

## OPINNÄYTETYÖ

### **HR:n osaamisen kehittämisen keinot HR- ja palkkajärjestelmän vaihdossa ja sen jälkeen**

Mari Holkko

Yhteisöpedagogi  
Työyhteisön kehittäjä  
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
(9/2022)

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

---

Tekijät: Mari Holkko

Opinnäytetyön nimi: HR:n osaamisen kehittämisen keinot HR- ja palkkajärjestelmän vaihdossa ja sen jälkeen

Sivumäärä: 53 ja 9 liitesivua

Työn ohjaaja(t): Sikke Leinikki

Työn tilaaja(t): Vantaan kaupunki

---

Työelämän digitalisaatio vaikuttaa työarkeen monella tasolla: työtehtäviä, työprosesseja ja toimintamalleja muokataan ja kehitetään jatkuvasti tietojärjestelmien muuttuessa ja kehittyessä. Muutoksiin liittyvällä osaamisen kehittämällä on merkitystä työhyvinvoinnin ja työn merkityksellisyyden näkökulmasta. Sosiotekninen näkökulma korostaa sitä, että muutos ei ole vain sopeutumista vaan aktiivista toimintaa, jossa työyhteisössä tietoisesti haetaan erilaisia tapoja kehittää järjestelmistä ja työtehtävistä muodostuvaa kokonaisuutta. Järjestelmän käytön oppiminen ja opitun soveltaminen tietyssä kontekstissa on avainasemassa, samoin oppimisen laajentaminen myös käyttöönoton jälkeiseen aikaan.

Tässä opinnäytetyössä raportoidaan kehittämistehtävä, jossa tuotetaan HR- ja palkkajärjestelmän vaihtumiseen liittyen osaamisen kehittämisen keinojen suunnitelma sekä käyttöönottovaiheeseen että järjestelmän jatkuvan kehittämisen vaiheeseen. Suunnitelman jäsentäjänä toimii työterveyslaitoksella kehitetty tietojärjestelmien osaamisen kehittämisen malli, ns. OK-malli. OK-mallissa on eritelty eri vaiheet ja osaamisvaatimukset kokonaisvaltaiseksi malliksi. Osaamisvaatimukset on jaoteltu laitetietoon, käyttötietoon ja toimintamallitietoon. Lisäksi näitä on tarkasteltu sopeutuvana ja kehitystä tukevana oppimisena.

Työn tilaajana on Vantaan kaupunki, jossa vaihdetaan henkilöstöhallinnon keskeisin järjestelmä, HR- ja palkkajärjestelmä uuteen järjestelmään syksyllä 2022. Kehittämistehtävässä rajaudutaan osaamisen kehittämisen keinoihin HR:ssä, vaikka muutos kohdistuu koko organisaatioon.

Kehittämistehtävän tuotoksena syntyi HR:n osaamisen kehittämisen keinojen suunnitelma. Siinä osaamisen kehittämisen keinoja on tarkasteltu OK-mallin mukaisesti eri vaiheissa ja osaamisvaatimusten näkökulmasta. Osaamisen kehittämistä nivottiin mukaan käyttöönotto-projektin tehtäviin, erityisesti toiminnalliseen testaukseen ja järjestelmäkoulutukseen. Suunnitelman tarkentamista jatketaan opinnäytetyön raportoinnin jälkeen.

---

Asiasanat: henkilöstöhallinto, tietojärjestelmät, käyttöönotto, osaamisen kehittäminen

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Degree Programme in Community Educator, Workplace Community Developer

---

Author: Mari Holkko

Title: Practices for HR's competence development in exchange of HR and payroll system

Number of Pages: 53 and 9 attachment pages

Supervisor(s): Sikke Leinikki

Commissioned by: City of Vantaa

---

Digitalization of working life affects on working life on many levels: work tasks, work processes and operational models are constantly modified and developed as information systems change and evolve. The development of competence related to changes is relevant to the relevance of well-being at work and work. The socio-technical perspective emphasises that change is not just adaptation but an active activity in which different ways of developing systems and tasks are consciously sought in the working community. Learning how to use the system and applying what has been learned in a given context is key, as is extending learning to the post-deployment period.

In this thesis, a development task is reported in which a plan of competence development practices related to the exchange of HR and payroll systems is produced for both the deployment phase and the phase of continuous development. The plan is structured by the model of competence development of information systems developed at the Institute of Occupational Health, the so-called OK Model. The OK model has broken down the various stages and skills requirements into a comprehensive model. Competence requirements are broken down into equipment information, usage data and operating model data. Furthermore, these have been looked at as adaptive and development-supporting learning.

The subscriber of the work is the City of Vantaa, where the most central system of human resources management, the HR and payroll system, will be switched to a new system in autumn 2022. The development task is limited to the practices of knowledge development in HR, although the change is directed at the whole organisation.

As a result of the development task, HR's plan of competence development practices was created. In it, the practices of competence development have been examined according to the OK model at different stages and from the perspective of competence requirements. Competence development was linked to the tasks of the deployment project, in particular functional testing and system training. Further refinement of the plan will continue after the thesis is reported.

---

Keywords: Human Resource Management, Information System, Implementation, Competence Development

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ, TILAAJA JA PROJEKTI .....	8
	2.1 Toimintaympäristö ja sen muutokset.....	8
	2.2 Tilaaaja: Vantaan kaupunki .....	10
	2.3 HR- ja palkkajärjestelmän käyttöönottoprojekti.....	11
3	KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ.....	15
4	TIETOPERUSTA.....	17
	4.1 Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien kehitys .....	17
	4.2 Henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri kuntasektorilla .....	18
	4.3 Käyttöönottoprojekti oppimisprosessina.....	20
	4.4 Käyttöönotto muutoksena .....	23
	4.5 Käyttöönoton osaamisen kehittämisen malli (OK-malli) .....	25
5	KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT .....	30
6	OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KEINOT ERI VAIHEISSA .....	33
	6.1 Käyttöönottoprojektin aikana .....	35
	6.2 Tuotantokäytön vaiheessa .....	42
	6.3 Yhteenvedo.....	44
7	POHDINTA .....	47
	LÄHTEET .....	50
	LIITTEET .....	54

# 1 JOHDANTO

Työelämän digitalisaatio vaikuttaa työarkeen monella tasolla: työtehtäviä, työprosesseja ja toimintamalleja muokataan ja kehitetään jatkuvasti tietojärjestelmien muuttuessa ja kehittyessä. Kyse ei kuitenkaan ole vain muutoksiin sopeutumisesta vaan siitä, että työyhteisöissä aktiivisesti ja tietoisesti haetaan erilaisia tapoja kehittää järjestelmistä ja työtehtävistä muodostuvaa kokonaisuutta.

Olen vuosia työskennellyt HR-järjestelmien käyttöönottoprojekteissa eri rooleissa, myös järjestelmätoimittajalla. Varsin moni projekti saatiin maaliin tavoitteiden mukaisesti, mutta silti asiakkaiden muuttunut arki uuden järjestelmän ja uusien prosessien kanssa vaati jatkotyöstämistä. Nämä kokemukset olivat taustalla kehittämistehtävän aiheen muotoutumisessa. Kehittämistehtävä ja sen raportointi tässä opinnäytetyössä liittyy nykyisen työnantajani järjestelmämuutokseen. Vantaan kaupunki vaihtaa yhden keskeisimmistä järjestelmistä uuteen, kun HR- ja palkkajärjestelmä vaihtuu syksyllä 2022 (Vantaan kaupunki 2022b).

HR-järjestelmien käyttöönottoon liittyy väistämättä myös osaamisen kehittämistä, koska uusi järjestelmä tyypillisesti korvaa manuaalisia tehtäviä tai muuttaa aikaisemmalla järjestelmällä toteutettuja prosesseja. Vantaan käyttöönottoprojektissa (ks. projektin esittely kappaleessa 2.3) nostan teemaan liittyviä aiheita yhteiseen keskusteluun. Keskeisenä jäsentäjänä toimii Työterveyslaitoksella kehitetty OK-malli (Tuomivaara, Ala-Laurinaho & Perttula 2019), joka on tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa tuotettu malli järjestelmien käyttöönoton eri vaiheisiin liittyvään osaamisen kehittämiseen. Mallin vahvuus on siinä, että siinä on eritelty tarvittavia erilaisia osaamisia. Lisäksi se ei keskity pelkästään käyttöönottovaiheeseen, vaan laajentaa tarkastelua myös järjestelmän kehittämisen aikaan.

HR-järjestelmän vaihdon ja osaamisen kehittämisen yhdistäminen nivoo yhteen sekä opintojani että työkokemustani. Työyhteisön kehittäjän ja aikuiskasvatustieteen opinnot antavat eväitä työhyvinvoinnin, muutoksen ja oppimisen tarkasteluun. Lukuisten käyttöönottoprojektien projektipäällikkönä olen havainnut, että käyttöönottoprojekteihin tyypillisesti sisältyvien järjestelmäkoulutusten lisäksi tarvitaan myös muita osaamisen kehittämisen keinoja, jotta asiakkaan arki uuden järjestelmän ja uusien toimintatapojen kanssa olisi mahdollisimman sujuvaa myös käyttöönoton jälkeen. Toimin nykyisin Vantaan kaupungin HR-järjestelmäpäällikkönä, joten uuden järjestelmän käyttöönotto liittyy omaan työhöni monin tavoin. Käyttöönottoprojektissa olen mukana projektin ydintiimissä ja ohjausryhmissä HR-tuoteomistajan roolissa,

käyttöönoton jälkeen uusi järjestelmä tulee olemaan keskeisin järjestelmä, jonka käyttöä ja jatkokehitystä johtamani HR-järjestelmät-tiimi tukee ja kehittää.

Opinnäytetyöni liittyy digitalisaatioon ja järjestelmien käyttöönottoihin, joista on tehty viime vuosina useita opinnäytetöitä. Piela (2018) on pro gradu -työssään tarkastellut digitoinnin, digitalisoinnin ja digitaalisen transformaation käsitteiden ja toiminnan kehittymistä. Ensimmäisenä kehittyi analogisen tiedon muuttaminen digitaaliseksi (digitointi). Teknologioiden kehittymisen myötä lisääntyi digitaalisen teknologian hyödyntäminen liiketoiminnassa ja prosesseissa (digitalisointi), kunnes laaja-alainen digitalisointi on mahdollistanut työn tuottavuuden kasvun tavalla, joka muuttaa työtä pysyvästi (digitaalinen transformatio).

Työelämän digitalisaatio tuo erilaiset järjestelmät osaksi työtehtäviä ja prosesseja, joten käyttöönottoihin liittyviä opinnäytetöitä on viime vuosina tehty eri näkökulmista. Jalovaara (2022) on pro gradussaan tutkinut toiminnanohjausjärjestelmän (ERP-järjestelmän) käyttöönottovaiheen koulutusta yksilön ja organisaation toimintana. Pennanen (2022) on opinnäytetyössään toteuttanut prosessimäärittelyn palkkahallinnon prosessin tehostamiseen uudella järjestelmällä, joka korvaa manuaalisiin Excel-taulukoihin perustuvan toimintatavan. Ahokas (2021) puolestaan on pro gradu -työssään tutkinut käyttäjänäkökulmasta esimiesten kokemuksia HR-järjestelmäudistuksesta. Käyttöönoton onnistumisen edellytyksiksi nousivat osaamisen varmistaminen, viestintä, järjestelmän käyttäjävällisyys sekä HR:n tuki.

Kyseiset opinnäytetyöt tarkastelevat käyttöönoton onnistumisen edellytyksiä, joka onkin tyyppillinen – ja hyödyllinen – lähestymistapa käyttöönottovaiheeseen. Tämä tähtää sopeutuvaan (adaptiiviseen) käyttöönottoon esimerkiksi muutosjohtamisen tai teknologian hyväksymisen lähtökohdista käsin. Jos näkökulmaa laajentaa käyttöönottovaiheen jälkeiseen aikaan, esille nousevat myös tuotantokäyttö ja järjestelmän kehittäminen. Räsänen (2021) on omassa opinnäytetyössään selvittänyt työntekijöiden näkemyksiä digitalisoituvassa työssä ja erityisesti verkkopoliklinikan käyttöönotossa sekä tuottanut työntekijät huomioon ottavan käyttöönottomallin. Keskeisiksi huomioitaviksi asioiksi nostettiin mm. yhteiskehittämisen mahdollisuus, tiedottaminen sekä käyttöönoton hyötyjen ja vaikutusten arviointi.

Opinnäytetyössäni haen vastauksia siihen, millaisin keinoin ja käytännöin HR:n osaamisen kehittämistä voi tukea HR- ja palkkajärjestelmän käyttöönoton eri vaiheissa ja niiden jälkeen järjestelmän kehittämisvaiheessa. Yhteisen käsittelyn pohjalta tuotan konkreettisen suunnitelman eri keinoista.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ, TILAAJA JA PROJEKTI

Jokainen järjestelmähanke toteutuu tietyssä kontekstissa – vaikka järjestelmä olisi sama, sen käyttö, prosessit ja toimintatavat vaihtelevat organisaatiosta ja työyhteisöstä toiseen. Samalla toimiallakin organisaatioiden toiminnassa ja strategisissa painopisteissä on eroja. Toimintaympäristön muutokset heijastuvat organisaatioihin monin tavoin. Jos muutoksiin liittyy henkilöstömuutoksia, niillä on vaikutusta myös organisaation henkilöstöhallinnon järjestelmiin. Siksi avaan seuraavassa kuntakentän seuraavien vuosien muutoksia kuntien tehtävissä sekä kuvaan Vantaan kaupunkia työnantajana, sillä palkanlaskenta on yksi työnantajan keskeisiä toimintoja. Lisäksi esittelen S365HR-järjestelmän käyttöönottoprojektia, johon kehittämistehtävä linkittyy.

### 2.1 Toimintaympäristö ja sen muutokset

Suomessa on vuonna 2021 yhteensä 309 kuntaa, joista 107 kutsuu itseään kaupungiksi. Kunnilla on monia yhteiskunnallisesti merkittäviä tehtäviä: ne järjestävät kuntalaisten peruspalveluita. Näitä ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuolto, opetus- ja sivistystoimi sekä ympäristöön ja tekniseen infrastruktuuriin liittyvät tehtävät. Lisäksi kuntien tehtävät liittyvä seudulliseen yhteistyöhön ja elinkeinopolitiikkaan. Vantaan kaupunki on Suomen neljänneksi suurin kaupunki, asukkaita on noin 239 000. (Kuntaliitto 2022).

Kuntakentässä on lähivuosina tapahtumassa useita suuria muutoksia. Maakunta- ja sote-uudistus, TE2024-uudistus sekä palveluiden ja työn digitalisoituminen ovat isoja rakenteellisia muutoksia, joilla kaikilla on vaikutuksia myös kuntien henkilöstöön ja kuntiin työnantajina.

Kesäkuussa 2021 eduskunta hyväksyi lait sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä: Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 1.7.2021, ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu siirtyy kokonaisuudessaan kunnilta hyvinvointialueille 1.7.2023 alkaen (Sosiaali- ja terveystoimi 2022). Hyvinvointialueet tuovat huomattavia muutoksia kuntien tehtäväkenttään, toimintoihin ja budjetteihin sekä muuttavat kuntien henkilöstörakennetta merkittävästi, kun suuria henkilöstöryhmiä siirtyy toiselle työnantajalle. Vantaan kaupungilta siirtyy noin 4 500 työntekijää toiselle työnantajalle. Muutos näkyy myös Vantaan kaupungin strategiassa: tulevaisuuden kaupunki tuottaa kaupunkilaisille edelleen koulutus-, sivistys- ja muita hyvinvointia tukevia palveluita, vaikka iso osa kaupungin aiemmin tuottamista palveluista siirtyy hyvinvointialueelle (Vantaan kaupunki 2022a).



Toinen kuntatyönantajiin vaikuttava uudistus on hallitusohjelmaan sisältyvä TE-palvelut 2024-uudistus, jossa työ- ja elinkeinopalvelut siirtyvät kuntien vastuulle vuonna 1.1.2025 (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Palvelun siirtämisellä paikallistasolle tavoitellaan TE-palveluiden nykyistä parempaa tuottavuutta, saatavuutta ja vaikuttavuutta. Hallituksen esitys on tarkoitus antaa eduskunnalle syyskuussa 2022. Uudistukseen liittyy parhaillaan käynnissä oleva työllisyyden kuntakokeilu, jolla haetaan vaikuttavuutta sovittamalla yhteen valtion ja kuntien resursseja, osaamista ja palveluja. Vantaan kaupunki on mukana työllisyyden kuntakokeilussa 2021–2024. Jos eduskunta hyväksyy TE-lain, Vantaalle siirtyy pysyvästi noin 200 työntekijää vuoden 2024 aikana. Työllisyyspalveluiden siirtyminen valtiolta kunnalle liittyy elinvoimaisuuden tehtävään, jota tukee kuntien koulutusvastuu ja myös kuntien kotouttamistehtävät (Vantaan kaupunki 2022a).

Digitalisaatio vaikuttaa työelämässä laajasti, myös kuntakentällä. Kuntien digitalisaatiokartoituksen (2021) mukaan digitalisaatiolla tarkoitetaan toimintamallien ja prosessien kehittämistä teknologian keinoin huomioiden monet kuntien palveluita sääntelevät juridiset seikat ja reunaehdot. Kyse ei ole pelkästään teknologian muutoksesta vaan ennen kaikkea toiminnan muutoksesta, joka muuttaa kuntatyötä ja kuntien tarjoamia palveluita erittäin laaja-alaisesti. Digitaalisuus ei vaikuta vain yksittäiseen palveluun vaan laajemmin myös kuntaorganisaatioiden rakenteisiin ja toimintaan. Kuntien digikartoituksen (2021) mukaan kuntasektorilla onkin kasvanut ymmärrys siitä, että käynnissä oleva digitalisaation tuoma muutos on yksittäisiä teknologisia ratkaisuja suurempi. Digitalisaatiokartoituksen mukaan henkilöstöhallinnon palvelut ja prosessit ovat kunnissa laajemmin digitalisoituja kuin muut sisäisten tukitoimintojen toiminnot.

Vantaalla digitaalisia palveluita kehitetään Digitaalinen siirtymä -kehittämiskokonaisuudessa (Vantaan kaupunki 2022a, 18). Kaupunkitasolla kyse on sekä asukkaiden että työntekijöiden arjessa näkyvästä kehittämisestä, jonka tavoitteena on parantaa palvelujen saatavuutta, laatua, nopeutta ja tehokkuutta. Sisäisessä kehittämisessä painottuu ennen kaikkea palveluprosessien tehokkuus ja automatisointi. Keskeisiä sisäisiä prosesseja ovat työsuhteen elinkaaren hallintaan (esimerkiksi työsopimus tai viranhoitomääräys, poissaolot ja lomat) ja palkanmaksuun liittyvät prosessit. Näihin kytkeytyy monia muitakin organisaation keskeisiä prosesseja (esimerkiksi käyttövaltuushallinta). Kaikki sisäiset ICT-hankkeet arvioidaan tästä näkökulmasta ja rahoituspäätösten valmistelussa tarkastellaan hankkeiden vaikuttavuutta. HR- ja palkkajärjestelmän vaihtaminen on yksi kaupungin ICT-kehittämishankkeista 2022.

Kuntakentän isot muutokset ja digitalisaatio haastavat kuntien toimintoja hyvin laajasti, myös henkilöstöjohtamista. Viitalan ja Hakosen (2018, 15) mukaan haasteista on mahdollista selvitä, kunhan henkilöstöjohtamisen suuntaviivat ovat selvillä, henkilöstökäytännöt kunnossa ja muutostyöhön osallistuu osaavia henkilöstöammattilaisia. Kirjoittajat jatkavat, että muutoksiin valmistautumisessa tarvitaan yhä vahvemmin ennakoivaa ja ketterää strategista henkilöstöjohtamista. Siihen sisältyvät muutosjohtaminen, osaamisen johtaminen, työhyvinvoinnin edistäminen ja esimiestoiminta, jotka kaikki ovat osa henkilöstöjohtamista. Myös Pakarinen (2018) nostaa esille strategisen henkilöstöjohtamisen arvon Dave Ulrichin ajatuksiin pohjautuen: muutostyökyvykyys, organisaatiokulttuurin ja osaamisen johtaminen sekä työntekijöiden hyvinvointi ovat kaikki tekijöitä, jotka edistävät toimintatapojen muutosta.

## 2.2 Tilaaja: Vantaan kaupunki

Tämän opinnäytetyön tilaaja on Vantaan kaupungin henkilöstöpalvelut, joka sijoittuu henkilöstö- ja konsernipalvelujen toimialojen hr-palvelujen palveluyksikköön. Henkilöstöpalveluissa tuotetaan HR-järjestelmäpalveluja, palvelussuhde- ja palkkapalveluja, maksatuspalveluja sekä huolehditaan tarvittavista sidosryhmäyhteisistä.

Vantaan kaupunki on Suomen neljänneksi suurin kaupunkityönantaja, vuoden 2021 lopussa kaupungilla oli 11 671 työntekijää (Vantaan kaupunki 2021, 54). Henkilöstöpalvelut-yksikkö tuottaa palkanmaksuun liittyviä palveluita, vuosittainen palkkalaskelmien yhteismäärä on ollut noin 200 000. Vuoden 2023 alusta alkaen palkkalaskelmia on vuosittain noin 117 000.

Vantaan kaupungilla on nykyisin käytössä kaikki kuntakentän virka- ja työehtosopimukset:

- Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES,
- Kunnallinen opetusalan henkilöstön virka- ja työehtosopimus OVTES,
- Kunnallinen lääkärien virkaehtosopimus LS,
- Teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimus TS,
- Kunnallinen tuntipalkkaisen henkilöstön työehtosopimus TTES sekä
- Sosiaali- ja terveydenhuollon työ- ja virkaehtosopimus (SOTE-sopimus).

Palkanmaksun ja myös järjestelmän näkökulmasta useat sovellettavat virka- ja työehtosopimukset tuovat työhön monimutkaisuutta ja vaativuutta. Kuntien käyttämien HR- ja

palkkajärjestelmien täytyy osata tulkita kaikkia käytössä olevia virka- ja työehtosopimuksia, joten myös HR- ja palkanmaksujärjestelmä on laaja ja monialainen kokonaisuus.

Työntekijämäärältään suurin sovellettava sopimus on Vantaalla ollut KVTES. Hyvinvointialueelle siirtyy 1.1.2023 noin 4 500 työntekijää, jonka jälkeen suurin osa palkansaajista on OVTES:n piirissä. OVTES on palkanmaksun näkökulmasta monimutkaisin virka- ja työehtosopimus.

Vantaan kaupungin strategian yksi painopisteistä on merkityksellistä työtä vaikuttavalla johtamisella. Tähän sisältyy ajatus kestävästä työkyvystä, jota tukee osaamisen ylläpito ja kehittäminen (Vantaan kaupunki 2022a, 37–39). Työn merkityksellisyys vaikuttaa työyhteisöön, lisää henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota sekä vahvistaa työhyvinvointia. Tämä opinnäytetyö kytkeytyy tähän strategiseen painopistealueeseen, koska kehittämistehtävänä haetaan erilaisia osaamiseen kehittämisen keinoja muutostilanteessa. Työntekijöiden on järjestelmä- ja toimintatapamuutoksen yhteydessä otettava haltuun muuttuneita prosesseja ja uuden järjestelmän toimintalogiikkaa. Tähän liittyy myös paljon poisoppimista. Mielekkään työn ylläpitäminen ja edistäminen digitaalisen muutoksen aikana on työhyvinvoinnin tukemisen ydintä (Tuomivaara, Ala-Laurinaho & Perttula 2019, 61).

### **2.3 HR- ja palkkajärjestelmän käyttöönottoprojekti**

Vantaan kaupungin nykyinen HR- ja palkkajärjestelmä on tullut teknisen elinkaarensa päähän, nykyinen järjestelmätoimittaja on sitoutunut ylläpitämään järjestelmää vuoden 2022 loppuun. Nykyisen toimittajan sekä Helsingin, Espoon ja Vantaan kaupunkien kanssa yhteistyössä oli käynnissä versionvaihtoprojekti, joka kuitenkin keskeytettiin syksyllä 2020, kun toimittaja ei saavuttanut sopimuksen mukaisia kriittisiä välitavoitteita. Kolmen suuren kuntatyönantajan tilanne on poikkeuksellinen, ja sitä on käsitelty esimerkiksi Tietoviikossa (Kullas 2022).

Uusi järjestelmä on Sarastian toimittama S365HR. Espoon ja Helsingin kaupungit ovat ottaneet saman järjestelmän käyttöön jo aikaisemmin. Kummallakin kaupungilla on ollut palkanmaksussa ongelmia järjestelmävaihdoksen jälkeen (Kallio 2022). Vantaan kaupungin käyttöönottoprojektissa lähtökohta on, että aikaisemmista projekteista on opittu ja että vastaavia virheitä voidaan välttää. Pelkästään toimittajan onnistuminen ei riitä, tarvitaan myös asiakkaan onnistumista projektin tehtävissä. Helsingin kaupungin ongelmien taustalla on monta juurisyytä, joista yksi linkittyy osaamiseen: jos uutta järjestelmää ei osaa käyttää, ammattitaitoa ei pysty

hyödyntämään ongelmatilanteissa (Tuomisto 2022). Riittävän osaamisen varmistaminen onkin yksi onnistuneen järjestelmävaihdoksen edellytyksiä.

Uusi HR- ja palkanlaskentajärjestelmä hankitaan Sarastia Oy:ltä, joka toimii omistajiensa sidosyksikkönä ja yhteishankintayksikkönä, ns. in-house -yksikkönä (Sarastia 2021). Sidosyksikköhankinta tarkoittaa käytännössä sitä, että sidosyksikön omistajat voivat hankkia palveluita sidosyksikön kautta (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2021). Vantaan kaupunki on ollut Sarastian omistajaosakas vuodesta 2017.

Vantaan kaupunki tilasi Sarastialta esiselvityksen syksyllä 2020. Siinä kartoitettiin, soveltuvatko in-house -yksikön tarjoamat ratkaisut Vantaan kaupungin palkkahallinnon ja HR:n tarpeisiin. Esiselvityksessä käytiin systemaattisesti läpi Vantaan kaupungin nykyisiä prosesseja ja kehittämistarpeita esihenkilötyön, palkanlaskennan, raportoinnin ja liittymien osalta sekä peilattiin niitä S365HR-järjestelmän toiminnallisuuksiin. Esiselvityksen lopputulos oli, että S365HR vastaa tarpeisiin. (Sarastia 2020.)

Sopimusneuvottelut käytiin kevään 2021 aikana, sopimus allekirjoitettiin kesäkuussa 2021. Käyttöönottoprojekti aloitettiin elokuussa 2021. Sarastian S365HR-järjestelmän käyttöönottoprosessi on tuotteistettu prosessi (Leppäkoski 2020). Kokemukseni mukaan tämä tukee myös asiakkaan käyttöönottoa, koska esimerkiksi määrittelyt, dokumentit ja ohjeet ovat aikaisemmissa projekteissa hiottuja.

Uuden järjestelmän käyttöönotto on iso kokonaisuus, jossa on kaksi aliprojektia. Integraatioprojektilla ja toimialojen muutosjohtamisen projektilla on kummallakin oma vetäjänsä. Useista projekteista koostuva kokonaisuus olisi joissakin organisaatiossa nimetty hankkeeksi, mutta Vantaan kaupungilla isotkin järjestelmäkokonaisuudet ovat projekteja.

Projektiorganisaatio muodostuu kokonaisuudesta päättävästä varsinaisesta ohjausryhmästä, Vantaan sisäisestä ohjausryhmästä, toteutukseen osallistuvasta projektin ydintiimistä sekä muista nimetyistä asiantuntijoista. Asiakkaalla ja toimittajalla on projektipäälliköt, jotka yhteistyössä edistävät projektin tehtäviä projektin aikataulun mukaisesti sekä valmistelevat ohjausryhmien kokoukset. Projektin ohjausryhmän päävastuulla on projektin ohjaus ja keskeisten päätösten tekeminen, projektin aikataulu-, sisältö- tai laajuusmuutosten hyväksyntä sekä laadunvarmistus. Ohjausryhmien puheenjohtajana toimii projektin omistaja, Vantaan kaupungin henkilöstö- ja konsernijohtaja. (Projektisuunnitelma 2021, 8–9.)

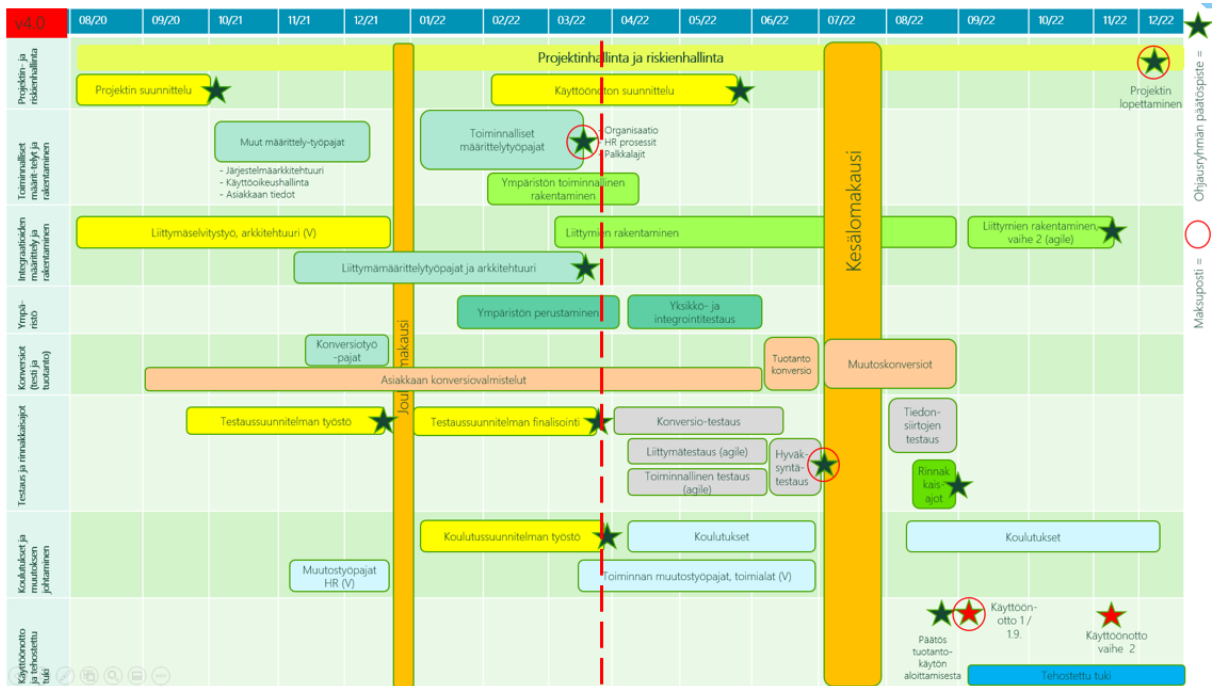
Projektipäällikkö ja integraatioiden projektipäällikkö ovat Vantaan tietohallinnon kokoaikaisia työntekijöitä, lisäksi projektissa työskentelee eri vaiheissa tietyn ajan konversiovastaava, testauspäällikkö ja testaaja. HR:n asiantuntijat osallistuvat projektiin muiden tehtäviensä ohella, paitsi toimialojen muutosjohtamisen projektia vetävä projektiasiantuntija.

Projektin ajaksi HR:ssä perustettiin S365HR-esihenkilöfoorumi, jossa käydään säännöllisesti läpi projektin tilannetta, esille nousseita kysymyksiä sekä vaikutuksia HR-prosesseihin. Esihenkilöfoorumin tarkoituksena on varmistaa moninäkökulmaisuus valmistelutyössä sekä tukea HR-esihenkilöiden muutosjohtamistyötä omissa tiimeissään. Se toimii myös viestinnän areenana, sillä jokaisessa foorumissa käydään läpi projektin tilannetta sekä keskustellaan ajankohdaisista tiimeissä nousseista kysymyksistä. Tarvittaessa foorumi ottaa kantaa esimerkiksi määrittelyihin ja muodostaa HR:n yhteistä näkemystä. Toimin esihenkilöfoorumin kokoonkutsujana ja kokousten valmistelijana.

Projektin tavoitteet on määritelty varsinaisen ohjausryhmän 29.9.2021 hyväksymässä projektisuunnitelmassa (Projektisuunnitelma 2021, 3–4):

- Henkilöstö pystyy käyttämään järjestelmää määriteltyjen käyttäjäroolien ja asiakaskohtaisten sovitusten mukaisin oikeuksin.
- Tarvittavat koulutukset on pidetty ja tuotteistetun mallin mukainen ohjemateriaali sekä asiakaskohtaisten sovitusten toiminnallisuuksien dokumentaatio on toimitettu.
- Henkilöstö- ja palkkahallinnon prosesseissa tarvittava data on migroitu nykyisestä järjestelmästä uuteen järjestelmään määrittelyjen perusteella tehtävän suunnitelman mukaisesti ja määriteltyjä tietoja ylläpidetään ja hallinnoidaan S365HR -järjestelmässä.
- Määrittelytyöpajoissa syntyneet määritellyt järjestelmän toiminnallisuudet ja prosessit on otettu käyttöön siten, että palkat ja palkkiot maksetaan järjestelmästä oikein ja ajantasaisesti.
- S365HR-järjestelmä on implementoitu osaksi Vantaan järjestelmäkokonaisuutta, ja liitetyt asiakkaan muiden järjestelmien välillä toimivat hyväksytyjen määrittelyjen mukaisesti.
- S365HR-järjestelmästä tuotetaan hyväksytyssä määrittelydokumentissa tarkennetut raportoinnit.

Projekti on aikataulutettu elokuusta 2021 joulukuulle 2022. Käyttöönotto on vaiheistettu kahden vaiheeseen, jonka mukaisesti toteutetaan projektiin sisältyvät integraatiot (ks. liite 1, kokonaisarkkitehtuuriluonnos).



Kuvio 1. Käyttöönottoprojektin aikataulu (Projektisuunnitelma 2021).

Osaamisen kehittäminen kietoutuu monissa kohdissa muutosjohtamiseen ja viestintään, joilla on suuri merkitys osaamisen kehittämisen onnistumisessa. Ne on kuitenkin rajattu tämän opinäytetyön ulkopuolelle, koska ne suunnitellaan ja toteutetaan projektissa erillisten suunnitelmien mukaisesti. Samoin opinäytetyön ulkopuolelle on rajattu toimialoihin liittyvät osaamisen kehittämisen keinot, vaikka muuttuvat osaamisvaateet koskevat myös työntekijöitä ja esihenkilöitä kaikilla toimialoilla. Muiden kohderyhmien osaamisen kehittämisen toimenpiteet suunnitellaan ja toteutetaan osana toimialojen muutosjohtamista.

### 3 KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ

Henkilöstöjohtaminen ja -hallinto

**Henkilöstöjohtaminen** (Human Resource Management, HRM) tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla varmistetaan organisaation tarvitsemat inhimilliset voimavarat. Siihen kuuluvat strateginen henkilöstöjohtaminen, muutoksen johtaminen, henkilöstötoiminnot, -prosessit ja -käytännöt sekä ihmisten johtaminen. Se voidaan jakaa kolmeen tasoon:

1. periaatteiden taso (HR principles) määrittää henkilöstöjohtamisen perimmäisen tarkoituksen,
2. henkilöstöpolitiikan taso (HR policies) sisältää konkreettisempia linjauksia organisaation suoriutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen tueksi,
3. henkilöstökäytännöllä (HR practices) toteutetaan käytännössä periaatteita ja politiikkoja erilaisilla HR-prosesseilla. (Viitala & Hakonen 2018, 14–16.)

**Henkilöstöhallinto** on henkilöstöjohtamisen alakäsite, jolla viitataan nimenomaan henkilöstöjohtamiseen liittyviin lakisääteisiin ja sopimukseen perustuviin käytäntöihin ja rutiineihin. Ne liittyvät mm. henkilöstösuunnitteluun, palvelussuhteen elinkaaren hallintaan, palkkahallintoon, erilaisiin viranomaisraportteihin ja sidosryhmäyhteistyöhön. Henkilöstöhallinnon hoitamiseen organisaatio tarvitsee välineistön, joihin kuuluu keskeisenä järjestelmät ja digitaaliset sovellukset. (Viitala 2021, 15, 32.)

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä (human resource information system, HRIS) on yhdistelmä tietokantoja, sovelluksia ja ohjelmistoja. Sitä käytetään muun muassa henkilöstöä koskevan tiedon keräämiseen, hallitsemiseen, esittämiseen ja käsittelyyn. Järjestelmällä hallinnoidaan palvelussuhdetta sen koko elinkaaren ajan, tehdään erilaiset sähköiset hyväksynät ja tuotetaan tarvittavat raportit. Tyypillisesti henkilöstöhallinnon järjestelmä integroidaan organisaation muihin järjestelmiin. (Viitala 2021, 202.)

Käyttöönotto

Järjestelmän käyttöönotto tarkoittaa valitun järjestelmän implementointia, parametroida, tietokonversioita vanhasta järjestelmästä uuteen, uuden järjestelmän mahdollisia räätälöintejä,

tietojärjestelmien välisten integraatioiden toteutusta, käyttäjien koulutuksia ja erilaisia testauksia. Onnistumisten kannalta keskeistä on saada koko organisaatio ja henkilöstö mukaan. Käytönottovaihe sisältää myös järjestelmän tuotantokäytön suunnittelun ja tuotantoon siirtämisen. (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 25, 27.)

### Osaamisen kehittäminen ja sen keinot

Henkilöstön **osaamisen kehittäminen** on tavoitteellista ja suunnitelmallista osaamisen kehittämistä monin keinoin. Osaamisen kehittämisen käytännöt sisältävät kaikki prosessit ja toimenpiteet, joiden avulla kehitetään organisaatiossa tarvittavaa osaamista. Siihen liittyy jokaisen organisaation jäsenen omaa vastuuta ja aktiivisuutta, jota organisaatio tukee luomalla oppimiselle suotuisia edellytyksiä ja mahdollisuuksia sekä osaamisen kehittämisen rakenteilla ja toimintamalleilla. (Viitala 2021, 121–122.)

**Osaamisen kehittäminen keinot** voivat olla hyvin monimuotoisia. Esimerkiksi koulutukset tai kehitystilaisuudet ovat kehittämistä, jotka edellyttävät suunnittelua, organisointia ja resursointia. Osaamisen kehittäminen voi olla myös kokemusperäistä, jota tapahtuu työssä eri tilanteissa ja jota voidaan tukea erilaisin ongelmanratkaisutekniikoiden tai palaverikäytäntöjen avulla. Osaamisen kehittämisen toimenpiteet voidaan organisaatiossa kohdistaa yksilöön, ryhmään tai koko henkilöstöön. Konkreettisia keinoja ovat esimerkiksi perehdyttäminen, kokeilut, kehittämisprojektit, itseopiskelu, palaverit sekä koulutus- ja kehittämistilaisuudet. (Viitala 2021, 129–137.)

### HR- ja palkkajärjestelmä

Henkilöstöhallinnan tietojärjestelmillä voidaan hallita eri prosesseja, joista keskeisimmät liittyvät palkanmaksuun ja palvelussuhteen elinkaaren hallintaan.

Tässä opinnäytetyössä HR- ja palkkajärjestelmällä viitataan Sarastia365 HR -järjestelmään (S365HR), joka on Vantaan kaupungin hankkima uusi järjestelmä. Se on nykyaikainen HR- ja palkkajärjestelmä, joka on kehitetty Sarastian ja Accountor HR Solutionin (AHR) yhteistyönä. Se perustuu AHR:n tuottamaan MepcoPro-alustaan, johon Sarastia on määritellyt ja toteuttanut julkisen sektorin työehtosopimusten parametroidit. (Sarastia 2020, 40.) MepcoPro on laajasti käytössä eri toimialojen organisaatioissa ja julkisella sektorilla. Kuntasektorilla on käytössä useita virka- ja työehtosopimuksia, joiden kaikkien vaatimat toiminnot ja parametristot ovat valmiina S365HR-järjestelmässä.



## 4 TIETOPERUSTA

Kehittämistehtävä liittyy henkilöstöhallinnon tietojärjestelmään, joten kuvaan tämän toiminnon järjestelmäkehityksen keskeisiä vaiheita Suomessa. Järjestelmäkehityksen vaiheet antavat perspektiiviä tarkastella 2020-luvun tietojärjestelmiä. Kunta-alalla on laadittu henkilöstöjärjestelmien viitearkkitehtuurin kuvaus. Sen avulla HR-järjestelmien kokonaisuus linkittyy organisaation HR-prosesseihin ja kunta-alan henkilöstöhallintoa ohjaaviin lakeihin. Lisäksi tarkastelen käyttöönottoprojektia sekä oppimisprosessin että muutoksen näkökulmasta, koska nämä ovat jokaisessa käyttöönottoprojektissa mukana. Osaamisen kehittämisen keinojen ja käytäntöjen näkökulmasta keskeinen malli on OK-malli. Se toimii kehittämistehtävän jäsentäjänä.

### 4.1 Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien kehitys

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä on Suomessa ollut käytössä 1960-luvulta lähtien. Palkanlaskenta oli tyypillisesti ensimmäisiä automatisoitavia prosesseja, koska siinä käsitellään suuria tietomassoja säännöllisesti ja siihen liittyy selkeät käsittelysäännöt. Ensimmäiset toteutukset perustuivat reikäkortteihin ja magneettinauhoihin, kunnes 1970-luvulla tekninen kehitys mahdollisti päätteiden kautta joustavamman tietojen syöttämisen järjestelmään. Samaan aikaan teknisen kehityksen kanssa henkilöstöjohtaminen alkoi vakiintua organisaatioissa omaksi toiminnokseen. 1980-luvulta lähtien on ollut mahdollista hallinnoida tietojärjestelmillä yhä monipuolisemmin työehtosopimukseen ja lakeihin perustuvia määräyksiä ja käytäntöjä. Tuolle ajalle oli tyypillistä, että isoissa organisaatioissa tehtiin räätälöityjä ratkaisuja henkilöstöjohtamisen tietyille osa-alueille, esimerkiksi palkanlaskentaan tai henkilöstösuunnitteluun. (Tiirikainen & Eskelinen 2015, 160–164.)

1990-luvulta lähtien räätälöityjen järjestelmien rinnalle kehitettiin valmisohjelmistoja eri prosesseihin; tarjolle tuli useita laajoja toiminnanohjausjärjestelmiä (esimerkiksi SAP), jotka sisältsivät myös henkilöstöhallinnan osajärjestelmiä. Alkoi eriytyä kaksi erilaista kehityssuuntaa: kokonaisvaltainen yksi järjestelmä tai useiden toisiinsa integroitujen osajärjestelmien muodostama kokonaisuus. Internet-teknologian kehittyminen mahdollisti selainkäyttöisten palveluiden kehittämisen, joten roolikohtaiset HR-palvelut (esimerkiksi poissaolojen käsittely) tulivat mahdollisiksi. Henkilöstötietojärjestelmiltä odotettiin paitsi operatiivisten rutiinitehtävien tehostamista, myös entistä vaikuttavampaa suorituksen ja osaamisen johtamisen tukemista. 2000-luvulla henkilöstötietojärjestelmien selainkäyttöisyys on yleistynyt. Smaan aikaan eri toimittajat

ovat ryhtyneet tarjoamaan henkilöstötietojärjestelmiä omilta palvelimiltaan tai pilvestä. Palveluna (SaaS, Software as a Service) hankittavat tietojärjestelmät ovat lisääntyneet. Yksi merkittävimmistä muutoksista on ollut yhä suurempi tarve liittää henkilöstöjohtamista palvelevat tietojärjestelmät muihin järjestelmiin organisaation sisällä ja ulkopuolella. (Tiirikainen & Eskelinen 2015, 165–167.)

Pilvipohjaiset järjestelmät tulevat todennäköisesti olemaan henkilöstöhallinnon järjestelmien tyypillisin muoto. Gartnerin (2020) mukaan vuoteen 2023 mennessä 60 % keskisuurista ja suurista organisaatioista on investoinut pilvipohjaisiin henkilöstöhallinnon järjestelmiin keskeisten prosessien osalta. Näitä ovat palkanlaskenta, osaamisen hallinta, työvoiman hallinta sekä henkilöstöpalvelut. Palveluiden ytimenä on ydintieto, joka koostuu

- organisaatitiedoista,
- työntekijätiedoista,
- esimies- ja roolitiedoista,
- työsuhteen elinkaaren tiedoista,
- työsuhde-etujen tiedoista ja
- palkanlaskennasta.

Tyypillisesti järjestelmät tarjoavat myös raportointia sekä roolipohjaisia palveluita itsepalveluun. Lisäksi on mahdollista lisäosilla hallita muitakin keskeisiä prosesseja. Järjestelmien tarjoamat toiminnot auttavat organisaatioita kehittämään, sitouttamaan, pitämään ja hallinnoimaan työvoimaansa. Henkilöstöhallinnon osajärjestelmien sisäiset ja ulkoiset tietovirratt ja niiden integroiminen mahdollistavat sen, että keskeisiä tietoja voidaan hyödyntää useassa eri järjestelmissä ja prosesseissa tehokkaasti (Kuntaliitto 2014, 72–77).

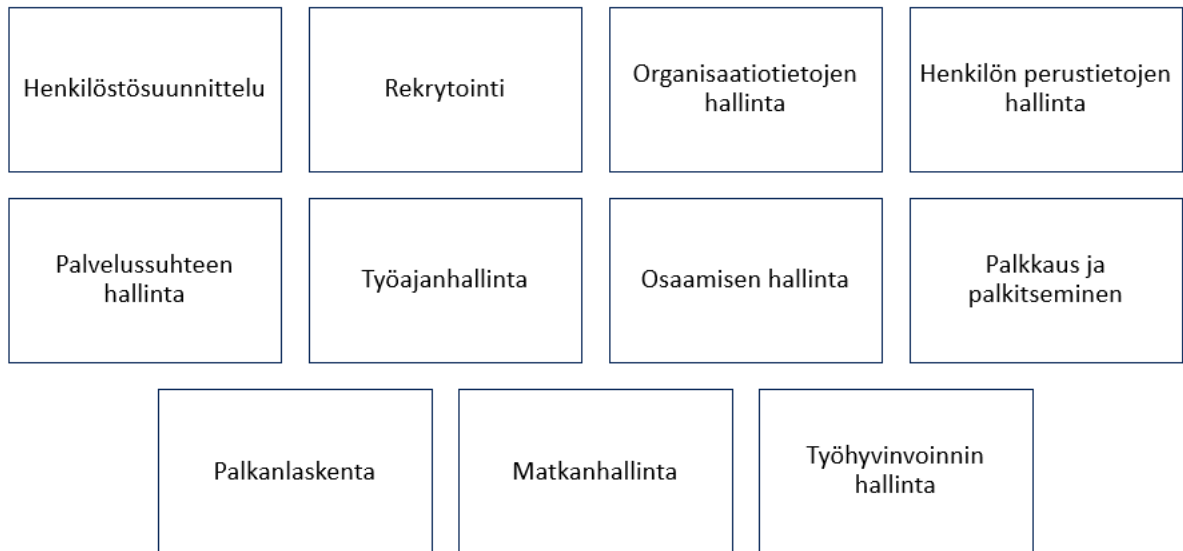
Tiirikaisen ja Eskelisen (2015) kuvaama HR-järjestelmien kehitys kuvaa myös Vantaan kaupungin järjestelmäkehitystä. Nykyinen HR- ja palkkajärjestelmä on pääkaupunkiseudun suurien kaupunkien tarpeisiin räätälöity, 1980-luvulta saakka käytössä ollut järjestelmä. Siitä on vuosien aikana julkaistu useita kehitysversioita. Uusi käyttöönotettava HR- ja palkkajärjestelmä hankitaan palveluna ja integroidaan moniin muihin kaupungin tietojärjestelmiin.

## 4.2 Henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri kuntasektorilla

Viitearkkitehtuuri on abstrakti ja toteutusneutraali esitys järjestelmien arkkitehtuurikonaisuudesta. Kuntaliitto on julkaissut kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuurin

(2014). Se kuvaa kokonaisuuden loogisia osia ja niiden välisiä suhteita. Henkilöstöhallintoon sisällytetään henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämäsuhteiden hoitaminen ja johtajuus. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on tehtäväkokonaisuus, jossa huolehditaan henkilöstön riittävydestä, osaamisesta ja hyvinvoinnista.

Kokonaisuus on jäsennelty 11 aliprosessiin:



Kuvio 2: Henkilöstöhallinnon prosessikartta (Kuntaliitto 2014, 14).

Viitearkkitehtuuri osoittaa sen, että HR-järjestelmät ovat tyypillisesti organisaatioiden keskeisiä järjestelmiä. Siksi niiden kehittämisessä tarvitaan vahvaa prosessiasiantuntemusta ja kokonaisuuksien hallintaa teknisen asiantuntemuksen rinnalle.

Vantaan kaupungilla on omat erilliset järjestelmät rekrytoinnin, työajan hallinnan, osaamisen hallinnan ja matkahallinnan prosesseissa. Lisäksi työturvallisuuden hallinta, joka sisältyy prosessikartan työhyvinvoinnin hallintaan, on myös oma erillinen järjestelmä. Muihin viitearkkitehtuurin mukaisiin henkilöstöhallinnon prosesseihin käytetään nykyistä HR- ja palkkajärjestelmää, samat prosessit hallinnoidaan myös uudessa järjestelmässä. Järjestelmien väliset integraatiot ovat merkittävä osa uuden järjestelmän käyttöönottoprojektia.

Kunnissa henkilöstöhallinnon järjestelmiä voidaan hallinnoida eri tavoin: omana toimintana, kuntien välisenä yhteistyönä, kunnallisten yhtiöiden kesken tai ostopalveluna. Suurissa kunnissa tyypillisintä on henkilöstöhallinnon järjestelmien käyttö omana toimintana, vaikka palvelu hankittaisiin pilvipalveluna palveluntuottajalta (Kuntaliitto 2014). Kunnat ovat nimenneet

henkilöstöhallinnon järjestelmien kehittämisen yhdeksi keskeiseksi kehittämisalueeksi (Hyvärinen & Parviainen 2018).

Kuntien henkilöstöhallinnon toimintaa ohjaa 24 eri lakia (ks. Kuntaliitto 2014, 10–11), joista henkilöstöhallinnon järjestelmän näkökulmasta keskeisimpiä ovat

- Kuntalaki (365/1995)
- Kunnallinen virkaehtosopimuslaki (669/1970)
- Laki kunnallisista työehtosopimuksista (670/1970)
- Laki kunnallisesta viranhaltijasta (304/2003)
- Työsopimuslaki (55/2001)
- Työaikalaki (605/1996)
- Henkilötietolaki (523/1999)
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)
- Vuosilomalaki (162/2005).

Viitearkkitehtuurin julkaisun jälkeen voimaan tulleet Varhaiskasvatuslaki (540/2018) ja Tiedonhallintalaki (906/2019) ohjaavat henkilöstöhallinnon järjestelmien suunnittelua ja toteutusta. Laki tulotietojärjestelmästä (53/2018) tuli voimaan tammikuussa 2018, se oli aikanaan yksi keskeisistä julkisen hallinnon kärkihankkeista (Valtiovarainministeriö 2019). Se velvoittaa työnantajat ilmoittamaan tiedot maksetuista palkoista, eläkkeistä ja etuuksista Verohallinnon ylläpitämään tulorekisteriin.

Erityisesti laki yksityisyyden suojasta (759/2004) asettaa vaatimuksia henkilötiedon käsittelylle ja hyödyntämiselle. Lisäksi EU:n yleinen tietosuojasetus, 2016/679 (GDPR, General Data Protection Regulation) määrittelee henkilötietojen käsittelyä. Lähtökohta on tarpeellisuusvaatimus: työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia, laissa rajattuja tietoja. Erityisesti työntekijöiden terveydentilaa koskevan tiedon käyttö on tiukasti rajattu ja vaatii terveystietojen hallintaa erillään muusta henkilötiedosta.

### 4.3 Käyttöönottoprojekti oppimisprosessina

Järjestelmän käyttöönotto sisältää erilaisia tehtäviä, joiden projektointi muodostaa käyttöönottoprojektin. Tämän voi katsoa olevan käyttöönottoprojektin minimi, jonka avulla uusi järjestelmä saadaan käyttöön. Käyttöönotto on kuitenkin paljon muutakin: muuttuvia käytäntöjä, uusia toimintatapoja, kokonaan uusia rooleja – käyttöönottoon liittyy aina muutosprosessi.

Käyttöönotto voidaan nähdä kertaluontoisena projektina tai jatkuvana toimintatapojen kehittämisenä.

Alasoinin (2019, 11–18) keskeinen näkemys on, että työelämän digiloikasta ei tulisi puhua teknologisenä vaan sosioteknisenä prosessina, joka edellyttää toteutuakseen myös teknologisia innovaatioita täydentäviä ei-teknologisia innovaatioita. Teknologinen kehitys ei tapahdu sosiaalisissa tyhjiöissä vaan ympäristöissä, joissa on institutionalisoituneita rakenteita ja näitä rakenteita muokkaavia toimijoita. Digitaalitekniikan kehitys korvaa työtä, muuttaa työtä sekä synnyttää uutta ja uudenlaista työtä. Muutokseen täytyy liittää pohdintaa siitä, millaisia uudenlaisia työkokonaisuuksia voidaan luoda, kun tiettyjä työtoimintoja korvataan teknologialla.

Teknologinen kehitys ei sisällä valmista mallia työtehtävien muuttumiseen, joten näkökulmaa on tarpeen laajentaa osaamisen ja työn kehittämiseen. Työtehtävien kehittämiseen ja muutokseen liittyy ihmisten osaamisen hyödyntäminen ja jatkuvan kehittymisen mahdollisuudet. Uuden järjestelmän käyttöönottovaiheessa on keskeistä osallistaa henkilöstöä mahdollisimman laajasti, sillä ymmärrys järjestelmän käytöstä auttaa hahmottamaan myös toimintatapamuutoksia. Vantaan käyttöönottoprojektissa on suunnitteluvaiheesta lähtien korostettu sitä, että HR- ja palkkajärjestelmän muutos on erittäin laaja toimintatapamuutos, joka muuttaa työtä ja prosesseja suuresti ja joka vaatii siksi kaikilta uuden oppimista sekä poisoppimista.

Tietojärjestelmän käyttöönottoa tulisikin tarkastella dynaamisena sosiaalisena systeeminä, jossa pääosassa ovat järjestelmän käytön oppiminen ja soveltaminen. Kyse ei ole vain sopeutumisesta uuteen järjestelmään vaan uudistavasta toiminnasta, jossa työntekijä aktiivisena toimijana sopeuttaa käytön opettelun myös uudenlaisten toimintatapojen kehittelyyn (Tuomivaara, Ala-Laurinaho & Perttula 2019, 17.) Uuden järjestelmän käytön kehittymisen oppimisprosessia voidaan lähestyä myös reproduktion ja transformaation käsitteiden avulla (Reijonen, Reiman & Airola 2001, 71–74). Reprodutio viittaa oppimiseen, jossa päivittäin toistuvat, jatkuvuutta ylläpitävät rutiinit toistetaan sellaisenaan, ilman kyseenalaistamista. Se siis tähtää hyväksi havaittujen käytäntöjen ylläpitämiseen ja säilyttämiseen. Tämä on pitkälti Argyriksen & Schönin (1978) kuvaamaa yksisilmukkaista oppimista. Transformaatio puolestaan viittaa oppimiseen, jossa reflektoinnin kautta tavoitellaan laadullisia ja rakenteellisia muutoksia aikaisempiin ajattelu- ja toimintatapoihin. Argyris & Schön (mt.) kuvaavat tätä oppimista kaksisilmukkaisena oppimisena.

Hyötyläisen ja Kalliokosken (2001) mukaan järjestelmät voidaan nähdä ”potentiaalisena” teknologiana. Potentiaalien eli mahdollisuuksien realisoituminen tapahtuu käytännössä vasta tuotantovaiheessa, kun teknologia ja käyttäjät muovaavat tietojärjestelmät toimiviksi toiminnan tukivälineiksi. Hyötyjen realisoituminen on siis kiinni aktiivisista käyttäjistä. Ilman tietoisia organisaation oppimisprosesseja uusien järjestelmien hyötyjä ei saada käyttöön kovinkaan tehokkaasti. Käyttööntöövaiheessa yksi keskeinen kysymys onkin, miten tuetaan ihmisten ja organisaation oppimista.

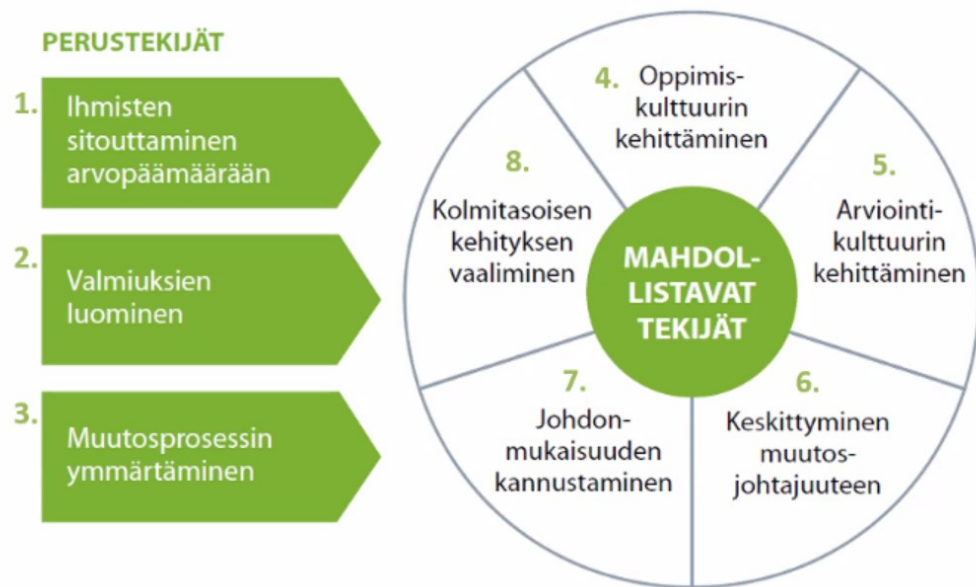
Uusi järjestelmä on samalla mahdollisuus: toiminnan uudistaminen käyttööntöövaiheessa sisältää mahdollisuuksia kehittää entistä sujuvampia ja tehokkaampia prosesseja sekä uudenlaisia tehtäväkokonaisuuksia hallitsijaksi (Tuomivaara, Ala-Laurinaho & Perttula 2019, 7). Ei riitä, että käyttäjä osaa käyttää järjestelmää - hänen pitää osata myös liittää se osaksi omaa työtään, tunnistaa sen välittämä organisatorinen yhteistyö sekä pystyä sen avulla kehittämään työtään (mt., 20). Käyttööntööprosessi pitäisikin nähdä oppimisprosessina, jossa organisaatiossa joudutaan – tai päästään - omaksumaan monia uusia toimintatapoja samalla, kun opetellaan uutta järjestelmää. Oppimisprosessit eivät tapahdu automaattisesti vaan edellyttävät tietoisia yhteisiä käytäntöjä. Tämä oppiminen jatkuu myös käyttööntön jälkeen.

Oppimisprosessin tarkastelu keskittyy yleensä uuden oppimiseen. Toisaalta mikään järjestelmän käyttööntö ei tapahdu tyhjiössä: uuden järjestelmän myötä organisaatiossa joko korvataan manuaalisia prosesseja tai muutetaan nykyisellä järjestelmällä toteutettavia prosesseja.

Erityisesti järjestelmän vaihtamisessa on kyse myös siitä, että nykyinen, tyypillisesti vuosia käytössä olleeseen järjestelmään liittyviä rutiineja ja työnkulkuja pitää muuttaa. Tästä seuraa, että nykyiseen järjestelmään liittyneestä käyttöosaamisesta pitää poisoppia. Se on olemassa olevien rutiinien hylkäämistä ja uusien rutiinien hankkimista tilalle, mutta se samalla toimii myös muutoksen fasilitaattorina (Tsang & Zahra, 2008). Poisoppimisen tarve on tunnistettu myös Vantaan käyttööntöprojektissa, joten sitä on nostettu keskusteluun projektin aikana. Yksi HR-esihenkilöistä nosti esille sitä, että vaikka poisoppimisen tiedostaa, siihen liittyy luopumisen tunteita. Tiimissä oli tunnistettu, että nykyiseen järjestelmään luodut prosessit ja käytännöt ovat asiantuntijoiden luomia normeja, jotka pitää tietoisesti muuttaa tekemällä näkyväksi taustalla olevia sääntöjä ja rutiineja.

#### 4.4 Käyttöönotto muutoksena

Uuden järjestelmän käyttöönotto on aina myös muutosprosessi. Vantaan kaupungilla muutosjohtamisen suunnittelun ja toteutuksen käytännöt pohjautuvat Fullanin (2007) esittämään malliin muutostietoudesta ja muutoksen kahdeksasta tekijästä. Yksi mallin kantavista teemoista on ajatus siitä, että oppimista on lisättävä erityisesti muutostilanteissa. Pelkästään yksilöiden oppiminen ei kuitenkaan riitä, tarvitaan myös työyhteisön ja organisaatiotason oppimista. Muutosmallissa on samaa systeemistä tarkastelua kuin Alasoinilla (2019).



Kuvio 3: Muutoksen ajurit (Esimiehenä Vantaalla 2022, mukailen Fullan 2007)

Perustekijät:

1. Sitouttaminen arvopäämäärään: tuo mielekkyyttä muutokseen ja vastaa kysymyksiin miksi muutos ja mitä lisäarvoa muutos tuo.
2. Valmiuksien luominen: keskeistä on kollektiivisen muutosvalmiuden lisääminen, jotka edistävät muutosta. Valmiudet syntyvät tietojen, taitojen ja kyvykkyyksien yhteisvaikutuksesta.
3. Muutosprosessin ymmärtäminen: muutos on prosessi, joka vaikuttaa fakta- ja tunnetasolla, joita kumpaakin pitää johtaa muutoksessa.

Mahdollistavat tekijät:

4. Oppimiskulttuurin kehittäminen: poisoppimista ja uudenoppimista (mistä luovutaan, mitä jätetään, mitä tilalle – tämän näkyväksi tekeminen on tärkeää). Oppimiskulttuurin kehittämistä edistävät toinen toisiltaan oppiminen ja kollektiivisiin parannuksiin sitoutuminen. Tähän ajuriin liittyy myös henkilöstön osallistaminen.
5. Arviointikulttuurin kehittäminen: muutoksen onnistumisten huomioiminen sekä yksilöettä yhteisötasolla. Arviointi tuo etenemisen näkyväksi.
6. Keskittyminen muutosjohtajuuteen: johtajien ja esimiesten roolina on huomioida erilaiset ihmiset sekä viestiä rauhallisuutta kaiken muutoksen keskellä.
7. Johdonmukaisuuteen kannustaminen: isot ja pienet asiat synkronisesti tasapainossa muutoksessa.
8. Kolmitasoisien kehityksen vaaliminen: yksilöt, työyhteisöt ja organisaatio systeemisinä, muutos vaikuttaa kaikkiin tasoihin. Jotta muutos olisi onnistunut ja pysyvä, tarvitaan kaikkien kolmen tason tarkastelua ja muutosta kaikilla tasoilla.

Olen peilannut muutoksen ajureita S365HR-järjestelmän käyttöönottoprojektiin. Projektin taustojen ymmärtäminen ja uuden järjestelmän mahdollisuuksien oivaltaminen eli sitoutumisen edistämistä on projektissa edistetty sillä, että HR:ssä on taustaa avattu valmisteluvaiheesta lähtien. Projektin aikana S365HR-esihenkilöfoorumi on toiminut yhteisen keskustelun paikkana. Järjestelmän mahdollisuuksien ymmärtäminen oli mukana erityisesti määrittelytyöpajoissa, joissa toimittajan ratkaisuarkkitehti pystyi valottamaan järjestelmän mahdollisuuksia. Valmiuksien luomista ovat tukeneet projektin eri vaiheet määrittelyistä toiminnalliseen testaamiseen. Muutosprosessi on huomioitu projektissa erityisesti HR:n muutosjohtamisessa ja -viestinnässä, jota on tuettu esihenkilöfoorumissa ja yhteisillä keskusteluilla.

Onnistuneen muutoksen mahdollistavia tekijöitä huomioidaan käyttöönottoprojektissa monin tavoin: Oppimiskulttuurin kehittämiseksi suunnitellaan ja toteutetaan toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi eri keinoin, muutosjohtajuus huomioidaan osana muutosjohtamista esimerkiksi HR:n esihenkilöiden muutoskeskusteluilla ja johdonmukaisuuteen pyritään systemaattisesti projektin ajan. Poisoppiminen nostetaan keskusteluun sekä esihenkilöfoorumilla että eri tiimeissä.

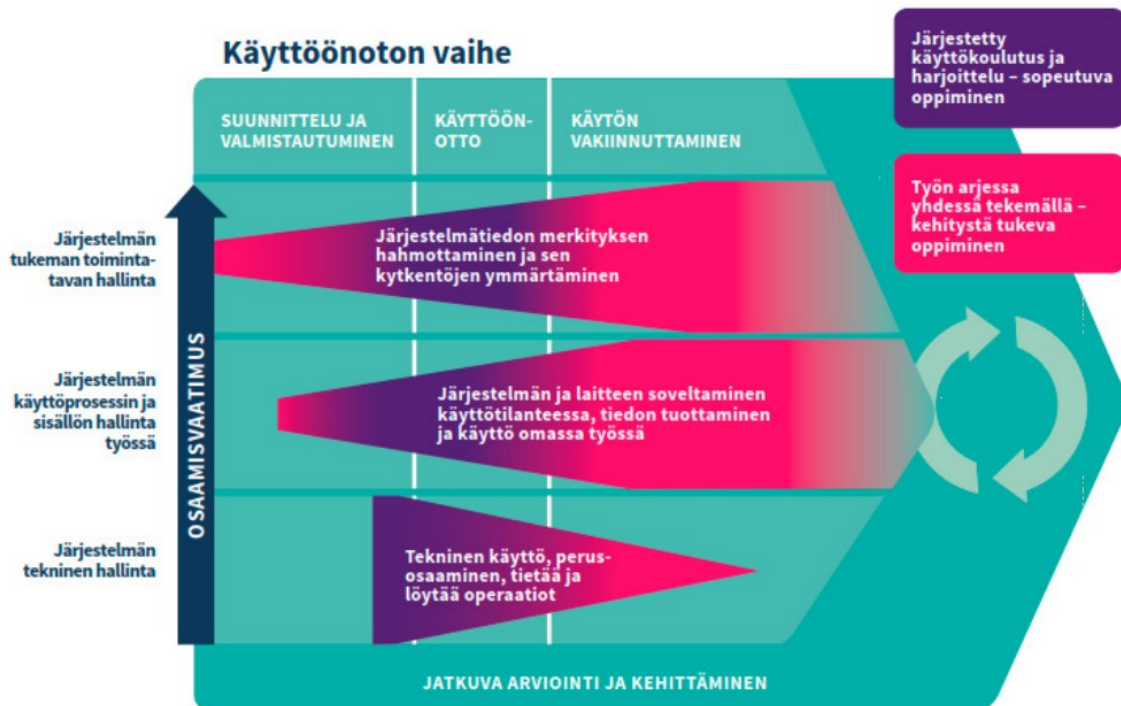


#### 4.5 Käyttöönoton osaamisen kehittämisen malli (OK-malli)

Uusi teknologia tyypillisesti muuttaa myös työn luonnetta: rutiininomainen tietojen syöttö vähenee prosessien digitalisoitumisen myötä ja työtehtävät painottuvat enemmän tiedon tarkistuksiin, poikkeamien tunnistamiseen sekä ongelmien ratkaisemiseen. Työprosessien muutosten myötä osa työvaiheista automatisoituu tai siirtyy toisalle. Tuomivaara, Ala-Laurinaho ja Perttula (2019, 10–11) toteavat, että käyttöönottoa ja järjestelmän omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon, mutta ei juurikaan työssä oppimisen näkökulmasta. Järjestelmien vaikutukset itse työhön ovat jääneet vähemmälle, samoin muutoksen tarkastelu sosioteknisenä systeeminä. Sosiotekninen muutos työssä viittaa siihen, että teknologialla ei ole suoraan sen logiikasta johdettavissa olevia ”vaikutuksia” vaan muutokset työssä ja työelämässä ovat pitkälti myös sosiaalisesti, institutionaalisesti ja kulttuurisesti suodattuneita (Alasoini 2019, 8).

Järjestelmän käyttöönottoa tulisikin tarkastella dynaamisena sosiaalisena systeeminä, jossa järjestelmän käytön oppiminen ja opitun soveltaminen tiettyyn tehtävään tietyssä kontekstissa ovat pääosassa (Tuomivaara ym., 2019). Järjestelmää ja työtehtäviä ei voi erottaa toisistaan, koska oppiminen tapahtuu aina tietyssä kontekstissa ja koska varsinkin isoissa organisaatioissa järjestelmän käyttö arjessa vaihtelee hyvinkin paljon. Oppija ei ole vain sopeutuva vaan aktiivinen, aikaisempia rutiineja ja tapoja haastava toimija. Käytön opettelun lisäksi oppiminen laajenee käytön hyväksymisestä uutta luovaan soveltamiseen, jota tapahtuu ennen kaikkea käyttöönoton jälkeen, kun järjestelmän peruskäyttö on hallussa. (mt., 17.) Sopeutuva ja kehitystä tukeva oppiminen ovat kumpikin työssä oppimista. Omat kokemukseni tukevat sitä havaintoa, että käyttöönottovaiheessa korostuu sopeutuva, järjestelmän toiminnallisuuksiin painottuva oppiminen. Tämän päälle rakentuu soveltava ja kehitystä tukeva oppiminen, joka tyypillisesti tapahtuu arjessa yksittäisten tapausten ratkomisen yhteydessä.

Työterveyslaitoksen tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa (Tuomivaara ym., 2019) on kehitetty käyttöönoton osaamisen kehittämisen malli, ns. OK-malli. Se on kokonaismalli erilaisista vaiheista, osaamisvaatimuksista sekä sopeutuvasta ja kehitystä tukevasta oppimisesta. Se kuvaa oppimisen ajallista kestoa ja järjestelmään liittyvän osaamisen monitasoisuutta. Hankkeen tuotos on kiteytetty alla olevassa kuviossa:



Kuvio 4: Käyttöönoton osaamisen kehittämisen malli: OK-malli (Tuomivaara ym. 2019, 52).

OK-mallissa (mt., 46–52) osaamisvaatimukset limittyvät käyttöönottoprojektin vaiheisiin. Sopeutuvan tai soveltavan oppimisen lisäksi on tarkasteltu kolmea erilaista osaamista: laitetietoa, käyttötietoa ja toimintamallitietoa.

Taulukko 1. Erilaista tietoa, erilaista osaamista (mukaihen Tuomivaara ym.)

Tieto	Kuvaus	Osaaminen
<b>Laitetieto (mitä-tietoa)</b>	Mitä järjestelmällä pysytään tekemään? Konkreettista ja tarkkaa tietoa järjestelmästä ja sen toiminnallisuuksista.	Järjestelmän tekninen käyttö, mitä järjestelmällä voi tehdä ja miten teknisesti tietty toimenpide tehdään. Sopeutuvaa oppimista.
<b>Käyttötieto (miten-tietoa)</b>	Miten järjestelmää käytetään arjessa? Järjestelmän käyttö kytketään arkipäivän tilanteisiin	Järjestelmän soveltava käyttö, miten käytän järjestelmää uusissakin tilanteissa. Soveltavaa oppimista.
<b>Toimintamallitieto (miksi-tietoa)</b>	Miten järjestelmän käyttö kytketään laajemmin organisaation toimintatapaan ja jatkuvaan kehitykseen?	Järjestelmän kytkeytyminen organisaation toimintaan laajemmin, ymmärrys kytköksistä ja merkityksistä. Soveltavaa oppimista.

**Laitetieto** on järjestelmän ymmärtämistä kohteena eli objektina, se on konkreettista ja eksplisiittistä tietoa järjestelmästä ja sen toiminnallisuuksista (mt., 47–48). Sen avulla käyttäjälle syntyy ymmärrys siitä, mitä järjestelmällä pystyy tekemään. Tämä on tietoa järjestelmän käyttömahdollisuuksista ja erilaisten teknisten toimenpiteiden konkreettisesta suorittamisesta.

Laitetieto muodostaa pohjan sille, että käyttäjä oppii käyttämään järjestelmää. Ensin on opetettava uuden järjestelmän käyttölogiikka sekä yksittäisiä toiminnallisuuksia, jotta järjestelmää voi käyttää arjen työssä ja erilaisissa tilanteissa. Toimittaja on tyypillisesti laitetiedon keskeinen tarjoaja.

**Käyttötieto** on sen ymmärtämistä, miten järjestelmää käytetään välineenä omassa työtehtävässä ja -prosessissa, omassa työarjessa (mt., 47–48). Käyttötieto täydentää laitetietoa ja tyypillisesti rakentuu konkreettisten työssä eteen tulevien tapausten ja kysymysten ratkaisujen kautta.

Käyttötieto on paljolti toimintatapatietoa, joka on aina asiakaskohtaista. Oman kokemukseni perusteella käyttötieto on järjestelmän käytön alkuvaiheessa vielä toimittajan tukemaa, mutta käyttötiedon rikastumisen myötä siitä tulee yhä enemmän asiakkaan omaa ymmärrystä ja osaamista. Käyttötietoon liittyy vahvasti myös uuden järjestelmän tehokas, työprosesseja tukeva

hyödyntäminen sekä toimintatapojen kehittäminen, joka jatkuu pitkälle käyttöönottoprosessin jälkeenkin.

**Toimintamallitieto** on ymmärrystä merkityksestä eli siitä, miten järjestelmä toimii osana laajempaa systeemiä ja miten järjestelmä ja sen toimintaprosessit omalta osaltaan tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamista (mt., 47–48). Toimintamallitieto on mukana jo käyttöönoton alkuvaiheesta saakka, vaikka se painottuu ja vahvistuu käyttöönoton jälkeiseen aikaan. Tämä tieto linkittyy vahvasti myös järjestelmän tuotantokäytön aikaiseen jatkuvaan kehittämiseen.

Osaamisen kehittämisen keinoja voidaan jäsenellä eri tavoin. Viitala (2021, 121–129) erottaa formaalit ja epäformaalit keinot: koulutukset ja kehittämistilaisuudet ovat formaaleja ja työssä oppiminen (esimerkiksi yhteiset ongelmanratkaisutekniikat, erilaiset ryhmätyömenetelmät, systemaattiset prosessit) on epäformaaleja keinoja. Omat juureni ovat aikuiskasvatustieteessä, jossa käsitteitä koulutus ja oppiminen on määritelty astetta tarkemmin (esim. Poikela 2005): formaalilla koulutuksella viitataan yhteiskunnan sääntelemään, tutkintotavoitteiseen koulutukseen ja nonformaalilla koulutuksella puolestaan viitataan koulutukseen, joka on koulutusjärjestelmän ulkopuolista, mutta kuitenkin tavoitteellista koulutusta. Informaali oppiminen on käsitteistä laajin, sillä viitataan tyypillisesti itseohjautuvaan ja työssä tapahtuvaan oppimiseen. Omassa kehittämistehtävässäni osaamisen keinoista painottuvat nonformaalit ja informaaliset keinot.

Työssä oppiminen on laaja, monimuotoinen kokonaisuus. Työssä oppimista voidaan tukea esimerkiksi sosiaalisella vuorovaikutuksella ja eri tavoin toteutetulla yhteistyöllä, ongelmaratkaisulla sekä uutta tietoa prosessoimalla (Tikkamäki 2006). Se on tietyssä työympäristössä tapahtuvaa oppimista, jossa keskeistä on työtehtävissä tarvittava ja niissä rakentuva tieto. Tavoitteena on saada työ tehtyä tai ongelma ratkaistua. Oman näkemykseni mukaan systemaattisuus, oppimisen näkyväksi tekeminen ja oppimisen reflektointi ovat työssä oppimisessa keskeisiä. Arjen eri tilanteisiin voidaan nivoa oppimista, kun oppiminen nostetaan tarkasteluun esimerkiksi sanoittamalla tai dokumentoimalla opittua. Tikkamäen (2006) mukaan työssä oppimista raamittavat monet ristiriitaiset tavoitteet, esimerkiksi rajalliset resurssit tai jatkuva paine uuden oppimiseen samaan aikaan, kun resurssit ovat rajalliset ja työaika kuluu nykyisiin työtehtäviin.

Käyttöönoton vaatimaa osaamisen kehittämistä voi kiteyttää näin: perustietoja voidaan opiskella ”koulunpenkillä”, mutta pääosa oppimisesta tapahtuu työssä samalla kun järjestelmää ja toimintaa jatkuvasti hiotaan sujuvammaksi, tehokkaammaksi, asiakkaan tarpeisiin paremmin vastaavaksi ja työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia tukevaksi (Tuomivaara ym. 2019, 53).

## 5 KEHITTÄMISTYÖN LÄHESTYMISTAPA JA MENETELMÄT

Opinnäytetyöni on luonteeltaan tutkimuksellinen kehittämistehtävä. Kehittämistehtävässä haetaan arjen ongelmaan ratkaisua, joten se ei ole itsessään tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti tuottaa uutta tietoa tai testata teoriaa, sen sijaan kehittämistehtävä pohjautuu tutkimukselliseen tietoon ja soveltaa sitä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2018, 18–19; Toikko & Rantanen 2009, 22–23.)

Kehittämistehtävänä tuotan HR:n osaamisen kehittämisen keinoista ja käytännöistä konkreettisen suunnitelman. Se kattaa sekä käyttöönoton eri vaiheet että järjestelmän tuotantokäytön ja siinä sovelletaan OK-mallia. Opinnäytetyössäni raportoin tämän suunnitelman tuottamisprosessin.

Vaikka kehittämistehtävä keskittyy osaamisen kehittämiseen tietyssä käyttöönottoprojektissa, työ kytkeytyy työelämän digitalisaation ja tietojärjestelmien muutosten tematiikkaa. Kyse on työelämän tutkimusavusteisesta kehittämisestä, jossa kehittäminen on ensisijaista, jossa kehittämiskysymykset nousevat työn arjesta ja jossa hyödynnetään aikaisempiin tutkimuksiin perustuvia käsitteellisiä malleja (Toikko & Rantanen 2009, 33–34). Tietoperusta ja erityisesti tutkimuksellisessa kehittämissankkeessa tuotettu käyttöönoton osaamisen kehittämisen OK-malli toimivat omassa kehittämistehtävässäni työn jäsentäjinä. Lisäksi työn edetessä kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimuksia käytetään ratkaisujen perusteluiden tukena.

Kehittämistehtävän aihe nousi arjesta ja siitä havainnosta, että järjestelmien käyttöönottoprojekteissa osaamisen kehittäminen keskittyy yleensä järjestelmäkoulutukseen, vaikka mm. aikaisempien käyttöönottoprojektien pohjalta tiesin, että kyse on paljon moniulotteisemmasta asiasta. Suunnitteluvaiheessa hain kirjallisuudesta erilaisia näkökulmia ja lähestymistapoja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän käyttöönottoon. Erityisesti Työterveyslaitoksen kehittämä käyttöönoton osaamisen kehittämisen OK-malli resonoi vahvasti, joten kävin sen virittämiä keskusteluja muun muassa projektipäällikön ja kehittämisspäällikön kanssa. Näiden pohjalta suunnittelin kehittämisprosessin, jonka tuotoksena laadin Vantaan HR- ja palkkajärjestelmän vaihtamiseen liittyvän osaamisen kehittämisen keinojen suunnitelman.

Kehittämistehtävän lähestymistapa on konstrukttiivinen, sillä kehittämistehtävässä tuotan konkreettisen suunnitelman. Kyse on käytännönläheisestä ja organisaation työarjesta nousevasta

tarpeesta, johon pyritään hakemaan ratkaisua. Konstruktiiivisessa lähestymistavassa hyödynnetään aikaisempaa, tutkimukseen pohjautuvaa teoreettista tietoa, kun tuotetaan soveltavaa ratkaisua. Tälle lähestymistavalle on lisäksi tyypillistä, että kehittäjä toimii muutosagentin roolissa, koska kohteeseen vaikuttaminen sisältyy menetelmään. Tämä erottaakin lähestymistavan konsultaatiosta. (Ojasalo ym. 2018, 65–68.) Omassa roolissani toimin muutosagenttina, koska toiminnallani oli vaikutusta käyttöönottoprojektiin. Konstruktiiiviseen lähestymistapaan tyypillisesti testataan myös ratkaisun toimivuus, mutta aikataulusyistä tämä jää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Käyttöönottoprojektissa osallistettiin laajasti HR:n asiantuntijoita määrittelytyöpajoissa ja toiminnallisessa testauksessa. Osallistuin työpajojen ja toiminnallisen testauksen suunnitteluun. Projektissa järjestettiin yli 30 työpajaa, jotka aikataulutettiin tiiviiksi paketiksi, ohjelmistokehityksestä tutun ketterän työskentelyn periaatteiden mukaisesti (vrt. Lehtonen, Tuomivaara, Rantala, Käsälä, Mäkilä, Jokela, Könnölä, Kaisti, Suomi, Isomäki & Ylitolva 2014). Tällä tavoiteltiin sitä, että fokus pysyy tietyssä aiheessa eivätkä asiat hautaudu arjen alle. Työskentelyrytmi oli seuraava:

- maanantaisin oli Vantaan sisäinen työpaja,
- tiistaisin määriteltävän asian läpikäynti toimittajan ratkaisuarkkitehdin johdolla,
- keskiviikkoisin dokumentointia ja kysymyksien vastausten etsimistä,
- torstaina yhteinen läpikäynti ja lisäksi Vantaan sisäinen läpikäynti,
- perjantaisin viikon yhteenveto. (S365HR Toiminnalliset määrittelytyöpajat: Orientaatio 2022.)

Käyttöönottoprojektin työpajoissa kirjasin omaan projektipäiväkirjaani merkintöinä keskusteluja, joissa tunnistin kytköksiä osaamisen kehittämiseen. Joissakin työpajoissa kyse oli yksittäisestä kommentista, joissakin työpajoissa oli enemmänkin keskustelua. Kaikki määrittelytyöpajat tallennettiin, joten kirjasin päiväkirjaani myös tarkan ajan keskustelusta, jotta siihen oli mahdollista tarvittaessa palata. Projektipäiväkirjan pohjalta nostin projektipalaveriin kehittämistehtävään liittyviä teemoja.

Tietoperustan ja havainnoinnista nousseiden teemojen pohjalta kävin kevään 2022 aikana yhteensä seitsemän kehittämistehtävään liittyvää keskustelua eri asiantuntijoiden, esimerkiksi projektipäällikkö, kehittämiskonsultti tai kehittämisspäällikkö, kanssa. Käytin OK-mallia keskusteluissa ajatusten jäsentäjänä ja virittäjänä. Ennen toiminnallisen testauksen alkamista kävin jokaisen HR-esihenkilön kanssa muutosjohtamiseen liittyvän keskustelun. Henkilöstöpäällikkö

osallistui niihin keskusteluihin, joihin pystyi aikataulunsa puitteissa osallistumaan. Keskusteluissa yhtenä aiheena oli, miten varmistetaan riittävä osaaminen uuden järjestelmän käyttöönottoon esihenkilön omassa tiimissä.



## 6 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KEINOT ERI VAIHEISSA

Esittelen tässä luvussa erilaiset osaamisen kehittämisen keinot tekemäni projektivaiheiden jaottelun mukaan. Vaiheet olen eritellyt OK-mallia tarkemmin:

- suunnittelu
- määrittely
- toiminnallinen testaus
- koulutus
- käyttöönotto ja
- tuotantokäyttö.

Osaamisen kehittämisen keinoja on kuvattu erikseen käyttöönottoprojektin aikana (luku 6.1) ja tuotantokäytön vaiheessa (luku 6.2). Luvussa 6.3 vaiheet ja keinot on koottu yhteenvedona taulukkoon laitettiin, käyttötietoon ja toimintamallitietoon. Lisäksi sisäiseen käyttöön osaamisen kehittämisen keinot ja toteutuksen vastuutaho on koottu erilliseksi suunnitelmaksi, joka on liitteenä 2.

Osaamisen kehittäminen ja oppiminen vaativat aikaa. Tämä nousi HR:n muutostyöpajassa joulukuussa 2021 osallistujilta nousi esille huolena siitä, mistä aikaa uuden oppimiselle. Asia vietiin tammikuun S365HR-esihenkilöfoorumille keskusteluun. Keskustelussa todettiin, että HR:n tiimien roolit ja osaamistarpeet vaihtelevat suuresti (ks. taulukko 2). Lähtökohtani on käsitys siitä, että tiimeissä on paras tietämys arjesta, töiden organisoinnista ja osaamistarpeista. Tiimi-kohtaisessa toteutuksessa projektin vaiheet toimivat runkona, osaamisen kehittämisen tarkempi aikataulus ja käytännöt sovitaan tiimeissä esihenkilön johdolla.

Vantaan kaupungin HR koostuu useammasta tiimistä (ks. taulukko 2). S365HR-järjestelmän käyttö – ja sen myötä osaamisen kehittämisen tarve – vaihtelee tiimin perustetehtävän mukaan. Käyttö voi keskittyä tiettyjen tietojen tarkasteluun tai sisältää järjestelmän eri toiminnallisuuksien laajaa käyttämistä. Lisäksi kaikki tiimit ottavat järjestelmästä omaan perustehtäväänsä liittyviä raportteja. Projektissa on määritelty tiimeittäin roolit seuraavasti:

Taulukko 2. HR:n tiimien roolit (mukaeltu S365HR Roolien määrytykset)

Tiimi	S365HR-järjestelmän käyttö, esimerkkejä	Henkilöitä 1.6.2022
<b>Työmarkkina-asiat-tiimi</b>	Kaikkien järjestelmässä olevien palvelussuhde- ja palkkatietojen raportointi ja tutkiminen, myös yksilötasolla. Työsopimusten ja viranhoitomääräysten teko. Työnantajan neuvottelutoiminnassa tarvittavien tietojen selvittäminen yksilötasolla ja laajemmin. Henkilöstökertomuksen tunnusluvut.	7
<b>Rekrytointi-tiimi</b>	Rekrytointiprosessiin liittyvien vakanssitietojen tarkastelu järjestelmästä henkilötasolla, mm. vakanssinumero, esimiestieto, palkkahinnoittelutiedot, nimike, vakanssin kelpoisuusvaatimus.	6
<b>Osaaminen-tiimi</b>	Osaamisen johtamiseen liittyvien tietojen tarkastelu järjestelmästä toimiala- ja palvelualuekohtaisesti.	5
<b>Työhyvinvointi-tiimi</b>	Terveys-, työkyky- ja työturvallisuusasioihin liittyvien raportointitietojen ottaminen, mm. aktiivisen välittämisen keskustelut (varhainen välittäminen), erilaiset poissaolot.	7
<b>Asiakaspalvelu-tiimi</b>	Esihenkilöiden ja työntekijöiden neuvominen palvelussuhde-, palkka- ja työsopimusasioissa, yhteydenottojen perusteella palkanmaksun oikeellisuuden sekä mahdollisten tulevien palkkatapahtumien tarkistaminen, erilaisten tietojen tarkasteleminen järjestelmästä.	12
<b>Palvelussuhdeasiat-tiimi</b>	Erialaisten palvelussuhteisiin ja virkajärjestelyihin liittyvien tietojen tarkastelu järjestelmästä. Vakanssirekisteristä vastaaminen sekä työaikajärjestelmiin liittyvien tietojen tarkasteleminen tai päivittäminen sekä raportointi.	11
<b>Palkkahallintotiimi</b>	Palkanlaskennan kirjauksien tekeminen järjestelmään, operoiminen ulkoisten sidosryhmien kanssa (mm. Kela, Keva, verohallinto (tulorekisteri)). Palkanlaskennan maksupäiväaineistojen käsittely, palkkakirjanpidon tehtäviä sekä palkkahallinnon raportointipalveluiden tuottaminen.	11
<b>Palkkatiimi 1</b>	Palkanlaskentapalveluiden ja palkkatoimeksiantojen (ml. palkkiot ja työkorvaukset) laskennan ja maksatuksen tuottaminen (KVTES, TS, TTES), työkokemuksiin perustuvien lisien laskeminen.	15
<b>Palkkatiimi 2</b>	Palkanlaskentapalveluiden ja palkkatoimeksiantojen (ml. palkkiot ja työkorvaukset) laskennan ja maksatuksen tuottaminen (OVTES, KVTES)	12
<b>HR-järjestelmät-tiimi</b>	S365HR-järjestelmän asiakkaan pääkäyttäjärooli, asiakkaan ylläpitämien parametristojen päivittäminen, versio-päivitysten testausten koordinointi ja yhteistyö järjestelmätoimittajan kanssa.	7

Järjestelmävaihdos tarkoittaa käytännössä sitä, että monen HR-asiantuntijan asiantuntijuus muuttuu, kun järjestelmä muuttuu. Nykyisen järjestelmän käyttöön liittyy paljon näkyvää tietoa (esimerkiksi ohjeet ja työnkulkukuvaukset) ja myös hiljaista, näkymätöntä ja dokumentoimatonta tietoa ja osaamista.

## 6.1 Käyttöönottoprojektin aikana

### Suunnitteluvaihe

Suunnitteluvaiheen keskeinen dokumentti on projektisuunnitelma (Projektisuunnitelma 2021), joka sisältää projektin tavoitteet, tehtävät, roolituksen ja aikataulun. Projektisuunnitelman olennaiset kohdat esiteltiin syyskuussa 2021 kahdessa kick off -tilaisuudessa, joista toinen oli suunnattu HR:lle ja tietohallinnolle ja toinen toimialoille. Tilaisuudet tallennettiin. Tallenne ja tilaisuuden materiaali oli jälkikäteen koko kaupungin henkilöstölle saatavilla projektin omalla sivustolla intrassa.

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta kick off -tilaisuuden yksi tavoite oli toimia orientaationa ja kokonaiskuvan tarjoajana HR:n asiantuntijoille. Projektin taustan ja tavoitteiden avaamisen kautta oli mahdollista saada kokonaiskuvaa järjestelmästä, projektin aikataulusta, kokonaisarkkitehtuurista (järjestelmien väliset yhteydet) ja toimintatapamuutoksen perusteluista. Lisäksi kick off -tilaisuudessa toimittaja esitteli S365HR-järjestelmää, joten kaikilla oli mahdollisuus saada ensivilkaisu uudesta järjestelmästä.

Kick off -tilaisuuden tallenteita käytettiin kevään 2022 aikana myös perehdyttämisessä: uusien työntekijöiden oli tallenteen avulla mahdollista saada projektin taustatiedot samanlaisena kuin tilaisuuteen osallistuneiden.

Kick off -tilaisuudet ja kokonaisarkkitehtuuri ovat toimintamallitietoa.

### Määrittelyvaihe

Toiminnallinen määrittely jakautui sisällöllisesti lomakemäärittelyihin ja prosessien määrittelyihin. Osallistuin prosessimäärittelyiden työtavan suunnitteluun.

Lomakemäärittelyn työpajoissa toimittajan ratkaisuarkkitehdin johdolla systemaattisesti käytiin läpi valmisjärjestelmän toiminnalliset lomakkeet, niiden kenttämäärittelyt ja parametriseerat. Työpajoissa määriteltiin ja dokumentoitiin tarvittavat konfiguroinnit. Määriteltäviä lomakkeita oli yhteensä 31 – lomakkeiden suuri määrä johtuu siitä, että osa lomakkeista on virka- ja

työehtosopimuskohtaisia, osa kaupunkitasoisia eli kaikille käyttäjille yhteisiä. Projektissa toteutettiin yhteensä 18 määrittelytyöpajaa 4.11.2021 - 14.1.2022.

Lomakkeiden lisäksi määriteltiin prosessit. Määrittelyt aloitettiin Vantaan sisäisillä työpajoilla, joissa Vantaan projektipäällikön johdolla käytiin läpi keskeiset prosessit karkealla tasolla. Tavoitteena oli tunnistaa ja kuvata kaupunkitasoiset prosessit. Työprosessien kuvaus on yksi tapa tehostaa oppimista (Ala-laurinaho 2019, 26). Työpajoihin osallistettiin HR:n toimijoiden lisäksi toimialojen osallistujia. Prosessimäärittelyiden työpajoja järjestettiin yhteensä 17 työpajaa 18.1.2022 – 11.2.2022.

Yhteiset prosessimäärittelyn työpajat ohjasi toimittajan ratkaisuarkkitehti. Kysymyksillä hän ohjasi osallistujia peilaamaan uuden järjestelmän lomakkeita Vantaan kaupungin nykyisiin käytäntöihin. Kaikki määrittelytyöpajat toteutettiin Teams-kokouksina, ja ne tallennettiin, jotta oli mahdollista myöhemmin palata tarkistamaan tietty kohta tai jotta poissaolijoiden oli mahdollista jälkikäteen katsoa tallenne.

Toimittaja tuotti määrittelytyöpajojen pohjalta määrittelydokumentit. Dokumentaatio tuli asiakkaalle aikataulun mukaisesti kommentoitavaksi ja hyväksyttäväksi maaliskuussa 2022. Varsinainen ohjausryhmä hyväksyi määrittelyn dokumentaation kokouksessaan 30.3.2022.

Lomakemäärittelyt olivat pääosin laitetietoa, prosessimäärittelyt keskusteluineen olivat sekä laite- että käyttötietoa.

Määrittelytyöpajassa 18.1.2022 HR-asiantuntija toi esille, miten haasteellista on se, että asiat ovat eri nimillä kuin mihin on nykyisen järjestelmän käytössä tottunut. Tämä havainto nostettiin keskusteluun yhden tiimin tiimipalaverissa tammikuussa 2022. Tiimi mietti yhdessä, miten tätä voisi edesauttaa ja päätyi toteuttamaan kaikille avoimen käsitteiden listauksen. S365HR-käyttöönottoprojektin Teams-kanavalle tuotettiin Excel-pohja, johon kuka tahansa pystyy projektin aikana kirjaamaan nykyisen järjestelmän ja uuden järjestelmän käsitteen selitteineen. Esi-merkki:

Nykyinen	S365HR	Selite
Palvelusjakso	Palvelussuhde	Esim. henkilöllä on useita peräkkäisiä palvelusjaksoja -> S365HR:ssä henkilöllä on useita peräkkäisiä palvelussuhteita, yksittäisiä työsopimuksia. Sarastian selvitys 20.1.2022 "Palvelussuhteen luonti: läpikäynti"-työpajassa.
	Toimi	S365HR:ssä keskeinen käsite, kattaa seuraavat tiedot: sijainti organisaatiossa (työpiste, tehtäväala, toimintayksikkö), esihenkilö, roolit (esim. palkansaaja ja esihenkilö), tehtävät (lisäroolit). Sarastian järjestelmäkoulutus 9.5.2022.

Vaikka käsitteiden kuvaaminen aloitettiin määrittelyvaiheessa, sen tarkentaminen ja täydentäminen oli erityisesti toiminnalliseen testaukseen ja koulutukseen liittyvää. Testauksen aikana HR:n käyttäjät pääsivät itse käyttämään järjestelmää, joka auttoi järjestelmän perusohjeita käsitteiden selkeyttämisessä. Perusohjeet ovat toimittajan tuottamia, joten niissä käytetyt käsitteet kuvaavat samalla S365HR-järjestelmän toimintalogiikkaa. Tietyissä kohdissa tarvitaan rinnastusta nykyiseen järjestelmään, jotta asiat loksahavat paikoilleen, kuten eräs HR-asiantuntija kuvasi.

Käyttöönottoaiheessa nykyisen ja S365HR-järjestelmän käsitteiden kuljettaminen rinnakkain auttaa hahmottamaan käsitteiden eroja. Kun järjestelmä on otettu käyttöön, sama käsitteistö toimii uusilla työntekijöillä perehdytysmateriaalina – ja auttaa niissä tilanteissa, joissa konkarit käyttävät vielä nykyiseen järjestelmään liittyviä käsitteitä. Käyttöönottoaiheen jälkeen käsitteet voidaan liittää osaksi sisäisiä ohjeita.

Käsitelistaus toimii ensisijaisesti laitetietona, mutta selitysten tarkentumisen myötä siihen on mahdollista sisällyttää myös käyttö- ja toimintamallitietoa.

#### Toiminnallisen testauksen vaihe

Toiminnallisen testauksen vaihe oli käyttöönottoprojektissa keskeinen vaihe. Sen menettelyitä, toimintatapoja ja aikataulua kuvataan projektin testaussuunnitelmassa (S365HR Testaussuunnitelma 2021). Osallistuin testauksen suunnitteluun ja olin mukana testaussuunnitelman laatisemassa yhteistyössä toimittajan kanssa.

Projektissa oli tietohallinnon kautta resurssina testaaja, joka toteutti järjestelmän teknisen testauksen lomakemäärittelyjä vasten. Testaajalla ei kuitenkaan ollut HR-prosessien asiantunte-  
musta, joten varsinainen toiminnallinen testaus toteutettiin Vantaan asiantuntijoiden voimin.

S365HR on valmisohjelma, joka käyttöönottoprojektissa sovitetaan Vantaan kaupungin tarpeita vastaavaksi toteutukseksi. Käytännössä parametrit, lomakkeet ja prosessit muodostavat kokonaisuuden, jota on määrittelyssä käyty läpi. Toiminnallisen testauksen vaiheessa Vantaan käyttäjät (HR ja toimialat eli esihenkilöt omissa rooleissaan) testasivat HR- ja palkkajärjestelmää toteuttamalla lomakkeilla erilaisia palvelussuhteen elinkaaren liittyviä tehtäviä (esim. uuden palvelussuhteen lisääminen, poissaolojen ilmoittaminen).

Kahden määrittelytyöpajan keskusteluissa esille nousi ajatuksia siitä, että kokonaisuuden ymmärtäminen on mahdollista vasta sitten, kun toiminnallisuuksia pääsee itse testaamaan. Lisäksi tuotiin esille kokemuksia aikaisemmista testauksista: hyväksi koettu käytäntö oli se, että toisen testaajan kanssa keskusteltiin testihavainnosta ja haettiin yhteistä ymmärrystä sille, miten testattava toiminnallisuus meneekään. Käytännössä näissä keskusteluissa tulkintani mukaan tunnistettiin testauksen yhteys oppimiseen.

Nostin nämä osallistujien testauksen suunnitteluvaiheessa projektin keskusteluun. Tämän seurauksena mietimme projektipäällikön kanssa, millaisin keinoin yhteistä testaamista voisi tukea ja rohkaista. Päätimme testauksen orientaatioissa ja HR-esihenkilöiden keskustelukierroksella nostaa esille erilaisia testausmenetelmiä.

Testausmenetelmistä projekti suositteli paritestausta ja tutkimalla testaamista. Nämä esiteltiin sekä HR-esihenkilöiden keskusteluissa että testauksen aloituksessa koko henkilöstölle. Tässä yhteydessä korostettiin tuumailua kaverin kanssa ja ”tyhmien kyselyä”, joka ei oikeasti ole tyhmää vaan saattaa sisältää juuri oikeiden asioiden ihmettelyä.

Paritestausta on yksi käytettävyydestestauksen muodoista, jossa kaksi käyttäjää suorittaa yhdessä testausta keskustellen samalla vertaisensa kanssa (Riihiaho 2018, 267). Olennaista on ääneen ajattelu, joka paritestauksessa tapahtuu luonnostaan, kun toiselle testaajalle selostaa omaa tekemistä. Se on myös jäsennellympää kuin yksin toimiessa. Ääneen ajattelu sisältää tyypillisesti myös kysymyksiä, joihin testaaja kaipaa toisen testaajan näkemystä. Paritestauksessa on mahdollista roolittaa tekemistä esimerkiksi niin, että toinen testaaja lukee ohjeita ja toinen testaaja käyttää järjestelmää. Olen tutustunut paritestaukseen menetelmänä vuosia sitten projektissa,

jossa käytettävyyssiantuntijan johdolla tehtiin käytettävyydestä paritestausta uudesta HR-järjestelmän toiminnallisuuksista.

Paritestausta haluttiin korostaa nimenomaan oppimisen näkökulmaa. Parityöskentely on myös yksi ketterän ohjelmistokehityksen käytäntöjä (Lehtonen ym. 2014, 7), koska parityöskentelystä saa arvokasta palautetta kollegalta ja samalla kehittyy laajempi ymmärrys järjestelmän toiminnasta.

Testauskäytäntöjen suunnittelussa huomioitiin osaamisen kehittämisen näkökulma myös nostamalla esille sitä, että testaus on samalla oppimista ja oivaltamista. Testauskoulutuksessa toimittajan ratkaisuarkkitehti esitteli järjestelmän käyttöliittymät sekä järjestelmän peruskäyttöä (laitetietoa). Tässä esittelyssä hyödynnettiin määrittelytyöpajoissa läpikäytyjä prosesseja ja nivottiin mukaan myös Vantaan prosesseja (käyttötieto). Lisäksi järjestettiin erillinen Vantaan sisäinen toiminnallisen testauksen koulutus, jossa käytiin läpi testauksen vaiheet ja testauksen rytmitys. Vantaan testaus keskitettiin kolmelle päivälle: maanantaille, keskiviikolle ja perjantaille. Tiistait ja torstait toimittaja voi korjata virheitä ja lisäksi kyseisinä päivinä järjestettiin testausklinikat, jolloin Vantaan testaajat pystyivät ottamaan esille omia testaushavaintoja ja -kysymyksiä toimittajan asiantuntijoille. Testausklinikkoita oli aikataulutettu koko testauksen ajalle. Testausklinikka oli projektissa luotu käytäntö sille, että testaajat pystyivät kysymään toimittajan asiantuntijoilta esimerkiksi järjestelmän tiettyyn toiminnallisuuteen liittyviä tarkentavia kysymyksiä tai prosesseihin liittyviä kysymyksiä. Ne toimivat myös oppimisen mahdollisina areenoina, sillä toisen testaajan kysymys mahdollisti myös omia oivalluksia.

Testaus toteutettiin toimittajan käytäntöjen mukaisesti omilla käyttäjärooleilla, joten testaajat tutustuivat ja käyttivät järjestelmää kuten omassa arjessaan tulevat käyttämään. Tämän ratkaisun myötä toiminnallisesta testaamisesta tuli yksi työssä oppimisen muoto.

Testaus- ja koulutusvaiheessa korostuu ensin laitetieto ja kun järjestelmän käyttö alkaa sujua, yhä enemmän käyttötieto.

#### Koulutusvaihe

Toiminnallisen testauksen ja koulutuksen vaihe olivat käytännössä päällekkäin ja sisällöllisestikin ne liittyvät tiiviisti yhteen. Aikataulullisesti koulutusvaihe jatkuu syksyllä 2022; aikataulusuista opinnäytetyössä käsittelen vain kevään 2022 järjestelmäkoulutuksia.

Koulutusvaiheen toteutus perustui projektin koulutussuunnitelmaan (2022), jota olin tuottamassa yhteistyössä projektipäällikön kanssa. Koulutussuunnitelman sisältö mukaili tietojärjestelmien käyttöönottokoulutusten mallia (Repo & Ukkola 2019). Tuotimme ensimmäisen version koulutussuunnitelmasta, jonka jälkeen sitä käsiteltiin yhteistyössä toimittajan kanssa.

Suunnitteluvaiheessa oli esillä kaksi vaihtoehtoista toteutustapaa: tiimeittäin toteutettavat koulutukset tai koko HR:n yhteinen koulutus. HR-esihenkilöt toivat esille, että yhteinen koulutus on tässä kohtaa perustellumpi siksi, että koko HR saa saman koulutuksen ja se on myös ajankäytöllisesti järkevämpi. HR:n yhteinen koulutus toteutettiin keväällä 2022, jolloin järjestettiin viisi luentotyypistä koulutusta.

Koulutusvaiheessa toimittajan ratkaisuarkkitehdin järjestelmäkoulutus tuki testausta – käyttäjät siis pystyivät testauksella harjoittelemaan järjestelmäkoulutuksessa käsiteltyjä asioita. Järjestelmäkoulutusta tukivat toimittajan perusohjeet.

Koulutukset tallennettiin jatkokäyttöä varten. Koulutussuunnitelman mukaisesti koulutuksista kerättiin palautetta, jota käytetään koulutusten jatkokehittämisessä hyödyksi. Keskeinen kehittämisselitys liittyi siihen, että koulutuksiin kaivataan enemmän myös harjoittelua. Haasteeksi koettiin myös se, että kouluttaja käytti koulutuksessa toimittajan testiympäristöä, ei Vantaan omaa testiympäristöä. Tämä johtui siitä, että Vantaan testiympäristössä oli konvertoitua henkilötietoa, joten tietosuojan takia sitä ei voinut kevään koulutuksissa käyttää.

HR:n yhteisiä järjestelmäkoulutuksia täydensivät toimittajan kanssa sovitut tiettyyn aiheeseen keskittyvät läpikäynnit, ns. klinikat. Ne olivat teemoitettuja, vuorovaikutteisia tilaisuuksia, joissa toimittajan asiantuntija kuvasi toiminnallisuuksia ja joissa Vantaan asiantuntijat kysyivät tarkentavia kysymyksiä.

Järjestelmäkoulutuksia jatketaan syksyllä 2022. Syksyn 2022 koulutuksiin käyttöön tulee Vantaan koulutusympäristö, jonne tuotetaan muodollisesti oikeaa, mutta sisällöllisesti muunneltua henkilötietoa.

Lisäksi eri tiimeissä toteutetaan syksyllä 2022 tarkempia sisäisiä koulutuksia; esimerkiksi palkanlaskentatiimeille on suunniteltu omat koulutukset, joissa prosesseja ja uusia toimintatapoja käydään läpi nimenomaan palkanlaskennan näkökulmasta. Kouluttajina toimivat palkkahallinnon asiantuntijat, jotka toimittaja kouluttaa tähän roolin. Käytännössä koulutuksissa toteutetaan järjestelmäkoulutuksissa tyypillistä mallia: toimittaja kouluttaa tietyt asiantuntijat sisäisiksi



kouluttajiksi (Repo & Ukkola, 2019). Nämä sisäiset koulutukset mahdollistavat näkökulman laajentamisen teknisistä toiminnallisuuksista työprosesseihin ja harjoittelun Vantaan testiympäristössä.

Toimittajan toteuttama järjestelmäkoulutus ja klinikat ovat laitetietoa, kohderyhmäkohtaiset sisäiset koulutukset ovat sekä käyttö- että toimintamallitietoa.

### Käyttöönotto vaihe

Käyttöönotto vaihe toteutetaan käyttöönottosuunnitelman mukaisesti syksyllä 2022, ja se sisältää yli 200 erillistä, tarkasti aikataulutettua tehtävää. Tehtävät sisältävät esimerkiksi tuotantoympäristön avaamisen, tietojen manuaalista täydentämistä sekä nykyisten liittymien sulkemisen ja uusien liittymien avaamisen. Käyttöönotto vaiheessa tuotantoympäristö avataan ensin HR-käyttäjille, jotta HR pääsee tekemään tietojen tarkistuksia ja päivittämisiä ennen laajempaa käyttöä ja ensimmäistä palkka-ajoa.

Käyttöönotto vaiheeseen sisältyy hyväksyntätestaus, joka toteutetaan prosessien kokonaistestauksena. Prosessit testataan alusta loppuun, esimerkiksi uuden työntekijän aloituksessa testataan vaihe vaiheelta uuden työntekijän tietojen lisääminen kaikkine tietoineen, työsopimuksen allekirjoitus ja tietojen siirtyminen integraatiossa käyttövaltuushallintaan. Kokonaistestauksen avulla varmistetaan, että prosessit toimivat ongelmitta. Testaus järjestetään testausseminaarissa, johon osallistuu eri roolien käyttäjiä sekä integraatiotestauksessa kolmansia osapuolia. Kokonaistestaus on toimintamallitietoa.

Juuri ennen käyttöönottoa tai osittain sen kanssa päällekkäin toimittaja toteuttaa täydentävät järjestelmäkoulutukset. Lisäksi käyttöönotto vaiheeseen sisältyy toimittajan tehostettu tuki, jolloin toimittajan asiantuntijat ovat Vantaan HR-asiantuntijoiden apuna ratkomassa käyttäjien ongelmia ja tunnistamassa, onko kyse järjestelmävirheestä vai käyttäjän osaamisesta. Käytännön ongelmista lähtevä yhteinen käsittely tukee järjestelmähallinnan vahvistumista samalla, kun myös käyttötieto monipuolistuu ja rikastuu (Ala-Laurinaho ym. 2019, 16).

Työntekijöille ja esihenkilöille tuotetaan järjestelmän ohjevideoita, jotka tuottaa toimittaja. Näissä videoissa kuvataan järjestelmän käyttölogiikkaa eri rooleille. Kyse on nimenomaan järjestelmän esittelystä, joten videot ovat laitetietoa.

Toimittajan tuottamia videoita täydentävät asiakaskohtaiset ohjeet, jotka tuotetaan HR:ssä toimittajan perusohjeita täydentämällä ja päivittämällä. Ohjeita tuotetaan sekä kirjallisina että

video-ohjeina. Ohjeiden tuottaminen on samalla yhteistä oppimista siitä, miten järjestelmää käytetään nimenomaan Vantaan prosesseissa. Ohjeita täydennetään ja päivitetään käyttäjiltä tulevan palautteen ja kysymysten pohjalta. Lisäksi käyttöönottovaiheessa tuotetaan usein kysyttyjen kysymykset vastauksineen projektin sivustolle intraan. Ohjeiden täydentämisen ja tarkentamisen myötä laitetieto täydentyy käyttötiedoksi.

HR tukee toimialoja käyttöönottovaiheessa eri tavoin, esimerkiksi järjestämällä esihenkilöille teemoitettuja klinikoita. Esihenkilö voi tulla klinikalle tekemään työtehtäviä, esimerkiksi uuden työsopimuksen laatimista, ja saada samalla HR-asiantuntijoilta tukea ja vastauksia kysymyksiin. Kysymyksiin vastaaminen tai vastausten selvittäminen ovat erittäin tehokkaita käyttötiedon oppimisen keinoja. Teemaklinikoita on aikataulutettu syksyille 2022.

Nykyiset HR- ja palkkaprosessit on kuvattu IMS-työkalulla, jonka kautta prosessikuvaukset ovat koko henkilöstön saatavilla. Määrittelyvaiheen pohjalta on aloitettu prosessikuvausten päivittäminen ja yhteinen käsittely HR:ssä. Työ on aikataulutettu syksyille 2022, tavoitteena on saada keskeisimmät prosessit päivitettyä viimeistään käyttöönottovaiheessa. Prosessikuvaukset toimivat toimintamallitiedon lähteenä, sillä niiden avulla on mahdollista saada kokonaiskuvaa tietystä HR- tai palkkaprosessista. Prosessikuvauksia täydentävät tarkemmat toimintokohtaiset ohjeet (käyttö- ja laitetietoa).

## 6.2 Tuotantokäytön vaiheessa

Kehittämistehtävä kattaa myös tuotantokäytön aikaisen osaamisen kehittämisen keinojen suunnitelman. Koska käyttöönottoprojekti on vielä kesken, tämä osio tarkentuu syksyllä 2022. Toimeutus alkaa syksyllä 2022 ja jatkuu järjestelmän jatkokehittämisen yhteydessä myös tuleville vuosille.

Tuotantokäytön vaihetta raamittaa sopimus ja vastuunjakomatriisi, jossa on määritelty toimittajan ja asiakkaan vastuulla olevat tehtävät. Tätä tarkennetaan toimintamallin kuvauksessa, joka on toimittajan kanssa yhteistyössä tuotettava dokumentti, jossa kuvataan mm. yhteistyön toimintamallit operatiivisella, taktisella ja strategisella tasolla. Myös järjestelmän jatkokehittämiseen liittyvä yhteistyö kuvataan toimintamallissa (keväällä 2021 toimintamallia on alustavasti käyty läpi, toimittaja viimeistelee sen ennen käyttöönottoa syksyllä 2022).

Uuden järjestelmän työhön tuomat muutokset voivat virittää uusiin oivalluksiin siinä, miten järjestelmää voisi hyödyntää entistä monipuolisemmin tai jopa aivan uudella tavalla (Ala-

Laurinaho ym. 2019, 20–21). Järjestelmän jatkokehittäminen on jatkuva prosessi, jossa käyttäjiltä saatu palaute on avainasemassa. Syksyllä 2022 suunnitellaan tarkemmin myös jatkokehittämisen sisäiset käytännöt – tavoitteena on luoda rakenteet ja käytännöt sille, että käyttäjien palaute ja ideat saadaan mahdollisimman laajasti hyödynnettyä esimerkiksi yhteiskehittämisen keinoin.

Käyttöönottoprojektin aikaiset järjestelmäkoulutukset ja sisäiset koulutukset tallennetaan, joten niitä on mahdollista hyödyntää ainakin laitetiedon lähteenä myös myöhemminkin, esimerkiksi perusperehdytyksessä. Tosin oman kokemukseni mukaan tuotantokäyttövaiheessa laitetieto rikastuu käyttötiedolla varsin nopeasti käytön alkamisen jälkeen. Järjestelmäkoulutukset sisältävät yleensä myös harvemmin käytettyjen toiminnallisuuksien läpikäyntiä – kaikkein keskeisimmät, tietyssä tehtävässä tarvittavat toiminnallisuudet alkavat erottua kokonaisuudesta varsin pian tuotantokäytössä. Samoin päivitetty työnkulkukuvaukset ja ohjeet toimivat esimerkiksi perehdytyksessä järjestelmäkoulutuksia paremmin.

Keskusteluissa on nostettu esille, että järjestelmävaihdoksen jälkeen esimerkiksi palkanlaskijoiden perehdytys voisi ainakin osittain olla Vantaan verkko-oppimisympäristössä, Oppivassa. Yleisten järjestelmäkoulutusten tilalle tuotetaan mahdollisesti Vantaan omia koulutustalenteita, joissa voi painottaa nimenomaan Vantaan keskeisiä toiminnallisuuksia ja prosesseja.

Käyttöönottoprojektissa tuotetaan kokonaisarkkitehtuurin kuvaus. Yksi osa toimintamallitietoa on ymmärtää, miten tieto liikkuu eri järjestelmien välillä ja mikä merkitys tiedolla on (Ala-Laurinaho ym. 2019, 26–27). Nykyisestä järjestelmästä tuotettu kuvaus päivitetään vastaamaan uuden järjestelmän toteutusta, koska projektin myötä osa integraatiossa liikkuvista tiedoista muuttuu. Kokonaisarkkitehtuurin kuvauksesta tuotetaan oma erillinen video, jossa arkkitehtuurikuva ”puhutaan auki” nimenomaan HR:n näkökulmasta.

S365HR on valmisjärjestelmä, johon tulee neljä versiopäivitystä vuodessa. Järjestelmä ja sen käyttö siis kehittyvät myös käyttöönoton jälkeen. Ennen versiopäivityksiä toimittajalta saadaan tarkka tieto uuden version muutoksista. Muutokset voivat olla esimerkiksi sopimusmuutoksiin liittyviä pakollisia muutoksia, virheiden korjauksia, käytettävyyden parantamista tai aivan uusia ominaisuuksia. Tämän pohjalta organisoidaan uuden version testaus ja samalla arvioidaan muutosten vaikutukset Vantaan prosesseihin. Tähän prosessiin sisällytetään mukaan osaamisen kehittämisen suunnittelu.

Kun järjestelmä on käytössä, työssä oppiminen tulee olemaan keskeinen osaamisen kehittämisen keino. Työssä oppimista on jo aikaisemmin nostettu eri yhteyksissä Vantaalla esille korostamalla sitä, että työssä oppimista tehdään osana työtä ja että oppimisen tarve nousee työstä itsestään. Käytännössä HR:n tiimit oppivat jatkuvasti uutta, kun uuden HR- ja palkkajärjestelmän kanssa tulee eteen ratkaistava kysymys. Erilaiset yhteistyön foorumit luovat rakenteita työssä oppimiselle. Näiden rakenteiden suunnittelu on aloitettu ja sitä jatketaan syksyllä 2022. Tätä työtä tuetaan Vantaalla osana Sitran Osaamisen aika -projektia. Siinä pilotoidaan uutta osaamisjärjestelmää kahdeksassa eri organisaatiossa. Vantaalla pilottihankkeessa kehitetään tietoista työssä oppimista yhteistyössä Metropolia Ammattikorkeakoulun kanssa (Sitra 2021).

### **6.3 Yhteenveto**

Olen koonnut edellisissä kappaleissa esiteltyt osaamisen kehittämisen keinot alla olevaan taulukkoon, jossa tieto ja osaamisen kehittämisen keino on jaoteltu erikseen käyttöönoton ja tuotantokäytön vaiheisiin.

Taulukko 3. Osaamisen kehittämisen keinot laite-, käyttö- tai toimintamallitietona

Tieto	Osaaminen	Osaamisen kehittämisen keinot käyttöönottovaiheessa	Osaamisen kehittämisen keinot tuotantokäytön vaiheessa
<b>Laitetieto: konkreettista tietoa toiminnallisuuksista</b>	Järjestelmän tekninen käyttö, mitä järjestelmällä voi tehdä ja miten teknisesti tietty toimenpide tehdään	Määrittelydokumentit Järjestelmän perusohjeet Järjestelmäkoulutus Toiminnallinen testaus + testausklinikat	Tallennetut järjestelmäkoulutukset Versiopäivitysten testaus
<b>Käyttötieto: järjestelmän käyttö arjessa</b>	Järjestelmän soveltava käyttö, miten käytän järjestelmää uusissakin tilanteissa.	Määrittelytyöpajat Paritestaus Asiakaskohtaiset ohjeet Käsitteet Klinikat	Päivitetyt asiakaskohtaiset ohjeet Yksittäisten ongelmien ratkaisu ja dokumentointi Työssä oppiminen
<b>Toimintamallitieto: ymmärrys toimintatavoista ja kytköksistä</b>	Järjestelmän kytkeytyminen organisaation toimintaan laajemmin, ymmärrys kytköksistä ja merkityksistä	Projektisuunnitelma Kick off -tilaisuudet Kokonaistestaus	Päivitetyt prosessikuvaukset Kokonaisarkkitehtuurin kuvaus

Laitetietoa ovat käyttöönottoprojektissa määrittelydokumentit, toimittajan järjestelmäkoulutukset, järjestelmän perusohjeet sekä toiminnallinen testaus testausklinikoineen. Tuotantovaiheessa tallennetut järjestelmäkoulutukset sekä tulevien versiopäivitysten testaus ovat laitetietoa.

Käyttötiedon lähteinä toimivat käyttöönotossa määrittelytyöpajat keskusteluineen, paritestaus, asiakaskohtaisten ohjeiden tuottaminen sekä käsitteiden listaus. Lisäksi klinikat, joissa tuetaan esihenkilöitä heidän kysymyksissään, tuottavat käyttötietoa. Tuotantokäytön vaiheessa päivitetyt asiakaskohtaiset, yksittäisten ongelmien ratkaisut sekä työssä oppiminen toimivat käyttötiedon lähteinä.

Toimintamallitiedon rakentumista tukevat käyttöönotossa projektisuunnitelma, jonka keskeiset sisällöt esiteltiin kick off -tilaisuuksissa sekä prosessien kokonaistestaus ja integraatiotestaus. Kokonaisarkkitehtuurikuvaus on hyödyllinen dokumentti myös tuotantokäytön aikana. Lisäksi projektissa tuotetaan prosessikuvaukset, jotka jatkossa tarjoavat kokonaiskuvaa järjestelmästä ja sen käytöstä organisaation prosesseissa.

OK- mallin mukaisesti käyttöönottovaiheessa korostuu sopeutuva oppiminen, jonka pääasiallisia keinoja ovat koulutus ja harjoittelu. Tässä vaiheessa opiskellaan järjestelmän käyttöä ja toimintoja sekä otetaan haltuun rutiineja ja tyypillisiä, usein toistuvia työtehtäviä ja työnkulkuja. Rinnalla tarvitaan myös kehittävää oppimista, koska uusi järjestelmä muuttaa toimintatapoja. Kun järjestelmä on otettu käyttöön ja arki alkaa, oppiminen painottuu entistä enemmän kehitystä tukevaan oppimiseen, jonka keinot liittyvät yhdessä tekemiseen ja siihen, että aikaisempaa hiljaista tietoa luodaan uudelleen ja tehdään samalla näkyväksi. Kehittävällä oppimisella on merkitystä myös järjestelmän jatkokehityksen tai tarkentuvien toimintatapojen kannalta. (Ala-Laurinaho, Tuomivaara & Perttula 2019, 14–15.)

## 7 POHDINTA

Kehittämistehtävä ja opinnäytetyön aiheen valinta oli itselleni monivaiheinen ja välillä hyvin syheröinen prosessi. Koko ajan oli kuitenkin selvää, että se tulee kytkeytymään osaksi uuden HR- ja palkkajärjestelmän käyttöönottoa. Työyhteisön keskusteluissa oli jo ollut esillä, että järjestelmämuutos haastaa työyhteisöä monilla tavoilla ja että tarvitaan erilaisia keinoja työyhteisön oppimisen tukemiseen. Osaaminen on yksi vahvistavia työn voimavaratekijöitä. Työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työn merkityksellisyyden tunteen vahvistamisen teemoja on käsitelty myös työyhteisön kehittäjän opinnoissa, joten oli luontevaa suunnitella ja toteuttaa näihin aiheisiin kytkeytyvä konkreettinen kehittämistehtävä.

Tutkimuksellinen kehittämistyö on ollut työtapani jo pitkään: käytän kirjallisuutta ja tutkimukseen perustuvia malleja, kun taustoitan ja suunnittelen kehittämistoimenpiteitä omassa työarjessani. Vantaalla on aikaisemmissakin kehittämistehtävissä käytetty teorioita ja malleja, kun yhdessä jäsenetään tiettyä aihetta tai muodostetaan toimintamalleja. Tutkimukseen perustuvia malleja usein myös muokataan yhdessä, ”vantaalaistetaan” niitä.

Kirjallisuuteen perehtyminen olikin itselleni merkittävä vaihe. Hain lähteitä varsin avoimin mielin ja erilaisia tutkimuksia silmäillen. Tutkailin esimerkiksi muutosjohtamiseen, digitalisaatioon ja osaamisen johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Kertasin työyhteisön kehittäjän eri kurssien materiaaleja ja omia muistiinpanojani. Luotin siihen, että prosessi kantaa ja että kehittämistehtävän aihe kirkastuu – ja näin myös kävi.

Sosiotekninen viitekehys korostaa sitä, että tekninen ja sosiaalinen järjestelmä muodostavat kokonaisuuden, joten toimintaa ja järjestelmää pitää kehittää rinnakkain. Kun järjestelmää otetaan käyttöön, lähtökohtaisesti pitää huomioida myös henkilöstö, koska järjestelmä muuttaa aina myös työtä ja työprosesseja. Varsinkin järjestelmämuutoksessa tarvitaan sekä poisoppimista että uuden oppimista, joten käyttöönotossa onnistumista edesauttaa osaamisen kehittämisen näkökulman huomioiminen.

Tähän ajatukseen vastaa hyvin OK-malli (Tuomivaara ym. 2019), jonka perustelut ja jäsentely resonoivat vahvasti omien ajatusteni kanssa. Kun kävin OK-mallista ensimmäisiä keskusteluja organisaatiossa, huomasin sen virittävän HR:ssä laajemminkin ajatuksia tarvittavasta erilaisista osaamisista ja osaamisen kehittämisen moninaisuudesta. Mallin äärellä käytiin useita keskusteluja sekä organisaation sisällä että myös toimittajan kanssa.

Aluksi tavoittelin prosessia, joka olisi sisältänyt HR:n osallistamista osana kehittämistehtävää. Käyttöönottoprojekti itsessään kuitenkin sisälsi niin paljon osallistamista, että päädyin työstämään kehittämistehtävää niin, että kirjasin projektipäiväkirjaani määrittelytyöpajojen keskusteluteemoja, nostin niitä keskusteluihin HR:n asiantuntijoiden ja esihenkilöiden kanssa sekä muotoilin näiden pohjalta konkreettista suunnitelmaa. Kehittämistehtävä toi projektiin monipuolista yhdessä ajattelua ja kehittelyä. Sosiaalisia innovaatioita olivat testausklinikat ja paritestausta, jotka toivat toiminnallisen testauksen vaiheeseen mukaan osaamisen kehittämisen näkökulmaa. Testausklinikat olivat aikataulutettuja hetkiä, joissa Vantaan testaaajat ja toimittajan asiantuntijat kohtasivat testauksen kysymysten äärellä. Paritestausta puolestaan oli mahdollista organisoida ja aikatauluttaa kussakin tiimissä oman tiimin arkeen sopivalla tavalla.

Haasteellista oli rajata opinnäytetyö riittävän kapealle alueelle. Käyttöönottoprojekti ja kehittämistehtävä ovat opinnäytetyötä laajempia kokonaisuuksia. Tässä opinnäytetyössä raportoin kevään 2022 prosessin. Käyttöönottoprojekti ja kehittämistehtävän tarkennus jatkuvat vielä syksyllä 2022, jolloin suunnitellaan erityisesti kehittävän oppimisen rakenteita. Järjestelmän jatkokehittämiseen liittyvät ideat ja oivallukset nousevat järjestelmän käyttöön ja työtehtäviin liittyvistä oivalluksista.

Opinnäytetyöprosessiin lähtiessäni tiesin, että kyse on nimenomaan prosessista. Kehittämistehtävän aikana kirjallisuus, omat muistiinpanot sekä keskustelut asiantuntijoiden ja HR-esihenkilöiden kanssa täsmensivät kehittämistehtävänä tuotettavaa osaamisen kehittämisen keinojen suunnitelmaa. Prosessin aikana sekä aihe että tuotos jäsenyivät spiraalimaisesti tarkemmaksi ja tarkemmaksi, vaikka se on raportoitu opinnäytetöille tyypilliseen tapaan ikään kuin suoraviihaisesti etenevinä vaiheina. Tuotos, osaamisen kehittämisen keinojen suunnitelma, on yhteistyön tulos. Oma roolini oli virittää keskustelua sekä tiivistää ja dokumentoida suunnitelma.

Kehittämistehtävä vahvisti käsitystäni siitä, että teoreettisen mallin käyttäminen auttaa suunnittelemaan tekemistä ja että mallia soveltamalla saadaan organisaation käyttöön perusteltu osaamisen kehittämisen keinojen suunnitelma. Oleellista on myös se, että suunnitelma kattaa myös käyttöönoton jälkeisen ajan.

Käyttöönottoprojektissa olisi joka tapauksessa tuotettu koulutus- ja testaussuunnitelma yhteistyössä toimittajan kanssa. Toin näihin keskusteluihin mukaan osaamistarpeiden tarkastelua monitasoisesti ja osaamisen kehittämisen keinojen nivomista osaksi käyttöönottoprojektin vai-



heita. Esimerkiksi koulutussuunnitelman laatimiseen liittyvät keskustelut toimittajan kanssa laajensivat OK-malliin liittyvää jäsentelyä myös organisaatiota laajemmalle.

Jatkossa OK-mallia voidaan hyödyntää organisaatiossa myös muiden tietojärjestelmien käyttöönotoissa. Järjestelmien hankintavaiheessa on tarjouspyyntöihin tyypillisesti määritelty toimittajalta edellytettävä järjestelmäkoulutus, jatkossa on mahdollista jo suunnitteluvaiheessa miettiä osaamisen kehittämisen keinoja monipuolisemmin. Vastaavasti OK-malli auttaa järjestelmän omistajatahoa kiinnittämään huomiota sekä käyttöönottoprojektin aikaiseen että myös sen jälkeiseen osaamisen kehittämiseen. OK-malli perusteluineen toimii hyödyllisenä mallina myös muille organisaatioille, ja tämä opinnäytetyö yhtenä esimerkkinä siitä, miten kyseistä mallia voi soveltaa yksittäisessä projektissa.

Opinnäytetyön aikana reflektoin omaa rooliani ja kehittämistehtävää. Projektin tehtävien edistäminen oli se varsinainen työtehtävä, johon kehittämistehtävä limittyi. Opinnäytetyön kirjoittaminen jäi näiden kahden varjoon, joskin arjen tilanteita tuli kirjattua systemaattisesti ja keskusteluja käytyä enemmän kuin ilman opinnäytetyötä. Saavutin sen, mitä tavoittelin: osaamisen kehittämisen keinoja käsiteltiin monipuolisesti, yhteistyössä. Koen, että monet käydyt keskustelut olivat vain alku sille, että eri tiimeissä voidaan osaamisen kehittämisen keinoja ja erityisesti työssä oppimista tarkastella tietoisesti ja systemaattisesti. Voisi sanoa, että toimin osaamisen kehittämisen ja työssä oppimisen muutosagenttina.

Vien tämän kehittämistehtävän herättämiä ajatuksia ja OK-mallin hyödyntämisen myös seuraaviin käyttöönottoprojekteihin – tapani on ollut jokaisesta projektista ottaa opiksi ja siten jatkuvasti kehittää sekä omaa että työyhteisön toimintaa. Osaamisen kehittämisen keinojen monipuolinen suunnittelu ja toteutus tukevat omalta osaltaan työn mielekkyyttä ja työhyvinvointia järjestelmämuutoksen ja työn muuttumisen keskelläkin.

Kehittämistehtävän aihe osoittautui erittäin ajankohtaiseksi. Kesällä 2022 Helsingin kaupungin järjestelmämuutoksesta uutisoitiin laajasti, käyttöönotto oli aiheuttanut monia palkanmaksun ongelmia. Asiaa on käsitelty Vantaalla sisäisesti monin tavoin, koska uutiset ovat aiheuttaneet epävarmuutta. Erilaisilla osaamisen kehittämisen keinoilla on mahdollista vaikuttaa henkilöstön osaamiseen ja sen kautta vahvistaa muutoksen ja työn hallinnan tunnetta.

## LÄHTEET

- Ahokas, Saara 2021. Esimiesten kokemuksia HR-järjestelmä uudistuksesta suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Pro gradu. Vaasan yliopisto. Viitattu 22.1.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021051730144>
- Ala-Laurinaho, Arja, Tuomivaara, Seppo ja Perttula, Pia 2019. Järjestelmät hyötykäyttöön – opas osaamisen kehittämiseen järjestelmämuutoksessa. Työterveyslaitos. Viitattu 5.9.2021. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619020>
- Alasoini, Tuomo 2019. Askelmerkkejä työelämän todelliseen digiloikkaan. Teoksessa Työ- ja elinkeinoministeriö. Työpoliittinen aikakauskirja 1/2019, 11–19. Viitattu 20.11.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-418-1>
- Argyris, Chris ja Schön, Donald 1978. Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Esimiehenä Vantaalla 2022. Mielekäs muutos -valmennus 12.1.2022. Ei julkaistu.
- Fullan, Michael 2007. Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gartner 2020. Gartner Magic Quadrant for Cloud HCM Suites for 1,000+ Employee Enterprises. Viitattu 21.11.2021. [Gartner Magic Quadrant for Cloud HCM Suites for 1,000+ Employee Enterprises](#)
- Hyvärinen, Susanna & Parviainen, Jarno 2018. Kuntien tietotekniikkakartoitus 2018. Kuntien tietotekniikan tunnusluvut, organisointi, toiminnan kehittäminen ja haasteet. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 21.11.2021. [Kuntien tietotekniikkakartoitus 2018 \(kuntaliitto.fi\)](#)
- Hyötyläinen, Raimo & Kalliokoski, Petri 2001. Tietojärjestelmien käyttöönottoprosessi. Teoksessa Kettunen, Jari & Simmons, Magnus (toim). 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Valtion teknillinen tutkimuslaitos (VTT), 17–40. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT Julkaisuja - Publikationer No. 854. Viitattu 13.6.2021. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf>
- Jalovaara, Minna 2022. Oppimispolku ERP-järjestelmään: organisaation oppimisen käytäntöjen ja työkalujen hyödyntämisellä kohti parempaa toiminnanohjausjärjestelmän omaksumista. School of Business and Management, Kauppatieteet. Pro gradu. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT.
- Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2021. Sidosyksikköhankinnat. Viitattu 17.5.2021. <https://www.hankinnat.fi/mika-julkinen-hankinta/soveltamisala/sidosyksikkohankinnat>
- Kallio, Antti 2022. Vuodesta 1984 käytetty järjestelmä heitettiin romukoppaan – palkanmaksu meni sekaisin ja nyt asiaa selvittää ”Ninja-ryhmä”. Tietoviikko. Viitattu 22.7.2022. [Vuodesta 1984 käytetty järjestelmä heitettiin romukoppaan – palkanmaksu meni sekaisin ja nyt asiaa selvittää ”Ninja-ryhmä” | Tivi](#)
- Kullas, Joakim 2022. CGI ajaa alas vuodelta 1984 olevan it-järjestelmän – Vantaakin joutuu luopumaan. Tietoviikko. Viitattu 4.5.2022. [CGI ajaa alas vuodelta 1984 olevan it-järjestelmän – Vantaakin joutuu luopumaan | Tivi](#)

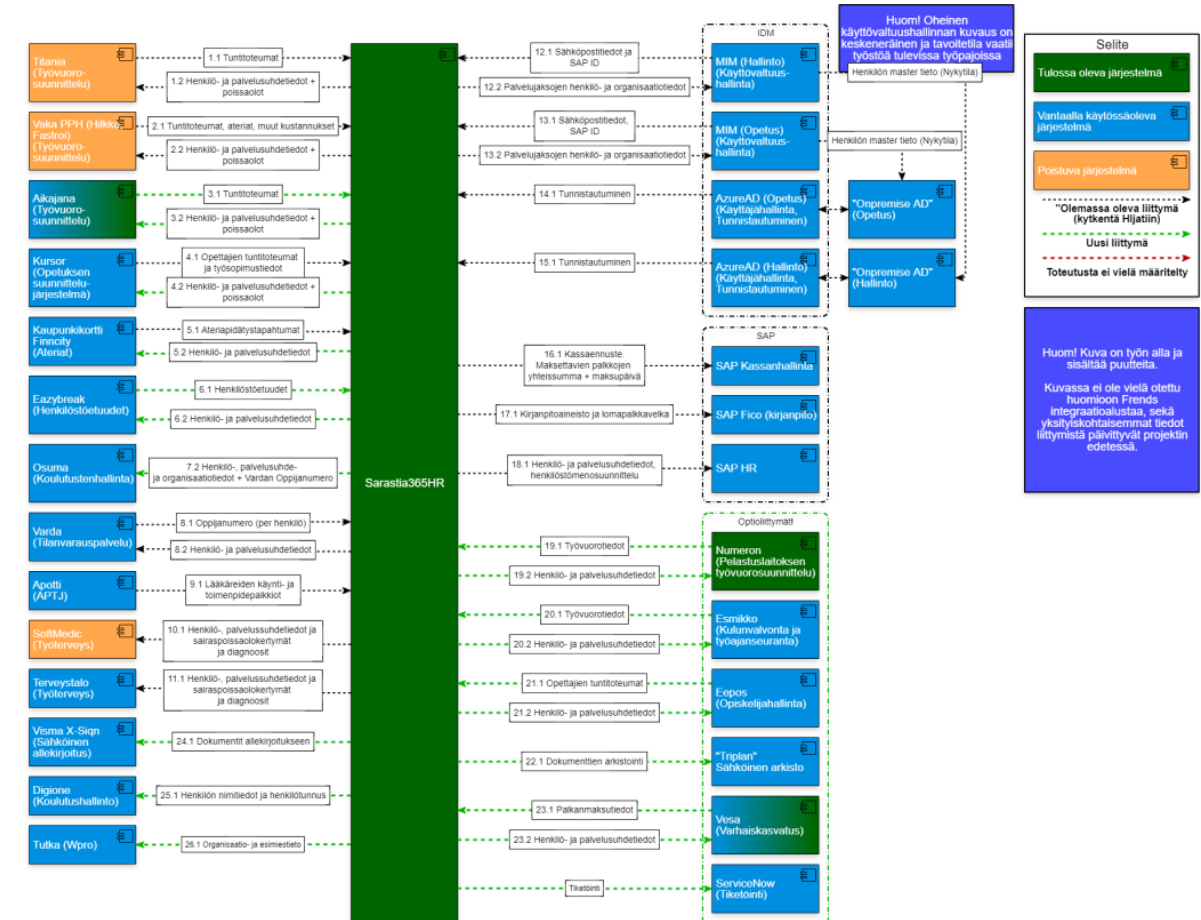
- Kuntaliitto 2014. Kuntasektorin henkilöstöhallinnon viitearkkitehtuuri. Versio 1.0. Kuntaliitto: Kuntaliiton verkkojulkaisu. Viitattu 17.11.2021. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntasektorin%20henkil%C3%B6st%C3%B6hallinnon%20viitearkkitehtuuri.pdf>
- Kuntaliitto 2021. Kuntien digitalisaatiokartoitus 2021. Viitattu 25.5.2022. <https://www.kuntaliitto.fi/tietotuotteet-ja-palvelut/verkkojulkaisut/kuntien-digitalisaatiokartoitus-2021>
- Kuntaliitto 2022. Kunnat ja kuntayhtymät. Viitattu 3.9.2022. <https://www.kuntaliitto.fi/kunnat-ja-kuntayhtymat>
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004/759. Viitattu 21.11.2021. [Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX ®](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasainen-lainsaadanto/2004/759)
- Lehtonen, Teijo & Tuomivaara, Seppo & Rantala, Ville & Käsälä, Marja & Mäkilä, Tuomas & Jokela, Tero & Könnölä, Kaisa & Kaisti, Matti & Suomi, Samuli & Isomäki, Minna & Ylitolva, Marko 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun yliopisto. Työterveyslaitos. TEKES. Turku: Painosalama Oy. Viitattu 20.6.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5838-2>
- Leppäkoski, Annika 2020. Palkka- ja HR-järjestelmän määrittelyprosessin sekä tehtävienhallinnan kehittäminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma (YAMK). Opinnäytetyö. Viitattu 27.5.2021. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020111022496>
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2018. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamisella liiketoimintaan. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pakarinen, Terttu 2018. Työn ja organisaatioiden murros – vain henkilöstöjohtamisen uusi aalto? Blogi 11.1.2018. Viitattu 15.5.2022. [Työn vai organisaatioiden murros – vai henkilöstöjohtamisen uusi aalto? | Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT](https://www.kuntaliitto.fi/blogit/tyon-ja-organisaatioiden-murros-vain-henkilostojohdamisen-uu)
- Pennanen, Viivi 2022. Palkkahallinnon prosessin tehostaminen uuden järjestelmän käyttöönoton avulla. Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Viitattu 12.6.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2022053113867>
- Piela, Riitta 2018. Digitalisointi, digitalisaatio ja digitaalinen transformaatio: vaikutukset organisaation osaamistarpeisiin ja ohjelmistoprosessin räätälöintiin. Tietojenkäsittelytieteen laitos. Pro gradu. Helsingin yliopisto. Viitattu 8.7.2022. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201804208641>
- Poikela, Esa 2005. Työ ja kokemus oppimisen lähtökohtana ja tavoitteena. Teoksessa Poikela, E.(toim.) Osaaminen ja kokemus – Työ, oppiminen ja kasvatus. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 9–18.
- Projektisuunnitelma 2021. S365HR käyttöönottoprojektin projektisuunnitelma. Ei julkaistu.
- Reijonen, Inka, Reiman, Teemu ja Airola, Merja 2001. Toiminnan muutos ja työssä oppiminen tietojärjestelmähankkeissa. Teoksessa Kettunen, Jari & Simmons, Magnus (toim). 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Valtion teknillinen tutkimuslaitos (VTT), 65–96. VTT Technical Research Centre of Finland. VTT Julkaisuja - Publikationer No. 854. Viitattu 13.6.2021. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf>

- Repo, Hanna & Ukkola, Timo 2019. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmien käyttööntokoulutukset. Opas koulutuksen suunnitteluun. AKUSTI Alueiden ja kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallintoyhteistyöfoorumi. Laurea-ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.8.2022. <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/SIIKA-aptj-koulutus-opas2019.pdf>
- Riihiaho, Sirpa 2018. Usability Testing. Teoksessa Kent Norman, & Jurek Kirakowski (toim.) The Wiley Handbook of Human Computer Interaction Set. John Wiley & Sons, Incorporated, ProQuest Ebook Central, 257-275. DOI: 10.1002/9781118976005.ch14
- Räsänen, Mervi 2021. Työn mielekkyys ja sujuvuus digitalisoituvassa työssä. Case Verkkopoliklinikan käyttöönotto käsikirurgialle ja käyttööntomallin luominen tulevaisuuden tarpeisiin. Työyhteisön kehittäjän koulutusohjelma. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Viitattu 28.3.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021091717856>
- Sarastia 2020. Sarastia365 HR. Esiselvitys / loppuraportti 1.12.2020. Ei julkaistu
- Sarastia 2021. Sarastia Oy:n In-house -aseman perusta. Viitattu 17.5.2021. [https://www.sarastia.fi/wp-content/uploads/2021/02/sarastia-oy-in-house-aseman-perusta\\_sarastia.fi\\_.pdf](https://www.sarastia.fi/wp-content/uploads/2021/02/sarastia-oy-in-house-aseman-perusta_sarastia.fi_.pdf).
- Sitra 2021. Kahdeksan pilottihanketta on valittu kehittämään uutta osaamisjärjestelmää. Viitattu 13.6.2021. <https://www.sitra.fi/uutiset/kahdeksan-pilottihanketta-on-valittu-kehittamaan-uutta-osaamisjarjestelmaa/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2022. Soteuudistus.fi. Lainsäädäntö. Viitattu 9.5.2022. <https://soteuudistus.fi/lainsaadanto>
- S365HR kick off -tilaisuus 2022. Ei julkaistu.
- S365HR Koulutussuunnitelma 2022. Ei julkaistu.
- S365HR Roolien määrittelyt 2022. Ei julkaistu.
- S365HR Testaussuunnitelma 2021. Ei julkaistu
- S365HR Toiminnalliset määrittelytyöpajat: Orientaatio 2022. Orientaatiotilaisuuden 11.1.2022 materiaali. Ei julkaistu.
- Tiirikainen, Vesa & Eskelinen, Juha 2015. Tietotekniikka henkilöstöjohtamisen tehostajana ja muokkaajana. Teoksessa Kauhanen, Juhani, Leppävuori, Sirkka, Malin Leena. & Mansukoski Seppo. (toim.) Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015: Ihmisistä on kysymys. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Sivut 160–169. Viitattu 15.5.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6349-2>
- Tikkamäki, Kati 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Aikuiskasvatustiede. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press. Viitattu 20.7.2021. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6650-0>
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tsang, Eric W. K. & Zahra Shaker A. 2008. Organizational unlearning. Human Relations. 2008;61(10):1435–1462. doi:10.1177/0018726708095710

- Tuomisto, Suvi 2022. ”Järkyttävää, että leikitään ihmisten palkoilla”. Helsingin Sanomat 9.7.2022, A16–A18.
- Tuomivaara, Seppo, Ala-Laurinaho, Arja & Perttula, Pia 2019. Digitalisoituvat työprosessit – kohti uutta toimintamallia ja osaamista. Diverty – digitalisoituvat verkottuvat työprosessit työhyvinvoinnin, innovatiivisuuden ja työn sujuvuuden edistäjinä -hankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Tampere: PunaMusta Oy. Viitattu 22.8.2021. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618979>
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. TE-palvelut 2024-uudistus. Viitattu 12.6.2022. [TE-palvelut 2024 -uudistus - Työ- ja elinkeinoministeriön verkkopalvelu \(tem.fi\)](#)
- Valtiovarainministeriö 2019. Sipilän hallituksen 2015–2019 digihankkeet. Viitattu 12.6.2022. <https://vm.fi/digitalisoidaan-julkiset-palvelut>
- Vantaan kaupunki 2020. Vantaan kaupunki henkilöstökertomus 2020. Viitattu 25.5.2021. [https://www.vantaa.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/vantaa/embeds/vantaaw-wwstructure/156484\\_Vantaan\\_kaupunki\\_henkilostokertomus\\_2020.pdf](https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaaw-wwstructure/156484_Vantaan_kaupunki_henkilostokertomus_2020.pdf)
- Vantaan kaupunki 2021. Uusi toimintamalli. Työpaja 2.11.2021, materiaali. Ei julkaistu.
- Vantaan kaupunki 2022a. Innovaatioiden Vantaa. Kaupunkistrategia 2022–2025. Viitattu 25.5.2022. <https://www.vantaa.fi/sites/default/files/document/Vantaan%20kaupunkistrategia%202022-2025.pdf>
- Vantaan kaupunki 2022b. Vantaa ottaa käyttöön uuden HR- ja palkanlaskentajärjestelmän 1.10.2022. Tiedote 8.8.2022. Viitattu 8.8.2022. [Vantaa ottaa käyttöön uuden HR- ja palkanlaskentajärjestelmän 1.10.2022 alkaen | Vantaa](#)
- Viitala, Riitta & Hakonen, Anu 2018. Osa 1: Kuntien henkilöstöjohtaminen murroksessa. Teoksessa Viitala, Riitta, Hakonen, Anu & Arpiainen, Susanna (toim.) Henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus kunnissa. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Acta nro 271. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Sivut 14–19.
- Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Ota-van kirjapaino.

# LIITTEET

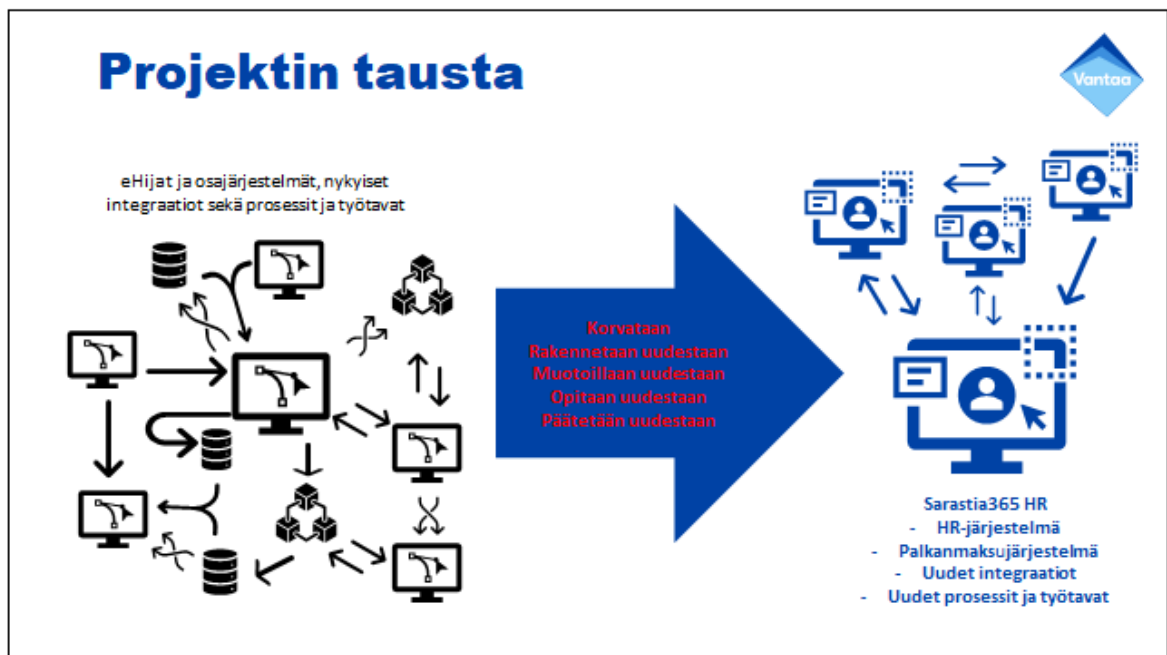
Liite 1. S365HR-järjestelmän kokonaisarkkitehtuuriluonnos (S365HR projektisuunnitelma 2021)



## Liite 2. S365HR: osaamisen kehittämisen keinoja



1



2

## Peruslähtökohtia



- S365HR on valmis, moderni järjestelmä
- Toimittaja julkaisee neljä versiota vuodessa – uusiin versioihin uusia ominaisuuksia ja kehitystä
- Projektissa rakennetaan ja muotoillaan uusiksi järjestelmä, liittymiä (miten tieto liikkuu järjestelmästä toiseen) sekä prosesseja ja työtapoja
- Tieto tallennetaan sähköisten lomakkeiden kautta tai tuodaan liittymillä
- Tieto syötetään siellä, missä sen tieto syntyy
- Tunnistettu, että käyttöönottoprojekti on toimintatapamuutos, voimakkaampi kehittäminen käyttöönoton jälkeen
  - Kaikkea ei voi toteuttaa käyttöönottovaiheessa
  - Projektin aikana tunnistetaan jatkokehitystarpeita, joita lähdetään edistämään

3

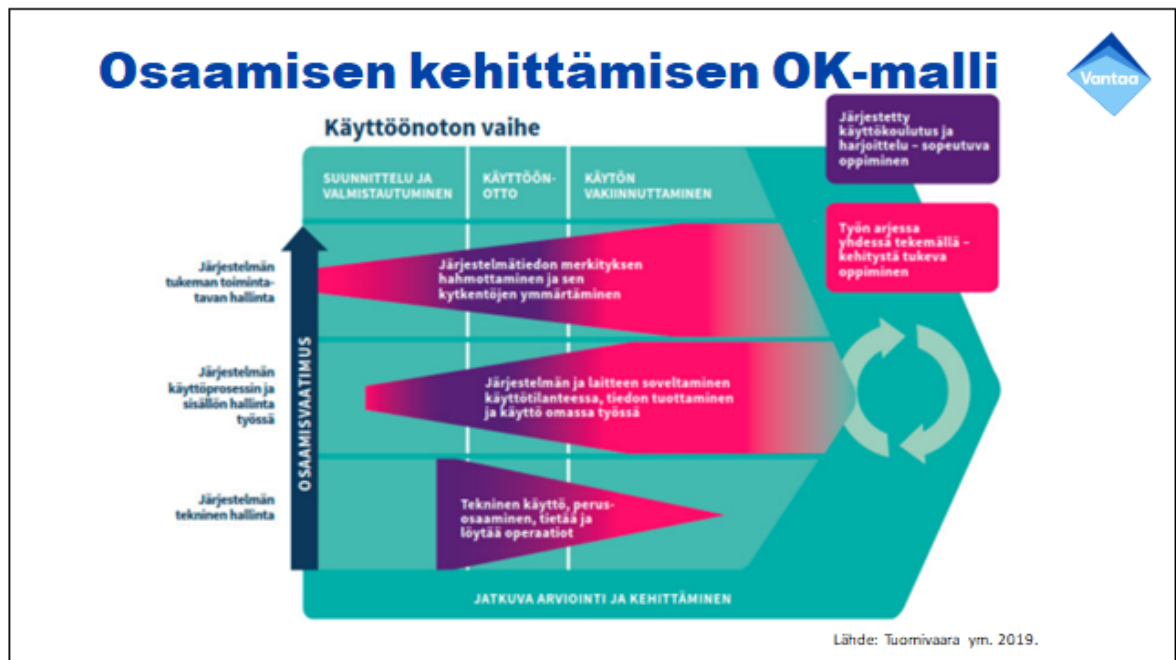
## Käyttöönotto sosioteknisestä näkökulmasta



- Järjestelmän käyttö ja työprosessien tarkastelu haastaa
- Käyttäjät eivät ole passiivisia vastaanottajia vaan aktiivisia toimijoita: ei vain järjestelmän käytön opettelua vaan uudenlaisten toimintatapojen ja prosessien kehittelyä
- Käyttöönotto ei ole vain käyttöön sopeutumista ja hyväksymistä vaan järjestelmän soveltavaa käyttöä
- Sosiotekninen systeeminen käyttöönotto edellyttää sekä järjestelmän käyttöosaamista että kontekstia, jossa sovelletaan – edellyttää työssä oppimista ja sen tukemista
- Työssä oppiminen:
  - Sopeutuva oppiminen: toistuvien ongelmien ratkaiseminen
    - Sääntöjä, taitoja, perustiedot mahdollista kouluttaa
  - Kehitystä tukeva oppiminen: uutta luovaa, kyseenalaistavaa oppimista
    - Aikaisempien sääntöjen ja taitojen, myös hiljaisen tiedon, tarkastelu
- Toimintaa ja järjestelmää kehitetään prosessina, rinnakkain

4





5

## Erialaista tietoa, erilaista osaamista

Tieto	Kuvaus	Osaaminen
Laitetieto (mitä-tietoa)	Mitä järjestelmällä pysytään tekemään? Konkreettista ja tarkkaa tietoa järjestelmästä ja sen toiminnallisuuksista.	Järjestelmän tekninen käyttö, mitä järjestelmällä voi tehdä ja miten teknisesti tietty toimenpide tehdään
Käyttötieto (miten-tietoa)	Miten järjestelmää käytetään arjessa? Järjestelmän käyttö kytketään arkipäivän tilanteisiin	Järjestelmän soveltava käyttö, miten käytän järjestelmää uusissakin tilanteissa.
Toimintamalli (miksi-tietoa)	Miten järjestelmän käyttö kytketään laajemmin organisaation toimintatapaan ja jatkuvaan kehitykseen?	Järjestelmän kytkeytyminen organisaation toimintaan laajemmin, ymmärrys kytköksistä ja merkityksistä

Lähde: Tuomivaara ym. 2019, mukaelleen

6

## Käyttöönottoprojektissa




Tieto	Osaamisen kehittämisen keino	Toteutus	Toteuttaja
Laitetieto	Määrittelyt	Osaallistuminen / tallenteet	Sarastia
	Järjestelmän perusohjeet	S365HR-Teamsissa	Sarastia
	Järjestelmäkoulutus	Koulutussuunnitelman mukaan	Sarastia
	Toiminnallinen testaus	Testaussuunnitelman mukaan	Tiimeissä
Käyttötieto	Käsitteet	Toimittajan perusohjeiden täydentäminen	Tiimeissä
	Asiakaskohtaiset ohjeet	Asiantuntijat kouluttavat	Palkkahallinto-tiimi
	Sisäiset koulutukset	S365HR-Teamsissa	Kaikki
	Paritestausta	Toteutettu testauksen aikana	Kaikki
Toimintamallitieto	Projektisuunnitelma	Projektisivustolla	Projekti
	Kick off -tilaisuudet	Toteutettu, tallenteet projektisivulla	Projekti
	Kokonaisarkkitehtuuri	Testaussuunnitelman mukaan	Projekti

7



8

# Koulutus



**Huhtikuu**      **Toukokuu**      **Kesäkuu**      **Elokau**      **Syyskuu**

**HR:n KOULUTUKSET**

- Testauskoulutus: mitä testataan (tehtävissä) / miten testaan
- Miten asiat toimivat? Koulutuseja suunnitellussa Sanelian kanssa. Käytännön, Sanelia kouluttaa, miten järjestelmä toimii, esim.:
  - Prosessit
  - Päätöksenteon ominaispiirteet, mm. palikka-ajojen tuki
  - Vakuusintokuitit
- Raportointi on testauksen aikana oma kokonaisuutensa, jonka suunnittelu on juuri nyt työn alla.
- Testaaminen ja sen aikana järjestettävät kilmat toimivat osallista osalleen HR:n koulutuksena.

**ENNEN 18.5.:**  
Toimialojen testauskoulutus

**ESIMIESKOULUTUKSET**

- Sanelia kouluttaa järjestämisen.
- Vantaa kouluttaa toimintatavan.
- Koulutuksessa käytetään ennen kaikkea Teamsia ja videoita, sekä kilmakuita (=mahdollisuus kysyä ja ohjistaa yhdessä).
- Tämä tulee tarkentumaan huhtikuun aikana.
- Koulutukset tulevat jatkumaan joulun muodossa ja eri osillaan ainakin loppuvuoden.

9

# Tuotantovaiheessa



Tieto	Osaamisen kehittämisen keino	Toteutus	Toteuttaja
<b>Laitetieto</b>	Tallennetut järjestelmäkoulutukset	Teamsissa saatavilla	Projekti
	Versiopäivitysten testaus	Kuvataan toimintamallissa	HR-järjestelmät-tiimi
	Verkkokoulutus tehtävineen	Tuotetaan Oppivaan 2023	Tiimit
<b>Käyttötieto</b>	Päivitetty asiakaskohtaiset ohjeet	Tuotetaan kohderyhmittäin	Tiimit
	Yksittäisten ongelmien käsittely	Työpareittain / tiimeittäin	Tiimeissä
<b>Toimintamallitieto</b>	Jatkuvan kehittämisen toimintamalli	Kuvataan toimintamallissa	HR-järjestelmät-tiimi
	Kokonaisarkkitehtuurikuvauksen selitys tallenteena	Toteutetaan syksyllä 2022	HR-järjestelmät-tiimi

10

## Lähteet



Tuomivaara, S., Ala-Laurinaho, A. & Perttula, P. 2019. Digitalisoituvat työprosessit – kohti uutta toimintamallia ja osaamista. Diverty – digitalisoituvat verkottuvat työprosessit työhyvinvoinnin, innovatiivisuuden ja työn sujuvuuden edistäjinä -hankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos.

11

## Lisätietoa järjestelmäkoulutuksista



12

## Järjestelmäkoulutukset



- Tavoitteet ovat kohderyhmäkohtaisia. Kokonaistavoite on:
  - Kouluttaa uusi järjestelmä eri kohderyhmille.
  - Sitouttaa kohderyhmät muutoksiin.
  - Käyttää koulutusta yhtenä muutosjohtamisen työkaluna.
- Uuden järjestelmän käytön oppimista tukevat myös muut vaiheet, mm. määrittelyihin ja testaukseen osallistuminen.
- Kouluttajina toimivat:
  - Sarastian nimeämät asiantuntijat (erityisesti järjestelmän käyttö)
  - Vantaan asiantuntijat sovituin osin (erityisesti järjestelmän soveltaminen)
- Lähtökohtaisesti koulutusmateriaalit ja käyttöoppaat palvelevat molempia käyttötapauksia. Materiaalina toimivat myös järjestelmästä näytettävät tehtävät sekä testauksen aikana suoritettavat testitapaukset.
- Koulutuksissa käytettävät menetelmät:
  - Nauhoitetut koulutukset
  - Lyhyet koulutusvideot
  - Teamsilla järjestettävä koulutus, osallistua voi tarpeen mukaan (tästä jää myös nauhoitus)
  - Tarvittaessa luokkamuotoinen läsnäkoulutus
  - Itse järjestelmään tutustuminen – tätä toteutetaan erityisesti testauksen aikana

13

## Sarastian koulutukset HR:lle



- Sarastialta saatu ehdotus järjestelmäkoulutuksista (seuraava sivu)
  - Ehdotus on palkkahallinnon koulutus, mutta sisältö yhteistä koko HR:lle
- Koulutukset järjestetään koko HR:lle yhteisinä koulutustilaisuuksina
  - Kouluttajan johdolla edetään
  - Kysymykset chatin kautta, vastaukset jälkikäteen
  - Kaikki koulutukset tallennetaan
- Mahdollisesti syventäviä koulutuksia tietyistä aiheista
- Sarastian järjestelmäohjeet tukevat oppimista, samoin testaus & testausklinikat
- Koulutusten aikataulutus työn alla Sarastian kanssa, tulevat Osumaan
  - Aikatauluksesssa huomioidaan palkka-ajojen aikataulut
  - Mitä muuta huomioitavaa?

14

## Aikataulu



- Maaliskuu: testaajien koulutus
- Huhtikuu: testaus toimii koulutuksena, klinikkoja testauksen ohjeen koulutuksen näkökulmasta HR:lle
- Toukokuu: testaus toimii koulutuksena, klinikkoja testauksen ohjeen koulutuksen näkökulmasta HR:lle
- Kesäkuu: testaus toimii koulutuksena, video-ohjeiden valmistelu
- Heinäkuu: lomatauko, video-ohjeiden valmistelu
- Elokuu: video-ohjeet esimiehille web-portaalin käyttöön, "kohdistuvia" käyttöohjeita
- Syyskuu: video-ohjeet, runsaasti klinikoita (käyttöönotto) (käyttöönotto)
- Lokakuu: video-ohjeet, klinikoita
- Marraskuu: video-ohjeet, klinikoita (toisen vaiheen käyttöönotto)
- Joulukuu: tilanteen mukaan

15

## Koulutus palaute ja raportointi



- Koulutuksissa kerätään palautetta, joiden perusteella koulutuksia kehitetään. Palautekyselyt toteutetaan Osuman palautetyökalulla.
- Lisäksi koulutusintensiivisten vaiheiden jälkeen tehdään Webropol -kysely, jolla selvitetään, miten hyvin koulutusmenetelmät toimivat käytännössä eri kohderyhmille ja miten koulutusten kokonaiskattavuutta pitäisi kehittää.
- Koulutukset raportoidaan normaalin projektiraportoinnin yhteydessä projektille ja ohjausryhmälle.
- HR:n esihenkilöt voivat tuoda esille tiimeissä nousseita koulutustarpeita.

16