyöty. (Sipilä 1996, 64–65; Lehtinen & Niinimäki 2005, 39.)

Tyypillisesti palvelupaketteja rakennetaan kolme erilaista. Yksi pienen asiakkaan edullinen pelkistetty peruspaketti, jossa on vain muutama osa. Keskikokoisille asiakkaille on palvelupaketti, jota voidaan myydä kaikille. Erikoispaketit räätälöidään peruspaketin ympärille asiakaskohtaisesti. (Sipilä 1996, 65.)

4.2.9 Moduulit ja räätälöinti

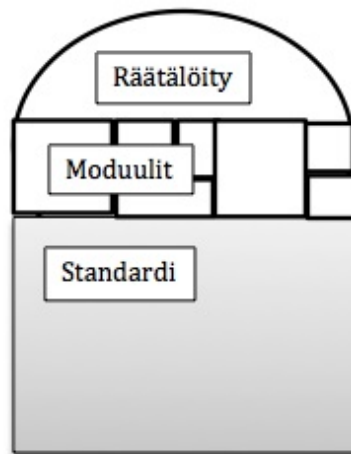
Asiantuntijaorganisaation ajatusmaailmassa saattaa räätälöinnin ja tuotteistetun standardituotteen välillä olla ristiriitaa. Räätälöinti nähdään itseisarvona ja laadukkaana sekä arvokkaana palveluna kun tuotteistetut palvelut puolestaan tarkoittavat samojen asioiden toistamista ja kehittymismahdollisuuksien puutetta. Yrityksen tavoitteisiin taas kuuluu tuotteistetut, toistettavat ja laatuvarmat palvelut; kallista räätälöintiä riskeineen pyritään minimoimaan. Asiantuntijaorganisaation tulisi huomata, ettei arvokkainta ole yksittäiset, kerran toteutetut räätälöidyt työt, vaan se että pystyy kehittämään uusia, tehokkaita ja toistettavissa olevia toimintatapoja. Käytännössä standardiosien määrä asiantuntijapalveluissa on suurempi kuin halutaan nähdä. Sipilä vertaa asiantuntijan tarjoamaa standardituotetta kirurgin operaatioon, jossa palvelu vaikuttaa aina erittäin yksilölliseltä, vaikka kirurgi käyttääkin standardoituja työprosesseja, välineitä ja työtiloja. Ja kirurgin työ on erittäin arvostettua, standardoinnista huolimatta. (Sipilä 1999, 99.)

Modulointi tarkoittaa tuotteen tai palvelun jakamista toiminnallisiin osiin eli moduuleihin. Moduuleista asiakas voi valita haluamansa palvelut. Moduloinnilla tuotantokustan-

nukset saadaan alhaisiksi sallimalla silti asiakkaalle huomattavan valinnanvaran. Moduulit voivat käytännössä olla standardoituja kokonaispalveluosia tai palveluprosesseja. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35.)

Asiakkaat usein kokevat saamansa palvelun todellista räätälöidympänä, sillä he näkevät tarjottavan palvelukokonaisuuden mutta eivät back office -toimintoja. Palvelun tarjoaja saattaakin arvostaa räätälöintiä asiakkaitaan enemmän – asiakkaille voi riittää vähempi-kin. Massaräätelöinnillä asiakkaille voidaan tuottaa yksilöllisiä palveluja massatuotannon keinoin. Moduulit auttavat asiantuntijapalvelun massaräätelöinnissä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 34–35.)

Asiantuntijapalveluissa oma palvelu voidaan ajatella kokonaisuutena, jossa on standardiosa, moduuliosa ja räätälöity osa. Tätä havainnollistaa kuvio 10 (Sipilä 1999, 105). Asiakas lähestyy palvelua räätälöidyn osan suunnasta, jolloin palvelu vaikuttaa juuri hänen tarpeisiin sopivalta. Mahdollisimman suuri osa palvelusta on kuitenkin valmiiksi tehtynä odottamassa toimeksiantoa asiakkaalta. Räätälöity osa minimoidaan, jolloin työ on nopeampaa ja tuotantokustannukset edullisemmat.



KUVIO 10. Standardit, moduulit ja räätälöinti tuotteessa (Sipilä 1999, 105, muokattu)

Sipilä esittää modulaarisuudelle seuraavanlaisia sovellustapoja:

- Ydinosa tai peruspaketti, johon asiakas valitsee lisäosat.
- Asiakkaan kanssa rakennetaan yhteensopivista moduuleista kokonaisuus.
- Maksimalli, jota asiakas voi karsia.

- Perusmalli, jonka osia asiakas voi vaihtaa.
- Peruskokoonpano, jossa jatkuva ylläpito- ja/tai täydennysjärjestelmä. (Sipilä 1996, 69.)

4.3 Sisäinen tuotteistus

Sisäisen toiminnan kehittämistä, joka ei näy asiakkaalle, voidaan kutsua sisäiseksi tuotteistamiseksi. Sisäinen tuotteistus on ulkoisen tuotteistuksen vastapari, se toimii edellytyksenä sille. Jos ulkoinen tuotteistus ajatellaan jäävuoren huipuksi, sisäinen tuotteistus on se, mikä jäävuoresta jää pinnan alle. Sisäinen tuotteistaminen on toiminnan systematisointia, johon kuuluu esimerkiksi oman osaamisen kehittäminen, laadunohjaus, tuotekehitysprojektien toteutus, asiakasprojektien hallinta ja johtaminen. (Sipilä 1996, 47–48.)

Sisäinen tuotteistus tähtää toiminnan tehokkuuteen. Kun omaa sisäistä toimintaa systematisoidaan ja tehostetaan, voidaan vapauttaa enemmän aikaa asiakasrajapintaan. Sisäisen tuotteistuksen pyrkimys on, että jo kerran tehtyjä asioita ei jouduttaisi toistamaan samanlaisina. Sipilä huomauttaa, että kyseistä asiaa voidaan kutsua myös kumulatiiviseksi oppimiseksi tai organisaation institutionaalisen muistin kehittämiseksi. (Sipilä 1996, 48–49.)

Vaikka tuotteistus usein mielletään tehtäväksi ulkopuolisille asiakkaille tarkoitetuille palveluille, suuri osa asiantuntijapalveluista on organisaation sisäisiä palveluja. Tuotteistus auttaa sisäistä palveluyksikköä saamaan työnsä paremmin näkyviin sekä herättämään yrittäjämäistä asennetta. (Sipilä 1996, 120.)

4.4 Hinnoittelu

Hinnalla on useita eri rooleja. Hinta toimii korvauksena palvelusta, asiakkaiden käyttäytymisen ohjauksen välineenä ja arvostuksen mittana sekä palvelun laadun symbolina. Se on myös yrityksen ainoa kilpailukeino, joka aidosti tuo yritykselle tuloja. Hinnoittelussa kulmineituu yrityksen oma tahtotila, strategiat, markkinoiden mahdollisuudet, toimintaa säätelevät normit, tuotekehityksen tulokset ja palvelutuotannon kustannukset. Lisäksi on

tavoitettava oikeat asiakkaat, herätettävä heidän kiinnostuksensa ja saatava kauppa toteutumaan. (Sipilä 1996, 15–16, 21.)

Palvelun hinnoittelun haasteena on palvelun abstraktisuus, aineettomuus ja esittelemisen vaikeus. Asiantuntijapalvelut sisältävät tietoa, taitoa ja tunteita, joiden hinnan määrittely on vaikeaa, eikä työsuorituksen arvokaan välttämättä korreloi siihen käytetyn ajan kanssa. Asiakkaan saattaa olla hankala nähdä, mistä hän todella maksaa. Palvelun esittely helpottuu, jos palvelu on tuotteistettu: asiakkaan on helpompi hahmottaa esimerkiksi selkeä palvelupaketti. (Sipilä 1996, 19,21,32.)

Usein asiantuntijan ongelmana ovat pienet työt, joita asiakkaat toivovat, mutta joita on hyvin vaikea hinnoitella ja saada kannattaviksi. Tuotteistamisen avulla voidaan rakentaa pieniä palvelukokonaisuuksia ja tuotantomalleja siten, että niistä tulee kannattavia. (Sipilä 1996, 84.)

Asiantuntijapalvelujen hinnoittelu ja hinnan arviointi ei ole helppoa, sillä sitä usein verrataan tavanomaisiin palveluihin tai työhön käytettyyn aikaan. Hinnoittelun vaikeus on myös siinä, että aineeton palvelu syntyy asiakkaan käyttäessä sitä, ja etukäteen voi olla hankalaa ennustaa asiakkaan kaikkia tarpeita. Tavoite on saada asiakas vertaamaan hintaa samaansa hyötyyn. Asiantuntijalle eli hinnoittelijalle pelkkä asiakashyöty ei kuitenkaan riitä oikean hinnan löytämiseksi vaan tarvitaan selkeä hinnoittelustrategia. Asiantuntijapalveluissa hinta toimii myös asiakkaiden ohjauksen välineenä. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiantuntijan työn onnistuminen on riippuvainen asiakkaan toiminnasta ja asiakkaan oman osuuden suorittamisesta, joten hinnoittelun tulisi ohjata asiakasta toimimaan oikealla tavalla. (Sipilä 1996, 79; Ylikoski 1999, 23.)

4.4.1 Hinnoitteluperuste

Tuotteistaminen mahdollistaa palveluiden listahinnat tai hintahaarukan. Hintaluettelon laatiminen jo sinänsä edellyttää palvelujen tuotantoprosessien analysointia ja palvelujen tuotteistamista. (Sipilä 1996, 80.)

Hinta on molemmille osapuolille tärkeä asia, mutta se ei saisi työtä suoritettaessa olla koko ajan läsnä. Siksi tavallisesti hinnasta käydään sopimusneuvottelut ja sopimuksen allekirjoitusten jälkeen voidaan keskittyä itse työhön. (Sipilä 1999, 142.)

Seuraavassa esitetään mukailien Sipilän listaamia asioita, jotka vaikuttavat asiantuntija-palveluiden hinnoitteluperiaatteisiin ja hinnoittelutasoon:

- Palvelun hyöty ja arvo asiakkaalle
- Toimeksiannon ja asiakkaan suuruus
- Toimeksiannon monimutkaisuus
- Palvelujen tuottamisen työ-, laite-, tila-, materiaali-, riski- ja kehityskustannukset
- Palvelun tuottamisen kiireellisyys ja suorittamisen ajankohta
- Asiakasyrityksen mahdollisten jatkoprojektien kiinnostavuus
- Asiakkaan käyttäytyminen, omatoimisuus, tietämystaso
- Palveluntuottajan oma oppimismahdollisuus ja työn kiinnostavuus
- Asiantuntijayrityksen sisäiset laskentajärjestelmät
- Alalla vallitseva kulttuuri ja toimintatavat (Sipilä 1999, 142-143.)

4.4.2 Tarjoukseen perustuva hinta

Tarjoukseen perustuva hinta on perinteinen malli, tarjoukseen määritellään kokonaisuudelle kiinteä hinta sekä kerrotaan lisäosien veloitusperusteet. Tuotteistaminen nopeuttaa räätälöidyn tarjouksen tekemistä ja selkeät hinnoitteluperiaatteet lisäävät vakuuttavuutta. (Sipilä 1996, 80.)

4.4.3 Aikaveloitus

Aikaveloitus on myös perinteinen hinnoittelun keino, jossa työn hinta perustuu siihen käytettyyn aikaan. Aikahinnoittelulla ei kuitenkaan voi menestyä erinomaisesti, ja tuotteistamisen yksi tavoite on syrjäyttää aikaveloitukset. Mutta tuotteistetuillekin palveluille voidaan lisätyölle määritellä aikasidonnainen hinta. Kapasiteettiveloitus tarkoittaa aikaveloitusta, jossa asiakas maksaa varaamastaan kapasiteetista, kuten asiantuntijan palvelusta. Tämä hinnoittelutapa ohjaa asiakasta systematisoimaan omaa toimintaansa, sillä varatusta kapasiteetista on maksettava, käytettiin sitä tai ei. (Sipilä 1996, 82.)

4.4.4 Kattohinta

Kattohinta on asiakkaalle kuvattava maksimihinta palvelusta. Jos työ hoituu arveltua nopeammin tai helpommin, veloitus on pienempi. Kattohinnoittelua sovelletaan monimutkaisiin palveluihin, joiden kaikkia vaiheita ei pystytä ennalta tarkkaan arvioimaan. Systemiä kritisoidaan siksi, että yleensä maksimihinta kuitenkin toteutuu. Sitä selittää se, että asiantuntijapalvelun voi usein suorittaa aina vaan paremmin, jolloin työn vaativuus ja hintakin kasvavat. Toimeksianto ja ehdot tuleekin siksi tarkkaan rajata sopimusvaiheessa. (Sipilä 1996, 83.)

4.4.5 Success fee

Success fee – hinnoittelu tarkoittaa menestysperusteista hintaa. Asiakas siis maksaa palvelusta omien tuottojensa perusteella. Success fee – hinta voi muodostua esimerkiksi prosenttiveloituksesta asiakkaan liikevaihdosta. Sekin on menestysperusteista hinnoittelua, ettei asiakasta laskuteta, ellei työ vastaa ennalta määriteltyä laatutasoa. (Sipilä 1996, 84.)

4.4.6 Minimiveloitus

Minimiveloituksia ja pienpaketteja käytetään kun kyseessä on pienet asiakkaiden toivotat työt, joita on vaikea hinnoitella kannattavasti. Pienistä töistä voidaan rakentaa tuotteistamisen keinoin pieniä palvelukokonaisuuksia, joille voidaan asettaa kannattava hinta. Minuuttien tai tuntien kestoiset työt kannattaa hinnoitella esimerkiksi päivän veloituksen mukaan. Myös peruspalvelusopimus auttaa pienien töiden hinnoittelussa. Sopimuksessa sovitaan töistä, joista veloitetaan kuukausittainen perusmaksu. Tämä malli soveltuu hyvin yrityksen sisäisiin asiantuntijapalveluihin. (Sipilä 1996, 84–85.)

4.4.7 Jäsenmaksusopimus

Jäsenmaksusopimuksen tyyppiset hinnoittelumallit soveltuvat varsin hyvin organisaation sisäiselle asiantuntijapalveluyksikölle. Jäsenmaksusopimuksessa asiakkaat maksavat tietyn osuuden asiantuntijayksikölle joka tapauksessa, esimerkiksi vuosittain, ja tietyn

osuuden toimeksiantomaksuina, esimerkiksi toimeksiantojen lukumäärän mukaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 57.)

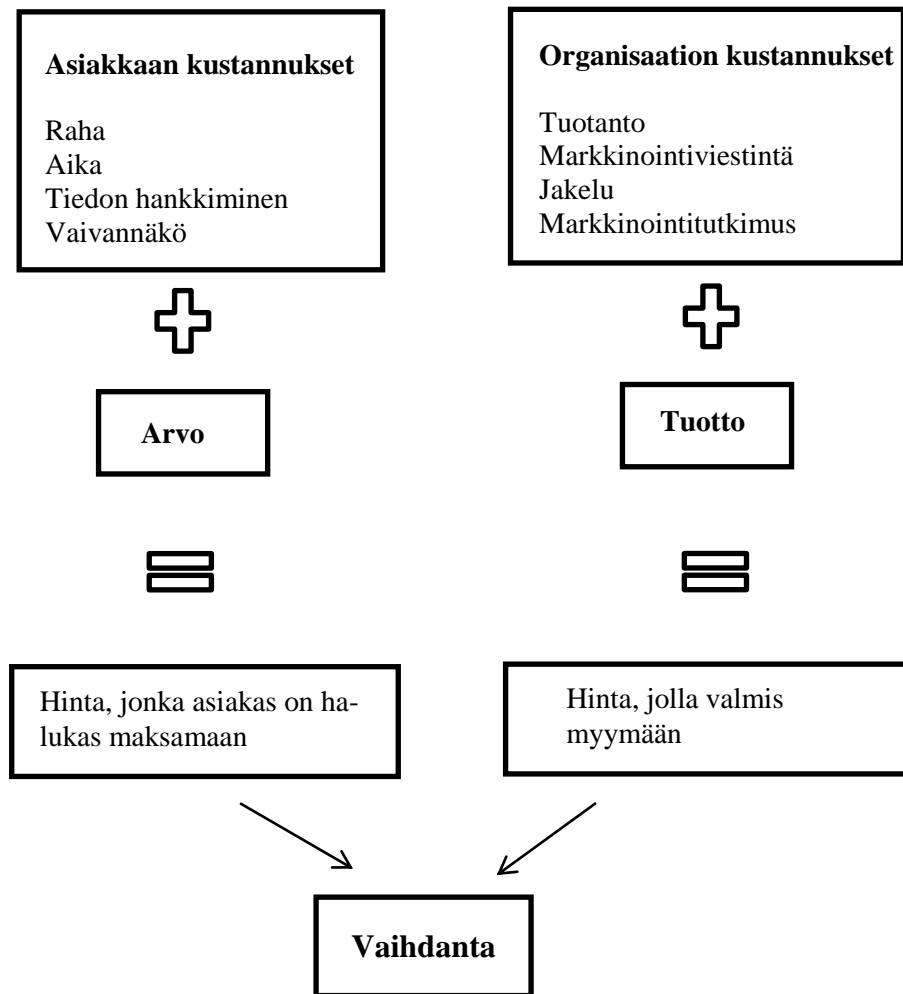
4.4.8 Hinnoitteluperiaatteet

Hinnoittelun selkiennyttämiseksi asiantuntijaorganisaatio voi vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Hinnoittelustrategian tavoitteet (mm. hintamielikuva)?
- Mitkä hinnoittelumallit missä tilanteissa?
- Hintataso?
- Hinnoitteluvastuut ja oikeudet?
- Jatkuva asiakassuhde, huomioidaanko miten?
- Referenssi- ja pilottiprojektien hinnoittelu?
- Maksuttomat palvelut?
- Annetaanko alennuksia?
- Minimihintoja? Minimikate?
- Strategian avoimuus ja julkisuus?
- Poikkeamat tässä strategiassa? (Sipilä 1996, 85.)

4.4.9 Hinnoittelun rooli vaihdannassa

Hinta merkitsee asiakkaalle ja palvelun tuottajalle eri asioita, he katsovat hintaa eri näkökulmista. Asiakkaalle hinta tarkoittaa rahan menoa, josta hän saa vastineeksi arvoa. Palvelun tuottajalle hinta merkitsee tuottoja, joilla toiminnan kustannukset katetaan. Se, syntyykö asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä vaihdantaa, riippuu näiden näkökulmien yhteensovittamisesta (kuvio 11, Ylikoski, 1999, 258, muokattu).



KUVIO 11. Hinnan rooli vaihdannan syntymisessä (Ylikoski, 1999, 258, muokattu)

5 ASIAKASKESKEISYYS

5.1 Asiakaskeskeisyys tässä opinnäytetyössä

Seuraavassa käsitellään lyhyesti asiakaskeskeisyyttä. Asiakaskeskeisyys on tämän opinnäytetyön yksi tärkeä ulottuvuus, sillä palvelutuotteiden kehittämisessä asiakkaat halutaan huomioida asianmukaisesti. Asiakaskeskeisyys on HALOssa korkealle arvostettu ajattelutapa ja tavoite, joka ohjaa toimintaa ja palvelua monella tavalla. Opinnäytetyön tutkimus toteuttaa asiakaskeskeisyyttä, sillä siinä kerätään asiakkaiden ajatukset ja toiveet uusista palvelutuotteista, ja palvelutuotteet halutaan kehittää asiakkaita hyödyttäväksi.

5.2 Asiakaskeskeisyyden määrittely

Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan organisaation toimintaa ohjaavaa ajattelutapaa ja kulttuuria, jonka mukaan asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on toiminnan lähtökohta. Asiakaskeskeisyyden tulee näkyä asiakkaalle, ja tarpeiden tyydyttämisen lisäksi asiakkaalla on tunne, että hänestä ollaan kiinnostuneita ja häntä palvellaan hyvin. Asiakkaalla tarkoitetaan kaikkia potentiaalisia ostajia, joilla on tarve ja kiinnostus sekä resurssit ostaa tuote tai palvelu. Asiakaskeskeinen ajattelutapa edesauttaa pyrkimyksessä saavuttaa pitkäaikaisia asiakassuhteita, joiden taustalla on asiakkaiden tyytyväisyys. Asiakaskeskeisyys ei yleensä kuitenkaan ole täysin absoluuttista, vaan useimmat organisaatiot sijoittuvat jatkumolle, jonka ääripäissä ovat tuotanto- ja myyntikeskeisyys sekä aidosti asiakaskeskeiset organisaatiot. Asiakaskeskeisyyden esiintymistä organisaatiossa voidaan myös luokitella seuraavasti: täysin asiakaskeskeinen, hyvin asiakaskeskeinen, satunnaisesti asiakaskeskeinen ja ei-asiakaskeskeinen organisaatio. (Ylikoski 1999, 34–36, 41,43.)

Asiakaslähtöisyys Sipilän mukaan tarkoittaa aitoa halua palvella asiakasta kokonaisvaltaisena ihmisenä. Asiakaslähtöiseen organisaatiokulttuuriin kuuluu asiakkaan kuuntelu, ymmärtäminen, mielipiteiden huomioiminen ja asiakkaan edun ajaminen. Asiantuntijan tulee käyttää ammattitaitoaan tehokkaasti ja eettisesti, mutta huomioida asiakas kokonaisuutena, hänen näkökulmansa ja tarpeensa, myös sellaiset joita asiakas ei ehkä itse

tiedosta. Edukseen erottuva asiantuntija paneutuu asiakkaan bisnekseen, hyväksyy asiakkaan tavoitteet, elää asiakkaan rytmissä ja haluaa aidosti auttaa. (Sipilä 1999, 306.)

Vaikka asiakassuhde olisi ennalta määrätty tai lain velvoittama, asiakkaaseen ei saisi suhtautua itsestäänselvyytenä. Asiakas haluaa huomata, että jokaisessa projektissa alusta loppuun asiat tehdään täysillä ja asiantuntevasti. (Sipilä 1999, 307.)

Asiakaslähtöisessä organisaatiossa vallitsee palvelukulttuuri, jonka keskeisimpiä piirteitä ovat:

- Asiakkaiden aito arvostus
- Paneutuminen, tsemppaaminen, välittäminen, innostus ja kiinnostus
- Asiakkaan ja hänen tilanteensa yksilöllinen huomiointi
- Tuore suhtautuminen asiakkaisiin – ei rutiinilla
- Joustavuus
- Ystävällisyys ja hyvä käytös
- Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus
- Henkilökohtainen vastuunotto
- Eettisyys
- Halu tiedottaa, avoimuus ja rehellisyys kommunikoinnissa
- Halu auttaa työkavereita
- Asiakaspalautteen hyödyntäminen ja jatkuva palvelun kehittäminen (Sipilä 1999, 307.)

5.3 Asiakaskeskeisyyden edellytykset

Asiakaskeskeisyys ei käytännössä ole ongelmaton, sillä sen omaksuminen ja toteuttaminen käytännössä saattaa osoittautua vaikeaksi ja alkuinnostuksen jälkeen pyrkimyksestä luovutaan. Onnistuneen asiakaskeskeisyyden edellytyksiä ovat seuraavat asiat:

1. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen vaatii informaatiota; organisaation on ymmärrettävä asiakkaidensa tarpeet ja tekijät ostopäätösten taustalla. Informaatiota tarvitaan niin nykyisistä kuin tulevistakin tarpeista. Proaktiivinen organisaatio seuraa ja ennakoi aktiivisesti muuttuvaa toimintaympäristöä ja asiakkaiden muuttuvia tarpeita.

2. Responsiivinen organisaatio ottaa vastuun asiakkaiden tarpeista ja reagoi niitä koskevaan informaatioon. Organisaation tulee myös muistaa pitkän aikavälin tavoitteet ja sopeuttaa palvelutarjontaa ja toimintatavat niin asiakkaiden tarpeisiin kuin myös omiin resursseihinsa.
3. Toimintojen ja osastojen väliset koordinoitut päätökset ja päätöksiin sitoutuminen ovat yksi edellytys asiakaskeskeisyydelle. Toteuttajien sitoutuminen kasvaa, kun he saavat olla mukana suunnittelussa.
4. Tyydyttääkseen asiakkaidensa tarpeet, organisaation pitää valita ne keinot, joilla ainutlaatuinen osaaminen ja resurssit hyödynnetään parhaiten. Tämän lisäksi organisaation tulee tietää mitä kustannuksia sille aiheutuu. (Ylikoski 1999, 38–39.)

5.4 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhteet ovat yritykselle elintärkeitä ja ne ansaitaan pitkäjänteisellä työllä. Kun asiakas on kerran käyttänyt palveluitamme, on hänet saatava palaamaan ja käyttämään palveluita jatkossakin. Lupausten antaminen markkinointina ei yksin riitä, vaan lupaukset on myös pidettävä ja lunastettava. (Kuopion ammatillinen aikuiskoulutuskeskus. Markkinoinnin materiaali.)

Asiakassuhdemarkkinoinnin taustalla on ajatus pitkäjänteisestä, pysyvästä ja luottamuksellisesta suhteesta, joka on ajan mittaan yritykselle satunnaisia asiakastuottoja kannattavampi. Tavoitteena on molemmille osapuolille kannattavan ja molempia hyödyttävän suhteen luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Asiakassuhdemarkkinoinnille on tyyppillistä esimerkiksi asiakaspalautteen ja tietokantojen hyödyntäminen. (Kuopion ammatillinen aikuiskoulutuskeskus. Markkinoinnin materiaali.)

Asiantuntijat määrittelevät markkinoinnin kaksijakoisesti: toisaalta parasta markkinointia on hyvin tehty työ ja toisaalta markkinointia ei nähdä olevan ollenkaan. (Sipilä 1999, 35–36.)

Asiantuntijatyötä tekevät ovat oman asiantuntijuutensa ohella markkinoijia. Usein seuraavaa projektia markkinoidaan jo tilatun ja toteutettavan palvelun aikana. Suhdemark-

kinointinäkemystä suositellaan sovellettavaksi kaikessa markkinointityössä, millä pyritään ainakin keskeisimpien asiakkaiden kanssa pitkäaikaisiin ja luottamuksellisiin asiakassuhteisiin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 15.)

6 LAADULLINEN TUTKIMUS

6.1 Tutkimusmenetelmän esittely

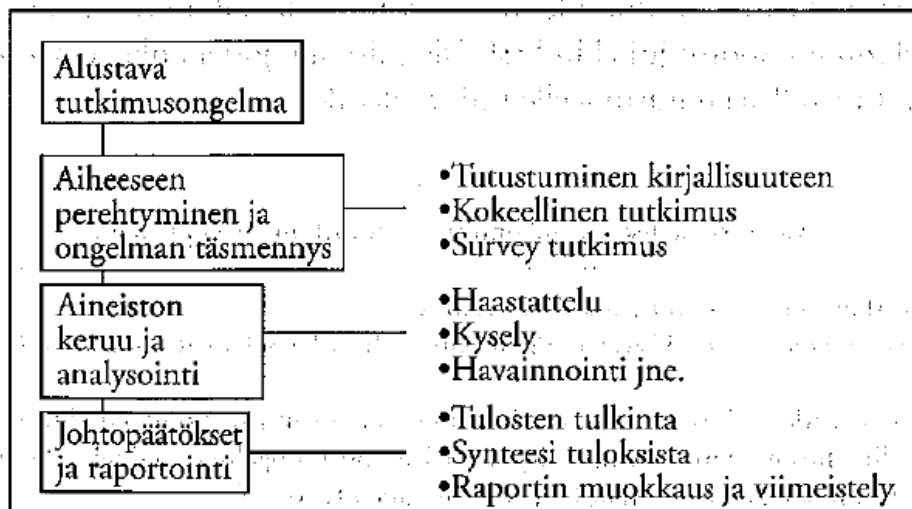
Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä eli traditioita, lähestymistapoja ja aineistonkeruu – ja analyysimenetelmiä, joilla pyritään kokonaisvaltaisesti ymmärtämään ja saamaan tietoa tutkittavan kohteen laadusta, ominaisuuksista ja merkityksistä. (Metsämuuronen 2006, 8; Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006; Jyväskylän yliopisto.) Kvalitatiivisen tutkimuksen selvä ja tarkkarajainen määrittely on vaikeaa, koska sillä ei ole varsinaista teoriaa, tiettyä tieteenalaa tai vain tiettyä tapaa tutkia. (Metsämuuronen 2006, 83; Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006.)

Tämän opinnäytetyön kvalitatiivinen tutkimusosuus toteutetaan tutkimushaastattelun keinoin. Haastattelu on joustava, monenlaisiin tarkoituksiin sopiva ja syvällistä tietoa tuottava metodi, jonka avulla saadaan kerättyä haastateltavilta mielipiteitä, tietoa ja käsityksiä. Haastattelu voidaan mieltää jopa arkiseksi, keskustelun omaiseksi tapahtumaksi, jolla kuitenkin on tarkoitus. Tästä syystä haastattelu koetaan miellyttäväksi ja sen avulla voidaan saada selville sellaisiakin asioita, joita ei muita keinoja käyttäen saataisi. Ongelmallista on se, että haastattelut ovat konteksti- ja tilannesidonnaisia, ja käsitysten, mielipiteiden ja merkitysten tutkimisessa ja tulkinnassa sekä tulosten yleistämisessä on oltava tarkkana. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 11.)

6.1.1 Tutkimuksen tekemisen vaiheet

Empiirinen tutkimus on monia vaiheita sisältävä kokonaisuus, jossa osavaiheilla on keskinäiset riippuvuussuhteet. Kuvioista 12 selviää vaiheet ja niiden suhteet toisiinsa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 14.) Tutkimus alkaa aihepiirin valinnalla ja tutkittavan aihepiirin rajauksella. Aihepiiri voi olla melkein mitä vain, eikä se itsessään takaa hyvää tutkimusta - on löydettävä kiintoisa, rajattu ja hallittava tutkimusongelma ja siitä edelleen johdettu tutkimuskysymys. Aiheeseen tulee perehtyä tutustumalla aihepiiriä koskevaan kirjallisuuteen, josta toivon mukaan löytyy tutkimusongelmaan sopiva teoriapohja.

Teoriapohja antaa tutkimukselle jäntevyyttä ja auttaa keskittymään oleellisiin asioihin, sekä antaa käsitteet. (Metsämuuronen 2006, 21,23–24.)



KUVIO 12. Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus ja vaiheet (Hirsjärvi & Hurme 2008, 14)

Tutkimusongelmaa voidaan pitää tutkimuksen lähtökohtana sekä tärkeimpänä ja vaikuttavimpana tekijänä. Tutkimusongelmaan sisältyy aiheen tutkimisen mielekkyyden perustelu eli miksi tutkimus ylipäätään tehdään sekä täsmällisemmällä tasolla määrittely tutkimuskysymyksestä (tai kysymyksistä), joihin tutkimuksessa haetaan vastauksia. Hyvä tutkimuskysymys on selkeästi muotoiltu, yksikäsitteinen, informaatiota tuottava ja vaatii vastaukseksi enemmän kuin ”kyllä” tai ”ei”. (Metsämuuronen 2006, 23; Hirsjärvi & Hurme 2008, 15.) Taustalla vaikuttaa tutkimuksen päämäärä, kuten tutkimustulosten uuden tiedon tuottaminen tai ongelmanratkaisu. Tutkimusongelma sekä – kysymys olisi syytä ilmaista kysymysmuotoisena, sillä tällöin tutkimuksen lähtökohtien seuranta tutkimuksen edetessä ja vertailu lopputulokseen helpottuu: onko vastattu siihen kysymykseen, joka on alussa asetettu. (Mykkänen J. 2006.)

Tutkimusasetelma kuvaa tutkimusongelman, valittujen menetelmien sekä aineiston muodostamaa kokonaisuutta. Toisin sanoen tutkimusasetelma kertoo sen, millä menetelmillä kerätään aineistoa tutkimusongelman selvittämiseksi. (Eskola 2000, 80; Pihlaja 2001, 48. kokonaisuudesta...) Tutkimusasetelma tarkoittaa Metsämuuronen mukaan niitä järjestelyitä, joilla tutkimus toteutetaan. Tutkimusasetelmassa kuvataan, onko tutkimus laboratorio – vai kenttäkoe, millaiset ovat koejärjestelyt, minkälainen otanta on se-

kä tutkimuksen validiteetti. Otanta tarkoittaa tutkittavia koehenkilöitä tai kyselyyn vastaajia, jotka voidaan valita tutkimukseen tarkoituksien mukaan joko satunnaisesti tai valikoiden. Validiteetti kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. (Metsämuuronen 2006, 43, 45.)

Haastattelututkimus sisältää nauhoitettua puhemuotoista aineistoa sekä haastattelijan tekemiä muistiinpanoja. Jotta aineistoa olisi helpompi hallita ja analysoida, se litteroidaan. Litterointi tarkoittaa tuon kerätyn aineoston puhtaaksi kirjoittamista tekstinkäsittelyohjelmalla. Vaikeutena litteroinnissa saattaa olla muun muassa se, kuinka tarkasti ja alkuperäistä puhetta mukailevasti haastattelu pitää kirjoittaa puhtaaksi. Tässä auttaa tutkimusongelman tarkastelu ja sen käyttäminen tarkkuuden määrittelyn kehyksenä: mitä suuremmassa roolissa on kielenkäyttö ja vuorovaikutus, sitä tarkemmin litteroinnin tulee noudattaa alkuperäistä lähdettään. Kun kielellisyys ei ole tutkimuksen keskiössä, litterointi voidaan tehdä sanatarkasti, mutta jättämällä pois täytesanat, toistot, keskenjäävät tavut ja yksittäiset äänteet. Tarkimmalla tasolla litteroidaan kaikki edellä mainitut sekä lisäksi muun muassa äänenpainot, äännähdykset ja puheen tauot. Kaikissa litteroinneissa tärkeintä kuitenkin on se, että kaikki puhutut virkkeet saadaan kirjoitettua. Tärkeää on myös se, että valittua litteroinnin tarkkuutta käytetään koko aineistoon. On huomattava, että vaikka tuntuisi mielekkäältä valita vain tutkimuksen aihetta käsittelevät lauseet, tulee kaikki puhe litteroida, ettei tutkimuksen ulkopuolelle jää jotain oleellista ja tärkeää materiaalia. Rajaukset kannattaa tehdä koko litteroidusta aineistosta, vaikka tietyt teemat haastattelulle olisikin jo valittu. (Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006; Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto, 2009.)

Käytännössä katsoen litterointiin menee runsaasti aikaa: nauhoitettua aineistoa kuunnellaan pieni pätkä kerrallaan ja kirjoitetaan se ylös. Sitten kuunnellaan sama pätkä uudelleen ainakin kerran, varmistetaan, että on kirjoitettu oikein ja tarvittaessa korjataan ja tarkennetaan tekstiä. Lopussa litterointi kannattaa tarkistaa vielä kuuntelemalla pidempiä pätkiä kerralla. (Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006.)

Usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu, tulkinta ja analysointi tapahtuvat osittain samanaikaisesti. Tutkimushaastattelijat voi jo haastattelun aikana tehdä havaintoja haastattelussa esiintyvien asioiden useudesta, toistuvuudesta ja jakautumisesta. Käytännössä analysoinnin metodi tulee miettiä jo ennen tutkimuksen tekemistä, jolloin

sitä voidaan käyttää haastattelua ja sen litterointia suunniteltaessa. (Metsämuuronen 2006, 122; Hirsjärvi & Hurme 2008, 135–136.)

Varsinainen analyysi voi tapahtua eräänlaisella jatkumolla, jonka ääripäissä ovat kuvaus ja tulkinta. Analyysissa aineisto abstrahoidaan eli järjestetään sellaiseen muotoon, että johtopäätöksiä ei voi yhdistää yksittäisiin henkilöihin, tapahtumiin tai lausumiin ja ne siirretään yleiskäsitteiksi ja uudelle tasolle. (Metsämuuronen 2006, 122; Hirsjärvi & Hurme 2008, 136.)

6.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin keskusteltaviin teemoihin, jotka on etukäteen tarkasti pohdittu ja määritelty. Haastateltavien valinta on myös tarkkaan suunniteltava ja perusteltava. Teemahaastattelussa ei käytetä yksityiskohtaisia kysymyksiä ja strukturoitua runkoa vaan edetään valittujen keskeisten teemojen varassa. Tutkimusongelmasta riippuen teemojen käsitteilyjärjestys ei aina ole ratkaisevaa, ja keskustelun luonteva kulku saa määrätä järjestyksen. Tämä tuo tutkittavien äänen ja oman ajattelun hyvin kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48; Kurkela, Tilastollinen tiedonkeruu.)

Teemahaastattelua pidetään melko vaativana tiedonkeruun muotona. Etu on kuitenkin siinä, että kerätty aineisto koostuu aidosti haastatellun mielipiteistä, kokemuksista ja näkemyksistä, eivätkä tutkijan ennalta tekemät vastausvaihtoehdot rajoita haastateltavaa. Silti valitut teemat sitovat syntyvän aineiston tutkimusongelmaan. (Kurkela, Tilastollinen tiedonkeruu.)

6.1.3 Ryhmähaastattelu

Ryhmähaastattelu on teemahaastattelu, jossa haastateltavia on yhtä aikaa useita - haastattelu tehdään ryhmälle. Ryhmähaastattelun huomattavana etuna on samanaikaisesti ja nopeasti saatava tieto monelta haastateltavalta. Ryhmähaastattelussa haastateltavien vastaukset ja kommentit vievät teeman mukaista keskustelua eteenpäin, ja koska keskustelu tapahtuu ryhmässä, omia puheenvuorojaan pitää tarkentaa ja kommentoida toisille. Tämän haastattelumuodon tavoite onkin luoda yhteinen tilanne useiden henkilöiden kes-

ken. Toisaalta ryhmässä vaikuttava ryhmädynamiikka ja valtahierarkia voivat helposti synnyttää rooleja, jolloin joku saattaa alkaa hallita keskustelua ja joku puolestaan jää syrjään. Tällaiset vuorovaikutukseen liittyvät negatiiviset roolit saattavat haitata ja vääristää tiedon muodostumista. Haastattelijan vaatimus on, että hän pystyy kontrolloimaan keskustelua, pitämään sen annetun teeman ympärillä sekä saamaan jokaisen osallistujan äänen kuuluviin – kuitenkin manipuloimatta keskustelua ja osallistujia. (Kurkela R. Tilastollinen tiedonkeruu; Hirsjärvi & Hurme 2008, 63.)

Täsmäryhmähaastattelu tarkoittaa noin 6-8 osallistujan ryhmähaastattelua, jonka osallistujat on tarkasti valittu asiantuntijuutensa tai vaikutusvaltaisuutensa takia. Ryhmällä on tarkasti määritelty tavoite ja osallistujat tietävät sen. Täsmäryhmiä käytetään tyypillisesti esimerkiksi sellaisissa tapauksissa, kun ollaan etsimässä uusia ideoita tai kehitetään uutta palvelua. Täsmäryhmähaastattelu on tällöin tyypiltään arvioiva ja kuvaileva, ja osallistujien tehtävä on esittää asiantuntemuksena uudesta tuotteesta tai palvelusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 62.) Tässä opinnäytetyössä käytetään juuri täsmäryhmähaastatteluita.

6.2 Haastatteluiden toteuttaminen

Asiakkaiden haastatteluilla on tässä opinnäytetyössä kaikkein kriittisin rooli. Haastatteluiden avulla saadaan aidosti asiakkaan ääni kuuluviin ja voidaan siirtää asiakkaan todellinen hyöty tuotekehitysprosessissa suoraan uusiin tuotteisiin. Opinnäytetyön tavoite on antaa toimeksiantajalle välineitä kehittää tuotteista asiakaslähtöisiä, ja onnistuneella haastatteluaineiston keruulla sekä analysoinnilla on siksi erittäin suuri merkitys.

Tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millaisia uusien rekrytoinnin palvelutuotteiden tulisi olla?
- Miten tuoda uusiin palvelutuotteisiin selvästi esiin asiakkaan niistä saama hyöty?
- Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan?
- Millaisessa muodossa uudet palvelutuotteet hinnoitellaan ja markkinoidaan?

Toimeksiantajan toiveesta tutkimuksessa ei painotettu eikä esitelty asiakkaille eli haastattelututkimukseen osallistuville edellä mainittuja tutkimuskysymyksiä, vaan korostettiin tutkimusteemoja, jotka ovat seuraavat:

- Palvelun hyöty
- Palvelun sisältö
- Yhteistyö ja vuorovaikutus
- Palvelun hinta.

Haastateltaviksi yhteistyössä toimeksiantajan kanssa valittiin asiakassegmenteistä suurimmat ja tärkeimmät asiakkaat. Asiakasta edusti henkilö, jolla on päätösvalta rekrytoinneissa ja joka toimii yhteyshenkilönä rekrytoinneissa, tai henkilö, jonka kutsuttu henkilö on valtuuttanut osallistumaan puolestaan tutkimukseen.

Haastattelut toteutettiin vuoden 2012 tammikuussa kahdella haastattelukerralla. Yhden haastattelun kesto oli noin puolitoista tuntia. Haastattelut taltioitiin digitaaliselle sanelimelle, josta tiedostot voitiin siirtää ja tallentaa suoraan tietokoneelle ja varmistaa tietojen säilyminen tutkimuksen teon ajan. Lisäksi haastattelutilanteet videoitiin, jotta litteointi- ja analysointivaiheessa voitiin tunnistaa, erotella ja yksilöidä eri henkilöiden ja yksiköiden puheenvuorot ja kommentit. Haastattelutilanteeseen osallistui myös HALOn rekrytointipalvelujen edustaja. HALOn työntekijä vastasi asiakkaiden tämänhetkisiä rekrytoinnin käytäntöjä koskeviin kysymyksiin.

Teemahaastattelun käytännöt edellyttävät, ettei haastattelija osallistu tai millään tavoin johdattele haastateltavia. Haastattelijan täytyy kuitenkin kontrolloida tilannetta siten, että haastateltavat pysyvät asiassa ja kaikki osallistujat saivat esitettyä mielipiteensä. Haastattelun alussa itseni ja tutkimuksen esittelyn lisäksi kerroin haastattelun luonteesta ja siitä, että pyrin mahdollisimman vähän olemaan äänessä haastattelun aikana. Tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä, mutta parhaassa tapauksessa annettiin vain teema, josta osallistujat keskustelivat ja itse johdattelivat keskustelua niin, ettei lisäkysymyksiä tarvinnut esittää.

Toimeksiantaja huomautti, että on tärkeää saada keskustelu pysymään kehittämistutkimuksen mukaisesti tulevaisuudessa, ettei haastateltavat erehdy luulemaan tätä palaute-

keskusteluksi ja nykytilan ruotimiseksi. Haastattelun alussa korostin, että tämä tutkimus keskittyy kehittämiseen ja ajatuksiin tulevasta.

6.2.1 Ryhmähaastattelut HALOn asiakkaille

Ensimmäisellä haastattelukerralla 5.1. kutsutuista asiakkaista paikalle saapui vain kolme henkilöä. HALOn kehittämispäällikkö kertoi alussa muutaman sanan asiakaslähtöisyydestä ja rekrytoinnin palvelupäällikkö kertoi tilaisuuden tarkoituksesta ja esitteli myös nopeasti HALOn edustajat. Tämän tutkimuksen tekijä haastattelun vetäjänä esitteli vielä itsensä ja puhui vähän itse haastattelutilanteesta. Alussa kysyttiin myös lupa videokuvaamiseen.

Ryhmän pienestä koosta oli hyötyä siinä mielessä, että kaikki saivat tarpeeksi puheenvuoroja ja äänensä kuuluviin, eikä keskustelun luonnolliseen kulkuun pitänyt puuttua esimerkiksi viittauskäytännöllä. Päällekkäisyyttä ei siis juuri ollut, joten myös haastattelun purku oli varsin nopeaa.

Lopuksi kysyttiin osallistujien mielipidettä tällaisesta tilaisuudesta, ja kaikki pitivät tällaista vapaamuotoista mutta tavoitteellista keskustelua oikein hyvänä. Myös se, että ylipäätään halutaan kehittää ja tehdä yhteistyötä, sai kiitosta. Yksi osallistuja mainitsi, että mielellään on mukana auttamassa, kun on kyse opinnäytetyöstä.

Toinen ryhmähaastattelu järjestettiin 11.1. ja paikalla oli yhteensä seitsemän kutsuttua asiakasta. Ryhmä oli siis selvästi edellistä suurempi. Tilaisuus oli aivan vastaava kuin ensimmäinenkin. Suuremman ryhmäkoon myötä keskustelu kulki vielä sujuvammin kuin ensimmäisellä kerralla, eikä lisäkysymyksille ollut juuri sijaa eikä tarvettakaan. Kaikki saivat myös puheenvuoroja eikä häiritsevää päällekkäisyyttä esiintynyt ollenkaan. Myös tämän haastattelutilaisuuden kaikki osallistajat suhtautuivat tilaisuuteen myönteisesti ja toivoivat vastaavanlaisia vapaamuotoisia tilaisuuksia vastaisuudessa jopa useamminkin.

6.2.2 Haastatteluiden purkaminen

Ryhmähaastatteluista kerääntyi materiaalia yhteensä hieman alle kolme tuntia. Aineisto oli tallennettuna digitaaliselle sanelimelle ja videonauhoille. Sanelimesta aineiston sai siirrettyä tietokoneelle, mikä helpotti aineiston käsittelyä. Videonauhat piti katsoa videokameran kautta, mutta sen sai kytkettyä televisioon, jolloin kuva ja ääni olivat selkeämmät.

Aineisto litteroitiin pian haastattelujen jälkeen, joten lähes kaikkien äänet oli vielä helppo tunnistaa ja yhdistää ääni oikeaan puhujaan. Sanelimen tallenteet olivat parempilaituisia kuin videotallenteet, joten videota käytettiin vain tapauksissa, joissa piti tarkistaa ja varmistaa puhuja.

Aineiston litteroitiin lähestulkoon sanatarkkaan, mutta joissain tapauksissa otettiin vapaus tiivistää puhetta ja poistaa niin sanottuja täytesanoja esimerkiksi puhujan hakiessa oikeaa sanaa tai harkitessa sanottavaansa. Näin oli mahdollista menetellä siksi, että puhujan pääsanoma ei näistä tiivistyksistä kärsinyt eikä muuttunut. Litteroitu aineisto löytyy nimettömänä liiteosiosta. Litteroinnista on myös pyritty peittämään puhujan yksiköön tai muuhun tunnistettavaan viittaavat sanat.

6.2.3 Haastatteluiden analysointia

Kahdessa ryhmässä kahtena eri ajankohtana toteutettuihin teemahaastatteluihin osallistui yhteensä kymmenen henkilöä. Tutkimuksessa asiakkaille annettiin vapaus keskustella annettujen teemojen puitteissa juuri niistä asioista, jotka heistä tuntuivat tärkeiltä. Tarkentavia kysymyksiä esitettiin, mutta muuten heidän keskusteluunsa ei puututtu. Tuloksissa esitettävät asiat nousivat asiakkaiden puheesta ja ovat näin ollen asiakkaiden ajatuksia. Mukaan on lisätty haastattelijan omia tulkintoja ja johtopäätöksiä, mutta itse aiheet ja asiat ovat asiakkaiden ääntä.

Tutkimukselle asetettiin paljon odotuksia, sillä se on tärkeä osa kehittämistyötä. Asiakkaiden kanssa on paljon keskusteltu uusien tuotteiden kehittämisestä esimerkiksi muiden palaverien yhteydessä, mutta tämä tilaisuus oli järjestetty varta vasten tuotekehitystarkoituksessa ja siinä oli haastattelijana HALOn ulkopuolinen toimija. Voidaan todeta, että haastatteluista ei noussut erittäin merkittäviä innovaatioita tuotekehityksessä hyö-

dynnettäväksi, mikä kieltämättä oli yksi haastatteluille asetettu toive. Asiakkaiden vastaukset ja ajatukset olivat enemmän linjassa HALOn näkemysten kanssa ja tukivat HALOn visioita tulevien tuotteiden ja kehitettävien asioiden suhteen. Haastattelut olivat asiakkaille myös arvokas osoitus siitä, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja heidät halutaan ottaa mukaan kehittämistyöhön. Jälkikäteen on hankala arvioida, olisivatko toisenlaiset teemat, kysymyksenasettelut tai tilaisuuden vetäjät saaneet esiin syväluotavampia tai muuten radikaalimpia vastauksia. Voitaneen kuitenkin todeta, että kaikki mitä asiakkaat toivat haastatteluissa esiin, ovat heidän ajatuksiaan, toiveitaan ja mielipiteitään, niihin ei vaikutettu, ja tutkimuksen tavoitteet ja päämäärät kerrottiin kaikille selkeästi. Ehkä rekrytointin tuotteisiin ollaan todella niin tyytyväisiä, ettei suuria uudistuksia kaivata tai ainakaan osata ajatella, mitä ne voisivat olla.

Vastaukset koskettivat enemmän joko yksityiskohtia, kuten Infran tilannetta, abstrakteja toiveita, kuten palvelun joustamisen lisäämistä tai suuria linjoja, kuten tulevaisuuden työntekijäpulaa, kuin itse tuotteiden konkreettista ja kokonaisvaltaista kehittämistä. Monet asiakkaiden ajatukset olivat yhtäläisiä HALOn omien ajatusten kanssa, joten siten tämä vahvisti HALOn näkemyksien ja tulevaisuuden visioiden olevan oikeanlaisia: ne ovat myös asiakkaiden näkemyksiä ja visioita.

Voi myös olla, että nämä rennot haastattelutilanteet toimivat enemmänkin ajatusten ja aiheeseen perehtymisen herättelijöinä kuin itse innovaatioiden ilotulituksen areenana, ja vasta intensiivinen ideointiriihi toisi niitä todella konkreettisia tuloksia. Näiden vastausten perusteella HALOlla on kuitenkin mahdollisuus ideoida uusia tuotteita ja huomioida niissä asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Kaikki haastatteluihin osallistuneet kokivat tilaisuuden hyödylliseksi ja esiin nousseet asiat tärkeiksi. Vaikka tarkoitus ei ollut kerätä palautetta, muun muassa nopeudestaan ja asiantuntemuksestaan HALOn rekrytointi sai paljon myönteisiä kommentteja.

6.3 Tulokset ja johtopäätökset

Tulokset ja johtopäätökset osiossa esitellään ryhmähaastatteluiden tärkeimmät tulokset ja niistä johdetut johtopäätökset ja tulkinnat. Tulokset osin sivuavat ja ovat päällekkäisiä myöhemmin esitettävien kehitysehdotusten kanssa, mutta molemmissa osioissa on tär-

keää kertoa kaikki oleellinen tutkimukseen perustuen. Johtopäätöksiä elävöittää nimettömät suorat sitaattit haastattelutilanteiden puheenvuoroista.

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että asiakkailta oli rekryointipalveluista hyvin myönteisiä ajatuksia ja kokemuksia. HALOssa tapahtuvan rekryointiprosessin nähtiin olevan nopea ja sujuva, mutta vaiheet sitä ennen, eli lähinnä vakanssilupien käsitteilyyn liittyvät toimet, koettiin hitaiksi. HALOn rekryointiprosessin sujuvuuteen liittyy myös nopeus yhteydenpidossa: asiakkaat saavat nopeasti vastaukset niin toimeksiantoihin kuin mihin tahansa kysymyksiinsä. Asiantuntijuus liittyy oleellisesti asiakkaiden tyytyväisyyteen, sillä HALOsta saa nopeasti apua ja neuvoja sellaisiin rekrytoinnin asioihin, joita yksiköissä ei itse hallita. HALOn halu kehittää ja kehittyä sekä ottaa vastaan palautetta koettiin hyvin myönteisenä asiana: asiakkaat näkevät, että kun he toivovat muutosta tai parannusta, niin HALOssa kyllä vastataan näihin toiveisiin.

”Te niin kuin vastaatte huutoon sillä tavalla, että kun sanotaan ettei toimi niin hyvin auliisti haluatte kyllä kehittää.”

Perusrekryointia enemmän kritiikkiä ja muutostoiveita saivat osakseen HALOn uudelleensijoituspalvelut sekä Infran hidastava vaikutus yksiköiden rekrytoinneissa. Näihin asioihin HALOn rekryointipalvelut eivät suoraan pysty vaikuttamaan, mutta he voivat saattaa ilmi tulleet asiat tiedoksi asianomaisille tahoille, jotta asioihin voidaan tehdä muutoksia ja asiakkaiden tyytyväisyyttä voidaan lisätä myös niiden toimintojen suhteen. Perusrekrytoinnista ja HALOn nopeudesta saatua hyvää palautetta pitää tuki arvostaa, vaikkakin tässä tilaisuudessa oltaisiin toivottu enemmän kritiikkiä ja konkreettisia kehitysehdotuksia kehujen sijaan.

”Itseä vähän häiritsee kun on tää Infran tilanne, että on tullut jäykempää tosta koko prosessista --.”

6.3.1 Palvelun hyöty

Asiakkaille selkeimmin tärkein palvelu sekä hyöty on valmiit ansiovertailut ja siten ajan säästö. Ansiovertailut mainittiin molemmissa haastatteluissa moneen otteeseen, ne koet-

tiin hyväksi, hyödylliseksi ja toimivaksi palveluksi. HALOn sanottiin kehittyneen ja parantuneen niissä, ja että ne ovat luotettavia.

Hyötynä voidaan nähdä nopeat vastaukset tiedusteluihin ja toimeksiantoihin, sillä nopeus johtaa ajan säästöön ja se kertoo myös HALOn asiantuntijuudesta sekä tietotaidosta rekrytoinneissa. Tästä voidaan johtaa se, että nyt yksiköissä voidaan keskittyä omaan työhön ja osaamiseen, ja delegoida rekrytointiasiat huoletta eteenpäin. Asiakkaat mainitsivat, että on tärkeää voida keskittyä omaan osaamiseen, eikä rekrytointi välttämättä ole sitä.

Niin jo nyt kuin erityisesti tulevaisuudessa haasteena on saada riittävästi hakijoita, erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon aloille. Täten työpaikkojen markkinointi ja Tampereen kaupungin markkinointi hyvänä työnantajana on erittäin tärkeää. Hakijoiden kiinnostus ja halu työskennellä täällä pitää osata herättää. Hyötynä tässä asiakkaille on työntekijäpulan välttäminen ja osaavan ja riittävän työvoiman saatavuus.

Nopeus rekrytoinneissa tarkoittaa asiakkaille ajan säästöä sekä resurssien ja tehokkuuden ylläpitoa yksiköissä. Rekrytointitarve johtuu resurssien vajauksesta, eli yksikkö tarvitsee lisää työntekijöitä, jotta toiminta on tehokasta ja voi ylipäättään jatkua. Tästä voidaan johtaa, että asiakkaille hyöty tarkoittaa kustannustehokkuutta sekä toiminnan ja palvelujen keskeytyksettömyyttä.

On tärkeää, että HALOn ja asiakkaiden välillä on selkeät pelisäännöt, vastuut sekä prosessit. Se tarkoittaa, että prosessit ovat sujuvat, tulokset hyviä ja toimitaan yhteisymmärryksessä ja yhteisten päämäärien eteen. Asiakkaiden ja HALOn omien prosessien tulee tukea toisiaan ja toimia jatkumon lailla, ettei tehdä päällekkäisiä asioita. Asiakkaille tässä on hyötynä ajan säästö sekä turhan ja päällekkäisen työn välttäminen, ja siten myös tehokkuus ja omaan osaamiseen keskittyminen.

Yhteenvetona voidaan asiakkaiden tärkeimmiksi hyödyiksi tämän tutkimuksen perusteella johtaa:

- Ajan säästö
- Kustannustehokkuus
- Omaan osaamiseen keskittyminen

- Turhan työn välttäminen
- Vetovoimainen ja innovatiivinen markkinointi, eli hyvien hakijoiden riittävä saaminen

6.3.2 Palvelun sisältö

Sisällöllisesti HALOn palveluista valmiit ansiovertailut koettiin erittäin hyvinä ja siten myös säilytettävänä. Ansiovertailut tehtiin yksiköissä ennen itse, joten ajansäästö on helppo huomata entiseen verrattuna. Ansiovertailuihin liittyen esitettiin vain pari toivetta. Koulutustiedot olisi hyvä olla mahdollisimman tarkkaan, ainakin oppilaitokset sekä suuremmat opintokokonaisuudet. Lisäksi varsinkin uusille esimiehille on tärkeää selvittää, että vaikka ansiovertailuissa lukee ”kelpoinen”, on esimiehen silti tarkistettava se, sillä hänellä on siitä lopullinen vastuu.

“Se, että saa sen ansiovertailun valmiina, koska aikaisemmin se kirjoitettiin itse. Se on suuri työajan säästö.”

Sanottiin, että HALOn anti rajoittuu oikeastaan vain rutiineihin, eikä ehkä uskalletakaan antaa HALOLle tehtäväksi sellaisia tehtäviä, jotka esimiehet ovat tähän asti tehneet itse. Erityisesti tällä viitataan haastattelemiseen, sillä niitä ei haluta ulkoistaa. Haastattelut ovat kuitenkin valintapäätöksen yhtenä tärkeimmistä perusteista, ja esimies tekee päätöksen työntekijävalinnasta. Sen sijaan HALOn asiantuntijat voisivat toimia haastattelutukena esimiehille. Haastattelun tukitoimia voivat olla esimerkiksi valituiden hakijoiden kutsuminen työhaastatteluun, haastattelussa muistiinpanojen tekeminen ja hakijasta saatujen omien vaikutelmien kertominen esimiehelle ja hakijasta keskusteleminen. HALOssa on juuri tämän alan ammattitaitoa ja osaamista, joten tällainen palvelu todettiin hyödylliseksi tarjota.

Erityisesti sijaisiin liittyen kaivataan kovasti joustoa, niin haun avaamiseen kuin koko prosessiin. Yksi tekijä siinä olisi sijaisten perehdyttäminen yhteistyössä HALOn ja yksiköiden kanssa. Tarkoitus olisi saada heti töihin valmiita sijaisia, jolloin arvokasta työaikaa ei kuluisi niin perehdyttävältä kuin perehdyttäjältäkään. Tähän liittyy toive kaupungin työntekijöiden mahdollisuudesta kaksoispalkkaukseen.

”Miten kaupunki voisi tulla vastaan siinä, että olisi mahdollisuus kaksoispalkkaukseen ja käydä perehtymässä. Joko niin, että olisi henkilöitä, jotka suostuisi tekemään sellaisia päivän kahden, varsinkin näissä erityisyksiköissä.”

Keskusteluissa nousi esiin myös viimeaikaiset todistusväärännöstapaukset sekä laajemmin ulkomaalaiset todistukset ja laaja tutkintojen kirjo. Arveltiin, että voitaisiinko HALOon perustaa erikoistumistehtävä, jossa työnkuvaa kuuluisi todistusten aitouden tarkistaminen ja tutkinnon soveltuvuuden selvittäminen.

Odotetusti palvelussa käytettävät rekrytointijärjestelmät herättivät keskustelua, sillä ne koetaan hankaliksi käyttää, niin omasta kuin hakijoidenkin puolesta. Asiakkaat toivovat tulevaisuudessa yhtä käyttäjäystävällistä järjestelmää. Huomautettiin myös, että vapaaehtoisen hakemuksen täyttäminen olisi hyvä olla pakollinen osa hakuilmoituksen tekemistä, sillä siitä saa hakijasta hyvän käsityksen.

Asiakkaat ihmettelivät tarvetta sisäisen ja ulkoisen haun erottamiseen, sillä ulkoisessa haussa kaikki saavat kuitenkin hakea. Sisäinen haku koettiin rajoittavaksi ja aikaa vieväksi lisätyöksi, sillä usein kelpoisuusvaatimuksia täyttäviä henkilöitä ei ole muualla kaupungin organisaatioissa töissä ja avoimen vakanssin täyttö viivästyy ja maksaa kaksinkertaisesti. Työnkierto nähtiin kuitenkin erittäin positiivisena ja tarpeellisena, joten sille olisi hyvä olla kaupungin työntekijöille ihan oma väylä.

” -- minusta se ei ole yksiselitteisesti hyvä asia, että meidät velvoitetaan -- ensin tähän sisäiseen hakuun, koska kyllähän se tekee meistä aika sisäänpäin lämpiäviä.”

Nykyisin hakijoiden lähettämille avoimille hakemuksille ei ole varsinaisesti yhtä selkeää paikkaa, vaan hakemuksia on lähetetty esimerkiksi esimiesten sähköpostiin tarkistettavaksi. Sijaisrekrytointiin on myös ohjattu avoimia hakemuksia. Niille toivotaan koordinoitua paikkaa, jossa ne ovat helposti asianomaisten nähtävillä. Avointen hakemusten varanto olisi hyvä olla liitettynä suoraan rekrytointijärjestelmän yhteyteen.

”-- kun aina välillä tulee sähköpostiin niitä sellaisia avoimia hakemuksia, että onko teillä mitään sopivaa paikkaa --. Se on vähän hassua, että ne kiertää meillä.”

Lisäksi hyvään palveluun kuuluu avoin ja riittävä tiedotustoiminta. Tiedottaminen on HALOssa yleisesti hyvällä tasolla, mutta asiakkaat kokivat, että eivät esimerkiksi tiedä mitä HALOssa tapahtuu uudelleensijoitusprosessissa, tai että mitkä ovat vallitsevat pelisäännöt kelpoisuuksien tulkinnan vastuunkannon suhteen.

Sisältöön kaivataan innovaatioita, ja että niitä kehitettäisiin yhteistyössä. Erityisesti ensimmäisessä haastattelutilaisuudessa innovaatiot mainittiin moneen kertaan. Nämä haastattelut toimivat siinä mielessä enemmänkin alkuna innovaatioiden kehittämisen ajatteluun kuin itse innovaatioiden synnyttämiseen.

Uusien rekrytoinnin tuotteiden sisältöön haastatteluista ei siis saada mullistavia innovaatioita, vaikka muutamia ideoita mahdollisista uusista palvelutuotteista toki oli. Toisaalta, asiakkaat ovat olleet melko tyytyväisiä nykyiseen palveluun, eivätkä siis ehkä siitä syystä osanneetkaan toivoa suuria muutoksia palveluvalikoimaan.

Esiin tuli myös se, etteivät asiakkaat välttämättä edes tiedä, mitä kaikkea HALOlla on rekrytointiin tarjota, tai tarjottujen palvelujen sisällöt saattavat olla ymmärretty väärin. Myöskään koko palvelukeskusajatus ei ole kaikille täysin kirkas: omalle yksiköissä tehtävälle työlle ei lasketa hintaa, ja työt, jotka tehtäisiin HALOssa nopeasti ja kustannustehokkaasti, tehdään yksiköissä itse mahdollisesti jopa kalliimmalla. Molemmissa haastatteluissa korostui, että yksiköt haluavat tehdä itse kaiken sen, minkä voivat. Tämä on varmasti yksi syy siihen, ettei lisäpalveluille ole kovin suurta kysyntää.

6.3.3 Yhteistyö ja vuorovaikutus

Asiakkaat olivat pääasiassa hyvin tyytyväisiä HALOon; yhteistyö on sujunut hyvin ja yhteydenpito on nopeaa ja ystävällistä. Monille nykyiset yhteydenpidon määrä ja tavat ovat hyvät ja riittävät. Mainittiin myös, että vuosien saatossa käytännöt on hioutuneet yhteen. Asiakkaat arvostavat henkilökohtaista vuorovaikutusta: on hyvä nähdä sen henkilön kasvot, kenen kanssa asioi, se helpottaa asioimista ja tekee siitä mukavampaa.

”Itse koen että se on hirveen mukavaa, että tuntee ihmisiä ja näkee ihan kasvotusten. Ainahan se on helpompi sitten asioida.”

Rekryointipalveluille on hyvä olla yksi puhelinnumero, josta aina vastataan ja josta saa vastauksia tai ainakin asia viedään eteenpäin ja selvitetään se. Usein asiat ovat hyvin tapauskohtaisia ja vaikeitakin, joten puhelimesta ne on huomattavasti nopeampaa ja helpompaa selittää kuin kirjoittaa sama sähköpostiin. Lisäksi asiakas saa vastauksen saman tien, tai ainakin hän tietää asiasta otettavan selvää.

Sisäisessä intranetissä Loorassa on asiakkaiden mukaan hyvä olla mahdollisimman paljon informaatiota rekryointeihin liittyen, sillä sieltä etsitään tietoa silloin kun ei ole kiireinen tilanne tai jos asia on luonteeltaan melko yleinen. Loora siis tukee tiedonsaantia tietyissä tapauksissa, mutta yksinään ei riitä korvaamaan henkilökohtaista selvitystä henkilökohtaisesti asiantuntijan kanssa.

Nähtiin erittäin myönteisenä, että HALOsta on aina saatavilla apua ja neuvoja, ja että HALOon uskaltaa ottaa yhteyttä. Erityisesti kokemattomimmat esimiehet arvostavat, että saa rekryointeihin asiantuntevaa apua nopeasti, sillä moni käytäntö on uusi eikä asiasta ole vielä omaa kokemusta.

6.3.4 Palvelun hinnoittelu

Asiakkaat toivovat hinnoittelun olevan selkeä ja läpinäkyvä. Palvelut halutaan vapaasti valita palveluvalikosta, joten hinnoitteluperusteen toivotaan olevan modulaariset, vapaasti valittavat palvelut tai palvelukokonaisuudet. Selkeyttä ja läpinäkyvyyttä hinnoittelussa voidaan tarjota kiinteillä hinnoilla, aivan kuten aikaisemminkin. Uutta voisi olla se, että rekrytoinnin hinnoittelua yksinkertaistettaisiin ja nykyisen portaikkohinnan sijaan tarjottaisiin kiteytetympiä ratkaisuja. Nolla-hakuun voitaisiin laskea uusi, selvästi nykyistä edullisempi hinta ja vastaavasti laskea hakemuksia tuottaville hauille yksi hinta, joka on vähän nykyistä keskihintaa korkeampi, mutta tähän rekrytoinnin peruspalvelukokonaisuuteen voitaisiin liittää jotain lisää, laajentaa peruspalvelua. Laajemman peruspalvelun korkeampi hinta voisi sisältää joitain palveluja, joita nykyisin tarjotaan vain lisäpalveluna. Peruspalvelukokonaisuuteen voidaan harkita liitettävän myös subventoi-

tuja palveluja, jolloin on mahdollista tarjota asiakkaille lisähyötyä, jota he eivät ehkä muuten ostaisi, ja samalla kasvattaa asiantuntijoiden osaamista.

“Tässä kun kuuntelin, että miten erilaisista lähtökohdista ja tarpeista metullaan, niin kyllä mä näkisin, että sellainen moduuleista koostuva palvelupaketti on hyvä.”

Avainsana hinnoitteluun ja siten myös palvelujen paketointiin on räätälöinti. Asiakkaat toivovat valinnanvapautta ja omia tarpeitaan vastaavat rekrytoinnin palvelut. Asiakkaiden lähtökohdat voivat olla hyvinkin poikkeavia toisistaan, joten yksilöidyt palvelut ovat heidän mielestään ainoa oikea vaihtoehto. Palvelujen paketointiin suhtaudutaan suopeasti, kunhan se tehdään asiakkaan kanssa yhteistyössä ja asiakkaan tarpeita ja toiveita noudattaen. Eräessä puheenvuorossa todettiin, että paketit voivat joissain rekrytoinneissa olla aika raskaita ja halutaan mieluummin niin sanottua ”on demand”- palvelua, eli palvelut valitaan esimerkiksi toimeksiantokohtaisesti kulloistenkin tarpeiden mukaan ja maksetaan yksittäin.

“Se sopimus joka tuotantoalueen kanssa tehdään, niin siinä se neuvottelu tietenkin on oleellinen, että siinä voidaan huomioida nämä yksilölliset asiat.”

Paljon rekrytoivat eivät halua maksaa erikseen jokaista rekrytointia, se koetaan liian kankeaksi ja kalliiksi. Varsinkin pitkien sijaisten rekrytointiin kaivataan kipeästi muutosta joustavammaksi, johon liittyy myös se, ettei jokaisesta tarvitse maksaa erikseen ja tehdä uutta prosessia alusta alkaen. Esimerkiksi vuosimaksu tai muu kiinteä hinta voisi lisätä ennakoitavuutta ja joustavuutta

Haut, jotka eivät tuota yhtään hakemusta eli nolla-haut, koettiin liian kalliiksi: asiakkaat eivät halua maksaa kun eivät saa vastineeksi mitään. Asiakkaat toki ymmärtävät, että vaikka haku olisi tulokseton, siihen on sitoutunut resursseja kummaltakin osapuolelta, mutta silloin joitain työvaiheita jää myös pois, joten esimerkiksi jo hinnan puolittamiseen oltaisiin tyytyväisiä.

Palvelun paketointi

Suurin osa haastatelluista haluaa vapaasti valita tarvitsemansa palvelut palveluvalikosta ja räätälöidä palvelukokonaisuudesta jokaiseen rekrytointiin sopiva. Erityisesti päivähoidon ja perusopetuksen puolella rekrytointien suuren määrän vuoksi kaivataan jotain uutta ratkaisua niin rekrytointien joustavuuteen kuin hinnoitteluunkin. He voisivat olla kiinnostuneita kokonaisratkaisusta, jossa esimerkiksi vuosittaisella maksulla saadaan kaikki rekrytointien palvelut joustavasti käyttöön.

*”-- me toivomme paljousalennusta, koska meillä on ihan
lainsäädännöllisistä syistä, meillä on paljon virkoja, jotka pitää ottaa auki
-- hinta nousee näillä listahinnoilla hyvin suureksi.”*

Vähemmän rekrytoivat eivät koe tätä kokonaisratkaisua hyvänä, vaan toivovat voivansa maksaa tarvitsemansa palvelut yhden kerrallaan. Myös rekrytoinnit yksiköiden sisällä poikkeavat toisistaan, jolloin saatetaan eri rekrytointeihin kaivata erilaisia palveluita.

Palvelun paketoimiseen liittyen harva toivoi valmista kokonaispakettia. Toisaalta määrällisesti paljon rekrytointeja tekevät yksiköt olivat kiinnostuneita, miten kokonaisratkaisu voisi lisätä joustavuutta ja kohtuullista hinnoittelua nykyiseen verrattuna. Yksiköiden tarpeet ovat kiistämättä hyvin erilaisia. Erilaisiin tarpeisiin voidaan asiakkaiden toiveiden mukaan vastata räätälöimällä palvelukokonaisuudet asiakaskohtaisesti, ja lähtökohtaisesti rakentamalla palveluvalikko huomioiden mahdollisimman kattavasti yksiköiden yksilöllisetkin tarpeet. Erilaiset yksiköt erilaisine tarpeineen voidaan segmentoidaärkevin ja asiaankuuluvuin perustein palveluvalikoiman ja räätälöinnin suunnittelun helpottamiseksi. Näin asiakkaille voidaan tarjota räätälöidyn oloisia palveluita paketoimalla yksikön tarpeisiin vastaavat palvelut tietyn palvelupakettiratkaisun mukaisesti. Erilaisia palvelupaketteja on mahdollista hahmotella valmiiksi, jolloin asiakkaalle voidaan heti kättelyssä esitellä mahdollisia ja valmiiksi harkittuja palvelukokonaisuuksia. Paketteja voi olla useampia, koon ja hinnan mukaan. Asiakas voi valita tuotteet aina yhden palvelun tilauksesta kokonaispakettiin, jossa on käytettävissä joustavasti kaikki rekrytointien palvelut. Tärkeintä on, että palveluista päätetään asiakkaan kanssa yhdessä ja asiakas maksaa juuri niistä palveluista, joita itse haluaa ja tarvitsee. HALOlla on tässä tietysti mahdollisuus markkinoida ja myydä asiakkaalle sellaisetkin palvelut, joita he eivät tienneet aikaisemmin tarvitsemansa. Kuten jo aikaisemmin todettu, kaikille asiak-

kaille ei ole täysin selvää, mitä palveluja HALOlla on tarjota tai millaisia palvelujen sisällöt todella ovat.

“-- sellaisia hyviä kokonaisuuksia mistä olisi helppo valita omia tarpeita vastaavat.”

Asiakkaat toivoivat räätälöintiä sekä palveluiden ostoon että hinnoitteluun. Hinnan toivottiin olevan sopiva, hinta-laatu suhteen järkevä ja hintojen sellaisia, että palveluja ostetaan. Heille on tärkeää, että hinta on euromääräisesti kohtuullinen ja että se estäisi halun tehdä samat työt itse yksiköissä.

6.3.5 Laajemmat rekrytoinnin haasteet

Asiakkaiden ajatuksissa ja toiveissa esiintyi paljon koko rekrytoinnin kenttää koskettavia asioita, kuten miten taata tulevaisuudessakin työvoiman riittävyys, mistä saada hakijoita ja miten tehdä avoimista työpaikoista houkuttelevia. Näihin ei välttämättä suoraan pystytä HALOssa tarjoamaan palvelutuotetta, mutta ne on hyvä tiedostaa ja hyväksyä jo nyt, saati tulevaisuudessa, ja näiden ongelmien välttämiseksi ja ratkaisemiseksi on syytä miettiä toimenpiteitä heti. Yhteistyö oli tärkeää, ja sitä tehdään nytkin jo paljon, mutta sen lisääminen ja seudullisen yhteistyön ottaminen mukaan kuvioon saattaa olla jossain vaiheessa jopa välttämätöntä.

Eriyisesti sosiaali- ja terveystieteiden työntekijäpula on jo nyt kriittinen osa rekrytointia, ja tilanteen parantamiseksi on tehtävä kaikkensa. Aktiivinen ja tehokas markkinointi on yksi keino houkuttaa työntekijöitä. Markkinointi ei kuitenkaan ole nyt HALOn tehtävänä, mutta ehkä tulevaisuudessa HALOlla olisi todella paras tietämys rekrytointi- ja markkinoinnin suhteen ja markkinoinnista olisi vastuuta siirrettävä enemmän heille.

“Tuoda tätä tällaista innovatiivisuutta siihen, että olisi vielä houkuttelevampaa tulla tänne töihin.”

6.3.6 Ei HALOn toteutettavissa

Asiakkaat puhuivat heille tärkeistä asioista, joihin tietysti kuuluu myös sellaista, johon HALOn rekrytointiyksikkö ei juurikaan pysty vaikuttamaan. Nämäkin asiat oli tärkeää saada kuulla, sillä osan asioista HALO kuitenkin pystyy välittämään eteenpäin ja näin lisäämään asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Asiakkaat kertoivat toivovansa henkilöstöpankkia, josta esimiehet voisivat nähdä kaikki vapaat työnhakijat suoraan. Vastaavasti toivottiin avoimia listoja siirryistä, jotta arvio henkilön sopivuudesta voitaisiin tehdä suoraan yksiköissä. Tällaiset avoimet rekisterit eivät kuitenkaan ole mahdollisia, sillä jo laki rajoittaa henkilöjen tietojen levittämistä. Lisäksi eettiset seikat tietojen leviämisen suhteen ovat arveluttavia. Listoja saattaisi olla myös hankala päivittää ja pitää ajan tasalla. Erityisesti siirtyjen tai sijoitettavien kohdalla voidaan harkita uudelleen koulutustiedot, joten nykyiset koulutustiedot eivät välttämättä ole edes lopullisia.

“-- siirryistä sellainen lista, jossa on koulutustaso ja nykyinen ammattinimike. Arvio voitaisiin tehdä suoraan siellä yksikössä.”

Infran yt -neuvotteluista johtuva rekrytointien hidastuminen koetaan yksiköissä harmilliseksi ja mystiseksi. Tähän ei kuitenkaan HALOssa voida varsinaisesti puuttua, sillä nimikkeiden kierrättäminen Infran kautta on lakisääteistä. Aktiivisella ja läpinäkyvällä tiedottamisella voidaan kuitenkin vähentää asiakkaiden kielteistä epätietoisuutta tai väärinymmärryksiä asian suhteen.

Työntekijöiden palkkauksesta puhuttiin myös, sillä se osaltaan hankaloittaa hyvien tekijöiden saamista julkisen sektorin työpaikkoihin. Kilpailukykyisen palkkauksen muutokseen HALOlla ei ole valtuuksia, mutta tässäkin markkinoinnilla ja kaupungin työntekijöiden etujen esiintuomisella voidaan edesauttaa hakijoiden kiinnostuksen heräämistä. Vaikka hyvä palkkataso on tärkeä osa työpaikan houkutusta, se kuitenkin harvoin on ainoa tai tärkein syy hakea työtä.

“-- palkka-asia on yksi hyvin kriittinen,, -- että saadaan seutukunnan kanssa kilpailukykyiset palkat niin se on yksi semmoinen.”

7 MUUT KEHITTÄMISTYÖTÄ TUKEVAT AINEISTOT

Ryhmähaastatteluiden lisäksi opinnäytetyön tarkastellaan muita aineistoja ja materiaaleja, jotka oleellisesti liittyvät kehittämisprosessiin. Nämä muut aineistot ovat esimiespäivän sekä HALOn rekryointipalvelujen kehittämispäivän tulokset.

7.1 Esimiespäivän toivomuslähteen tulokset

Henkilöstöyksikkö järjesti Tampereen kaupungin yksiköiden esimiehille tilaisuuden, jonka yhteydessä HALO keräsi niin kutsuttuun toivomuslähteeseen lyhyitä kirjallisia toiveita ja muuta palautetta HALOn toimintaan ja palveluihin liittyen. Toiveet voidaan luokitella niiden sisällön perusteella karkeasti kuuteen eri kategoriaan. Jotkut toiveet voivat olla laajempia ja koskettaa useampaa eri asiaa, eikä tämä luokittelu muutenkaan ole absoluuttinen. Sen avulla aineistoa on kuitenkin helpompi tarkastella ja tehdä johtopäätöksiä.

7.1.1 Prosessit

- Vakanssin täyttöprosessin suoraviivaistaminen
- Joustava vakanssien täyttö vuoden aikana: yksi haku vuodessa, josta täytetään avoimet paikat pitkin vuotta
- Joustava rekryprosessi pitkin vuotta
- Opettajien rekrytointi ajoissa, vakituiset maalis-huhtikuussa ja määräaikaikaiset huhtitoukokuussa
- Opettajien rekrytointi ei saa venyä kesään
- Yli 6 kuukauden sijaisuudet ilman erillishakua jokaisesta vakanssista
- Lupa rekrytoida
- Rekrytoinnin hoitaisivat hoitohenkilökunnan ulkopuoliset henkilöt
- Hoitohenkilökunnan ulkopuoliset henkilöt hoitaisivat

Rekrytoinnin prosesseihin liittyen esimiehet toivovat jouston lisäämistä ja prosessin suoraviivaistamista. Tärkeää on, että prosessi tuottaa esimiehille tuloksia tehokkaasti ja vaivattomasti, jolloin hyöty on mahdollisimman suuri. HALOn toivotaan selkeästi hel-

pottavan esimiesten työtä, joka voi tarkoittaa esimerkiksi mahdollisimman vähän pape-
rityötä ja muuta vaivaa. Opettajien rekrytoinnin aikataulut HALO varmasti pyrkii teke-
mään niin hyvin kuin mahdollista, mutta asiakkaat toivovat siihen vielä aikaistamista.
Opettajien rekrytoinnin aikataulut tulevat suoraan toimintayksiköltä, joten sen suhteen
HALOssa on vaikea tehdä toimenpiteitä. HALO tulee hoitaa oman osuutensa niin hyvin
ja nopeasti kuin mahdollista.

7.1.2 Sijaisrekrytointi

- Nopeat sijaispalvelut
- Sijaisrekry ajan tasalle
- Ajantasaiset vapaiden henkilöiden tiedot
- Sijaisrekryssä varaukset reaaliajassa
- Päivitetyt hakulistat
- Lista tekijöistä, jotka voivat lähteä äkillisesti lyhyisiin sijaisuuksiin
- Sähköpostilla tilaamalla nopeasti koulutettuja sairauslomasijaisia, tietyinä päivinä ja tiettyyn kellon aikaan
- Ilmoittamalla koulutuksen, ryhmän ja tarvittavat päivät saa koulutetun sijaisen
- Tekijöitä projektiluontoiisiin lyhyisiin pesteihin viestinnän ja markkinoinnin tehtävissä (esim. Palveluliikenteen esittelykampanjat)
- Äkillisiin tarpeisiin 24/7 koulutettua henkilökuntaa (hoitoala ja päiväkodit)
- Päivittäiset sijaistarpeet hoituisi sähköpostitilauksella eRekrystä, tietty päivä ja kellon-aika
- Sairaslomien sijaisvälitys HALOsta
- Akuuttiin tarpeeseen hoitohenkilökuntaa ja sairaanhoitajia
- Äkillisten sairauslomien organisoija HALOssa x 2
- Enemmän päteviä sijaisia
- Ei epäpäteviä pätevien joukossa
- Lisää yhteistyötä sijaisrekryn kanssa, voisivat jalkautua asemille kertomaan toiminnas-
taan
- Sijaisrekisteri vieläkin selkeämmäksi
- Nopeat pätevien sijaisten hankinnat, työsopimuksessa suoraan tieto rekryyn, ei turhia
soittoja sijaiselle
- Opettajien sijaisrekisteriin automaattinen sijaispäivien merkintä varatuissa

- Pyynnön jälkeen sijaist järjestetään HALOn kautta
- Keskitetty kotihoidon vakituisten sijaisten pooli
- Sijaisrekry esittelisi verkkopalkan jo haastattelussa ja antaisi hakijan oman pankin ohjeen

Sijaisrekrytointiin liittyen esimiehet esittivät selkeästi eniten toiveita. Sijaisten tarve on usein kiireellinen, ennakoimaton ja äkillinen. Sijaisrekrytoinnille nämä kaikki tarkoittavat haasteellisuutta, toimivien prosessien tärkeyttä, tehokasta sisäistä viestintää sekä työkaluja, jotta asiakkaiden kriittisiin tarpeisiin voidaan vastata. Ajantasaisuus sekä tietojen aktiivinen päivittäminen ovat varmasti ehdottoman tärkeitä edellytyksiä, jotta asiakkaita voidaan palvella hyvin. Myös sisäisesti tehokkaat työskentelytavat ovat ehdottoman tärkeitä.

7.1.3 Palvelut ja hakijoiden saanti

- Soveltuvuustestaus laajasti käyttöön
- Kaikki palvelut samaan pakettiin
- Löytyy aina tarpeeseen sopiva työntekijä nopeasti, edullisesti ja joustavasti
- Yhteenvetoihin kaikki tiedot
- Runsas joukko ammattilaisia valmiina lyhyisiin tai pitkiin työsuhteisiin ja parhaille palkitsemista
- Ammattitaitoista henkilökuntaa saatavilla ja sitä saisi rekrytoida
- Palvelut seitsemänä päivänä viikossa
- Rekrytointikoulutusta esimiehille
- Thomas-analyysi aikansa elänyt, parempiakin on
- Palvelusuhteen perustaminen HALOn toimesta SAP:iin

Palvelutuotteisiin ja palveluun liittyen esimiespäivän toivomuslähteeseen jätettiin sellaisiakin toiveita, joita jo nyt voi HALOlta ostaa lisäpalveluina. Esimerkiksi soveltuvuustestaukset ovat jo nyt hinnastossa. Asiantuntija tosin voisi tarjota sitä useampien hakujen yhteydessä. Rekrytointikoulutusta olisi erittäin tärkeää voida tarjota esimiehille, mutta aikaisemmin tällaiseen tilaisuuteen ei ollut riittävästi osallistujia. Asiantuntijapalvelun järjestäminen seitsemänä päivänä viikossa olisi hyvin kallista, mutta jos asiakkaille on mahdollisuus maksaa kulut, ehkä tulevaisuudessa sellainen voi onnistua. Ammatti-

taitoisen henkilökunnan saamiseksi on tärkeää, että asiantuntija esimiehen kanssa tarkistaa haun kelpoisuusvaatimuksen tarkkaan ja valitsee ilmoituskanavat kohderyhmälle sopiviksi.

7.1.4 Hakujärjestelmät ja hakemukset

- IMURI hankala
- eRekry hankala
- Sisäisen rekryilmoituksen teko tuskallista: eRekryssä ei välitallennusmahdollisuutta
- Vapaamuotoinen hakemus pakolliseksi hakijoille
- Mahdollisimman paljon hakusanoja ja –kriteereitä työnhakijatietokantaan (esim. ammatillista sanastoa)

Sähköiset rekrytointijärjestelmät ovat HALOn rekrytoinnille haasteellinen asia, sillä erityisesti ulkoisen hakujärjestelmä IMURIn kanssa on ollut ongelmia pitkään. Järjestelmät koetaan vaikeiksi, epäloogisiksi ja mutkikkaiksi. Parannusta asiaan yritetään järjestää joko täysin uuden järjestelmän tai nykyisen järjestelmän päivittämisen kautta, mutta toistaiseksi paras ratkaisu esimiesten haasteisiin olisi osallistua IMURIn käytön koulutukseen. Sellaista olisi hyvä järjestää paitsi IMURIn käyttöä aloittaville, myös jo pidempään käyttäneille, jos he kokevat järjestelmän vaikeaksi. Samoin eRekryn käytöstä olisi hyvä olla saatavilla koulutusta. Koulutukseen osallistuminen vie toki esimiesten arvokasta aikaa, mutta olisi tärkeää huomata, että myös järjestelmän käyttöön kuluu paljon turhaa aikaa, ellei sitä osaa kunnolla käyttää.

7.1.5 Tiedottaminen ja viestintä

- Organisaatiokohtaista informaatiota nykyistä enemmän
- Ulkomaalaisille näkyvämmän englanninkielistä palvelua
- Valintaprosessiin liittyvää tietoa lisää Looraan: esim. haastatteluohjeita ja –neuvoja
- Rekryn väki jalkautuisi käytäntöön, haastattelut ja infotilaisuuksia uusista toimista paikan päällä (ei sähköposteja)
- Mainokset vetävimmiksi
- Oman yksikön mainos- tai markkinointikampanja, jonka avulla houkutellaan hoitoalalle sairaanhoitajia

Markkinointi on tarpeellista, jotta saadaan houkutelua hyviä työntekijöitä. Suuressa organisaatiossa on kuitenkin markkinointipäätökset keskitetty tietyille taholle, eikä HALO voi poiketa yhteisistä, ylempää määräytyistä linjoista tai tehdä omia muutoksia. HALOlla on kuitenkin paras tietämys käytännön rekrytoinnin sujumisesta, joten HALOn roolia voisi korostaa rekrytointiin liittyvissä markkinointipäätöksissä.

Looraa ja muita kanavia pyritään pitämään mahdollisimman ajantasaisina ja informatiivisina, mutta entistä aktiivisempi ja runsaampi tiedottaminen ja tiedon lisääminen Looraan voisi palvella asiakkaita nykyistäkin paremmin. Rekrytointiin liittyvää tietoa voisi lisätä nimenomaan HALOn rekrytoinnin sivuille siten, että sieltä olisi helposti löydettävissä ainakin linkit kaikkeen mahdolliseen tietoon ja sähköisiin Loorassa oleviin lomakkeisiin, joita rekrytointiprosessissa tarvitaan. Infotilaisuuksia ja koulutuksia rekrytoinnista sekä haastatteluapua järjestettäisiin varmasti mieluusti, mutta monet asiakkaat ovat tyytyväisiä sähköpostiyhteydenpitoon. Asiakkaiden halukkuutta tällaiseen on kuitenkin hyvä tiedustella, jotta halukkaat saavat paikanpäälle asiantuntijan kertomaan rekrytointiin liittyvistä asioista.

Kuntalaisille on olennaista tarjota palvelua suomen kielellä, mutta yhä tärkeämpää on pystyä palvelemaan myös englanniksi – englanninkielisen palvelutarjonnan laajuuteen ja siihen käytettäviin resursseihin on HALOn yksinään vaikea ottaa kantaa, mutta ainakin puhelimitse ja sähköpostitse tuleviin kyselyihin on hyvä pystyä aina vastaamaan englanniksi.

7.1.6 HALOn osaaminen ja toiminta

- Yksi yhteyshenkilö koko rekrytointiprosessin ajan
- HALOlle selkeät pätevyystiedot
- Kelpoisuusvaatimukset on osattava
- Esimiehille ei tulisi epäpätevien hakemuksia, karsinta suoritetaan HALOssa

HALOssa pyritään siihen, että yksi ja sama asiantuntija hoitaisi koko prosessin toimeksiannon alusta loppuun. Se ei kuitenkaan ole aina mahdollista esimerkiksi lomien, työkiireiden ja sairastumisien vuoksi. HALOn rekrytointitiimi pyrkii kuitenkin pitämään

toisensa ajan tasalla toimeksiannoista ja hauista, jotta jokainen hakuprosessi sujuisi ongelmitta, vaikka nimenomainen yhteyshenkilö olisikin estynyt hoitamaan tietyn toimeksiannon loppuun asti. Dokumentointi ja toimeksiannoista keskustelu ovatkin siksi hyvin tärkeitä.

Rekrytoinnin tiimi panostaa kelpoisuuksien hallintaan; tietoa ja osaamista sillä saralla kasvatetaan jatkuvasti. Valtavan nimikemäärän ja lukuisten eri kelpoisuuksien absoluuttinen osaaminen on kuitenkin erittäin haasteellista, joten virheenmahdollisuuskin on aina olemassa. Kouluttautuminen ja hiljaisen tiedon jakaminen ovat hyviä keinoja kehittää kelpoisuuksien hallinnassa.

7.1.7 Yhteenveto

Toivomuksissa on mukana paljon samansuuntaisia asioita, joita tuli esiin ryhmähaastatteluissa. Sijaisrekrytoinnille esitetyt toiveet nousevat selvästi esiin, sillä niitä on lukumäärällisesti eniten. Toiveet liittyvät useasti jouston lisäämiseen ja prosessin nopeuttamiseen: sijaistarpeet voivat tulla yllättäen ja äkillisesti, joten tarpeisiin pitäisi vastata siten, että yksiköissä saadaan nopeasti tekijä paikkaamaan vajetta. Myös markkinointiin liittyen esitettiin tässäkin yhteydessä toiveita. Mainosten vetävyyteen toivotaan panostettavan nykyistä enemmän, ja erityisesti hoitoalan tekijöistä on tarvetta. Odotetusti rekrytointijärjestelmät saivat tässäkin osakseen kritiikkiä.

Muutamit toiveet liittyvät asioihin, joiden pitäisi olla HALOssa kunnossa, mutta yksittäisten erheiden vuoksi asiakkaat voivat yleistää sattuneet virheet koko palvelua koskeviksi. Esimerkiksi HALOssa rekrytointiasiantuntijoiden tulee osata ja tarkistaa kelpoisuusvaatimukset, ja epäpätevät hakemukset karsitaan pätevien joukosta pois. Joskus virheitä sattuu, mutta tietysti tavoitteena on palvella asiakkaita aina parhaalla mahdollisella asiantuntijuudella, ja virheistä pyritään aina ottamaan opiksi. Lisäksi jotkut esimiesten toivomat palvelut voi tällä hetkellä helposti ostaa lisäpalveluina.

7.2 HALOn rekrytointipalvelujen kehittämispäivän tarkoitus, sisältö ja tulokset

HALOn rekrytointipalvelujen rekrytointitiimeille järjestettiin 7.11.2011 kehittämispäivä. Päivän teemana oli uudet tuotteet 2013 ja yhteisen tavoitteen ja tahtotilan asettami-

nen. Tärkeäksi korostettiin sitä, miten yhdessä tiiminä sitoudutaan ja päästää sovittuun tavoitteeseen. Huomionarvoista oli, että koko rekrytoinnin tiimi oli mukana kehittämissä, jossa myllätään koko nykyinen tuotepaketti. Luovuudella on siis tässä kehittämistyössä suuri merkitys.

Palvelupäällikkö esitteli aluksi kehittämisen taustalla vaikuttavia asioita. Rekrytointipalvelut ovat asiantuntijapalveluita, ja myyntiartikkelina on asiantuntemus. Hyöty on saatava pakettiin, jotta asiakas tietää, mitä ostaa. Myynnin tulee olla konsultoivaa ja lisäarvoa korostavaa. Konsultoivaa otetta tulisikin lisätä ja pyrkiä pois rutiineista. Poisoppiminen onkin tärkeä osa uuden kehittämisessä ja muutoksessa.

Kehittämistyössä tärkeässä roolissa ovat paitsi asiakkaan hyöty, myös oman työn mielekkyys ja toimivuus. Proaktiivinen ote oman asiantuntijuuden rakentamisessa on siksi hyvin tärkeää. Proaktiivisuuden nimissä mikään ei ole mahdotonta ja kaikki on mahdollista.

Päivän lopuksi koossa tuli olla yhteinen sopimus siitä, mitä tuotteista ajatellaan, miten ne tuotetaan ja mitä tuotteet voisivat olla. Valmiita tuotteita ei ole tarkoitus nyt rakentaa, vaan yhteiset tavoitteet tuotteiden suhteen.

Tiimin vahvuuksia:

- välittäminen
- vuorovaikutus ja haastatteluosaaminen
- asiakassuhteiden hoitaminen ja asiakaskontaktit
- kokonaisuuden rakentaminen
- järjestelmällisyys
- uuden oppiminen
- luotettavuus
- alan asiantuntemus
- talous – ja messuasiat
- Thomas-analyysit

→ Asiakaspalveluun ja kohtaamisen liittyviä vahvuuksia!

7.2.1 Tiimin ideoita, ajatuksia ja mielipiteitä vuoden 2013 tuotteista

Oleellinen huomio oli, että muutosta ei saa tehdä vain muutoksen takia: nämä muutokset ja uudistukset tehdään hyvästä syystä ja mennään niillä kohti parempaa. Muutosten tulisi lisätä joustavuutta sekä tiimin suunnitelmallista toimintaa. Myös kumppanuus, yhteisymmärrys sekä toisen osapuolen tilanteen taju ja ymmärtäminen ovat tärkeitä ja tavoiteltavia asioita. Palvelulupaus voisi olla ”Hyvää ja laadukasta, mutta realistista!”.

Käytännössä tiimin mielestä rekryointipalvelut voisi tarjota asiakkailleen yhtä kaiken kattavaa kokonaispakettia, joka maksetaan kerran vuodessa yhdellä laskulla. Kertamaksu mahdollistaisi valinnanvapauden ja maksimaalisen hyödyn palveluista, sillä kaikki on jo maksettu etukäteen. Tässä nähtiin riski siitä, että asiakkaat käyttäisivät palveluja hyväkseen ja työntekijät ylikuormittuisivat. Siksi omat rajansa hyvän palvelun ja liiallisen sekä kuormittavan hyvän palvelun suhteen on tunnettava.

Suuret yksiköt ja suuret tilaukset voitaisiin huomioida halvemmilla hinnoilla. Hinnoittelun tulisi olla kaikissa tapauksissa läpinäkyvää, jotta asiakas näkee mistä osista kokonaisuus ja hinta muodostuvat.

Yksi käytännönläheinen ajatus liittyi sijaisten rekryointiin. Sijainen pitäisi olla saatavissa hyvinkin nopealla aikataululla ja edulliseen hintaan. HALO hankkisi sijaisen, mutta yksikkö itse hoitaisi muun. Tämä ratkaisu olisi asiakkaalle mieluisa tiukkojen budjetien vuoksi.

Hinnoittelun tulisi mahdollistaa oman asiantuntijuuden kehittäminen ja hyvä palvelu, tällöin se maksimoisi molempien osapuolien hyödyn. Lisäpalvelut nykyisellään eivät kasvata asiantuntijoiden ammatillista osaamista, sillä asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan lisäpalveluista. Lisäksi lisäpalvelut rekrytoinnin palveluista puhuttaessa tuntuu keinotekoiselta ajattelumallilta. Kun kaikella on erikseen hintalappu, kalliin oloisia palveluita ei uskalleta ottaa: ratkaisuna tähän on hyödyn paketointi.

Myös tiimin muodostumisesta oli visioita: tiimi olisi yhdistetty nykyisestä kahdesta erillisestä tiimistä yhdeksi ja samaksi rekrytoinnin tiimiksi, jossa kaikki hoitaisivat kaikkia työtehtäviä ja voisivat kasvattaa omaa ammattitaitoaan.

Tähän on tiivistetty lyhyesti rekrytointiasiantuntijoiden ajatukset:

- Tiimi siis toivoi joustavuutta, suunnitelmallisuutta, kumppanuutta, yhteisymmärrystä sekä tarjoavansa hyvää ja laadukasta, mutta realistista palvelua.
- Käytännössä palvelun ja hyödyn voisi paketoida yhdeksi kertamaksulla maksettavaksi paketiksi, joka sallii asiantuntijan ammattitaidon kehittämisen sekä poistaa asiakkaalta valinnanvaikeuden.
- Työtä tehtäisiin yhdessä yhtenäisessä tiimissä, jossa kaikki osaisivat hoitaa niin perus- kuin sijaisrekryjäkin ja kaikki hallitsisivat kelpoisuudet.

8 KEHITYSEHDOTUKSET JA YHTEENVETO

8.1 Kehitysehdotukset ja päätelmät

Tähän on vielä poimittu mahdollisimman konkreettisesti tai muuten selkeästi asiakkaiden toiveiden perusteella kehitysehdotuksia liittyen tuotteisiin, palveluun tai muuhun HALOn toimintaan. Lisäksi voidaan arvioida esimerkiksi ehdotusten ajankohtaisuutta, tärkeyttä ja toteutettavuutta.

Joustoa

Jousto oli yksi eniten mainittu toive erityisesti toisessa ryhmähaastattelussa. Joustoa kaivataan erityisesti sijaisrekrytointiin, pitkiin sijaisuuksiin, sisäisen ja ulkoisen haun asetelmaan, uudelleensijoitukseen sekä työnkiertoon. Jouston lisäämisessä on kriittisessä roolissa toimiva ja avoin yhteistyö kaikkien rekrytointiprosessiin osallistuvien osapuolten välillä. Kuntatasolla rekrytointiin liittyy lain sanelemia monia seikkoja, jotka lisäävät paperityötä ja tavallaan myös kankeuttavat prosessia. Kaikki, missä voidaan asiakasta hyödyttää ja joustoa lisätä, pyritään tekemään. Haastatteluissa esiin nousseita ajatuksia muun muassa jouston lisäämiseksi käsitellään seuraavissa kehitysehdotuksissa.

Sisäinen ja ulkoinen haku

Asiakkaat ihmettelivät sisäisen ja ulkoisen haun asetelmaa. Monissa tapauksissa jo kelpoisuusvaatimukset asettavat hakijoille tiukat rajat, eikä muualla kaupungin palkkalistoilla uskota vaatimukset täyttäviä hakijoita olevan. Lisäksi kaikki hakijat voivat hakea myös ulkoisessa haussa, myös jo kaupungilla töissä olevat. Kaksinkertainen haku on sekä hyvin kallista että paljon aikaa vievää. Tärkeänä nähdään myös se, että kaupungille saataisiin valtakunnallisesti kaikkein parhaat hakijat, eikä jouduttaisi niin sanotusti tyytymään valitsemaan niistä, jotka ovat päässeet kaupungille sijaisiksi.

Yksi asiakas piti sisäistä hakua kuitenkin hyvänä asiana, sillä se tarjoaa hyvän mahdollisuuden päästä uusille urille kaupungilla muissa työpaikoissa. Hän piti tärkeänä sitä, ettei joudu kilpailemaan paikoista ulkoisessa haussa olevien kanssa, sillä kaupungilla työs-

kentelevät ovat kuitenkin läpäisseet rekrytoinnin seulan jo kerran. Sisäinen haku voitaisiinkin korvata toisenlaisella väylällä niille, jotka kaipaavat työnkiertoa. Asiakkaat puhuivat paljon uudelleensijoitettavista, ja yksi tärkeä uudistus olisi saada oma väylä sellaisille työntekijöille, jotka omasta aloitteestaan toivovat uudistusta ja vaihtelua työssään. Tässä toteutettaisiin varhaisen puuttumisen ja välittämisen mallia, ja voitaisiin välttää pahimmassa tapauksessa työuupumukseen ajautuvia uudelleensijoitustapauksia. Tällöin myös välttyttäisiin negatiiviselta työkyvyttömyyden leimalta, joka ilmeisesti herkästi lyödään sellaisillekin uudelleensijoitettaville, jotka kuitenkin ovat työkykyisiä.

Sisäinen haku tarjoaa hyvän kanavan kaupungin työntekijöille vaihtaa työpaikkaa oman organisaation sisällä. Sisäisessä haussa voivat hakea vain Tampereen kaupungilla työsuhteessa hakuaikana olevat henkilöt, joten kilpailua on vähemmän kuin tilanteessa, jossa paikkaa voivat hakea kaikki. Toisaalta kaupungin etuna on tietysti löytää avoimeen paikkaan paras mahdollinen hakija, ja sisäinen haku rajaa hakijoita huomattavasti. Ulkoisessa kaikille avoimessa haussa voivat yhtäläisesti hakea myös kaupungin työntekijät, ja rekrytoiva yksikkö voi valita vilpittömästi parhaan hakijan, ja työsuhde kaupungille voi olla eduksi katsottava asia, jolloin taustat on jo tarkistettu kertaalleen ja hakuprosessi voi siltä osin olla nopeampi. Vain yhtä hakutapaa käyttäen aikaa voidaan säästää ja kustannuksia hallita nykyistä paremmin.

Uudelleensijoitus

Uudelleensijoitus haluttaisiin tiiviimmin osaksi rekrytoinnin prosessia, mikä myös voisi vähentää uudelleensijoituksen huonoa mainetta ja tekisi siitä joustavamman ja sujuvamman. Ehdotettiin, että se ei edes olisi oma prosessinsa, vaan osa muuta rekrytointia. Uudelleensijoitustapaukset koettiin vaikeiksi, ja niiden suhteen toivottiin myös läpinäkyvämpää ja avoimempaa tapaa hoitaa niitä. Tuli myös esiin, että uudelleensijoituksen prosessista olisi hyvä tiedottaa yksiköille nykyistä enemmän, jotta epä tietoisuus ja väärinymmärrykset eivät lisää uudelleensijoittamisen mystisyyttä ja huonoa mainetta. Uudelleensijoitukseen liittyy paljon arkaluontoisia asioita, mutta kaikessa mahdollisessa olisi hyvä lisätä avointa toimintatapaa. Tärkeää on, että vastaanottavaa yksikköä kuunnellaan tarkkaan, ettei sama uudelleensijoitettava olisi uudelleensijoituksen tarpeessa kohta taas uudelleen.

HALON panostuksen lisäksi yksiköiden on itse lisättävä yhteistyötä keskenään uudelleensijoitustapauksissa, jotta työntekijälle löytyy sopiva sijoituspaikka. On muistettava, että Tampereen kaupunki on yksi työnantaja.

Toisiaan tukevat prosessit

Prosessit yksiköissä ja HALOssa on saatava toisiaan tukeviksi ja päällekkäisyyksiltä on välttyttävä. Molempien osapuolten rekrytointiin liittyviä prosesseja olisi hyvä tarkastella avoimesti ja tarkasti, jotta löydetään mahdollisesti päällekkäisyyksiä tai muita kohtia, joissa voidaan lisätä yhteistyöllä tehokkuutta ja kustannussäästöjä. Prosessien tehokkuus ja sujuvuus tarkoittaa molemminpuolista hyötyä, sillä toimivalla yhteistyöllä ja ilman päällekkäisiä työvaiheita säästetään niin aikaa kuin rahaakin.

Keskustelujen lisäksi prosessikuvaukset ovat hyvä työkalu tutustua prosesseihin ja selvittää työvaiheita. Prosessikuvaukset esittävät prosessin kulun, vaiheet ja toimijat mahdollisimman selkeästi ja objektiivisesti, joten niiden avulla voi melko helpostikin huomata, jos prosesseissa on olennaisia ja suuria päällekkäisyyksiä tai muita parannuskoh-
tia.

Vakanssilupien käsittely

Asiakkaat mainitsivat itse rekrytointiprosessin olevan nopea, mutta sitä ennen prosessi kulkee hitaasti. Rekrytointia ennen tapahtuu vakanssiluvan haku, ja lupa myönnetään pääsääntöisesti Henkilöstöyksikön eli Hekyn toimesta. Poikkeuksena tähän on jotkut vakanssintäyttöä koskevat luvat, joiden myöntämisestä on ohjeistettu delegointimatriisissa.

Joustoja voisi hakea vakanssilupien käsittelyn kautta esimerkiksi siten, että HALO hoitaa vakanssiluvat eteenpäin, ja että lupahakemuksia käsiteltäisiin useampana päivänä viikossa. Tällä hetkellä lupakäsittelyn kulku sekä sitä hoitavat osapuolet ovat joillekin rekrytoijille epäselviä, ja jo luvan täytössä on paljon virheitä. Näiden selvittämiseen HALOn asiantuntijoilla kuluu paljon työaikaa, mikä tarkoittaa resurssien tehotonta käyttöä ja kustannusten tuhlausta. Epäselvyyksien vuoksi jokaiselle osapuolelle koituu lisätyötä sekä ajan ja rahan haaskausta, kun ohjeet ja käytännöt ovat rekrytoijille joko epäselviä tai täysin tuntemattomia.

HALOn roolin korostuminen vakanssilupaprosessissa olisi siis parannus nykyiseen, mutta myös ohjeistusten ja sääntöjen tulee olla selkeitä, yhdenmukaisia ja päivitettyjä, jotta vakanssilupaprosessi lähtökohtaisesti toimii ja yksiköillä on tieto niin luvan täyttämisestä kuin prosessin kulusta.

Yksi sähköinen ja käyttäjäystävällinen rekrytointijärjestelmä

Asiakkaat ovat kokeneet nykyiset rekrytointijärjestelmät epäkäytännöllisiksi ja hankaliksi. Tämä on HALOssa jo tiedetty, mutta entisestään muutoksen tarve vahvistuu, kun asiakkaat tuovat asian esiin erinäisissä tilanteissa aina uudelleen. Asiakkaat tiedostavat, ettei muutos voi tapahtua heti, mutta se on silti toivottavaa, ja uskotaan, että yksi käyttäjäystävällinen rekrytointijärjestelmä lisäisi kaikkien osapuolien tyytyväisyyttä. Toimiva järjestelmä lisää työskentelyn tehokkuutta, ja onkin tärkeää, että järjestelmä nimenomaan tehostaa työskentelyä eikä järjestelmän käyttäminen vie tehokasta työaikaa.

Nyt selvityksessä on nykyisen järjestelmän kehittäminen ja päivittäminen tai muut mahdolliset järjestelmät. Nykyisen järjestelmän käytettävyyden parantaminen päivitysten avulla olisi ainakin aluksi hyvä ensiapu monen ahdingolle, sillä päivitysten kautta ratkeisi jo moni harmitusta aiheuttanut ongelma. Tämäkin ratkaisu tietysti maksaa, mutta selvästi vähemmän kuin kokonaan uusi järjestelmä. Lisäksi uuden järjestelmän asentamiseen ja opetteluun kuluva aika säästettäisiin nykyistä ohjelmaa parantamalla.

Perehdyttäjä

Haastattelussa esitettiin ajatus perehdytyksestä, joka hoidettaisiin yksiköiden ja HALOn kanssa yhteistyössä erityisesti lyhytaikaisille sijaisille. Tarkoitus olisi saada nopeasti sijainen töihin. Tähän sisältyisi perehdytysprosessin auki kirjoittaminen ja selvittäminen, kuka voisi hoitaa mitäkin. Sijaiselle olisi mahdollista perehdyttää valmiiksi ainakin sähköisiä järjestelmiä, hankkia kulkulupa, ja kertoa kaupungista työnantajana. Lisäksi rutiininomaisia työtehtäviä ja työtapoja voidaan ennalta mahdollisesti perehdyttää. Ilmoille jäi kysymys, että kuka tämän maksaa; perehdyttäjälle sekä perehdytettävälle tulee maksaa palkka perehdytyksen ajalta.

Asunnot muualta muuttaville

Haastattelussa tuotiin esiin ajatus valmiista asunnoista muualta muuttaville. Tampereella on erityisesti pienistä, edullisista ja lähellä keskustaa sijaitsevista asunnoista pulaa. Muualta muuttavalle saattaa olla silkka mahdottomuus hankkia lyhyessä ajassa asuntoa, jotta voisi aloittaa työt sovittuna ajankohtana. Haastattelussa annettiin esimerkki Ruotsista, jossa oli muualta tuleville tietyksi ajaksi asunto valmiina, jolloin sai rauhassa etsiä omaa asuntoa. Kysymys on ollut esille aikaisemminkin, ja asian suhteen on tehty jo nyt toimenpiteitä. Erityisesti työntekijäpulaa kärsiville yksiköille tällaiset asunnot olisivat hyvä etu.

Todistusten ja tutkintojen selvityspalvelu

Kaupungin lukuisiin tehtäviin haetaan entistä enemmän ulkomaalaisilla tutkinnoilla tai todistuksilla: kansainvälisten hakijoiden ja tutkintojen määrä lisääntyy ja niin kotimaisten kuin ulkomaistenkin tutkintojen kirjo kasvaa. Todistuksia on valtava määrä erilaisia ja – näköisiä, ja viimeaikaisten todistusväärännöstapausten jälkeen tämä on entistä kriittisempi asia. Todistusten aitous pitäisi pystyä varmistamaan ja erilaisten tutkintojen kelpoisuus ja soveltuvuus haettuun tehtävään pitäisi pystyä selvittämään. Asiakkaat ehdottivat, että HALOon perustettaisiin erikoistumistehtävä, ja HALOssa näin pystyttäisiin esimiesten puolesta varmistamaan niin todistusten aitous kuin tutkintojen soveltuvuus.

HALOn erikoistujalla olisi taidot, välineet ja kanavat selvittää todistusten alkuperäisyys ja aitous. Lisäksi erikoistuja selvittäisi kelpoisuuden opintojen perusteella, tarvittaessa laskemalla edellytettävien opintojen opintopisteiden riittävyys. Erikoistujan tehtävänkuvaa tulee miettiä vielä tarkemmin, mutta ainakin tämäntyyppiset tehtävät kuuluisivat palveluun.

Ansiovertailut

Ansiovertailuihin oltiin tyytyväisiä ja ne nähtiin palvelun yhtenä suurimpana hyötynä. Ansiovertailu on lähes ainoa kaikkiin rekrytointeihin kuuluva konkreettinen tuote, jonka asiakas saa, joten se on helppo nähdä jopa ainoana asiana, josta maksaa HALOn rekrytoinnille. Ansiovertailu siis on siksikin tärkeä osa palvelua, että se merkitsee asiakkaille paljon ja on asiakkaan suuntaan palvelun lopputuote.

Ansiovertailun tulee hyödyttää asiakasta niin paljon kuin mahdollista, ottaen kuitenkin huomioon ansiovertailuun käytettävän työajan ja – määrän sekä lain määräykset. Ansiovertailuun kaivattiin tietoja koulutuksesta ja tutkinnoista mahdollisimman tarkkaan, kuten pää- ja sivuainetiedot. Myös syntymäajat haluttaisiin siihen näkyviin, mutta lain nojalla niitä ei saa laittaa.

HALO korjasikin voimassa olleita ansiovertailuohjeita tämän tutkimuksen perusteella ja ansiovertailuista tehtiin informatiivisempia. Ansiovertailut ovat siis jo nyt muokattu asiakkaita paremmin palveleviksi. Ansiovertailun tekovaiheessa on vielä kohtia, joissa kaivataan nopeutta, sillä ansiovertailuraportit tehdään rekrytointijärjestelmistä saatavien listojen pohjalle. Järjestelmien listoja tulee muokata ja korjata, johon kuluu asiantuntijan arvokasta aikaa, kun suurin aika pitäisi kulua kelpoisuuden tulkintaan. Tämänkin suhteen on tehty toimenpiteitä, mutta optimaalisessa tilanteessa asiantuntija saa järjestelmästä lähes valmiin raportin, jonka muokkaamiseen ja hiomiseen kuluu vain murto-osa nykyisestä ajasta ja asiantuntija voi keskittyä kelpoisuuteen. Myös asiakas hyötyisi asiantuntijan ajansäästöstä, sillä nyt asiantuntijan aikaa voisi käyttää esimerkiksi asiakkaan konsultointiin ja haastattelun tukitoimiin.

Räätälöintiä

Niin HALO itse kuin asiakkaatkin toivovat tulevilta palvelutuotteilta räätälöintimahdollisuutta. Palvelut halutaan voida valita joustavasti omien tarpeiden mukaisesti. Palvelukokonaisuudet voivat olla pieniä tai isoja yksikön ja tilanteen mukaan, mutta se halutaan voida koota moduuleista HALOn kanssa neuvotellen.

Markkinointi

Niin työntekijäpulan välttämiseksi kuin muutenkin Tampereen kaupungin työnantajajaimagon parantamiseksi markkinoinnilla on erittäin tärkeä rooli hyvien tekijöiden saamisessa. Kaupungilla on paljon erilaisia työpaikkoja ja – tehtäviä sekä hyviä etuja työntekijöille, ja ne on viestittävä työnhakijoille nykyistä innovatiivisemmin ja houkuttelevammin. Asiakkaat kokivat nykyisen työpaikkailmoitusten ilmeen olevan melko kankea, ja sitä pitäisi uudistaa. Lehti-ilmoituksen nähdään yhä tärkeinä, sillä ne tuovat näkyvyyttä. Lehti-ilmoitusten ilmeen uudistamisessa voidaan harkita opiskelijayhteistyötä.

Tuoreita ja innovatiivisia ideoita voidaan kerätä esimerkiksi taide- ja viestintäoppilaitosten tai ProAkatemian opiskelijoilta.

Lehti-ilmoittelu on kuitenkin melko kallista, eivätkä yksiköt välttämättä olisi valmiita maksamaan näyttäviä tuhansien eurojen hintaisia ilmoituksia. Sähköiset, tarkkaan valitut kanavat voivat olla huomattavasti halvempia ja jopa ilmaisia, ja niihin voi saada visuaalisesti ja toiminnallisesti hyvinkin innovatiivisia mainoksia. Sähköisiä kanavia kannattaa kartoittaa ja arvioida niiden tavoittavuutta sekä kustannuksia verrattuna lehti-ilmoitteluun. Sähköisiä kanavia markkinoinnin kannalta kannattaa arvioida myös tiettyjen demografisten tekijöiden mukaan ja suunnata mainokset tarkkaankin valitulle vastaanottajaryhmälle.

Rekrytointitapahtumat ovat myös erinomainen tilaisuus markkinoida kaupungin työpaikkoja. Tapahtumissa, messuilla ja koulutuspäivillä on hyvä olla edustaja niin HALOsta kuin yksiköstäkin, sillä kummallakin on oma osaaminen ja tiedot avoimista paikoista, töiden sisällöstä, hakumenettelystä ja hakemisesta.

Monet rekrytointitapahtumat on suunnattu opiskelijoille ja valmistumassa oleville, joten ne ovat hyviä areenoita markkinoida kaupunkia työpaikkana työelämään astuville. Messutapahtumiin ja muihin markkinointitilaisuuksiin kannattaa panostaa, sillä juuri niistä moni valmistuva opiskelija saattaa muistaa organisaation työn haun ollessa ajankohtaista.

Avoimet hakemukset

Tällä hetkellä Tampereen kaupungille ei varsinaisesti ole mahdollisuutta jättää avointa työhakemusta. Työhakemus tulisi kohdistaa johonkin tiettyyn avoimeen paikkaan, jotta tulisi huomioiduksi haussa. Avoimia hakemuksia kuitenkin aika ajoin saapuu HALOn rekrytoinnille sähköpostitse, ja niitä on lähetetty yksiköiden esimiehille sähköpostitse.

Mahdollisuus jättää avoin hakemus on hakijoille lähes itsestään selvyys, ja monet työnantajat jopa kehottavat siihen, ellei sillä hetkellä ole sopivaa paikkaa avoimna. Tampereen kaupunki voi linjata, ettei tällaista mahdollisuutta ole, ja siitä on oltava myös selvä ohje esimerkiksi ulkoisilla internetsivuilla. Nyt avoimien hakemusten lähettämisestä ei ole mitään ohjetta. Jos ollaan sitä mieltä, että hakijoilla on oltava mahdollisuus jättää

avoin hakemus ja että ne otetaan myös hauissa huomioon, hakemukset olisi hyvä kanna-voida yhteen paikkaan, josta kaikki asianomaiset voisivat nähdä hakemukset. Rekrytointijärjestelmään liitettynä avoimien hakemusten säilö olisi selkeä ja yhdenmukainen.

Tiedottamisen ja aktiivisen yhteydenpidon tärkeys

Tiedottamista ja avointa tiedonantoa asiakkaita koskevista asioista ja heidän toimeksiantojensa tilasta olisi ilmeisesti hyvä lisätä. Jatkuva ja riittävä tiedottaminen on tärkeää niin luottamuksen kuin toimintojen sujuvuudenkin kannalta. Tiedottaa pitää erityisesti uudistuksista, muutoksista, pelisäännöistä ja toimintatavoista. Varsinkin Infran tilanne tuntui monesta asiakkaasta mystiseltä ja epäselvältä. Yksiköissä haluttaisiin tietää, mitä täällä HALOssa tapahtuu, kun rekrytoinnit viivästyvät Infran takia. Vaikka Infra on HALOn rekrytoinnista erillinen toimija, yksiköt saattavat mieltää sen osaksi rekryä, joten rooleja voi olla tarpeellista selkiyttää asiakkaille päin. Myös päivittäiset rekrytoinnin tiimille selvät asiat saattavat olla yksiköissä epäselviä, joten on tärkeää jakaa tarvittavaa ja oleellista rekrytointeihin liittyvää tietoa myös eteenpäin.

On tärkeää huomioida, että myös se on tiedottamista, että kerrotaan, ettei ole mitään kerrottavaa. Asiakkaiden on tärkeää tietää rekrytointiensa tilanne ja eteneminen, jotta prosessi on heidän kannaltaan sujuva ja mahdollisimman nopea.

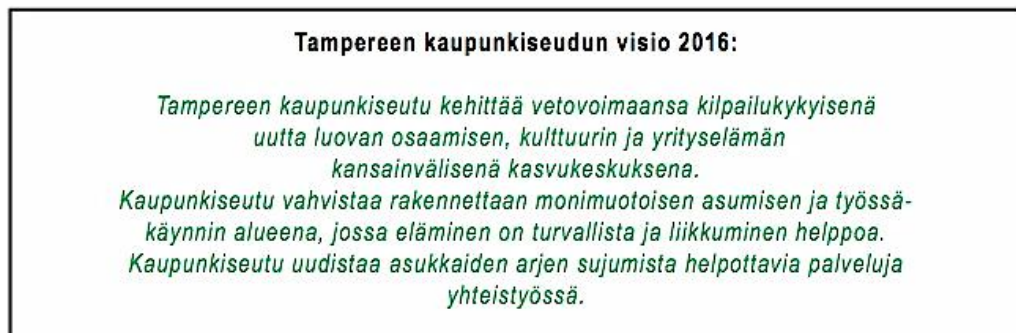
Asiakkaille on mahdollista hoitaa tiedostusta eri välineillä ja keinoilla. Tiedostustoimintaa on hyvä koordinoita ja yhtenäistää, mutta jotkut asiat ovat asiakas- tai toimeksiantokohtaisia, yhteyshenkilön ja asiakkaan välisiä, jolloin yhteyshenkilö tiedottaa esimerkiksi muutoksista parhaalla valitsemallaan tavalla. On hyvä pyrkiä tietyissä viestintään ja tiedottamiseen liittyvissä asioissa samanmuotoisiin ja jopa sisältöisiin viesteihin, jotta HALOn rekrytointi näyttäytyy ulospäin asiakkaille yhtenäisenä ja johdonmukaisena toimijana. Tiedostusta voidaan tehdä esimerkiksi Loorassa, uutiskirjeellä, palavereissa, tapaamisissa, puhelimitse ja sähköpostilla.

Seudullinen ja alueellinen yhteistyö

Asiakkaat ottivat esiin myös seudullisen ja alueellisen yhteistyön lisäämisen rekrytoinninkin näkökulmasta, mikä on varmasti jo tiedostettu, mutta mikä on hyvin tärkeää toteuttaa myös konkreettisesti. Tulevaisuuden haasteet ovat osin jo nähtävissä esimerkiksi

työntekijäpulan suhteen, ja siksi kaikki mahdolliset synergia-edut on hyödynnettävä. Yhteistyö esimerkiksi lähikuntien, sairaanhoitopiirien sekä oppilaitosten kanssa tulee olemaan lähes välttämätöntä, jotta työntekijöiden vapaampi liikkuvuus sekä työvoiman riittävyys voidaan varmistaa.

HALO ei tietysti voi yksin olla kehittämässä kaikkea yhteistyötä, mutta rekrytoinnin suhteen HALOlla on mahdollisuus aktiivisesti olla kehityksessä mukana ja kertoa omia ajatuksiaan ja näkemyksiään käytännön rekrytointityön kannalta. Seudullisen yhteistyön lisäämiseksi toimivat esimerkiksi Tradea, ELY -keskus ja Tampereen kaupunkiseudun kuntayhtymä. Tampereen kaupunkiseudun visio vuoteen 2016 mennessä esitetään kuviossa 13. Kuntaudistukset tulevat myös muuttamaan oleellisesti Tampereen kaupungin rakennetta ja siten myös rekrytoinnin näkökulmasta asiat muuttuvat (kuvio 14).



KUVIO 13. Tampereen kaupunkiseudun visio 2016



KUVIO 14. Kuntaudistus Pirkanmaan alueella.

8.2 Omat päätelmät opinnäytetyöstä

Tämän opinnäytetyön ensisijainen tarkoitus on toimia HALOn apuna uusien palvelutuotteiden kehittämisessä. Alussa tavoitteet olivat kunnianhimoisia, ja tarkoitus oli tarjota HALOLle lähes valmiita tuotteita sekä työkaluja näiden tuotteiden rakentamiseen. Tutkimushaastatteluista saatiin kuitenkin sellaisia tuloksia, joita ei sellaisenaan voida kovin mittavasti siirtää uusiksi tuotteiksi, mutta joita voidaan hyödyntää palvelun kehittämisessä. Tutkimus osoittikin monia tärkeitä nykytilannetta koskevia parannuskohtia, joihin HALO puuttui pian haastattelujen jälkeen.

Itse koen opinnäytetyön tutkimuksellisen osan onnistuneen hyvin. Aineistoa saatiin riittävästi, jotta siitä voitiin tehdä luotettavia johtopäätöksiä, vaikka kaikki kutsutut asiakkaat eivät päässetkään haastatteluihin osallistumaan. Tämän tyyppisessä laadullisessa tutkimuksessa, jossa tavoite on kerätä asiakkaiden ja käyttäjien toiveita kehittämistarkoituksessa, aineiston määrä ei ole edes ratkaisevassa osassa, itse näen tärkeimpänä sen, että asiakkaita on kuunneltu, heidät on pyydetty mukaan kehittämistyöhön ja he ovat puolueettomalla areenalla saaneet kertoa toiveensa ja ajatuksensa rekrytointipalveluihin liittyen. Haastatteluihin osallistui yhteensä kymmenen asiakasta seitsemästä eri yksiköstä.

Haastatteluilta odotettiin paljon, myös uusia ja rohkeita ideoita uusien tuotteiden suhteen. Lopputuloksena radikaaleja innovaatioita ei tämän tutkimuksen puitteissa tehty, mutta hyvin tärkeänä pidän myös sitä, että tämän perusteella huomattiin, että HALOn omat ajatukset olivat linjassa asiakkaiden ajatusten kanssa, eli molemmilla osapuolilla on samansuuntaisia visioita tulevastä. Se on erittäin myönteinen asia siinäkin mielessä, että HALOssa selvästi pyritään kehittämään tuotteet nimenomaan asiakkaita eikä itseään varten ja asiakkaan rooliin on osattu asettua.

Jälkikäteen voisi tietysti haluta vaikuttaa moneenkin asiaan, vaikka lopputuloksen kannalta tutkimus sujui kaikin puolin hyvin ja tulokset ovat luotettavia ja todella asiakkaiden omiin ajatuksiin pohjautuvia. Haastattelun teemat sovittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja edelleen en osaisi keksiä parempia tähän tarkoitukseen. Ehkä itse haastattelutilanteessa keskeyttäisin puhujat rohkeammin, jos aihe ei täysin vastaa annettuja teemoja, mutta toisaalta, kun aihe lipsahti ohi teemojen, löytyi puheenvuoroista silti tärkeitä ja huomionarvoisia asioita. Ja jos olisin keskeyttänyt useammin, olisiko tilanne voinut

muuttua jäykemmäksi ja haastattelunomaisemmaksi, kun nyt tilaisuuksissa syntyi hyvää keskustelua asiakkaiden välillä. Olisin voinut vaatia konkreettisemmin määrittelemään sen, mitä he uusilta tuotteilta haluavat, mutta toisaalta, jos heillä olisi ollut tähän vastaus, he olisivat luultavasti tuoneet sen esiin haastattelun aikana sen enempää vaatimattakin – olihan koko haastattelussa kyse asiakkaiden toiveista uusien tuotteiden suhteen.

Uudet tuotteet lanseerataan vuonna 2013, ja tämän kevään 2012 aikana HALOlla on oltava uudet tuotteen jo pitkälle rakennettuina. Toivon tämän opinnäytetyön olleen heille avuksi kehittämistyössä ja uusien tuotteiden olevan hyödyllisiä ja odotukset ylittäviä asiakkaille sekä onnistuneita ja työskentelyä tehostavia HALOille.

”Uusien tuotteiden kehittäminen vaatii visioita, uskallusta, innostusta ja päämäärätoista kykyä tehdä ne toimenpiteet, joita visioon pääseminen edellyttää ”, Jorma Sipilä 1996, 37.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet

Apilo T. Taskinen T. Salkari I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Karimaa E. (toim.) 2002. Julkisen sektorin prosessien kuvaukset. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Laamanen K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Keuruu: Laatu keskus Excellence Finland.

Lehtinen U. & Niinimäki S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse. Onnistunut rekrytointi. Juva: WSOY.

Metsämuuronen J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.

Parantainen J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Sipilä J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sipilä J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Vahtio E-L. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ylikoski T. 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen, uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Sähköiset lähteet

Eskola 2000; Pihlaja 2001. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [verkkajulkaisu]. Luettu 29.9.2011.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3.html

JUHTA - Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta, JHS 152 Prosessien kuvaaminen - suositus, voimassaoleva versio 6.6.2008

Jyväskylän yliopisto. Tutkimusstrategiat. Laadullinen tutkimus. [www-sivu]. Luettu 29.9.2011.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kuopion ammatillinen aikuiskoulutuskeskus. Markkinoinnin materiaali. *Asiakassuhde-markkinointi*. [verkkajulkaisu] Luettu 7.12.2011.

<http://www.aedu.sakky.fi/opinnet/markkinointi/>

Kurkela R. Tilastollinen tiedonkeruu -verkko-oppimateriaali. Tilastokeskus. [verkkajulkaisu] Luettu 17.10.2011.

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>

Lappeenranta University of Technology. Palveluiden tuotteistaminen teknisellä suunnittelu- ja konsultointialalla. Opetusmateriaali. [verkkajulkaisu] Luettu 15.11.2011.

http://kouvola.lut.fi/files/download/Palveluiden_tuotteistaminen.pdf

Mykkänen J. 2006. Tutkielmanteon tukisivut. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. Helsingin yliopisto. [verkkajulkaisu] Luettu 14.10.2011

<http://www.mv.helsinki.fi/home/jmykkane/tutkielma/Tutkimusongelma.html>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [verkkajulkaisu]. Luettu 29.9.2011.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Satakunnan Kansa. Pirkanmaan kuntakartta. [verkkajulkaisu]. Luettu 13.2.2012.

<http://www.satakunnankansa.fi/static/kuntakartta/pirkanmaa.html>

Tampereen kaupunki. Tule Tampereen tekijäksi – TampereRekryn verkkosivut.

<http://www.tampere.fi/tyo.html>

Tampereen kaupunkiseutu. Tampereen kaupunkiseudun strategia 2016. [verkkajulkaisu] Luettu 13.2.2012.

http://www.tampere.fi/tiedostot/5aEhIGXsR/Tampereen_kaupunkiseutu_2016.pdf

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tutkimusaineistojen tiedonhallinnan käsikirja. Literointi. 2009. [verkkajulkaisu] Luettu 21.10.2011.

<http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa6.html>

LIITTEET

LIITE 1, Prosessikaavio

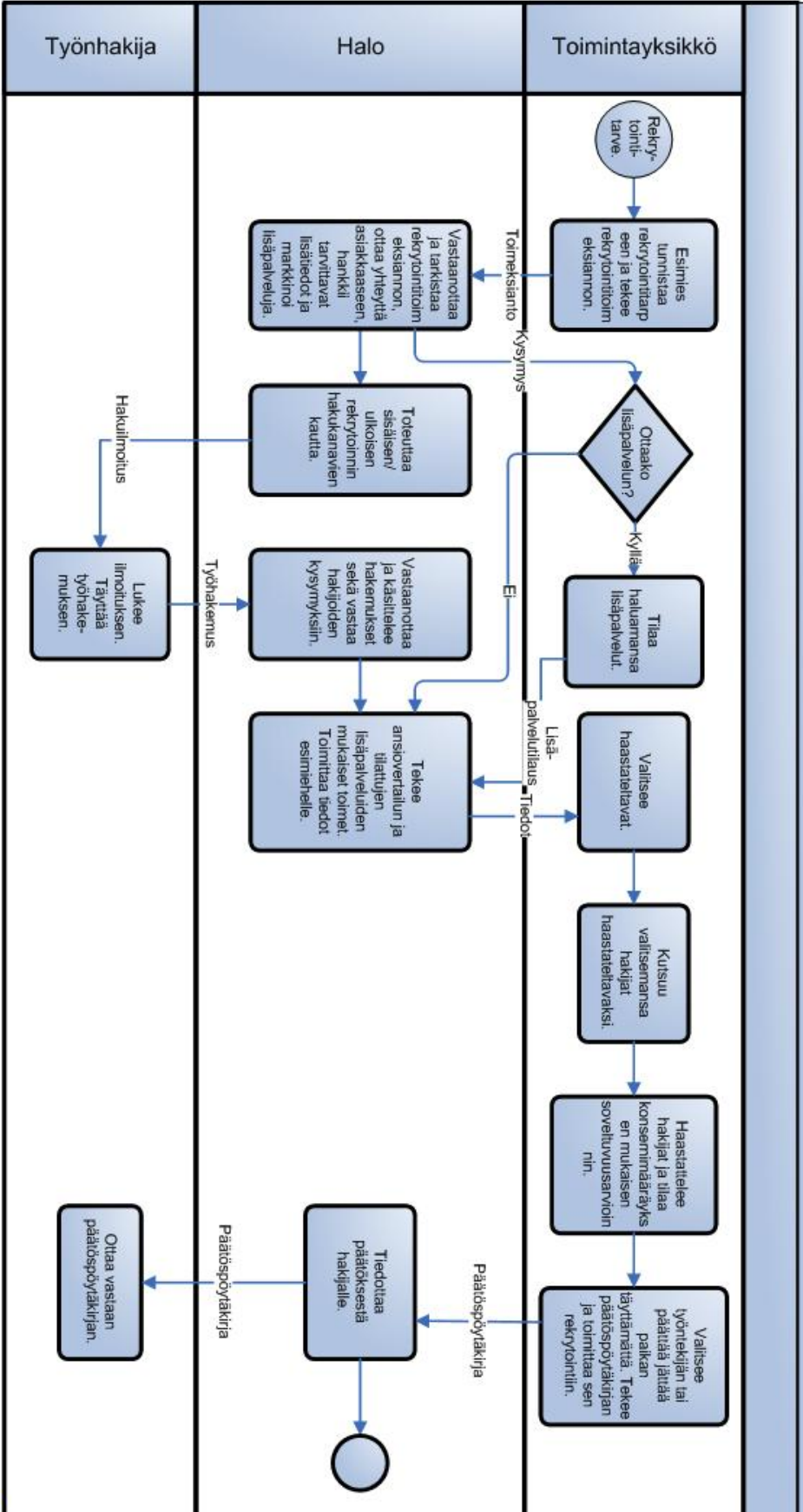
LIITE 2, Teemahaastattelurunko

LIITE 3, Litteroitu anonyymi tutkimusaineisto

LIITE 1, Prosessikaavio



Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi



Kuvauksen hyväksyjä ja hyväksymispäivämäärä: Jarmo ynnäs 28.11.2011.
Kuvauksen päivittäjä ja päivöspäivämäärä: HALO:n prosessiryhmä 28.11.2011.

LIITE 2, Teemahaastattelurunko, sisäiseen käyttöön

1/2012

Tutkimushaastattelu HALOn rekryointipalvelujen asiakkaille

Uusien palvelutuotteiden kehittäminen Tampereen kaupungin
Hallintopalvelukeskuksen rekryointipalveluille

Tutkimuskysymykset:

- Millaisia uusien rekryoinnin palvelutuotteiden tulisi olla?
 - Miten tuoda uusiin tuotteisiin selvästi esiin asiakkaan niistä saama hyöty?
 - Mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan?
 - Millaisessa muodossa uudet tuotteet hinnoitellaan ja markkinoidaan?
-

TEEMAT & avustavia kysymyksiä

PALVELUN HYÖTY

- Mikä on yksikön kokonaishyöty rekryointipalvelujen keskittämisestä?
- Mitkä ovat tärkeimpiä hyötyjä rekryointipalveluja käytettäessä?

PALVELUN SISÄLTÖ

- Mitkä palvelut toimii nyt?
- Mitkä palvelut ovat tärkeitä ja hyödyllisiä?
- Onko vähemmän tärkeitä, jopa turhia palveluja?
- Mitä toivotaan lisää? Mitä ei vielä tarjota?
- Mistä ollaan valmiita maksamaan?
- Mikä on se olennaisin (kokonaishyöty), mitä rekryointipalvelut voivat tehdä hyväksenne ja puolestanne?
- Millaisessa muodossa palvelu halutaan ostaa?
- Rääätälöinti, kokonaispaketti vai nykymuotoinen palvelutarjonta?

YHTEISTYÖ JA VUOROVAIKUTUS

- Toivoisitko asiantuntijan tutustuvan yksikköönne henkilökohtaisesti?
- Halutaanko rekryoinnin suunnitteluun varata enemmän aikaa?
- Mistä lähteistä toivotaan saatavan ja löydettävän tietoa ja ohjeita rekryoinnista?
- Kuka hoitaa rekryointiasiat, keneen HALOsta oltaisiin mieluiten yhteydessä?

PALVELUN HINTA

- Hinnoitteluperuste?
- Millainen olisi paras laskutustapa?

LIITE 3, Litteroitu anonymi tutkimusaineisto

I Ryhmähaastattelu

5.1.2012

Kutsutut haastateltavat:

A

B

C

PALVELUN HYÖTY

B: Pitkä ura takana, ennen tein rekrytointeja ihan lehti-ilmoituksista lähtien, ne kiersivät jossain katsottavina, mutta hyvin pitkälle ne tehtiin itse. Vaikka tieto tuotetaan itse ja tehdään ne, ilmoitus kiertää tänne HALOon ja täällä hoidetaan viralliset rekrytointi-ilmoitukset lehteen. Siis toinenkin sellainen mikä on jäänyt pois. HALO tekee lehteen rekryilmoitukset jotka ennen tehtiin yksiköissä.

C: Huomannut, kun meillä on paljon noita rekrytointeja, kaiken muun työnkuvaan kuuluvan hoidettavan ohessa, se säästää tosi paljon, ettei tarvii itse laatia lehteen mitään ilmoituksia, kun se ei kuitenkaan ole sitä ominta osaamista. Tällaiset jutut on keskitetty tänne HALOon, jossa ihmiset osaa hoitaa ne hyvin.

B: Jos saan jatkaa, on ne yhteenvedot niistä haku...

C: Aivan ne ansiovertailut ja nää. --

B: Tarkastetaan haastatteluissa, mutta ne tulee kirjallisena sähköisesti.

C: Hieno alustus siihen mistä lähtee itse viemään eteenpäin. Ei tarvitse itse ottaa vastuuta siitä onko hakija kelpoinen vai ei, se on tsekattu valmiiksi.

B: On ihan viime aikoina tapahtunut, ei ollut alusta asti.

B: Todistukset katsotaan.

C: Vastuu ehkä väärä sana, mutta sellainen alku-tsekkaus, että pystyy itse siitä lähtemään.

A: Pääasiat varmaan tulikin, on lehti-ilmoitukset, mutta tietysti me niistä sisällöistä vastataan itse, tuotetaan ne. Prosessi on sujuva, se menee eteenpäin ja se on toiminut ihan hyvin. Ansiovertailut, vuosien saatossa käytäntö varmaan hiukan vaihdellut, mitä kelpoisuusehtoihin tulee, tulkinnat siitä että kuka pääasiallisen vastuun kantaa, että jos tultu tähän, että yksiköissä kelpoisuudet/kelpoisuusehdot tulkittu oikein, se on ihan selkeä linjaus ja sitten tehdään niin, mutta

välillä oli toisenkinlaista tulkintaa. Tiedotusmenettelyn kannalta ajateltuna, olisi voinut aktiivisesti tiedottaa, että nyt tehdään näin.

B: Mielestäni hyvä tarkennus. Mulla on se käsitys, että se joka rekrytoi, vastaa siitä, mutta kun tulee yhteenvedot niistä ansioista ja koulutuksista yms. Siinä lukee että ”kelpoinen”. Olisi hyvä lisäksi lukea, että tämä on hyvä vielä tarkistaa. Varsinkin terveydenhuollon puolella viimeaikoina ollut kaikkienkokoista, joten kaikki varmaan kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, että todistukset tulee katsottua, mutta se ei tarkoita että todistus on oikea, se voi olla väärennettykin.

C: Kyllä mäkin sen ihan automaattisesti pidän itsestäänselvyytenä, että yksiköllä itsellään, joka rekrytoi, on se vastuu lopullisesta tsekkauksesta ja pyytää haastatteluun työtodistukset. Mutta jos on itse lukiessaan epävarma, ammattitutkinnoista yms. Niin voi katsoa, että ahaa, HALO on tulkinnut ne näin. Ja oli jossain tapauksessa tilanne, ettei oltu ihan varmoja, ja saatiin heti täältä HALOltä hienoa apua ja selvitystä, ettei se ollut oikein. Tulee itsekin tarkemmaksi kun katselee niitä.

B: Haluaisin vielä lisätä sen, että hakuilmoituksessa pitäisi olla niin tarkkaan se kelpoisuus ja nämä vaatimukset, että kyllä meidänkin puolelta pitäisi varmaan tarkistaa että informaatiota on riittävästi. - Tiedetään kuka on kelpoinen hakemaan.

C: Se kelpoisuus, oli ettei pysty muuttelemaan, täytyy olla tarkka.

B: Siinä on valitusperusteetkin, perustuvat siis siihen hakuilmoitukseen.

Haastattelija: Onko joku suurempikin hyöty kuin ansiovertailussa ja hakuilmoituksissa auttaminen?

A: Se että saa sen ansiovertailun valmiina, koska aikaisemmin se kirjoitettiin itse. Se on suuri työajan säästö. Sitten nimenomaan näihin kelpoisuusehtoihin, kyllähän se on aina viimekädessä jäänyt itselle, että huolehtii että se tulkitaan oikein.

B: Siinä kun itse lukee HALOltä saatuja yhteenvedoja ja kutsuu haastatteluun, voi ajatella että mitähän tämä.. haluaisin tästä nyt enemmän tietoa, että haastattelutilanteessa on ne todistukset mukana ja pystyy tarkistamaan, mutta toivoisin että on aika tarkasti suoritettut tutkinnot, missä oppilaitoksessa jne. Se voi olla vaikeaa niistä tehdä, mutta tällaiset perusasiat, isommat tutkinnot ja kokonaisuudet olisi hyvä olla aika tarkkaan. Että on riittävästi informaatiota kun kutsutaan haastatteluun.

A: Voisko lähtee.. Muistan kun oon itse tehnyt näitä hakijayhteenvedoja ennen HALOn aikaa ja on hirveen vaikea välillä tulkita ja nyt minusta tuntuu, että tämä lomake jonka hakija täyttää, että onko se hiukan kankea.

C: Mulla on sama.

A: Olisko siinä sitten kehittämisen varaa?

C: Varsinkin se ulkoinen, IMURI.

A: Jos sen tekisi helpommaksi täyttää, niin ehkä se olisi helpompi tulkita siinä ansiovertailua tehdessä.

B: Ihan totta.

C: Oon kuullut monesti ja itse kanssa täyttänyt sen ja huomannut että se on aika ..? Helpompia-kin on olemassa, mutta varmaan vaikeampiakin. Hei siihen ansioluettelovertailuun, olenko väärässä, mutta siinä ei ollut syntymäaikoja?

C: Se auttaisi paljon kun näkisi minkä ikäisestä ihmisestä on kyse.

B: Se helpottaa kyllä usein, kun monet ei laita. Kun olin [REDACTED] siellä oli paljon rekrytointeja ja henkilöt jotka haki eivät laittaneet ollenkaan sitä kertomusta sinne perään, että olen tämä ja tämä henkilö ja olen suorittanut sitä ja tätä. Toiset laittaa ja siitä saa valtavan hyvän kuvauksen heti, että toivoisi että he käyttäisi ja täyttäisi sen, mutta kaikki ei laita. Se aina helpottaa kun tulee jonkunlainen käsitys.

C: Siellä IMURIssakin on mahdollisuus laittaa liitteeksi oma ansioluettelo ja hakemus.

C: Mä muistan että oon itse laittanut, onko ne ollut noi ihmisten itse tekemät ansioluettelot ja hakemukset, oli jotenkin selvempi luettelo, selvempi lukea kun poimia niistä. Itse käyttänyt, että on jotenkin itse liittänyt siihen, mutta monet ei tee sitä kuitenkaan. Se ei tietysti HALOn palvelu.

C: Itse näen hyötynä sen ajansäästön. Ei kaikkea tarvitse ruveta itse tekemään.

B: Niin tähän oli nyt rekrytoinnista? Sittenhän on tämä sijaisrekrytointi. Kuuluuko se tähän?

B: Me toivottaisiin, että sijaisrekrytointi, kun me tarvittais päiväksi tai kahdeksi, painotin edellisessäkin tätä koskevassa tilaisuudessa, että pitäisi olla sitä perehdytystä. Miten kaupunki voisi tulla vastaan siinä, että olisi mahdollisuus kaksoispalkkaukseen ja käydä perehtymässä, joko niin että olisi henkilöistä jotka suostuisi tekemään sellaisia päivän kahden, varsinkin näissä erityisyksiköissä. Mullakin on [REDACTED] [REDACTED] jotka vaatii ihan erityistä osaamista, sinne ei voida ottaa tosta suoraan ketä tahansa. Miten tää, se on mielestäni kaikkein suurin kysymys tässä. Vakivakansseihin saadaan aika paljon vielä henkilöistä ja sitten on enemmän ehkä sitä perehdytystä, sekin on tärkeää panostaa siihen kun tulee vakituisia. Mutta nämä sijaiset, lyhytaikaiset ja vähän pidempiaikaiset, se pitäisi kyllä jotenkin saada.. Kun toinen jää pois niin siihen tulee toinen tilalle ja jos et ole koskaan ollut kaupungilla töissä niin sä kerta kaikkiaan oot ihan ihmeissäsi että mitä, miten tästä jatketaan. On Pegasos-tunnukset, kaikki atk-jutut, toimipaikkojen perehtyminen ja avaimet. Siinä on niin paljon, että sen prosessin auki kirjoittaminen ja miettiminen, että mitä siinä tehdään yhdessä HALOn kanssa, se auttaisi meitä kyllä todella paljon. ..Se on se rahakysymys sitten. Ja se työ pitäisi aloittaa heti, asiakkaat odottaa oven takana, pitäisi olla heti valmis tekemään sitä työtä.

A: Meillä ei sijaisrekrytointi ole ollut käytössä ollenkaan, en osaa siihen sanoa, mutta sinänsä allekirjoitan nämä ajatukset tästä perehdytyksestä, jokaisen.

B: Meilläkin on tietysti sijaisenottokielto ollut nyt mutta on palveluita jossa on pakko aina olla joku paikalla. Se oli semmoinen suuri...

C: Mä en oo sitä itse käyttänyt, mutta oli juuri viimeviikolla meidän [REDACTED] kanssa palaverissa, että miten sitä pystyisi meille kehittämään ja otti meidän toiveet ja kehittä-

misideat huomioon. Se oli hyvä palaveri ja ne sitä käyttää jo jonkin verran, mutta [REDACTED] onkin helpompi ottaa sen kautta. Siitä on siis kyllä hyötyä ollut sinne ja saatu ripeästiikin muutamiksi päiviksi. Mutta muilla yksiköillä meillä ei kai vielä ole käytössä. Mutta sekin on kehittynyt ja varmaan kehittyy.

B: Musta se on tietysti suurin asia se, että kuka sen maksaa sen palkan siitä perehdytysajalta. Meillä esimerkiksi jos joku uusi henkilö tulee [REDACTED], se sitoo sen toisenkin henkilön eikä hänkään pysty tekemään omia töitään. Se vie niin kuin sen toisenkin henkilön työajan. Se on suuri ongelma.

C: Se on joo, kun siellä on niitä ulkopuolisiakin kaupungilla, että jos joskus täärppää sellanen joka on vanha tekijä tai näin joka osaa hommat.

B: Niitä ei tahdo olla.. Joskus kun on juuri jäänyt eläkkeelle niin saattaa tulla päiväksi, sellaisesta on hyötyä.

C: Mutta sinänsä ihan hyvä idea se sijais.. Niille aloille jotka pystyy hyödyntämään. Erikoisalat on aina vaikeita.

B: Kyllä. Yksihän on se varahenkilö tai vippi, miksi sitä nyt sanotaankaan, mutta ne on tullut niin kalliiksi, että katsottu että ne on purettu. Ja sehän ei oo kauheen järkevää kyllä kun ajattee, että kuitenkin odotetaan että suoritteita tulee ja palvelua tulee. Se on meidän suurin ongelma.

Haastattelija: Jos mietitään rekrytointiprosessia alusta loppuun, niin onko jotain kohtia siitä missä HALO voisi olla teille vielä enemmän hyödyksi? Kun vertaa nykytilanteeseen, niin mikä olisi optimaalinen kehitysaskel parempaan, missä se voisi tapahtua?

A: Vaikee nyt ajatella..

C: Olen ollut niin vähän.. Mehän aika paljon itse, haastatellaan ja näin. Mutta se mä tiedän että täältä on aina mahdollisuus saada apua. Mikä on kyllä todellinen hyöty, jos ei ehditä itse tekemään.

B: Tullut jo

A: Minusta se rajoittuu näihin rutiineihin, mikä se apu voi olla. Ei me voida tavallaan ulkoistaa haastatteluja esimerkiksi, koska henkilöihin pitää tutustua ja saada heistä vaikutelma ja käsitys. Niin...

C: Niin täysin ulkoistaa, mutta niin että apukaverin saa jos tarvii, jos on uusi ihminen ja ei ole organisaatiosta mitään taustaa.

A: Niin juu se on tietysti yksiköstä riippuvaista, että mikä tilanne on missäkin, aivan.

B: Mä oon ihan samaa mieltä, että siinä haastattelutilanteessa, niin kyllähän ne työpaikan henkilöstö ja haastattelijat tietää minkälainen se työtehtävä on, että se on taas oma prosessinsa sitten, että jos se esimerkiksi tekee HALO, niin kuka sen päätöksen tekee sitten. Siinä on niin monta asiaa, että mä en nää että siinä voisi olla sitten.. Mutta se perehdytys on sitten, että sen yhdessä miettiminen, että miten siitä saataisiin sujuva, olisi joku yleinen käytäntö ja tällainen. Koska

usein ne on, esimerkiksi meillä [REDACTED], saman tyyppisiä ne tehtävät, että ne rutiinitehtävät voisi perehdyttää vaikka HALOn toimesta, ja kuka sen palkan maksaa siltä ajalta. Että siitä saataisiin vakiintunut käytäntö. Sehän auttaisi jo että osaisi käyttää Pegasosta ja osaisi ne työpaikan rutiiniasiat ja olisi valmis tulemaan siihen ja heti aloittamaan. Mutta se olisi varmaan jonkun oman työpajan paikka se, että miten se tehtäisiin. Ja sairaalassa on varmaan vähän eri asia. Ja kotihoiossa on taas ihan eri asia, esimerkiksi katoen kotihoion henkilökuntaa, niin yhdellä oli varmaan kaksikymmentä nimeä ja hän haki sijaista nyt jossain. Kaikissa on se sama tilanne, että kotihoiossa puuttui väkeä ja hän mietti että pitääkö itse lähteä kentälle vai.. Että tätä se on ja siihen varmaan toivottaisiin apua joka puolella.

Haastattelija: Miten te näette sen, että on haastatteluapuna? Ei niinkään että haastattelisi teidän puolesta vaan esimerkiksi hoitaisi haastattelukutsut tai olisi haastattelussa kirjurina?

C: Mä just sanoin että niin kuin apukaveriksi sellaiselle joka on varsinkin vielä.. jos ajattelen vaikka itseäni, että jos meillä ei ole sellaisia esimiehiä, jotka on hoitanut ja haastatellut vuosikymmeniä ja ei osaisi näitä juttuja, niin kyllä mä kaipaaisin, että olisi joku sellanen haastattelun ammattilainen siinä vieressä. Että mun mielestä se on hyödyllinen palvelu tarjota ja olla olemassa.

B: Tää on mun mielestä hyvä ehdotus että kun tiedän itsekin paljon tehneenä, että kun hakijoita voi olla vaikka kolmekymmentä ja niistä otetaan 5, 6, 7 haastatteluun niin siinä on aina oma vaivansa sitten saada näitä henkilöitä kiinni. Joskus se onnistuu ihan tosta vaan mutta joskus on ettei saa moneen päivään, joku on jossain Espanjan rannikolla tai missä vaan, mullekin joskus vastattiin jostain Espanjasta. Näissä olisi tosi hyvä..

C: Erittäin hyödyllistä palveluntarjontaa.

Haastattelija: Myös enemmän rekrytoineet voisi ajatella saavansa tästä hyötyä-kö?

B: Varmaankin juuri se, että sun pitää.. voi tietysti laittaa tekstiviestin, onhan se nykyään helpompaa kuin ennen kun oli vaan puhelin, mutta kuitenkin. Kyllä siinä se oma aika menee ja sun pitää kuitenkin tehdä siinä jotain muuta, tärkeämpää.

C: Senkin on huomannut, että aika paljon itselle se on paljon sellaista palaverissa ja työryhmissä istumista, että et sä voi siellä koko aika sitten olla puhelin kädessä tavoittelemassa.

PALVELUN SISÄLTÖ

Haastattelija: Onko hyödyistä vielä jotain, herännyt jotain johtopäätöksiä? Voidaan palata siihen myöhemminkin. Siirrytään sisältöön, vaikka on siitäkin jo puhuttu. Mitkä nykyisistä palveluista koetaan hyödyllisiksi? Jotain mitä ei vielä ole olemassa? Mikä nyt toimii hyvin? Ei niin hyvin?

A: Musta tuntuu, että tässä on tavallaan jo monta vuotta jo toimittu yhteistyössä niin nämä käytännöt on hioutuneet ja minusta tämä on parantunut kaiken aikaa. Yhtäkkiä aika vaikea kuvitella, että mitä vielä sisällöltä voisi toivoa. Tähänastisessa keskustelussa on tullut jo aika lailla.

B: En minäkään huomannut niin tarkkaan, että puhuin hyötyjen lisäksi jo sisällöstä.

Haastattelija: Eli tosiaan se ansiovertailu ja sitten tähän sijaisiin ja perehdytykseen kaivattaisiin lisää..

Kaikki: Kyllä.

Haastattelija: Entä jos miettii uutta ratkaisua. Koetteko että nykymuotoinen, että jokaisen palvelun saa valita itse, että se toimii vai entä sitten kokonaisratkaisu, yksi kokonaispaketti?

A: Tässä kun kuuntelin että miten erilaisista lähtökohdista ja tarpeista me tullaan, niin kyllä mä näkisin että sellainen moduuleista koostuva palvelupaketti on hyvä. Käytännöt on erilaisia. Että jos on vastikään tehtävään tullut ja kaipaa apua niin sitä on saatavilla ja toisessa yksikössä on vakiintuneet käytännöt ja tavallaan prosessit hoitaa asiat. Ja voi olla koska meillä on erilaiset henkilöstöt rekrytoitava niin niistäkin tulee omat käytäntönsä. Ja käytetäänkö ulkoista hakua vai käytetäänkö sisäistä hakua, sekin vaikuttaa aina. Olen sitä mieltä että voisi valita ne palvelumuodot joita käyttää.

C: Munkin mielestä vähän sellainen vapaaehtoinen. Sekin on aina tilanteesta ja rekrytoinnista riippuen että mitä tarvitsee.

A: Ja jos on sellainen sanotaan yhtenäinen palvelupaketti, vai, niin se saattaa joskus olla kovin raskas johonkin rekrytointiin.

B: Kyllä, että voisi valita semmoisesta palveluvalikosta. Mä ajattelen tätä sisältöä vielä ja näihin tapoihin, niin musta se perehdytys on niin tärkeä asia, että se vaikuttaa jo siihen että moni tulisi jos olisi hyvä perehdytys. Voisko siinä olla, kuuluuko tää siihen sisältöön, ehkä joku uusi innovaatio, että olisi joku perehdyttäjä. Että olisi oikeen sellainen ammatti kuin perehdyttäjä. Eli johonkin määrättyihin, niinku [REDACTED] on ihan erilaista ja teillä on [REDACTED] ihan erilaista se työ, että olisi joku tällainen henkilö joka olisi siinä saatavilla ja hoitaisi tämän perehdytyksen: nyt tämä on teille valmis henkilö, olkaa hyvä nyt hän voi aloittaa. Eikä niin että se henkilö joutuu niin, aikamoiseen tilanteeseen ja vastuuseen ja muuta että...

A: Musta tuntuu että tässäkin on eroja, että teillä puhutaan niin paljon suuremmista henkilömääristä kuin meillä esimerkiksi, että mä en kokisi, että meidän sisäisiä prosesseja hoitaisi se perehdytys erilaisille ammattikunnille. Ja mä koen että teillä on niin suuret henkilömäärät suhteessa meihin että teillä varmaan olisikin ihan hyvä, että olisi tällainen, mutta mä en osaa kyllä kaivata.. Eikä meillä olisi töitäkään tällaiselle perehdyttäjälle vakinaisesti.

B: Se on ihan sama kun meillä on oppilaitosten kanssa, [REDACTED] opiskelijoiden, tätä käytännön harjoittelua, niin nythän on saatu näistä oppilaitoksista opettajia, tai siitenhän se on niikuin tämmöinen [REDACTED]. No kuitenkin kun [REDACTED] puolella on tällaisia koordinaattoreita, jotka tekee yhteistyötä oppilaitoksen kanssa, että ne osaa toimia siellä kentällä ne opiskelijat. Tässä on nyt vähän saman tyyppinen, että onko se nyt sitten rekrytoinnin puolelta vai meidän puolelta, mutta jotenkin yhteistyössä se pitäisi tehdä, kun se rekrytointi tapahtuu kuitenkin. Että miettii se että.. Mutta ongelmahan on että ei ole rahaa. Tehtäis varmaan vaikka mitä mutta ongelma on että mistä sitä rahaa otetaan.

C: Ajattelitko sä sitä perehdyttäjää enemmän niin kuin siihen ammattiin vai järjestelmiin, niin kuin ohjelmiin..

B: Sekä että. Koska jos on [REDACTED], niin sä et välttämättä osaa niitä mitä työpaikka vaatii, jos tulet uutena henkilönä. Sä osaat [REDACTED], mutta sä et osaa niitä käytännön juttuja, mitä esim. [REDACTED] tarvitaan tai [REDACTED] [REDACTED]. Eihän sulla voi olla siinä käsitystä siitä, eikä valmiutta. Ei oppilaitokset.. antaa tietysti valmiuksia mutta ei perehdytä siihen tehtävään. Niin tämmöistä kaivataan. Ja sen voisi ihan hyvin tehdä yhteistyössä, jotenkin miettiä sitä. Ja sama on [REDACTED] on hyvin eri käytännöt, [REDACTED] [REDACTED], joka puolella. Mutta mikä se sitten on, se täytyis ihan miettiä se, miten se järjestetään ja mikä se sisältö siinä olisi.

B: Samoin se koskee [REDACTED] tulee ihan tosta jostain [REDACTED] mistä niitä nyt tulee, niin eihän ne välttämättä.. Että osaavat sen työnsä varmasti mutta eivät osaa niitä, niillä on vähän erilainen tilanne koska niillä on kapeampi se sektori mitä ne hoitaa. Mutta siinäkin on monta asiaa.

C: Ihan hyvä idea lähtee siitä viemään sitä eteenpäin.

B: Joilla on pitkä työkokemus juuri siitä alasta. Esimerkiksi hyvä siinä ennen kuin jää eläkkeelle, kun on pitkä kokemus, niin voisi tehdä tätä. Mutta tietysti siinä on sekin, että kun eihän se ole jatkuvaa se perehdytys, ja nyt vielä vähemmän kun ei saa sijaisia palkata, niin jotenkin.. Mutta kyllähän nyt monen paikan pitää kuitenkin tulla toimeen, tuottaa palveluja ja jonkun verran niitä sijaisia rekrytoida ja uusia henkilöitä, niin tehtäisiin yhteistyötä. Esim. [REDACTED] [REDACTED] voisi olla oma ja näin. Niin kuin nyt on niiden oppilaitostenkin kanssa on toimittu.

C: Ja varmasti riittäisi sitten.

B: Ei meilläkään [REDACTED] ole, mutta tiedän että [REDACTED] on ja [REDACTED] puolelta yhteistyötä.

Haastattelija: Tuli ainakin että paketti olisi raskas, mutta.. kyllähän sielläkin saattaisi olla valinnanvaraa. Kaikki olisi siis käytettävissä ja niistä valitaan ne omat. Se olisi siis kerran maksettu palvelukokonaisuus, mistä valitaan omansa, vai onko se mieluummin, että maksaa kerrallaan sen, minkä tarvitsee?

A: Kyllä mä näkisin tän jälkimmäisen vaihtoehdon käyttökelpoisempänä. Ns. on-demand -palvelu.

B: Niin, tarpeen mukaan.

B: Jotenkin, no sisällöstä... tavallaan liittyy, niin nämä ilmoitukset. Kun katsoo esimerkiksi tota omalta puolelta [REDACTED], varsinkin [REDACTED] lehdessä on eri kuntien ilmoituksia, eli annetaan sitä ideaa, että meillä on valtavan hyvä organisaatio toimia, meillä on uudenaikaista innovaatiota, kaikkennäköistä, niin Tampereen kaupungilla on aika jäykkä tämä ilmiä. Joillakin ehkä, oon nähnyt, mutta sitä ilmettä enemmän. Ja sit tietysti että tämä perehdytys olisi yksi valtti, että perehdytämme hyvin työtehtäviin, ja muuta. Tuoda tätä tällaista innovatiivisuutta siihen, että olisi vielä houkuttelevampaa tulla tänne töihin. Joskin meillä on vielä hakijoita näihin vakantuisiin vakansseihin ollut, mutta tän tyypistä.

C: Itseä vähän häiritsee kun on tää Infran tilanne, että on tullut jäykempää tosta koko prosessista ja siitä että saako edes lehti-ilmoituksia tai tällaisia, minkä pitäisi melkein automaattisesti aina.. Että on selvää että saa hakea kuitenkin ihmisiä, kun ne kiertää ensin sisäisessä haussa ja vähän ulkoisessakin, kenellä vaan mahdollisuus hakea työpaikkaa. Vähän kitsasta joskus..

A: Varmaan samaa asiaa, mut en tiedä onko, voidaanko tässä keskustelussa ottaa kantaa siihen hakumenettelyyn ulkoinen/sisäinen -haku, mutta minusta se ei ole yksiselitteisesti hyvä asia, että meidät velvoitetaan, varmaan terveystoiminta on sama, ensin tähän sisäiseen hakuun, koska kyllähän se tekee meistä aika sisäänpäin lämpiäviä. Ja totta kai on niin, että me tunnemme ne henkilöt silloin kun he ovat meillä pitkään olleet sijaisena ja näin, tietyllä tavalla riskejä myös minimoidaan kun tunnetaan henkilöt, mutta kyllähän se tietyllä tavalla kapeuttaa, että meidän täytyy aina niistä muutamista jotka on ollut meillä sijaisina ja jotka sillä hetkellä kun toimi on haettavana sattuu olemaan töissä. Että se on aika sattuman kauppa kuka sitten tulee valituksi, että minusta se olisi, jos ajattelee Tampereen kaupungin etua, olisi hyvä että voitaisiin hakea valtakunnallisesti, parhaita hakijoita Suomen maasta. Eikä sillä tavalla, että ketkä ovat meille sattuneet pääsemään sijaisiksi, niin heistä.

C: Mä näen ton vähän erilailla, mun mielestä on hyvä, että on sisäinen haku, koska meitä on kuitenkin aika laaja porukka kaupungilla töissä. Ja kyllä siellä hyviä on, annetaan niille eka mahdollisuus päästä uusille poluille tai urille. Toisaalta joskus on hyvä saada heti ulkoiseen, mutta mun mielestä siinäkin pystyy hakemaan niitä poikkeuslupia, että voi mennä suoraan ulkoiseen. Mutta joskus näen ton sisäisen hakun, kun ajattelee itseään.

B: Mä en ymmärrä sitä, kun jos on ulkoinen haku, niin sitähan voi hakea kaikki, jotka on sisäläkin, mä en ole koskaan oikein ymmärtänyt sitä. Ja sitten se, että jos ei sisäisellä haulalla ole saatu riittävän päteviä, ei kelpoisuudet riittäneet jne. Joudutaan sitten kuitenkin tekemään ulkoinen haku. Siihen menee valtavasti aikaa, eikä me saada niitä toimia. Se on niin rasittavaa kyllä että. Mä en oo oikein ymmärtänyt sitä. Meillä on paljon henkilöitä jotka haluaa vaihtaa tehtäviä ja sitten on näitä ns. vajaakuntoisia, jotka ei jotain tehtävää pysty tekemään, niin ymmärrän että kaupunki haluaa jotenkin sijoittaa ne, mutta miksei ne voi siitä huolimatta sitten katsoa siinä vaiheessa ennekuin ne laitetaan, niin katsoa sitä. Kun varmaan se on siinä ajatuksena sisäisessä haussa, että pystytään tsekkaamaan, että ei tätä. Mutta kyllähän se sama tulee ulkoakin kun se lupa haetaan. Täältäähän se lupa tulee, että mä en oikein ymmärrä sitä perustetta.

A: Puhun nyt tietysti, [REDACTED] on sama juttu, että on nämä tietyt kelpoisuudet ja sama on [REDACTED], meillä on tarkat kelpoisuusehdot, että ei se tavallaan auta kaupungin työntekijöitä, vaikka ne laitetaan laajasti sisäiseen hakuun, koska me tiedämme ne henkilöt jotka ovat meillä töissä jo, ei heitä ole muualla kaupungin organisaatiossa. Se ei avaa muille mitään mahdollisuuksia, joilla ei ole kelpoisuusehtoja.

C: Se on varmaan aika ammattikohtaista. Meillä on [REDACTED] yli [REDACTED] nimikettä kuitenkin, niin meillä se on vähän eri asia., sinne mahtuu vaikka mitä osajaa, niitä löytyy kyllä.

B: Mutta nehän voi sitten, jos ajatellaan että kaikille ei tuu näitä lehtiä eivätkä he näe näitä lehti-ilmoituksia niin nehän on kaikki siellä Loorassa, siellä on ulkoiset ja sisäiset, luulisi että se kyllä toimii. Että mä en oikeen.. Sitä voisi tietysti kysyä teiltä, että miksi se on näin, vai mikä se idea on siinä.

A: Se ei varmaan oo HALOn päätettävissä, kaupungin.. Mutta otetaan nyt esille.

B: Se maksaa, se on se, se kustantaa se lehti-ilmoitus. Mutta mehän se maksetaan.

A: Se pitää maksaa kaksinkertaisesti kun ensin on sisäinen haku ja sitten on ulkoinen haku.

B: Ja sitten menee aikaa siinä.. Ja kaikki voi kuitenkin hakea ulkoiseen vaikka olisi sisältä.

C: Näen kyllä ihan hyvänä, toisaalta. Se on kaksipiippuine asia.

A ja muut: Se on ammattialasta riippuva.

B: On sellaisia paikkoja.

C: Joihinkin täytyy saada huippuosaaja.

B: Ja on niitä harvoja, ettei Suomessa ole montaa. Eikä niitä välttämättä saa..

B: Ja sitten pitää tehdä se sisäinen haku, sehän siinä on kun se ei toimi.

C: Ei ole sillai HALOn asia, mutta se on HALOn asia, jos on epävarma ja haluaa apua, niin täältä on hienosti saanut apua ja vastauksia. Mullakin oli yksi, johon oli myönnetty poikkeuslupa, siihen liittyen kun tarvitsin lisätietoja. Mutta näen kanssa sen lehti-ilmoittelun edelleen tärkeänä, on se sitten millainen vaan, mutta sitä näkyvyyttä. On kiva kun se hoidetaan täältä keskitetysti. Ja nyt kun on taas menossa niin siinä on eri paikkojen hakuilmoituksia niin kuinka ennen on toiminut jos yksiköt on itse laittaneet ne? Onko ne olleet kaikki irrallaan kun ei ole tällaista koottua?

A: Me tehtiin itse hakuilmoitukset ihan kuin tänäkin päivänä, mutta ne meni vaan Hekyn kautta.

C: Tuolla saa ainakin kivasti näkyvyyttä kun on isompi mainos missä on eri aloja.

A: Sunnuntai-päivän Aamulehdessä ja lauantain Tamperelaisessa, ihan samalla tavalla ne oli... ulkoisesti asiakkaan näkökulmasta.

B: Mutta hallintokunnittain.

YHTEISTYÖ JA VUOROVAIKUTUS

Haastattelija: Jatketaanko yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta? Sitäkin on sivuttu, mutta ehkä siihen voisi tulla jotain uuttakin. Miten teidän mielestä nyt toimii? Mitä kaivattaisiin lisää, tai muutoksia? Miten kommunikointi nyt tapahtuu?

A: Mä olen ainakin kokenut ihan myönteisenä. Sähköpostiviestintähän on se yhteydenpitokeino ja nopeasti saan vastaukset ja ystävällisesti, mulla ei ainakaan ole mitään huomautettavaa.

C: Mä olen niin positiivisesti yllättynyt, kuinka ihanaa apua ja nopeasti saa vastauksia. Ei voi olla kuin tyytyväinen.

B: Kun joskus on kiirekin, muistan joskus kun piti saada tietyn päivän lehteen, niin sai kyllä tosi hyvin. Mutta näiden innovaatioiden kehittämistä ja yhteistyötä, sitä kyllä kaipaisin. Siitä pitää tietysti varmaan neuvotella, en tiedä nyt kenen kanssa, mutta..

C: Ja mulle järjestettiin perehdytystä näihin palveluihin täällä ja sitten meillä oli yhteistyöpala- veri sijaisrekisteri-asiassa ja nyt on tämä. Mä ainakin olen saanut sen kuvan, että palautetta ote- taan hyvin vastaan ja halutaankin sitä. Ja sitten tietysti perehdyttää.

Haastattelija: Jos miettii hakuprosessia, olisiko siinä esimerkiksi, olisiko tärkeää että henkilöstö- asiantuntija tulisi konkreettisesti vierailemaan teidän yksikössä ja pitämään sellaista palaveria vai onko ihan riittävää tämä sähköpostiyhteydenpito?

A: En minä ole osannut kaivata enempää.

Haastattelija: Jos annettaisi mahdollisuus, niin tuntuisiko siltä, että sitä voisi tarvita?

B: Jossakin on, esimerkiksi [REDACTED], niissä kelpoisuusvaatimuksissa, niin jotenkin, että mikä se sitten missäkin yksikössä on, mutta sitä aina miettii että miten sen laittaa sinne. Että mitkä ne pätevyudet on. Mäkin olen saanut monta kertaa palautetta, että pitääkö se nyt olla sit- ten [REDACTED] maisteri tai kandidaatti, nehän on ne yleisimmät. On semmoiset yleispäte- vät ohjeet valtakunnallisesti, mikä pitäisi olla se kelpoisuus, niin olen saanut joskus palautetta, että ai sä laitat nää kaikki, että tarvii ko sen nyt olla maisteri, vähän tällä lailla niin kuin.. Olisi hyvä siis olla selvät pelisäännöt, että mitkä ne (kelpoisuudet) sitten on. On niitä sitten 2 tai 3 tai 4. Joskus näkee että se on aika kirjavaa se. Ja luulen että jokainen painii vähän sen saman asian kanssa. Se ei ole niin selkeä se, mihin vaaditaan mitäkin kelpoisuuksia. [REDACTED] [REDACTED], se on ihan selkeä, ja [REDACTED] ja muut, mutta on varmaan semmosia, missä pitää vähän miettiä että mikä se on tässä työyksikössä.

B: Innovaatioista ainakin vielä... Mietin vaan sitä, että kuuluuko tähän nyt ne uudelleensijoit- tamiset? Kyllähän ne kuuluu rekrytointiin.. Että siihen toivoisi, miten sen nyt sanoisin... Ne on usein aika vaikeita tapauksia. Meilläkin on nyt yksi menossa ja tämä henkilö ei, ihmiset on tie- tysti erilaisia, mutta hän ei itse ole kovin aktiivinen ja odottaa että täältä tulee valmis paketti. Ja me ollaan kauheen huolissamme, että mitä tässä tapahtuu, kun hän ei pysty sitä työtään teke- mään ja on välillä sairauslomalla. Ja hänen odotukset on ehkä.. Ei aina välttämättä löydy sellaista. Että jotenkin sitä kehittäisi, näitä uudelleensijoituksia.

A: Toki ymmärtää, että se on vaikea asia hoidettavaksi. Että löytyisi sellainen tehtävä johon henkilö ominaisuudet ja taidot soveltuu. Joskus tietysti toivoo että sitä vastaanottavaa yksikköä kuunneltaisiin hiukan herkemällä korvalla.

B: Sellaisia koe-juttuja tulee ja ne ei.. Usein se yksikkö tietysti tietää, mutta toisaalta toivoo si- täkin, että on avoimuutta ja halukkuutta tehdä yhteistyötä kaupungin eri yksiköiden välillä. Ei se aina se työntekijä joka tulee ole sellainen, että hän ei selviäisi siitä tehtävästä ehkä.. Se on vai- kea asia, millä siihen saisi sellaista avoimuutta ja sellaista. On ihan hyviäkin kyllä. Ei ole rekry- toinnin puolelta sanottu, että pitää ottaa, vaan on voitu keskustella ja aikaa on voitettu niinkin, että henkilö on sitten ymmärtänyt ettei tämä ole hänelle oikea tehtävä.

A: Tässä on varmaan yksi pullonkaula nämä terveydentila-tiedot, joita ei vastaanottavalle yksi- kölle voida HALOsta kertoa. Kaikki jää tämän henkilön itse kerrottavaksi, mitä hän haluaa ter- veydentilastaan kertoa ja silloin tietysti ei ole ihan reilu peli, jos vastaanottava yksikkö ei tiedä,

minkälaisen henkilön terveydentilaltaan on rekrytoimassa, koska saattaa olla ongelmat pysyvät piilossa vähän aikaa, mutta paljastuvat sitten. Ne probleemat tietysti tulee hoidettavaksi siellä missä hän on töissä.

B: Kyllä mäkin olen.. Siitä on jo pitkä aika, oli [REDACTED] kysymys ja hän oli niin innokas tulee sinne töihin, ja kyllä me ymmärrettiin että ok, tule kokeilemaan, mutta melkein olin varma, hän oli avoin tiedoistaan, ettei siitä tule mitään. Totta kai monta kertaa, ihmisen täytyy saada kokeillakin. Se on sekä että, mutta.. Oli innokas ja halusi kokeilla, mutta näin se usein elämässä menee. Mutta tää on semmonen yksi juttu, mitä toivoisi kehitettävän, että löytyisi niille ihmisille omaa ammattia vastaavaa työtä.

Haastattelija: Olisitteko valmiita varaamaan lisää aikaa rekrytointiin? Riippuu tietysti tapauksesta, mutta esimerkiksi enemmän aikaa hioa lehti-ilmoituksia?

C: Riippuu kyllä niin paljon tapauksesta. Meillä sijaisrekisteri-palaverissa nousi esiin se, kun meillä on tulossa [REDACTED] paikka auki, se ilmoitus täytyy kyllä tehdä erilailla. Tullaan kyllä tekemään yhteistyötä, että saadaan sellainen kohdennetumpi. Joihinkin täytyy sitten panostaa enemmän. Me ollaan vähän sitä mieltä, että ne ihmiset, jotka sitä hakee, ei välttämättä mene sinne nettiin, kohderyhmä huomioon.

B: Ja sitä toivoisi, se on ollut joskus ennenkin, näihin ilmoituksiin ja muihin, että kun tulee muilta paikkakunnilta henkilöitä, niin avustetaan heidän asuntojen hankkimisessa, tai muuten, en tiedä onko sitten kauhean vanhanaikaista. Monta kertaa ihmisillä ei ole rahaa ostaa kallista vuokra-asuntoa. Kapupungilla voisi olla jotain yhteistyötä asuntotoimen tai muun kanssa, että olisi muutaman kuukauden asuntoja helppo saada jo valmiina täältä. Tukholmassa se on toiminnut, aina asunto valmiina.

C: Asuntopula on aikamoinen. Irtisanomisaikakin, kun on tulossa kuukauden päästä. Mistä saat?

B: Sehän siinä on se ongelma. Siinä pitäis varmaan tehdä, [REDACTED] ja [REDACTED], jossa tehdään kolmivuorotyötä, koska siellä se tarve on varmaan suurin. Olisi joku pienempi, ottaisi jonkun kokeilun siitä. Miten toimii ja mikä se tarve on, ja sitten vasta..

C: Sen sanon vielä hyödyistä ja sisällöstä, että toi Tampere-Rekry tuolla, sehän antaa aivan mainiota palvelua työnhakijoille, että nehän auttaa sähköpostin avaamisessa ja netti-ilmoitusten täyttämässä..

Haastattelija: Kuka on se henkilö joka hoitaa, kuka on yhteyshenkilönä rekrytoinneissa?

C: Mä olen meidän päässä, mutta sehän on se yleinen rekryn sähköposti, mihin yleensä laitan, [REDACTED] on usein toisessa päässä.

B: Tosi hyvin on toiminut kyllä.

C: Se kanssa, että mitä enemmän tässä on ja alkaa tuntea porukkaa ja kun on tavannut kasvokkain.

B: Ja meillähän kaikki rekrytoi kenellä on se oma vastuualue. Tietysti sitten on nämä sijaiset, mutta siinähän on monta tapaa.

A: Meillä mä hoidan keskitetysti.

Haastattelija: Voisin kysyä vielä sitä, että ovatko asiantuntijat täällä ensisijainen tiedonlähde vai mistä haluaisitte saada tietoa rekryointiasioista?

C: Mä tykkäisin että on yksi puhelinnumero joka antaa vastaukset tai jos ei anna vastausta niin antaa sen eteenpäin hoidettavaksi ettei lähde ihan arvalla soittelee joka paikkaan. Mä oon tykännyt, että tänne uskaltaa ottaa yhteyttä.

Haastattelija: Entä Loora, pitäisikö sielläkin olla kattavasti tietoja?

C: Kyllähän sielläkin, joskus haluaa kun on aikaa. Joskus on vaan niin tiukka paikka, että on saatava se vastaus heti.

A: Spesiaalijuttuja monta kertaa, että on parempi että saa selvitettyä yksityiskohtaisen asian puhelimitse. Tai sähköpostilla.

B: Esimiesneuvottelussa meillä on usein joku semmoinen kinkkinen juttu, niin silloin sitä yrittää soittaa esimiesneuvontaan, sanotaan että sähköpostitse kiitos. Eikä sitten saa välttämättä esimiesneuvonnasta puhelimitse. On paljon töitä ja näin, niin se vie paljon aikaa kun rupeaa laittamaan sitä asiaa paperille. Siinä menee yksi sivu ja se on niin monimutkainen, että olisi paljon helpompi saada se puhelinpalveluna. Vaikka sitten laittaisikin siitä jonkun kirjallisen myöhemmin. Puhelinpalvelu auttaisi paljon.

C: Kyllähän se on hyvä että on kaikkia oppaita ja tämmöisiä Loorassa , että hyödyllinen sekín.

PALVELUN HINTA

Haastattelija: Puhutaanko hetki vielä hinnasta, hinnoitteluperusteista? Mikä olisi mieluisin laskutusperuste?

B: Varmaan se, mistä tässä äsken puhuttiin, että olisi sellainen valikko, mistä voisi valita niitä palveluja. Se pitää tietysti rakentaa sitten erikseen ja mielellään varmaan yhdessä, tai kuinka vaan, mutta mitä ne kokonaisuudet sitten olisivat. Ei siis ihan pikkuisista, vaan olisi sellaisia hyviä kokonaisuuksia mistä olisi helppo valita omia tarpeita vastaavat.

A: Niin minäkin näkisin kyllä, että olisi, jos nyt ajatellaan tätä nykyisin toimivaa, on peruspalveluita joihin sisältyy tämä ilmoituksen käsittely ja ansiovertailun kirjoittaminen. Ja sitten sen lisäksi jos halutaan, haastattelutukea, se olisi haastattelutuki per rekryointi ja maksaisi jotakin, ja näin. Se olisi selkeä ja läpinäkyvä käytäntö.

B: Tietysti aina toivoo että ollaan tyytyväisiä teidän palveluun, mutta se hinta-laatu-suhde sitten kanssa. Nythän HALOlla on tavallaan monopoli, ei voi ajatella että ostettaisiin muualta. Että se olisi kohtuullinen.

C: Kyllä se varmaan on ollutkin, koska kyllä mä oon ainakin laatuun tyytyväinen. Mun mielestä ei ole mitenkään ylihinnoiteltu. Maksaa ne palvelut muualtakin.

B: En mä sitä tarkoita, mutta ettei se estäisi, että lähdetäisiin itse tekemään niitä. Ei se kaikissa asioissa, mutta tässä kun puhuttiin innovaatioita, niin olisi sellaiset hinnat, että ihmiset sitten niitä käyttäisi.

A: Tarkoitat siis, että olisi kohtuuhintaisia, jotta voidaan sitä palvelua käyttää.

B: Puhun tästä hinta-laatu-suhteesta, tarkoitan sitä juuri, että niitä käytettäisiin myös. Kun niihin panostetaan, ja sekin vie aikaa, ja helpottaa tehtäviä sitten.

Haastattelija: Tuleeko mieleen keinoja, joilla voisi hinta-laatu-suhdetta parantaa? Olisiko innovaatiot nimenomaan palveluissa vai minkälaiset asiat, asiakkaan näkökulmasta?

B: Varmaan sillä lailla, jos miettii tätä perehdytystä ja muuta, mistä olen paljon puhunut, että siihen tulisi sellainen valikko, mistä voisi sitten valita. Ja voitaisiin yhdessä se kehittää. Ja hinta olisi sellainen, että sitä voisi käyttää, ettei ajateltaisi, että se tehdäänkin itse. Että siitä olisi se hyöty, ajallisesti ja muuten. Yhteistyössä tehtäisiin, ja pitäisi ottaa mukaan kaikki laitokset ja muut, mitä mieltä he ovat siitä.

Haastattelija: Onko tässä vielä viime metreillä herännyt jotain? Jälkikäteenkin voi vielä ottaa yhteyttä, esim. HALOn kautta.

B: Se tuli vielä mieleen, että kun nykyään kansainvälistytään ja rekrytoidaan ulkomailta, miten se liittyy tähän, sitä ei kertaakaan sivuttu tässä. Mutta se ei nyt varmaan liittynyt tähän.

Haastattelija: Se on varmaan toisen tilaisuuden paikka. Hyvä huomio, se on tärkeä asia.

II Ryhmähaastattelu

11.1.2012

Osallistujat:

A
B
C
D
E
F
G

PALVELUN HYÖTY

G: HALOa kun perustettiin, osallistuin rekrytointiprosessiin ja ajattelin, että jo oli aika. ■■■ puolella tulevaisuuden ennakointi ja henkilöstön saatavuus on kyllä tosi kriittinen. Oikeesti tarvitaan innovaatioita, että miten tekijöitä saadaan. Tulevaisuus näyttää siltä, ettei meillä ole omasta takaa, ■■■ tekijät ei riitä, ja sen osalta tarvitsisi melkein joka neljännen suuntautua ■■■ alalle, jos ajatellaan näitä meidän palvelutarpeita. Tarpeita on ja hyötyjä pitäisi saada. Haasteellinen tämä keskustelu.

A: Tähän lisäksi, kun olen ■■■■■■■■■■, ihan sitä konkretiaa, että mitä se konkreettinen hyöty, kun lähdetään rekrytoimaan, tehdään yhteistyötä HALOn kanssa ja luodaan ilmoitukset. Jos se tulos on, ettei olekaan yhtään hakijaa, ei yhtään potentiaalista rekrytoitavaa henkilöä ja silti palvelusta tietysti maksetaan, niin se on sellainen kohta, mitä pitäisi lähteä miettimään, eli hyöty versus tuotto, laatu ja hinta, se on kokonainen paketti. Se on kriittisin kohta, että kun lähdetään rekrytoimaan, jos ei saadakaan mitään ja maksetaan siitä. Liittyen näihin meidän pula-alueisiin, ■■■■■■■■■■ erityisesti.

E: Jos tätä meidän tilannetta ■■■■■■■■■■ ajatellaan, niin meillä taas rekryt yleensä on sellaisia, että ne tuottaa paljon hakijoita, ja ollaan oltu aika tyytyväisiä tähän palveluun, jolla ollaan saatu kerättyä tätä pakettia näillä pätevyysarvioinneilla ja muilla. Se on ollut tyytyväisyyden aihe. ■■■ voi jatkaa.

F: Kyllä se arkielämää helpottaa huomattavasti kun nämä yhteenvedot ja pätevyys-kelpoisuus arvioinnit tulee valmiina.

E: Ja ne on olleet luotettavia ja hyviä. Ei ole mitään valitusprosessia ollut koskaan näistä.

D: ■■■■■■■■■■, suuri henkilöstömäärä, noin 4000 ihmistä, ja hyvin paljon rekrytointeja, siis pitkin vuotta. ■■■■■■■■■■ osalta, jossa olen ollut aikaisemmin viimeiset 10 vuotta, nyt viimeiset vuodet kiihtyvällä vauhdilla, sanoisinko, aukeaa vakansseja. Ja henkilöstöä tietysti jää eläkkeelle. Ja meillä on valtavia, hyvin mittavia rekrytointeja, siis suuria määriä. Nytkin on tämän vuoden alussa 60 tointa. Tehtävänä se prosessi on hyvin suuri. ■■■■■■■■■■ yhtäläillä luonnollisesti virkahaku on hyvin keskeinen toiminto aina kerran vuodessa, sitä juuri nyt tässä valmistellaan. Teknisesti näkisin, että tämä HALOilta saatava tuki, ansiovertailut, kelpoisuustarkistukset ja tällaiset toimii toki, mutta tuotantoalueella suurena haasteena on tämä määräärikaisten tai sijaisuuksien rekrytointiprosessit. Siihen täytyy saada ehdottomasti joustavuutta.

sijoitettavissa. Vähän vaikea arvioida miten sen voisi uudelleen järjestää, mutta ehkä osa sitä ongelmaa on, että ei oikein tiedä mitä HALOssa tapahtuu.

A: Tämä idea tästä, että olisi tähän Infran tilanteeseen liittyen listat avoinna, se on minusta erittäin kannatettava idea. Ja siihen voisin lisätä vielä, että meiltähän kanssa löytyy niitä henkilöitä, jotka mahdollisesti hetken kuluttua ovat uudelleensijoituksen tarpeessa, ellei me keksitä uutta ratkaisua siellä sisällä. Näiden henkilöiden kohdalla voitaisi kanssa, olisivat osa tätä henkilökuntaa, jota voitaisiin katsoa laajemmin, että onko heille muualta tarjottavissa tehtäviä, jotka heille sopisi paremmin. On aina yksittäisiä tapauksia, kun koitetaan omalta alueelta katsoa, niin kuin [REDACTED] osalta, mutta välttämättä meillä ei löydykään mutta muualla voisi olla hyvinkin tarvetta. Että tällaista avoimuutta, kuten lista tai vastaava. Että voitaisi ihan katsoa itse ottaa yhteyttä ja pyytää haastatteluun ja vaikka sitten yhteys esimieheen vielä että tarkistettaisiin niitä osaamisia, kohdistuisiko se meidän tarpeeseen. Jotain tän tyyppistä.

F: Siitähän tulisi positiivinen asia näin päin käännettynä.

E: Jossainhan vaiheessa puhuttiin siitä henkilöstöpankista, onko se hylätty kokonaan, onko sitä olemassakaan? Täähän olisi sitä samaa.

G: Tää on ihan totta, tää henkilöstöpankki aina meilläkin satunnaisesti nousee ja kysytään onko olemassa, mutta se että minkä kanavan kautta. Sijaisrekisterin kauttahan joitain ilmoittautuu. Jos uudelleen koulutautuu tai jotenkin tällä lailla, on hankkinut koulutusta, että on sitten käytettävissä. Se että tietenkin osattaisi käyttää niitä välineitä mitä olemassa on, että se olisi tietenkin ykkösasia, että työntekijät jotka kokee että työkykyä ei ole ja pitäisi saada muutosta työnkuvaan, niin olisivat aktiivisia itse toimimaan, puolesta sitä ei voi kukaan tehdä. Se motivaatio, että mitä haluaa tehdä olisi ykkösasia ja sitten sijaisrekisterin kautta tavallaan ilmoittautuisi, että olisi kiinnostunut. Se tietysti on eri juttu, että miten aktiivisesti sitä sijaisrekisteriä apuvälineenä käytetään. Meillä ainakin on pahanpäiväisesti vähentynyt, koska siellä ei tahdo olla niitä kolmivuorotyöntekijöitä. Se joukko joka siellä [REDACTED] on käytettävissä, ne hamuaa sitä keikkatyötä, jota me koitetaan varjella, ettei lyhytaikaisia otettaisi, se vie suunnattomasti rahaa, koitetaan pärjätä muuten. Se hyöty ei ole semmoinen, että mistä ottaa kun ei ole. Apuvälineet, tällaiset rekisterit, ei toimi eikä palvele silloin kun ei ole ketään ketä ottaa. Se vie käyttäjiltäkin motivaation.

C: Siinä on varmaan hyvin paljon eroja, miten paljon sitä sijaisrekisteriä käytetään. Kun meillä [REDACTED] osalta sieltä löytyy kuitenkin ihan pääsääntöisesti hyvin ihmisiä ja meillä käytetään sitä tosi paljon. Se on tietysti siinä, että jos sieltä ei löydy niin ei.. Mutta meillä se on näissä tietyissä ammattiryhmissä toiminut tosi hyvin tää sijaisrekisteri.

F: Olisi vielä tuohon Infran rekrytointiin palannut, sä sanoit kyllä just oikein, se on aika mystinen paikka. Kun lähettää vakanssilupia sinne käsittelyyn ja paluupostissa huomaa, että kaikki muut on jo antanut sen luvan ja se on myös lähetetty sinne Infran rekrytointiin, sieltä ei koskaan tule mitään vastausta! Ei se ole palvelukeskus idea, jos joutuu perään soittelemaan. Mäkin odotan muutaman viikon ja sitten totean, että ehkä ne eivät ole löytäneet sieltä ketään. Mutta sitten joku on kysynyt että kuinka sieltä tulee niitä vastauksia, niin sitten on ilmoitettu jopa näin, että no siellä on joku kahden viikon väli jolloin ei katsotakaan niitä. Ja sitten tutkitaan kaikki siinä ajassa tulleet kerralla. Kyllä tällaisesta täytyisi olla sille kysyjälle tieto, koska silloin voi olettaa, että nyt ei ole löytynyt. Ja kyllä se vastaus pitäisi tulla ihan vakanssilupakohtaisesti.

E: Paluupostissa sähköpostiin.

G: Saman tien, ettei jää miettimään että miten tää asia on, se on ihan totta, että joku rekry asia meilläkin pitäisi edetä nopeasti, että se, kun jäädytään odottelemaan tai sitten mietitään, että onko vastausta tullut ja kuka on vastauksen saanut.

F: Uudelleensijoituksesta tulikin ennen tätä Infra -juttua, että nyt ei ole löytynyt ketään. Tän Infra -systeemin aikana mä en ole saanut yhtään vastausta, ja kaikki vakanssiluvat menee aina sinne.

A: Se on varmaan just se hidas kohta, mutta sitten positiivisena puolena näen tällaisen, kun päivittäin ollaan erilaisten rekryjen kanssa tekemisissä, niin kun [REDACTED] laittaa viestin, niin tulee saman tien melkein vastaus. Siellä on sitä nopeutta, ja sitten mikä on minusta tosi hieno juttu, ja nyt kun ollaan enemmän ehkä lähestyttykin toisiamme näissä rekry asioissa, koska meilläkin toimintamalli muuttui, ja sitä kautta tehtäväkuvia on muokattu, niin se on mun mielestä sujuvaa. Tää Infra on kyllä mystinen.

B: Se on just oikeastaan siinä, kun se prosessi on loppuvaiheessa, vakanssilupamenettely käyty ja kun sitä ilmoitusta laitetaan sinne lehteen, Looraan sitä ilmoitusta, niin kyllä siinä vaiheessa voin sanoa, että asiat menee nopeasti. Mutta se on juuri se vaihe sitä ennen. Ja tähän Infraan vielä se, että kun meilläkin on muutamia sellaisia ammattiryhmiä, mistä on ilmoitettu, että voitaisiin sijoittaa niihin tehtäviin, [REDACTED], ja mahdollisesti oppisopimuksella kouluttaa siihen, tai siinä työn ohessa. Me ollaan yritetty tuoda sitä ajatusta, kun niitä tehtäviä tulee jatkuvasti auki, että näitä nimikkeitä käsiteltäisi hyvin nopeasti, koska me voidaan sitten toimia niin, että kun Infrasta ilmoitetaan, että olisi joku kiinnostunut näistä tehtävistä, niin me voitaisiin se järjestää. Jotain sellaista vastavuoroisuutta siinä, että prosessi toimisi meidän kannalta nopeasti, että meidän rekryointi ei siinä halvaantuisi, saataisiin jotain siinä vastineeksi.

G: Varmaan tämä, että [REDACTED] puolella arsenaali on laajempi ja nimikkeitä on monenlaisia, niin teillä on mahdollisuus paremmin toteuttaa sitä, että muokataan ehkä työnkuviakin sen mukaan. Mutta se, että jos ajatellaan [REDACTED] niin kyllä meillä on todella tää rekrytoinnin osalta, sillä tavalla että miten tekijöitä saadaan tulevaisuudessa, sen haasteellisuus ja uskon että se [REDACTED] puolella on. Koska [REDACTED] ei ole ollenkaan vetovoimainen, eikä ihmiset oo meille, joka puolella [REDACTED] se joukko, jota [REDACTED] ja siihen osaamista tarvitaan, mutta siitä ei oikeasti olla kiinnostuneita. Millä saadaan näitä tekijöitä, millä tavalla. Markkinointi on ehdottomasti yksi. Millä tavalla asetetaan näitä paikkoja tuonne tiedoksi. Vaihtoehtoja ja osaamista täällä varmaan HALOssa on ja minusta tosi hienosti markkinoinnin kannalta just nimenomaan HALOn tullessa tuli hyvät logot ja sloganit. Uudistamistakin tarvitaan sitten aina välillä.

B: Sanoisin vielä äskeiseen kommenttiini, että en sanonut sillä että tulisi ottaa muiden yksiköiden alueiden esimerkkiä siitä, se ei kaikkiin sovellu. Oikeastaan perustuu siihen, että lähtökohteisesti tiedetään, että niitä henkilöitä olisi ihan muutama, jotka niihin tehtäviin haluaisi tai voisi tulla. Puhutaan ihan yhdestä tai kahdesta ihmisestä, jos heistäkään. Koetaan että siihen on mahdollisuus niitä ottaa.

PALVELUN SISÄLTÖ

Haastattelija: Otetaan tässä vaiheessa korostetummin vielä palvelun sisältö mukaan. Haluaisin saada mielipiteitä siitä, miten palvelu tarjotaan, paketoidaan jne. Mikä olisi mieluisin tapa valikoida ne palvelut, jotka ostatte? Mistä olette valmiita maksamaan?

E: Ei mistään.

A: Jos miettii, siitä tietysti ollaan valmiita maksamaan, mitä ei itse tuolla voida tehdä. Ja tietysti kaikki mitä itse voidaan tehdä, mikä on järkevä tehdä itse, taas tehdään siellä päässä, koska meillä on tiettyjä henkilöitä, jotka ovat näissä rekryointiasioissa vakansseilla. Näkisin, että meidän osalta, yhteistyökokouksissa voidaan tarkemmin räätälöidä niitä asioita, mikä sitten meille sopii. Mutta tällä hetkellä, kun te olette tuottaneet nämä listat, koosteet hakijoista (ansiovertailut), minusta ne on olleet erittäin hyviä. Siinä olette kehittyneet, aluksi siellä olikin sellaista, että saattoi kyseenalaistaa, että onko vai eikö ole pätevä. Mutta se on nyt parantunut ja kehittynyt. Ja se ei ole helppoa aina itsekään katsoa, onko oikeasti pätevä. Mutta ehkä sitten, kun on nämä [REDACTED] nousseet, kun meillä esimiehet tarkistaa onko nämä todistukset kunnossa ja esimiehiä on monta. Sitä olen miettinyt, että pitäisikö meidän siinä kehittää se systeemi sellaiseksi, että nähtäisiin kootusti, että nämä todistukset on tämän näköiset ja nähtäisiin, ettei siinä ole sitä feikkaamista, esimerkiksi väärennöksiä. Sitä puolta mä olen miettinyt. Ja olisiko se luotettavampaa, jos se olisi keskitettynä, kun mä tiedän että teillä on se palvelu myös, ja osa varmasti sitä käyttää. Että se olisi kaikki keskitetty. Olisiko se silloin, varsinkin siinä yhteydessä kun näitä vakinaisia rekrytoidaan. Sijaisethan sitten käy siellä meilläkin, esimies katsoo ne todistukset. Olisiko se silloin luotettavampaa, että ne todistukset katsottaisi.

G: Mulla on sellainen käsitys kyllä, että rekrytoinnin kautta niin kuin, [REDACTED]-rekisterin kautta katsotaan, että jos ilmoittautuu sijaiseksi, esimerkiksi [REDACTED], niin kyllä se [REDACTED]-rekisterin kautta katsotaan, että pätevyys on, myös ne alkuperäiset todistukset katsotaan sinä vaiheessa. Ja sitten tietenkin se, että kun on näitä vakituisia hakuja, niin siinäkin yhteydessä katsotaan se pätevyys kyllä, että sen osalta on joskus ollut vähän muotoseikkoja, että onko pätevä vai ei. Meillä on ihan varmaan kehitytty siinä tämän yhteistyön myötä, mutta sitten se, että alkuperäisten todistusten katsominen tietenkin varmaan jää sille, joka rekrytoi, joka tapaa nämä potentiaaliset kandidaatit. Siinähan se on kun, sitä tarkistamista, että pitääkö se sitten antaa vielä HALOLle, jos on jotain tämmöistä, että pitää tsekata. Mutta tähän johtaisi aikamoiseen lisätyöhön, koska sehän tarkoittaisi silloin sitä, että joka ainoa, niin kotimaassa annettu todistus, joka on todettu että väärennetään (niitäkin) ja sitten ulkomailta annetut tarvitsisi tarkistaa. Sen osalta kyllä tämä tietenkin on enemmän sinne Valviran suuntaan, että varmistetaan se, että tosiaan rekisterissä olevat osaajat on oikeesti aidosti niitä osaajia, päteviä tekijöitä.

A: Nämä on varmaan niitä mitä on sovittu siihen palveluun liittyväksi. Joko on sovittu että se katsotaan tai on sovittu, että esimiehet katsoo. Näissäkin on ymmärtääkseni erilaisia sopimuksia, kun on tehty HALOn kanssa.

HALOn edustaja: Valvira tarkistus tehdään aina. Se meidän kuuluu katsoa ennen ansiovertailua. Jos ei löydy rekisteristä, täytyy soittaa, ei ihan ajantasainen. [REDACTED] se ei ole pakollinen.

G: Sinänsä se ei ole sellainen juttu mihin voitaisiin vaikuttaa, mutta hyvä että olisi pakollinen.

HALOn edustaja: On keskusteltu, pitäisikö ottaa vain ne jotka on [REDACTED] siellä.

G: Se on muuten, olisi varmaan ihan hyvä.

A: Mutta nämä Valvira asiat menee näin, mutta todistusten osalta mä oon ymmärtänyt että se on sopimus, että katsotaanko vai ei.

E: Niiden kansainvälisten todistusten kanssa, voisiko olla sellainen tutkintapalvelu, että joku tekee selvityksen, joka osaa tehdä sen. Erikoistuisi siihen.

G: Kyllähän tämä varmaan ihan tulevaisuutta, koska tiedetään, ettei omasta väestä ikään kuin riitetä. Sen osalta varmaan entistä enemmän tulee näitä, jotka on ulkomailla opiskelleet tai ulkomailta tänne.

A: Ja sitten just nämä, että vaikka olisikin kotimainen, mutta jos herää epäily, siinä kohtaa myöskin, niin voisi kääntyä HALOn puoleen, että tehdään selvitystä asiasta. On se sitten Suomesta tai muualta, mutta jostain syystä herää epäily.

E: Ja joissakin tapauksissa on näiden tutkintojen vertailtavuus, kansainvälisten ja kotimaisten tutkintojen vertailtavuus, siitä on ollut ainakin pari kysymystä esillä. Siinä on opetusministeriö antanut omat säännöksensä, mutta ne ei, koko ajan muuttuu ja aina tulee uusia tapauksia.

G: [REDACTED] puolella on ainakin ihan se, että kun on opetussuunnitelmat ollut hyvin erilaisia, niin siinä mielessä se ois kanssa se, että mistä kautta, kenen, HALO olisi varmaan hyvä yhteistyökumppani meiltä käsin.

E: Se koskee myöskin silloin näitä tiettyjen hommien auki julistamista, mikä on se soveltuva tutkinto, se voi olla tällä hetkellä kotimaisissakin, varsinkin ammattikorkeakoulu puolella, se on aika erilainen tutkintonimike, vaikka se saattaa periaatteessa antaa saman pätevyyden. Ja näissä olisi tarkistamisen varaa.

D: Juuri näin. Ihan vielä tästä, [REDACTED] puolellakin, ei paljon mutta on myös näitä ulkomailta tulleita työntekijöitä, joilla on alan koulutusta. Ja miten se sitten pätevoittää näitä Suomen lainsäädännön mukaisesti, niin siinä, se ei ole ihan aukotonta, kun kysytään sieltä ministeriöstä niin se on, ne lausunnot jotka sieltä tulee, ne on hieman epämääräisiä, ne ei ole täsmällisiä ollenkaan, että onko tämä lain mukaan kelpoinen vai ei. Ja sitten vielä yhdytään tähän ammattikorkeakoulututkintojen.. Siinä on kuitenkin vähän liian, luvattoman laaja kirjo niissä tutkintojen sisällöissä, että jos ajattelee [REDACTED] kelpoisuutta, että laki sanoo että siinä täytyy olla vähintään 60 opintopistettä [REDACTED] suuntaavia opintoja siinä [REDACTED] AMK -tutkinossa, siis sisältyen siihen perustutkintoon. Ei se.. Että vähän vastaavasti sellaista systeemiä että esimerkiksi täällä joku sellainen erikoistuja, joka pystyisi saamaan ne sen tutkinnon kautta ne.. En minäkään viitsi niitä opintopisteitä ruveta laskemaan oman työpöytäni ääressä, niin kuin nyt joskus joudun tekemään. Että varmasti saadaan selville, että onko tämä lain mukaan tää henkilö kelpoinen. Että ihan vastaavasti joku tällainen erikoistumistehtävä HALOssa.

A: Jos ajattelee tätä, tai yksi kysymys oli näistä tuotepaketeista, että minkälaista halutaan, ja teillä on luotu tää yksi paketti, on tää kesäsjajaisten rekrytointi. Niin ehkä siinä on semmoinen mahdollisuus teillä lähteä sitä kehittämään, koska se on nyt tällä hetkellä hiukan meidän näkö-

vinkkelistä kankea, koska me ei millään pystytä siihen päivämäärään mennessä kertomaan teille, montako sijaista tarvitaan, koska meidän tilannehan muuttuu monta kertaa ennen sitä kesää. Ja sitten kun tilanne on vielä se, ettei niitä saa niitä sijaisia, niin silloin jos me ei saada [REDACTED] [REDACTED] niin me arvioidaan otetaanko me [REDACTED] tai [REDACTED] siihen tehtävään, niin me ei pystytä mitenkään siihen helmikuun loppuun, mikä teillä oli se deadline, niin ilmoittaa niitä. Että siinä varmaan voisi tehdä enemmän sitä yhteistyötä ja miettiä, mikä palvelisi paremmin tätä käytäntöä. Että nyt voi olla että se on aika niukka se saldo mitä pystyy ilmoittamaan, että se palvelisi, että jotain siinä täytyisi tehdä.

G: [REDACTED] euroa on muuten toimeksiannosta aika hulpea hinta kun ei saa mitään. Että sen osalta tietenkin se, että tietenkin haluttaisi ikään kuin antaa tiedoksi, että kuinka paljon me tarvitaan niitä s [REDACTED] sijaisia ja [REDACTED] sijaisia kesälomasijaisiksi, mutta ensinkin mä taidan, muistanko mä väärin, että oliko se tammikuun loppuun mennessä jopa ne toimeksiannot vai oliko se helmikuun loppuun? Aikataulu on joka tapauksessa liian tiukka. Jos se on tammikuun loppuun niin se on kyllä oikeasti liian tiukka ja siinä kohtaa tietenkin, jos ajatellaan että meillä nämä viralliset vuosisuunnitelmatkin hyväksytään tammikuun aikana useimmat, niin silloin se prosessi vasta lähtee käyntiin, ja sen osalta olisi kohtuullista arvioida uudelleen se päivämäärä. Mutta nämä tiedot, että kuinka paljon meillä on niitä kiintiöitä, että kesätyötä omasta organisaatiosta on järjestettävä, niin se on hyvä tietää hyvissä ajoin, niin kuin se nyt tuli, nämä kiintiöt. Että mitä nopeammin se prosessi etenee, että ketä ne olisi ne potentiaaliset, ettei tarvitsisi pitää niitä paikkoja sitä varten, niin sehän on kanssa tärkeä. Tässä on kyllä hiottavaa tässä kesätöiden järjestelyssä. Aikataulutuksessa, hinnassa ja sitten sen osalta, että nämä kiintiöt, vahvistaminen, että kuinka kauan meidän täytyy pitää varalla niitä tiettyjä määriä, että tuleeko siihen tekijää vai ei.

A: Aikaisemmin niitä ei ilmoitettukaan, että..

G: E [REDACTED] ei ole ollut aikaisemmin näitä, mutta nyt on meilläkin kaksi.

A: Mutta sitten se oli taas positiivista, että tiedetään että kaksi pitää järjestää. Se on hyvä tieto, että okei, me katsotaan kahdelle jos löytyy. Se ei sillä lailla ole suuri määrä, se on niin kuin mahdollista.

G: Vähän kun ajatellaan sitä, että jos kouluttautuu esimerkiksi [REDACTED] taikka näin, niin se on.. Semmosia tietysti mielellään otetaankin, jotka on, oman organisaation puolelta olisi käytettävissä, muilla vakansseilla, mutta ei ole esimerkiksi kesäaikaan työtä. Niin kuin näissä nyt on ollut, näissä [REDACTED].

F: Sitten yksi sellainen ihan pieni yksityiskohta, mutta kun aina välillä tulee sähköpostiin niitä sellaisia avoimia hakemuksia, että onko teillä mitään sopivaa paikkaa, mulla olisi tällainen koulutus ja tällainen osaaminen. Se on vähän hassua, että ne kiertää meillä, lähetetään että kenelle tän nyt voisi lähettää, sähköpostilla ihan sokkona, tässä olis tällainen, onko teillä tälle mitään. Niin sen voisi jotenkin kanavoida. Nehän ajattelee jättävänsä sellaisen kestohakemuksen, niin pitäisikö sitä sitten ottaa huomioon näissä suunnatuissa hauissa vai pitäisikö teillä olla joku sellainen rekisteri, että meille on jättänyt tällaisen yleisen työpaikkahakemuksen nämä ihmiset, ja se on vähän sellaista epämääräistä.

A: Se olisi se pankki! Sinne laitettaisiin nämä.

E: Se voisi olla oma osasto.

A: Toi on muuten ihan sama asia, että tulee niitä tiedusteluja, sitten niitä laitetaan tänne teille, että rekryyn välitetään tieto. Mutta sitten, mutta mitä siinä sitten tapahtuu, niin ei välttämättä.. Että haastatteletteko te täällä ne kaikki avoimet hakemukset lähettäneet.?

G: Periaatteessa kai on niin, että meidän pitäisi ohjata HALOn kautta kaikki jotka on työtä kysymässä. Eli periaatteessa pitäisi välittää HALOLle tieto ja pyytää että varaa ajan tänne.

G: Toisaalta se olisi tärkeää, että ne olisi kaikki siellä rekisterissä, sillä laillahan se periaatteessa pitäisi toimia, eli asian tiedottaminen sille, joka on laittanut hakemuksensa, että tärkeintä, että rekrytoijat näkee sieltä rekisteristä.

G: Ja sitten se tietenkin, että se palvelun sisältö on juuri sitä, että siinä tsekataan sitten myös ne dokumentit ja tutustutaan ihmiseen, ja sen kautta sitten tulee myös tosi hyviä viestejä, että jos HALOssa on haastattelussa käynyt, että ikään kuin meillä olisi tässä nyt [REDACTED], joka haluaisi tätä ja tätä työtä. Aika laajalla jakelulla tulee, ja minusta se on hyvä, että ne jotka rekrytoi niin nyt on tullut rekisteriin tiedot tällaisesta henkilöstä.

D: Tähän vielä sellaisena lisä tulokulmana, että henkilö joka on jo vakituudessa työsuhteessa kaupunkiin ja ilmaisee kiinnostuksensa siirtyä johonkin muuhun tehtävään. Ei ole varsinaisesti uudelleensijoituksen asiakas, siis työkyvytön, työkyky on tallella, mutta mulla tuli eilen yksi sellainen [REDACTED], kun meillä on sellainen oma lomake kehitetty, että jos haluaa alueelta toiselle siirtyä tai johonkin toiseen [REDACTED]. Mutta tää oli sellainen, että henkilö ilmaisi kiinnostuksensa johonkin, esimerkiksi kulttuuripalveluiden puolelle siirtyä, en sen enempää tiedä. Mutta tämä, kun sijaisrekisteri on käsittääkseni niille henkilöille luonnollisesti, jotka ei ole vielä kaupungin palveluksessa. Mutta nyt pitäisi olla se väylä, millä sitten ilmoitetaan, että nyt on meillä tällainen, täällä tuotantoyksikössä, henkilö jolla on tällaista ja tällaista osaamista ja hän on tosi kiinnostunut siirtymään toiselle, eli saisi nämä tiedot myös, tää olisi mun mielestä tosi hyvä lisä vaikka sinne sijaisrekryyn.

G: Se on ihan totta, että siihen sähköiseen järjestelmään joku täppi, josta voisi erottua sillon, kun nämä ihmiset on jo meillä töissä ja haluaisi vaihtaa paikkaa. Kaikin puolin tietenkin se, että työnkierto ynnä muut, joita halutaan nimenomaan sen työn kehittämisen näkökulmasta ihmisille tarjota, niin se on tietenkin, että miten se systeemi voidaan.. Siihen tulisi jotain välineitä, jotka edesauttaisi työnantajaa, että se toteutuisi. Työnkiertokin, jos on itsellä motivaatiota niin se onnistuu, mutta ei se systeemi oikein pelaa jos sitä lähdetään toisella tavalla käynnistämään.

D: Tosi tärkeä, niitä on nyt tullut muutamia.

A: Kyllä, tätä tarvetta on varmasti, meillä on myöskin. Olisin palannut tähän, kun tulee se avoin hakemus vaikka sinne mun sähköpostiin ja mä välitän sen rekryyn sen viestin ja sitten mä voin vastata henkilölle, että olen välittänyt tiedot rekryyn, niin otatteko te aina automaattisesti ne tänne haastatteluun. Soitatteko heille, vai pitääkö henkilön..?

B: Piti sitä vielä sanoa tosta siirtymisestä kaupungin sisällä, että ne syyt ei välttämättä oo mitään kovin dramaattisia aina, että syitä voi olla monia. Mutta [REDACTED] puhui tossa aikaisemmin just siitä, että kuinka se tarve uudelleensijoittamiselle omassa yksikössä kasvaa. Henkilöitä tulee paljon ja kaipaa sellaisia erilaisia järjestelyitä työtehtäviin tai muuta, niin jotenkin tuntuu aika raskaalta siinä vaiheessa, että jos tulee osaksi sitä HALOn uudelleensijoitusprosessia, että jos tähänkin voisi tietyissä tapauksissa liittää jotain joustoa, se on ihan kaikkien etu.

A: Kyllä, tuo on aivan juuri näin. Sitä leimaa, että mä olen uudelleensijoitettu.

G: Ja sitten se, että kun ajatellaan sisällöllisesti hinta-laatu suhdetta, HALOn toimesta uudelleensijoittamispalvelut on aika tyyriitä. Se, että jos ei löydy kuitenkaan, näitä vaihtoehtoja. Ja sitten tosiaan se työntekijä ikään kuin koitetaan valmentaa itse toimimaan mahdollisuuksien mukaan. Ja sitten tietenkin hyödyntämään erilaisia vaihtoehtoja mitä tarjolla olevista töistä on, että olisi itse aktiivinen, ja subjekti omassa asiassaan.

B: Tarvitseeko sen uudelleensijoituksen edes olla oma prosessinsa? Vai mukana siinä muun rekrytoinnin lomassa.

G: Aivan. Silloin se voisi tietysti olla, että ne leimatkin muuttuisi vähä. Tietenkin sitä vaihtoehtoa ja positiivisuutta siihen, että se osaamisen kohdentuminen on oikein, että oikeat ihmiset on oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

D: Ja ne on niin kauheen yksilöllisiä ne uudelleensijoitustapaukset luonnollisesti, totta kai on. Onneksi on monta onnistunuttakin tulosta. Mutta ne on oikeastaan sellaiset, joissa on tehty hyvin tiiviisti yhteistyötä HALOn uudelleensijoitusyksikön kanssa sieltä mistä tämä henkilö on lähtöisin. Eli sitten jos tämä henkilö ikään kuin häviää sinne uudelleensijoitusprosessiin niin valitettavasti harvoin se HALOn tiimi, toki niitäkin onnistumisia on, mä puhun nyt ihan vaan näistä [REDACTED] tapauksista joita on ollut tässä viimeisen 5-6 vuoden aikana, niin kuitenkin toivoisin, että juuri tää, että nivottaisiin tämä tähän normaaliin rekrytointiprosessiin paljon tiiviimmin. Että sitten kun nähdään, että täällä HALOssakin ku nähdään että tulee esimerkiksi rekrytointi, niin heti siellä uudelleensijoituksessa aktivoitettaisiin. En tiedä tapahtuuko näin nytkin, mutta jotenkin, oltais sitten vaikka yhteydessä sinne lähettävään tuotantoyksikköön, että hei nyt tuolla on rekrytointi, että mites tämän ihmisen kanssa, voitaisiinko tehdä yhteistyötä. Käytetään myös sitä asiantuntemusta ja niitä henkilöistä, jotka on alun perin tän yhden ihmisen kanssa lähtenyt käymään näitä keskusteluja, koska nämä on hyvin sellaisia herkkiä.. Ja totta kai henkilön oma motivaatio on siinä hyvin keskeinen. Mutta sitäkin voidaan tukea hyvin paljon sellaisella aktiivisella puuttumisella tai semmoisella keskustelun ylläpitämisellä. Se on hyvin haastavaa, mutta kyllä se usein on onneksi toiminutkin.

G: Se mitä oman tuotantoalueen sisällä on tehty, niin se tietenkin aina, että kun tietää tavallaan ne paikat ja lähtee sitten keskustelemaan että löytyisikö nyt sellaista joka.. tulee paikka avoimeksi että meillä olisi tämmöinen. Mutta sitten se, että mennään sitä rajaa ylittämään silloin sitten ei välttämättä enää oikein toimikaan. Että jos se olisi tämmöinen positiivinen leima asiassa, niin kyllä se edesauttaisi myös tässä rajoja ylittävässä toiminnassa, yhteistoiminnassa, sijoituksissa.

D: Se on juuri se haaste siinä, kun lähdetään rajan toiselle puolelle, niin siinä nyt jälleen yksi tapaus mielessä, käsitteillä nyt, niin itse on sattumalta kuullut mitä tapahtuu, niin täytyy itse aktivoitua ja olla yhteydessä sinne, missä on kuullut.. Että on juuri tällaista leimaa lyöty, ja kun tietää että henkilö on kykenevä ja näin. Mutta sitten kun on tullut sellainen joku työkykyä alentavan asian leima, niin se kylki edellä valitettavasti mennään.

A: Sitten, että ei tarvitsisi mennä tänne asti, että on se uudelleensijoitusvaihe päällä, vaan just tämä, että kun herää se kiinnostus lähteä, se kiinnostushan lähtee just siitä, että et sä koe välttämättä enää sitä työtä motivoivaksi ja se on ehkä uuvuttavaa, mutta sä et ole vielä siinä vaiheessa, että pitäisi uudelleensijoittaa. Että olisi sellainen kaista, varhaista puuttumista ja positiivi-

suutta. Silloin ei.. Se antaa kaikki mahdollisuudet uudessa tehtävässä sitten. Sä et ole liikaa vielä burnout-tilassa, vaan sulla on sellainen, että sä intoudut kyllä kun saa sen oikean homman. Että just tämä positiiviseksi kääntäminen, meillä on nämä varhaisen puuttumisen mallit, niin yhtälailla se on sitä varhaista välittämistä. Että tämä uudelleensijoitus voisi olla uusien mahdollisuuksien tarjoamista tai käännettäisi näin. Tietysti kyllä sekin on ihan totta, että joskus on tilanteita, että on pakko, se on se sairaus mikä on vienyt ja on pakko löytää uudelleensijoitettava paikka, käytännössä sitä se on. Mutta että ei se olisi aina siihen negatiiviseen malliin ajateltu.

YHTEISTYÖ JA VUOROVAIKUTUS

Haastattelija: Voitaisiin siirtyä, ollaan sivuttu varmasti aihetta, mutta vuorovaikutus ja yhteistyö. Sähköposti vai henkilökohtaiset vierailut?

D: Tuntuu että [REDACTED] on hyvin tiivistä yhteistyötä tehty rekrytoinnin suhteen, että tiimit on käyneet meillä ja me ollaan käyty täällä, eli sitä on sitä puhetta ylläpidetty ja yritetty kehittää.

C: Itse koen että se on hirveen mukavaa, että tuntee ihmisiä ja näkee ihan kasvotusten. Ainahan se on helpompi sitten asioida. Meillä on mun mielestä kyllä kanssa, paljon rekrytoitu ja oltu paljon yhteyksissä ja käyty puolin ja toisin.

F: Musta tuntuu, että meille kyllä riittää se, meillä on yksittäisiä rekrytointeja että meillä ei ole tuollaisia isoja juttuja joihin pitää oikein massalla ponnistaa, mutta mun mielestä meille riittää ihan se yhteistyö mikä on ollut nyt käynnissä. Mutta mä olen ollut niin erittäin tyytyväinen ton [REDACTED] kanssa yhteistyöhön, että se vois teillä olla sellainen mentori siellä rekrytoinnissa, että jotenkin hänen ne toimintatavat valuisi uusillekin, jotka vähän vielä hapuilee sitä, että miten toimia siinä omassa työssä. Se on aina ollut sellainen, kun lähettää rekrytointipyyynnön ja [REDACTED] vastaa, niin se on ollut sellainen että huh, nyt ei ole mitään hätää. Tää hoituu niin kuin juna, ettei mitään ongelmaa ole.

G: Tätä voi suitsuttaa eteenpäin kyllä ja se on hyvä että se tulee nauhallekin. Eli sen osalta [REDACTED] on ihan, varmaan aika lähelläkin oli sellainen tilanne, että me omassa yksikössä mietittiin esimerkiksi että miten tätä kesärekrytointi toimeksiantoa ynnä muuta, miten me välitetään, niin silloin kun se henkilöityy se asia, että tämä ihminen on siellä joka hoitaa ja hoitaa hyvin. Että siinä mielessä sitä palautetta on hyvä saada itsekin, jotka on tuolla ääneen lausuttu. Näin yhteistyö sujuu kun on kasvot, sen osalta se on tärkeää.

D: Ja tietysti koko tiimille kiitos, että oikein hyvä että tulee sellaiset kumppanit siihen. Ja se on, te vastaatte aina puhelimaan, mä tykkään puhelimella soittaa, että saa kysellä lisäkysymyksiä, ja sanoo että mitä tarkoitat ja näin. Sillä lailla palvelu on ollut kyllä hyvää. Että tietysti aina kritisoidaan näitä hintoja ja se on aina niissä sopimusneuvotteluissa purnataan. Mutta nyt tietysti [REDACTED] rekrytoinnin kautta nyt tänä keväänä yhteistyössä kehitetään tätä prosessia ja se on hyvä, ja nyt tänään toinen keskustelu on kello 12 näistä [REDACTED] yli 6 kuukauden rekrytoinneista, että te niin kuin vastaatte huutoon sillä tavalla, että kun sanotaan ettei toimi niin hyvin auliisti haluatte kyllä kehittää.

D: Niin kuin ne erilaisten toimintojen ominaispiirteet, se on tosi hyvä että niihin tutustutte, että esimerkiksi sijaisrekrytoinnin kanssa on hyvin paljon käyty [REDACTED] kelpoisuuksiin liittyen, ylipäätään työn tekemiseen liittyen keskustelua, että he alkaa sillä tavalla olla asiantuntijoita. Ihan vastaavasti kuin jonkun työterveyden kanssa, että minkälaista se työ on siellä, minkälaisia ihmisiä sinne voi lähettää.

G: Se on haasteellinen, jos ajatellaan, niin kyllä nimikeasiantuntija on ihan oikein. Mutta se että jos ajatellaan paljonko voi sitten tietää työn sisällöstä, tähän on se justinsa, että kun ollaan jossain rekrytoimassa niin on hyvä tehdä sitä yhdessä, niin kuin on tehtykin, että tietyillä tällaisilla ammatillisilla opintopäivillä ollaan yhdessä ja toinen kertoo sen mitä yleisellä tasolla on tarjolla työtä ja toinen osaa kertoa sen mitä se sisältö on. Ja kyllä se varmaan sieltä yksiköstä täytyy olla, se ihminen joka tuntee sen toimintaympäristön.

A: Sen mä olisin vielä halunnut kysyä, että te olette päivittäneet ne omat rekrytointiprosessikuviot, onko ne nyt virallisia jo? Kun yhteispalaverissa käytiin läpi.

A: Mutta siinä just kun on omalla tuotantoalueella se tietty prosessi mitä käydään ja te teette täällä, niin näiden nivominen yhteen, se on varmaan semmoinen mitä täytyisi tehdä yhdessä. Me yhteistyöpalaverissa näitä ollaan keskusteltu ja sovittiinkin, että me pidetään uusi tämän tyyppinen ja tehdään sitä yhdessä, ettei tule sitä päällekkäisyyttä näissä toimissa, ja että tehdään omia asioita. Ja tosiaan varmaan voisi sanoa tähän [REDACTED] kehuun liittyen, että voitaisi ihan rekrytoida sut tonne meille. Tietysti koko tiimi on varmasti teillä hyvin osaavaa, mutta sun kanssa on tietysti tehty paljon töitä.

PALVELUN HINTA

Haastattelija: Viimeisenä teemana hinnoittelu. Palvelun muoto/paketointi tietysti käsi kädessä hinnoitteluperusteiden kanssa. Minkälaisia ajatuksia näistä?

G: Rekrytointiin liittyen, jos on täysin nolla, että yhtään hakemusta ei tule, niin kyllähän sen näin ajatellen, niin suhteessa siihen, kyllähän mä ymmärrän sen että asia vaatii yksikössä ja vaatii täällä valmistelua, mutta se, ettei siitä yhtään hakemusta se tuota, niin kyllä mä haluaisin vähän hinnan arviointia siihen. Että vaikka puolittaa sen. Sen osalta me ollaan tosiaan sellaisessa tilanteessa nyt, että näitäkin hakuja on, ja aikoinaan tosiaan se sisältö mikä tällä rekrytointiprosessilla on tässä kohtaa hakuprosessissa, niin äärimmäisen hieno asia jos on paljon hakemuksia, että siitä on mieluusti maksamassa, että tehdään yhteenvetoja, helpotetaan sitä, että sen osalta me ollaan edetty sitä aikaa kymmenen vuotta sitten, että oli paljon hakemuksia, silloin ei ollut palvelukeskusta mutta nyt on ajat toiset ja sen osalta sitten tietenkin kriittistä arviointia silloin kun ei yhtään hakemusta tule hakuun. On se sisäinen tai ulkoinen.

A: Sitten toisaalta ei se niinkään sitten tietenkään saisi mennä, että mitä enemmän hakijoita, sitä kalliimpi. Vaan siis että tähän on, jos ajattelee, että ihan näin juuri, että onhan se totta, että silloin kun ei ole yhtään hakemusta niin ei siitä ole halukas maksamaan, mutta kyllähän sen ymmärtää että siihen on työpanosta sitoutunut sekä että, molemmin puolin. Mutta sitä voisi niin kuin keskustella sitten yhdessä, että mitä siinä voi tehdä.

C: Meillä varmaan on yksi ongelma, että me toivomme paljousalennusta, koska meillä on ihan lainsäädännöllisistä syistä, meillä on paljon virkoja jotka pitää ottaa auki ja ihan ettei pystytä välttämättä hakemaan yhdellä nimikkeellä, meille tulee useita hakuja, ja tätä kautta hinta nousee näillä listahinnoilla hyvin suureksi. Että tokihan me yritetään neuvotella tällaisia.. Mutta siinä on meillä kyllä iso haaste.

D: Joo ja tähän liittyy sitten tosiaan se yli 6 kuukauden sijaisuuksien, että jos ajattelee [REDACTED] tehtäviä niin, kun niitä tulee siis viikoittain niitä sijaisuuksia, niin esimerkkinä, jos semmoinen laitetaan hakuun tuonne vaikka Looraankin, niin siihenhän tule siis vähintään kymmennittäin ellei sata hakemusta, niin joustavuutta, ettei tarvitsisi joka ikisestä hausta erikseen maksaa kun niitä tulee sillä lailla tipoittain. Vakituiset toimet me toki voidaan julistaa kerran tai kaksi kertaa vuodessa auki, mutta just tämä pitkien sijaisuuksien haku, se on se hankala.

C: Niitä on paljon.

D: Ihan yhtälailla [REDACTED].

C: Ja tietenkin toivottaisiin monellakin tavalla, että ne voitaisiin laittaa auki, mutta ei se saa maksaa ihan hirveästi.

B: Kyllä tää on varmasti sellainen aihe, mikä puhuttaa semmoisissa, sellaisilla tuotantoalueilla ja semmoisissa yksiköissä, joissa rekrytoidaan tosi paljon. Että voin olla ihan samaa mieltä [REDACTED] puolestakin, koska jatkuvasti rekrytoidaan, se on lähestulkoon joka päiväistä ja vie paljon sitä meidän henkilöstöhallinnon resurssejakin, että se näkyy siinäkin. Että se rekrytointi on meille välttämättömyys ja me siitä sitten aika paljon HALOLlekin maksetaan koko ajan.

C: Tokihan siis, en sitä kiistä että HALOLla, onhan siinä työtä jokaisessa aina, mutta jos joku semmoinen kevyempi malli pystyttäisiin kehittämään tähän rinnalle, jotakin tämän tyyppistä. Että ei kaikki menisi sen saman kaavan mukaan.

B: Että pystyttäisiin huomioimaan, jos on volyymit vaan niin paljon suuremmat.

Haastattelija: Näettekö, että vuosihinta tai paketti, josta maksettu kerralla kaikki etukäteen olisi toimivampi kuin tällainen moduulimalli, josta valitaan yksitellen kaikki?

D: Niin no ehkä jotain tähän suuntaan voisi olla. Että tietysti täytyy räätälöidä sitten ihan yksiköittäin ja alueittain luonnollisesti jos tähän mennään. Mutta ei hassumpi ajatus ollenkaan. En tiedä miten se onnistuisi.

E: Mun mielestä, olen vähän eri mieltä tästä, että ne jotka käyttää palvelua niin ne myöskin maksaa ja jos on paljon palvelujen käyttöä niin maksaa enemmän, totta kai. Eikä sitten tällainen satunnainen käyttäjä, sanotaan näin. Se on toinen asia voiko siinä olla vähän erilainen hinta. Tämä on oikein tämä tuotteistaminen minusta, mutta sitä könttäpalvelua en kannata kyllä.

B: Ehkä tässäkin jotain kohtuullisuutta siinä, että.. Muut myöntelevät.

C: Voisi olla sellaisille, ettei tarvitsisi kaikille tehdä. Olisi sitten, että varmaan tiedetään, nähdään mitkä on niitä missä on paljon, isoja ja usein rekrytointeja, niin heidän kanssa sitten tehtäisiin näitä paketteja.

G: Se sopimus joka tuotantoalueen kanssa tehdään, niin siinä se neuvottelu tietenkin on oleellinen, että siinä voidaan huomioida nämä yksilölliset asiat.

D: Luonnollisesti se ilman muuta maksaakin enemmän jos toimintaa on enemmän ja toimintoja. Mutta siihen sitä sellaista ominaispiirrettä jotenkin siihen paketoitiin.

C: Kaikki yksiköt ei ole samanlaisia...

A: Eli tuotepakettina tällainen teille, ja sitten taas meillä voi olla erilaisia tarpeita. Ja sitten nämä sähköiset palvelut, kun ne nyt on kuitenkin suht sujuvia tapoja, niin niiden hyödyntäminen, se ei kustannuksia, siis se ei kauheasti vie resurssejakaan. Sen hyödyntäminen, että se näkyisi myöskin hinnoissa.

D: Tuli tuosta sähköisistä palveluista, että en ihan ymmärrä miksi siellä on kaksi, on sekä IMURI että eRekry, mikä siinä on se logiikka ja miksi näin on. Onko siihen tulossa muutosta, että olisi yksi ohjelma?

G: Tässä varmaan se juuri kun alkaa harventua ne hakijat niin voisi olla tästä seudullisuudesta, sellaisesta yhdenmukaisuudesta hyötyä. Sen osalta vaihtoehtoja, jotka olisi käyttäjävälisiä. IMURItakaan ei ole kovin hyvää palautetta, niiden jotka on hakemassa, niin aina tulee. Mutta jotka toimii hyvin, niin sähköinen asiointihan on kaikin puolin semmoinen tavoiteltava, joka palvelee sitä joka on toimeksiannon tehnyt, se on oleellista.

A: Ja tämän juuri tämän IMURIn käyttäminen niin kyllä se vieläkin osittain koetaan hankalaksi, että pyrkisi siihen yhteen järjestelmään, tietysti se vie oman aikansa ennen kuin siihen päästään, mutta se olisi varmaan kaikkien yhteinen toive, ja se olisi erittäin potentiaalista. Ja sitten mietin, kun meillähan kilpaillaan työvoimasta, että se on sairaanhoitopiiri ja lähikunnat, jotka näistä samoista henkilöistä kilpailee, ja kuinka me hyödynnetään sitten koko porukkaa. Siis sillä lailla, että kun [REDACTED] on oma rekry, ja he myöskin siellä pyörittää sitä omaa, ja meillä on oma, sitten lähikunnat he hakee omilla ilmoituksilla ja käyttävät tietysti näitä sähköisiä palveluita, mutta kuitenkin tämä alueellinen systeemi tähän, että jotenkin lähdetäisi yhdessä miettimään, kun tämä varmasti tulee olemaan pula-alue, että miten me niitä hyödynnettäisi. Siellä on niitä jotka hakee osa-aikatyötä ja ei ehkä löydy tuolta, mutta voisi meillä olla. Jotenkin sitä ideointia yhdessä ja yhteistyössä, sairaanhoitopiiri ja lähikunnat, jotakin tämän tyyppistä. Ja oppilaitokset siihen mukaan.

E: Eikö teillä, yksityinen sektorihan taitaa teillä eniten sotkea sitä?

A: Hekin rekrytoi ja meidän työntekijät voi olla että he ovat siellä. Molemmissa töissä.

G: Kyllä tää on tää kova kilpailu tekijöistä. Se on se juuri, että miten tähän asetetaan se, että tehdään yhteistyötä niiden tekijöiden kanssa. Mutta se, että järkevään se olisi jollain tavalla tässäkin tätä tulevaisuuden ennakoitua tässäkin tehdä. Erityisesti sen julkisen puolen kanssa. Kyllähän tässä peräänkuulutettu on sitä alueellista yhteistyötä, että se voisi tapahtua ja konkretia tulisi näkyväksi, että mitä se sitten on, että kuinka kauan me tässä porskutetaan näin, mitä konsepteja voidaan käyttää.

E: Kyllähän siinä on pakko nostaa se kissa, sehän on se palkka... Meidän kannalta ja yhteiskunnan kannalta epäedullisesti.

A: Mun mielestä tääkin linkittyy tuohon rekrypankki asiaan. Mietin, että yksityiseltähän ottavat yhteyttä, kun he kokee että heillä on vaikka liian tiukkatahtinen työ siellä, sanotaan nyt vaikka [REDACTED]a, ja he haluaisi toisentyyppisen ja ottavat yhteyttä. Ja taas meillä voisi olla kiinnostusta mennä sinne päin, ja tällaisia kuitenkin tulee. Niin miten me voitaisiin yhdessä tätä tehdä. Siellä oikeasti on henkilöitä jotka haluaa pois ja taas meillä voi olla kiinnostusta sinne suuntaan, että joustavoitettaisiin tätä liikkuvuutta, ja silloin se on tässä hinnassa, näkyisi varmaan kanssa, että olisi niitä puolin ja toisin niitä hakijoita toivon mukaan.

B: Mun mielestä tämän tyyppinen yhteistyö olisi tärkeää senkin takia, että me sitten välttyttäisi sellaiselta sisäiseltä kilpailulta eri yksiköiden välillä.

G: Onko sitä?

B: En mä, ehkä se on enemmän riski.

E: Ainakin [REDACTED] sitä on.

G: Mutta se että, jos ajatellaan tätä meidän [REDACTED] tuotantoalueita niin toiminta on niin erilaista, että ehkä kuitenkin sitten hakeutujat.. Jonkin verran sitä päällekkäisyyttä, ja kyllä se ihan oikeasti totuus on tämä, että palkka-asia on yksi hyvin kriittinen, että miten me saadaan sillä, että jos se on [REDACTED] se tekijä, niin se on jo iso voitto, mutta että saadaan seutukunnan kanssa esim. kilpailukykyiset palkat niin se on yksi semmoinen.

B: Samaa mieltä siitä, että tämä palkka on erittäin kriittinen asia, mutta myös se, että nimenomaan tässä tilanteessa kun tämä jatkuvasti kiristyy ja on entistä vaikeampaa saada sitä henkilöstöä, niin ainakin vältetään se tilanne, että ruvetaan kilpailemaan sisäisesti.

G: Sitten jos ajatellaan että mennään tähän hinta asiaan ja HALOn osuuteen siinä, niin mä ajattelen, että täällä on tosiaan hinnoiteltu nämä erilaiset rekrytapahtumat ja sen osalta tietenkin sitä tosiaan tehdään yhdessä, mutta se että, se on tärkeä asia nimenomaan tulevan ennakkoinnin kanssa. Että mitä paremmin me ollaan tietoisia siitä kuinka paljon tarpeita, että kyllähän tota HALOn osalta sitä asiaa aina aika ajoin kun näitä rekrytapahtumia on, että me ollaan hyvin haarukoitu sitä paljonko [REDACTED] on esimerkiksi tarpeita, että se tuottaa siihen sen oikean infon, että se kokonaisuus pystytään ikään kuin tiedoksi antamaan sitten niille hakijoilla, että mitä kaikkea vaihtoehtoa on, koska kuitenkin meillä on monenlaisia töitä, että siinä mielessä se on rikkaus että on tarjolla monenlaisia töitä, että osataan myös markkinoida niitä.