

Opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tradenomi (YAMK)

2016

Sanna Vilhonen

PALKKA- JA HENKILÖSTÖHALLINNON DIGITALISOINNIN ALOITUSPROJEKTIN KUVAUS JA ITSEARVIOINTI

– Case Hartela

Vilhonen Sanna

PALKKA- JA HENKILÖSTÖHALLINNON DIGITALISOINNIN ALOITUSPROJEKTIN KUVAUS JA ITSEARVIOINTI

- Case Hartela

Hartela konsernissa palkka- ja henkilöstöhallintoa haluttiin kehittää digitalisoimalla prosessia mahdollisuuksien mukaan. Tavoitteena oli vähentää manuaalista työtä, lisätä automaatiota sekä parantaa ja visualisoida yrityksen henkilöstöraportointia. Kehitysprojektista tehtiin toimintatutkimus, jossa tutkija toteutti yrityksessä tehdyt muutokset.

Kehitysprojekti on kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija kartoitti manuaalista työtä vaativat työvaiheet, nykyisen raportoinnin määrän ja laadun ja teki prosessiin tarvittavat muutokset. Toisessa vaiheessa projektiin tuli mukaan yrityksen ulkopuolinen konsultointiyritys, jonka kanssa yhdessä porauduttiin syvemmälle HRM-järjestelmään ja kartoitettiin palkka- ja henkilöstöhallinnon nykytilaa haastattelujen ja havainnointien kautta. Projektin toisen vaiheen lopputuloksena saatiin konsulteilta ehdotuksia toteutettaviksi kehitystoimiksi. Mahdolliset toisen vaiheen muutoskohteiden toteutukset tehdään projektin kolmannessa vaiheessa, joka sijoittuu kokonaisuudessaan vuoteen 2017.

Hartelan kehitysprojektin onnistumista arvioitiin toimintatutkimukselle ominaisesti itsearviointina. Lisäksi projektin kolmannesta, vielä toteutumatta olevasta vaiheesta, tehtiin investointilaskelma, jonka perusteella nähtiin, millaista tuottoa projektilla tulisi saada, jotta investointi olisi kannattava. Tätä voidaan käyttää apuna päätöksenteossa, kun mietitään tehtäviä muutoksia ja niistä saatavia hyötyjä.

Kehitysprojektin aikana Hartelan palkka- ja henkilöstöhallinnon toimintaa saatiin vietyä digitaalisempaan suuntaan. Manuaalista työtä saatiin vähennettyä ja vuoden 2017 alusta yrityksessä siirrytään käyttämään sähköistä arkistointia. Sähköisen rekrytoinnin käyttöönotto sekä erillisen tietovaraston käyttö paremman HR-analytiikan tuottamiseksi ovat isoimmat tulevaisuuden kehitystoimet, joiden käyttöönottoa Hartelassa harkitaan. Investointilaskelma osoitti investoinnin kannattavuuden riippuvan useista muista tekijöistä, joihin sitoutuminen olisi välttämätöntä kannattavuuden takaamiseksi. Investointilaskelman lisäksi yrityksen tulee päätöstä tehdessään huomioida se, miten ratkaisu sitoo yrityksen jatkossa kiinni konsultointiyritykseen.

ASIASANAT:

Digitalisaatio, henkilöstöhallinto, palkkahallinto, HR-analytiikka, arviointi

Vilhonen Sanna

DESCRIPTION AND SELF-EVALUATION OF THE DEVELOPMENT OF PAYROLL ADMINISTRATION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

- Case Hartela

The goal of this work was to develop the payroll administration and human resource management of the construction company Hartela-yhtiöt Oy to be as digital as possible. The target was to minimize all manual work, increase automation and improve and visualize human resource reporting. This development project was an action research project in which the researcher made all the changes needed.

The development project was divided into three parts. In the first, part the researcher listed all the manual work in the payroll process, evaluated the amount and quality of the current reporting and made all the changes needed to improve it. In the second part of the project there were also outside consultants involved and the company's HRM -system was thoroughly analyzed. The payroll administration's and human resource management's current state was studied by interviews and observations. At the end of part two the consultants made a list of future development propositions. All possible changes might be made in the third phase of the project, which will be carried out during 2017.

The development project, was evaluated with the self-evaluation method. In addition, investment calculations were made about the third phase of the project that might be executed in 2017. In the investment calculations one can see what kind of profits the project should have, in order to be profitable. It also helps in the decision-making by prioritizing different investing opportunities. The investment calculations show that the phase two propositions should reduce the of costs or increase the productivity of the organization significantly for the investment to be profitable.

During this development project Hartela's payroll administration and human resource management were developed to be more digital. The amount of manual work has been reduced, which reduces also the possibility of mistakes. From the beginning of the year 2017, the company is starting to use a digital archive. In the future, the company has to decide if it is going to use digital recruitment and a separate data warehouse to provide better HR -analytics. This might enable more precise data interpretation, but at the same time ties the company to an external service provider. The investment calculations did not show obvious profits as a result of the investment.

KEYWORDS:

Digitalization, human resource management, payroll administration, HR analytics, evaluation

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 HARTELAN PALKKA- JA HENKILÖSTÖHALLINNON KEHITYSPROJEKTI	10
2.1 Hartela yrityksenä	10
2.2 Kehityshankeprojektiin lähtökohdat	11
2.3 Kartoitusprojektiin tiimi	12
2.4 Projektin vaiheet ja aikataulu	13
3 DIGITAALISUUS YRITYSTOIMINNASSA	17
3.1 Mitä digitaalisuus tarkoittaa?	17
3.2 Digitalisaation kehitysvaiheet ja nykytilanne	18
3.2.1 Kansallinen tulorekisteri	20
3.3 Sähköinen tunnistaminen	21
3.3.1 Sähköinen allekirjoitus	21
3.3.2 Katso-tunnistus	21
3.3.3 Mobiilivarmenne	22
3.4 Sähköinen arkistointi	22
3.5 Digitalisaation hyödyt	23
3.6 Digitalisaation haasteet	23
4 HENKILÖSTÖ- JA PALKKAHALLINTO	25
4.1 Henkilöstöhallinto	25
4.2 Henkilöstötietojärjestelmät	28
4.3 HR-analytiikka	29
4.4 Henkilötietojen käsittely yrityksessä	30
4.4.1 Henkilötietolaki	31
4.4.2 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä	31
4.4.3 Euroopan Unionin uusi asetus tietosuojasta erityisesti digitaalisessa toiminnassa	32
4.5 Henkilöstöhallinnon tehostaminen digitalisaation avulla	33
4.6 Palkkahallinto	34
4.7 Palkanlaskenta	35
4.8 Palkkahallinnon tehostaminen digitalisaation avulla	36
4.9 Ulkoistaminen	37

4.10 Kirjanpito	38
4.11 Maksuliikenne ja maksatus	39
4.12 Matka- ja kululaskut	39
5 TOIMINTATUTKIMUS	42
6 KEHITTÄMISPROJEKTIN ONNISTUMISEN ARVIOINTI	45
6.1 Projektin formatiivinen ja summatiivinen arviointi	45
6.2 Konsultointiprojektin arviointi	47
7 HARTELAN PALKKA- JA HENKILÖSTÖHALLINNOSSA TEHDYT MUUTOKSET	49
7.1 Manuaalinen työ	49
7.1.1 Excel-tiedoston sisäänluku liittymän avulla	49
7.1.2 Sähköinen lomahakemus	50
7.1.3 Itsepalvelurooli	51
7.2 Sähköinen arkistointi	52
7.3 Raportointi	53
7.4 Tulevaisuudessa toteutettavat kehitystoimet	54
7.4.1 Sähköiset lomakkeet	55
7.4.2 Esimiesten dashboard ja uudistettu raportointi	56
7.4.3 Kustannusjakojen tekeminen	57
7.4.4 Kansallisen tulorekisterin sekä EU:n uuden tietosuojasetuksen vaatimat muutokset	58
8 HARTELAN PALKKA- JA HENKILÖSTÖHALLINNON KEHITYSPROJEKTIN ARVIOINTI	59
8.1 Projektin ensimmäisen ja toisen vaiheen arviointi	59
8.1.1 Prosessiarviointi itsearviointina	60
8.1.2 Projektin toisen vaiheen kustannukset	61
8.2 Suunnitellun jatkokehitysprojeffin kustannusanalyysi ja riskit	62
8.2.1 Sähköisen arkiston investointi	63
8.2.2 Rekrytointiohjelmiston investointi	63
8.2.3 HR-analytiikan investointi	64
8.2.4 Investointilaskelma	65
9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	69
LÄHTEET	73

LIITTEET

Liite 1. Deloitte Human Capital Trends 2015
Liite 2. Itsearviointilomake

KUVAT

Kuva 1. Henkilöstöhallinnon Dashboard (Excel Dashboard school). 30

KUVIOT

Kuvio 1. Kehitysprojektin toisen vaiheen aikataulu. 13
Kuvio 2. Hyvinvoinnin johtaminen (Aura&Ahonen 2016). 27
Kuvio 3. Henkilöstöpanostuksella saavutettavat hyödyt (Aura & Ahonen 2016). 27
Kuvio 4. Palkkahallinnon ulkoiset sidosryhmät (Kauhanen J. 2012, 192). 35
Kuvio 5. Case-, kehittämis- ja toimintatutkimus sisältävät sekä kvalitatiivisen, että kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä (Kananen J. 2013, 22). 42
Kuvio 6. Arvioinnin eri dimensiot (Albaek 1996 Variksen 2014,136 mukaan). 46
Kuvio 7. Kehitysprojektin tuotto-odotukset. 65
Kuvio 8. Investoinnin herkkyyshanalyysi. 66
Kuvio 9. Investoinnin nettokassavirta. 67

TAULUKOT

Taulukko 1. Työsuhde-esimiesten työskentelyvuodet Hartelassa. 15
Taulukko 2. Projektin aktiviteettien listaus, priorisointi ja onnistumisen arviointi. (Seppänen-Järvelä R. 2004, 35.) 47

1 JOHDANTO

Yritystoiminnan tehostaminen sekä keskittyminen yrityksen omaan ydinosaan ovat asioita, joista puhutaan paljon. Yritysten toiminnasta ja tulevaisuudesta kertovissa artikkeleissa, haastatteluissa ja blogeissa käsitellään tällä hetkellä sitä, miten yrityksen toimintaa voidaan tehostaa digitalisoimalla ja poistamalla ylimääräistä manuaalista tai rutiininomaista työtä. (Talouselämä 2016.) Digitalisaatiolla haetaan nopeutta yrityksen reagointikykyyn, joustavuutta, tiedon ajantasaisuutta sekä parempaa mahdollisuutta ennustaa tulevaisuuden näkymiä. Digitalisaatiosta on puhuttu pitkään, mutta nyt on se hetki jolloin käytännön toimiin on ryhdytty niin yrityksissä kuin valtion hallinnossa (Accenture 2015, Valtiovarainministeriö 2016b).

Accenturen vuonna 2015 tekemän tutkimuksen mukaan 78% yritysjohtajista uskoo yritystensä liiketoiminnan digitalisoituvan entisestään seuraavan kolmen vuoden aikana. Tutkimuksessa todetaan myös yritysten henkilöstön olevan valmiita tähän muutokseen. Sen mukaan henkilöstö uskoo digitalisaation tuovan mukanaan parannuksia, sillä he tiedostavat nopeuden, jolla muutoksia tapahtuu ja ovat oma-aloitteisesti perehdyttäneet itseään uuteen teknologiaan. Nyt yritysten täytyy vain rohkeasti tehdä muutoksia omassa toiminnassaan ja esimiesten opastaa omalla esimerkillään alaisensa toimimaan muuttuvassa organisaatiossa. (Accenture 2015.)

Digitalisaatio vaikuttaa myös yritysten henkilöstöstrategiaan. Yritysten tulee jatkossa huomioida digitalisaation luomat vaatimukset palkattavan henkilöstön osaamiseen ja luoda uudet osaamisvaatimukset. Tämän lisäksi yrityksen tulee huomioida tehtävänkuvien muutos myös omissa rekrytointitavoissaan, jotta yritys vaikuttaa kiinnostavalta sellaiselle henkilöstölle, jota tarvitaan uudessa digitaalisessa toimintaympäristössä. Digitalisaatio luo henkilöstöhallinnolle (HR) uusia mahdollisuuksia henkilöstön koulutamiseen verkossa sekä päätöksenteon hajauttamiseen. (Accenture 2015.)

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli parantaa ison rakennusalan konsernin palkka- ja henkilöstöhallinnon toimintaa, digitalisaatiota hyödyntäen. Digitalisaation merkitys korostui erityisesti palkkahallinnon tehtävien kohdalla, jossa tarkoituksena oli vähentää manuaalista työtä ja automatisoida rutiineja. Digitalisoinnin lisäksi raportointia haluttiin kehittää vastaamaan yrityksen muuttuneita tarpeita. Tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena oli saada aikaan muutos yrityksen toiminnassa ja tutkijalla oli aktiivinen rooli interventiossa. (Kananen 2014, 14.)

Tässä tutkimuksessa kuvattiin ja arvioitiin kehitysprojektia ja sen vaiheita. Koska kyse oli toimintatutkimuksesta, käytettiin tässä sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin sekä haastatteluja että havainnointia. Projektin tulosten ja onnistumisen arvioinnissa käytettiin itsearviointia ja projektin investointilaskelmaa. Kehitysprojektin tarkoituksena ei missään vaiheessa ollut ulkoistaa palkkahallintoa tai palkkahallinnon järjestelmän käyttöä, vaan tehostaa olemassa olevaa järjestelmää sekä tuottaa parempaa informaatiota esimiesten tarpeisiin.

Tutkimusongelmana oli selvittää miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää yrityksen palkka- ja henkilöstöhallinnon prosessien kehityksessä. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä toimintoja yrityksessä voidaan hoitaa digitaalisesti?
2. Mitä toimenpiteitä digitalisaatio yritykseltä vaatii?
3. Miten yrityksen tulee muuttaa toimintaansa, jotta raportointia saadaan parannettua?

Kuten toimintatutkimuksissa yleensä, tarve kehitykselle lähti henkilöstöhallinnosta itsestään. Ympäristön ja yrityksen muuttuessa täytyy myös henkilöstö- ja palkkahallinnon pystyä kehittymään, jotta se koetaan hyväksi ja tarpeelliseksi. Objektiivisuuden kasvattamiseksi projektissa oli henkilöstöhallinnon lisäksi mukana yrityksen ulkopuolisia asiantuntijoita. Projektin aikana mielipiteitä ja kehitystoiveita selvitettiin myös liiketoiminnalta, etenkin esimiehiltä, joille henkilöstötietoa tuotetaan. Tavoitteena oli, että kehitysprojektin päätyttyä yrityksessä on henkilöstöhallinto, joka tuottaa tehokkaasti palkanlaskentaa, toimii esimiesten tukena sekä tuottaa raportteja, joita liiketoiminta voi hyödyntää omassa työssään.

Tässä opinnäytetyössä esitellään ensin yritys, jossa kehitystyö tehtiin sekä kuvataan itse kehitysprojekti ja sen etenemisen vaiheet. Sen jälkeen teoriaosassa perehdytään tutkimuksen kannalta olennaiseen digitalisaation, henkilöstö- ja palkkahallinnon ja toimintatutkimuksen teoriaan. Tulososiossa esitetään, mitä toimenpiteitä yrityksessä projektin tuloksena on toteutettu sekä arvioidaan projektin onnistumista itsearvioinnin ja investointilaskelman kautta. Koska tulevaisuuteen jäävät muutokset ovat kiinni yrityksen budjetoinnin painopisteistä, ei tulevien toimien toteutusajankohdasta ole vielä varmuutta. Siksi niiden toteutumista ei seurata tämän tutkimuksen puitteissa. Tutkielmas-

sa käydään läpi kehitysprojektin ensimmäinen ja toinen vaihe sekä pohditaan kolmannen vaiheeseen jäävien muutosten mielekkyyttä investointilaskelman avulla.

2 HARTELAN PALKKA- JA HENKILÖSTÖHALLINNON KEHITTÄMISPROJEKTI

2.1 Hartela yrityksenä

Tässä työssä tutkittiin ison suomalaisen rakennusalan konsernin, Hartelan, henkilöstö- ja palkkahallinnon tehostamisprojektia, jossa painopiste oli digitalisaation hyödyntämisessä ja henkilöstöraportoinnin parantamisessa. Hartela on Emil Hartelan ja Vilho Heinosen vuonna 1942 Turkuun perustama perheyhtiö. Vuosien saatossa yritys on laajentanut toimintaansa ja tänä päivänä Hartela-konserniin kuuluvat emoyritys Hartela-yhtiöt Oy sekä tytäryhtiöt Rakennusosakeyhtiö Hartela, Hartela Oy, Hartela-Forum Oy sekä Etnin Oy. Konsernin päätoiminta-alueita ovat Etelä-Suomi, Päijät-Häme, Lounais-Suomi, Satakunta, Pirkanmaa ja Oulu. Toimistoja konsernilla on Helsingissä, Lahdessa, Turussa, Tampereella, Raumalla ja Oulussa. Vuonna 2015 koko konsernin liikevaihto oli noin 377 000 000 € ja maksetut ennakonpidätyksen alaiset palkat, ilman sosiaalikuluja, noin 32 000 000 €. (Hartela-yhtiöt Oy 2015.)

Hartela-konserni rakentaa sekä liike-, tuotanto- että asuinrakennuksia. Rakennuskohteet vaihtelevat uudisrakennuksista saneerauskohteisiin sekä näiden kahden yhdistelmiin. Kohteiden koot vaihtelevat pienistä kylmäasemien ja putkisaneerauskohteiden rakentamisesta isoihin kauppakeskuksiin ja toimitilarakennuksiin. Myös henkilöstön määrä yrityksessä vaihtelee vuodenaikojen mukaan, kesän olleessa vilkkainta aikaa rakentamisessa. Nykyisellään henkilökunnan määrä on noin 600 henkilöä ja määrä kasvaa aina kesäkaudella sekä isoja kohteita tehtäessä.

Hartelan henkilöstö jakautuu melko tasan puoliksi toimihenkilöihin ja työntekijöihin. Toimihenkilöryhmiä on kolme: johtajat, ylemmät toimihenkilöt ja toimihenkilöt. Kustannusten kohdistamisen vuoksi toimihenkilöt jaetaan vielä kiinteisiin ja muuttuviin toimihenkilöihin. Kiinteiksi toimihenkilöiksi luetaan toimistoilla työskentelevät henkilöt ja heidän palkkakustannuksensa ohjataan toimistojen kiinteisiin kuluihin. Työmaalla työskentelevät toimihenkilöt katsotaan muuttuviksi toimihenkilöiksi ja heidän kustannuksensa kohdistetaan suoraan projekteille. Toimihenkilöt ovat pääsääntöisesti kuukausipalkkaisia, joitakin yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta. Työmaalla työskentelevät työntekijät ovat tuntipalkkaisia ja heidän kustannuksensa kohdistetaan aina projekteille. Henki-

löstön monimuotoisuus ja työn kausiluonteisuuden tuomat vaihtelut henkilöstön määrään, luovat oman haasteensa tehokkaan ja toimivan henkilöstöhallinnon toteuttamiseen.

Toimihenkilöiden osalta konsernissa noudatetaan rakennusalan toimihenkilöiden työehtosopimusta. Ylemmille toimihenkilöille ei ole omaa työehtosopimusta, vaan heidän osaltaan sovelletaan osin toimihenkilöiden työehtosopimusta ja osin yrityksen henkilöstökäsikirjassa määriteltyjä konserniohjeita. Tuntityöntekijöiden kohdalla konsernissa on kaksi noudatettavaa työehtosopimusta. Maalareiden osalta noudatetaan maalausalan työehtosopimusta ja muiden kohdalla talonrakennusalan työehtosopimusta.

Emoyhtiö Hartelassa toimii koko konsernin yhteinen talouden palvelukeskus sekä henkilöstö- ja palkkahallinto. Hartelassa palkkahallinto ja palkanlaskenta ovat osa henkilöstöhallintoa, joka toimii konsernin henkilöstöjohtajan alaisuudessa. Henkilöstöosasto palvelee kaikkia konsernin yrityksiä, laskee palkat, huolehtii työsuhteasioista, neuvoo esimiehiä, hoitaa työhyvinvoinnin asioita, tilastoi, raportoi ja pitää huolta henkilöstöhallintoon liittyvistä yhtenäisistä käytännöistä läpi konsernin. Konsernissa on käytössä HRM-ohjelmisto, jossa hoidetaan sekä palkka-, että henkilöstöhallinto.

2.2 Kehittämisprojektin lähtökohdat

Liiketoiminnan tarpeet henkilöstöhallinnolta ovat vuosien saatossa muuttuneet. Liiketoiminnassa erilaisia raportteja halutaan enemmän kuin ennen, kustannuksia halutaan kohdentaa aiempaa tarkemmin ja erilaiset työhyvinvointiin ja työkykyjohtamiseen liittyvät asiat ovat nousseet entistä enemmän esille. Jotta näihin muuttuneisiin tarpeisiin voitaisiin vastata ja tukea liiketoimintaa sekä esimiehiä muutoksessa, koettiin palkka- ja henkilöstöhallinnon kehittäminen tarpeelliseksi. Kehitysprojektin pääpaino oli palkkahallinnon kehittämisessä ja prosessin digitalisoinnissa. Projekti aloitettiin palkanlaskennasta, tarkoituksena kehittää toimintaa niin, että mahdollisimman paljon manuaalista työtä saataisiin poistettua ja toimintoja automatisoitua. Poistamalla manuaalista työtä säästetään aikaa ja voidaan jatkossa keskittyä enemmän asiantuntijuutta vaativiin tehtäviin, erilaiseen raportointiin ja seurantaan sekä liiketoiminnan tukemiseen. (Talouselämä 2015.)

Alussa tarkoituksena oli viedä projekti läpi henkilöstöhallinnon omin voimin, hyödyntäen HRM-ohjelmiston toimittajaa vain erilaisten raporttien luomisessa. Henkilöstöhallinnon oman tiimin sisällä nostettiin esiin asioita, joita voitaisiin digitalisoida ja pohdittiin missä

kohdin raportointiin kaivattaisiin kehitystä. Samalla pohdittiin myös, mitä tietoa henkilöstöhallinnon näkökulmasta tarvitaan, jotta henkilöstön hyvinvointia ja kehittymistä voidaan paremmin tukea, seurata ja kehittää. Alusta asti oli selvää, että uusia ohjelmistoja tämän kehityksen aikaansaamiseksi ei hankita, vaan tavoitteena on oppia hyödyntämään paremmin jo käytössä olevaa ohjelmistoa ja ottaa tehokkaammin sen kaikki osa-alueet käyttöön. Hartelassa käytössä oleva HRM ohjelmisto koostuu palkanlaskennan, henkilöstöhallinnon ja rekrytoinnin osa-alueista. Näistä osa-alueista palkanlaskennan osio on otettu täysin käyttöön, henkilöstöhallinto osittain ja rekrytoinnin osa-alue on ollut vielä täysin käyttämättä.

2.3 Kartoitusprojektin tiimi

Tavoitteiden pohdinnan jälkeen päädyttiin siihen, että ottamalla projektiin mukaan yrityksen ulkopuolinen asiantuntija, saadaan ulkopuolinen näkemys siihen, mitä on järkevää toteuttaa itse, mihin tarvitaan apua ja millaisia asioita on mahdollista ylipäätään tehdä. Konsulttien avulla voidaan selkeyttää ne asiat, joihin projektissa kannattaa keskittyä, mitkä ovat ne prosessin kohdat, joita voidaan digitalisoida ja mitä kaikkia mahdollisuuksia on jalostaa jo olemassa olevaa tietoa eteenpäin. Toimintatutkimuksessa konsulttien käyttöä voidaankin perustella juuri sillä, että koska tutkittava asia koskettaa tutkijaa ja projektissa mukana olevia henkilöitä, voidaan konsulttia käyttämällä saada tutkimuksen luotettavuutta lisäävää ulkopuolista näkökulmaa (Kananen J. 2014, 138). Tässä projektissa ulkopuoliselta asiantuntijalta saatiin myös sellaista asiantuntijuutta HRM-järjestelmän kehittämisestä, ja etenkin raportoinnin visualisoinnista, jota konsernin sisältä ei löydy.

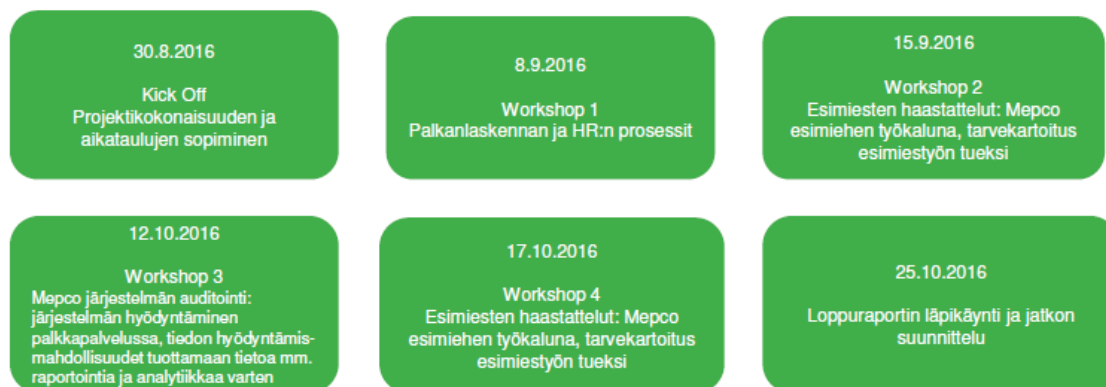
Ulkopuolisen toimijan mukaan tulo hyväksytettiin konsernin johtoryhmässä, jotta sille saatiin konsernin johdon tuki ja myös projektista aiheutuvat kustannukset saatiin hyväksytyä investointina henkilöstöhallinnon kehittämiseen. Yhteistyöhön valittu konsulttiyritys on erikoistunut kehittämään HRM-järjestelmää, joka Hartelassa on käytössä, joten se toi varmuutta siihen, että projektista saadaan todellista hyötyä.

Projektin toteutukseen osallistui ulkopuolisesta konsultointiyrityksestä kolme asiantuntijaa: järjestelmän asiantuntija, analytiikan asiantuntija ja kehitysprojektipäällikkö. Hartelalta projektiin osallistui henkilöstöjohtaja, henkilöstöassistentti sekä palkkahallinnon esimies. Tutkija toimii Hartelassa palkkahallinnon esimiehenä ja hänen tehtävänäään projektissa oli tuottaa tietoa konsernin nykyisestä toimintatavasta, toivotuista paran-

nuksista ja kehityksistä, ottaa kantaa ehdotettuihin muutoksiin sekä avustaa esimiesten haastatteluissa, jotta esimiehistä saatiin tarvittava tieto esiin. Toimintatutkimuksen mukaisesti myös muutoksen toteutus sekä projektin onnistumisen arviointi olivat tutkijan vastuulla. (Kananen J. 2014, 119, 137.)

2.4 Projektin vaiheet ja aikataulu

Hartelassa toteutettu kehitysprojekti oli kolmevaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa käytiin läpi palkkahallinnon toimet ja pyrittiin vähentämään rutiinityötä digitalisoimalla ja automatisoimalla manuaalisesti tehtävää työtä. Projektin toisessa vaiheessa mukaan tuli yrityksen ulkopuolinen konsultointiyritys, jonka avulla pureuduttiin syvemmälle henkilöstöhallinnon järjestelmään sekä jatkettiin digitalisointia ja automatisointia. Lisäksi konsultointiyrityksen kanssa pohdittiin raportoinnin kehittämistä eteenpäin niin, että yrityksen johdolle ja esimiehille saataisiin tehokkaasti ajantasaista, selkeää ja tarpeen mukaista tietoa henkilöstöstä. Projektin kakkosvaiheen aikataulu on esitetty oheisessa kuviossa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Kehitysprojektin toisen vaiheen aikataulu.

Kehitysprojektin kolmannessa vaiheessa on tarkoitus toteuttaa konsultointiyrityksen esiin nostamia muutosehdotuksia, luoda tarvittavat raportit, tehdä muutokset toimintatapoihin ja ohjeistaa sekä kouluttaa kaikki, joita muutokset koskevat. Myös muita mahdollisia jatkotoimenpiteitä mietitään. Ajallisesti kolmannen vaiheen toteutus sijoittuu kokonaisuudessaan vuoteen 2017.

Kehitystyön ensimmäinen vaihe aloitettiin kartoittamalla palkkahallinnon nykytilanne. Nykytilanteen kartoituksessa on tärkeää miettiä prosessin eri vaiheiden merkitystä ja sitä, onko siinä mahdollisesti vaihteita, jotka ovat turhia ja joista voitaisiin luopua kokonaan (Lahti & Salminen 2014, 222). Palkkahallinnon nykyinen prosessi käytiin huolella läpi, jotta saatiin esiin kaikki manuaalisen työn vaiheet ja pystyttiin arvioimaan eri työvaiheiden tarpeellisuutta. Palkanlaskennan muutoksia lähdettiin toteuttamaan niissä kohdin, joissa tarve muutokselle oli akuutti ja toisaalta suunta, mihin haluttiin edetä, oli selvä. Tässä vaiheessa dokumentoitiin kaikki raportit, mitä säännöllisesti tuotetaan ja pidettiin neljän kuukauden ajan kirjaa muista raporteista, joita palkkahallinnon pyydettiin toimittamaan. Tätä kautta pyrittiin saamaan esille yleisimmin pyydyt raportit, jotta jatkossa voitaisiin miettiä ratkaisua näiden automatisoimiseen tai mahdollisuuteen, jossa esimiehet voisivat itse tuottaa itselleen näitä raportteja. Samalla neljän kuukauden seurantajaksolla kirjattiin ylös palkanmaksussa tapahtuneet virheet. Tarkoituksena oli selvittää, löytyykö virheille jokin yhteinen tekijä, johon vaikuttamalla virheitä voitaisiin vähentää.

Projektin toisen vaiheen alkaessa paneuduttiin konsulttien kanssa Hartela-konsernin organisaatorakenteeseen, selvittäen mahdollisimman kattavasti lähtökohdat, joista kehitystyötä lähdetään tekemään. Perustietojen selvitysvaiheessa käytiin läpi Hartelan eri yritysten rakenteet, henkilöstömäärät, sovellettavat työehtosopimukset, ulkopuoliset sidosryhmät sekä palkka- ja henkilöstöhallinnon rutiinit. Erityistä huomiota kiinnitettiin edelleen kaikkeen manuaaliseen työhön, jota prosesseissa tehdään sekä raporttien automaattisuuteen. Tietoa kerättiin haastattelemalla projektissa mukana olevia henkilöitä, henkilöstöjohtajaa, henkilöstöassistenttia sekä tutkijaa. Tämän lisäksi haastateltiin vielä muita palkkahallinnossa työskenteleviä palkanlaskijoita. Konsultit dokumentoivat haastatteluissa esiin nousseet asiat.

Konsulttien haluttiin käyvän läpi myös käytössä oleva henkilöstöhallinnon järjestelmä, jotta he voisivat tuoda näkemystään siihen, missä toimintatapaa olisi mahdollista muuttaa ja mitä uusia ominaisuuksia järjestelmään on tullut. Järjestelmän käyttöönotto viitisen vuotta sitten oli iso projekti, joka toteutettiin äärimmäisen tiukalla aikataululla. Tästä johtuen epäiltiin, että kaikkia määrittelyjä ei oltu tehty optimaalisella tavalla.

Perustietojen kartoitusten jälkeen siirryttiin kartoittamaan konsernin esimiesten näkemyksiä ja toiveita. Hartelassa esimiehet on jaettu työsuhte-esimiehiin ja lähiesimiehiin. Työsuhte-esimiehet toimivat työsuhteiden hallinnollisina esimiehinä ja tässä kehitysprojektissa keskityttiin heidän näkemystensä kartoittamiseen. Työsuhte-esimiehiä Har-

tela konsernissa työskentelee 33 ja heidän työsuhteidensa pituudet vaihtelevat vuodesta yli 20 vuoteen (Taulukko 1).

Taulukko 1. Työsuhte-esimiesten työskentelyvuodet Hartelassa.

Työsuhteen kesto /vuosi	1-5	6-10	11-15	16-20	yli 21
Esimiesten lukumäärä	17	2	3	3	8

Haastattelut toteutettiin konsulttien valmiiksi laatiman haastattelurungon mukaan. Kysymysten avulla selvitettiin, miten esimiehet tällä hetkellä hallinnoivat työsuhteen elinkaaren prosesseja, millaista raportointia he kaipaavat ja millaisia raportteja he saavat tällä hetkellä sekä mitkä henkilöstöhallintoon liittyvät asiat heitä työllistävät. Haastattelussa selvitettiin myös miten esimiehet käyttävät Hartelan henkilöstöhallinnanjärjestelmää ja mitä toiveita heillä olisi tulevaisuudessa sen suhteen. Heiltä kysyttiin mitä järjestelmästä tulisi olla nähtävissä ja minkä tyyllisiä raportteja ja henkilöstötietoja, he omassa työssään kaipaavat. Haastattelut toteutettiin muutaman henkilön ryhmässä, jolloin saatiin myös ryhmän sisäistä keskustelua aikaan. Jotta haastatteluista saatiin mahdollisimman kattavat, haastateltavia esimiehiä valittiin sekä kiinteiden, että muuttuvien toimihenkilöiden esimiehistä, huomioiden myös työhistorian pituus Hartelassa.

Tämän jälkeen porauduttiin ulkopuolisen järjestelmäasiantuntijan kanssa tarkemmin itse henkilöstöhallinnon järjestelmään. Ohjelman liittymät, ohjaustiedot, määrittelyt ja ohjelman käyttötapa käytiin läpi, jotta pystyttiin seulomaan esiin ne kohdat joissa automaatiota voitaisiin lisätä tai toimintatapaa muuten muuttaa. Myös tapa, jolla tietoa on ohjelmaan tallennettu, sekä tallennetun tiedon laatua tarkasteltiin, jotta saatiin kuva siitä, millaista henkilöstöanalytiikkaa järjestelmässä olevasta tiedosta voidaan tuottaa. Tässä kohden käytiin myös läpi erilaisia ongelmallisia tilanteita, joita sekä palkkahallinnossa, että henkilöstöhallinnossa on ollut ja mietittiin mahdollisia toimintatavan muutoksia ja ratkaisuja ongelmiin.

Projektin toisen vaiheen lopuksi konsultit esittivät kehitystoimenpiteitä, joita heidän mukaansa Hartelassa tulisi tehdä sekä havaintoja, joita he olivat tehneet. Loppuraportin läpikäynnin yhteydessä käsiteltiin pintapuolisesti myös henkilöstöanalytiikan mahdollisuuksia sekä projektin kolmannen vaiheen toteutuksista saatavia liiketaloudellisia hyötyjä. Loppuraportin käsittelyn jälkeen kehitysprojekti jäi tauolle, jonka aikana Hartelassa tulee tehdä päätöksiä siitä, miten paljon tähän projektin kolmanteen vaiheeseen halutaan investoida, mitkä toimenpiteet halutaan toteuttaa ja miten toteutettavat toimenpi-

teet priorisoidaan. Loppuraporttiin sisältyi myös konsultointiyrityksen alustava ehdotus kehitystoimenpiteiden toteutusaikataulusta.

3 DIGITAALISUUS YRITYSTOIMINNASSA

Hartelan kehitysprojektin yhtenä selkeänä osa-alueena oli digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Hartela ei ole yksin digitalisaation mahdollisuuksien tutkimisen kanssa, sillä sama teema on nähtävillä maailmalla yleisemminkin. Etenkin julkishallinnon digitalisoinnilla voidaan saavuttaa huomattavasti lisää tuottavuutta sekä vapauttaa työvoimaa yksityiselle sektorille. Lisäksi digitalisointi luo kokonaan uusia toimialoja sekä laajentaa markkinoita, joilla yritykset voivat toimia. (Turkki 2009, 38.) EK:n tekemän tutkimuksen mukaan digitaaliset liiketoiminnon ovat juuri nyt voimakkaassa nousussa. Kysely tehtiin yrityksille jotka ovat digitalisaation edelläkävijöitä ja vastausten mukaan yritykset odottavat vuonna 2016 kasvua niin liikevaihdossa, investoinneissa kuin henkilöstön määrässä. (EK 2016.)

Digitalisointi tulee, paitsi luomaan uusia työpaikkoja uusille aloille, myös muuttamaan jo olemassa olevien työtehtävien luonnetta. Digitalisointi vapauttaa aikaa rutiinitehtävistä ja luo mahdollisuuksia keskittyä yritykselle tuottavampiin ja merkittävämpiin toimiin. Talous-, henkilöstö- ja palkkahallinnossa tämä tarkoittaa sitä, että työnkuvat tulevat muuttumaan enemmän asiantuntija- ja konsultointitehtäviksi. Talouselämän blogikirjoituksessa liiketoiminnan konsultti ja Sitran vanhempi neuvonantaja Esko Kilpi (Talouselämä 2016) ennustaakin, että kaikki prosessimainen työ tulee häviämään ja vastavuoroisesti, luovat ja tilannekohtaista ratkaisua vaativat työt, tulevat lisääntymään. Tässä luvussa esitellään tarkemmin digitaalisuuden aiheuttamia vaatimuksia ja mahdollisia hyötyjä.

3.1 Mitä digitaalisuus tarkoittaa?

Puhuttaessa digitaalisuudesta, sillä tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevan tiedon vastaanottamista, käsittelyä, säilyttämistä ja eteenpäin esittämistä (Lahti & Salminen 2014, 19). Jotta yrityksen jokin prosessi tai toiminto on digitaalinen, ei tieto voi missään käsittelyn vaiheessa olla paperilla. Jos yrityksessä muutetaan paperilla olevaa tietoa sähköiseen muotoon, esimerkiksi skannaamalla, on kyse sähköisestä prosessista, ei digitaalisesta. Yrityksen henkilöstö- ja palkkahallinnon digitaalisuus vaatii siis digitaalisuutta kaikilta yrityksen prosesseilta, jotka ovat tekemisissä henkilöstö- ja palkkahallinnon kanssa sekä digitaalisia valmiuksia myös yrityksen ulkoisilta sidosryhmiltä.

Lähdettäessä digitalisoimaan yrityksen prosesseja, täytyy prosessit ensin käydä huolella läpi. Jokaisesta digitalisoitavasta prosessista tulee piirtää kaaviot, jotta nähdään miten prosessi toimii, mitä toimintoja siihen kuuluu, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Digitalisaatio ei ole onnistunut, jos yrityksen nykyiset toimintatavat muutetaan sellaisenaan sähköisiksi, vaan osana digitalisaatiota täytyy myös yrityksen nykyisiä toimintatapoja kyseenalaistaa ja miettiä mitä oikeastaan halutaan ja miten. Tässä kohden tulee käydä läpi myös kaikki kohdeprosessin liittymät yrityksen muihin prosesseihin sekä ulkoisiin sidosryhmiin. Jotta prosessi voi olla täysin digitaalinen, tulee myös sen sisäisillä ja ulkoisilla sidosryhmillä olla digitaalisia valmiuksia.

3.2 Digitalisaation kehitysvaiheet ja nykytilanne

Vuosituhanen alussa Suomi lähti mukaan digitalisoinnin lisäämiseen, mutta hyvän alun jälkeen kehitys jäi junnaamaan paikoilleen ja monet muut maat ovat menneet kehityksessä huomattavasti Suomea pidemmälle. Valtionkonttorin tekemän selvityksen mukaan Suomi on menettänyt johtavan asemansa digitalisaation edelläkävijänä yhteistyön puutteen ja päällekkäisen tekemisen vuoksi. (Valtionvarainministeriö.) Jotta digitalisoituminen on mahdollista, se vaatii yhteistoimintaa niin yksityisen yritysten kuin julkishallinnonkin välillä. Päällekkäinen, eri puolilla tehtävä kehitystyö, on johtanut kehityksen pysähtymiseen ja jumiutumiseen erilaisiin, keskenään toimimattomiin säännöstöihin. Kehitystyötä ei voida tehdä silloissa, erillään, vaan sen pitää olla avointa ja yhteistä.

Suurimpina solmukohtina digitalisoitumisen edistymisessä on nähty kerätyn tiedon avaaminen myös muiden nähtäväksi sekä toimivan yritystunnistautumisen luominen (Turkki 2009, 11,51). Nyt tähän ongelmaan on herätty ja ollaan valmiita tekemään laajemmin yhteistyötä. Valtionvarainministeriöllä on parhaillaan käynnissä monia digitalisaation lisäämiseen liittyviä hankkeita ja kehitystä ollaan valmiita viemään nopeasti eteenpäin (Valtionvarainministeriö, Julkishallinto valmiina digikiriin).

Kesällä 2015 valtionkonttori on kerännyt ehdotuksia digitalisaation edistämiseksi. Näiden projektien toteutukseen on varattu 100 miljoona euroa ja ensimmäisenä rahoitusta on myönnetty kansallisen tulorekisterin kehittämiseksi. Kansallinen tulorekisterin (Katre) kehittämisen aloitus hyväksyttiin vuoden 2016 budjetissa ja sen tarkoituksen on kerätä yhteen kansalaisten reaaliaikaista tulotietoa. Katren lisäksi valtiovarainministeriöllä on

kuusi muuta digitalisaatioon liittyvää hanketta, joita lähdetään kehittämään. Nämä hankkeet ovat:

- Luvat ja valvonta (TEM). Hankkeessa kerätään teollisuusyritysten ja tapahtumajärjestäjien luvat yhteen niitä käsittelevien viranomaisten kanssa ja pyritään kehittämään tätä asiakaslähtöisesti eteenpäin.
- Kemikaalivalvonta (TEM). Pyrkimyksenä on luoda yritysten ja viranomaisten yhteinen kemikaalien tietokanta josta tietoa voidaan hakea ja jossa sitä voidaan ylläpitää.
- Omahoito- ja digitaaliset arvopalvelut-hanke ODA (STM/Espoo). Hankkeessa luodaan asiakkaille palvelu hyvinvointisuunnitelmien tekemiseksi ja hoidon tarpeen arvioimiseksi. Palvelu on kuntien ja sairaanhoitopiirien käytössä.
- Asunto-osakerekisteri (ASREK) (MMM). Hankkeessa asunto-osakekirjat muutetaan sähköiseen muotoon.
- Talous- ja henkilöstöhallinnon ohjelmistorobotiikka (VM). Hankkeessa pyritään vähentämään talous- ja henkilöstöhallinnon rutiinitöitä.
- Yhden luukun palvelumalli (VM). Hankkeessa pyritään mahdollistamaan entistä parempi tiedon saatavuus, jota digitalisaatio ja paremman palvelun kehittäminen mahdollistaa.

(Valtiovarainministeriö 2016c, Julkisia palveluita digitalisoidaan kuudella hankkeella.)

Näiden hankkeiden lisäksi, jatketaan kehitystyötä seuraavien digitalisoitavien hankkeiden määrittelemiseksi. Seuraavia hankkeita tulevat olemaan:

- Paikkatietojen hyödyntäminen palveluissa ja valvonnassa (MMM)
- Taloushallinnon automaation ja raportoinnin kehittäminen (VM ja TEM)
- Hankintatoimen kehittäminen (VM/VK/Hansel)
- Sähköisen allekirjoituksen käytön laajentaminen (VM)
- Digitehdas kokeilujen tueksi (OKM)
- Rakennetun ympäristön tietojen hallinnan kehittäminen (VM ja YM)

(Valtiovarainministeriö 2016c, Julkisia palveluita digitalisoidaan kuudella hankkeella.)

3.2.1 Kansallinen tulorekisteri

Kansallisessa tulorekisterissä eli Katressa on kyse Verohallinnon rekisteristä, jossa palkansaajien tulotiedot ovat reaaliaikaisesti niitä tarvitsevien tahojen saatavilla. Rekisterin toimintaperiaatteet on hyväksytty perustamishankkeen työryhmässä ja sen on tarkoitus olla tuotantokäytössä vuonna 2019. Vuodesta 2020 alkaen rekisteriä on tarkoitus laajentaa niin, että sinne kerätään tietoja myös etuuksista ja samalla lisätään rekisteriä hyödyntävien tahojen määrää. Rekisteriin tiedot siirretään suoraan yritysten palkkahallintojärjestelmistä välittömästi palkan maksamisen jälkeen. Verohallinto hankkii, ylläpitää ja toimii vastuuviranomaisena Katren tietojärjestelmässä. Valtiovarainministeriön ja Verohallinnon lisäksi rekisterin perustamisessa ovat mukana sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (STM), työ- ja elinkeinoministeriö (TEM), työttömyysvakuutusrahasto, eläketurvakeskus sekä lukuisat työantajaliitot. (Valtiovarainministeriö 2015.)

Katren ensimmäisessä vaiheessa reaaliaikaisia palkkatietoja hyödyntävät Verohallinto, työeläkeala, työttömyysvakuutusrahasto (TVR) ja Kela. Toisessa vaiheessa mukaan tulevat työttömyyskassat, tapaturma- ja liikennevakuutusyhtiöt, kunnat, koulutusrahastot, tilastokeskus, TEM (palkkatuki ym.) ja STM (työsuojaus). Jotta tietojen kerääminen ja sen hyödyntäminen usean eri toimijan kesken on mahdollista, vaatii se muutosta myös lainsäädäntöön. Samalla myös tukiin liittyvää byrokratiaa tullaan keventämään vuodesta 2019 alkaen. (Valtiovarainministeriö 2016a.)

Katren käyttöönotolla pyritään saavuttamaan lukuisia sekä yrityksiä, julkishallintoa että kansalaisia helpottavia asioita. Katre luo pohjan tulevaisuudessa tulojen ja sosiaalietuuksien yhteensovittamiselle ja mahdollistaa myös isomman sosiaaliturvaetuuksien uudistamisen. Yritysten ilmoittamisvelvollisuus kevenee, koska erillisiä verottajan vuosilmoituksia, tai ilmoituksia vakuutus- tai eläkeyhtiöille, ei enää tarvitse tehdä. Kaikki voivat hakea tarvitsemansa ajantasaiset tiedot Katresta, silloin kun niitä tarvitaan. Kansalaisten ei tarvitse enää ilmoittaa erikseen tulotietojaan etuuksia haettaessa, koska ne saadaan suoraan kansallisesta tulorekisteristä. Samoin tukiin liittyvän byrokratian keventämisen, ja tulojen ja sosiaalietuuksien yhteensovittamisen kautta, pyritään myös lyhytaikaiset työsuhteet saamaan houkutteleviksi. (Valtiovarainministeriö 2015.)

3.3 Sähköinen tunnistaminen

Digitaalisessa toiminnassa yrityksellä täytyy olla mahdollisuus tunnistautua ja hyväksyä asiakirjoja sähköisellä hyväksynnällä. Sähköisen tunnistautumisen hidas kehittyminen on haitannut koko digitalisaation kehitystä, mutta nyt tähän on kehitetty ratkaisuja, kuten sähköinen allekirjoitus, Katso-tunniste ja mobiilivarmenne. Sähköinen tunnistaminen voidaan jakaa heikkoon ja vahvaan tunnistamiseen. Heikolla sähköisellä tunnistamisella tarkoitetaan salasanan ja käyttäjätunnuksen yhdistelmää, vahvalla tunnistamisella verkkopankkien pankkitunnuksilla, väestörekisterikeskuksen kansalaistunnille tai teleyritysten mobiilivarmennoilla tehtyä tunnistautumista (Viestintävirasto 2016). Sähköisestä tunnistamisesta on säädetty laissa vahvasta sähköisestä tunnistamisesta ja sähköisestä allekirjoituksesta. Pankit, väestörekisterikeskus ja matkapuhelinoperaattorit yhdessä väestörekisterikeskuksen kanssa tarjoavat yrityksille varmenne- ja tunnistuspalvelua. (Innanen & Saarimäki 2012, 274.)

3.3.1 Sähköinen allekirjoitus

Sähköisellä allekirjoituksella tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevaa tietoa, joka varmentaa allekirjoittaneen henkilön henkilöllisyyden. Sähköisestä allekirjoituksesta säädetyn lain mukaan, sähköinen allekirjoitus, joka perustuu laatuvarmenteeseen ja on luotu turvallisella allekirjoituksen luomisvälineellä, kelpaa viralliseksi allekirjoitukseksi (Innanen & Saarimäki 2012, 277). Sähköisen allekirjoituksen yhteydessä laatuvarmenteella tarkoitetaan sellaista varmennetta, jonka myöntäjänä on lain hyväksymä varmentaja. Varmenteen tehtävänä on todentaa henkilöllisyys ja liittää allekirjoituksen todentamistieto allekirjoittajaan. (Innanen & Saarimäki 2012, 276.)

3.3.2 Katso-tunnistus

Verohallinto on luonut yrityksille, julkisille organisaatioille ja kuolinpesille tarkoitetun sähköisen Katso-tunnisteen. Tunniste mahdollistaa kirjautumisen viranomaisen, kuten Kelan ja Verohallinnon, sähköisiin palveluihin. Katso-tunniste on ns. vahva tunniste, se sisältää käyttäjätunnuksen, salasanan ja vaihtuvan kertakäyttösalasanan ja on sidottu käyttäjänsä henkilötunnukseen. Katso-tunnisteen pääkäyttäjyden voi saada yrityksessä henkilö, jolla on yrityksen nimenkirjoitusoikeus. Pääkäyttäjällä on näkyvissään kaikki

Katso-palvelussa olevat roolit ja hänellä on mahdollisuus luoda Katso-alitunnisteita, jotka ovat myös vahvistettavissa Katso-tunnisteiksi. Katso-alitunniste mahdollistaa kirjautumisen joihinkin viranomaisten palveluihin, mutta alitunnistetta ei ole sidottu käyttäjän henkilötunnukseen ja sillä on Katso-tunnistetta rajatummalla oikeudet. (Verohallinto.)

3.3.3 Mobiilivarmenne

Mobiilivarmenne toimii mobiililaitteen kautta tehtävänä sähköisenä tunnisteena. Tunnistautuminen perustuu käyttäjän puhelinnumeron, liittymän ja itse määritellyt tunnusluvun yhdistelmään. Mobiilivarmenne on käytössä julkisissa palveluissa, terveydenhuollossa sekä pankki- ja rahoituspalveluissa. Tunniste on saatavilla eri puhelinoperaattoreilta. (Mobiilivarmenne.)

3.4 Sähköinen arkistointi

Oleellisena osana digitaalista prosessia on tiedon arkistointi sähköisesti. Sähköisen arkiston etuja paperiseen verrattuna ovat:

- mahdollisuus käsitellä tietoa ajasta ja paikasta riippumatta
- tiedon etsimisen nopeus
- mahdollisuus hyödyntää sähköisesti tietoa erilaiseen raportointiin
- sekä mahdollisuus arkistoida ilman fyysisen tilan tarvetta.

(Lahti & Salminen 2014, 200.)

Arkistoidessa tietoa pysyvästi sähköiseen arkistoon, tulee tieto olla tallennettuna kahdelle tietovälineelle ja sen tulee olla tallennettuna niin, ettei sitä arkistoinnin jälkeen enää pystytä muuttamaan. Tiedon muuttumattomuus voidaan varmistaa tallentamalla tieto ns. kertatallenteiselle tietovälineelle (esimerkiksi kertakirjoitteiselle CD-levylle) tai estämällä tiedon muokkaus arkistoinnin jälkeen teknisillä rajoituksilla. Tiedon arkistoinnin on huolehdittava siitä, että arkistoitua tietoa pystytään tutkimaan koko sen ajan, miten pitkään tieto on velvollista säilyttää. Tiedot tulee olla myös siirrettävissä tietokantajärjestelmiin, Exceliin ja erilaisiin tarkastusohjelmistoihin tarkastuksia varten. (Lahti & Salminen 2014, 201-202.)

3.5 Digitalisaation hyödyt

Digitalisaatiolla yrityksessä voidaan saavuttaa monenlaisia hyötyjä, kuten tehostaa yrityksen toimintaa sekä siirtää raportoinnin painopiste menneisyydestä nykyisyyteen ja jopa tulevaisuuteen. Perinteisiin paperisiin prosesseihin verrattuna digitaalisissa prosesseissa on monia taloudellisia ja laadullisia etuja. Digitaalisen tiedon käsittely on tehokasta ja nopeaa. Tieto on ajantasaista ja manuaalisen työn vähentyessä myös virheiden määrät vähenevät, jolloin yrityksen käytössä oleva tieto on entistä parempi laatuista. Ajantasainen tieto mahdollistaa nopeamman reagoinnin yrityksessä tapahtuviin muutoksiin ja se auttaa myös tehtäessä päätöksiä yrityksen tulevaisuutta koskien, kuten budjettipäätökset.

Automaation myötä resurssien tarve pienenee, kaksinkertainen työ vähenee ja toiminnan laatu ja läpinäkyvyys paranevat. Rutiinityön poistuessa aikaa jää enemmän asian tuntijuutta vaativiin tehtäviin ja työkuorma saadaan jaettua tasaisemmin pitkin kuukautta ja vuotta. Digitaalisuus mahdollistaa myös itsepalveluperiaatteen lisääntymisen, jolloin tarvittavan tiedon voi saada käyttöön heti, kun sitä tarvitsee. Digitaalisessa toimintaympäristössä tieto arkistoidaan sähköisesti ja se vähentää arkistointitilan tarvetta ja mahdollistaa tiedon nopeamman löytämisen sähköisestä arkistosta sekä tiedon laajemman hyödyntämisen raportoinnissa. Paperin vähenemisellä on myös ekologinen merkitys ja siirtymisellä sähköisiin palkkalaskelmiin voidaan laskea saatavan yhteiskunnallisesti merkittäviä säästöjä. (Lahti & Salminen 2014, 141.) Digitaalisuus mahdollistaa yrityksille myös paremmin erilaiset kontrolloinnit ja helpottaa joidenkin yritysvastuiden hoitamista (Lahti & Salminen 2013, 32-33). Accenturen vuonna 2015 tekemän tutkimuksen mukaan digitalisaatio lisää myös innovaatioita sekä parantaa henkilöstön sitoutumista yritykseen sekä lisää työturvallisuutta. (Accenture 2015.)

3.6 Digitalisaation haasteet

Toimintaa digitalisoitaessa yrityksen tulee miettiä koko toimintansa uudelleen ja poistaa prosesseista tarpeettomat työvaiheet. Lauri Rantala (Rantala 2016) korostaa väitöskirjassaan, että prosessien automatisointi ei suoranaisesti takaa onnistumista, sillä riskinä on osaoptimointi, jossa kokonaisuus jää asetetusta tavoitteesta. Rantala varoittaa myös eri päätöksentekijöiden mahdollisesta poikkeamisesta prosessista, jolloin automatisoitavat prosessit pitää valita huolella. Digitalisaatiolla täytyy olla saavutettavissa

liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä hyötyjä ja manuaalisiin prosesseihin täytyy tehdä muutoksia, muuten digitalisaatio ei ole onnistunut.

Digitalisoimisessa kyse on investoinnista, jonka kustannuksina tulee huomioida sekä palvelun tai toiminnon ostokustannus, että jatkuvat käyttökustannukset. Digitalisaatio vaatii usein ulkopuolisen palveluntuottajan käyttöä, kuten sähköisen allekirjoituksen tai sähköisen arkistoinnin tarjoajan. Tämä lisää pysyvästi yrityksen kustannuksia, sitoo yrityksen kiinni ulkoiseen toimittajaan ja siirtää asioiden hallintaa yrityksestä ulos. Yrityksen kannattaa siksi tehdä investoilaskelma digitalisaation kustannuksista ja hyödyistä ennen muutosprojektin aloittamista.

Digitalisaation kautta yrityksen toimintatapa muuttuu ja tämä muuttaa myös henkilöstön työnkuvia ja voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutosvastarinta tulee ottaa huomioon tiedottamalla riittävästi projektin positiivisista vaikutuksista sekä itse prosessin etenemisestä. Yrityksen tulee myös varmistaa, että sillä on riittävä osaamista automatisoitujen prosessien hoitamiseen sekä huolehtia henkilöstön kouluttamisesta tarpeen mukaan.

4 HENKILÖSTÖ- JA PALKKAHALLINTO

Henkilöstöjohtamisen rooli yrityksessä on tänä päivänä yleisimmin strateginen. Sen tehtävänä on tukea yrityksen liiketoimintastrategioiden läpivientiä sekä johtaa erilaisia muutoksia. Päättävöitteena kaikessa henkilöjohtamisessa on yrityksen tehokkuuden parantaminen henkilöstöstä huolehtimalla. Käytännön tasolla tämä voidaan toteuttaa, joko keskitetyllä tai hajautetulla johtamisella. Keskitetyssä henkilöstöjohtamisessa päätöksenteko keskitetään yhteen paikkaan ja pyritään luomaan koko yritykselle yhteisiä käytäntöjä, yhtenäistä kulttuuria sekä tätä kautta saamaan myös yhtenäistä, vertailukelpoista tietoa yrityksen henkilöstöstä. Hajautetussa henkilöstöjohtamisessa taas henkilöstöä koskevat päätökset tehdään yrityksen eri yksiköissä, ennalta määriteltyjen raamien puitteissa. (Viitala Riitta 2014.)

Henkilöstöjohtaminen voidaan toteuttaa henkilöstöhallinnon avustuksella tai se voidaan hajauttaa esimiehille. Mitä pienemmästä yrityksestä on kysymys, sitä todennäköisimmin henkilöstö- ja palkkahallinnon tehtävät ovat esimiesten vastuulla eikä erillistä henkilöstöhallintoa ole lainkaan. Yrityksestä riippuen, palkkahallinto ja palkanlaskenta ovat joko osa yrityksen henkilöstöhallintoa tai taloushallintoa. Useimmiten pienissä organisaatioissa palkkahallinto on osa taloushallintoa ja isommissa osa yrityksen henkilöstö- tai yleishallintoa (Kauhanen 2012, 191). Tilanteessa, jossa henkilöstö- ja palkkahallinnon tehtävät ovat esimiesten vastuulla, voidaan palkanlaskenta hoitaa osana taloushallintoa tai ulkoisella palkanlaskentapalvelulla.

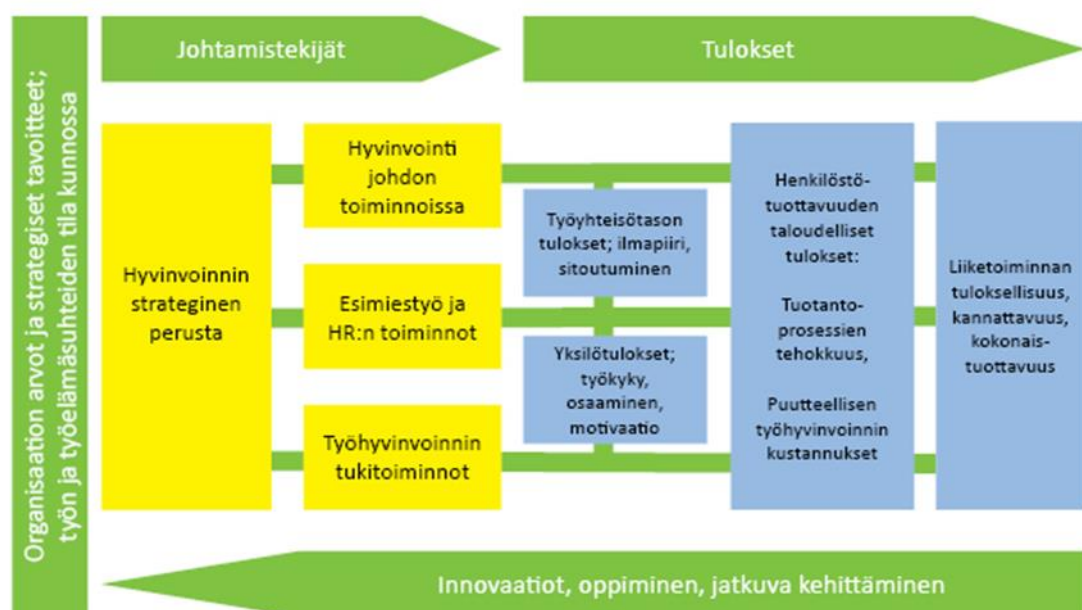
4.1 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnon rooli yrityksen tehokkuuden tukemisessa on huolehtia yrityksen tärkeimmästä varannosta eli sen henkilökunnasta. Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluvat: henkilöstöstrategian ja –politiikan laadinta, rekrytointi, työterveyshuolto ja työhyvinvointi, osaamisen johtaminen, koulutusten suunnittelu ja toteuttaminen, resurssi- ja lomasuunnittelu, työsuojeluasiat, eläke- ja sairausvakuutusasiat, palkitseminen, henkilöstötietojen ylläpito sekä sidosryhmäsuhteet ja ostopalvelusopimukset (Lahti & Salmi-nen 2013, 137).

Jotta henkilöstöjohtaminen onnistuisi tavoitteessaan lisätä yrityksen arvoa, tulee henkilöstöammattilaisen tiedostaa seuraavat viisi kohtaa:

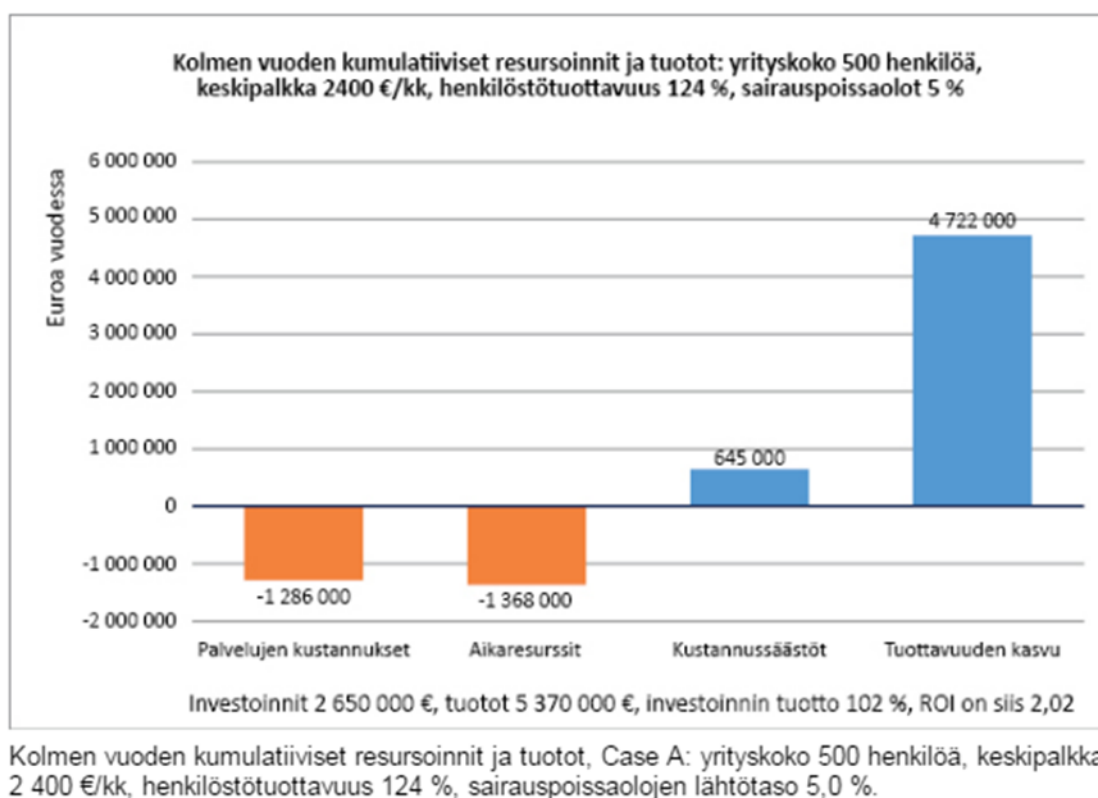
- On tunnettava yrityksen ulkoinen toimintaympäristö kuten kilpailuympäristö, taloudellinen ympäristö, työvoimamarkkinat, kulttuurinen ympäristö jne.
- On vastattava sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin
- On kyettävä varmistamaan strategian edellyttämät henkilöstövoimavarat
- On luotava yritykseen toimivia ja tehokkaita henkilöstökäytäntöjä
- On kehitettävä henkilöstöammattilaisuutta (roolit, pätevyys, osaamisen kehittyminen) yrityksessä. (Viitala Riitta 2014.)

Osaavan henkilöstöhallinnon avulla henkilöstöstä voidaan saada irti kaikki se tehokkuus mikä on mahdollista sekä voidaan varmistaa oikea-aikainen ja oikeantyyppinen resurssointi. Ajantasainen ja kattava HR-analytiikka helpottaa henkilöstöstä huolehtimista. Monessa yrityksessä henkilöstöön kuluva raha on yrityksen suurin yksittäinen kuluerä, joten sen hallinnointiin kannattaa panostaa. Hyvällä henkilöstöhallinnolla pystytään parantamaan työhyvinvointia, hallinnoimaan sairauspoissaolojen määrää sekä vähentämään ennenaikaisia eläköitymisiä. Kaikki nämä toimet vaikuttavat positiivisesti sekä yrityksen tuotannon tehokkuuteen että kustannustehokkuuteen. (Viitala Riitta 2014.) Seuraavassa kuviossa esitetään, miten työyhteisöön ja yksilöön vaikuttamalla vaikutetaan sekä liiketoiminnan tuloksellisuuteen, kannattavuuteen ja kokonaistuottavuuteen (Kuvio 2). Kuvio liittyy hyvinvoinnin strategisen perustan liiketoiminnan tuloksellisuuteen työhyvinvoinnin tukitoimintojen, johdon hyvinvointitoimien sekä esimiesten ja HR:n toimintojen kautta.



Kuvio 2. Hyvinvoinnin johtaminen (Aura&Ahonen 2016).

Vuonna 2009 tehdyn Strategisen hyvinvoinnin tutkimussarjan mukaan, yrityksissä keskitytään useammin työhyvinvoinnin parantamisella kustannussäästöihin, kuin tehokkuuden parantamiseen. Jos yrityksessä on tavoitteena kustannusten alentaminen, kannattaa sen keskittyä sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja työkyvyttömyyseläkkeiden hallintaan. Tehokkuutta taas voidaan parantaa keskittymällä strategiseen hyvinvointiin ja sitä kautta vaikuttaa organisaation tulokseen. (Aura & Ahonen 2016.) Kirjassaan strategisen hyvinvoinnin johtamisesta Aura ja Ahonen esittävät oheisen kuvion (Kuvio 3), joka esittää yhden yrityksen kolmen vuoden aikana saavuttamaa tuottavuuden kasvua henkilöstöön panostamalla. Kuvio osoittaa strategisten hyvinvointitoimien aikaansaaneen myös kustannussäästöjä, mutta varsinainen hyöty on saatu tuottavuuden kasvusta.



Kuvio 3. Henkilöstöpanostuksella saavutettavat hyödyt (Aura & Ahonen 2016).

Kustannussäästöjen ja tuottavuuden kasvun lisäksi, työkykyjohtaminen on tulevaisuuden valttikortti rekrytoinnissa ja tukee tätä kautta yrityksen bisneksen toteuttamisen edellytyksiä (Hussi Tomi 2012).

4.2 Henkilöstötietojärjestelmät

Henkilöstötietojärjestelmät tukevat henkilöstöjohtamista ja henkilöstöhallintoa. Hyvä järjestelmä on helppokäyttöinen ja hyödynnettävissä koko työsuhteen elinkaaren ajan. Se kokoaa eri henkilöstötyön alueiden tuottamat ja tarvitsemat tiedot yhteen ja on reaaliaikainen. Hyvä tietojärjestelmä myös poistaa tarpeen muilta erillisiltä rekistereiltä. Eri tarpeiden mukaan henkilöstöjärjestelmästä tuotetaan sekä laadullista, että määrällistä tietoa. Järjestelmästä voidaan saada tietoa seuraavista asioista:

- henkilöstön määrän ja laadun seuranta
- henkilöstökustannusten seuranta
- henkilöstön hyvinvoinnin ja siihen tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten seuranta
- henkilöstöjohtamisen muiden toimenpiteiden vaikutusten seuranta
- henkilöstösuunnittelu
- osaamisen johtaminen
- henkilöstöstrategian laadinta

(Viitala Riitta 2014.)

Koska henkilöstö on yritykselle strategisesti tärkeä voimavara, kannattaa yrityksen panostaa siihen, että sillä on kustannustehokkaasti ja helposti saatavissa sellaista tietoa henkilökunnasta, jota se johtamisen tueksi tarvitsee. Yleisimmin tarvitaan tietoa sekä menneisyydestä, nykyisyydestä että tulevaisuudesta. Hyvästä järjestelmästä nämä tiedot ovat tehokkaasti saatavissa. Jotta yrityksellä on hyvä tietojärjestelmä käytössä, tulee siihen panostaa myös rahallisesti ja suhtautua sen hankintaan samoin kuin mihin tahansa muuhun yrityksen tekemään investointiin. Yrityksellä on käytössään neljä erilaista mahdollisuutta hankkia henkilötietojärjestelmä.

- Luoda oma organisaatiokohtainen tietojärjestelmä, joko omin voimin tai ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla.
- Ostaa valmis ohjelmisto ja ottaa se käyttöön.
- Ostaa valmis ohjelmisto ja räätälöidä se ohjelmistotoimittajan kanssa organisaation nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.

- Ostaa tietojärjestelmän käyttöpalvelu ulkopuoliselta palveluorganisaatiolta.

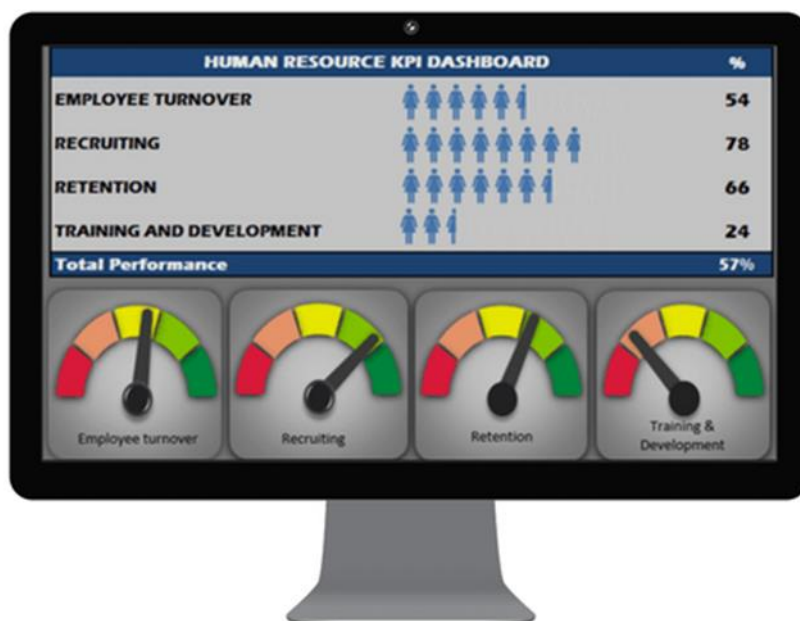
(Kauhanen J. 2012, 40.)

Tietojärjestelmät tehostavat tiedon hyödyntämistä ja varmistavat tiedon tasalaatuisuuden. Tasalaatuisuutta ja tiedon vertailukelpoisuutta, voidaan parantaa koko yrityksen kattavilla järjestelmillä, joihin kerätään samat tiedot koko henkilökunnasta, toimipaikasta riippumatta. Järjestelmässä ajantasainen tieto on aina esimiesten ja johdon saatavilla ja siellä voidaan hyödyntää erilaisia sähköisiä lomakkeita sekä hälytys- tai poikkeamaraportteja. Järjestelmät myös tuottavat säännöllisesti ennalta sovittuina aikoina erilaisia vakioraportteja ja niissä olevaa tietoa voidaan hyödyntää myös tulevaisuuden ennustamisessa. (Viitala Riitta 2014.)

4.3 HR-analytiikka

Henkilöstöanalytiikassa (People analytics) henkilöstöstä tuotetaan uudenlaista tietoa yhdistelemällä erilaista tietoa yhteen. Yhdistämällä liiketoiminnan lukuja henkilöstötietoon, saadaan tietoa erilaisista vaikuttavuuksista ja riippuvaisuuksista. (Hussi Tomi 2012, Mennala Hannele 2015.) Tämä mahdollistaa yritykselle liiketoimintamahdollisuuksien ennalta tunnistamisen sekä niiden alueiden tunnistamisen, joihin yrityksen kannattaa panostaa tulevaisuuden kilpailukykyä parantaakseen. (Mennala Hannele 2015.)

Useimmissa tietojärjestelmissä on ns. esimiehen työpöytä (Dashboard), johon tuodaan visuaalisesti näkyviin erilaista esimiehen kannalta merkityksellistä HR-analytiikkaa. Dashboardilta (Kuva 1) esimies voi yhdeltä näkymältä helposti seurata alaistensa tietoja, kuten palkkoja, poissaoloja, koulutuksia ja poissaoloista aiheutuvia kustannuksia. (Viitala Riitta 2014.) Tuomalla mukaan liiketoiminnan lukuja, konkretisoituu esimerkiksi erilaisista poissaoloista tai pitämättömistä vuosilomista aiheutuvat kustannukset. Dashboardeissa käytetään visualisointia, kuten värejä, liikennevaloja ja mittareita, helpottamaan tiedon nopeaa tulkintaa.



Kuva 1. Henkilöstöhallinnon Dashboard (Excel Dashboard school).

4.4 Henkilötietojen käsittely yrityksessä

Henkilötietojärjestelmissä oleva tieto on luottamuksellista tietoa ja tästä johtuen yrityksen on tärkeää määritellä, ketä tietoa saa nähdä ja ketä saa sitä muuttaa (Kauhanen J. 2012, 40). Järjestelmissä olevien erilaisten lokitietojen on tarkoitus varmistaa se, että järjestelmään jää merkintä siitä, ketä tietoa on käsitellyt ja milloin. Lokitietojärjestelmät toimivat sähköisten järjestelmien tietoturvan varmistajina ja varmistavat samalla myös käyttäjien oikeusturvaa. (Innanen & Saarimäki 2012, 94.)

Yksityisen henkilön henkilötietoja saa kerätä vain asiakas- tai palvelusuhteen perusteella, jolloin tietojen keräämiseen on perusteltu syy. Kerättyjen henkilötietojen tulee olla yhteydessä niiden käyttötarkoitukseen ja yrityksen tulee huolehtia myös tietoturvasta sekä toimia tietoja kerätessään ja niitä käsitellessään huolellisesti ja suunnitelmallisesti. (Nyyssölä M. 2014, 18, 27.) Henkilötietojen käsittelystä yrityksessä on määräyksiä sekä henkilötietolaissa (1999/523), että laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (2004/759).

4.4.1 Henkilötietolaki

Henkilötietolaki on henkilötietojen käsittelyä koskeva yleislaki, jota sovelletaan kaikkien henkilötietojen käsittelyyn. Laissa henkilötiedot jaetaan arkaluonteisiin ja ei-arkaluonteisiin tietoihin. Arkaluonteisia tietoja ovat esimerkiksi tiedot terveydentilasta tai henkilön ammattiyhdistysjäsenyydestä, ei-arkaluonteisia tietoja henkilön nimi tai syntymäaika. (Nyyssölä M. 2014, 27,76.) Terveystietojen käsittely on lähtökohtaisesti kielletty ja niiden käsittely on sallittu vain poikkeustapauksissa. Työnantajalla katsotaan kuitenkin olevan oikeus näiden tietojen käsittelyyn, koska ne toimivat pohjana sairausajan palkan maksulle sekä perusteena luvalliselle poissaololle. (Nyyssölä M. 2014, 84.) Laissa määritellään, että terveydentilaa koskevia tietoja tulee säilyttää muista henkilötiedoista erillään. (Nyyssölä M. 2014, 27,76.) Arkaluonteiset tiedot tulee myös poistaa välittömästi sen jälkeen, kun niiden käsittelyyn tai säilyttämiseen ei enää ole laissa tarkoitettua perustetta. (Nyyssölä M. 2014, 88.)

Henkilötietolaissa on määritelty, että rekisterinpitäjä vastaa siitä, että tietoja käsitellään lain vaatimusten mukaan (Tietosuojavaltuutetun toimisto). Yrityksen henkilöstön henkilötietojen osalta yritys on rekisterinpitäjä ja yrityksen johdon tehtävä on huolehtia siitä, että tietoja käsitellään oikein. Johdon pitää varmistaa henkilötietoja käsittelevien työntekijöiden riittävä koulutus ja ohjeistus sekä määritellä työtehtäviin liittyvät vastuut. Rekisterinpitäjän velvollisuutena on huolehtia myös yrityksen tietojärjestelmistä. Niiden tulee vastata lain asettamia vaatimuksia. (Tietosuojavaltuutetun toimisto.)

Henkilötietolaissa on määräykset henkilötunnuksen käsittelystä. Tietoa henkilötunnuksesta saa kerätä vain, jos laissa niin sanotaan tai siihen on saatu lupa rekisteröidyltä itseltään. Henkilötunnuksen kerääminen saattaa olla perusteltua, jos se on keino yksilöidä henkilö. Sähköisissä järjestelmissä henkilötunnus usein toimii yksilöivänä tekijänä, mutta se ei kuitenkaan saa olla ainut yksilöivä tekijä, eikä se saa toimia minäkään järjestelmän käyttäjätunnuksena. Yrityksen tulee myös huolehtia siitä, ettei henkilötunnusta käytetä raportoinnissa tarpeettomasti. (Salminen M. 2009, 76.)

4.4.2 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä on suppea erityislaki ja sitä sovelletaan vain työelämässä. Laissa määritellään, että työnantajan tulisi kerätä henkilötiedot suoraan

työntekijältä itseltään tai hänen kirjallisella suostumuksellaan, joltain kolmannelta osapuolelta. (Nyyssölä M. 2014, 30.) Keräämällä tietoja suoraan työntekijältä itseltään varmistetaan tietojen oikeellisuus sekä työntekijän tietoisuus tiedoista, jotka hänestä on kerätty. Tällaisesta toimintatavasta käytetään nimitystä ESS eli employee self service. (Kauhanen J. 2012, 41.)

Laissa on määritelty tiedot, jotka työnantaja saa työntekijästä kerätä. Tietojen on oltava tarpeellisia työsuhteen kannalta ja niiden tulee liittyä, joko työnantajan tai työntekijän oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen, johduttava työsuhteen erityisominaisuuksista tai liittyttävä työnantajan työntekijälle tarjoamiin etuuksiin. Laissa mainitut määräykset koskevat myös yritykseen töihin hakevien henkilöiden tietoja. (Nyyssölä M. 2014, 30.) Työnhakijalta ei saa kerätä tietoja, jotka eivät ole työtehtävän kannalta oleellisia ja tiedot tulee kerätä suoraan henkilöltä itseltään. Työnantajan tulee huolehtia, ettei kerätä liian laajoja tietoja suhteessa tiedon käyttötarkoitukseen (Koskinen ym. 2012, 173). Tämä tulee huomioida myös kerättäessä tietoa potentiaalisista työntekijöistä sosiaalisen median (esimerkiksi LinkedIn) palveluista. Vaikka tieto on henkilön itsensä palveluun laittamaa, saa yritys kerätä vain mahdollisen työpaikan kannalta oleellista tietoa (Koskinen ym. 2012, 136).

Lainsäädännössä on erikseen määräykset internetin hakukoneiden käytöstä työnhakijoiden kohdalla. Tietosuojavaltuutettu on ottanut kantaa siihen, että internetin hakukoneiden välityksellä haetut tiedot ovat epäluotettavia, koska tiedot saattavat olla vanhentuneita tai eivät alun perinkään ole olleet totuuden mukaisia tai eivät koske juuri tätä henkilöä, joka työtä on hakemassa. (Koskinen ym. 2012, 232.) Laissa yksityisyyden suojasta, on myös määritelty erikseen säännöt henkilöstö- ja soveltuvuusarviointiteisteistä, terveydentilan testaamisesta, huumetesteistä, luottotietojen käytöstä sekä kameravalvonnan käytöstä ja sähköpostin suojasta (Nyyssölä M. 2014, 30).

4.4.3 Euroopan Unionin uusi asetus tietosuojasta erityisesti digitaalisessa toiminnassa

Euroopan Unioni (EU) on laatinut uudet säädökset koskien tietosuojaa. Säädökset on julkaistu keväällä 2016 ja käytännössä ne velvoittavat yrityksiä keväällä 2018. Säännösten piiriin kuuluvat kaikki yritykset, jotka käsittelevät jäsenvaltioiden kansalaisten henkilötietoja. Uudet säädökset pyrkivät vastaamaan globaalien toimintaympäristöjen ja verkossa toimivien palveluiden aiheuttamaan muutokseen ja erityisesti turvaamaan yksityisten henkilöiden oikeuksia digitaalisissa palveluissa. Uudistus lisää rekisterinpi-

täjän hallinnollisia vastuita sekä tietojärjestelmien teknisiä vaatimuksia. Tämän lisäksi asetukset kohdistaa vaatimuksia myös suoraan henkilötietojen käsittelijälle. Kyse on isosta muutoksesta, johon yritysten kannattaa varautua huolella. (Valtiovarainministeriö 2016d.)

4.5 Henkilöstöhallinnon tehostaminen digitalisaation avulla

Henkilöstöhallinnon digitalisaatiossa pyritään siihen, että henkilöstön työsuhteiden koko elinkaari saadaan käsiteltyä sähköisesti, raportit ja hälytykset tulevat automaattisesti ja HR-analytiikka tuottaa ajantasaista tietoa liiketoimintajohtajille ja esimiehille. Työsuhteen syntyä edeltävä rekrytointivaihe, voidaan hoitaa kokonaan sähköisesti. Yritys voi jättää haluamaansa portaaliin ilmoituksen auki olevasta paikasta verkkolomakkeella ja vastaanottaa hakemuksia sähköisen lomakkeen kautta (Markkanen M. 2005, 110). Yritys voi ilmoittaa avoimesta työpaikasta myös omalla internet-sivustollaan ja liittää ilmoitukseen linkin, jonka kautta potentiaalinen työntekijä voi paikkaa hakea (Markkanen M. 2005, 107). Yritys voi mahdollistaa internet-sivustollaan myös avointen hakemusten jättämisen ja kerätä sitä kautta tietoa mahdollisista työntekijöistä. Kun uutta työntekijää sitten tarvitaan, voidaan ensin seuloa hakijaa jo olemassa olevista henkilötiedoista. Henkilötietolaissa on määräykset siitä, että jos yritys tallentaa tietoja avointen hakemusten kautta, tulee sen tehdä tallennettavista tiedoista rekisteriseloste. (Markkanen M. 2005, 108.)

Sähköisiin hakemuksiin on mahdollista rakentaa automaattisia vastauksia, jotka kertovat hakijalle miten hakuprosessi etenee (Markkanen M. 2005, 153). Tämä vähentää turhia yhteydenottoja yritykseen, jossa hakija haluaa varmistaa oman hakemuksensa perille menon tai selvittää aikataulun, jossa asia etenee. Sähköisiin rekrytointijärjestelmiin voidaan rakentaa myös automaattisia hakemusten suodatuksia sekä avointen hakemusten eteenpäin toimitusta oikealle henkilölle.

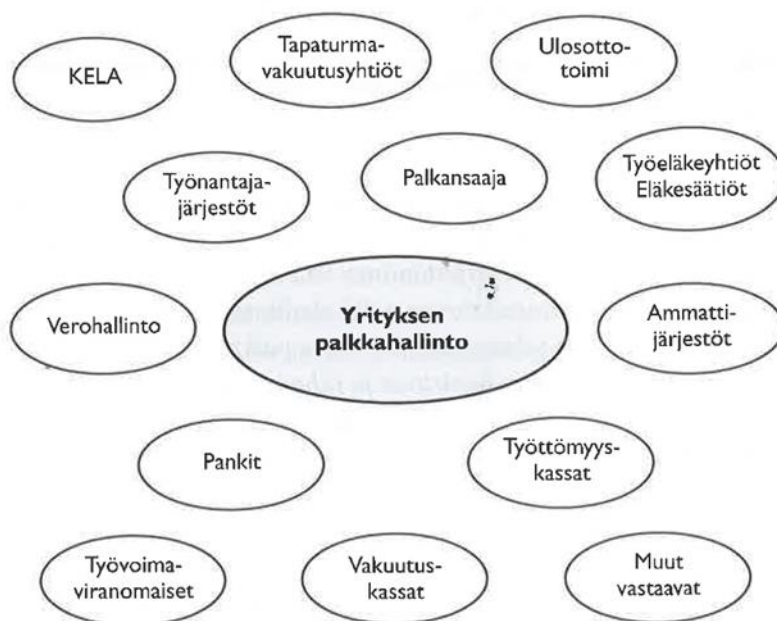
Solmittaessa uutta työsuhdetta saadaan digitaalisessa järjestelmässä työsopimus luotua suoraan järjestelmässä jo olevien tietojen perusteella. Samalla saadaan henkilön perustiedot palkanlaskentaan ilman, että tietoja pitää manuaalisesti tallentaa. Tietojen siirryttyä palkkahallintoon, voidaan järjestelmästä lähettää automaattisesti tieto uudesta henkilöstä yrityksen määrittelemille tahoille, kuten IT-osastolle. Henkilötietoja voidaan myöhemmin täydentää antamalla henkilölle itselleen pääsy HRM-järjestelmässä omiin tietoihinsa.

Laajemmin HR:ää ja sen tulevaisuutta tarkasteltaessa, voidaan pohtia, mihin suuntaan henkilöstöhallinnon olisi kehityttävä, jotta henkilöstöhallinnolla olisi aidosti rooli liiketoiminnan tukemisessa ja mikä on digitalisaation rooli tässä kehityksessä. Tämä tarkoittaa erilaisten panostusten arviointia henkilöstöhallinnon kehittämiseen, jotta sillä olisi jatkossa käytössä parhaat keinot yrityksen tuottavuuden kasvattamiseen. Vuonna 2015 tehdyssä kansainvälisessä tutkimuksessa (liite 1) kyseltiin yli sadasta maasta ja yli 3 300 yritys- ja HR-johtajalta mielipidettä tulevaisuuden henkilöstöhallinnon trendeistä (Deloitte 2015). Tutkimuksessa on selkeästi nähtävissä, että muualla maailmassa HR:n roolissa korostuvat pehmeämmät arvot kuin Suomessa. Suomessa arvostetaan erilaisia kovia henkilöstön mittareita, HR teknologiaa ja analytiikkaa, kun taas muualla maailmassa merkittävimmäksi nousevat yrityskulttuuri ja sitoutuminen, johtaminen sekä oppiminen ja kehittyminen. (Deloitte 2015.)

4.6 Palkkahallinto

Yrityksestä riippuen palkkahallinto työskentelee, joko osana henkilöstöhallintoa tai taloushallintoa. Isommissa organisaatioissa palkkahallinto on usein osa henkilöstöhallintoa ja toimii henkilöstöjohtajan alaisuudessa. Huolimatta siitä, mihin palkkahallinto organisaatiossa sijoittuu, on se tekemisissä yrityksen talouden prosessien, etenkin kirjanpidon ja maksuliikenteen, kanssa. (Lahti & Salminen 2013, 135.) Palkkahallinnon tehtäviin kuuluvat: palkkojen määrittäminen ja sopimusten tulkinta, palkkakustannusten seuranta, esimiesten avustaminen, arkistointi, työtodistusten ja hakemusten laatiminen, tilastointi ja muu raportointi sekä henkilöstötietojen ylläpito (Lahti & Salminen 2013, 137).

Palkkahallinto on yrityksen sisäisten kontaktien lisäksi paljon tekemisissä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tilasto- ja muuta tilitystietoa sekä tietoa maksetuista palkoista toimitetaan usealle ulkoiselle toimijalle. Palkkahallinnon yleisimmät ulkoiset sidosryhmät on esitetty kuviossa Kuvio 4.



Kuvio 4. Palkkahallinnon ulkoiset sidosryhmät (Kauhanen J. 2012, 192).

4.7 Palkanlaskenta

Palkanlaskennan tehtäviin kuuluvat palkanlaskenta ja palkkakirjanpito, palkanmaksu, ennakonperintä, viranomaisraportointi ja tilitykset, työaika- ja muiden tapahtumien keuruu, työaikatietojen tulkinta, työntekijäkohtaisten tietojen ylläpito (esim. verokorttitiedot), palkkakirjanpitoaineiston arkistointi sekä työaikatietojen arkistointi (Lahti & Salminen 2013, 137). Kokonaisuutena palkanlaskenta on laaja ja sitä määrittelevät monet lait ja asetukset sekä työ- ja virkaehtosopimukset. Nämä myös muuttuvat jatkuvasti, joten se asettaa palkanlaskennassa tarpeen jatkuvalla kouluttautumiselle ja osaamisen ylläpitämiselle. Palkanlaskentaa ja sen oikeellisuutta myös valvotaan jatkuvasti sisäisten tarkastusten sekä tilintarkastajien ja verotarkastajien toimesta. (Kauhanen J. 2012 194.)

Vuosittain muuttuvat verotusohjeet sekä työehtosopimusten ja lakien muutokset tulee ottaa huomioon myös palkanlaskentajärjestelmissä ja se aiheuttaa painetta järjestelmien jatkuvalla päivittämiselle. Palkanlaskentajärjestelmä voi olla osa yrityksen kokonaisvaltaista toiminnanohjausjärjestelmää (ERP eli Enterprise Resource Planning), henkilöstöhallinnon ohjelmaa tai toimia erillisenä ohjelmistona. Vaikka järjestelmä ei olisi osa yrityksen ERP-järjestelmää, tulee siitä kuitenkin olla liittymät taloushallinnon ohjelmiin, joihin tietoa säännöllisesti siirretään. (Kauhanen J. 2012, 194.) Tällä hetkellä

yleistymässä ovat myös pilvipalveluna tuotettavat ohjelmistot, joissa sekä tiedon päivitys että ylläpito hoidetaan suoraan pilvipalvelun tuottajan toimesta (Tekniikka & Talous 2009).

4.8 Palkkahallinnon tehostaminen digitalisaation avulla

Palkkahallinnon prosessia digitalisoitaessa, erityistä huomiota tulee kiinnittää palkkahallinnon ja henkilöstöhallinnon, kirjanpidon, matka- ja kululaskujen sekä maksuliikenteen välisiin liittyisiin (Lahti & Salminen 2014, 135). Ne ovat prosesseja, joihin palkkahallinnon tietoa säännöllisesti siirretään tai josta tietoa kerätään. Näiden lisäksi, osana palkkahallinnon prosessia, tulee huomioida yrityksen työntekijät, jotka usein syöttävät työaikatietoa palkkahallinnon järjestelmään sekä esimiehet, jotka tarvitsevat tietoa alaisistaan sekä saattavat myös ylläpitää alaisten tietoja palkkahallinnon järjestelmässä. Keskeisessä roolissa on myös erilainen raportointi taloushallintoon sekä viranomaisille. (Lahti & Salminen 2014, 138.)

Lahti ja Salminen (2014, 138) jakavat palkanlaskentaprosessin vaiheet neljään osaluokkaan:

1. palkka- ja työaika-aineiston kerääminen
2. kerättyjen tietojen tulkinta
3. palkanlaskenta ja palkkakirjanpito
4. raportointi sekä yrityksen sisällä, että ulospäin

Näistä vaihteista eniten aikaa vie palkka- ja työaika-aineiston kerääminen. Tästä syystä tiedot tulee pyrkiä keräämään mahdollisimman tehokkaasti ja oikein (Lahti & Salminen 2014, 139). Aikaa säästyy sillä, että kerätty tieto on oikeaa eikä sitä pidä palauttaa moneen kertaan korjattavaksi tai puuttua manuaalisesti muutoin automaattisesti toimivaan järjestelmään. Oleellista on myös saada toimiva sähköinen hyväksyntä, jolloin tieto pystyy kiertämään hyväksynnässä ilman, että tieto on tulostettava paperille hyväksyntää varten. (Lahti & Salminen 2014, 139.)

Palkka- ja työaikatietoa voidaan kerätä myös erilaisilla sähköisillä lomakkeilla tai mobiilisovelluksilla. Yleinen sähköisillä lomakkeilla kerättävä tieto on esimerkiksi tieto vuosilomasta. Työntekijä ilmoittaa sähköisen lomakkeen kautta esimiehelleen ajankohdan, jolloin haluaisi vuosilomaa pitää ja esimies voi suoraan järjestelmässä, joko hyväksyä tai hylätä tämän pyynnön (Lahti & Salminen 2014, 145). Suora tulkinta palkkatapahtu-

maksi tapahtuu esimiehen hyväksyessä sähköisen lomakkeen. Nopeasti yleistyvillä työajanseurannan mobiilisovelluksilla työntekijöiden on mahdollista, myös liikkuvassa työssä, ilmoittaa tehty työaika ja samalla myös jo kohdistaa työ suoraan projektille tai kustannuspaikalle.

Digitaalisessa prosessissa palkka- ja työaikatietojen tulkinta palkkatapahtumiksi tehdään automaattisesti järjestelmässä. Tulkinta voidaan tehdä jo työaika keräävässä järjestelmässä, yrityksen ERP-järjestelmässä tai palkkahallinnon ohjelmistossa. Tulkin- ta vaatii sen, että järjestelmään on syötetty lakien ja työehtosopimusten määräykset ja määritelty huolella kaikki rajaehdot. Myös ylityötietoa voidaan raportoida ja maksaa kerätyn työajan perusteella, kunhan ohjelmassa on tes-tulkintaa. (Lahti & Salminen 2014, 146.) Tes-tulkinta ja huolella, oikein tehdyt määritykset, mahdollistavat tehok- kaan ja automaattisen palkanlaskennan. Tämän lisäksi palkanlaskentajärjestelmässä tulisi pystyä tekemään myös palkka-ajojen tarkastukset ilman, että palkkalaskelmia tarvitsee tulostaa järjestelmästä paperille.

Valmiin palkka-ajon tiedot tulee digitaalisessa prosessissa pystyä siirtämään eteenpäin ilman paperitulosteita. Tietoa siirretään säännöllisesti kirjanpitoon, maksatukseen sekä HR-järjestelmään. Tarvittavat kohdennukset voidaan tehdä automaattisesti jo palkan- laskentaohjelmassa. Esimerkiksi kirjanpitoon, tieto siirretään valmiiksi oikeille kirjanpi- don tileille ja kustannuspaikoille, kohdennettuna. Myös lomapalkkavaraus tehdään pal- kanlaskennassa ja siirretään sähköisesti valmiiksi kohdennettuna kirjanpitoon. Palkan- saajille palkkalaskelmat voidaan toimittaa verkkopalkkana verkkopankkiin, e-kirjeenä Postin NetPostiin tai suoraan sähköpostiin. (Lahti & Salminen 2014, 141.)

4.9 Ulkoistaminen

Muutamina viime vuosina trendinä on ollut yritysten keskittyminen ydiosaamiseensa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaikki toiminnot, jotka eivät ole yrityksen ydin- osaamista, on pyritty joko myymään tai ulkoistamaan. Tämä koskee myös henkilöstö-, talous- ja palkkahallintoa. Näiden sisällä palkanlaskenta on työmäärältään isoin pro- sessi, joka vaatii paljon aikaa sekä jatkuvaa osaamisen päivittämistä ja järjestelmien ylläpitoa. Tämä osaltaan on vaikuttanut siihen, että palkkaprosessia on haluttu ulkois- taa tai keskittää ns. palvelukeskuksiin. (Kauhanen J. 2012, 191.) Ulkoistamisen ja kes- kittämisen myötä haetaan kustannussäästöjen lisäksi sitä, että aikaa jää enemmän henkilöstöhallinnon muihin asiantuntija- ja kehitystehtäviin. (Nivaro H. 2004, 34.)

Jotta painetta ulkoistamiselle ei olisi, pitää palkkahallinnon pystyä tuottamamaan sekä palkanlaskentaa, että raportointia kustannustehokkaasti, oikea-aikaisesti ja oikein, niin yrityksen sisäisiin tarpeisiin, kuin sen ulkoisille sidosryhmille (Kauhanen J. 2012, 194). Digitalisaatiota lisäämällä pystytään tehokkuutta kasvattamaan, manuaalista työtä vähentämään ja tätä kautta mahdollistamaan keskittymisen asiantuntijatehtäviin, jotka liiketoiminta kokee tarpeellisiksi. Koska palkkahallinnon kustannuksista 75% tulee työn kustannuksista, saavutetaan digitalisaatiolla myös merkittäviä kustannussäästöjä, rutiinitöihin kuluvan ajan vähentyessä. (Nivaro H. 2004, 34.)

Digitaalisen henkilöstö- ja palkkahallinnon etuna, verrattuna ulkoistettuun toimintoon, on liiketoiminnan ja henkilöstöhallinnan rajapinnassa olevien töiden hoidon säilyminen yrityksessä. Yleisin syy palkanlaskennan ulkoistusten epäonnistumiseen on se, ettei huomioida sitä työmäärää, joka palkkahallintoon kuuluu palkanlaskennan prosessin ulkopuolella. (Lahti & Salminen 2014, 138.) Vaikka palkanlaskenta ulkoistetaan, saat-
taa palkkahallintoon liittyvää työtä jäädä vielä määrällisesti yllättävän paljon yritykseen.

4.10 Kirjanpito

Jotta palkanlaskenta voi olla aidosti digitaalinen, tulee myös kirjanpidolla olla digitaalisia valmiuksia. Yrityksen kirjanpito voidaan jakaa pääkirjanpitoon ja käyttöomaisuus kirjanpitoon. Pääkirjanpidossa seurataan yrityksen kaikkia liiketapahtumia, käyttöomaisuuskirjanpidossa taas yrityksen käyttöomaisuuden määrää. Digitaalisessa taloushallinnossa pääkirjanpidon rooli on keskeinen, koska se ohjaa ja täsmäyttää liiketoiminnasta tulevaa tietoa (Lahti & Salminen 2014, 153). Kirjanpito on yhteydessä kaikkien taloushallinnon prosessien kanssa ja suurin osa pääkirjanpidon tapahtumista tulee muilta prosesseilta ja käyttöomaisuuskirjanpidosta. Kirjanpidon digitalisointia ei siis voida toteuttaa yksittäisenä toimenpiteenä vaan osana koko taloushallinnon uudistusta. Lisäämällä kirjanpidon automatisointia voidaan vaikuttaa yrityksen raportoinnin aikatauluun, laatuun ja virheettömyyteen (Lahti & Salminen 2014, 150).

Kirjanpidon digitalisoinnissa automatisoidaan muilta prosesseilta kirjanpitoon tulevat tapahtumat sekä muistiotositteiden käsittely. Automatisointi voidaan tehdä joko laatimalla kirjanpito-ohjelmaan tarkat määrittelyt, joiden mukaan liiketoiminnan tapahtumat kirjautuvat tai tiedot voidaan tuoda suoraan muista ohjelmistoista, ohjelmien välille rakennetuilla liittymillä. Palkanlaskennasta kohdennetut palkka-ajon tapahtumat ja lomapalkkavaraukset, voidaan tuoda liittymän kautta kirjanpitoon.

4.11 Maksuliikenne ja maksatus

Taloushallinnossa maksuliikenteen tehtävänä on huolehtia maksutapahtumien välityksestä yrityksestä pankkiin, varmistaa tilien kate ja seurata pankilta yritykselle päin tulevia suorituksia. Maksuliikenneohjelmisto voi olla osana yrityksen ERP-järjestelmää tai se voidaan hankkia omana erillisenä rahaliikenteen hallintaa erikoistuneena ohjelmalla, ns. Middleware-ohjelmistona. Middleware ohjelmistojen etuna ovat valmiit, standardoidut yhteydet eri pankkeihin sekä pidemmälle viety kehitys juuri rahaliikenteen hallinnan osalta. ERP-järjestelmien etu taas on se, että ne yhdistyvät suoraan taloushallinnon muihin toimintoihin kuten palkanlaskentaan, reskontraan ja kirjanpitoon. Middleware-ohjelmistoihin, yhteydet taloushallinnon muihin järjestelmiin, täytyy erikseen rakentaa, jotta palkka- ja muu maksatusaineisto saadaan siirtymään maksatukseen ilman manuaalista työtä. (Lahti & Salminen 2013, 116-117.)

Suomessa maksutapahtumien kohdentaminen hoidetaan pääosin viitenumerojärjestelmän avulla. Ellei yrityksellä ole käytössä viitenumerojärjestelmää, kohdennetaan maksutapahtuma viestitiedon avulla. Suomessa jokaisessa maksussa on oltava joko viitenumero tai jokin viestitieto. Vuonna 2008 Suomi siirtyi muiden EU-maiden sekä Monacon, Norjan, Liechtensteinin, Islannin ja Sveitsin kanssa SEPA (Single Euro Payments Area) maksuihin (Aktia). Sepalla tarkoitetaan maksuliikenteen sisämarkkina-aluetta, jonka sisällä tilisiirrot, suoraveloitukset sekä pankkikorttimaksut hoidetaan yhtenäistettyjen standardien ja maksuehtojen kanssa (Lahti & Salminen 2013, 127). Käytännössä tämä tarkoitti siirtymistä kansainväliseen IBAN-tilinumerojärjestelmään. Siirtymisen jälkeen SEPA-alueen sisällä ei ole enää ollut merkitystä sillä, missä maassa laskun lähettävä tai maksava yritys sijaitsee. Tämä mahdollistaa myös palkkojen maksun helposti myös ulkomaisille tileille.

4.12 Matka- ja kululaskut

Matka- ja kululaskujen käsittely on prosessi, joka on perinteisesti hoidettu joko kirjanpidon tai palkanlaskennan toimesta. Sähköistettäessä matka- ja kululaskut hankkimalla niitä varten oma matkalaskuohjelmisto, voidaan prosessi eriyttää omaksi kokonaisuudekseen. Tällöin voidaan maksuaineistot ajaa suoraan matka- ja kululaskuohjelmasta maksuliikenteelle, sekä hoitaa vuotuinen raportointi verottajalle ja vakuutusyhtiölle (Lahti & Salminen 2014, 109). Matka- ja kululaskuohjelma on yhteydessä useaan yri-

tyksen järjestelmään, joten on tärkeää huolehtia siitä, että kaikki liittymät ja ohjaustiedot ovat kunnossa tai muutoin ohjelmistosta ei saada kaikkea mahdollista hyötyä irti. Matka- ja kululaskuohjelmistoa valittaessa tulee varmistaa, että ohjelmassa uusien liittymien rakentaminen on mahdollista ja yksinkertaista. Lahti & Salminen (2014, 113) ovat listanneet tietoja joita matkalaskusovellusten ja muiden ohjelmien välityksellä voidaan siirtää automaattisesti:

- Ajantasaiset henkilötiedot yrityksen palkka- tai HR-järjestelmästä
- Operatiiviset tapahtumatiedot liittymien kautta suoraan pankeilta, luottokorttiyhtiöiltä tai matkatoimistoilta
- Ajantasaiset valuuttakurssitiedot pankista tai maksuliikenneohjelmasta
- Kirjanpidon tilit ja muut dimensiot (kustannuspaikat, projektit)
- Hyväksytyjen matka- ja kululaskujen tiedot maksatusohjelmaan
- Hyväksytyjen matka- ja kululaskujen kirjaukset kirjanpitoon
- Laskutustiedot laskutusohjelmaan, jos yritys edelleen laskuttaa matkakuluja yrityksen loppuasiakkaalta

Uusimmissa matkalasku sovelluksissa saattaa olla integroituna myös GPS-teknologiaa. Tegnologiaa hyödynnetään poistamaan manuaalista työtä. Matkustavalla henkilöllä on mukanaan joko jokin erillinen GPS-laite tai matkapuhelinsovellus, joka kerää tietoa työmatkasta. Tiedot siirretään matkalaskuohjelmaan, joka sitten tulkitsee ja laskee automaattisesti tarkat kilometrikorvausten määrät sekä päivärahat. Manuaalinen työ ja sitä kautta myös virheet vähenevät. (Lahti & Salminen 2014, 114.) Jos yrityksessä matkustetaan paljon, ja erityisesti jos matkat kohdistuvat usein ulkomaille, säästetään matkalaskuohjelman käytöllä paljon matkustavien aikaa.

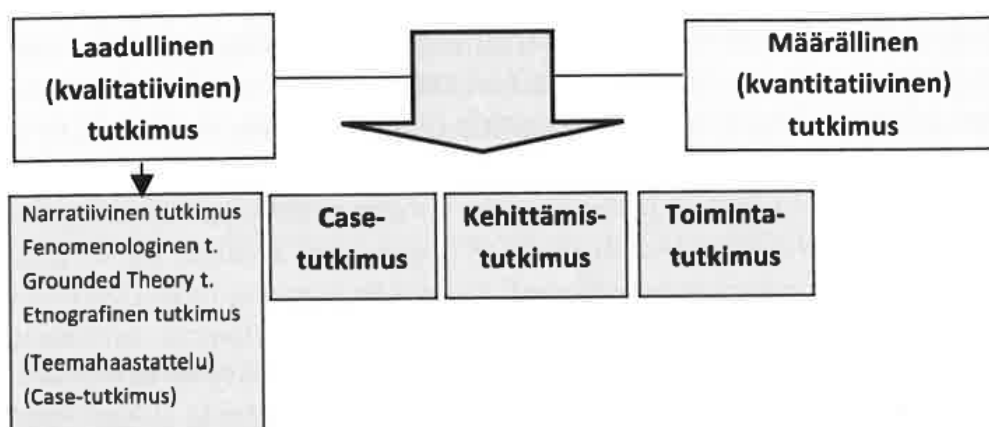
Yrityksen matkalaskuprosessi voidaan aloittaa matkasuunnitelman teolla. Sähköisessä prosessissa työntekijä tekee matkasuunnitelman matkalaskuohjelmistoon ja arvioi maksuun tulevien päivärahojen, kilometrikorvausten ja muiden kulujen määrän. Tämän jälkeen suunnitelma lähtee esimiehelle hyväksyttäväksi. Varsinainen matkalasku tehdään sitten matkan jälkeen ja jos se ei poikkea yli yrityksen määrittelemien rajojen tehdystä matkasuunnitelmasta, ei varsinaiselle matkalaskulle enää tarvita erillistä hyväksyntää. Ellei yrityksessä ole käytössä ennen matkaa tehtävää matkasuunnitelmaa, täyttää matkalla ollut henkilö matkan jälkeen tiedot manuaalisesti sähköiseen matkalaskuun, liittää siihen sähköiseen muotoon muutetut kuitit ja lähettää sen eteenpäin hyväksyttäväksi. Lasku kierrätetään yleensä ensin esimiehellä asiatarkastuksessa ja sen jälkeen taloushallinnossa kuittitarkastuksessa.

Matkalaskuihin liittyy paljon sekä yrityksen omia matkustussääntöjä, että verottajan asettamia rajoituksia. Sähköiseen matka- ja kululaskuohjelmaan voidaan syöttää valmiiksi vuosittain verottajan asettamat arvot verovapaille korvauksille, kuten päivärahoille ja kilometrikorvauksille (Lahti & Salminen 2014, 107). Tällöin riittää, että matkalaskun laatija merkitsee manuaalisesti ohjelmaan matkan aloitus- ja lopetusajan sekä matkan kohteen ja ohjelma laskee maksuun tulevat korvaukset. Yrityksestä riippuen laskut voidaan maksaa joko palkanlaskennan kautta, kierrättää laskut ostoreskontran kautta samoin kuin yrityksen muutkin laskut tai muodostaa maksuaineisto suoraan matka- ja kululaskuohjelmasta.

Yrityksen kululaskut voidaan käsitellä samassa ohjelmassa kuin matkalaskutkin. Kuluja, joista työntekijä hakee korvausta työnantajalta, voivat ovat esimerkiksi erilaiset pienhankinnat kuten kirjat tai kokouspullat. Kululaskujen käsittely jaetaan pääsääntöisesti kahteen eri toimintatapaan, riippuen siitä onko kulut maksettu omalla maksuvälineellä vai käyttäen yrityksen luotto- tai maksukorttia (Lahti & Salminen 2014, 107). Omalla maksuvälineellä maksetuista kuluista syötetään tiedot manuaalisesti matka- ja kululaskuohjelmaan ja kohdistetaan kulut oikeille kululajeille. Kululajien taakse voidaan kirjata valmiiksi oikeat kirjanpidon tilit, jolloin erillistä kohdistamista ei enää tarvita (Lahti & Salminen 2014, 108). Jos kuluja on maksettu yrityksen luottokortilla, voidaan parhaimmillaan prosessi saada automatisoitua niin, että kulut tulevat suoraan luottokorttiyhtiöltä oikein tiliöitynä ja arvonlisäveron osuudet eroteltuna. Tämä on mahdollista jos luottokorttiyhtiöltä voidaan siirtää tietoa suoraan digitaalisessa muodossa tiedostona. (Lahti & Salminen 2014, 109.)

5 TOIMINTATUTKIMUS

Tutkimuksen tarkoituksena on aina ratkaista jokin tutkimusongelma. Tutkittava ongelma voi olla myös kehitystoimi tai muutos, joka halutaan saada aikaiseksi. Case-, kehitys- ja toimintatutkimuksessa tavoitteena on joko tutustua syvällisesti johonkin yhteen tapaukseen tai kehittää tai muuttaa toimintaa. Tutkimuksessa tutkimusote määrittelee sen mitä tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmiä tutkimuksessa käytetään. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus ovat selkeitä tutkimusotteita, case- kehittämis- ja toimintatutkimus taas käsitetään usein tutkimusstrategioiksi. Tutkimusstrategiat ovat kaikki lähellä toisiaan ja niissä käytetään sekä kvalitatiivisen, että kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Eri tutkimusotteiden ja tutkimusstrategioiden välisiä suhteita on esitetty seuraavassa kuviossa (Kuvio 5). (Kananen J. 2013, 22-23.)



Kuvio 5. Case-, kehittämis- ja toimintatutkimus sisältävät sekä kvalitatiivisen, että kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä (Kananen J. 2013, 22).

Case-tutkimus on tapaustutkimus, jossa paneudutaan yleensä yhteen tapaukseen ja yritetään saada siitä mahdollisimman syvä ymmärrys. Kehittämistutkimuksessa taas pyritään tutkimaan miten toimintaa voidaan kehittää ja toimintatutkimuksessa tarkoituksena on tutkimuksen lisäksi saada muutos aikaiseksi. Erona perinteisiin tutkimuksiin kehitys- ja toimintatutkimuksessa tutkijalla on keskeinen rooli muutoksen organisoinnissa. Toimintatutkimus eroaa kehitystutkimuksesta siinä, että toimintatutkimuksessa tutkija myös toteuttaa tai osallistuu aktiivisesti muutoksen toteutukseen. Toimintatutkimuksen tulokset eivät pääsääntöisesti ole yleistettävissä, vaan tutkimus kuvaa vain tutkimuksen kohteena ollutta tapausta. (Kananen J. 2013, 28.)

Tämä tutkimus on toimintatutkimus, koska tavoitteena on muutos ja tutkija myös toteuttaa yrityksessä tehtävät muutokset. Toimintatutkimuksessa kehitettävät asiat nousevat ihmisistä itsestään ja siinä piilee myös toimintatutkimuksen vahvuus. Tutkittava ongelma koskettaa tutkijaa ja tutkimuksessa mukana olevaa ryhmää, jolloin heidän on helppo sitoutua tutkimukseen ja sen mukanaan tuomiin muutoksiin. Samanaikaisesti tästä voi muodostua myös ongelma, jos tutkija on niin lähellä ja kiinni tutkittavassa asiassa, ettei hän pysty näkemään ongelmaa riittävän objektiivisesti tai avoimesti pohtimaan uusia tapoja toteuttaa asioita. (Kananen J. 2014, 33.) Toisaalta toimintatutkimus poikkeaa perinteisestä tutkimuksesta siinä, että tutkimus on aina tutkijan näkemys tutkittavasta ilmiöstä eikä tutkimus ole koskaan täysin objektiivinen ja tutkijasta erillään. (Kananen J. 2014, 136.)

Toimintatutkimuksessa tähdätään aina toiminnan parantamiseen ja tutkimus on luonteeltaan prosessimainen. Siinä toistuu sykli jossa suunnitellaan, toteutetaan ja seurataan muutosten vaikutuksia. (Kananen 2014, 14.) Kananen (2014, 119) listaa toimintatutkimuksen edellytykset:

- toiminnan kehittäminen (muutos)
- yhteistoiminta
- tutkimus
- tutkijan mukana olo muutoksessa

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät voivat olla sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia. Usein käytettyjä menetelmiä ovat: havainnointi, haastattelu, kirjalliset lähteet sekä kyselyt (Kananen 2014, 78). Toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa reliabiliteetti ja valideetti kuvaavat sitä heikosti. Tulosten, menetelmien ja tiedonkeruun tarkka dokumentaatio, tutkimustulosten luetuttaminen tutkittavilla sekä triangulaatio lisäävät toimintatutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2014, 134-135.) Aineistotriangulaatiossa luotettavuutta lisätään käyttämällä useampia tiedonkeruun menetelmiä ja tutkijatriangulaatiossa antamalla aineisto ulkopuoliselle tutkijalle tulkittavaksi. (Kananen 2014, 136.)

Toimintatutkimukselle ominaista on se, että tutkimukseen osallistuneet suorittavat tutkimuksen onnistumisen arvioinnin. Arviointi tehdään vertaamalla saatuja tuloksia projektille asetettuihin tavoitteisiin. Tulosten arvioinnissa haasteena on usein muutoksen mittaamisen vaikeus ja subjektiivinen suhtautuminen asiaan. Tämä pitäisi ottaa huomi-

oon jo tutkimuskysymyksiä laadittaessa ja kysymykset tulisi asettaa niin, että niiden toteutuminen pystytään mittaamaan. (Kananen 2014.)

6 KEHITTÄMISPROJEKTIN ONNISTUMISEN ARVIOINTI

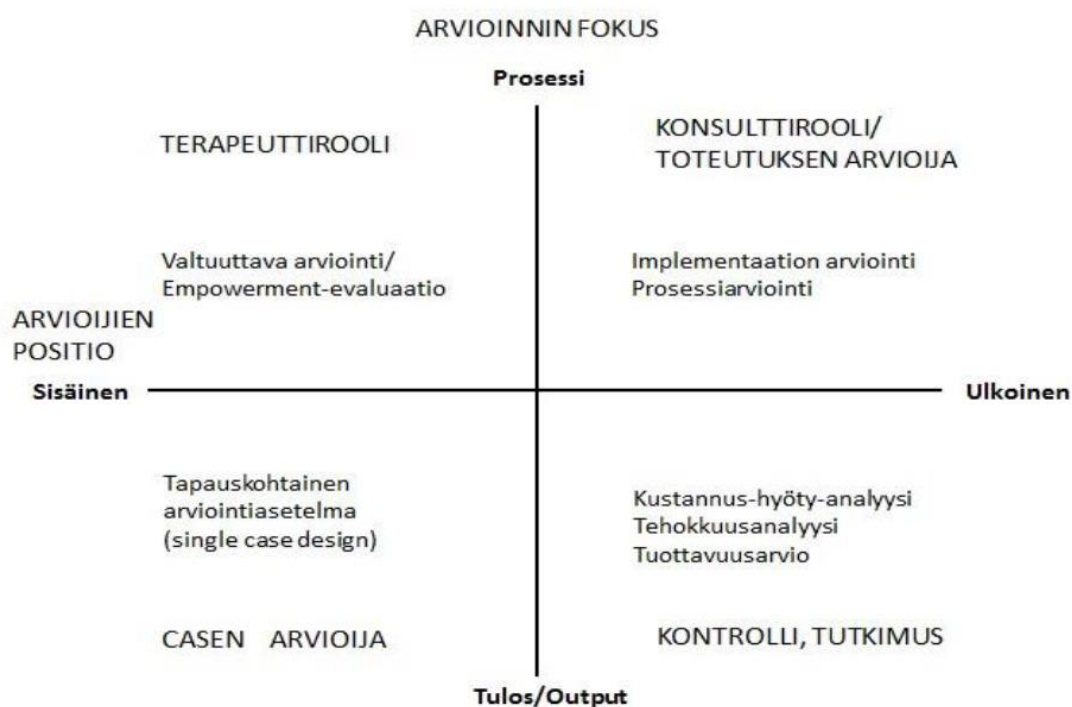
Kehittämiprojektin arviointia eli evaluaatiota tulee tehdä sekä projektin aikana, että projektin päättymisen jälkeen. Jos projektin onnistumisen arviointia tehdään pelkästään tulosten arvioinnilla, ei saada todellista kuvaa siitä, mikä itse asiassa on johtanut saattuihin tuloksiin ja miten projektissa mukana olleiden henkilöiden tekemät ratkaisut ovat vaikuttaneet lopputulokseen. Pahimmillaan epärealistisesti asetetut tavoitteet antavat täysin väärän kuvan projektin onnistumisesta, jos katsotaan vain saavutettiinko projektissa asetetut tavoitteet. Projektin aikainen arviointi on formatiivista arviointia, joka keskittyy arvioimaan projektin eri vaiheita ja niiden onnistumista. Summatiivinen arviointi keskittyy projektin jälkeisten vaikutusten ja tulosten arviointiin. (Seppänen-Järvelä R. 2004, 19- 20.)

6.1 Projektin formatiivinen ja summatiivinen arviointi

Prosessiarviointi evaluoi projektin vaiheita ja auttaa pitämään projektin oikeilla raiteilla. Ennen projektin aloitusta kaikilla on visio siitä, mihin projektilla pyritään ja prosessiarvioinnin tehtävänä on kirkastaa tätä visiota ja tavoitteita, projektin edetessä. (Seppänen-Järvelä R. 2004, 30.) Prosessiarvioinnin avulla pystytään tekemään tietoisia päätöksiä suunnasta, johon projektia ollaan viemässä, sekä lisäämään projektin aikana tapahtuvaa oppimista. (Seppänen-Järvelä R. 2004, 23.)

Prosessiarviointi voi olla sisäistä tai ulkoista arviointia. Kehitysprojekteissa hyvin toteutettu ja systemaattinen itsearviointi on täysin riittävä prosessiarviointiin. Prosessiarviointi tuottaa dokumentointia projektin vaiheista, joka toimii samalla materiaalina lopuksi tehtävälle loppuarvioinnille. Projektille tulisi tehdä evaluaatiosuunnitelma, joka on osa projektisuunnitelmaa. Evaluaatiosuunnitelmassa määritellään mitä arvioinnilta odotetaan, miten arviointi tehdään ja millaista tietoa kerätään. (Seppänen-Järvelä R. 2004, 26.)

Projektin arviointitapahtumaa voidaan kuvata niiden dimensioiden avulla, joita kulloinkin tarkastellaan. Kuviossa Kuvio 6 on Variksen esittelemä malli (ks. Albaek 1996) arvioinnin eri dimensioista.



Kuvio 6. Arvioinnin eri dimensiot (Albaek 1996 Variksen 2014,136 mukaan).

Arvioinnin fokus vaihtelee sen mukaan, onko arvioija sisäinen vai ulkoinen eli prosessissa mukana oleva henkilö tai prosessin ulkopuolinen henkilö. Toinen dimensio vaihtelee välillä prosessi tai projektin tulos, kuvaten formatiivista tai summatiivista arviointia.

David Fetterman on kehittänyt prosessiarviointiin kolme vaiheisen menetelmän, jossa prosessin eri vaiheet arvioidaan prosessiin osallistujien toimesta. Ensimmäisessä vaiheessa listataan tärkeimmäksi koetut toimet ja tämän jälkeen jokainen projektin jäsen antaa jokaiselle vaiheelle numeron (asteikolla 1–10). Tämän jälkeen arviointi visualisoidaan, jotta voidaan selkeästi havainnoida projektin eri vaiheita sekä onnistumista niissä. Malli Fettermanin menetelmästä on esitetty seuraavassa taulukossa (Taulukko 2). (Seppänen-Järvelä R. 2004, 34-35.)

Taulukko 2. Projektin aktiviteettien listaus, priorisointi ja onnistumisen arviointi. (Seppänen-Järvelä R. 2004, 35.)

projektin aktiviteetit	priorisointi
koulutukset	• • • •
verkostoituminen	• • •
esite	• • • • • •
seminaarit	• •

projektin aktiviteetit	hlö 1	hlö 2	hlö 3	keskiarvo
koulutukset	3	5	7	5
verkostoituminen	4	5	1	3,3
esite	1	2	2	1,6
seminaarit	3	5	8	5,3
keskiarvo	2,75	4,25	4,5	

Itsearviointina tehtävä prosessiarviointi voi olla haastavaa, koska projektissa mukana olleet saattavat kokea sen uhkana itselleen. Prosessiarvioinnin saatetaan pelätä olevan liian paljastavaa ja nostavan esille henkilökohtaisia epäonnistumisia. Muita prosessiarvioinnin ongelmia ovat: uskottavuus, laatu, vain onnistumisten arvioiminen, epätarkoituksen mukainen raportointi sekä haluttomuus hyödyntää arviointia. Arvioinnissa saatuja tuloksia tulee uskaltaa käyttää projektin ohjaamiseen, vaikka saatu palaute olisi negatiivista ja johtaisi projektin suunnan muuttamiseen. Arvioinnin laatuun tulee myös panostaa ja varmistaa, että projektiin osallistuvilla on riittävä osaaminen itsearviointin suorittamiseen. (Seppänen-Järvelä R. 2004, 50.)

6.2 Konsultointiprojektin arviointi

Kun yrityksen kehitysprojektissa on mukana ulkopuolinen konsultti tai konsultteja, tulee myös konsultoinnin onnistuneisuutta arvioida. Muutoin yrityksen on mahdoton määritellä oliko konsulttien käyttö tarpeellista tai hyväksyttävää ja saavutettiinhalutut tulokset. Arviointi tarjoaa myös oppimisen mahdollisuuden sekä yritykselle, että konsultille. Haasteen arvioinnille tuo se, että voi olla vaikeaa määritellä mitkä saavutetuista hyö-

dyistä ovat konsultoinnin seurausta ja mihin ovat vaikuttaneet täysin muut asiat. Tästä syystä pelkästään projektin lopputuloksen arvioiminen, ei anna oikeaa kuvaa konsultoinnin onnistumisesta. Konsultoinnin arviointi saattaa aiheuttaa myös ristiriitaisia tunteita, etenkin tilanteessa, jossa konsultin työskentelyyn ei olla täysin tyytyväisiä. (Kubr 2002, 248.)

Parhaimmillaan konsultointiprojektin arviointi suoritetaan yhteistyössä konsultin kanssa. Asiakas arvioi konsultin työskentelyä ja konsultti arvioi asiakkaan työskentelyä, sekä myös omaa työskentelyään. Tästä saadaan arvokasta tietoa ja oppia tulevaisuuden projekteihin. Jos arviointia suoritetaan jo kesken projektin, voidaan arvioinnin avulla varmistaa, että projekti on menossa oikeaan suuntaan tai tarpeen vaatiessa tehdä muutoksia, jotta lopputuloksesta tulisi onnistunut. Arviointi voidaan suorittaa myös projektin ulkopuolisen toimijan kanssa, jolloin vältetään mahdollinen konflikti asiakkaan ja konsultin välillä. (Kubr 2002, 248.)

Arvioinnissa tarkastellaan sekä asiakkaan projektista saamat hyödyt, että itse konsultointiprosessia. Tarkasteltaessa asiakkaan saamia hyötyjä tulisi Kubrin (2002, 249) mukaan esittää seuraavat kysymykset:

- Onko toimeksianto saavuttanut tavoitteensa?
- Mitä tuloksia ja hyötyjä asiakas on saanut?
- Mitkä tulokset jäivät saavuttamatta?
- Saavutettiin etuja joita ei osattu odottaa?

Itse konsultointia arvioidaan siitä näkökulmasta, että hyvällä konsultoinnilla toimeksiantajan on mahdollista saada enemmän hyötyä. Konsultin tulee myös osata sopeuttaa omaa toimintatapaansa sen mukaan, millaisia hyötyjä asiakas hakee. Konsultointiprosessia arvioitaessa Kubr (2002, 251-252) listaa seuraavat arvioitavat asiat:

- Laaditun toimeksiantosopimuksen tyyli.
- Konsultin laadulliset ja määrälliset panostukset.
- Konsultin käyttämä konsultointityyli.
- Projektin johtaminen niin konsultin, kuin asiakkaan toimesta.

Keskeisimpiä konsultointiprojektin arviointikeinoja ovat haastattelu, havainnointi, kyselylomakkeet sekä tapaamisten aikana käydyt keskustelut. Kubr (2002, 253.)

7 HARTELAN PALKKA- JA HENKILÖSTÖHALLINNOSSA TEHDYT MUUTOKSET

Hartelan henkilöstö- ja palkkahallinnon kehitysprojektin ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa keskityttiin palkkahallinnon digitalisoimiseen ja automatisoimiseen sekä muutostarpeiden kartoitukseen. Digitalisaatiota kohti pyrittiin poistamalla manuaalista työtä, tekemällä päätös sähköiseen arkistointiin siirtymisestä ja lisäämällä henkilöstön mahdollisuutta ylläpitää itse omia tietojaan konsernin henkilöstöhallinnon tietojärjestelmässä. Manuaalista työtä lähdettiin vähentämään luomalla liittymä, joka mahdollistaa Excel-tiedostojen sisäänlukeamisen järjestelmään ja lisäämällä sähköisten lomakkeiden käyttöä.

7.1 Manuaalinen työ

Manuaalinen työ vie aikaa sekä lisää virheiden mahdollisuutta. Poistamalla manuaalista työtä, vapautetaan aikaa muuhun asiantuntijatyöhön. Alussa tehdyn prosessikartituksen perusteella nähtiin, että palkkahallinnossa manuaalista työtä tehdään vielä seuraavissa työvaiheissa:

- Poissaolojen, kuten sairaus- ja vuosilomien, tallennus
- Uuden henkilön perustaminen järjestelmään
- Ateria- ja virike-etujen omavastuumaksujen vienti palkkatapahtumiin
- Kustannusjakojen laskeminen projekteille
- Matka- ja kululaskut

Kehitysprojektin ensimmäisessä vaiheessa manuaalista työtä päätettiin vähentää mahdollistamalla Excel-tiedostojen sisäänluku palkkaohjelmistoon, ottamalla sähköinen lomailmoitus käyttöön ja lisäämällä toimihenkilöiden mahdollisuutta päivittää itse omia tietojaan järjestelmään.

7.1.1 Excel-tiedoston sisäänluku liittymän avulla

Manuaalisen työn vähentäminen aloitettiin ateriaedun omavastuumaksujen sisäänluvun mahdollistamisella. Tiedoston sisäänluku on mahdollista palkkaohjelmistoon tehtävän

liittymän kautta. Ateriaedun omavastuumaksu tallennetaan henkilöille kuukausittain, joten automatisoinnilla vähennetään selkeästi rutiinityötä. Tieto ateriaedun määrästä saadaan toimittajan järjestelmästä Excel-tiedostona, joten luomalla liittymä, jonka kautta Excel-tilukko pystytään lukemaan suoraan HRM-järjestelmään palkkatapahtumiksi, poistetaan tarve manuaaliselta tallennukselta sekä paperitulosteelta.

Liittymällä määriteltiin mistä kohdista Exceliä tietoa haetaan, minkä muotoista haettava tieto on (summa vai määrätietoa) ja mihin tieto HRM-ohjelmassa viedään. Yhden liittymän avulla pystytään lukemaan sisään kaikki Excel-tilukot, joissa luettavat tiedot ovat samoissa sarakkeissa ja tieto on samanmuotoista. Käytännössä liittymiä tulisi olla siis vähintään kaksi, jotta sisäänluku onnistuisi sekä määrä-, että summamuotoisten tiedostojen kanssa. Liittymän rakentamisen toteutti HRM-ohjelmiston toimittaja. Projektin asiantuntijoiden kanssa päädyttiin siihen, että järkevintä on jatkossa kouluttaa HRM-ohjelmiston pääkäyttäjä niin, että liittymiä pystytään ylläpitämään itsenäisesti ja tarpeen mukaan luomaan niitä lisää. Näin varmistetaan se, että jatkossa kaikki Excelillä oleva tieto voidaan lukea suoraan ohjelmaan sisään.

Mahdollisuus Excel-tiedostojen sisäänlukuun teki ateriaetujen latausprosessista digitaalisen. Henkilöstö tekee latauspyynnön kuukausittain joko mobiilisovelluksella tai verkkopalvelussa, palkanlaskija hyväksyy tilauksen toimittajan järjestelmässä, lukee omavastuumaksut sisään liittymän kautta ja hyväksyy tilauksesta tulevan laskun reskontraohjelmassa. Henkilöstön korteille ateriasaldot latautuvat kuukausittain sovittuna päivänä. Sama käytäntö toimii myös virike-etuuteen. Manuaalisen työn poistuminen mahdollisti myös ateriasaldon latauksen toimintaperiaatteen muutoksen. Aiemmin latausta oli rajoitettu niin, että henkilöstöllä oli valittavissa lataus kolmen eri summan välillä, kun jatkossa latauksen määrän voi valita päivien lukumäärän mukaan. Muutos mahdollistaa henkilöstölle aiempaa paremman mahdollisuuden hallita ladattavan etuuden määrää.

7.1.2 Sähköinen lomahakemus

Toisena selkeänä manuaalisen työn vähentäjänä nähtiin vuosilomatietojen kerääminen sähköisellä lomakkeella. Tähän asti lomatiedot on kerätty Excel-tilukoihin ja sieltä tallennettu käsin palkanlaskentaohjelmaan. Sähköisellä lomakkeella tieto vuosilomasta saadaan suoraan palkkajärjestelmään, ilman manuaalista työtä ja samalla vuosilomat tulee hyväksytettyä esimiehillä. Koska kyse oli isosta muutoksesta, päätettiin muutos

toteuttaa osissa ja ottaa lomake ensin pilotointiin emoyhtiöön. Pilotointi tehtiin onnistuneesti kesällä 2016 ja talvilomat 2017 kerätään kaikista yrityksistä sähköisen lomakkeen avulla.

Sähköisen lomahakemuksen peruspohja oli rakennettu valmiiksi palkanlaskentaohjelmistoon. Otettaessa lomake käyttöön, tehtiin siihen määrittelyt miten vuosilomia ja joustovapaita yrityksessä käsitellään ja millainen hyväksyntäketju lomakkeelle tehdään. Koska emoyhtiö eroaa organisaatorakenteeltaan konsernin rakentavista yrityksistä, tulee hyväksyntäketjua vielä kehittää ennen lomakkeen käyttöönottoa rakentavissa yrityksissä. Palkkatapahtumien muodostamisen lisäksi lomakkeen hyväksyntä vähentää lomapäivät käytettävissä olevista lomista, joten lomapäivien lukumäärät ovat aina ajan tasalla. Sähköisellä lomahakemuksella voi ilmoittaa vuosilomista ja joustovapaista, mutta ei muista poissaoloista.

7.1.3 Itsepalvelurooli

Osana henkilöstöhallinnon tehostamista ja moninkertaisen työn poistamista, päätettiin laajentaa toimihenkilöiden itsepalveluroolin oikeuksia. Kaikilla toimihenkilöillä on itsepalveluroolin kautta pääsy henkilöstöhallinnonjärjestelmään, jossa he pystyvät tarkastelemaan omia tietojaan. Aiemmin rooli on ollut vain tietojen katselua varten, mutta nyt oikeuksia päätettiin laajentaa, jotta voitaisiin siirtyä enemmän siihen, että henkilöstö voisi itse myös ylläpitää omia tietojaan. Oikeuksien laajennus aloitettiin siitä, että itsepalveluroolille annettiin oikeus lähimaisen tietojen lisäämiseen järjestelmään. Seuraavassa vaiheessa annettiin oikeus koulutus- ja kurssitietojen lisäämiseen. Lakisääteisten pätevyyksien (kuten tulityökortti tai ensiapukortti) ylläpito päätettiin edelleen säilyttää yrityksellä, jotta samalla pystytään hallinnoimaan sitä, että pätevyyydet eivät pääse vanhenemaan.

Kolmannessa vaiheessa itsepalveluroolille annettiin oikeus liitetiedostojen tallentamiseen. Rakennusosalalla työnjohdon ansioluettelot (CV) ovat olennaisessa roolissa jätettäessä tarjouksia rakennettavista kohteista. CV:stä käy ilmi millaisissa kohteissa (saaneeraus vai uudiskohde, rakennetut kuutiot jne) työnjohtaja on aiemmin työskennellyt. Työnjohdon kokemus on yksi kilpailutekijä, joten tästä syystä referenssitietojen tulee olla jatkuvasti ajan tasalla. Uudistuksen myötä eri henkilöille hajautettu ansioluetteloiden ylläpito poistuu ja jokainen työnjohtaja huolehtii itse omasta CV:tään ja liittää sen

HRM-järjestelmässä omiin tietoihinsa. Järjestelmästä tarjouslaskijat voivat käydä hakemassa tarjouksiin tarvittavat liitteet tätä toimintoa varten luotujen oikeuksien avulla.

7.2 Sähköinen arkistointi

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä on määräykset siitä, miten henkilöstötietoja tulee arkistoida. Henkilötiedot tulee säilyttää ja arkistoida lukituissa tiloissa, joihin vain tietoja käsittelevillä on pääsy. Hartelan Turun toimiston muutettua uusiin toimitiloihin arkistointitila pieneni huomattavasti. Samaan aikaan konsernin palkkahallinto on keskitetty Turkuun, joka taas tekee sen, että arkistoitavaa materiaalia on paljon enemmän kuin aiemmin, jolloin lisätila arkistolle on välttämätöntä. Jotta tilanteeseen saataisiin jokin järkevä ratkaisu, selvitettiin kehitysprojektin ensimmäisessä vaiheessa vaihtoehtoja sähköiseen arkistointiin.

Konsernin henkilöstöhallinto-ohjelman toimittajalla oli tarjota kaksi vaihtoehtoa sähköiseen arkistointiin. Kevyemmässä vaihtoehdossa heiltä ostetaan ajojonot, joiden avulla tieto siirretään yrityksellä jo olevaan sähköiseen arkistointijärjestelmään. Toisena vaihtoehtona on ostaa heiltä kokonaistoimitus eli sekä arkistointiohjelma että pilvtila tietojen säilytystä varten. Hartelalla ei ole valmiina sähköistä säilytystilaa, johon tietoa voitaisiin arkistoida, joten vaihtoehdoksi valittiin HRM-ohjelmiston toimittajan ylläpitämä pilvipalvelu. Sinne tietoa voidaan arkistoida kuukausittain, neljännes vuosittain, puolivuosittain ja vuosittain, palkanlaskennan vuosikellon mukaisesti. Arkistointiohjelmassa on mahdollisuus myös manuaaliseen arkistointiin eli sinne on mahdollista lisätä myös palkkaohjelmassa tehtävien ajojen ulkopuolisia dokumentteja.

Ohjelmistotoimittajan arkistointijärjestelmä täyttää lain asettamat vaatimukset siitä, että tiedot tallennetaan kahdelle erilliselle tallenteelle. Palkkaohjelmassa arkistoitavista tiedoista tehdään ajojonojen kautta pdf-tiedostoja, jotka siirretään turvatus yhteyden kautta arkistopilveen. Ohjelman toimittaja tekee arkistossa olevista pdf-tiedostoista varmuustallenteet kertatallenteisille CD-levyille. Hartela määrittelee henkilöt, joilla arkistoituihin tietoihin on pääsy ja heille annetaan oikeudet järjestelmään. Arkistoinnin jälkeen tietoja ei enää pystytä muuttamaan, mutta tieto on sieltä helposti haettavissa ja tulostettavissa pdf-muodossa.

Päätös sähköiseen arkistointiin siirtymisestä on tehty ja arkistointi otetaan käyttöön vuoden 2017 alusta. Siirtyminen sähköiseen arkistointiin poistaa tarpeen tulostaa tieto-

ja paperille, joten jatkossa palkanlaskijoiden tulee myös muuttaa omaa työskentelytapansa. Jotta digitaalisuus palkkahallinnossa toteutuu, täytyy palkanlaskijoiden siirtyä tarkastamaan palkka-ajot näytöllä näkyviltä palkkalaskelmilta sen sijaan, että laskelmat tulostettaisiin paperille.

7.3 Raportointi

Tässä kehitysprojektissa palkkahallinnon rutiinien digitalisoiminen oli selkeästi ensimmäinen tavoite ja raportoinnin parantaminen tuli tämän tavoitteen jälkeen. Raportointia haluttiin kehittää siihen suuntaan, että esimiehet voisivat enemmän itse hakea tarvitsemiaan tietoja ja toisaalta ne tiedot, mitä he työssään tarvitsevat, olisivat helposti ja selkeästi saatavilla. Yhtenä tavoitteena oli myös aiempaa visuaalisempien raporttien tuottaminen. Projektin ensimmäisessä vaiheessa listattiin yrityksittäin raportit, joita kuukausittain esimiehille tuotetaan. Listauksia verrattiin toisiinsa ja nostettiin esiin raportoinnin eroavaisuuksia sekä verrattiin vakioraporttien määriä. Yritysten välillä oli havaittavissa selkeitä eroja ja tämän seurauksena lähdettiin selvittämään runsaasti raportteja kuukausittain saavilta esimiehiltä raporttien todellisia tarpeita ja käyttötarkoituksia. Selvityksessä ilmeni, että osa toimitetusta raportista oli ollut esimiehille tarpeettomia. Kaikki tarpeettomat raportit poistettiin ja otettiin käyttöön yhtenäiset raportointikäytännöt kaikissa yrityksissä.

Henkilöstöhallinnon näkökulmasta raportoinnissa haluttiin parantaa erityisesti sairaus- ja tapaturmapoissaolojen seuranta. Jotta sairauspoissaoloja voidaan hallita, tulee yrityksellä olla selkeä kuva siitä mistä poissaolot johtuvat. Onko kyse sairaudesta, työtapaturmasta vai vapaa-ajan tapaturmasta? Sairauslomien seurannassa haluttiin erottaa vielä omalla ilmoituksella pidetyt sairauslomapäivät terveydenhuollon sairauslomatodistuksella pidetyistä päivistä. Jotta näin tarkka seuranta on mahdollista, tulee poissaolokoodoja, sekä niistä aiheutuvia palkkalajeja, lisätä järjestelmään niin, että jokaiselle poissalotyypille on oma koodinsa. Tämän muutoksen jälkeen saadaan sairauslomista raportoitua kaikki tarvittavat tiedot.

Uusien poissalokoodien ja palkkalajien lisäksi konsernissa päätettiin ottaa käyttöön työkyvyn ohjaus ja hallintatyökalu Sirius. Sirius on Hartelan ja työterveyshuollon yhteisessä käytössä ja jatkossa sinne skannataan kaikki konsernin sairauspoissaolotodistukset sekä omat sairausilmoitus-lomakkeet. Aiemmin tiedot syötettiin suoraan työterveyshuollon Extranet-palveluun. Siriuksen avulla saadaan selkeämmin esille henkilöt,

joiden työkyky vaatii erityistä huomiota. Ohjelma otettiin käyttöön heti, koska sen käyttöönotto vaati vain ulkoisten IP-osoitteiden hankkimisen skannauslaitteelle ja työterveyshuollon antamat oikeudet ohjelmaan. Jatkossa oikeudet ohjelmaan annetaan henkilöstöhallinnolle ja yritysten toimitusjohtajille.

7.4 Tulevaisuudessa toteutettavat kehitystoimet

Hartelan palkka- ja henkilöstöhallinnon kehitysprojektin ensimmäisessä vaiheessa esiin saadut ja toteutetut kehitystoimenpiteet painoutuivat palkkahallinnon tehtäviin. Projektin toisessa vaiheessa määriteltiin laajemmin alueita, jossa kehitystä voitaisiin tehdä. Konsultointiyrityksen kehitysehdotuksia olivat:

- palkkahallinnon kouluttaminen uusien liittymien rakentamiseen
- palkanmaksun aikataulut ja vuosikellon lisääminen Intraan kaikkien nähtäville
- palkanlaskennan kirjalliset työohjeet palkanlaskijoille
- laadunseuranta palkanlaskentaan
- sähköisten lomakkeiden lisääminen
- tietovaraston käyttöönotto henkilöstöanalytiikkaa varten
- Dashboardit

Konsultointiyrityksen tekemistä ehdotuksista tulisi Hartelan valita mitä halutaan lähteä viemään eteenpäin vuoden 2017 toteutukseen. Konsultointiyrityksen tekemät ehdotukset poikkeavat osin siitä mitä ennakolta ajateltiin tehtävän ja toisaalta myös siitä mitä projektilla ajateltiin saatavan kehitettyä.

Hartelan henkilöstöhallintaohjelman pääkäyttäjän koulutus liittymien rakentamiseen on varmasti asia, joka tullaan toteuttamaan. Tällä varmistetaan se, että pystytään itse hallinnoimaan erilaisten tiedostojen sisäänlukua myös siinä tilanteessa, että tiedoston muoto Hartelasta riippumattomista syistä muuttuu. Palkanmaksun aikataulut ja vuosikellon lisääminen Intraan ovat myös helposti toteutettavissa ja sillä saadaan sekä esimiehet että henkilöstö paremmin tietoisiksi siitä, milloin heidän pitää palkka-aineistoa palkkahallinnolle toimittaa. Aikataulut ovat jo valmiina olemassa, niitä ei vain aiemmin ole laitettu kaikkien nähtäville. Tämän lisäksi esimiehille voidaan tehdä kalenterimerkinnot palkanlaskennan aineistojen toimitusten eräpäivistä, jotta tiedot saataisiin varmemmin oikea-aikaisesti.

Palkanlaskennan työohjeet palkanlaskijoille itselleen helpottavat erityisesti uuden työntekijän perehdytyksessä. Kirjallisten ohjeiden suurin ongelma on jatkuva päivittämisen tarve alalla, jossa säännöt ja määräykset muuttuvat jatkuvasti. Ohjeiden pitäminen ajantasaisena vaatii jatkuvaa ylläpitoa. Siksi on tärkeää valita dokumentoitaviksi alueiksi sellaiset, joissa muutostahti on alhaisin. Koko palkanlaskennan alueen työohjeiden dokumentointi nähtiin mahdottomana.

Palkanlaskennan laadunseurantaa tehtiin kehitysprojektin alkuvaiheessa ja siinä nousi esiin tuntipalkkojen haaste siitä, että palkanlaskennassa tarvittavaa tietoa ei aina toimiteta riittävän ajoissa palkanlaskentaan. Tähän ongelmaan toivotaan ratkaisua automaattisista kalenterimuistutuksista. Samalla henkilöstöhallinnossa nähdään suurena etuna palkanlaskennan joustavuus työmaiden kiireiden mukaan, jolloin määräajoista joustaminen on tiettyyn rajaan asti parannettua palvelua.

7.4.1 Sähköiset lomakkeet

Yhtenä kehitystoimena konsultit ehdottivat sähköisten lomakkeiden lisäämistä. Tulevaisuuden pohdintaan jäi se, mitä lomakkeita halutaan, tai on yrityksen kannalta järkevää ottaa käyttöön. Jos lomaketta tarvitaan harvoin, saatetaan päätyä tilanteeseen, jossa oikean sähköisen lomakkeen etsiminen ja täyttö vie huomattavasti enemmän aikaa, kuin tiedon ilmoittaminen sähköpostitse. Tällöin sähköisen lomakkeen käyttö ei ole perusteltua. Jotta Hartelassa päästään siihen, että koko työsuhteen elinkaari voidaan hallinnoida digitaalisesti, täytyy sähköiset lomakkeet ottaa käyttöön jo rekrytointivaiheessa. Rekrytoinnin sähköinen hallinnoiminen on mahdollista Hartelan HRM-ohjelmistossa, mutta sen käyttöönotto on vielä tekemättä. Rekrytointi halutaan nyt sähköistää, mutta käyttöönottoa ei pystytä tekemään henkilöstöhallinnon omin voimin. Myöskään konsultointiyrityksellä ei ollut tästä riittävää osaamista, joten asiaa selvitelään vielä ohjelmiston toimittajan kanssa.

Rekrytointiohjelmisto mahdollistaa personoidut työpaikkailmoitukset, joihin voidaan rakentaa automaattiset vastaukset hakemuksen jättäneille sekä ohjata hakemukset automaattisesti eteenpäin oikeille vastaanottajille. Hakemuksesta saadaan henkilön perustiedot työsopimuksen luomista ja työsuhteen perustamista varten, jolloin tiedon kaksinkertainen käsittely poistuu. Rekrytointiprosessiin voidaan rakentaa myös automaattisia sähköposteja IT-osastolle, puhelinvaihteeseen ja muille tahoille, jotka tietoa uudesta työsuhteesta tarvitsevat.

Konsulttien kanssa tehdystä projektista erillään tutkittiin Hartelassa myös matka- ja kululaskujen siirtämistä sähköiseen kiertoon. Tämä vähentäisi manuaalista työtä sekä paperitulosteita. HRM-ohjelmiston toimittaja esitteli Webinaarissa heidän matka- ja kululaskuohjelmistoaan, johon on mahdollista rakentaa monenlaista automatiikkaa. Ohjelmassa kuitit voitiin liittää laskuun ottamalla niistä kuva älypuhelimella, verottajan vahvistamat verovapaiden korvausten arvot päivittyvät automaattisesti vuosittain ja oikeat kirjanpidon tilit tulevat automaattisesti kululajien takaa. Hartela konsernissa on kuitenkin vuositasolla, niin vähän matka- ja kululaskuja, ettei näiden käsittelyyn mene merkittävästi aikaa. Lisäksi on tiedossa, että HRM-ohjelmiston toimittaja julkaisee pian kevyemmän matka- ja kululaskuohjelma, joka on myös kustannuksiltaan halvempi. Todennäköisesti kevennetty matkalaskuohjelma on oikea vaihtoehto Hartelalle.

7.4.2 Esimiesten dashboard ja uudistettu raportointi

Henkilöstöhallinnon kehitysprojektin yksi tavoitteista oli tuottaa esimiehille jatkossa entistä parempia ja visuaalisempia raportteja, joissa on juuri sellaista tietoa mitä he työssään tarvitsevat. Toisena tavoitteena oli aktivoida esimiehiä siihen, että he voivat myös itse hakea HRM-järjestelmästä tietoa alaisistaan. Hieman yllättäen kehitysprojektin aikaisissa esimiesten haastatteluissa nousi esille se, että esimiehet eivät olleet tietoisia siitä, mitä kaikkea tietoa he pystyvät itse henkilöstöhallinnon järjestelmästä katsomaan. Ohjelma oli jäänyt monelle etäiseksi ja esimiehet kokivat tarvitsevansa enemmän opastusta ohjelman käytöstä. Jatkossa henkilöstöhallinnossa täytyy kehittää toimintaa niin, että taloon tulevat uudet esimiehet saavat riittävän opastuksen henkilöstöohjelmistosta.

Asiantuntijoiden ehdotuksena oli, että laadukkaampaa raportointia varten lähdetään Hartelassa kehittämään henkilöstöanalytiikkaa erillisen tietovaraston avulla. Erilliseen tietovarastoon tietoa tuodaan sekä HRM-järjestelmästä että talouden järjestelmästä. Yhdistämällä talouden tietoja henkilöstöhallinnon tietoihin, saadaan esimiehille uudenlaista, syvällisempää informaatiota. Tavoitteena on esittää tietoa HR-dasboardina, jolloin esimiehellä on yhdellä näkymällä mahdollista tarkastella kaikkia hänen työnsä kannalta keskeisiä henkilöstöliitännäisiä tietoja.

Projektin alkuvaiheessa seurattiin neljän kuukauden ajan raportteja, joita palkkahallinnosta pyydettiin. Seurannassa nousi esiin kahdenlaiset raportit: listaukset palkkatiedoista sekä raportit henkilöstön työmaista ja kustannuspaikoista. Näihin tarpeisiin pyritään vastaamaan projektin kolmannessa vaiheessa ja muodostamaan valmiit raportit,

joita esimiehet voivat itse tehdä, kun he tietoa tarvitsevat. Raportointia tullaan myös automatisoimaan niin, että tietyt vakioraportit tuotetaan sovittuna ajanhetkenä automaattisesti.

7.4.3 Kustannusjakojen tekeminen

Projektin alussa avattiin palkanlaskijoille taulukko, johon heidän piti kirjata palkanlaskennassa havaitut virheet. Tällä haluttiin saada esiin mahdolliset toistuvat virhetilanteet, jotta voitaisiin miettiä keinoja millä virheiden määrää voitaisiin vähentää. Merkintöjä tähän taulukkoon tuli valitettavan vähän, mutta siitä huolimatta voitiin havainnoida, että yleisin palkanmaksuun liittyvä virhe kuukausipalkoissa oli se, että palkka oli kirjautunut väärälle projektille. Siitä seurannaisena myös matkakorvaukset sekä muut projektiin liittyvät lisät olivat väärin.

Konsultointiyrityksen järjestelmäasiantuntijan kanssa pohdittiin sitä, miten palkkojen kohdistusta oikeille projekteille voitaisiin parantaa. Tällä hetkellä työmaalla työskentelevät toimihenkilöt täyttävät kuukausittain sähköistä työaikailmoitusta, mutta tämän ilmoituksen perusteella kohdistuvat vain ylityöt, poissaolot ja kulukorvaukset. Toistuvaista-
pahtumat, kuten kuukausipalkka vai vastaavan työnjohtajan lisä, kirjautuvat aina sen mukaisesti, missä projektissa henkilö on kirjoilla. Jos työtä tehdään kahdelle eri projektille, vaatii se esimieheltä ilmoitusta palkkahallintoon, jolloin palkanlaskija merkitsee henkilön tietoihin prosenttiperusteisen kustannusjaon, jonka mukaisesti toistuvaista-
pahtumat jakautuvat eri kohteille. Koska työmaatoimihenkilöt ja esimiehet jatkuvasti kokevat, että ovat jo työaikailmoituksella ilmoittaneet, missä kohteessa milloinkin on työskennelty, unohtuu erillinen ilmoitus muutoksesta tehdä. Tämä aiheuttaa sen, että palkkoja joudutaan toistuvasti jälkikäteen korjaamaan projektilta toiselle.

Koska kustannusjako on kuukausipalkoissa merkittävä asia, joka työllistää ja aiheuttaa toistuvasti virheitä, oli ratkaisun löytäminen tähän tilanteeseen projektin onnistumisen kannalta keskeisessä asemassa. Tähän ei kuitenkaan projektin tiimoilta löydetty ratkaisua, joten tässä kohden täytyy miettiä muita keinoja ratkaista tilanne. Jatkotoimenpiteenä tullaan asiasta olemaan yhteydessä ohjelmiston toimittajaan, jotta heidän kanssaan tähän pystyttäisiin löytämään jokin ratkaisu.

7.4.4 Kansallisen tulorekisterin sekä EU:n uuden tietosuoja-asetuksen vaatimat muutokset

Kansallinen tulorekisteri (Katre) otetaan tämän hetkisen tiedon mukaan käyttöön vuoden 2019 alusta ja EU:n uusi tietosuoja velvoittaa yrityksiä kevästä 2018 alkaen. Selvää on, että molemmat uudistukset tulevat vaatimaan henkilöstöhallinnolta kehitystoimia, mutta tarkempaa tietoa niistä ei vielä ole. Katre tulee vaikuttamaan palkanlaskennan työtehtäviin merkittävästi, sillä tulorekisteri poistaa tarpeen monelta erilliseltä raportilta niin verottajalle, vakuutusyhtiöihin, työttömyysvakuutusrahastoon kuin Kelaanakin. Yrityksen täytyy uudistaa palkanlaskennan vuosikelloa sekä ottaa käyttöön raportointi, jolla tietoa Katreen siirretään. Vaikka projektissa haluttiin valmistautua mahdollisimman hyvin myös tuleviin haasteisiin, osoittautui valmistautuminen Katren käyttöön ottoon vielä mahdottomaksi, sillä Verohallinnolla ei ole vielä olemassa ohjeistusta tulevista vaatimuksista.

8 HARTELAN PALKKA- JA HENKILÖSTÖHALLINNON KEHITYSPROJEKTIN ARVIOINTI

Hartelan palkka- ja henkilöstöhallinnon kehitysprojektin kaksi ensimmäistä vaihetta ovat päättyneet ja käynnissä on pohdinta siitä, mitä esille tulleista asioista toteutetaan projektin kolmannessa vaiheessa. Kolmas vaihe ajoittuu vuodelle 2017, mutta tarkempaa aikataulua sen suhteen ei vielä ole sovittu. Projektin ollessa noin puolessa välissä, on hyvä suorittaa väliarviointia projektista, ja sen konsultointiosuudesta, jotta voidaan varmistaa, että projektilla ollaan menossa haluttuun suuntaan. Tämä on tärkeää myös siksi, että projektin suurimmat kustannukset realisoituvat kolmannessa vaiheessa. Kolmannessa vaiheessa tehtävillä toimenpiteillä vaikutetaan myös siihen, millaisia käyttökustannuksia Hartelan henkilöstöhallinnossa on jatkossa.

Projektin onnistumisen arvioinnin tulee olla sekä formatiivista että summatiivista arviointia. Formatiiivisessa arvioinnissa tarkastellaan prosessin eri vaiheiden onnistumista ja summatiivisessa arvioinnissa projektin tuloksia ja vaikutuksia. Hartelan kehitysprojektissa tavoitteiksi asetettiin palkka- ja henkilöstöhallinnon kehittäminen digitalisaatiota hyödyntämällä niin, että manuaalista työtä saadaan mahdollisuuksien mukaan vähennettyä ja automatisaatiota lisättyä. Myös henkilöstöraportointi oli tarkoitus saattaa uudelle tasolle. Toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan projektin onnistumisen arviointi tehdään itsearviointina, jolloin arviointiin osallistuvat projektissa mukana olleet henkilöt.

8.1 Projektin ensimmäisen ja toisen vaiheen arviointi

Projektin ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa käytiin läpi palkka- ja henkilöstöhallinnon rakenne, tehtävät ja solmukohdat. Ensimmäisen vaiheen toimenpiteet tehtiin tutkijan ja palkkahallintotiimin havaintojen perusteella ja toisessa vaiheessa tietoa kerättiin ulkopuolisten konsulttien haastatteluiden ja havainnointien kautta. Projektin onnistuneisuutta arvioitaessa, tulee ottaa huomioon myös konsulttiprojektin arviointi ja se on tässä tutkimuksessa osana prosessin itsearviointia. Kuten kappaleessa kuusi todettiin, konsultointiprojektin arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota myös siihen, miten hyvin konsultit sopeuttivat oman toimintatapansa meneillään olevan projektin vaatimuksiin. Hartelan projektin konsulttityöskentelyssä näkyi alusta loppuun se, että konsultit ovat tottuneet hoitamaan myös palkanlaskennan ulkoistuksia. Jo alkukartoituksia tehtäessä

kysymyspatteristo oli sama, mitä käytetään palkanlaskennan ulkoistusprojekteissa, eikä kysymykset näin ollen tuntuneet kaikilta osin mielekkäiltä. Tässä projektissa kyse ei ollut ulkoistuksesta, joten kartoituskysymykset eivät kaikilta osin palvelleet kovinkaan hyvin tätä projektia.

Konsultit haastattelivat palkka- ja henkilöstöhallinnon lisäksi myös Hartelan työsuhte-esimiehiä. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina ja niihin poimittiin mukaan niin työmaalla työskentelevien kuin toimistolla työskentelevien henkilöiden esimiehiä. Haastatteluiden tavoitteena oli saada esimiesten mielipide ja näkemys siihen, mitä he Hartelan henkilöstöhallinnolta haluavat ja millaista raportointia he työssään tarvitsevat. Ennakko-oletuksista poiketen haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehillä oli todella vähäiset tiedot Hartelassa käytössä olevasta HRM-ohjelmasta ja siitä, mitä tietoja ohjelmassa jo nyt on heidän käytössään. Haastatteluiden selkeänä viestinä voidaan pitää sitä, että esimiesten perehdytys ohjelmaan ei ole ollut riittävä. Tästä syystä myös varsinaiset kehitystoiveet jäivät melko vähäisiksi.

8.1.1 Prosessiarviointi itsearviointina

Toimintatutkimukselle ominaisesti projektin prosessiarviointi suoritettiin itsearviointina. Tutkija laati kyselylomakkeen, johon Hartelassa projektiin osallistuneiden henkilöiden oli tarkoitus vastata. Itsearviointin lomakkeella (liite 2), pyydettiin vastaajaa arvioimaan asteikkolla yhdestä viiteen seuraavia asioita:

- Avasiko projekti uusia näkökulmia palkka/henkilöstöhallintoon?
- Huomioitiinko projektissa oman työsi ongelmat?
- Miten yhteistyö konsulttien kanssa sujui?
- Miten yhteistyö Hartelan tiimin sisällä sujui?
- Vastasiko projekti odotuksiin joita sinulla oli oman työsi kannalta?
- Ovatko toimintatavat muuttuneet projektin seurauksena?
- Lisääkö projekti konsulttiriippuvuutta tulevaisuudessa?
- Mahdollistaako projekti itsenäisemmän työskentelyn jatkossa?

Kysymykset ryhmiteltiin kolmeen osaan sen mukaisesti käsittelivätkö ne projektin ennakko-odotuksia, toimintaa projektin aikana vai projektilla saatuja tuloksia. Kysymyksiin vastattiin asteikolla 1–5, joista yksi tarkoitti, että kysymys ei ole toteutunut lainkaan tai on toteutunut huonosti. Arvosteluasteikon numero viisi tarkoitti, että kysymys on toteu-

tunut erinomaisesti tai paljon. Kolmesta projektiin osallistuneesta kahdelta saatiin vastaus kysymyksiin. Kuten kappaleessa kuusi käytiin läpi, itsearvioinnin haaste on aina siinä, etteivät kaikki halua lähteä arviointia tekemään, koska se koetaan liian henkilökohtaiseksi.

Saadut itsearvioinnit (2 kpl) vastasivat toisiaan suurelta osalta. Molemmat vastanneet näkivät projektin avanneen uusia näkökulmia jonkin verran (keskiarvo 3). He kokivat myös projektin vastanneen odotuksiin, joita vastaajilla oli projektista (keskiarvo 3,5). Yhteistyö sekä konsulttien että yrityksen muiden henkilöiden kanssa oli sujunut hyvin tai erinomaisesti (keskiarvo 4,5 ja 5).

Projektin saavutuksista vastaajat näkivät projektin kytkevän huomioon omien töiden ongelmakohtia hyvin (keskiarvo 4,5). Toimintatavat näyttivät vastaajista myös muuttuneen jonkin verran (keskiarvo 3). Molemmat vastaajat kokivat projektin sekä kasvattaneen konsulttiriippuvuutta (keskiarvo 3,5) että lisänneen mahdollisuutta itsenäiseen työntekoon (keskiarvo 3,5). Konsulttiriippuvuuden kasvu selittynee mahdollisella ulkoistetulla HR-analytiikalla ja tietovarastolla. Tunne itsenäisemmän työnteon mahdollisuudesta saattaa olla seurausta projektin kautta kasvaneesta järjestelmäosaamisesta.

Itsearvioinnin perusteella projekti on täyttänyt odotukset ainakin osin. Arvioinnissa parhaiten näyttää onnistuneen yhteistyö, joka kertoo osaltaan sekä työyhteisön ilmapiiristä että konsulttien ammattitaidosta. Toimintatapojen muutos näyttää kyselyn perusteella olevan vielä kesken vastaajien mielestä, vaikka osa muutoksista onkin jo toteutunut. Kysely osoittaa henkilöstöosaston kokevan itsensä kyvykkäämmäksi hoitamaan työtehtäviä, mutta myös konsulttiriippuvuuden nähdään kasvaneen.

8.1.2 Projektin toisen vaiheen kustannukset

Projektiin lähdettiin kesken vuoden ilman, että projektista syntyviä kustannuksia oli huomioitu yrityksen budjetissa. Konsulttien käytöstä aiheutuvat kustannukset hyväksyttiin konsernin johtoryhmällä, jolloin saatiin lupa käynnistää projekti. Arvioiduista kustannuksista suurin osa, noin 90 000 €, painottuu kuitenkin vuoteen 2017 ja ne on huomioitu vuoden 2017 budjetissa. Projektin ensimmäisestä vaiheesta ei aiheutunut mainittavia kustannuksia. Ohjelman toimittajan rakentamasta liittymästä Exelin sisänlukua

varten maksettiin muutama sata euroa ja muutoin kustannukset tulivat siitä, että tutkijan työaika kiinnittyi tähän projektiin.

Projektin toisessa vaiheessa ulkopuoliset konsultit tulivat mukaan projektiin. Konsulttien kartoitustyöstä ja kehittämis ehdotuksista maksettiin projektin toisessa vaiheessa 15 000€. Tämän lisäksi kustannuksena tulisi ottaa huomioon se, että konsulttipäivät sitoivat henkilöstöhallinnon resursseja. Kartoitustyön vaiheesta riippuen konsulttipäivät sitoivat henkilöstöhallinnosta kolmesta viiteen ihmistä koko päiväksi. Kustannusta tälle voidaan laskea projektin toisen vaiheen osalta 5 000€. Tämän lisäksi Hartelan tulee palkata vielä HRM-ohjelman toimittajan konsultti yhdeksi päiväksi, jotta automaattinen kustannusten jako saadaan toteutettua. Siihen kustannusta tulee noin 1 300€. Yhteensä toisen vaiheen kustannukset olivat 21 300€.

Projektin toisen vaiheen kustannukset olivat noin 0,07% Hartela konsernin vuotuisesta palkkakustannuksesta kertakustannuksena aikaansaaden alhaisemman kulurakenteen tuleville vuosille. Kulua ei näin mitattuna voida pitää merkittävänä kustannuksena. Tällä kustannuksella saatiin käytyä henkilöstöhallinnon prosessi läpi ja päivitettyä HRM-ohjelmassa käytettyjä ominaisuuksia. Samalla esimiesten haastatteluissa tuli esiin koulutuksen puute HRM-järjestelmään. Lisäksi kustannusten jako saadaan automatisoitua ja tätä kautta manuaalisen korjaamisen tarve vähenee merkittävästi. Toisen vaiheen lopputuloksena saatiin myös listaus siitä, millaisia kehitystoimia Hartelassa voitaisiin tehdä ja miten raportointia voitaisiin parantaa ja visualisoida.

8.2 Suunnitellun jatkokehitysprojektin kustannusanalyysi ja riskit

Digitalisaatioon siirryttäessä tulee ottaa huomioon investointikustannusten lisäksi ratkaisujen käyttökustannukset. Sähköinen arkistointi, sähköinen rekrytointi ja HR:n dashboard ovat kaikki palveluita, joita Hartela on ostamassa ulkopuoliselta toimittajalta. Sähköisen arkistoinnin käyttöönotosta on jo päätetty ja se otetaan käyttöön vuoden 2017 alusta. HR:n dashboard on isona osana sekä konsulttien toteuttaman projektin kustannusta vuonna 2017 että tulevaisuuden käyttökustannusta. Sähköiseen arkistointiin, rekrytointiin ja HR:n dashboardiin liittyy tietty kiinteä kuukausihinta. Päätöstä tehtäessä tulee siis laskea, että mikä on toiminnon kustannus nyt ja mikä se tulee olemaan muutoksen jälkeen. Lisäksi näissä kaikissa toiminnoissa tulee ottaa huomioon se, että tukeuduttaessa näissä ulkoisiin toimittajiin, menettää yritys mahdollisuuden itse täysin hallita näitä asioita ja niistä syntyviä kustannuksia.

Vuodelle 2017 sijoittuvan toteutusprojektin kustannusarvio on 90 000€. Siitä suurin osa kohdistuu ulkopuolisten konsulttien työlle, noin 10 000€ kohdistuu rekrytointiosion käyttöönoton kustannuksiin ja 7 000€ sähköisen arkiston käyttöönottoon. Ennen siirtymistä kehitysprojektin toteutusvaiheeseen, tulee Hartelassa määritellä kuinka paljon investointiin ollaan valmiita sijoittamaan ja mitkä asiat ovat sellaisia, jotka koetaan tarpeelliseksi toteuttaa. Tehtäessä päätöstä toteutettavista ratkaisuista tulee ottaa huomioon, mitä muutoksella saadaan aikaan ja mitä todellista hyötyä siitä on liiketoiminnalle tai henkilöstöhallinnolle. Vaarana kehitysprojekteissa on, että kehitystä tehdään kehityksen vuoksi, eikä todellisten liiketoiminnan hyötyjen takia.

8.2.1 Sähköisen arkiston investointi

Sähköisen arkistoinnin hankinnasta aiheutuvaa 7 000€ kustannusta voidaan perustella sillä, että Hartelassa ollaan nyt tilanteessa, jossa toimiston yhteydessä oleva fyysinen arkisto on täynnä ja uutta arkistointitilaa tarvitaan. Koska tilaa ei omassa omistuksessa ole, joudutaan tila joko ostamaan tai vuokraamaan ja tästä aiheutuu lisää kustannuksia. Arkistoksi ei myöskään kelpaa mikä tahansa tila, vaan sille on laissa omat vaatimuksensa, joita jo käsiteltiin luvussa seitsemän. Sähköisen arkiston käyttökustannukset, sisältäen pilvipalvelun, ovat noin 500€ kuussa. Tilan vuokran lisäksi säästetään sähköisen arkiston käytöllä paperia ja arkistointiin kuluva-aikaa. Paperitulosteiden vähentymisellä voidaan nähdä myös ekologisia vaikutuksia.

8.2.2 Rekrytointiohjelmiston investointi

HRM-ohjelmiston rekrytointiosion käyttöönotosta ei ole vielä tehty päätöstä, mutta se todennäköisesti tullaan hankkimaan. Hankintaa voidaan perustella sillä, että rekrytointista on lisenssi hankittu jo vuosia sitten, mutta varsinainen käyttöönotto on jäänyt tekemättä. Rekrytoinnin hallintaa varten ei ole tällä hetkellä olemassa työkalua lainkaan, joten tämä hankinta tulee merkittävästi vähentämään hakemuksia käsittelevän henkilöstöjohtajan työkuormaa. Hartelaan tulee satoja hakemuksia vuodessa ja tällä hetkellä hakemukset tulevat kaikki henkilöstöjohtajan sähköpostiin. Rekrytointiohjelmassa ne voidaan automaattisesti ohjata oikeille henkilöille. Rekrytointiosio tulee myös vähentämään kaksinkertaista työtä, koska sähköisesti jätetystä hakemuksesta saadaan suoraan palkattavan henkilön perustiedot HRM-järjestelmään. Investoinnin hankintakus-

tannus on 10 000€, mutta tässäkin tulee huomioida myös vuotuinen ylläpidon ja käyttö-tuen kustannus 3 000€.

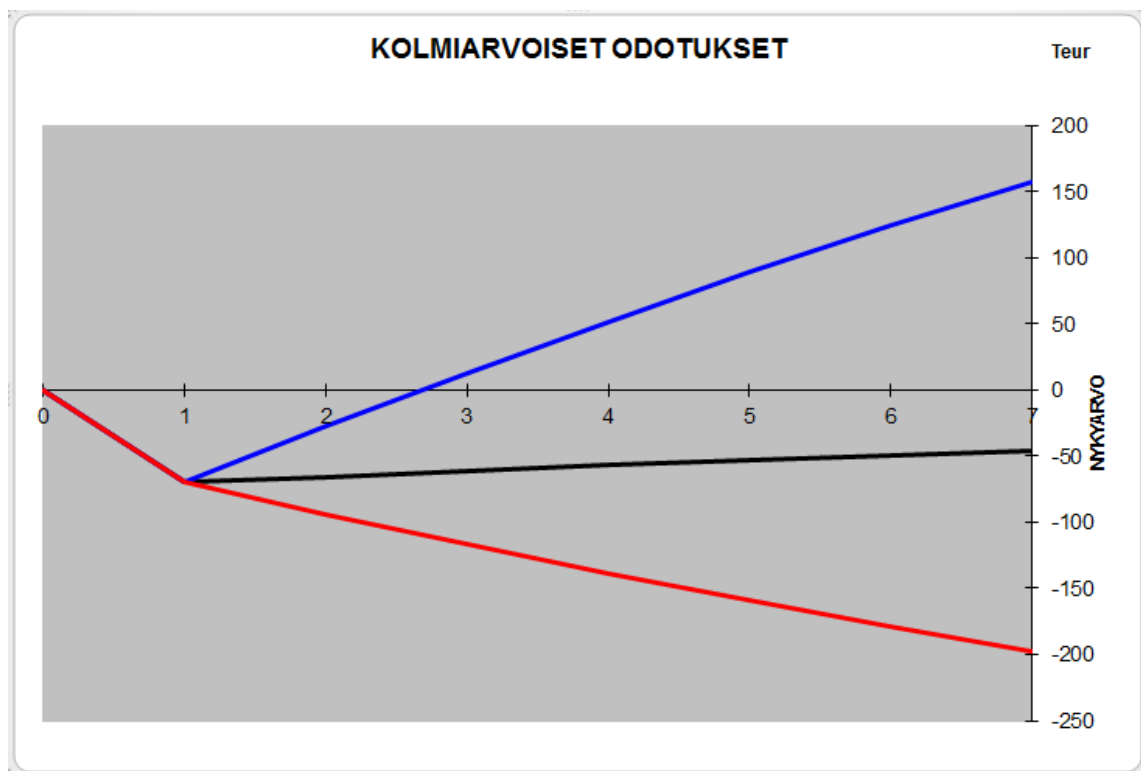
8.2.3 HR-analytiikan investointi

Isoon projektiin lähdetessä tai uutta IT-ohjelmaan hankittaessa tulisi yrityksen tehdä investointilaskelma, jonka perusteella investoinnin kustannusvaikutuksia voidaan arvioida. Vuodelle 2017 sijoittuvasta konsultointiprojektista, jonka kustannus suurelta osin tulee HR-analytiikan ja dashboardin käyttöönotosta, tehtiin tämän tutkimuksen puitteis-sa investointilaskelma. Laskelmassa on huomioitu vain konsulttien tarjoamien kehitys-toimien kustannus 70 000€, oletettu investoinnin käyttöajaksi seitsemän vuotta ja las-kentakorkokannaksi 5%. Laskentakoron soveltuvuus on tarkastettu konsernin rahoitus-johtajalta. Arvio käyttöiästä on lyhyt, mutta tänä päivänä yritykset, ja varsinkin ohjelmis-tot, muuttuvat niin nopealla syklillä, ettei tällaiselle investoinnille voida perustellusti odottaa merkittävästi pidempää käyttöikää. Käyttöiän arvioinnin lisäksi investointilas-kelmassa tulee arvioida saavutettavien rahallisten hyötyjen suuruus eli investoinnin tuotot ja investoinnilla saatavat säästöt.

Paremmen HR-analytiikan avulla voidaan olettaa lisättävän yrityksen tehokkuutta, kas-vattamalla esimiesten tietoisuutta oman tiiminsä nykytilanteesta, mm. rekrytoinnin kus-tannuksista, henkilöstön vaihtuvuudesta, poissaolopäivistä ja niistä aiheutuvista kus-tannuksista. Pelkkä tietoisuus henkilöstön tilasta ei tosin vielä riitä kasvattamaan te-hokkuutta, vaan tämän lisäksi esimiehillä pitää olla tieto siitä, miten he voivat henkilös-tölukuja parantaa. Paremmalla HR-analytiikalla saatavien tuottojen määrää on erittäin vaikea arvioida investointilaskelmaan. Jotta asiaa saadaan konkretisoitua, voidaan tuottojen suuruutta arvioida vertaamalla niitä yrityksen vuotuisiin sairauspalkkoihin. Investoinnista ei oleteta saatavan tuottoja vain sairauslomien vähenemisen myötä, mutta mitattavuutensa takia sairauspalkkoja käytetään vertailupisteenä tuottojen suu-ruutta arvioitaessa. Palkkakustannusten ollessa vuodessa noin 32 000 000€, on saira-uspalkkojen osuus tästä 1,69% eli 540 000€. Jos sairauspalkkoja saadaan vähennettyä 6,00%, syntyy yritykselle vuodessa säästöä 30 000€. Jotta säästöä saataisiin 70 000€, tulee sairausajan palkkoja saada pienennettyä 13,00%. Käytännössä 13,00% vähene-minen sairauslomissa ei vaikuta realistiselta.

8.2.4 Investointilaskelma

Investointilaskelmassa tutkittavana olevaa investointia on arvioitu kolmella eri tuotto-odotuksella. Tuottoja on arvioitu optimistisesti, realistisesti sekä pessimistisesti. Tulokset ovat nähtävissä seuraavassa kuviossa (Kuvio 7). Kaikissa vaihtoehdoissa on oletus, että tulevan kehitysprojektin seurauksena palkkahallinnosta saadaan vähennettyä kaksi työpäivää kuukaudessa. Tästä saadaan säästöä 4 800€ vuodessa. Tämän lisäksi on arvioitu investoinnista saatavia tuottoja. Kuviossa punaisella viivalla näkyy pessimistisin arvio jonka mukaan investoinnista ei säästyneen kahden kuukausittaisen työpäivän lisäksi saada muita tuottoja. Musta viiva kuvaa tilannetta, jossa tuotoiksi oletetaan 30 000€ vuodessa. Sinisen viivan tilanteessa vuotuisiksi tuotoiksi on arvioitu 70 000€.

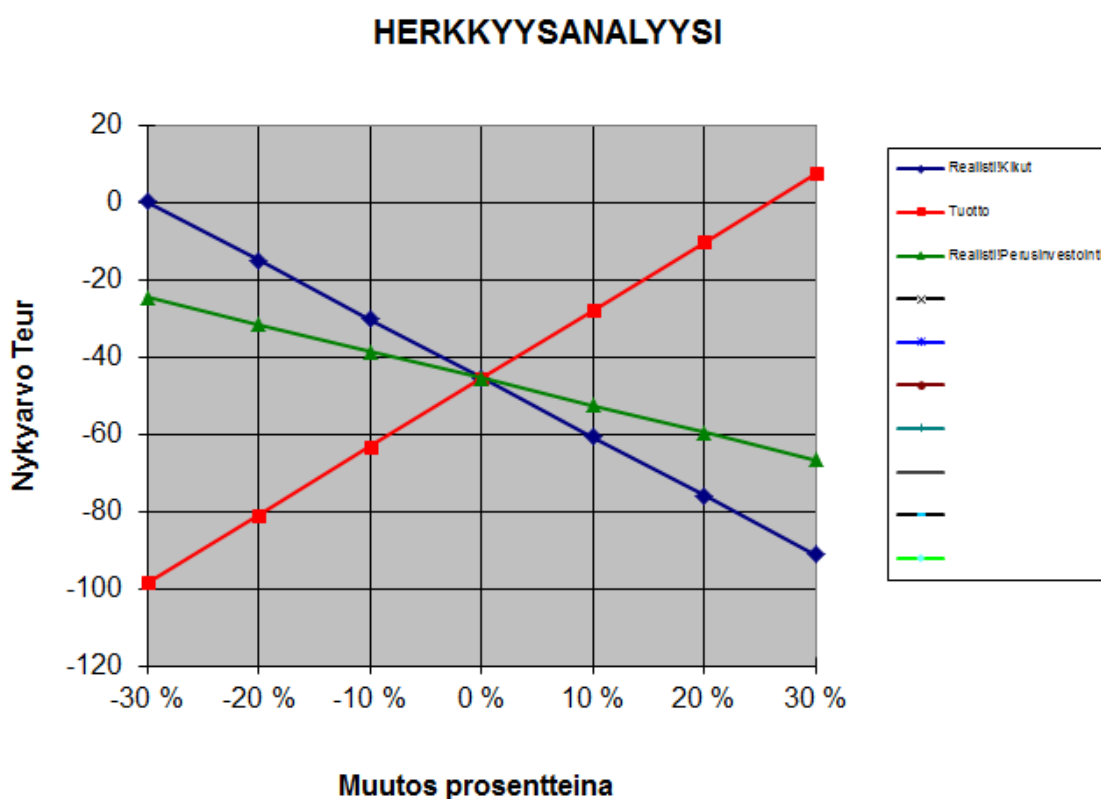


Kuvio 7. Kehitysprojektin tuotto-odotukset.

Kuviosta voidaan havaita, että 70 000€ vuotuisella tuotto-odotuksella investointi muuttuu lähellä kolmatta vuotta kannattavaksi. Investoinnin nykyarvo pysyy negatiivisena investoinnin käyttöiän ajan sekä realistisella että pessimistisellä tuotto-olettamalla.

Realistisella 34 800 € tuotto-odotuksella investoinnin nykyarvo on -50 000€ ja pessimistisellä 4 800€ tuotto-odotuksella investoinnin nykyarvo on -200 000€.

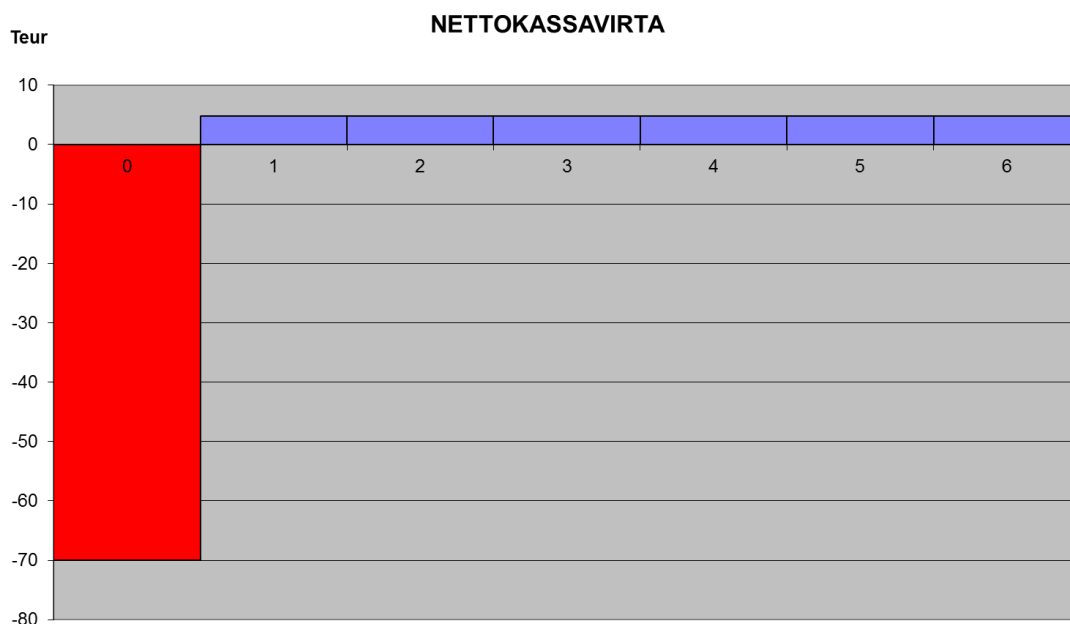
Kuviossa Kuvio 8 on esitetty investoinnin herkkyyssanalyysi realistisen tuotto-oletuksen mukaan. Herkkyyssanalyysillä kuvataan investoinnin tuoton, kiinteiden kulujen sekä investointikustannuksen muutoksen vaikutuksen investoinnin nykyarvoon. Kuviossa kiinteät kustannukset ovat sinisellä viivalla, tuotto punaisella ja investointikustannus vihreällä.



Kuvio 8. Investoinnin herkkyyssanalyysi.

Herkkyyssanalyysistä nähdään, että tuoton prosentuaalinen muutos aikaansaa hieman suuremman muutoksen nykyarvoon kuin mitä käyttökulujen muutos. Toisaalta käyttökustannukset reagoivat muutokseen herkemmin kuin investoinnin peruskustannus. Pienennettäessä käyttökustannuksia 10% pienentävät ne voimakkaammin tappion määrää, kuin jos perusinvestoinnin kustannusta pienennetään 10%. Tämä johtuu kulujen suuruudesta. Vuotuiset käyttökustannukset ovat 30 000€ ja investointikustannus 70 000€.

Kuviossa Kuvio 9 on esitelty investoinnin nettokassavirta. Nettokassavirta kertoo investoinnin kassavirran, kun investoinnin tuotoista on vähennetty kustannukset. Laskelma kuvaa realistisen tuotto-odotuksen tilannetta, jossa tuotoiksi on arvioitu 34 800€ vuodessa.



Kuvio 9. Investoinnin nettokassavirta.

Kuviossa investointihetken kustannus on 70 000€ ja vuosittainen käyttökustannus on 30 000€. Tuotoiksi ja säästöiksi on arvioitu 34 800€. Tätä kautta vuotuiseksi nettokassavirraksi saadaan 4 800€. Jos tuottoja saadaan enemmän, nostaa se suoraan kassavirran määrää.

Investointilaskelman haasteena on se, että tuotto-odotusten arvioinnin lisäksi myös kustannuksissa on epävarmuutta. Investoinnin käyttökustannukset ovat sidottuja ulkopuoliseen toimijaan, jolloin yrityksellä ei ole täyttä hallintaa siitä miten kustannukset kehittyvät. Toinen riski tulee siitä, että ei voida varmasti tietää, kauanko HR-analytiikan ohjelma tällaisena on käytettävissä. Ohjelmat kehittyvät vauhdilla ja vaikka ohjelman käyttöä on tässä arvioitu seitsemän vuotta, saattaa tilanne viiden vuoden päästä olla se, ettei HR-analytiikkaa tässä muodossa enää tarjota. Kolmantena riskinä voidaan pitää sitä, että investointilaskelma ei vaikuta siihen, miten esimiehet käyttävät uutta HR-analytiikkaa. Esimiehillä tulee olla jokin tavoite, jonka vuoksi he lähtevät muuttamaan toimintaansa saadun henkilöstötiedon perusteella. Esimiehillä tulee olla mahdol-

lisuus vaikuttaa henkilöstölukuihin, sekä myös osaaminen siihen, miten lukuihin voidaan vaikuttaa. Toisaalta, jos investoinnilla pystytään saavuttamaan yli 74 800€ tuotot ja säästöt, on investointi kolmannelta vuodelta eteenpäin kannattava.

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mitä toimintoja Hartela konsernin palkka- ja henkilöstöhallinnossa voidaan digitalisoida ja miten henkilöstöraportointia voidaan parantaa. Koska kysymyksessä oli toimintatutkimus, muutoksia myös toteutettiin tutkijan toimesta. Tutkimuskysymykset olivat: Mitä toimintoja yrityksessä voidaan hoitaa digitaalisesti? Mitä toimenpiteitä digitalisaatio yritykseltä vaatii? Miten yrityksen tulee muuttaa toimintaansa, jotta raportointia saadaan parannettua?

Kehitysprojektin ensimmäisessä vaiheessa keskityttiin palkkahallinnon toimien läpikäymiseen ja digitalisoimiseen mahdollisuuksien mukaan. Toisessa vaiheessa henkilöstöprosessin läpikäyntiä jatkettiin yhdessä ulkopuolisten konsulttien sekä järjestelmäasiantuntijan kanssa. Lähtökohtaisena ajatuksena oli kehittää palkka- ja henkilöstöhallinnon toimintaa niin, että jatkossakin pystytään vastaamaan liiketoiminnan tarpeisiin. Yhtenä kannustimena projektin aloittamiselle oli HRM-ohjelman käyttöönotosta kulunut aika ja käyttöönoton jälkeisen kehitystyön puute. Nyt tarkoituksena oli ottaa ohjelmaan tulleet uudet ominaisuuden käyttöön ja saattaa ohjelman käyttö kaikin puolin ajan tasalle.

Tutkimuksen edetessä saatiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Projektin aikana manuaalista työtä saatiin vähennettyä siirtymällä Excel-tiedostojen sisäänluukuun liittymien kautta, ottamalla käyttöön sähköinen lomatietojen keräys sekä lisäämällä työntekijöiden mahdollisuutta päivittää itse omia tietojaan henkilöstöhallinnanjärjestelmään. Jälkikäteen voidaan todeta, että tutkimuksen alussa olisi pitänyt mitata, paljonko aikaa manuaaliseen työhön palkkakaussittain menee, jolloin tapahtunut muutos olisi voitu osoittaa selkeästi. Nyt muutokseksi arvioitiin kahden työpäivän säästö kuu-kaudessa. Selvää kuitenkin on, että suuria kustannussäästöjä palkkahallinnon digitalisaatiosta ei saada, vaan hyödyt ovat ennemminkin laadullisia.

Kehitysprojektissa lähdettiin tavoittelemaan myös syvällisempää ja visuaalisempaa henkilöstöraportointia. Raportoinnin tarpeita selvitettiin esimiehiä haastatteleamalla. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina, jotta haastatteluissa saatiin aikaan myös vuoropuhelua. Haastatteluvaiheessa kävi selvästi ilmi, että esimiehillä oli paljon vähemmän tietoa ja käyttökokemusta konsernin HRM-ohjelmistosta, kuin mitä henkilöstöhallinnossa oli oletettu. Haastatteluiden perusteella esimiehet kokivat ensisijaisesti tarvitsevansa koulutusta ohjelmiston käytöstä. Tämä näkyi myös siinä, mitä esimiehet

toivoivat raportoinnilta saavansa. Monet heidän toivomansa asiat, kuten ajantasainen tieto vuosilomista, on jo nyt heidän saatavillaan, kunhan he vain osaavat katsoa tiedon järjestelmästä.

Kehitysehdotuksena ehdottaisin, että Hartelassa aloitettaisiin säännöllisesti uusien esimiesten perehdytys henkilöstöjärjestelmän käyttöön. Koulutuksia voitaisiin pitää muutaman kerran vuodessa ja niihin koottaisiin aina esimerkiksi edellisen kolmen kuukauden aikana taloon tulleet esimiehet. Koulutus voitaisiin järjestää videoneuvottelulaitteiden avustuksella, jolloin koulutukseen osallistuminen olisi mahdollista toimipaikasta riippumatta. Samalla saataisiin esitettyä käytännössä, miten ohjelma toimii. Tällöin opetus olisi selkeämpää ja ratkaisut kaikkiin ohjelman käytöstä esiin nouseviin kysymyksiin, voitaisiin esitellä käytännössä. Muina kehitystoimina tulevaisuuteen ehdottaisin sähköisen allekirjoituksen sekä turvattujen sähköpostin lähettämisen mahdollistamisen. Molempia tarvitaan digitaalisessa palkka- ja henkilöstöhallinnon prosessissa.

Syvällisemmän ja visuaalisemman raportoinnin toteuttaminen jäi kokonaisuudessaan vuodelle 2017. Konsulttien näkemyksen mukaan raportoinnin parantamisen avaintekijä on erillisen tietovaraston avulla toteutettava henkilöstöanalytiikka. Henkilöstöanalytiikassa henkilöstöhallinnon tietoja yhdistetään liiketoiminnan lukuihin ja tätä kautta saadaan uudenlaista tietoa henkilöstöön ja sen tuottavuuteen liittyen. Analytiikalla on varmasti saatavissa joitain liiketoimintaa hyödyttäviä tietoja, mutta millä hinnalla? Analytiikan toteuttaminen projektissa mukana olleen konsultointiyrityksen esittämällä tavalla tarkoittaa merkittävää kuukausittaista kustannusten nousua, sekä yrityksen sitomista ulkopuoliseen toimijaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aina jos raportointiin halutaan tehdä jokin muutos, täytyy olla yhteydessä ulkopuoliseen toimittajaan, joka tekee tarvittavat muutokset — ja myös laskuttaa niistä.

Investointilaskelman avulla voitiin todeta, että HR-analytiikan käyttöönotolla pitäisi saada noin 70 000 € vuotuinen tuotto, jotta investoinnista tulisi kolmannen vuoden jälkeen kannattava. Kannattavuuden lisäksi tulisi huomioida se, että jos investointiin lähdetään, tulisi yrityksen varmistaa, että johtajat ja esimiehet osaavat hyödyntää uutta, syvällisempää henkilöstötietoa. Heille pitäisi myös luoda tavoitteet, joihin he pyrkivät, sekä antaa keinoja vaikuttaa henkilöstölukuihin. Esimiesten on mahdollista kasvattaa oman tiiminsä tuottavuutta sekä vähentää henkilöstön ei toivottua vaihtuvuutta, motivoimalla ja sitouttamalla. Tutkitusti esimiehet voivat kasvattaa alaistensa motivaatiota tukemalla työntekijöiden omaehtoisuutta, yhteenkuuluvuutta ja kyvykkyyttä (Deci & Ryan 2000). Pelkkä tunnuslukujen näkyminen dashboardissa ei takaa esimiesten oikeanlaisten toi-

mien oikea-aikaista suorittamista. Riskinä esimiesten dashboardissa on myös se, että alkuinnostuksen jälkeen sen käyttö unohdetaan. Investointi dashboardiin on siis riski, koska samalla on sitouduttava esimiesten työskentelytavan muutokseen, jotta investointi olisi kannattava.

Kehitysehdotuksena Hartelassa voitaisiin harkita ulkoistetun dashboard-mittariston kehityksen rinnalle vaihtoehtoa, jossa palkkahallinnon osa-aikainen henkilö muutettaisiin täysipäiväiseksi ja hänen vastuulleen annettaisiin henkilöstöanalytiikan toteuttaminen. Kustannuksiltaan tämä olisi korkeintaan samaa tasoa ulkopuolisen yrityksen tuottaman analytiikan kanssa ja hallinnollisesti raportointi pysyisi edelleen yrityksen omissa käsissä.

Konsultointiprojektin positiivisiin vaikutuksiin voidaan lukea se, että konsulttien kautta projektiin saatiin myös ulkopuolista näkökulmaa. Ulkopuolisen mukana olo helpotti myös aikatauluissa pysymistä sekä selkeytti kokonaisuutta, koska konsulteilla oli valmiina runko, jonka mukaisesti projektissa edettiin. Ilman ulkopuolista toimijaa ei HRM-järjestelmää olisi käyty niin perusteellisesti läpi, kuin mitä nyt käytiin. HR-analytiikka ja dashboardit olivat Hartelassa entuudestaan vieraita, joten ymmärrys niistä syveni projektin aikana huomattavasti. Selkeänä miinuksena konsultointiprojektissa oli se, ettei löydetty ratkaisua kustannusjakojen automatisointiin, eikä rekrytointiosiota pystytty ottamaan käyttöön ilman ohjelmantoinittajan mukaantuloa.

Henkilöstöanalytiikan käyttöönotto oli isoin kokonaisuus, jota konsultit ehdottivat toteutettavaksi vuonna 2017. Muut kehitysehdotuksen olivat työmäärältään huomattavasti pienempiä ja suurin osa niistä oli sellaisia, joita Hartelassa pystytään ottamaan käyttöön ilman ulkopuolista apua. Poikkeuksena näihin olivat sähköinen arkistointi ja rekrytointiosio. Muutoin konsulttien alkukartoituksessa sekä loppuraportissa oli nähtävissä se, että he toteuttavat kehitysprojektien lisäksi myös ulkoistusprojekteja. Heillä oli selkeästi näkemys, että palkanlaskenta ja henkilöstöhallinto ovat erillisiä toimia ja heidän loppuraportistaan näkyy linjaus siitä, miten palkanlaskennan tehtäväkenttää yritetään raamittaa selkeämmin, tiukentaa linjaa asiakaspalveluun ja siirtää tehtäviä esimiesten vastuulle.

Toimintatutkimukselle ominaisesti projektin onnistumista arvioitiin itsearvioinnin kautta. Arviointi suoritettiin tutkijan tekemän lomakkeen avulla, arviointiasteikon ollessa 1–5. Lomake lähetettiin Hartelan puolesta projektissa mukana olleille henkilöille. Saadut vastaukset olivat lähellä toisiaan. Pääosin projektiin oltiin tyytyväisiä, etenkin yhteistyö

sekä tiimin sisällä että konsulttien kanssa oli toiminut hyvin. Projektin nähtiin muuttaneen jonkin verran toimintatapoja ja lisänneen mahdollisuutta itsenäiseen työskentelyyn tulevaisuudessa. Toisaalta konsulttiriippuvuuden nähtiin hieman kasvaneen. Itsearviointi olisi hyvä tehdä uudelleen vielä projektin kolmannen vaiheen loppuun.

Tämän tutkimuksen pohjalta ehdottaisin jatkotutkimuksen aiheeksi syvällisempää tutkimista HR-analytiikkaan ja sen vaikutuksiin. Millaisia mitattavia hyötyjä siitä on saatu ja miten esimiehet ovat ottaneet dashboardit käyttöön. Onko niistä tullut yksi aktiivisesti käytössä oleva johdon työkalu vai ovatko ne unohtuneet muutaman kuukauden käytön jälkeen.

LÄHTEET

Accenture 2015. Being digital. Embrace the future of work and your people will embrace it with you. Viitattu 13.10.2016. https://www.accenture.com/t20160919T024648__w__/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_16/Accenture-Being-Digital-Workforce-2015-Report.pdf#zoom=50.

Aktia. Viitattu 26.5.2016. <http://www.aktia.fi/fi/tilit-ja-kortit/maksut/sepa>

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Deloitte 2015. 2015 Global Human Capital Trends. Leading in the new world of work.

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The what and why of goal pursuits: human needs and self-determination of behavior. Psychological Inquiry, Vol. 11 (4), 227-268

EK 2016. Viitattu 26.5.2016 <http://ek.fi/ajankohtaista/tiedotteet/2016/05/20/ek-tutki-esineiden-internet-vetaa-osaajia-tuhannelle-heti-toita/>

Excel Dashboard school. Human resources kpi scorecard- Excel dashboard templates. Viitattu 6.11.2016. <https://exceldashboardschool.com/human-resources-kpi-scorecard-excel-dashboard-templates/>.

Hartela-yhtiöt Oy. Viitattu 6.10.2016. www.hartela.fi.

Helanto, L.; Kaisaniemi, T.; Koskinen, K.; Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto nyt. Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. ProCountor International Oy

Henkilötietolaki 22.4.1999/523, Viitattu 24.9.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>,

Innanen, A. & Saarimäki, J. 2012. Internetoikeus. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Kananen J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä. Juvenes Print.

Kananen J. 2014. Toimintatutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä. Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Koskinen, S. & Alapuranen, L. & Heino, A-M & Lehtonen, L. 2012. Henkilötietojen käsittely työelämässä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Kurb, M. 2002, Management Consulting. A Guide to the Profession. Geneva. International Labour Office.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Viitattu 24.9.2016. <http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2004/20040759>.

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Juva: WS Bookwell Oy

Mennala Hannele. Tiedolla johtamisen vallankumous käynnissä HR:ssä. Viitattu 6.11.2016. <http://www.hrviesti.fi/blogit.html?blogi=1>.

Mobiilivarmenne. Viitattu 21.10.2016. <http://www.mobiilivarmenne.fi/>.

Nivaro, H. 2004. Palkanlaskenta ei saa tökkiä. Fakta, 15.9.2004, 34.

Nyyssölä, M. 2014. Yksityisyyden suoja työsuhteessa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Rantala, L. 2016. Väitöskirja. Automated purchase order- Experiments and expectations in mid-sized manufacturing companies. Turku: Turun Yliopiston julkaisusarja, E-osa,

Salminen, M. 2009. Tietosuoja sähköisessä liiketoiminnassa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Seppänen-Järvelä, R. Prosessiarviointi kehittämissuhteissa. Opas käytäntöihin 4/2004. Sta- kes. Viitattu 4.12.2016. https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?sequence=1.

Talouselämä 2015. Digitaalisuus on vasta puoli totuutta. Viitattu 9.4.2016 <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/efima/digitaalisuus-on-vasta-puoli-totuutta-6060703>

Talouselämä 2016. Digitalisaation voittajat ja häviäjät. Viitattu 13.10.2016. <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/cisco/digitalisaation-voittajat-ja-haviajat-6553192>.

Tekniikka&Talous, 16.9.2009

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Ota oppaaksi henkilötietolaki. Viitattu 14.10.2016. http://www.tietosuoja.fi/material/attachments/tietosuojavaltuutettu/tietosuojavaltuutetuntoimisto/oppaat/6Jfq8WnQ7/Ota_oppaaksi_henkilotietolaki.pdf.

Tomi Hussi. Työkykyjohtamisen lisäarvo yritykselle. Viitattu 25.10.2016. <http://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/hussi-tyokykyjohtamisen-lisarvo-yritykselle>

Turkki, T. 2009. EVA raportti. Nykyaikaa etsimässä. Suomen digitaalinen tulevaisuus. Taloustie- to Oy.

Valtiovarainministeriö 26.4.2016a. Kansallisen tulorekisterin (Katre) perustamisesta. Viitattu 28.9.2016. http://vm.fi/documents/10623/2423177/Leinonen_Katre_Kev%C3%A4thumus_260416.pdf/bfd0ccbd-2653-4c97-97b7-bf128d565c87.

Valtiovarainministeriö 12.1.2016b. Julkishallinto valmiina digikiriin. Viitattu 1.10.2016. http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/julkishallinto-valmiina-digikiriin

Valtiovarainministeriö 3.2.2016c. Julkisia palveluita digitalisoidaan kuudella hankkeella. Viitattu 1.10.2016 http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/julkisia-palveluita-digitalisoidaan-kuudella-uudella-hankkeella.

Valtiovarainministeriö 6.11.2015. Kansallinen tulorekisteri otetaan käyttöön vuonna 2019. Viitat- tu 28.9.2016. http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/kansallinen-tulorekisteri-otetaan-kayttoon-vuonna-2019.

Valtiovarainministeriö 2.6.2016d. Lakiuudistus parantaa tietosuojaa EU:ssa. Tuore raportti an- taa suosituksia muutostyöhönsä. Viitattu 14.10.2016. http://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/lakiuudistus-parantaa-tietosuojaa-eu-ssa-tuore-raportti-uudistuksesta-antaa-suosituksia-muutostyöhönsä.

Varis, K. 2014. Pro Gradu-tutkimus. Johdon konsultointiprojektien teoreettisen arviointimallin rakentaminen asiakasorganisaation näkökulmasta sekä sisäisen tarkastuksen ja arviointilauta- kunnan mahdollisuuden tällaisen projektin arvioimiseksi Suomen kunnissa.

Verohallinto. Katso-tunniste. Viitattu 21.10.2016. https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Sahkoinen_asiointi/Katsotunnistus.

Viestintävirasto 2016. Vahva sähköinen tunnistaminen, sähköinen allekirjoitus ja varmenne.
Viitattu 28.11.2016
<https://www.viestintavirasto.fi/kyberturvallisuus/sahkoinentunnistaminenjaallekirjoitus.html>

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy

Deloitte Human Capital Trends 2015

Deloitte.

2015 Global Human Capital Trends

Leading in the
new world of work

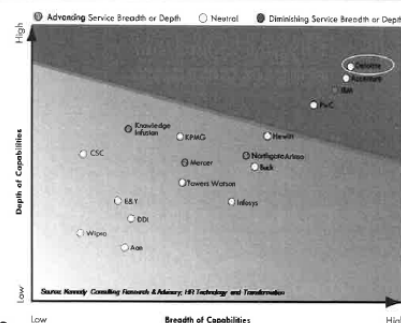
Client Presentation for: Henry Turku
Country View: Finland
Presenter: Eva.Tuominen@Deloitte.fi
Date: 25th September 2015



Copyright © 2015 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Deloitte Human Capital in brief

Deloitte is world largest professional services network with **210.000** professionals and **global leader in HR consulting** with more than **6000** Human Capital practitioners in more than **100** countries.



Deloitte Human Capital Services

Organization Transformation & Talent	HR Transformation	Actuarial Services & Advanced Analytics
Services include: - Strategic change, culture and leadership development - Organization design - Technology adoption - Talent strategies - Learning solution - Sales force effectiveness - M&A and restructuring	Services include: - HR Transformation strategy & planning - HR technology strategy - HR service delivery (including outsourcing & shared services) and workforce analytics HR Technology services include: - Oracle, Cornerstone, SAP/SuccessFactors, Workday	Services include: - Actuarial services - Financial services - Advanced analytics and modeling - Compensation and benefits - M&A and restructuring - Retirement provider services

Bersin by Deloitte **Deloitte.**

Global Human Capital Trends 2015

One of the **largest-ever** longitudinal global HR and talent studies

3,300+
Business and
HR leaders

106
countries

Unless otherwise cited, all data referenced in this presentation is from the Global Human Capital Trends 2015 survey.

3 Global Human Capital Trends 2015

Copyright © 2015 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Importance of the HR Trends

In selected regions

	Global	Finland	Nordics	Europe	China	India	Asia Pacific	North America	United States	Latin & South America	Australia	Africa
Culture & engagement	78	64	74	76	66	79	74	76	76	84	78	83
Leadership	78	67	73	74	63	81	75	80	80	82	75	84
Learning & development	74	64	71	70	65	79	71	73	72	79	70	81
Reinventing HR	71	67	71	67	56	75	68	67	66	78	75	78
Workforce capability	70	62	64	66	52	73	69	72	72	72	71	78
Performance management	68	56	62	63	51	75	65	64	64	74	67	78
Talent acquisition	68	60	63	64	52	73	65	71	71	71	64	71
Global HR & talent management	66	61	64	66	49	72	65	62	64	68	62	69
HR & people analytics	66	69	65	61	59	68	66	66	66	70	67	72
HR technology	66	74	66	64	44	67	60	68	68	70	68	67
Simplifying work	63	70	64	61	53	68	62	59	58	66	59	69
The overwhelmed employee	61	57	53	58	45	59	56	59	59	67	55	64
Diversity & inclusion	60	42	49	56	46	65	61	59	59	62	69	70
Machines as talent	55	50	50	50	45	64	53	46	46	63	46	62
People data everywhere	50	51	45	46	49	53	51	45	45	54	49	55

9 Global Human Capital Trends 2015

Copyright © 2015 Deloitte Development LLC. All rights reserved.

Itsearviointilomake



Hartelan palkka- ja henkilöstöhallinnon kehitysprojektin itsearviointi

Odotukset projektin suhteen

Avasiko projekti uusia näkökulmia henkilöstö/palkkahallintoon?
Huomioitiinko projektisissa oman työsi ongelmat?

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan						Paljon
Ei lainkaan						Erinomaisesti

Toiminta projektin aikana

Miten yhteistyö konsulttien kanssa sujui?
Miten yhteistyö Hartelan tiimin sisällä sujui?

	1	2	3	4	5	
Huonosti						Erinomaisesti
Huonosti						Erinomaisesti

Projektin saavutukset

Vastasiko projekti odotuksiin, joita sinulla oli oman työsi kannalta?
Ovatko toimintatavat muuttuneet projektin seurauksena?
Lisääkö projekti konsulttiriippuvuutta tulevaisuudessa?
Mahdollistaako projekti itsenäisemmän työskentelyn jatkossa?

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan						Paljon
Ei lainkaan						Paljon
Ei lainkaan						Paljon
Ei lainkaan						Paljon