

Tarja Karjalainen

Tulevaisuuden HR

Case: Aditro HR käyttöönotto Škoda Transtech Oy:ssä

TRANSTECH
A MEMBER OF ŠKODA TRANSPORTATION GROUP

Tradenomi

Liiketalous

Syksy 2019



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä(t): Karjalainen Tarja

Työn nimi: Tulevaisuuden HR - Case: Aditro HR käyttöönotto Škoda Transtech Oy:ssä

Tutkintonimike: Tradenomi

Asiasanat: henkilöstöhallinto, henkilöstöhallinnon kehittäminen, HRIS, tietojärjestelmä

Škoda Transtech Oy:ssä oli aloitettu suunnitelmat henkilöstötietojärjestelmän uudistamiseksi heinäkuussa 2018. Kun aloitin työskentely Škoda Transtech Oy:n Otanmäen tehtaalla palkanlaskijana helmikuussa 2019, oltiin jo siinä vaiheessa, että aikataulullisesti oli mahdollista tehdä opinnäytetyöni HR-tietojärjestelmän käyttöönoton tiimoilta.

Tässä opinnäytetyössä HR-järjestelmä uudistuksen näkökulmaksi on rajattu uudistuksen vaikutus palkka- ja henkilöstöhallinnon työhön. Opinnäytetyön tavoitteena oli dokumentoida HR-tietojärjestelmän käyttöönottoprojekti, tuottaa projektisuunnitelma HR-järjestelmän laajentamiselle ja tuottaa tietoa henkilöstöhallinnon uudistamisen ja prosessien kehittämisen tueksi. Lisäksi työssä tuli tarkastella uuden HR-järjestelmän toimivuutta osana tulevaisuuden henkilöstövoimavarojen johtamista.

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin aikaansaamaan muutosta, joten voidaan puhua interventiotutkimuksesta. Koska opinnäytetyössä pyrittiin kehittämään case organisaation toimintoja, valittiin lähestymistavaksi kehittämistutkimus. Opinnäytetyön tutkimusaineistoa kerättiin havainnoimalla Aditro HR:n käyttöönottoa ja lisäksi hyödynnettiin dokumentteja eli käytettiin laadullisia aineistonkeruumenetelmiä.

Opinnäytetyön aikana yritykselle saatiin rakennettua ja käyttöönotettua uuden HR-järjestelmän ensimmäinen vaihe eli Aditro HR:n People -moduuli. People moduuliin tallennetaan työsuhteiden elinkaaren tiedot sekä HR-masterdata. Moduuli sisältää myös organisaatiopuun ja on toiminnallisuuksiltaan räätälöitävissä organisaation tarpeiden mukaan. People moduulin aloitusnäytöltä esimiehet ja HR-asiantuntijat näkevät reagoivia vaativat asiat. Käyttöönotettu HR-järjestelmä helpottaa henkilötietojen lakien, asetusten ja säädösten mukaista käsittelyä. Tiedot ovat turvallisesti ja oikeellisesti yhdessä paikassa ja automatiikalla voidaan huolehtia vanhentuneiden ja tarpeettomien tietojen poistamisesta järjestelmästä.

Uusi HR-järjestelmä tuo organisaatiolle lisää tukea nimenomaan henkilöstöhallinnon tulevaisuuden tarpeisiin: koulutukseen, kehittämiseen, rekrytointiin, henkilöstöhallintaan ja henkilöstöhallinnan tietojen analysointiin. Järjestelmän tuella HR kykenee tuottamaan organisaation strategiatyöhön henkilöstötietoa ja lisäämään liiketoimintaprosessien arvoa tehostamalla toimintojaan ja tätä kautta tuottamaan kilpailuetua yritykselle. HR-järjestelmä omalta osaltaan tukee lähiesimiestyötä ja sitä kautta tulevaisuudessa merkityksellisempää suoraa vuorovaikutusta johtamisessa.

Abstract

Author(s): Karjalainen Tarja

Title of the Publication: Future HR – Case: Introduction of Aditro HR at Škoda Transtech Oy

Degree Title: Bachelor of Business

Keywords: human resource management, development of HRM, HRIS, information system

Škoda Transtech Oy had initiated plans to modernize its HR information system in July 2018. This thesis project and the introduction of the system began in February 2019 when the author started working at Škoda Transtech Oy's Otanmäki works as a payroll specialist.

The topic of the thesis was limited to the impacts of the modernization on the payroll and HR management work. The aim was to document the introduction project, produce a project plan for the HR system extension, provide information on the modernization of HR and support process development. There was also a need to examine the functionality of the new HR system as part of future human resource management.

The purpose was to generate change; therefore, it can be called as intervention research. As the aim was to develop the functions of the case organization, design-based research was chosen as an approach. The research material was collected by observing the Aditro HR introduction and the documents were also utilized, i.e. qualitative material collection methods were used.

The first stage of the new HR system, the People module of Aditro HR, has been built and introduced during the thesis process. The information on employment relationship lifecycle and HR master data is stored in the People module. The module also includes the organization tree and its functionality is tailored according to the organizational needs. On the People module start screen, the supervisors and HR specialists can see all matters that require action. The introduced HR system mitigates the handling of personal information in accordance with laws, regulations and decrees. The information is safely and appropriately in one place only and the obsolete and useless information can be automatically removed from the system.

The new HR system gives more support to the organization specifically in the future HRM needs: training, development, recruitment, HRM and HRM data analysis. With the system, the HRM can produce HR data for the strategy work and increase the value of the business processes by optimizing the activities and thus creating a competitive advantage to the company. In addition, the HR system supports the work of the immediate supervisors and enhances direct and more meaningful communication in management in the future.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Henkilöstöhallinto ja henkilöstötietojärjestelmät	2
2.1	Palkka-, henkilöstö- ja taloushallinto	2
2.1.1	Henkilöstöjohtaminen	4
2.1.2	Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät	6
2.1.3	Henkilötietojen käsittely ja kerääminen	8
2.2	Tietojärjestelmän käyttöönotto	9
2.2.1	Pilvipalvelu	11
2.2.2	Muutoksen toimeenpano	12
3	Tulevaisuuden henkilöstöhallinto	14
3.1	Analytiikka	15
3.2	Muutosjohtaminen	17
3.3	Y-sukupolvi	19
3.4	Aiemmat tutkimukset	20
4	Case: Škoda Transtech Oy	22
4.1	Aditro HR-järjestelmä	23
4.2	Kvalitatiivinen tutkimusote interventionistisessa kehittämistutkimuksessa	25
4.3	Luotettavuus ja virhelähteet	25
4.4	Lähtötilanne	26
4.5	Uusi järjestelmä	27
4.6	Testaus	31
4.7	Käyttöönotto	32
4.8	Jatkosuunnitelmat	32
5	Pohdinta	34
5.1	Saavutettiin työnsä tavoitteet?	34
5.2	Mitä saatiin aikaan?	34
5.3	Käytetyt menetelmät ja työtavat sekä valitut ratkaisut	36
5.4	Työn hyödynnettävyys	37
	Lähteet	38
	Liitteet	42

Keskeiset käsitteet

Digitalisaatiosta on kyse silloin, kun digitalisoituminen muuttaa yritysten ydintoimintaa, markkinoiden dynamiikkaa ja ihmisten käyttäytymistä. Digitalisaation aiheuttaa teknologian mahdollistamat tavat toimia. Digitalisoinnissa analoginen konvertoidaan digitaaliseksi, esimerkiksi kirja e-kirjaksi, tavaratalo verkkokaupaksi tai paperilomake sähköiseksi verkkopalveluksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22 – 23.)

e-HRM (electronic Human Resource Management) eli sähköinen henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa HRM toimintojen harjoittamista Internetiä tai Intranettiä käyttäen (Ma & Ye 2015, 71).

HR (Human Resource) eli henkilöstöhallinto on organisaation osasto, joka vastaa kaikesta työntekijöihin liittyvästä. (Business encyclopedia n.d.).

HRIS (Human Resource Information System) eli henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä on järjestelmä, jota käytetään organisaation henkilöstöä koskevien tietojen hankkimiseen, säilyttämiseen, käsittelemiseen, analysointiin, jäljittämiseen ja jakamiseen. HRIS ei ole vain tietokonelaitteisto ja siihen liitetty HR-ohjelmisto. Vaikka HRIS sisältää laitteiston ja ohjelmiston, se sisältää myös ihmiset, muodollisuudet, käytännöt ja toimintatavat sekä datan. (Kavanagh & Thite 2009, 13.)

Järjestelmäintegraatio mahdollistaa teknologioiden ja toimintatapojen avulla sen, että yrityksen yhteensopimattomatkin tietotekniset sovellukset automaattisesti kommunikoivat toistensa kanssa. Järjestelmäintegraatio sisältää erilaisia ajattelutapoja, käytäntöjä ja suunnittelumalleja. (Tähtinen 2005, 14 - 15.)

Millenniaalit eli sukupolvi, joka on aloittanut työelämässä 2000-luvulla (millennium). Käytetään myös nimitystä Y-sukupolvi.

Pilvipalvelu mahdollistaa toimintamallina pääsyn tietotekniikkaresursseihin, jotka ovat skaalautuvia ja vapaasti konfiguroitavissa. Nämä resurssit voidaan helposti ja nopeasti ottaa käyttöön tai poistaa käytöstä. (Salo 2012, 17.)

1 Johdanto

Työn tekeminen, työntekijät ja yhteiskunta työpaikkojen ympärillä muuttuu. Puhutaan digitalisaatiosta, automatisoinnista, tekoälystä ja työnmurroksesta. Jotta työnantaja pystyy hallinnoimaan kaikkea tätä muutosta parhaalla mahdollisella tavalla, on myös henkilöstöjohtamisen muuttava. Henkilöstöhallinnon (HR) on myös muuttava, jos se aikoo pitää itsensä yrityksen kannalta tarpeellisen ja hyödyllisenä toimijana. Tulevaisuuden HR pitää sisällään analytiikkaa, tekoälyä ja robotiikkaa, unohtamatta inhimillistä kohtaamista ihmisten kesken. Kyse on henkilöstöstä, ja siitä kuinka hänet saadaan tuottamaan paras mahdollinen ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja sitä kautta positiivista liiketaloudellista tulosta yritykselle.

Tulevaisuuden henkilöstöhallinto tarvitsee tuekseen paljon tietoa, dataa, jotta se pystyy tuottamaan yrityksen päätöksenteon tarvitsemia analyysejä ja ennusteita. Tämä puolestaan edellyttää toimivaa HR-tietojärjestelmää, jonka avulla tietoa on helppo kerätä. Case organisaatiossa oli käytössä osin teknologisesti vanhentunut HR-tietojärjestelmä, joka ei mahdollistanut tietojen keräämistä eikä kerättyjen tietojen hyödyntämistä nykyaikaisia vastaavasti. Tämän opinnäytetyön aikana yrityksessä otettiin käyttöön Aditro HR, joka tulevaisuudessa mahdollistaa henkilöstötiedon paremman hyödyntämisen päätöksenteon tukena. Järjestelmä myös helpottaa organisaation sisäistä raportointia sekä arjen johtamistyötä. Uuden HR-tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin dokumentaation ja HR-järjestelmän tulevan laajennoksen projektisuunnitelman lisäksi tämä opinnäytetyö pyrki tuottamaan toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa henkilöstöhallinnon uudistamisen tueksi.

Opinnäytetyössä pyrittiin etsimään tietoa myös henkilöstöhallinnon prosessien kehittämisen tueksi. Opinnäytetyön aikana käyttöön otettu uusi HR-tietojärjestelmä tarjoaa monipuolisesti mahdollisuuksia HR-tiedon hyödyntämiseen myös yrityksen liiketoiminnan tuottavuuden parantamiseksi. Uuden käyttöönotettavan HR-järjestelmän myötä on tarpeen tarkastella myös organisaation henkilöstö- ja palkkahallinnon prosesseja uudistamismielessä.

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien käyttöönottoa on aiemmin tutkittu muun muassa kilpailutuksen, hankintapäätöksen, esimiestyön, tietoturvan ja käyttöönottokoulutuksen näkökulmasta. Tässä työssä tietojärjestelmän käyttöönoton tarkastelunäkökulmana on vaikutus palkka- ja henkilöstöhallinnon työhön. Lisäksi tarkastellaan sitä, kuinka uusi HR-tietojärjestelmä toimii osana yrityksen tulevaisuuden henkilöstövoimavarojen johtamista.

2 Henkilöstöhallinto ja henkilöstötietojärjestelmät

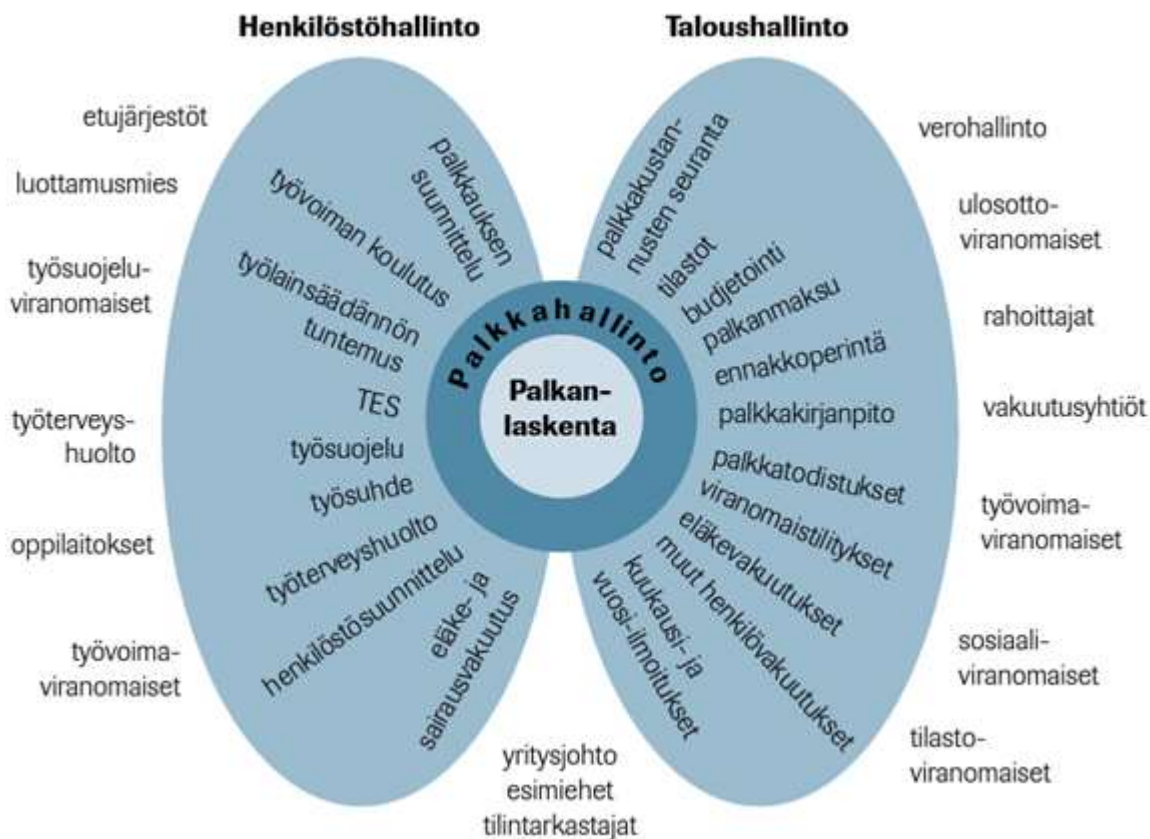
Henkilöstöhallinto on strateginen, integroitu ja johdonmukainen lähestymistapa organisaatiossa työskentelevien ihmisten työskentelyyn, kehittymiseen ja hyvinvointiin. Henkilöstöhallinnon tehtävä on varmistaa, että ihmiset edistävät organisaation mahdollisuutta menestyä. Henkilöstöhallinnolla on myös eettinen merkitys eli sen pitää käyttää sosiaalista vastuutaan ja huolehtia myös organisaation ihmisten oikeuksista ja tarpeista. (Armstrong 2009, 4 – 5.)

2.1 Palkka-, henkilöstö- ja taloushallinto

Palkkahallinto huolehti siitä, että yritys noudattaa lakeja, asetuksia ja paikallisia sopimuksia maksaessaan henkilöstölleen palkat oikeaan aikaan ja oikean suuruisina. Palkkahallinto ylläpitää palkanlaskennan perustietoja, laskee palkkoja, tilittää palkasta perittyjä maksuja viranomaisille, arkistoi palkkakirjanpitoa, laatii todistuksia sekä hakemuksia ja toimittaa tietoja sidosryhmille. (Kouhia-Kuusisto, Mikkonen, Syvänperä & Turunen 2017, 10 - 11.)

Yritys, joka maksaa palkkaa, tarvitsee palkkahallinnon ja palkanlaskennan toimia. Koska palkat liittyvät rahavirtaan, pienissä yrityksissä palkka-asiat hoidetaan talousosastolla. Isommassa yrityksissä yleishallinto tai henkilöstötoimi vastaa palkka-asioista. Palkkahallinnossa lasketaan ja maksetaan henkilöstön palkat, annetaan henkilöstölle informaatiota palkka-asioista, suunnitellaan ja tarkkaillaan henkilöstökustannuksia, seurataan yrityksen palkkatasoa ja sen kehitystä, tuotetaan palkkatilastoja ulkoiseen ja sisäiseen käyttöön sekä arkistoidaan palkka- ja työsuhdetietoja. Palkanlaskentaan liittyy paljon ulkoisia tekijöitä, joista useat lisäksi muuttuvat tiheään. (Kauhanen 2012, 191 - 193.)

Palkanlaskennan tulee olla oikeellista ja oikea-aikaista, onhan kyse yksityishenkilön rahoista ja sosiaaliturvasta. Palkanlaskennan lakien-, asetusten- ja sopimustenmukaisuudelle tulee vaateita viranomaisten ja muiden sidosryhmien taholta. Myös organisaation tilintarkastus ja verotarkastus kohdistuvat usein juuri palkanlaskentaan. (Kauhanen 2012, 194.) Kuva 1 mukaisesti palkanlaskenta ydintoimintona tuottaa tietoa palkka-, henkilöstö- ja taloushallinnon käytettäväksi (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 11).



Kuva 1. Palkka-, henkilöstö- ja taloushallinnon toimintakenttä sekä keskeiset sidosryhmät (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 12)

Henkilöstöhallinto suunnittelee ja toteuttaa yrityksen henkilöstöpolitiikkaa, hoitaa rekrytoinnin ja työ sopimusten solmimisen, seuraa lomia, huolehtii virkavapauksista, seuraa työaikoja, hoitaa eläkkeisiin, työterveyshuoltoon ja kuntoutukseen liittyviä tehtäviä, huolehtii työtapaaturmien ennaltaehkäisystä, tulkitsee työehtosopimuksia, suunnittelee henkilöstökoulutuksia ja vastaa paikallisesta sopimisesta sekä yhteistoimintamenettelyistä (Kouhia-Kuusisto ym. 2017, 10).

Henkilöstöhallinnon toiminnot voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: liiketoiminnallinen, traditio-naalinen ja muuttava. Liiketoiminnalliset toiminnot sisältävät päivittäiset toiminnot, jotka käsittelevät pääasiassa tietojen kirjaamista, kuten palkanmaksutiedot ja statusmuutokset. Traditio-naalisia HR-toimintoja ovat muun muassa suunnittelu, rekrytointi, valinta ja koulutus, joilla voi olla myös strategista arvoa organisaatiolle. Muuttavat toiminnot ovat niitä, jotka lisäävät arvoa yrityksessä, kuten kulttuuriset tai organisatoriset muutokset, rakenteelliset uudistukset, strategi-set suuntaamiset ja kasvava innovointi. (Kavanagh & Thite 2009, 11 – 13.)

Taloushallinto seuraa organisaation taloudellisia tapahtumia, jotta organisaatio voi raportoida toiminnastaan sidosryhmille. Sidosryhmien pohjalta taloushallinto voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen sijaan voidaan käyttää myös nimityksiä johdon ja rahoittajien laskentatoimi, jotka siis eroavat toisistaan informaation hyödyntäjien suhteen. Ulkoinen laskentatoimi on lainsäätelymäärittä eli yrityksen on tuotettava tietoa ulkopuolisille sidosryhmilleen toiminnastaan. Yrityksen sisäiseen käyttöön tietoa kerätään ja hyödynnetään, jos se on taloudellisesti kannattavaa. Rahoittajille ja muille ulkoisille toimijoille tuotetaan koko yrityksen toimintaa kuvaavia raportteja, kun taas sisäiseen käyttöön tarkoitetuissa raporteissa usein keskitytään pienempiin kokonaisuuksiin, esimerkiksi yhteen osastoon, tuotteeseen tai asiakkaaseen. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi, & Puttonen 2004, 69 – 70.)

Ulkoisen laskentatoimen raportit perustuvat sääntöihin, esimerkiksi hyvään kirjapitotapaan tai IAS-standardiin. Sisäisessä laskentatoimen raporteja voidaan puolestaan vertailun vuoksi toteuttaa vaikkapa useilla eri laskentatavoilla. Ulkoiset laskentatoimen raportit, kuten tuloslaskelma ja tase, kertovat yrityksen menneisyyden tapahtumista. Johdon laskentatoimessakin käsitellään menneisyyden lukuja, kuten toteutuneita kustannuksia, mutta lisäksi laaditaan ennusteita esimerkiksi tuottojen tulevasta kehityksestä. (Kinnunen ym. 2004, 70.)

Rahoittajille tuotettavat laskelmat ovat luonteeltaan lopullisia, kun ne on kirjattu järjestelmiin. Johdon käyttöön tehdyt laskelmat puolestaan tarkentuvat sitä mukaa, kun uutta tietoa saadaan. Ulkoisessa laskentatoimessa keskitytään pääosin rahamääriin, kun sisäisessä tarkastellaan myös työtehoa, laatua, kapasiteettia ja muita ei rahamääräisiä numeerisia arvoja. Ulkoisen laskentatoimen raporteja tuotetaan nykyisin osavuositain tai jopa kuukausittain, mutta sisäinen johdon laskentatoimi tarvitsee raporteja jopa päivittäisen päätöksen teon tueksi eli huomattavasti tiheämmin. (Kinnunen ym. 2004, 70 - 71.)

2.1.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on yritykselle merkittävää tukiessaan liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Henkilöstöjohtamisen tulee varmistaa, että yrityksellä on käytössä riittävästi henkilöstöä sekä henkilöstön osaamisesta ja osaamisen kehittymisestä. Henkilöstöjohtamisen tavoite on sitoutunut, motivoitunut ja työkykyinen henkilöstö, joka haluaa yrityksen tavoitteiden toteutuvan.

Henkilöstöjohtaminen on vastuussa myös siitä, että yritys noudattaa lakeja, asetuksia ja sopimuksia, jotka koskevat henkilöstöä. (Viitala 2013, 10.)

Henkilöstöjohtaminen sisältää henkilöstövoimavarojen johtamisen (human resource management, HRM) lisäksi työelämän suhteiden hoitamisen (industrial relations, IR) sekä johtajuuden ja esimiestyön (leadership). Henkilöstöjohtamisessa on siis mukana myös työnantajan ja työntekijöiden välisten yhteisten pelisääntöjen kehittäminen sekä ihmisten johtaminen. (Viitala 2013, 20 - 21.)

Henkilöstövoimavarojen johtamista ohjaa liiketoiminnan strategiset valinnat. Strategisia valintoja voidaan tehdä henkilöstövoimavarojen varaan. Liiketoimintastrategian mahdollistavan henkilöstön turvaamiseen tarvitaan henkilöstöstrategia. Kuva 2 mukaisesti henkilöstöjohtamista ohjaa henkilöstövisio, aivan kuten yrityksen kehittämistä ohjaa liiketoimintavisio. (Viitala 2013, 24.)



Kuva 2. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24)

Liiketoimintastrategioiden tarvitsema työvoima ja osaaminen suuntaa henkilöstöstrategiaa, jota luotaessa verrataan nykytilannetta tuleviin tarpeisiin. Henkilöstöstrategialla pyritään turvaamaan liiketoimintastrategian tarvitsemat voimavarat. Päivittäistoiminnat eli henkilöstöjohtamisen menettelytavat ja käytännön toimintamallit nojaavat henkilöstöpolitiikkaan, joka luo siis linjan päivittäiselle päätöksenteolle. (Viitala 2013, 25.)

2.1.2 Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät

On tärkeää huomata, että vaikkei yrityksellä olisi tietojärjestelmää sillä kuitenkin on henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) järjestelmä eli paperinen järjestelmä, jossa tietojen käsittelyminen on hitaampaa kuin tietokonejärjestelmässä. Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän (HRIS) tarkoitus on tarjota palvelua tarkan ja oikea-aikaisen tiedon muodossa järjestelmän asiakkaille. Koska HR-tiedolla on useita käyttäjiä, sitä voidaan käyttää strategiseen, taktiseen ja operationaaliseen päätöksentekoon; oikeudenkäyntien välttämiseen; suunnitelmien, menettelytapojen ja käytäntöjen arvioimiseen; ja/tai päivittäisten toimintojen tukemiseen. Koska HRM toiminto on kompleksista ja data intensiivistä, se on viimeisimpiä automatisoitavia hallinnon toimintoja. (Kavanagh & Thite 2009, 13.)

Tietojärjestelmät mahdollistavat tiedon nopeamman saattamisen kaikkien ulottuville, vähentävät paperien käsittelyn ja postituksen tarvetta, auttavat tietojen muokkaamisessa ja hyödyntämisessä sekä vähentävät välikäsiä ja sitä kautta virheiden määrää. Hyvä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä integroi henkilöstötyön tietoja, palvelee työsuhteen koko elinkaarta ja on helppokäyttöinen. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät tuottavat sekä kvantitatiivista (henkilöstökustannukset, poissaolot, henkilöstömäärä, ...) että kvalitatiivista (kehityskeskusteluohjeet, tehtyjen toimenpiteiden toimivuus, ...) tietoa. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä mahdollistaa ajantasaisen tiedon kaikkien sitä tarvitsevien ulottuville. Lisäksi tiedot kerätään samalla tavoin koko organisaatiossa. Myös yrityksen strategian ja tavoitteiden tukemiseksi tarvittavia raportteja on helppo tuottaa henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmästä. Tietojärjestelmässä tiedot on myös helppo turvata varkaudelta, tulipalolta tai väärinkäytöltä. (Viitala 2013, 260 - 263.)

Yritykselle on monenlaista hyötyä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän käyttämisestä. Se tarjoaa kokonaisvaltaisen informaatiokuvan yhtenä, kokonaisvaltaisena tietokantana. HR-tietojärjestelmä lisää kilpailukykyä parantamalla HR-toimintaa ja johtamisprosesseja. Tietojärjestelmä kerää tarvittavan datan ja muuntaa ne tiedoksi ja tietämykseksi, joka parantaa päätöksenteon ajantasaisuutta ja laatua. HR-tietojärjestelmä tuottaa isomman määrän ja valikoiman tarkkoja ja reaaliaikaisia HR-raportteja. Se virtaviivaistaa ja parantaa HR:n hallinnollisten toimintojen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Tietojärjestelmä siirtää HR:n fokuksen transaktioiden tuottamisesta strategiseen henkilöstöjohtamiseen. HR-tietojärjestelmä uudistaa HR-prosessit ja -toiminnot sekä parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä tarjoamalla HR-palvelut nopeammin ja täsmällisemmin. (Kavanagh & Thite 2009, 14.)

Organisaatio tarvitsee helppokäyttöisen ja monipuolisen henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän, koska hyvän suunnittelun ja johtamisen tueksi tarvitaan paljon ajantasaista tietoa. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän tulee palvella niin organisaation ylintä johtoa kuin henkilöstöosastoa ja linjajohtoa, joilla kaikilla on erilaisia tietotarpeita. Organisaation on tunnettava henkilöstönsä kaikki oleelliset ominaisuudet (tiedot, taidot, toiveet, kokemukset, ...) ja kyettävä tarjoamaan tämä tieto yrityksen päätöksentekijöille. Päätöksentekijät tarvitsevat palkkahallinnon tarjoaman ajankohtaisen taloustiedon lisäksi päätöksentekonsa tueksi myös historiatietoa, simulaatiota ja ennusteita. (Kauhanen 2012, 37 - 38.)

Yritysten mielestä henkilöstö on tärkein voimavara, mutta vasta viimeisinä, eli 1990-luvun lopulla, yritysten sisäisistä tietojärjestelmistä on kehitetty henkilöstön johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä järjestelmiä. Ytimenä henkilöstön kehittämiseen suuntautuvassa tietojärjestelmässä on Kuva 3 mukaisesti tietokanta, joka kattaa yrityksen koko henkilöstön. Koko yrityksen suorituskyky voidaan parantaa henkilöstön kehittämisen tietojärjestelmien tukemana. On kuitenkin kiinnitettävä huomiota siihen, ettei järjestelmän hallinnointi karkaa käsistä suhteessa saatuun hyötyyn. (Tiirikainen 2010, 26 - 29.)



Kuva 3. Henkilöstöjärjestelmän keskeiset osiot ja tuotokset (Kauhanen 2012, 38)

Yrityksen kyky ottaa käyttöön HR-tietojärjestelmän mahdollisuudet riippuvat useista tekijöistä, kuten organisaation koosta; isommat yritykset hyötyvät enemmän. Ylimmän johdon tuen ja sitoutumisen määrä sekä käytettävissä olevat resurssit vaikuttavat myös. Oma vaikutuksensa on myös yrityksen HR:n filosofiolla sekä visiolla, organisaatiokulttuurilla, rakenteella ja järjestelmillä. Hallinnon kyvykkyys poikkitoiminnalliseen päätöksentekoon, työntekijän osallistamiseen ja valmentamiseen, sekä työntekijöiden kyky ja motivaatio omaksua muutos, kuten lisääntynyt automaatio toiminnoissa ja niiden välillä, auttavat myös käyttöönotossa. (Kavanagh & Thite 2009, 14.)

Toiminnanohjausjärjestelmät (Enterprise resource planning, ERP) yhdistävät organisaation kaiken datan ja prosessit samaan tietokantaan. HR-järjestelmät on harvoin integroitu tähän, vaikka ne usein linkittävät palkkahallinnon ja muut HR-toiminnot. HR-järjestelmän laajempi integrointi IT-järjestelmiin auttaisi henkilöstöresurssien raportointia, vastaisi toimitusketjun vaatimuksiin, parantaisi kannattavuutta, alentaisi henkilömäärää ja vastaisi talouden kriteereihin. (Armstrong 2009, 1013.)

2.1.3 Henkilötietojen käsittely ja kerääminen

Työnantaja on henkilötietolain mukaisesti velvollinen laatimaan henkilörekisteriselosteen. Periaatteet ja käytännöt työhönoton ja työsuhteen aikaisesta tietojen keräämisestä käsitellään yhteistoimintamenettelyssä. On kuitenkin huomioitava, ettei voida sopia lain rajoittamaa laajemmasta tietojen keräämisestä. (Skurnik-Järvinen 2014, 151 - 152.)

Henkilöstön tietoja sisältävien järjestelmien yhteydessä on myös huomioitava laissa tarkasti säädellyt työnantajan velvoitteet henkilötietojen käsittelyssä. Työnantajaa koskee käyttötarkoitussidonnaisuus eli tietoja saa käsitellä vain tiettyyn, ennalta määrättyyn tarkoitukseen eli työsuhteasioiden hoitamiseen. Tarpeellisuusvaatimus puolestaan määrittää sen, että työnantaja saa käsitellä vain työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja. Huolellisuusvelvoite vastuuttaa työnantajan käsittelemään hallussaan olevia henkilötietoja niin ettei tietojen luottamuksellisuus vaarannu. Suunnittelovelvoite velvoittaa työnantajan määrittelemään henkilötietojen käsittelyn tarkoituksen, säännönmukaisen hankintatavan ja mihin tietoja luovutetaan, jo ennen tietojen keräämistä. (Skurnik-Järvinen 2014, 152 - 156.)

Myös henkilötietojen keräämistä työelämässä on rajoitettu, ja laissa on vielä huomioitu tietyt erityistilanteet erikseen. Henkilötietolaissa on perussäännökset koskien tietojen keräämistä, kuten

rekisteröidyn suostumus, asiallinen yhteys, tietojen käsitteleminen konsernissa ja ulkoistetut palvelut. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä määrää, että työnantaja saa kerätä vain työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja. Arkaluontoisia tietoja, kuten rotua, vakaumusta tai terveystietoja eli erityisesti yksityisyyden suojan vaarantavia tietoja ei lähtökohtaisesti saa käsitellä ollenkaan. Henkilötietolaissa on kerrottu poikkeustilanteet, joissa näiden tietojen käsitteleminen on sallittua. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä määrittelee, kuinka ja milloin työnantaja saa käsitellä työntekijän terveydentilaa koskevia tietoja. (Skurnik-Järvinen 2014, 156 – 162.)

Uusi henkilötietojen käsittelyä koskeva yleissäädos, EU:n yleinen tietosuojasetus (General Data Protection Regulation, GDPR), tuli voimaan 2016 ja sitä alettiin soveltamaan toukokuussa 2018. Asetus koskee kaikkia tietoja, jotka ovat liitettävissä johonkin henkilöön. Asetus määrittää periaatteet, joiden mukaisesti henkilötietoja tulee käsitellä, näitä ovat lainmukaisuus, kohtuullisuus, läpinäkyvyys, käyttötarkoitussidonnaisuus, tietojen minimointi, eheys ja luottamuksellisuus sekä osoitusvelvollisuus. (Korpisaari, Pitkänen & Warma-Lehtinen 2018.) Lisäksi tammikuussa 2019 on tullut voimaan EU:n asetusta täydentävä uusi tietosuojalaki (1050/2018). Nämä uudet säädökset lähinnä tarkentavat rekisteröidyn oikeuksia ja rekisterin pitäjän sekä tietojen käsittelijän velvollisuuksia.

2.2 Tietojärjestelmän käyttöönotto

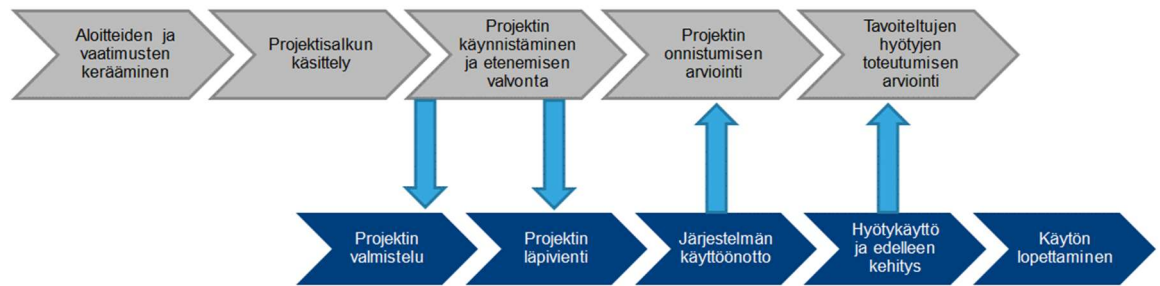
Tutkimusten mukaan iso osa tietotekniikkaprojekteista venyy, ylittää budjettinsa ja tavoitellut muutokset jäävät saavuttamatta. Pahimmillaan palataan aikaisempiin toimintatapoihin, kun uusi järjestelmä on hankalakäyttöinen tai takkuilee. Tietotekniikkapainotteisista projekteista yli puolet epäonnistuu ja taustalla on samanlaisia ongelmia. HR-tietojärjestelmäprojektien tyypillisiä ongelmia ovat: budjetin ja aikataulun ylittyminen, johtamistavan muuttumattomuus, ratkaisun vajaa-käyttö, todennettu taloudellinen hyöty jää puuttumaan ja toimintatavan muutos ei vakiinnu. (Tiirikainen 2010, 61 - 63.)

Budjetin ylittyminen johtuu useimmiten aikataulun ylitymisestä, koska suurin osa tietotekniikka-projektin kuluista tulee henkilötyöstä. Tarkka suunnittelu auttaa, mutta vain jos yllätyksiä ei tule matkalle. Selkeä tavoite auttaa aikatauluongelmien vähentämiseen. Lisäksi todellinen tavoite tulisi olla toimintatavan muutoksessa eikä tietojärjestelmän toteuttamisessa. Usein tietojärjestelmäprojekteissa ongelmia aiheuttaa myös se, että tietoa tulee useista järjestelmistä ja tiedon yhtenäistäminen vie runsaasti aikaa. (Tiirikainen 2010, 65 - 66.)

Tietojärjestelmän käyttöönoton tavoitteena on usein kustannusten alentaminen, toiminnan nopeuttaminen tai uudet palvelut. Tällaisia tavoitteita on vaikea konkretisoida ja usein tavoitteen kuvaus jää alussa yleiselle tasolle. Yleisen tason kuvauksessa jää huomiotta uudet prosessit ja toimintatapojen muutokset, joten seuraa ongelmia. Kun lähdetään toteuttamaan vain karkealla tasolla kuvattua tietojärjestelmää, yksityiskohdat muuttuvat koko ajan ja projekti laajenee, joten aikataulu ja budjetti pettävät. (Tiirikainen 2010, 68 - 69.)

Usein tietojärjestelmäprojektin lopputulos on vain pelkkä uusi tietojärjestelmä ilman, että toimintatavoissa olisi tapahtunut merkittäviä muutoksia. Hankkeen vetäjäksi on voitu nimetä tietotekniikan ammattilainen, jolle ei ole annettu riittäviä valtuuksia toimintatapojen muuttamiseksi uuden järjestelmän mukaisiksi. On myös mahdollista, että etenkin teknisen taustan omaavat henkilöt ajattelevat uuden tietojärjestelmän muuttavan toimintatavat. Kolmantena virheenä toiminnan muutoksen suhteen voi olla se, että keskitytään järjestelmään, koska se on helpompi hahmottaa kuin organisaation toimintatapojen muutos. Tietoteknisten ratkaisujen ja toimintatapojen muutosten samanaikainen kehittäminen onnistuu vain varmistamalla hankkeen vetäjälle riittävät valtuudet. Tietotekniikkaratkaisun uudistamisen ohessa on kehitettävä ihmisten valmiuksia ja johdettava työkäyttäytymisen muutosta. Hankkeen johdolla on oltava valmiudet muuttaa tehtävänkuvia sekä työnjakoa ja jopa tarvittaessa rekrytoida. (Tiirikainen 2010, 71 - 72.)

Tietotekniikan yhteydessä projektit ovat ominainen tapa toimia. Projektien hallintaan onkin kehitetty paljon menetelmiä. Liiketoiminnan palvelurakenteiden ja järjestelmien koko elinkaari on tässä yhteydessä jäänyt vähemmälle huomiolle. Kuva 4 näkyy tietojärjestelmän elinkaaren viisi vaihetta (alempi nuolikuviio). Hyötykäyttö ja edelleen kehittäminen on vaiheista tärkein. Hyödyt ja suuri osa kustannuksista syntyy liiketoiminnan tietojärjestelmän osalta vasta käyttövaiheessa, projektin jälkeen. Valmistelutoimenpiteillä asetetaan tavoitteita projektille ja järjestelmälle. Esitöiden vaikutus projektin onnistumiseen on merkittävä. Projektivaihe on parhaiten ohjeistettu, mutta vaativa elinkaaren vaihe. Projektin aikaisten valintojen on oltava pitkällä tähtäimellä palvelevia ja kestäviä. Projektimuutosten tulee olla hallittuja ja perusteltuja huomioiden, että projektiaikainen oppiminen ja tavoitteiden kehittyminen voivat parantaa järjestelmän käytettävyyttä. Käyttöönotto on tulosten ja työmäärän kannalta merkittävä, siinä toteutetaan muutokset liiketoimintaan ja prosessirakenteisiin. (Järvenpää & Hänninen 2011, 48 - 50.)



Kuva 4. Projektitoiminnan ohjaaminen (Järvenpää & Hänninen 2011, 49 ja 56)

Tietojärjestelmäprojektin onnistumista voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamisessa alkuperäisiä, ajan tasalla pidettyjä suunnitelmia vastaan seuraavasti. Saavutettiin toiminnallisesta näkökulmasta se mitä tavoiteltiin? Oliko tavoitteilla ja tuloksilla eroa ja jos niin miksi? Onnistuttiinko muutosten johtamisessa? Pysyttiin budjetissa ja jos ei, niin miksi ei? Onnistuttiinko projekti toteuttamaan aikataulun puitteissa? Oliko projektin johtaminen organisaation mallin mukaista? Saatiinko suunnitelmien mukaista asiantuntija-apua? Onnistuttiinko projektiviestintä toteuttamaan ymmärrettävästi ja riittävällä tasolla? Oliko yhteistyö toimittajan kanssa sujuvaa? Saatiinko ongelmat ratkaistua? Tietojärjestelmän kehittämisprojektin liiketoiminnallinen tulos selviää toki vasta käyttöönoton jälkeen, kuten Kuva 4 nähdään. (Järvenpää & Hänninen 2011, 55.)

2.2.1 Pilvipalvelu

Pilvipalvelun ominaispiirteitä ovat itsepalvelullisuus, pääsy palveluihin eri päätelaitteilla, resurssien yhteiskäyttö, nopea joustavuus ja käytön tarkka mittaaminen. Itsepalvelullisuus tarkoittaa, että resursseja voi ottaa käyttöön tai käytön lopettaa ilman yhteydenottoa palveluntarjoajaan. Pilvipalveluiden käyttäminen onnistuu päätelaiteriippumattomasti mobiililaitteilla ja tietokoneilla. Palveluntarjoaja maksimoi resurssiansa käyttöasteen tarjoamalla samaa laitteisto- ja ohjelmistokantaa useille asiakkaille. Pilvipalveluiden nopea joustavuus tarjoaa nopean ja helpon laskenta-, tallennus- ja tietoliikennekapasiteetin lisäämisen sekä vähentämisen. Asiakas maksaa vain käyttämästään resurssista ja informaatio resurssikäytöstä on saatavilla. (Salo 2012, 17 – 18.)

Yleisimpiä pilvipalvelumalleja ovat infrastruktuuri palveluna (IaaS), sovellusalusta palveluna (PaaS) ja sovellukset palveluna (SaaS). Pilvipalvelun arvo muodostuu sen kyvystä tukea yrityksen bisnestä ja mahdollistaa liiketoiminnan prosesseja. (Salo 2012, 20 - 21.) SaaS-tarjoomassa yritys

ei omista, asenna, ylläpidä tai päivitä sovellusta vaan ostaa sen tarpeensa mukaan palveluna. Maksu on usein aika-, käyttäjä- tai koneperusteinen perinteisen lisenssimaksun sijaan. (Salo 2012, 25 – 26.)

Pilvipalvelun käyttö on yleensä helppoa ja käyttöönotto nopeaa. Käyttäjä ei näe toteutuksen monimutkaisuutta eikä käytettyä infrastruktuuria. Toteutuksen riskit eivät ole näkyvissä, vaikka niitä edelleen on. Tyyppisiä huolenaiheita pilvipalveluissa ovat dataan, käyttäjähallintaan, suorituskykyyn, hallintaan, sopimusehtoihin, tekniseen toteutukseen, palveluntarjoajaan sekä sääntöihin ja säädöksiin liittyvät huolet. (Salo 2012, 36 – 37.)

Dataan ja datan säilyttämiseen liittyy yksityisyys, pysyvyys, tietosuoja ja saavutettavuus. Eihän väärät henkilöt pääse käsiksi tietoihin? Onhan tieto tallessa lainsäädännön ja asiakkaiden edellyttämällä tavalla sekä fyysisesti oikeassa maassa? Päästäänhän tietoihin käsiksi silloin, kun niitä tarvitaan? (Salo 2012, 37 - 39.)

2.2.2 Muutoksen toimeenpano

Tietotekniikkapainotteisen liiketoimintamuutoksen onnistumiseen olennaisesti vaikuttavat seuraavat viisi seikkaa. Ensimmäiseksi tulee ymmärtää yhtenäisen tiedon merkitys. Kun tavoitellaan parempaa toimintaa, on ymmärrettävä kerättävän, käsiteltävän ja välitettävän datan luonne ja merkitys. Ihmisten on sovittava säännöt tietojen käsittelemiselle ja saavutettavuudelle sekä tunnistettava tai luokiteltava hyödynnettävä tieto. (Tiirikainen 2010, 117 – 124.)

Toinen onnistumista tukeva tekijä on sidosryhmien hallinta muutoksen ajan. On tunnistettava kaikki sidosryhmät, jotka vaikuttavat uuteen toimintatapaan ja tuettava tavoitteiden mukaista toimintaa. Sidosryhmistä on syytä tunnistaa muutoksen kannalta vaikutusvaltaisimmat henkilöt. Henkilöiden on tärkeä tunnistaa muutoksen hyödyt itselle sekä kyky pärjätä uudessa tilanteessa, silloin he lähtevät mukaan muutokseen. (Tiirikainen 2010, 124 – 125.)

Kolmanneksi on nimettävä ydinryhmä, joka muutosta johtaa. Ryhmän vetäjän tulee pystyä viemään läpi uuden toimintatavan edellyttämät muutokset, joten hänellä tulee olla riittävät valtuudet päätöksien tekemiseen. Tämän ryhmän on toimittava yhtenäisesti ja yhteisymmärryksessä yrityksen johdon kanssa. Ydinryhmän tulee sekä johtajuudellaan innostaa tavoitteiden mukaiseen toimintaan että manageerauksella huolehtia kokonaisuuden hyvästä hoitamisesta. Ydinryhmän

tehtävä on myös viestiä muutoksen tärkeyttä ja tuoda esiin bisneshyötyjä. (Tiirikainen 2010, 130 - 137.)

Neljäs tärkeä asia muutoksen läpiviemisessä on se, että johtamalla muutosta tinkimättömillä projektijohtamisen periaatteilla saadaan muutos toimeenpantua onnistuneesti. Projektijohtamisen käytännöt: ennakoiva suunnittelu, työn organisointi, resursointi, riskien hallinta, tiedottaminen ja päivittäinen johtaminen on syytä olla käytössä. Tietotekniikkaprojektissa yksityiskohtien suunnittelulle ja testaukselle on varattava riittävästi aikaa. Hanke on hyvä jakaa osaprojekteihin, jotka ovat selkeästi hallittavia ja lyhyitä. IT-ratkaisun tavoitteet ja rajaus tulee tehdä huolella ennen projektin alkua ja niistä on syytä pitää kiinni, jottei tavoite lähde ”ryömimään” projektin aikana. Projektin loppuessa tulokset tulee siirtää joko linjaorganisaation tai seuraavan projektin hoidettavaksi. (Tiirikainen 2010, 138 - 144.)

Viides tärkeä muutoksen onnistumisen tuki on varmistaa asetettujen liiketoimintahyötyjen saavuttaminen. Projektin aluksi tulee määrittää, millaisia mitattavia liiketaloudellisia ja ei-liiketaloudellisia hyötyjä tavoitellaan, miten hyödyt realisoidaan ja kuinka seurataan hyötyjen syntymistä. Yrityksen taloudellisen suorituskyvyn paraneminen muutoksen tuloksena on selkeä liiketaloudellinen hyöty. Työilmapiirin paraneminen, parempi tuotteiden ja palveluiden laatu sekä monipuolisemmat ja haastavammat työtehtävät ovat esimerkkejä muutoksen ei-taloudellisista hyödyistä. (Tiirikainen 2010, 145 - 146.)

3 Tulevaisuuden henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnon toimijoilta odotetaan enenevässä määrin organisaation ison kuvan näkemistä. Heidän pitää tietää, että mihin organisaatio on menossa, jotta osaavat palkata tarvittavaa henkilöstöä. Tulevaisuudessa henkilöstöhallinnon alueella tarvitaan enemmän henkilöstöä seuraaville osa-alueille: palkat ja etuudet, koulutus ja kehittyminen, työllistäminen, rekrytointi ja henkilöstöhallinta, henkilöstöhallinnon tietojen analysointi sekä työhyvinvointi. (Kimball 2017, 4 - 5.)

Yhteiskunnallisista muutoksista henkilöstöhallinnon kannalta merkittäviä ovat millenniaalit ja heidän odotuksiensa huomioiminen sekä ikääntyvien poistuminen työmarkkinoilta. Organisaation muutoksessa henkilöstöhallinnon rooli on merkittävä organisaatiokulttuurin muodostamisessa, rakenteen muutoksissa ja työnantajamaiseen luomisessa. Työsuhteiden muutoksessa ei-vakituisien työntekijöiden huomioimisen sekä etätömahdollisuuksien lisäämisen merkitys kasvaa. Henkilöstöhallinnon prosessimuutoksessa henkilöstösuunnittelun sekä analytiikan käytön ja hyödyntämisen merkitys kasvaa. Henkilöstötietojen ylläpitovastuu siirtyy henkilölle itselleen ja robotiikalle. Työntekijän hyvinvointiin panostaminen ja palkitsemisjärjestelmän yksilöllistäminen ovat merkittäviä ja esimiesten kouluttaminen työntekijöiden kohtaamiseen on tärkeää. (Seppänen 2018, 4 - 14.)

HR:n lisäarvo kilpailuedulle on sen strategisten valmiuksien ja liiketoimintaprosessien arvon lisäämisessä. Tämä voidaan saavuttaa tehokkaalla kyvykkyysien johtamisella, muutosjohtamisen avustamisella, strategiaan vaikuttamalla ja monilla muilla arvoa lisäävillä toimilla, jotka vaikuttavat tehokkuuteen. Teknologia voi olla mahdollistajana strategisen HRM:n konseptien suunnittelussa ja toimittamisessa, kuten sähköinen rekrytointi, verkkokoulutus ja itsepalveluportaali, linkitettyinä yrityksen liiketoimintamalliin. (Kavanagh & Thite 2009, 410.)

Henkilöstöjohtamisen kenttä muuttuu, ulkoiset asiat luovat pelisäännöt, henkilöstöhallinnonkin velvollisuus on uuden toimintaympäristön hahmottaminen. Työtehtävien suorittaminen vaatii tiimityöskentelyä, oma tulos on osa organisaation tuotantoprosessia. Toimialalle on luotava mielikuva työntekijän roolista ja osaamisesta lähitulevaisuudessa ja yhdistettävä tämä palvelu- ja tuotantokonseptin visioon. Suoran vuorovaikutuksen merkitys nousee ja välillisen johtamisen arvo laskee. Työn sisällön suunnittelua, työsuoritusten ohjaamista, kannustamista, työterveyshuoltoa ja esimiehen roolia muuttaa uusi lainsäädäntö, normimuutokset ja mobiilityötapa. HR:n

on myös tunnettava mahdollinen avoimen talouden sulkeutumisen vaikutus oman yrityksen kehitykseen. Henkilöstöhallinto on tulevaisuudessa entistä enemmän kehittämistä hallinnoinnin sijaan. Aineettoman pääoman ja henkilöstön ohjaamisen arvo nousee ja johdonkin HR-osaamisen merkitys kasvaa. Henkilöstön tuottavuuden (saatavuus, sitoutuminen ja tehokkuus) rooli korostuu. (Moisalo 2011, 470 - 472.)

Sähköisen henkilöstöjohtamisen (e-HRM) käyttöönoton toivotaan johtavan HR ammattilaisten tehokkaampaan ja strategisempaan työskentelemiseen. Sähköistä henkilöstöjohtamista on kolmea tyyppiä operatiivinen, relationaalinen ja uudistava. Operatiivinen liittyy hallinnollisiin toimintoihin, kuten palkkaan ja henkilötietoihin. Relationaalinen tukee liiketoimintaprosesseja esimerkiksi koulutuksen ja rekrytoinnin avulla. Uudistava liittyy strategiaan HR toimintoihin, tietojohdantamiseen ja strategiaan uudistuksiin. E-HRM teknologia tarjoaa portaalin, joka antaa esimiehille, työntekijöille ja HR ammattilaisille mahdollisuuden nähdä, poimia ja muuttaa henkilöstöjohtamisen kannalta välttämättömiä tietoja. (Ma & Ye 2015, 71 – 72.)

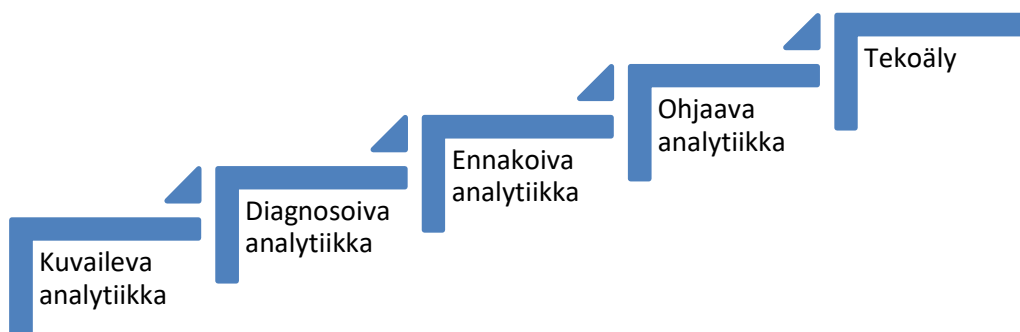
Datan läpinäkyvyys on kiihdyttänyt henkilöstö-, talous- ja palkkahallinnon lähentymistä. Automaation yleistyessä kirjanpitäjien rutiinityöt siirtyvät robotiikalle. Kirjanpitäjän rooli muuttuu analytikoksi ja konsultiksi, mikä vaatii laajaa substanssi- ja liiketoimintaosaamista. Henkilöstö- ja palkkahallinto nähdään yhtenä kokonaisuutena toimijoiden osaamisen lisääntyessä. Talous- ja henkilöstöhallinnon päämäärät nähdään nykyään useimmiten samana, koska henkilöstön osaamisen vahvistaminen on investointi, joka lisää yrityksen kilpailukykyä. Pidemmän aikavälin strategisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii myös sekä talous- että henkilöstönäkökulmaa. Toimintona HR ja taloushallinto eivät välttämättä yhdisty, mutta isossa kuvassa, samojen tavoitteiden vuoksi, yhteys kyllä syntyy. (Alhola 2019, 50 - 53.)

3.1 Analytiikka

Analytiikan lähtökohta on mitä dataa halutaan tutkia ja miksi. Tämän tarpeen pohjalta päätetään miten ja missä muodossa data tuodaan analytiikkaan, mitä teknologiaa tarvitaan ja miten tulokset esitetään. Analytiikan tulosten tulee tuottaa liiketoiminnalle lisäarvoa, ennustemallien tai toiminnan tehostumisen kautta. Merkittävin analytiikan haaste on kontekstin riittävän hyvin tuntevan asiantuntijan löytäminen. Analytiikkaosaajan tulee löytää syy-yhteydet ja korrelaatiot, nähdä datassa olevat trendit ja poikkeamat sekä olla vahvassa kytköksessä liiketoimintaan, virheellisten päätelmien välttämiseksi. (Collin & Saarelainen 2016.)

Henkilöstöanalytiikka analysoi yhden tai useamman lähteen pohjalta liiketoiminnan tapahtumia ja niiden syitä. Tilastollisten menetelmien avulla tutkitaan muutoksia ja tunnistetaan syy-seuraussuhteita. Näiden pohjalta tarjotaan konkreettisia toimenpidesuosituksia. Jos analytiikkaosaa- mista löytyy, on mahdollista tehdä ennusteskenaarioita datan pohjalta. Henkilöstöanalytiikka on ketterä työkalu henkilöstödatan keräämiseen, hallintaan ja tulevaisuusanalysointiin. (Mattila 2018.)

Henkilöstöanalytiikan avulla voidaan lisätä organisaation tuottavuutta samalla, kun lisätään henkilöstön hyvinvointia. Kuva 5 nähdään analytiikan tasot edistyneisyyden mukaan eriteltynä. Kuvaileva analytiikka kuvaa mitä on tapahtunut tai tapahtuu parhaillaan, henkilöstöhallinnossa esimerkiksi raportoinnin automatisointi. Diagnosoiva analytiikka kertoo syy – seuraussuhteista, miksi tapahtui, miten asiat korreloivat keskenään, mitä juurisyitä on trendien takana. Ennakoiva analytiikka ennustaa menneiden tapahtumien pohjalta, mitä on tapahtumassa. Ohjaava analytiikka ehdottaa tai jopa toteuttaa toimenpiteitä ennusteiden pohjalta, mitä tulisi tehdä. Ylimpänä tasona on tekoäly, joka tarkoittaa edistyneempien algoritmien käyttämistä. (Saramies 2019; Watson 2016.)



Kuva 5. Analytiikan tasot (Saramies 2019)

Vaikka analytiikan tasot esitetään portaina, ei toinen ole toista parempi. On ymmärrettävä, että millaisesta ongelmasta on kyse ja minkä tason analytiikalla se on helpoin ratkaista. Analytiikan taustalla on kaiken tiedon sisällään pitävä tietovarasto. Isoin työ analytiikkaa aloittaessa onkin tiedon etsimisessä ja sen määrittämisessä, että kuinka tiedot saadaan yhdistettyä toisiinsa. Analytiikan onnistumiseksi käytettävän tiedon on oltava luotettavaa. Analytiikan avulla HR muuttuu tukifunktiosta strategisesti merkittäväksi toimijaksi. (Saramies 2019.)

Tekoäly (Artificial Intelligence, AI) on menetelmiä ja tekniikoita (ohjelmointia, matematiikkaa ja tilastotiedettä), numeerista laskentaa, joilla voidaan ratkaista käsillä oleva ongelma. Tekoälyalgoritmi koulutetaan löytämään datasta ja vastauksista riippuvuudet eli säännöt. Hyödyntämällä näitä sääntöjä uuteen dataan saadaan ennusteita. (Kananen & Puolitaival 2019, 27 - 30.) Tekoäly ei kykene päätöksentekoon tai kuvaamaan kausaliteettia (syy-seuraussuhteita) eli ongelman kuvaaminen jää ihmisen tehtäväksi. Tekoäly toimii ihmistä tehokkaammin esimerkiksi, kun on kyse asioiden järjestämisestä, suurten datamassojen käsittelemisestä tai paljon toistoa sisältävistä tehtävistä. (Kananen & Puolitaival 2019, 37 - 38.)

Dataa voi olla monessa muodossa: numeroina, kuvina, lukuina, tekstinä tai videoina. Informaatio syntyy, kun dataan liitetään merkitys. Tietoa saadaan informaatiota tulkitsemalla. Merkityksellinen tietämys syntyy, kun tieto sidotaan ympäröivään kokonaisuuteen. Datan tulkintaan ja hyödyntämiseen tarvitaan siis asiantuntemusta. Tekoällyn kouluttamiseen tarvitaan laadukasta dataa eli sen täytyy olla yksiselitteistä ja yhdenmukaista. Niinpä henkilöstö kannattaa ohjeistaa käyttämään järjestelmiä yhdenmukaisesti, jotta niihin kertynyttä dataa voidaan hyödyntää analytiikassa. Datan visualisointi esimerkiksi tiedolla johtamisen (Business Intelligence, BI) työkaluilla auttaa tulkitsemaan tietoa. (Kananen & Puolitaival 2019, 71 - 72.)

Johtaminen ja tekoäly voidaan valjastaa tukemaan työturvallisuutta ja työhyvinvointia. Esimies saa tukea varhaiseen puuttumiseen järjestelmän yhteen paikkaan kokoamasta tiedosta sekä sen lähettämistä ilmoituksista. Tekoälyä ja analytiikkaa voidaan hyödyntää hyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa sekä päätöksenteon tukena. Kehittyneillä tekoällyn menetelmillä työntekijöiden turvallisuushavainnoista voidaan oppia ja luoda ennakoivia parantavia malleja. Tekoäly voi löytää tapahtumakuvauksista ja turvallisuushavainnoista yhteyksiä, joita ihminen ei havaitse, näin voidaan päästä lähes reaaliaikaiseen ukiin reagointiin. (Salo 2019.) Tuhansien työturvallisuusselostuksien analysointi sujuu helposti tekoällyn luonnollisen kielen käsittelyllä (Natural Language Processing, NLP) ja näin voidaan löytää syy-seuraussuhteita, jotka auttavat ennakoimaan vaaratilanteita (Peltonen 2018).

3.2 Muutosjohtaminen

Muutos on ilmiö, jota elämässä kohdataan sekä yrityksissä että niiden ulkopuolella. Viimevuosina muutostahti on kiihtynyt. Markkinatalous on muuttunut, teknologian kehittyminen on tuonut

muutoksia ja ihmisten odotukset ovat muuttuneet. Yrityksien tavoitteissa, rakenteissa ja prosesseissa on muutoksia vastauksena sisäisiin ja ulkoisiin tapahtumiin tai varautumisena ilmiöihin. Työntekijöiden tulee olla joustavia muutosten suhteen sekä soveltamaan osaamistaan ja tietämystään uusiin tehtäviin. (McKenna & Beech 2002, 71 - 72.) Useiden organisaatioiden toiminta perustuu nykyään jatkuvalla evoluutiolla, muutos on osa jokaisen työntekijän arkipäivää (Mattila 2007, 203).

Muutos ei ole kivuton ja useimmiten työntekijät vastustavat sitä silloin, kun eivät jaa työnantajan näkemystä. Muutosta vastustetaan muun muassa seuraavista syistä. Ihmiset mieltävät, että muutokset uhkaavat heidän asiantuntemustaan, heikentävät vaikutusvaltaa, laimentavat valta-asemaa ja vähentävät heidän osastolleen tällä hetkellä allokoituja resursseja. Johdon ja henkilöstön välillä voi olla luottamuspulaa, koska ehdotettuja muutoksia ei ole selitetty riittävästi tai aiemmat muutokset eivät ole tuottaneet luvattuja etuja. Ihmiset epäilevät kykyään sopeutua uuden tilanteen vaatimuksiin. Ihmisistä tuntuu, että ehdotettu muutos vaikuttaa haitallisesti heidän tulevaan työsuhteturvaan ja tulotasoon ja tähän yhdistyy pelko epämääräisyyden ja epävarmuuden hämärtämästä tulevaisuudesta. (McKenna & Beech 2002, 72 - 73.)

Organisaation täytyy ennakoita muutoksia, ei vain vastata niihin. Tällöin organisaation muutosten suunnittelun ja hallinnan tulee olla osa organisaation strategiaa. Ihmiset eivät ole vastaanotettavaisia muutokselle, kun he ovat lukittuneet perinteisiin, nykytilannetta tukeviin arvoihin. Tämä tila tulee vapauttaa, jotta ihmiset ovat valmiita hyväksymään uusia ideoita ja työskentelytapoja. Tämä tapahtuu korostamalla uuteen tilanteeseen siirtymisen etuja, haastamalla nykytilaa ja sitä pönkittäviä asenteita, poistamalla psykologisia esteitä asiallisella tiedolla ja keskusteluilla sekä fasilitoimalla toimenpiteillä, kuten neuvonnalla ja koulutuksella, siirtymää nykytilasta uuteen tilanteeseen. (McKenna & Beech 2002, 75 - 76.)

Toinen muutoksenjohtamisen malli laittaa erityistä painoa ylimmän johdon roolille ja muutosagenteille. Ylin johto määrittelee välttämättömät muutokset, keskustelee työntekijöiden kanssa käytettävissä olevista vaihtoehdoista ja siitä, että mikä lopputulos tulee olemaan ja varmistaa, että kaikki organisaation osat toimivat yhteisymmärryksessä, HRM strategioiden tukemana. Tässä tietenkäin auttaa, jos ylimmällä johdolla on tarvittavat johtamistaidot, luonne ja sitoutuminen, ja organisaation vallitseva kulttuuri ja ilmasto ei vaikeasti heikennä johdon ehdotuksia. Muutosagentit, jotka ovat sisäisiä tai ulkoisia konsultteja, ovat vastuussa toivotun muutoksen mukana tulevan toimintojen paljouden hallitsemisesta. Heidän tulee olla innostuneita muutoksen ajatuk-

sesta ja hyväksyä sen mukanaan tuomat haasteet ja mahdollisuudet sekä heillä tulee olla henkiloikohtaiset ominaisuudet ja poliittiset taidot vaikean työn tekemiseen, mihin sisältyy tehokas liityntä johtajiin ja muihin, joita muutosprosessi koskee. (McKenna & Beech 2002, 76.)

Lähes kaikki muutoshankkeet etenevät vaiheittain perustan luomisesta käynnistystoimiin ja siitä hallinnan etenemisen kautta vakiinnuttamiseen. Vaiheiden sisältö ja tehtävien painotus sitten vaihtelee uudistuksen luonteen, organisaation koon, resurssien ja kulttuurin mukaan. Muutoksen rinnalla perusorganisaation johtamista voidaan hoitaa useammalla tavalla. Voidaan antaa muutoshankkeen ohjata myös perustoimintaa, jolloin sen osalta suoriutuminen on tyydyttävää, kun keskitytään kehittämiseen. Tällainen on mahdollista korkeintaan muutaman kuukauden mittaisissa uudistus projekteissa. Suositeltavampaa on integroida perusorganisaation johtamisjärjestelmä ja muutoshankkeen johtaminen toisiinsa. (Mattila 2007, 204 - 205.)

Hallitussa muutosjohtamisessa tarvitaan enemmän hallinnointi- kuin johtamistaitoja. Muutoksessa siis korostuu henkilöstön toive tavoitettavissa ja läsnä olevasta esimiehestä luomassa turvallisuuden tunnetta. Muutoksen johtamisen vaiheista käynnistystoimissa, hallitussa etenemisessä ja vakiintumisessa hallitsevassa roolissa ovat päivittäis- ja tehtäväjohtaminen eli hallinnointi. Muutoksissa johtajan toimet voivat johtaa ylläradikaaleihin liikkeisiin ja väärään intoiluun. Näinpä esimiesten ja keskijohdon osaamiseen ja sitouttamiseen on hyvä panostaa ennakoivasti muutoskyvyn varmistamiseksi. (Mattila 2007, 221 – 224.)

Viestinnällä on merkittävä rooli muutoksenjohtamisessa. Tehokasta kommunikointi korostetaan suorituskykyisissä HRM malleissa ja muutoskontekstissa se on välttämätöntä varmistamaan, että kaikki osapuolet säilyttävät avoimen mielen ja ymmärtävät viestit, jotka ovat tärkeitä toisille. Aidosti avointa kommunikaatiota ilmenee vain silloin, kun organisaatiokulttuuri on tukena ja johto ymmärtää muutoksen vaikutuksen työntekijöille. On hyvä huomata, että muutos edellyttää ihmisten toisenlaista ajattelua ja toimintaa ja johtamisen muutos on keskeisessä roolissa HRM toimissa. (McKenna & Beech 2002, 85.)

3.3 Y-sukupolvi

Vuosina 1980-2000 syntynyt Y-sukupolvi eli millennialit haastaa kontrollikeskeisen esimiestyön sekä työn itseisarvona. He ovat koulutetumpia kuin edeltävä sukupolvi ja tiedostavat työmarkkinoiden tilanteen, jossa työnhakijoista tulee työnvalitsijoita. Heille myös vapaa-aika ja harrastuk-

set merkitsevät enemmän kuin edeltäjilleen. Y-sukupolvea on rohkaistu ilmaisemaan itseään, vaikuttamaan ja verkostoitumaan. He ovat syntyneet digimaailmaan ja suhteellisen vakaisiin olosuhteisiin. Tietotulvan keskellä he ovat tottuneet valitsemaan sekä siirtymään nopeasti uuteen ratkaisuun, jos ensimmäinen ei toimi. He haluavat toteuttaa itseään työn kautta sen sijaan, että juoksisivat parempien ansioiden tai statuksen perässä. (Suutarinen 2011, 17 - 20.)

Y-sukupolvi toivoo haastavaa työtä, jossa pääsee kehittymään. Työn onkin tärkeää mahdollistaa osallistumista ja vaikuttamista sekä sopia yhteen arvojen ja elämäntilanteen kanssa, jotta se motivoi ja sitouttaa heitä. Heille työssä merkittävintä on hyvä esimiestyö, mielenkiintoiset työtehtävät ja mukavat työkaverit. Esimiehen tulee olla tasapuolinen, palautetta ja selkeät tavoitteet antava sekä itsenäisen työskentelyn mahdollistava. (Suutarinen 2011, 23 – 24.)

Y-sukupolvi vaatii yrityksiä oppimaan ja muuttamaan työkuulttuuriaan. Oleellista on ymmärtää tämä mahdollisuutena, ei haasteena. Y-sukupolvella on hyvät ICT-valmiudet ja he ajattelevat verkostomaisesti, uudenlainen johtamistapa haastaa organisaatiot kehittymään ja henkilöstön jakaminen turvataan, koska hyvinvointi on merkittävässä roolissa. Heillä on myös valmiudet organisaation aineettoman pääoman ylläpitämiseen ja kehittämiseen kilpailukyvyyn perustana. (Hussi 2011, 105.)

Millenniaaleilla on kansainvälisiä ystäviä, laajat verkostot ja globaali ajattelu. Hekin arvostavat perinteisiä arvoja (vakituinen työ, parisuhde ja asunto), vaikka ovat eläneet muuttuvassa maailmassa. He ovat nopeita, luottavat omiin kykyihinsä, yrittäjähenkisiä, tietoteknisesti osaavia, ympäristötietoisia ja -vastuullisia, verkostoitumistaitoisia, ryhmähenkisiä ja arvostavat vapaa-aikaa. He eivät rakenna elämäänsä yhden työntekijän tai uran varaan. Y-sukupolvi saa tyydytyksen omasta osaamisesta – hyvästä tunteesta, raha ei heitä motivoi. Palautteen saaminen on heille tärkeää, sekä työtovereilta että esimieheltä ja itseluottamuksen taso on kova. Työssä halutaan edetä nopeasti vastuullisempiin tehtäviin. Töitä ei tehdä yritykselle vaan tiimille ja itselle, työtä varten ei eletä, kuten aiemmat sukupolvet ovat tehneet. (Vesterinen 2011, 119 - 121.)

3.4 Aiemmat tutkimukset

HR-tietojärjestelmiin ja niiden uudistamiseen liittyen on luonnollisesti tehty useita opinnäytetöitä, mutta aiemmissa töissä on ollut kyseessä eri näkökulma ja/tai toimiala, joten tälle opinnäytetyölle on myös tutkimuksellista tarvetta. Seuraavaksi esimerkkejä aiemmista HR-tietojärjestelmiä käsittelevistä opinnäytetöistä.

Haukijärvi (2011) käsittelee HR-järjestelmän hankintaa julkishallinnossa henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) kehittämisen näkökulmasta. Hänen opinnäytetyössään on luotu toimintamalleja HRM:n kehittämiseksi benchmarkkaamalla HR-järjestelmää jo käyttäviä organisaatioita sekä kyselyllä organisaation omalle johtajistolle. Myös Talja (2010) on tutkinut opinnäytetyössään esimiesten ennakoajatuksia mahdollista HR-tietojärjestelmän hankintaa silmällä pitäen.

Husu (2018) on tutkinut opinnäytetyössään HR-tietojärjestelmän käyttöönottoprojektia rakennusalan yrityksessä ja tuottanut samalla käyttöoppaan henkilöstölle. Tutkimuksen kohteena olleessa organisaatiossa on päädytty rakennuttamaan palveluntarjoajalla räätälöity HR-tietojärjestelmä. Tutkimuksellisenä näkökulmana hänen työssään on käyttöönoton eteneminen projektimäärittelyn mukaisesti, uusien tietosuojamääräysten (GDPR) toteutuminen sekä tuotetun oppaan toimivuus.

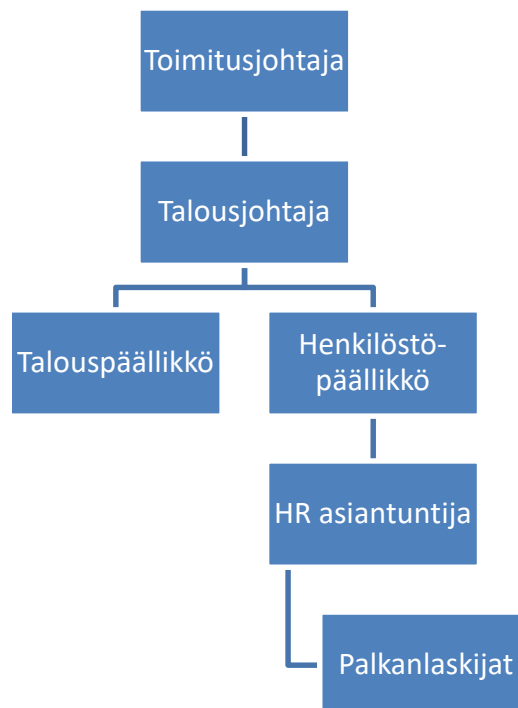
Haapalainen (2019) on tutkinut omassa opinnäytetyössään HR-tietojärjestelmän hankintaa pieneen julkishallinnon organisaatioon. Hänkin on työssään ottanut mukaan GDPR-näkökulman. Opinnäytetyön tuloksena on syntynyt hankintamalli HR-järjestelmän kilpailutukseen ja hankintaan.

Alastalon (2017) opinnäytetyössä on tutkittu HR-järjestelmän käyttöönottoprosessia pienessä IT-alan yrityksessä osana yrityksen henkilöstöjohtamisen strategista kehittämistä. Alastalon työssä on keskitytty henkilöstöjohtamisen kehittämiseen ja järjestelmän käyttöönoton lisäksi myös henkilöstön käyttökoulutukseen.

4 Case: Škoda Transtech Oy

Transtech on vuonna 1985 perustettu Euroopan johtava kiskokalustovalmistaja sekä merkittävä konepajatuotteiden sopimusvalmistaja. Vuonna 2015 Transtech Oy:stä tuli osa Škoda Transtech Group -konsernia, mikä on vahvistanut yrityksen asemaa vientimarkkinoilla. Yrityksen pääkonttori sijaistee Oulussa ja tuotanto Otanmäessä. Myyntikonttori ja kunnossapitoyksikkö ovat Helsingissä. (Transtech n.d.)

Työntekijöitä Otanmäen tehtaalla on noin 450, joista omaa työvoimaa noin 350. Toimihenkilöitä yrityksessä työskentelee noin 165, joista Otanmäessä 84 ja 69 Oulussa. Helsingin kunnossapitoyksikössä työskentelee 33 työntekijää ja 12 toimihenkilöä. Henkilöstövahvuudet ovat heinäkuun 2019 lukemia. Kuva 6 on kuvattuna Škoda Transtech Oy:n henkilöstöhallinnon nykyinen organisaatiorakenne.



Kuva 6. Henkilöstöhallinnon organisaatiorakenne

4.1 Aditro HR-järjestelmä

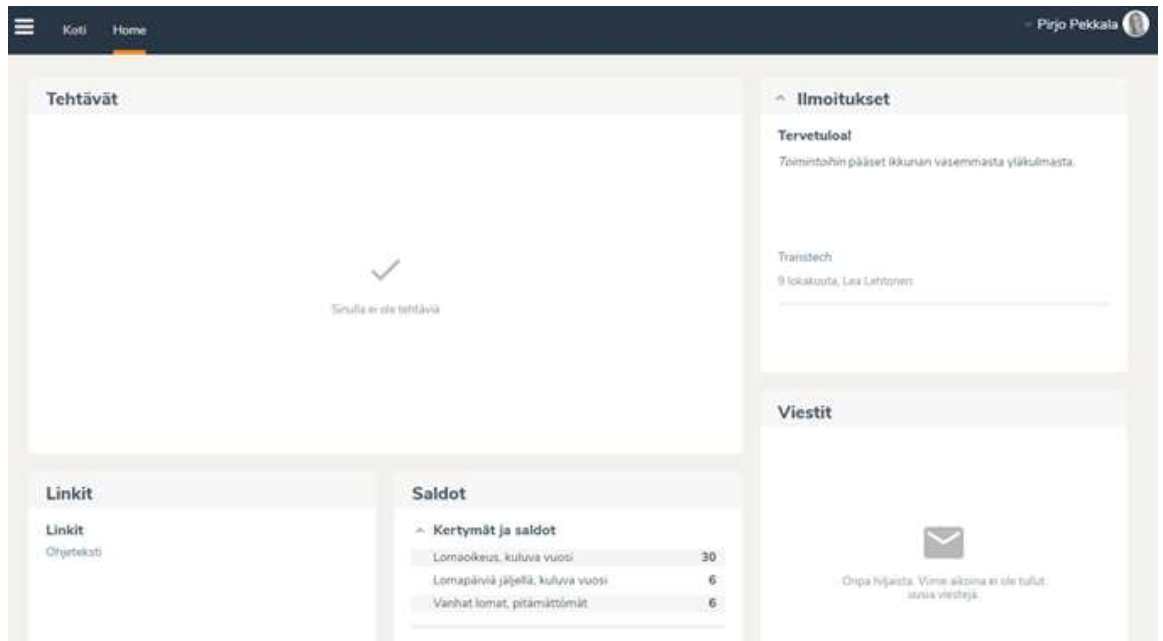
Aditro HR on moduuleista koostuva HR-järjestelmä keskisuurille ja suurille organisaatioille. Järjestelmä koostuu seuraavista moduuleista:

- Payroll: palkkahallinto
- People: työsuhdetiedot
- Talent: osaamisen ja suorituksen johtaminen
- Expense: matkustuksenhallinta
- Time: työajanhallinta
- Analytics: syvempää ymmärrystä datasta

Moduulit kattavat henkilöstöhallinnon kaikki prosessit. (Aditro n.d.)

Škoda Transtech Oy:llä on entuudestaan käytössä Aditron palkkahallinto-ohjelma Aditro W. Opin-
näytetyön käytännönsuuden aikana käyttöönotettiin People moduuli ja Talent moduulin raken-
taminen on aloitettu yhtä aikaa People-moduulin käyttöönoton kanssa.

People moduuliin tallennetaan työsuhteiden elinkaaren tiedot sekä HR-masterdata. Moduuli si-
sältää myös organisaatiopuun ja on toiminnallisuuksiltaan räätälöitävissä organisaation tarpeiden
mukaan. People moduulin aloitusnäytöltä esimiehet ja HR-asiantuntijat näkevät reagointia vaati-
vat asiat. (Aditro n.d.) Myös aloitusnäyttö on räätälöitävissä organisaation tarpeiden mukaan.
Kuva 7 näkyy Transtech Oy:n testausvaiheen aloitusnäky.



Kuva 7. Aditro HR People moduulin aloitussivu

Talent -moduulin Perform-lisämoduuli mahdollistaa strategisten tavoitteiden jalkauttamisen yksilö- ja tiimikohtaisesti. Performiin saadaan luotua tarvittavat kehityskeskustelupohjat ja myös sopia keskusteluajat sekä säilyttää käytyjen keskustelujen historiatieto. Competence-lisämoduuli mahdollistaa esimerkiksi osaamistietojen kartoittamisen ja seuraamisen sekä osaamisvaatimusten määrittelyn ja liittämisen toimenkuviin. (Aditro n.d.)

Expense -moduuli mahdollistaa autoilun, matkustamisen ja edustamisen kuluveloitukset Suomen, Ruotsin ja Norjan lainsäädäntöjen mukaisin korvauksin. Moduulissa voidaan myös tehdä ja hyväksyä matkasuunnitelmat ennen matkaa, mikä sitten muutetaan laskuksi matkan jälkeen ja tehdään muutokset ennen hyväksyntään lähettämistä, jos tarvetta. (Aditro n.d.)

Time -moduuli sisältää työaikakirjanpidon, poissaolopyynnöt ja -suunnitelmat, hyväksynät ja muistutukset. Lisäksi Time, People ja W on integroitu toimimaan yhdessä luoden luotettavan työajanhallinnan prosessin. (Aditro n.d.)

Analytics -moduuli mahdollistaa visualisoidun työntekijätietojen analytiikan sekä työaikatapahtumien analytiikan yhdistämällä People, Time ja W -moduulien tietoja. Moduuli käyttää Microsoftin Power Bi -työkalua ja tukee roolikohtaista raportointia. (Aditro n.d.)

4.2 Kvalitatiivinen tutkimusote interventionistisessa kehittämistutkimuksessa

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin aikaansaamaan muutosta, joten voidaan puhua interventiotutkimuksesta. Koska opinnäytetyössä pyrittiin kehittämään case organisaation toimintoja, on lähestymistapana kehittämistutkimus (Kananen 2017, 10 - 13). Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin havainnoimalla sekä haastatteluilla ja lisäksi hyödynnettiin dokumentteja eli käytettiin laadullisia aineistonkeruumenetelmiä (Kananen 2015, 76).

Opinnäytetyön aluksi tehtiin teemahaastattelu case organisaation henkilöstöhallinnon henkilöille. Näin saatiin selville lähtötilanne organisaatiossa. Intervention onnistumisen ja vaikuttavuuden mittaamiseksi samalle ryhmälle oli tarkoitus uusi haastattelu, kun HR-järjestelmä oli otettu käyttöön. (Kananen 2015, 61 - 63.) Loppuhaastattelu jäi tekemättä, koska opinnäytetyöntekijä siirtyi pois organisaatiosta.

Opinnäytetyön aineistoa kerättiin myös havainnoimalla Aditro HR:n käyttöönottoa ja kirjaamalla yleisluontoiset havainnot päiväkirjaan (Liite 1). Näiden havaintojen perusteella pyrittiin ymmärtämään HR-tietojärjestelmän käyttöönottoprosessia ilmiönä. Lisäksi tutkimusaineistona hyödynnettiin organisaatiossa tuotettuja ja tuotettavia dokumentteja. (Kananen 2015, 76 - 80.)

4.3 Luotettavuus ja virhelähteet

Kvalitatiivisen kehittämistyön luotettavuus perustuu pitkälti dokumentaation riittävyyteen. Luotettavuuden arvioinnissa kriteereinä käytetään vahvistettavuutta, arvioitavuutta, ristiriidattomuutta, luotettavuutta ja saturaatiota. Luotettavuus voidaan vahvistaa esimerkiksi siten, että muiden tekemät tutkimukset tukevat omia päätelmiä. Opinnäytetyön aineistot ja tulkinnat on dokumentoitava riittävällä laajuudella, jotta luotettavuutta voidaan arvioida dokumentaation pohjalta. Aineistojen tulkinnan ollessa ristiriidaton myös toinen tutkija päätyy samaan johtopäätökseen aineistojen pohjalta. Jonkun on myös vahvistettava aineiston luotettavuus eli se, että aineisto on todellista eikä tutkijan keksimää. Joissain laadullisissa tutkimuksissa voidaan myös havaita saturaatiota eli tutkimustulokset alkavat toistua eikä uusi aineisto tai haastateltava tuota enää mitään uutta. (Kananen 2015, 112 - 115; Kananen 2017, 69 - 75.)

Kehittämistutkimuksessa työelämän kannalta muutosprosessin hyvyttä ja riittävää onnistumista mittaa muutoksen onnistuminen eli tavoite on saavutettu. Tutkimuksellisessa mielessä on kuitenkin

kin arvioitava mittareilla, että aiheutuiko muutos käytetystä interventiosta eikä ulkoisista tekijöistä. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa aika, kehityskaari, testivaikutus, instrumenttivaikutus ja valintavirhe. Jos tutkimuksen aikajänne pitenee, ulkoisten tekijöiden vaikutustodennäköisyys kasvaa. Ilmiöillä on myös oma luonnollinen kehityskaarensa, joka voi aikaansaada muutoksen luontaisesti. Tutkittavat voivat myös oppia tutkimuksen aikana tai alkaa kiinnittää enemmän huomioita mitattaviin asioihin. Tutkimustulosten virhe voi myös johtua mittareiden vaihtumisesta tai erilaisista käyttötavoista. Tutkittavien valinnassa on huomioitava se, että populaatio tulee riittävän kattavasti huomioitua, jotta tulokset ovat tutkittavan ilmiön kannalta oikeellisia. (Kananen 2017, 79 - 81.)

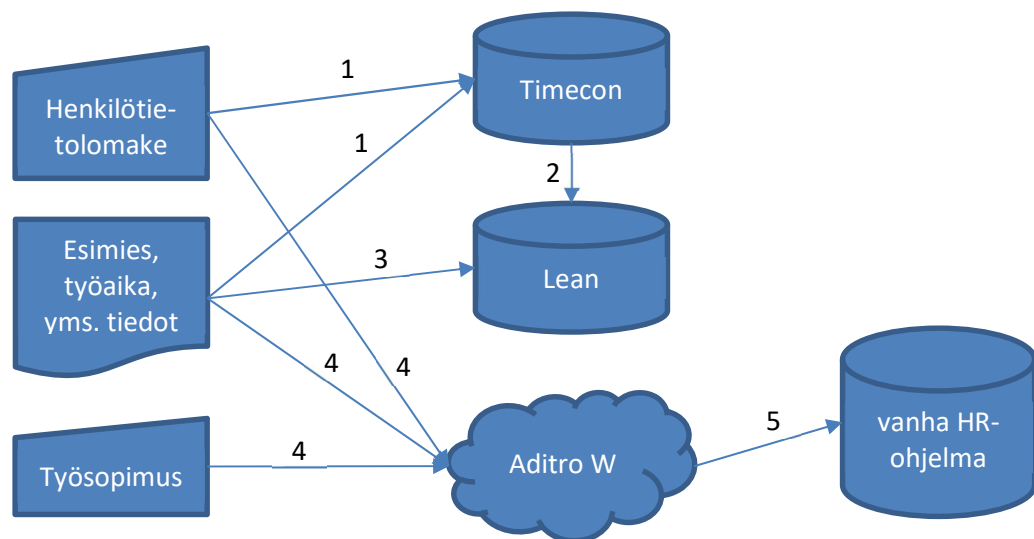
4.4 Lähtötilanne

Škoda Transtech Oy:ssä on ollut käytössä vanhentunut HR-sovellus. Kyseinen sovellus toimii lähinnä henkilöstön henkilö-, työsuhde-, kurssi- ja koulutustietojen varastona. Vanhaan HR-ohjelmaan ajetaan henkilötiedot massa-ajona palkkaohjelmasta, kun uusia työntekijöitä on aloittanut organisaatiossa. Lisäksi ohjelmaan kirjataan käsin henkilöiden koulutustiedot sekä kurssi- yms. tietoja, kun osallistumistiedot on toimitettu palkkatoimistoon. Vanhasta HR-ohjelmasta ei ole mahdollista ajaa sinne kirjattuja koulutustietoja hyödynnettäväksi raportti muotoon, joten työnjohtajat pitävät omaa kirjanpitoaan työntekijöiden tarpeellisista ja pakollisista koulutuksista. Tällaisia ovat esimerkiksi tiedot hitsaus-, nosturi- tms. korttien voimassaolosta. Tällaiset koostetiedot helpottaisivat organisaation tulevien koulutustarpeiden ennakointia ja suunnittelua.

Yrityksen peruspalkkahallinto on ihan hyvällä tolalla. Palkanlaskennassa noudatetaan lakeja, asetuksia ja teknologiateollisuuden työehtosopimusta. Palkanlaskentaohjelma on nykyaikainen pilvipalveluna toteutettu ratkaisu (Aditro W). Osa yrityksen palkanlaskennasta (toimihenkilöpalkat) on tällä hetkellä ulkoistettu palveluntarjoajalle eli oma henkilöstö huolehtii yrityksen työntekijäpalkoista.

Vanhan HR-sovelluksen lisäksi henkilöstö- ja palkkatietoa on paljon tallennettuna erilaisiin paperiarkistoihin sekä irrallisiin tiedostoihin ja pikkusovelluksiin. Kulunvalvontaa liittyvät tiedot tallentuvat yrityksessä Timecon®22 järjestelmään. Lean System toiminnanohjausjärjestelmään puolestaan tallentuu työntekijöiden työt vaiheittain ja urakoittain. Tuntitiedot urakkahintoihin siirretään toiminnanohjausjärjestelmästä Personec W palkkaohjelmaan, jossa varsinaisen palkanlaskenta ja maksatus tapahtuvat.

Lähtötilanteen mukainen uuden henkilön perustamisprosessi näkyy Kuva 8. Uudet työntekijät henkilötiedot ja työsopimus kirjataan ensin paperilomakkeelle. Esimies, työaika, kulkuoikeus tms. tiedot saadaan joko sähköpostilla tai puhelimitse palkkatoimistoon. Seuraavaksi henkilö perustetaan Timecon® kulunvalvontajärjestelmään, johon heille kirjataan henkilötietojen lisäksi lähinnä työaikaan ja kulunvalvontaan liittyvät tiedot. Perustiedot siirtyvät vuorokauden sisään Timeconista® Lean® toiminnanohjausjärjestelmään, minne käydään sitten täydentämässä heille lähinnä palkanmaksuun liittyviä tietoja. Tämän jälkeen henkilö perustetaan erikseen vielä palkkaohjelmaan, josta henkilön perustiedot siirretään nykyiseen HR-ohjelmaan noin kerran kuukaudessa.



Kuva 8. Uuden henkilön perustaminen, lähtötilanne

4.5 Uusi järjestelmä

Uutta HR-järjestelmää lähdettiin rakentamaan palveluntarjoajan toimesta huhtikuussa 2019. Organisaation osalta järjestelmän rakentaminen projektikuvauksen pohjalta aloitettiin kesäkuussa 2019. Tavoitteena oli People -moduulin tuotantokäytön aloitus syyskuussa 2019.

Liiketoiminnallisesta näkökulmasta uuden järjestelmän toivottiin vastaavan yrityksen tarpeeseen saada henkilöstötieto paremmin hyötykäyttöön rekrytointeihin, koulutussuunnitteluun, budje-

tointiin ja muihin liikkeenjohdon ja henkilöstöhallinnon tarpeisiin. Järjestelmän käyttäjien näkökulmasta sen toivottiin helpottavan tietojen kirjaamista, ylläpitämistä sekä seurantaan. Myös kaikenlaiseen raportointiin ja analysointiin uuden järjestelmän toivottiin tuovan apua.

Määrittelyt

Käyttöön otettavan Aditro HR -järjestelmän alkuvaiheen määrittelyt tehtiin yhdessä toimittajan kanssa. Aditro HR -järjestelmän laajasta moduulivalikoimasta sovittiin alkuvaiheessa käyttöön otettavaksi People, Perform ja Competence -moduulit. Tässä opinnäytetyössä keskitytään People moduulin käyttöönottoon. Toimittaja oli suunnitellut projektin aikataulutuksen heille kerrottujen rajausten pohjalta. People -moduulin määrittely oli aikataulutettu tehtäväksi kesä-elokuun aikana.

Rakentaminen

Uusi HR-järjestelmä on räätälöity yrityksen tarpeisiin, joten käytännössä käyttäjien näkymät on rakennettu palveluntarjoajan rungon pohjalta kenttä ja näkymä kerrallaan. Tämä järjestelmän näkymien rakentaminen on pitänyt sisällään sekä ulkoasun miettimistä, eli missä kohti mikäkin tieto näkyy, että käyttöoikeuksia, eli kenelle mikäkin tieto näkyy ja kenellä on kyseisen tiedon muokausoikeudet. Näkymien lisäksi järjestelmään on rakennettu yrityksen organisaatio puurakenteeseen, jossa jokaiselle henkilölle löytyy paikka rakenteen alimmalta tasolta ja kullakin tasolla on vain yksi esimies.

Projektin aloituspalaverissa organisaation tehtäväksi annettiin työsopimus pohjan työstäminen sekä tutustuminen uuteen järjestelmään muokkaamalla henkilö- ja työsuhdetietoja. Lisäksi järjestelmätoimittaja kehotti ottamaan kuvakaappauksia ja työstämään käyttöohjetta samalla, koska kun järjestelmä tulee itselle tutuksi ei välttämättä enää huomaa, että mitä asioita käyttöohjeessa tulisi olla. Järjestelmätoimittaja toimitti ohjeen valintalistojen (Lookup Groups), kenttien (Fields) ja tietoryhmien (Form Groups) muokkaamisesta. Aloituspalaverin jälkeen pidettiin sisäinen palaveri, jossa päätettiin alustavasti, että mitä tietoja halutaan näkyviin henkilöiden henkilökortille; nämä tiedot näkyvät kaikille järjestelmän käyttäjille. Jo alkuvaiheessa päädyttiin tekemään kaikki järjestelmään sekä suomeksi että englanniksi, jotta ei tarvitse myöhemmin erikseen tehdä enää käännöstyötä.

Seuraavassa projektipalaverissa saimme ohjeistusta järjestelmä käyttöoikeuspuusta (Authority Tree). Lisäksi käytiin läpi, että kuinka uusia näkymiä (Form View) lisätään ja kuinka niihin liitetään

tietokenttiä. Palaverissa tehtäväksemme annettiin organisaatorakenteen muotoileminen annetun Excel-pohjan mukaisesti, tehtävänimikkeiden listaaminen sekä sen selvittäminen, että mitä tietoja halutaan liittymillä siirrettäväksi kulunvalvonta- ja toiminnanohjausjärjestelmään uudesta HR-järjestelmästä ja missä muodossa kyseisten tietojen tulisi olla.

Seuraavassa vaiheessa jatkettiin kenttien ja näkymien muokkaamista, organisaatorakenteen ajantasaistamista sekä kustannuspaikkatietojen selvittämistä. Organisaatorakenteen muokkaaminen HR-järjestelmään tallennettavaan muotoon; jokaiselle tulee löytyä organisaatiopuusta alin taso, mihin hänet sijoitetaan ja kullekin tasolle yksi esimies, vaati hieman aikaa ja lisäksi kaikille tasoille piti kehittää koodi.

Heinäkuun palaverissa katsottiin, että kuinka tehdyn organisaatorakenne-Excelin pohjalta organisaatiopuu rakennetaan HR-järjestelmään. Lisäksi tutkailtiin alustavasti, että miten ja millaisia häilytyksiä järjestelmään on mahdollista rakentaa, esimerkiksi muistutus päättyvästä määräaikaisesta työsuhteesta. Palaverin jälkeen lisäsin HR-järjestelmän organisaatorakenteeseen kaikki toiminnot muodostetun Excelin mukaisesti ja sen jälkeen lisäsin toiminnot puurakenteeseen omille paikoilleen. Lisäksi jatkoimme kenttien ja näkymien muokkaamista.

Elokuun ensimmäisessä palaverissa katsottiin yhdessä järjestelmätoimittajan kanssa näkymiä lävitse. Palaverissa katsottiin lisäksi dokumenttipohjien tekemistä sekä niiden käyttöä, käyttöoikeuksien määrittämistä kenttäkohtaisesti, muistutuksien tekemistä ja historiatietojen keräämistä kenttämäärittelyn avulla. Palaverin jälkeen tein muutamia dokumenttipohjia järjestelmään sekä alustavat kenttäkohtaiset luku- ja kirjoitusoikeusmäärittelyt järjestelmätoimittajan laittamaan Excel-tiedostoon.

Elokuun jälkimmäisessä palaverissa käytiin läpi, kuinka palkkaohjelmaan rakennetaan raportti, jolla siirretään konversiovaiheessa henkilöiden tiedot palkkaohjelmasta HR-järjestelmään. Samalla siirrettiin kahden pienen osaston henkilöt, jotta saatiin selvitettyä konversion toimivuutta. Muutamien henkilöiden tietojen siirtäminen auttoi näkemään, että mitä kenttiä ja näkymiä tulisi vielä korjata/muuttaa. Palaverin jälkeen tein palkkaohjelmaan myös raporttipohjia henkilöiden saldotietojen siirtämiseksi palkkaohjelmasta HR-järjestelmään. Lisäksi HR-järjestelmään täytyi tehdä määrittelyt siitä, että mihin kenttään kukin raportilla tuotava tieto järjestelmässä viedään.

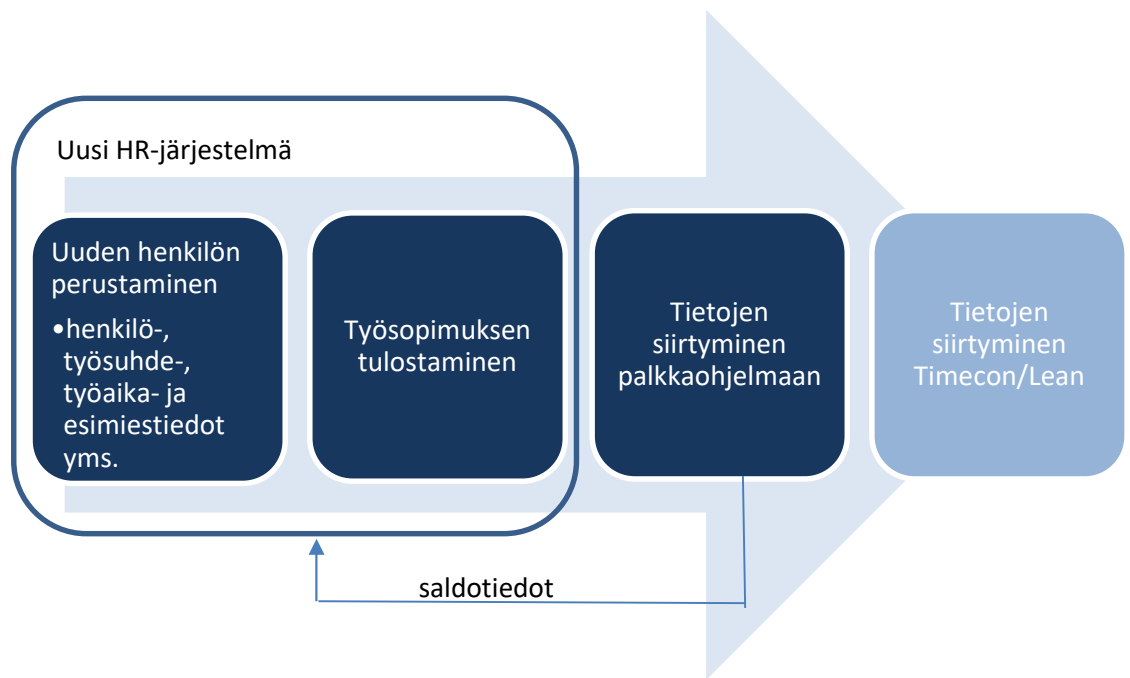
Syyskuun ensimmäisessä palaverissa tutkailtiin kustannuspaikkapuun rakentamista järjestelmään. Toteutus oli hyvin samantapainen organisaatorakennepuun kanssa. Seuraavassa palaverissa testasimme uuden henkilön perustamista HR-järjestelmään ja sitä, kuinka hänen tiedot saa-

daan sitten siirtymään palkkaohjelmaan. Syyskuun puolivälissä saimme käyttööme testihenkilöiden (työntekijä ja esimies) tunnukset järjestelmään ja pääsimme testaamaan näkymiä heidän roolissaan sekä aloittamaan työntekijän ja esimiehen käyttöoppaan tekemisen. Samalla sovittiin konversiopäivä lokakuulle. Sisäisessä palaverissa sovimme alustavasta aikataulutuksesta järjestelmän käyttäjäkoulutuksien suhteen. Käyttäjäkoulutukset sekä esimiehille että työntekijöille on tarkoitus järjestää marras-joulukuussa. Viimeisimmissä palavereissa ennen konversiota katsottiin muun muassa etusivun räätälöintiä ja Aditron lähettämiemme tietojen pohjalta työstämiä uuden henkilön lisäämisen -prosesseja. Tuotantokäytössähän toiminto menee niin, että HR-järjestelmään syötetään henkilön tiedot ja niistä saadaan koostettua työsopimus sekä palkkaohjelmaan tarvittavat henkilön ja työsuhteen perustiedot.

HR-järjestelmän rakentamisen ohessa on kirjoitettu SuperUserin eli HR-järjestelmän pääkäyttäjän ohjetta (Liite 2), jotta käyttöönoton jälkeen esiin tulevat muutokset on helpompi osata toteuttaa. Käyttöohjeesta löytyy ohjeet kenttien tekemiseen ja muokkaamiseen, tietojen siirtämiseen, organisaatorakenteen muodostamiseen, dokumenttipohjiin, muistutusten tekemiseen ja käyttöi-keuksien sekä ilmoitusten hallintaan.

Integraatio

Teknisesti järjestelmän toivottiin mahdollisimman pitkälle mahdollistavan sen, että jatkossa henkilön tiedot kirjataan yhteen ohjelmaan, josta tiedot sitten siirtyvät muihin käytössä oleviin järjestelmiin. Tarkoituksena olisi siis kirjata henkilön tiedot jo rekrytointi-/työsopimusvaiheessa uuteen HR-järjestelmään ja sieltä tarvittavat henkilötiedot siirtyisivät automaattisesti kulunvalvonta- ja toiminnanohjausjärjestelmiin sekä palkkaohjelmaan. Palkkaohjelmasta puolestaan tuotaisiin lähinnä kertymäsaldoja (lomat, TES-vapaat, poissaolot, ...) HR-järjestelmään työntekijän ja esimiehen tarpeisiin. Kuva 9 näkyy uuden henkilön perustamisen vaiheet järjestelmämuutoksen jälkeen. Uusi henkilö perustetaan HR-järjestelmään, mitä hänelle saadaan tulostettu myös työsopimus. Henkilön perustiedot siirtyvät HR-järjestelmästä palkkaohjelmaan automaattisesti ja myöhemmässä vaiheessa toivottavasti myös kulunvalvonta- ja toiminnanohjausjärjestelmään. Toki henkilön palkkatiedot, verokortit, yms. kirjataan edelleen vain palkkaohjelmaan.



Kuva 9. Uuden henkilön perustaminen, HR-järjestelmän käyttöönoton jälkeen

Käyttöönoton yhteydessä uuteen HR-järjestelmään siirretään henkilöiden perustiedot sekä saldotietoja palkkaohjelmasta. Henkilöiden koulutustiedot puolestaan siirretään vanhasta HR-ohjelmasta myöhemmässä vaiheessa käyttöön otettavaan Competence -moduuliin.

4.6 Testaus

Ensimmäisessä vaiheessa testattiin tietojen siirtämistä palkkaohjelmasta uuteen HR-järjestelmään siirtämällä yksittäisen osaston henkilöiden tiedot. Näiden testien avulla saatiin muodostettua palkkaohjelmaan konversioraportti, joka muodostaa siirrettäväksi halutuista henkilötiedoista tiedoston. Tälle tiedostolle muodostettiin sisäänlukumääritykset HR-järjestelmään eli kerrottiin järjestelmälle mikä tieto palkkaohjelman luomasta tiedostosta luetaan mihinkin kenttään HR-järjestelmässä.

Seuraavaksi valmisteltiin palkkaohjelmaan raportteja saldotietojen siirtämiseksi palkkaohjelmasta HR-järjestelmään. Myös näitä tiedonsiirtoraportteja testattiin siirtämällä yksittäisen osaston henkilöiden saldotietoja palkkaohjelmasta HR-järjestelmään. Näillä siirroilla on tarkoitus aina palkanmaksun jälkeen päivittää HR-järjestelmään henkilöiden pidetyt palvelusvuosivapaat, lomat ja muita henkilön saldoissa näkyviä tietoja. Lisäksi HR-järjestelmään tuodaan joitain saldotietoja,

esimerkiksi pidetyt työajantasaamisvapaat, Excel-tiedostoilla ja myös näitä tiedonsiirtoja testattiin aluksi pienemmillä henkilöryhmillä.

Alku vaiheessa testattiin myös uusien henkilöiden luomista HR-järjestelmään ja kuinka heidän tietonsa saadaan siirtymään palkkaohjelmaan. Vastaavasti tämänkin suunnan siirtoja varten täytyi HR-järjestelmään määrittää siirrettävät kentät ja niille vastineet palkkaohjelmassa eli mihin palkkaohjelman kohtiin henkilön perustiedot viedään.

4.7 Käyttöönotto

HR-järjestelmän käyttöönotto aloitettiin henkilöiden perustietojen konversiolla palkkaohjelmasta HR-järjestelmään. Tämän jälkeen henkilöille tuotiin muutamia tietoja myös Excel-tiedostoilla. Kun henkilöt oli siirretty järjestelmään, lisättiin esimiehet organisaatiopuuhun. Esimiestiedon perusteella alaiset lisättiin organisaatiopuun alatasoille.

Konversion yhteydessä ja sen jälkeen henkilöiden tietoja tarkistettiin siirtotiedostoista ja HR-järjestelmässä, koska näin helpoiten löydettiin mahdolliset tietopuutteet ja -virheet. Aikojen saatossa, kun henkilöitä on perustettu palkkaohjelmaan useanlaisilla kriteereillä, on siellä puutteita tietojen määrän ja tarkkuuden suhteen.

Kun kaikki tiedot on saatu HR-järjestelmään kohdilleen ja tietojen oikeellisuus sekä käyttöoikeudet tarkistettua, aloitetaan varsinainen uuden järjestelmän käyttö esimiehistä. Esimiehille käydään HR-järjestelmän käyttöä ja ominaisuuksia läpi heille pidettävissä koulutuksissa. Lisäksi heille on tehty oma käyttöohje (Liite 3) järjestelmään. Tämän jälkeen järjestetään myös henkilöstölle osastoittain koulutuksia järjestelmään. Heillekin on tehty oma käyttöohjeensa (Liite 4).

4.8 Jatkosuunnitelmat

HR-järjestelmän People-moduulin käyttöönoton jälkeen otetaan käyttöön myös Perform- ja Competence -moduulit suunnitellusti. Näiden moduulien myötä HR-järjestelmään tallentuu henkilöiden koulutuksiin ja muuhunkin osaamiseen liittyvää tietoa sekä kehityskeskustelujen materiaaleja.

Jatkossa organisaation toiminnanohjausjärjestelmä ollaan vaihtamassa ja uusi ERP-järjestelmä toivottavasti integroituu hyvin muihin käytössä oleviin järjestelmiin. Yrityksessä on myös tarvetta uudistaa kulunvalvontajärjestelmä ja tuossa vaiheessa tulee selvittää, että sopisiko Time -moduuli yrityksen tarpeisiin. Time -moduulin käyttöönotto helpottaisi tietojen integrointia nyt käyttöön otettuun HR-järjestelmään sekä tulevaisuuden raportointi ja analysointi mahdollisuuksia. Organisaation tulee myös vakaasti harkita Analytics -moduulin käyttöönottoa. Kyseinen moduuli mahdollistaisi kerättävän HR-datan järkevä hyötykäytön yrityksen liiketoimintojen suunnittelussa.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli dokumentoida HR-tietojärjestelmän käyttöönottoprojekti, tuottaa projektisuunnitelma HR-järjestelmän laajentamiselle ja tuottaa tietoa henkilöstöhallinnon uudistamisen ja prosessien kehittämisen tueksi. Tietojärjestelmän käyttöönoton tarkastelunäkökulmana työssä tuli olla vaikutus palkka- ja henkilöstöhallinnon työhön. Lisäksi työssä tuli tarkastella uuden HR-järjestelmän toimivuutta osana tulevaisuuden henkilöstövoimavarojen johtamista.

5.1 Saavutettiin työ tavoitteet?

Opinnäytetyön aikana saatiin yrityksessä otettua käyttöön uusi HR-järjestelmä. Tässä opinnäytetyössä on pyritty tarkastelemaan HR-järjestelmän merkitystä nimenomaan palkka- ja henkilöstöhallinnon työtehtävien näkökulmasta. Koska opinnäytetyöntekijä siirtyi uusiin tehtäviin toiseen yritykseen, jäivät mahdollisten tulevien toimenpiteiden aikataulu- ja projektisuunnitelmat opinnäytteen puitteissa tekemättä. Opinnäytetyötä olisi myös hyvin täydentänyt tieto HR-järjestelmän tuotantokäytön alkuvaiheesta, mutta samaisesta syystä tämäkin tarkastelu jäi puuttumaan.

Uskoisin, että työstä on hyötyä organisaation henkilöstöhallinnon tulevissa uudistustoimissa. Opinnäytetyön teoriaosioista löytyy hyvin asioita mitä jatkokehittämistoimissa on syytä ottaa huomioon sekä pohtia. Uusi HR-järjestelmä antaa organisaatiolle paljon mahdollisuuksia kehittää henkilöstöjohtamistaan sekä tuottaa myöhemmässä vaiheessa myös ennusteita ja simulaatioita yritysjohton strategiatyöskentelyssä käytettäväksi.

5.2 Mitä saatiin aikaan?

Henkilöstöhallinnon kaikki toiminnot (liiketoiminnalliset, traditionaaliset ja muuttavat) hyötävät uudesta käyttöönotetusta HR-järjestelmästä. Järjestelmä mahdollistaa nykyaikaiset ja tehokkaat toiminnot sekä helpottaa suunnittelua ja strategisten näkökulmien esiintuontia. Jos myöhemmässä vaiheessa otetaan vielä käyttöön analysointimoduuli, saadaan sillä tuotettua entistä laadukkaampaa aineistoa liiketoiminnan strategisen päätöksenteon tueksi.

Taloushallinnon toimintoihin uusi järjestelmä ei juurikaan tuonut muutoksia, sillä yrityksessä taloushallinto toimii omana toimintonaan. Palkkaohjelmasta tuotettavat raportit, kuten palkkakirjanpitoajot, palkkatodistukset ja viranomaisilmoitukset olivat myös muutoksen ulkopuolella. Jatkossa uudesta järjestelmästä saadaan taloushallintoon materiaalia budjetoinnin ja etenkin henkilöstöaseen ja -tilinpäätöksen tueksi.

Henkilöstöjohtamisen käyttöönotettu järjestelmä uudistaa lähes täysin. Jatkossa, kun kaikki suunnitellut moduulit on otettu käyttöön, organisaatiossa on mahdollista järkevästi seurata henkilöstön osaamista ja osaamisen kehittymistä. Organisaatiossa pystytään helpommin tekemään henkilöstösuunnitelmia ja päivittäisjohtamista. Rekrytoinnin osalta organisaatio ottaa todennäköisesti käyttöönsä konsernin yhteisen ohjelmiston, joka toivottavasti on integroitavissa uuteen HR-järjestelmään.

Teorian mukaisesti uusi HR-järjestelmä tuo ajantasaiset tiedot kaikkien asianosaisten ulottuville ja hyödynnettäväksi, vähentää paperitietoa, helpottaa tietojen muokkaamista ja vähentää virheiden todennäköisyyttä. Uusi järjestelmä on myös kohtuullisen helppokäyttöinen ja integroi jossain määrin (nykyinen toiminnanohjaus- ja kulunvalvontajärjestelmä eivät juurikaan ole integroitavissa järjestelmään) henkilöstön tietoja. Uusi järjestelmä myös palvelee työsuhteen koko elinkaarta eli työ sopimukset tehdään järjestelmässä ja myös työsuhteen päättymiseen liittyvät toiminnot hoituvat pitkälti uuden järjestelmän kautta. Pilvipalveluna (SaaS) toteutettu järjestelmä helpottaa myös tietojen oikeaoppista turvaamista tuholta ja väärinkäytöltä.

Pitkällä tähtäimellä HR-järjestelmä tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden uudistaa henkilöstöhallinnon toimintaa ja johtamisprosesseja. Yhteen tietokantaa kerättävää dataa voidaan analysoida ja tuottaa tietämystä päätöksenteon tueksi. Organisaation henkilöstöhallinto pääsee tekemään strategista henkilöstöjohtamista transaktioiden tuottamisen sijaan. Järjestelmään kerätty data mahdollistaa jatkossa myös simulaatioiden ja ennusteiden tuottamisen päätöksentekijöille.

Henkilöstöjärjestelmän keskeisistä osioista ja tuotoksista uuden HR-järjestelmän tietokannan ulkopuolelle ainakin tässä alkuvaiheessa jää vielä rekrytointi, työterveyshuolto, työvuorosuunnittelu, matkahallinta, työsuojelu ja osittain myös työhyvinvointi. Ennusteita ja simulointia ei myöskään järjestelmässä käyttöönotettavaksi suunnitelluilla moduuleilla pysty vielä tuottamaan.

Käyttöönotettu HR-järjestelmä helpottaa henkilötietojen lakien, asetusten ja säädösten mukaista käsittelyä. Tiedot ovat turvallisesti ja oikeellisesti yhdessä paikassa ja automatiikalla voidaan huo-

lehtia vanhentuneiden ja tarpeettomien tietojen poistamisesta järjestelmästä. Järjestelmä helpottaa myös sitä, että tietokohtaisesti voidaan määritellä, kenellä on oikeus kyseinen tietokenttä nähdä.

5.3 Käytetyt menetelmät ja työtavat sekä valitut ratkaisut

Tietotekniikkaprojektien yleisen trendin mukaisesti tämäkin projekti myöhästyi alkuperäisestä aikataulustaan, ei tosin paljoa (vajaan kaksi kuukautta). Aikatauluongelma aiheutti suurimalta osin se, että projektiin ei ollut hankittu erikseen henkilöstöä, vaan sen toteuttivat olemassa olevat palkkahallinnon ja HR:n henkilöt muiden töidensä ohessa.

Projektin tavoitteet priorisoitiin projektin alkaessa siten, että tulokselle annettiin selkeästi isoin painoarvo, kustannuksille puolta pienempi ja ajalle kolmannes kustannusten painoarvosta. Tästä näkökulmasta projektia voidaan pitää onnistuneena. Tässä projektissa toimintatapojen uudistamista ei ole juurikaan suunniteltu, joten nähtäväksi vielä jää, että missä määrin ja millä aikajännteellä toimintatavat muuttuvat uuden HR-järjestelmän mukaisiksi.

Käyttöön otettu HR-järjestelmä on toteutettu pilvipalveluna (PaaS/SaaS), mutta opinnäytetyön puitteissa ei ennätetty testata järjestelmän toimivuutta mobiililaitteilla. Järjestelmään jatkossa tarvittavista käytännön muutoksista, kuten tietokenttien lisääminen, poistaminen tai muuttaminen vastaa organisaatio itse. Varsinaisen alustan toimivuus on palveluntarjoajan harteilla. Opinnäytetyöntekijälle ei täysin selvinnyt, että kuinka datan tallennus on palveluntarjoajalla toteutettu eli missä data fyysisesti sijaitsee ja kuinka varmuuskopioinnit yms. tapahtuvat. Koska kyseessä on suomalainen palveluntarjoaja, uskoisin näiltä osin toteutuksen olevan asetusten, säästösten ja lakien mukainen.

HR-tietojärjestelmä uudistukselle asetetuista mahdollisista liiketoiminnallisista hyötytavoitteista ei opinnäytetyön tekijällä ole tarkkaa kuvaa. Muutoksen toimeenpanon onnistumisen näkökulmasta ainakin HR-henkilöstö on jossain määrin ymmärtänyt yhtenäisen tiedon merkityksen. Tietojen käsittelemiselle ja saavutettavuudelle on sovittu säännöt, mutta hyödynnettävää tietoa ei ehkä täysin ole tunnistettu tai luokiteltu. Sidosryhmiä ei juurikaan ole otettu mukaan muutokseen järjestelmän rakentamisprosessin aikana, mutta käyttöönoton jälkeen ollaan järjestämässä koulutuksia ja tiedotustilaisuuksia henkilöstölle. Uudistusta on tehty HR:n toimesta ja henkilöstöpäällikkö on huolehtinut tiedonkulusta organisaation päätöksentekijöiden suuntaan. Uudistuksessa

on toimittu kohtuullisen projektimaisesti, koska järjestelmätoimittaja on vastannut projektin toteutussuunnittelusta ja etenemisestä. Toki organisaation oman tekemisen suhteen toiminta käyttöönottoprojektissa olisi voinut olla suunnitelmallisempaa, organisoidumpaa ja paremmin resursoitua.

5.4 Työn hyödynnettävyys

Uusi HR-järjestelmä tuo organisaatiolle lisää tukea nimenomaan henkilöstöhallinnon tulevaisuuden tarpeisiin: koulutukseen, kehittymiseen, rekrytointiin, henkilöstöhallintaan ja henkilöstöhallinnan tietojen analysointiin. Järjestelmän tuella HR kykenee tuottamaan organisaation strategia-työhön henkilöstötietoa ja lisäämään liiketoimintaprosessien arvoa tehostamalla toimintojaan ja tätä kautta tuottamaan kilpailuetua yritykselle. HR-järjestelmä omalta osaltaan tukee lähiesimiestyötä ja sitä kautta tulevaisuudessa merkityksellisempää suoraa vuorovaikutusta johtamisessa.

Opinnäytetyöstä voidaan saada myös oppia sen suhteen, että tietojärjestelmäprojektissa olisi ehkä hyvä käyttää hieman enemmän aikaa suunnitteluun sekä resursoida riittävästi henkilöstöä. Projekti kuitenkin onnistui yllättävän hyvin suhteessa vähäiseen suunnitteluun ja resursointiin. Nähtäväksi toki jää, että kuinka hyvin uuden HR-järjestelmän mahdollistama toiminnalliset muutokset organisaatiossa toteutuvat ja millaisella aikajänteellä.

Lähteet

Aditro. Saatavilla 13.11.2019. <https://aditro.com/fi/henkilostohallinto/>

Alastalo, R. (2017). *HR-tietojärjestelmän käyttöönotto osana henkilöstöjohtamisen strategista kehittämistä*. AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017061213337>

Alhola, K. (2019). *Yhdistyykö henkilöstö- ja taloushallinto?* HR viesti, 2, 50 – 53.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11th ed.). London: Kogan Page.

Business encyclopedia. *Human Resources (HR)*. Saatavilla 1.5.2019.

<https://www.shopify.com/encyclopedia/human-resources-hr>

Collin, J. & Saarelainen, A. (2016). *Teollinen internet*. Helsinki: Talentum. Saatavilla 13.11.2019.

<http://www.kamk.fi/kirjasto> Alma Talent Bisneskirjasto.

Haapalainen, E. (2019). *Henkilöstötietojärjestelmän hankinta kuntayhtymälle – Case: Jokilaaksojen Musiikkiopiston ky*. AMK-opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018111917424>

Haukijärvi, I. (2011). *HRM:n tehostaminen HR-järjestelmän avulla*. YAMK-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011060110603>

Husu, M. (2018). *Henkilöstötietojärjestelmän rakentaminen, käyttöönotto ja opastus Jatke konsernissa*. AMK-opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201805036263>

Hussi, T. (2011). Y-sukupolvi haastaa kehittämään työelämää – mutta itseasiassa hyvin terveeseen suuntaan! Teoksessa Vesterinen, P. & Suutarinen, M. (toim.) *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. (17 - 41). Johtamistaidon opisto. Helsinki: JTO.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.

Järvenpää, P. & Hänninen, J. (2011). *Paranna liiketoiminnan tuottavuutta tietotekniikalla*. Helsinki: Teknologiateollisuus.

- Kananen, H. & Puolitaival, H. (2019). *Tekoäly: Bisneksen uudet työkalut*. Helsinki: Alma Talent Oy. Saatavilla 13.11.2019. <http://www.kamk.fi/kirjasto> Alma Talent Bisneskirjasto.
- Kananen, J. (2017). *Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2015). *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.-11. p.). Helsinki: Sanoma Pro.
- Kavanagh, M. J. & Thite, M. (2009). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions*. Los Angeles, CA: Sage.
- Kimball, D. (2017). *Cases in human resource management*. Thousand Oaks, California: SAGE Publication, Inc.
- Kinnunen, J., Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. (2004). *Mitä on yrityksen taloushallinto?* Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Korpisaari, P., Pitkänen, O. & Warmo-Lehtinen, E. (2018). *Uusi tietosuojalainsäädäntö*. Helsinki: Alma Talent.
- Kouhia-Kuusisto, K., Mikkonen, L., Syvänperä, O. & Turunen, L. (2017). *Palkkavuosi: (10., uudistettu painos.)*. Helsinki: Edita.
- Lahti, S. & Salminen, T. (2008). *Kohti digitaalista taloushallintoa: Sähköiset talouden prosessit käytännössä*. Helsinki: WSOYpro.
- Ma, L. & Ye, M. (2015) *The Role of Electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management*. Open Journal of Social Sciences, 3, 71-78. Saatavilla 1.5.2019. DOI: 10.4236/jss.2015.34009.
- Mattila, J. (2018). *Kolme tärkeintä asiaa, jotka HR:n tulee tietää henkilöstöanalytiikasta*. Saatavilla 13.11.2019. <https://www.sympa.com/fi/blogi/kolme-tarkeinta-asiaa-jotka-hrn-tulee-tietaa-henkilostoanalytiikasta/>
- Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum.

McKenna, E. & Beech, N. (2002). *Human resource management: A concise analysis*. Harlow: Pearson Education.

Moisalo, V-P. (2011). *Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista*. Helsinki: Infor.

Peltonen, K. (2018). *SSAB ottaa tekoälyn työsuojelun avuksi - Tavoite olla maailman turvallisin teräsyhtiö*. Saatavilla 13.11.2019. <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/ssab-ottaa-tekoalyn-ty-suojelun-avuksi-tavoite-olla-maailman-turvallisin-terasyhtio/ca5fb9a5-2bd2-33f7-95c9-8eb9accacae100>

Salo, I. (2012). *Hyötyä pilvipalveluista*. Jyväskylä: Docendo.

Salo, S. (2019). *Tiedolla johtaminen ja tekoäly avuksi matkalla kohti yhä hyvinvoivampaa ja turvallisempaa työpaikkaa*. Saatavilla 13.11.2019. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2019/04/tiedolla-johtaminen-ja-tekoaly-avuksi-matkalla-kohti-yha-hyvinvoivampaa-ja-turvallisempaa-tyopaikkaa.html>

Saramies, J. (2019). *Henkilöstöanalytiikalla fiksumpia päätöksiä* (audio). Tulevaisuuden HR -podcast. Duunitori. Saatavilla 2.6.2019. <https://duunitori.fi/tyoelama/tulevaisuuden-hr>

Seppänen, P. (2018). *HRsuunta2021 Tutkimusraportti*. Accountor HR Solutions Oy. Saatavilla 1.5.2019. https://www.accountor.com/sites/default/files/2018-12/HRsuunta2021_Tutkimuksen-tulokset_0.pdf

Skurnik-Järvinen, H. (2014). *Työpaikan henkilöstösuunnitelmat* (2. uud. p.). Helsinki: Kauppamari.

Suutarinen, M. (2011). Suomalaisten pörssiyhtiöiden johdon näkemyksiä nuorten johtamisesta ja henkilöstönsä sosiaalisen median käytöstä. Teoksessa Vesterinen, P. & Suutarinen, M. (toim.) *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. (17 - 41). Johtamistaidon opisto. Helsinki: JTO.

Talja, J. (2010). *Henkilöstötietojärjestelmän hankinta ja sen tärkeimmät toiminnot esimiesnäkökulmasta. case: Konecranes Oyj*. AMK-opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010091413023>

Transtech. Saatavilla 30.5.2019. <https://www.transtech.fi>.

Tiirikainen, V. (2010). *IT ja parempi bisnes*. Helsinki: Talentum

- Tähtinen, S. (2005). *Järjestelmäintegraatio: Tarve, vaihtoehdot, toteutus*. Helsinki: Talentum.
- Vesterinen P-L. (2011). Y-sukupolvi johdettavana. Teoksessa Vesterinen, P. & Suutarinen, M. (toim.) *Y-sukupolvi työ(elämä)ssä*. (17 - 41). Johtamistaidon opisto. Helsinki: JTO.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uud. p.). Helsinki: Edita.
- Watson, J. (2016). *4 Types of Analytics and what they mean for HR*. Saatavilla 2.6.2019.
<https://blog.neocasesoftware.com/4-types-analytics-mean-hr>

Liitteet