

Henkilötietojärjestelmän käyttöönotto

Aino Koivisto

OPINNÄYTETYÖ
Huhtikuu 2023

Tietojärjestelmänosaamisen ylempi tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tietojärjestelmäosaamisen ylempi tutkinto-ohjelma

KOIVISTO, AINO:
Henkilötietojärjestelmän käyttöönotto

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Huhtikuu 2023

Henkilötietojärjestelmä tuo yhtenäisyyttä ja prosesseja yrityksiin, joissa järjestelmä on käytössä. Mitä isompi yritys, sitä varmemmin järjestelmästä on hyötyä. Jokainen yritys kerää henkilöstään tietoa, ja jotta tieto saadaan pidettyä ajan tasalla, on tärkeää luoda henkilötietojärjestelmän tiedoista HR master dataa. Sillä tarkoitetaan tietoa, jota ylläpidetään yhdessä järjestelmässä ja josta tieto siirtyy automaattisesti muihin sitä tarvitseviin järjestelmiin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miksi henkilötietojärjestelmän käyttö on hyödyksi, mitä HR master data on ja mitä hyötyä on tiedonsiirrosta eri järjestelmien välillä. Tavoitteena oli myös selvittää, miten muutosjohtamisella on mahdollista edesauttaa muutoksen onnistumista. Työn tarkoituksena oli ottaa henkilötietojärjestelmä käyttöön noin 400 työntekijää työllistävässä toimeksiantajayrityksessä sekä toteuttaa järjestelmästä integraatioliittymiä muihin järjestelmiin.

Opinnäytetyön tutkimusosio toteutettiin kyselytutkimuksena maaliskuussa 2023. Kyselyssä selvitettiin, miten henkilöstö oli kokenut aikaisemman tavan tarkastaa ja päivittää omia tietojaan ja miten se kokee sen uuden järjestelmän käyttöönoton myötä. Selvitettiin myös, onko vastaajan iällä tai työssäoloajalla merkitystä kokemukseen käyttöönoton onnistumisesta sekä miten käyttäjät olivat kokeneet uuden järjestelmän käyttöönoton ja siihen liittyvän viestinnän.

Kyselyn tulos osoitti, että suurin osa vastaajista pitää uutta henkilötietojärjestelmää helppokäyttöisenä, käyttäjäystävällisenä sekä läpinäkyvyyttä tietoihin tuovana. Heidän mukaansa järjestelmän käyttöönotto onnistui hyvin. Osa vastaajista koki, että järjestelmä ei tuo riittävästi lisäarvoa ja myös viestintä on ollut puutteellista. Kyselyyn vastasi vain 15,3 % kohteena olleista, joten vastausten pohjalta ei voida tehdä yleistyksiä. Tulokset kuitenkin antavat pohjan vuosittaiselle tyytyväisyyskyselylle.

Käyttöönotettu henkilötietojärjestelmä sisältää tällä hetkellä perustiedot henkilöstöstä. Järjestelmän jatkokehityksenä on ottaa käyttöön järjestelmän tarjoamia lisätoiminnallisuuksia sekä lisätä integraatioita, jolloin henkilötiedon data muuttuu todellisuudessa HR master dataksi. Järjestelmä tullaan myös ottamaan käyttöön toimeksiantajan ulkomaisissa tytäryhtiöissä.

Asiasanat: henkilötietojärjestelmä, HR master data, muutosjohtaminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Information Systems Competence

KOIVISTO, AINO:
Implementing Human Resource Management System

Master's thesis 55 pages, appendices 3 pages
April 2023

The aim of this thesis was to find out why the use of human resource management systems can be beneficial to companies, what is an HR master data, and what are the advantages of automatic data transfer between different systems. Another aim of the thesis was to investigate how change management could help to enable the wanted change.

The purpose was to implement human resource management system (HRM) to the client and to make that data to be HR master data which requires integrations to other systems.

Part of this thesis was to find out how the employees had experienced the implementation, and do they think that the new system has brought any value to their work. To find out this, a survey was conducted in March 2023.

The survey results showed that most of the respondents find the new system to be easy to use and overall, the implementation was conducted well. Some thought that the extra value of the system was still missing, and the communication wasn't sufficient.

This implementation included only the basic personal information of the Finnish employees. The purpose is to further develop the usage by implementing other features, to create more integrations, and implement the HRM system to the overseas subsidiaries.

Key words: human resource management system, HR master data, change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	HENKILÖSTÖHALLINNON DIGITAALISUUS	7
	2.1 Henkilötietojärjestelmän sisältämät tiedot	8
	2.2 HR master data ja sen hyödyt	12
	2.3 Henkilötietojärjestelmän valinta	15
	2.4 Tietosuojalaki (GDPR)	16
	2.5 Henkilöstöhallinnon digitaalisuuden tulevaisuus	17
	2.5.1 Henkilöstöanalytiikka	17
	2.5.2 Ohjelmistorobotiikka	18
3	MUUTOSJOHTAMINEN	20
	3.1 Kübler-Ross muutoskäyrä	21
	3.2 Kotterin 8-askeleen malli muutosjohtamisessa	23
	3.3 Muutosjohtaminen järjestelmän käyttöönotossa	25
4	HENKILÖTIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO	27
	4.1 Järjestelmän käyttöönottoprojekti	29
	4.2 Toteutunut käyttöönottoprojekti	30
	4.3 Henkilöstön tiedottaminen ja kouluttaminen	31
	4.4 Integraatiot muihin järjestelmiin	32
	4.4.1 Palkkajärjestelmä	33
	4.4.2 Talouden järjestelmä	34
	4.5 Henkilötietojärjestelmän jatkokehittäminen	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI	36
	5.1 Tutkimuskysymykset	37
	5.2 Tulokset	38
	5.2.1 Kyselyyn vastaajat	39
	5.2.2 Tyytyväisyys järjestelmän käyttöönottoon	40
	5.2.3 Järjestelmän käyttökokemuksia	42
	5.2.4 Järjestelmästä tiedottaminen	43
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	45
7	POHDINTA	48
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	53
	Liite 1: Kyselytutkimuksen kysymykset	53

1 JOHDANTO

Toimiva henkilöstöhallinto tarvitsee henkilötietojärjestelmän tukemaan toimintaansa sekä koko organisaation toimintaa. Järjestelmän avulla henkilötiedot ovat yhdessä paikassa ja niiden hallinnointi on helpompaa. Opinnäytetyön toimeksiantajalla ei ole käytössään omaa henkilötietojärjestelmää, jossa koko henkilöstön tiedot olisivat. Henkilötietojen ylläpitoa varten on käytössä Excel-taulukot, paperikirjauksia sekä ulkoistetun palkanlaskennan palkkajärjestelmä. Toimeksiantajalla on todettu tarve saada kaikki henkilöstöä koskevat tiedot yhteen paikkaan ja näin saada luotua HR master dataa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miksi henkilötietojärjestelmän käyttö on hyödyksi, mitä on HR master data ja mitä hyötyä tiedonsiirrosta eri järjestelmien välillä on. Tavoitteena on myös selvittää miten muutosvastarintaa olisi mahdollista vähentää muutosjohtamisen avulla ja miten muutos saataisiin aikaan mahdollisimman sujuvaksi.

Opinnäytetyön konkreettisenä tarkoituksena on toimeksiantajayrityksessä ottaa käyttöön erillinen henkilötietojärjestelmä sekä kouluttaa sen käyttö koko henkilöstölle. Henkilötietojärjestelmän käyttöönottoon suuresti liittyy myös järjestelmästä tehtävät integraatiot muihin henkilötietojärjestelmiä tarvitseviin järjestelmiin. Osa tavoitetta on siis myös saada luotua uudessa henkilötietojärjestelmässä oleva tieto HR master dataksi, joka toimii muiden järjestelmien lähdetietona.

Muutosjohtamisen kannalta tarkoituksena on myös selvittää, miten toimeksiantajan henkilöstö on ottanut uuden järjestelmän käyttöönsä ja miten tyytyväisiä he ovat tähän muutokseen. Tämä saadaan selville järjestämällä henkilöstölle tyytyväisyyskysely hieman käyttöönottoajankohdan jälkeen. Käyttöönoton yhteydessä on odottavissa jonkinasteista muutosvastarintaa henkilöstön osalta, varsinkin kun samassa yhteydessä luodaan prosesseja, joiden kautta tiettyjä asioita ja tehtäviä tulee käsitellä. Aikaisemmin mitään selkeitä HR-prosesseja ei ole ollut ja asiat on toteutettu hyvin kirjavilla toimilla.

Käyttöön otettava henkilötietojärjestelmä on valittu opinnäytetyöstä erillisen kartoituksen perusteella. Kartoituksessa verrattiin muutamia eri henkilötietojärjestelmiä niiden ominaisuuksien osalta, jotka olivat toimeksiantajayritykselle välttämättömiä. Kartoituksessa kiinnitettiin erityistä huomiota järjestelmän kehitysmahdollisuuksiin sekä integraatorajapintoihin, koska käyttöönoton yhteydessä henkilötietojärjestelmä tullaan integroimaan muihin henkilötietoja käyttäviin järjestelmiin. Järjestelmän kehittämismahdollisuuksissa tarkasteltiin mitä toiminnallisuuksia järjestelmän tarjoajan puolelta on tulossa, miten he ovat valmiita tekemään muutoksia ja lisäämään kehitysehdotuksia suunnitteluun sekä, mitä toiminnallisuuksia toimeksiantajalla olisi mahdollisuus ottaa myöhemmin käyttöön jo olemassa olevista toiminnallisuuksista. Järjestelmän yleisilmeen tuli olla moderni ja houkutteleva sekä siinä tulee olla mahdollisuus mobiilikäyttöön.

Toimeksiantajayritys on 1972 perustettu teknologiateollisuudessa toimiva globaali noin 400 henkilön yritys. Henkilöstö on jakautunut noin puoliksi tuotannon työntekijöihin ja toimihenkilöihin. Koska toimeksiantajalla ei ole ollut käytössään varsinaista henkilötietojärjestelmää, tulee uuden järjestelmän käyttöönotto koskettamaan koko henkilöstöä. Järjestelmä otetaan ensin käyttöön Suomessa ja myöhemmin myös toimeksiantajan ulkomailta sijaitsevilla tytäryhtiöissä, jotka työllistävät yhteensä noin 40 henkilöä.

2 HENKILÖSTÖHALLINNON DIGITAALISUUS

Organisaatiot ovat kunnolla hyödyntäneet henkilötietojen ylläpidossa ja raportoinnissa henkilötietojärjestelmiä 1990-luvun alusta alkaen ja 2000-luvun alusta alkaen henkilöstöjohtamisessa on nähty tarpeen siirtää henkilötietoja eri järjestelmien välillä. Samoihin aikoihin pilvipalvelua hyödyntävät henkilötietojärjestelmät yleistyivät nopeasti. Pilvipalvelulla (Cloud Computing) tarkoitetaan internetin kautta tarjottua palvelua, jossa tietoja ei ole tallennettu yhdelle koneelle tai serverille, vaan ne ovat palvelutarjoajan palvelukeskuksissa, joihin pääsee käsiksi internetin kautta. (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 165-167.)

Mitä suurempi yritys on, sitä useammin heillä on nykypäivänä käytössään henkilötietojärjestelmä. Tyypillisiä syitä ottaa HR-järjestelmä käyttöön on manuaalisen työn vähentäminen, tiedot ovat tallessa yhdessä paikassa, tietoturva on paremmin kontrollissa, kun tiedot eivät ole paperilla tai yksilöiden omissa listoissa tai taulukoissa. HR-järjestelmän hyötyjä on myös se, että manuaalisen työn vähentäminen säästää aikaa ja vähentää virheitä sekä tiedot ovat nopeasti saatavilla järjestelmästä. Hyvä henkilötietojärjestelmä on helppokäyttöinen ja sen tarkoitus on hallinnoida työntekijän työsuhteen elinkaarta koko työsuhteen osalta. HR-järjestelmä mahdollistaa sähköiset hyväksyntäketjut eri toiminnoille, jolloin kaikesta jää sähköinen merkintä myöhempää mahdollista tarkastelua varten. (Kauhanen 2006, 43-45.)

Hauff, Alewell & Hansen (2017) nostaa esille, että vahva henkilötietojärjestelmä auttaa lähettämään selkeitä signaaleja organisaatioon sekä yhtenäistää työntekijöihin kohdistuvien toimien odotukset. Heikko järjestelmä taas ei onnistu selkeästi viestimään näistä asioita henkilöstölle. Henkilötietojärjestelmän vahvuus liittyy

- läpinäkyvyyteen; onko henkilöstö tietoinen järjestelmän tavoitteista ja toimintatavoista
- selkeyteen; onko järjestelmästä löytyvä tieto helposti ymmärrettävää
- hallinnon johdonmukaisuuteen; onko toimintatavat ja käytänteet jalkautettu koko yritykseen ja koko henkilöstölle

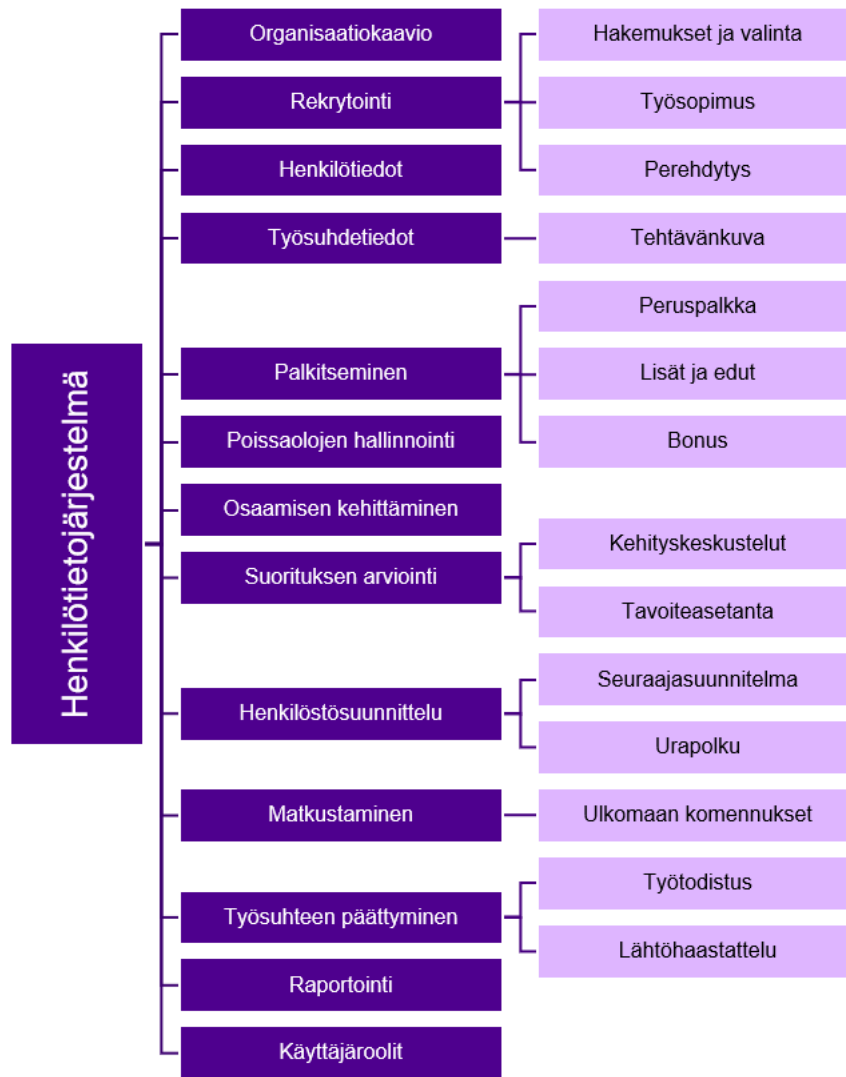
- tehokkuuteen ja tiedon oikeellisuuteen; toimiiko järjestelmä käytännössä kuten on suunniteltu, onko henkilöstö hyväksynyt järjestelmän. (Hauff, Alewell & Hansen 2017, 716-717.)

Nykypäivänä yritykset keräävät henkilöstöstään paljon tietoa. Osa tiedoista on henkilön perustietoja, osa työsuhteeseen liittyviä, osa taas liittyy osaamiseen ja osa on jotain ihan muuta tarpeellista tietoa. Tietoja kerätään, jotta niitä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa mm. raportoinnissa. Tämä erottaa palkkajärjestelmän henkilötietojärjestelmästä, tietoja tulee siis pystyä raportoimaan. Henkilötietojärjestelmän tulee mahdollistaa erilaiset raportoinnit esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuudesta tai poissaoloista (Österberg 2015, 53-54).

2.1 Henkilötietojärjestelmän sisältämät tiedot

Modernit HR-järjestelmät ovat usein modulaarisia järjestelmiä, mikä tarkoittaa, että asiakasorganisaatio voi ottaa järjestelmästä käyttöön ne toiminnallisuudet, jotka haluavat. Myöhemmin käyttöön voidaan ottaa myös muita moduuleja, mutta kaikkea ei tarvitse ottaa käyttöön kerralla. Järjestelmän modulaarisuus mahdollistaa järjestelmän räätälöinnin yrityskohtaiseksi. (Tiitinen 2021.)

Henkilötietojärjestelmä voi pitää sisällään monia eri tietoja. Kuviossa 1 on esimerkki mitä kaikkea järjestelmässä voi olla. Välttämättä kaikissa HR-järjestelmissä ei ole näitä kaikkia tietoja, tai tietoja on vielä tätäkin enemmän. Lähtökohteisena ajatuksena kuitenkin on, että kaikki tiedot ovat yhdessä järjestelmässä.



KUVIO 1. Esimerkki henkilötietojärjestelmän sisältämistä tiedoista (Kauhanen 2006, 45, muokattu).

Organisaatiokaavio

Voimassa oleva organisaatiokaavio visuaalisesti kuvattuna niin, että raportointisuhteet on selkeästi määritelty. Raportoinnissa saadaan rajattua tiedot koskemaan vain tiettyä osaa organisaatiota.

Rekryointi

Koko rekryointiprosessin hallinta. Lupa rekryointiin haetaan järjestelmässä, kaikki avoimet työpaikkailmoitukset julkaistaan järjestelmän kautta, hakemukset vastaanotetaan suoraan järjestelmään ja työntekijän valinta tehdään järjestelmässä. Kaikki viestintä hakijalle tapahtuu järjestelmän avulla. Järjestelmän kautta

päästään myös lisäämään valitun henkilön tiedot sekä tekemään hänelle työsopimus. Allekirjoitettu työsopimus myös arkistoidaan järjestelmään. Rekrytoinnin lopuksi järjestelmän kautta aktivoidaan perehdytysprosessi.

Henkilötiedot

Työntekijän kaikki henkilötiedot ylläpidetään järjestelmässä. Näitä tietoja ovat esimerkiksi nimitiedot, yhteystiedot ja pankkitili. Henkilöllä itsellään on mahdollisuus ja velvollisuus ylläpitää omia tietojiaan sekä nähdä omien tietojen historia.

Työsuhtetiedot

Työntekijän työsuhteeseen liittyvät tiedot, kuten tehtävänimike, kustannuspaikka ja esihenkilö. Työntekijän esihenkilö pääsee tekemään muutosehdotuksen työsuhtetietoihin ja muutos tulee yleensä vielä HR edustajalle hyväksyttäväksi. Järjestelmästä näkee työsuhtetietojen historian. Työntekijä pääsee itse näkemään tietojiaan, mutta ei muokkaamaan niitä.

Palkitseminen

Työntekijän peruspalkka, mahdolliset lisät, kuten esimerkiksi ilta- tai yölisä sekä luontoisedut, kuten esimerkiksi puhelin- tai autoetu selkeästi nähtävillä. Näkyvyys myös mahdollisiin bonustietoihin.

Poissaolojen hallinnointi

Poissaolojen ilmoittaminen ja hyväksyminen järjestelmässä. Työntekijä pääsee itse lisäämään poissaolotiedon, esimerkiksi perhevapaa, joka menee vielä esihenkilön ja HR edustajan hyväksyttäväksi. Henkilö näkee oman poissaolohistoriansa.

Osaamisen kehittäminen

Yrityksen ylläpitämien ja järjestämien koulutusten selaaminen ja koulutuksiin ilmoittautuminen. Mahdollisiin verkkokoulutuksiin osallistuminen ja koulutushistorian näkeminen. Mahdollisuus lisätä muualla suoritettuja koulutuksia koulutushistoriaan. Luvanvaraisten koulutusten rekisteri ja umpeutuvien lupien ennakoiva muistuttaminen. Työntekijä pääsee itse ilmoittautumaan koulutuksiin sekä suorittamaan verkkokoulutuksia.

Suorituksen arviointi

Vuosittainen kehityskeskusteluprosessi, joka pitää sisällään tavoitteiden asettamisen sekä niiden arvioinnin. Kokovuoden suorituksen arviointi, joka usein on yhteydessä vuosibonuksen suuruuteen. Kehityssuunnitelman tekeminen. Työntekijä pääsee itse tekemään itsearviointin omasta suoriutumisestaan sekä tavoitteiden saavuttamisesta sekä näkee aikaisempien vuosien suoriutumistiedot. Esihenkilö suorittaa työnantajan puolesta arvioinnit suoraan järjestelmässä varsinnaisten työntekijä – esihenkilö keskusteluiden jälkeen.

Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstöhallinnon työkalu, jonka avulla tehdään avainrooleihin seuraajasuunnitelma sekä yksittäisen työntekijän urapolun suunnittelua. Huippuosajille, joita työnantaja ei haluaisi menettää, voidaan luoda urasuunnitelma, jonka avulla kyseinen osaja saataisiin entistä enemmän sitoutumaan työnantajaan ja samalla pitämään osaamisensa yrityksen käytettävänä. Tämä toiminnallisuus on HR edustajan työkalu ja usein nämä tiedot ovat nähtävissä vain kyseessä olevan henkilön esihenkilölle.

Matkustaminen

Työntekijän mahdollisiin ulkomaan komennuksiin liittyvät asiat, lyhyet tai pitkät komennukset.

Työsuhteen päättäminen

Työsuhteen viimeisen päivän lisääminen, työtodistuksen tekeminen ja arkistointi järjestelmään. Vähintäänkin kaikille omasta pyynnöstä irtisanoutuneille työntekijöille lähtöhaastattelu.

Raportointi

Raportit esimerkiksi henkilöstö- ja työsuhtetiedoista, palkkatiedoista, poissaoloista, kehityskeskustelulomakkeiden täyttämistä. Raportteja on monia erilaisia eri tarkoituksiin ja eri käyttäjärooleille tarkoitettuja. Mahdollisuus muokata omia raportteja.

Käyttäjäroolit

Järjestelmän käyttäjien työtehtävään liittyvän roolin määrittäminen, mitä tietoa

milläkin roolilla näkee muista henkilöistä. (Kauhanen 2006, 43-46; Österberg 2015, 54-59.)

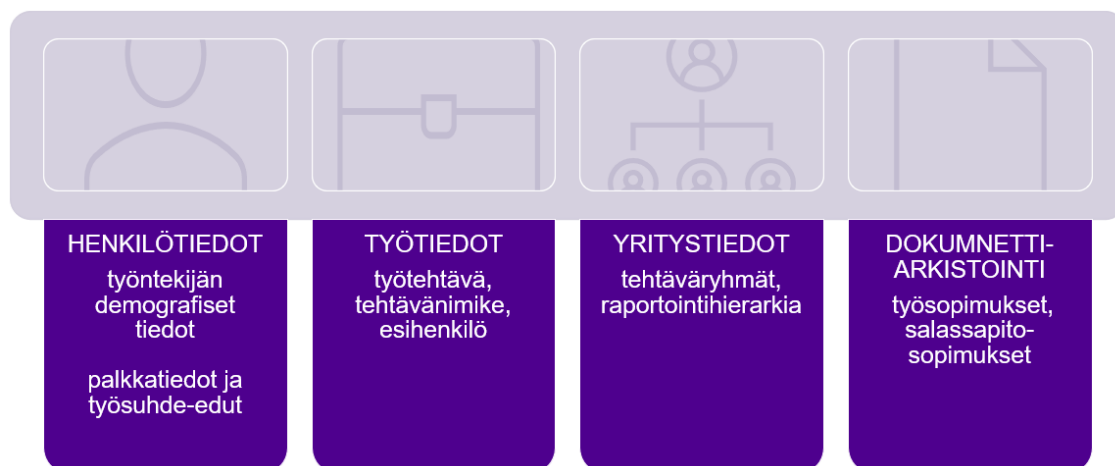
Osan näistä henkilötietojärjestelmän tiedoista päivitysvastuu on esihenkilöllä ja henkilöstöhallinnolla. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi työsuhdetiedot, kuten tehtävänimike, esihenkilö ja palkkatiedot. Nämä tiedot ovat kuitenkin myös työntekijälle itselleen näkyvissä, joten hän voi tarkistaa tietoja ja ilmoittaa eteenpäin, mikäli niissä on virheitä. HR taas on vastuussa osan tietojen päivittämisestä, kuten esimerkiksi henkilöstösuunnitteluun tai käyttäjärooleihin liittyvät tiedot.

Tietoja, joita työntekijän tulee itse päivittää ovat henkilötiedot. Tom Hammondin 2018 julkaisemassa artikkelissa hän listasi muutamia tietoja, joita nykypäivän työntekijät ylläpitävät mieluiten itse ja sieltä nousivat esille henkilötietojen päivittäminen, poissaolojen päivittäminen, palkkatietojen tarkastaminen sekä työajan seurannan raportointi. Nämä kaikki olivat vielä muutamia vuosia sitten täysin henkilöstöhallinnon vastuulla päivittää tai toimittaa työntekijälle hänen pyytämät tiedot. Tämän päivän työntekijät mieluummin itse selvittävät nämä HR-järjestelmästä, mikä vapauttaa henkilöstöhallinnon aikaa muihin tärkeämpiin tehtäviin. (Hammond 2018.)

2.2 HR master data ja sen hyödyt

Master datan määritelmä on, että tieto asuu vain yhdessä paikassa ja sen oikea-aikainen hallinta on elinehto päivittäisen työn sujumiselle sekä luotettavalle raportoinnille (Väre 2019).

HR master data kattaa yrityksen henkilöstöön liittyvän tiedon. Tietoja hyödynnetään eri toiminnallisuuksissa ja järjestelmissä aina palkanlaskennasta käyttäjätietoihin ja identiteetin hallintaan. Kuviossa 2 on kuvattu Catalystonen (2016) mukainen HR master datan karkea jako neljään kategoriaan: henkilötiedot, työtiedot, yritystiedot sekä dokumenttiarkisto. Kaikkia näitä tietoja ei voida ylläpitää yrityksen palkkajärjestelmässä tai toiminnanohjausjärjestelmässä, joten ilman erillistä HR master data järjestelmää nämä tiedot on ripoteltu eri järjestelmiin tai taulukoihin. (Catalystone 2016.)

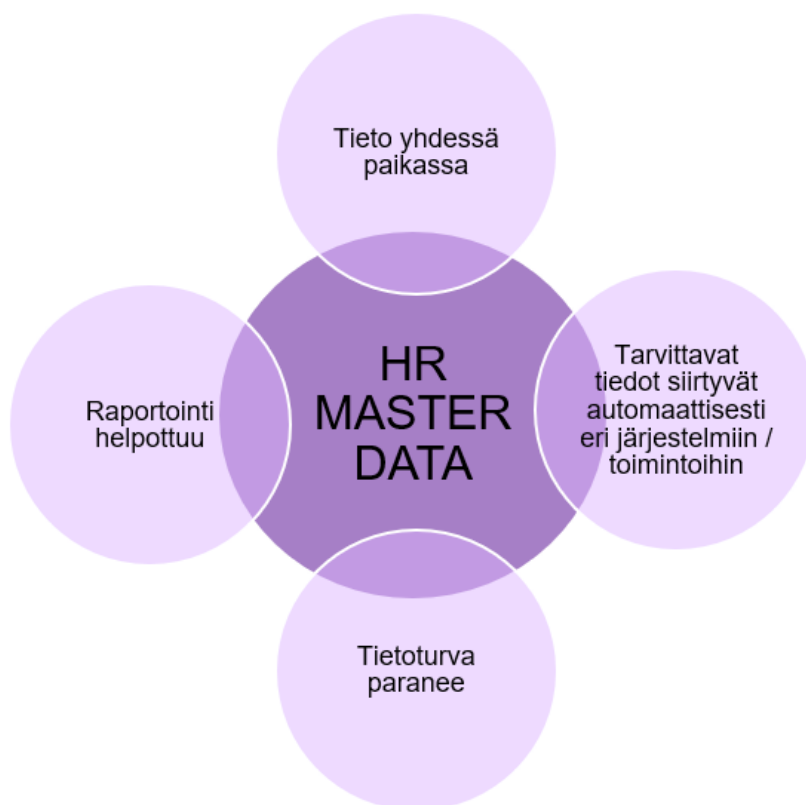


KUVIO 2. HR master datan neljä kategoriaa (Catalystone 2016, 4, muokattu).

HR master datan (kuvio 3) tärkeitä huomioita ja hyötyjä ovat, että tietoa ylläpidetään vain yhdessä järjestelmässä ja se on aina ajan tasalla. Henkilötietojen pitäminen ajan tasalla vaatii sen, että työntekijät itse pääsevät tarkastamaan ja päivittämään omia tietojaan. HR master data edellyttää siis, että järjestelmä mahdollistaa niin sanotun Employee Self-Service (ESS) mahdollisuuden (Catalystone 2016, 5). HR master datan suurimpia hyötyjä, ja myös edellytyksiä on, että tieto siirtyy järjestelmien välillä automaattisesti. Ilman automaattista tiedonsiirtoa, tieto tulee päivittää manuaalisesti eri paikkoihin. Tämä vie paljon aikaa sekä myös voi johtaa inhimillisiin virheisiin joko unohdusten tai kirjoitusvirheiden kautta. Pahimmassa tapauksessa eri järjestelmässä on eri tiedot ja enää ei pystytä varmasti päättämään, että kumpi tiedoista on oikein. Master data tieto myös kulkee oikea-aikaisesti, eli liittymämäärittelyn mukaisessa aikataulussa. Oikea-aikainen tiedonsiirto tehostaa eri prosesseja, esimerkiksi perehdytystä ja työsuhteen päättymistä. Uuden henkilön aloittaessa on tärkeää, että esimerkiksi tietokone ja käyttäjätunnukset ovat valmiina. Mikäli IT saa tiedon näistä hyvissä ajoin työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen, on nämä toimet ehditty tehdä ennen kuin uusi henkilö on ensimmäistä päivää uudessa työssä. Tiedon siirto eri järjestelmien välillä ei siis rajoitu vain HR:n sisäisiin järjestelmiin vaan tieto tulee siirtyä myös muiden toimintojen ylläpitämiin järjestelmiin, kuten IT:lle (Tiitinen 2021; Catalystone 2016, 5.)

HR master datan käyttö lisää myös tietoturvaa. Henkilötietoja ei tarvitse enää kirjata muistivihkoihin, paperilapuille tai erillisille tiedostoille, jolloin myös vähenee

mahdollisuus, että tieto on väärän ihmisen nähtävillä. Myös työsuhteen päättymisen yhteydessä oikea-aikainen tieto viimeisestä työpäivästä siirtyy IT:lle ja tämä katkaisee kaikki IT-tunnukset, käyttöoikeudet ja mahdollisesti myös kulkuluvat. Myös master datan lähdejärjestelmän, eli HR-järjestelmän käyttöoikeudet (käyttäjäroolit) tulee huolehtia tarkoin. Järjestelmässä olevien tietojen osalta tulee määritellä, että millä käyttäjäryhmällä mitään tietoa voi nähdä. Esimerkiksi onko esihenkilön tarpeen nähdä työntekijän henkilötunnusta tai osoitetietoa. Nämä tulee sopia etukäteen ja samassa yhteydessä huolehtia järjestelmän toimittajan kanssa muut henkilötietojen käsittelyyn liittyvät huomiot, velvollisuudet ja lait. Neljäs HR master datan tuoma tärkeä hyöty on raportoinnin helpottuminen. Kun HR-järjestelmässä oleva tieto on ajan tasalla ja käyttöoikeudet määrittelevät mitä raporteja henkilö saa ajettua, helpottuu raportointi huomattavasti. Tietoja voidaan laajemmin hyödyntää henkilöstötietojen analysointiin, kun kerätty data on luotettavaa ja laadukasta (Tiitinen 2021.)



KUVIO 3. HR master datan hyödyt. (Tiitinen 2021, muokattu)

2.3 Henkilötietojärjestelmän valinta

Henkilötietojärjestelmän valintavaiheessa on tärkeää olla tarkkaan mietitty, mitä järjestelmällä halutaan tehdä, millaisia HR prosesseja siellä halutaan toteuttaa ja keiden halutaan järjestelmää käyttävä. Mikäli henkilötietojärjestelmässä olevasta tiedosta halutaan tehdä master dataa, tulee valintatilanteessa ottaa huomioon, millaiset integraatorajapinnat järjestelmällä on. Valintaa tehdessä tulee myös tarkoin miettiä mitä tietoa henkilöstöstä halutaan kerätä. Tietoa, jota ei hyödynnetä tai tarvita, ei myöskään tarvitse silloin kerätä (Österberg 2015, 53). Toki on tärkeää ottaa valinnan yhteydessä huomioon tulevaisuuden tarpeet. Onko havaittavissa jonkin tietyn tiedon tarve lähiaikoina, mutta ei vielä? Onko ehkä nyt tarve enemmänkin ylläpitää perustietoja, mutta jatkossa tarve on myös pystyä raportoimaan tarkempaa tietoa esimerkiksi osaamisen kehittämisestä? Tällöin järjestelmän valinnassa on syytä huomioida tulevaisuuden tarve osaamisen kehittämisestä ja varmistaa, että järjestelmät taipuvat tähän. (Tiitinen 2021.)

Modernit HR-järjestelmät toimivat pilvipalveluna, joten ehkä järjestelmän valinnassa tulisi myös huomioida järjestelmän mobiiliskaalautuvuus, onko toimittajalla oma mobiiliapplikaatio vai käytetäänkö järjestelmää mobiililaitteen internetiselaimella. Tärkeää on myös huomioida, että järjestelmän käyttöliittymän tulee olla helppokäyttöinen ja intuitiivinen. Esihenkilöt ja työntekijät saadaan järjestelmän käyttäjäksi helpommin, kun sen käyttö on selkeää ja yksinkertaista. (Solaforce 2023.)

Tärkeä osa järjestelmän valinnassa on myös järjestelmänkustannukset. Kauhanen toteaa, että liian usein järjestelmän korkea kustannus koituu ongelmaksi ja sen vuoksi halutuista toiminnallisuuksista ja monipuolisuudesta joudutaan tinkimään ja yritys päättyy halpaan järjestelmäratkaisuun. (Kauhanen 2006, 46.)

2.4 Tietosuojalaki (GDPR)

Henkilötiedon säilyttämiseen pätee monet lait ja viimeisimpänä EU:n yleinen tietosuoja-asetus GDPR, jota ryhdyttiin soveltamaan toukokuussa 2018. GDPR velvoittaa organisaatioita ennakoivaan tietosuojan suunnitteluun ja varautumiseen sekä ennen kaikkea kykyyn todistaa nämä toimenpiteet. (Tietosuojalaki 2018.)

Uuden henkilötietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä tulee siis myös huolehtia näistä yleisen tietosuoja-asetuksen määrittämistä toimista. GDPR:n keskeisiä periaatteita on, että käsitellään vain tarpeellisia tietoja, tiedot ovat ajan tasalla, henkilöstölle kerrotaan, miksi heidän henkilötietojensa tallennetaan, kaikilla on mahdollisuus päästä omiin tietoihinsa ja tiedot ovat helposti luettavissa ja, että tietoihin pääsevät vain ne henkilöt, joilla on työnsä puolesta syy tarkastella niitä. Tärkeää on myös, että organisaatiolla on toimintaohjeet kunnossa mahdollisen tietomurron varalta. (Tietosuojalaki 2018.)

Pilvipalveluteknologiaa tarjoavien palveluntarjoajien tietoturva on hyvällä tasolla yleisesti ottaen. Tämä johtuu siitä, että tietoturva on näiden palveluntarjoajien elinehto, mikäli tietoturvassa on ongelmia, ei heillä ole asiakkaita. Suuret palveluntarjoajat, kuten Microsoft Azure, Google ja Amazon Web Services ovat markkinajohtajia tietoturvassa. (Winter n.d.)

Pilvipalveluissa olevat tiedot ovat loppukäyttäjän näkökulmasta ”pilvessä”, eli tietoja päästään käyttämään internetselaimen kautta. Tiedot ovat kuitenkin myös jossakin fyysisesti. Suurilla pilvipalvelutarjoajilla on omat konesalit tai palvelin-keskukset, ja näitä voi olla eri maissa sekä eri maanosissa. Palveluntarjoajat pyrkivät keskittämään fyysiset tiedot pidettäväksi siinä maanosassa, jossa myös käyttäjä toimii. Eli esimerkiksi niin, että eurooppalaisen yrityksen tiedot säilytetään Euroopassa sijaitsevassa palvelin-keskuksessa. Henkilötietojen osalta tietojen siirtäminen on hyvin säädeltyä. Henkilötietoja voidaan siirtää vain toiseen Euroopan talous alueeseen (ETA) kuuluvaan maahan. ETA alueen ulkopuolelle tietoja voidaan luovuttaa vain, jos vastaanottavassa maassa taataan tietosuojan riittävä taso. (Viestintävirasto n.d.)

2.5 Henkilöstöhallinnon digitaalisuuden tulevaisuus

Kuten kaikissa asioissa, myös henkilöstöhallinnolla on tulevaisuudessa näkyvissä erilaisia trendejä mihin suuntaan toiminta tulee kehittymään. Suomeen nämä globaalit trendit tulevat hieman viiveellä, jos vertaa esimerkiksi Yhdysvaltoihin.

Deloitte luo vuosittain Global Human Capital Trends -raportin, jonka se on koonnut globaalin kyselyn perusteella. Kyselyyn on vastannut eri liiketoiminta- ja HR-johtajia eri liiketoiminnoista ja eri maista. Vuoden 2023 raportissa on nostettu esille muun muassa tutkijatyypinen ajattelu, joka pitää sisällään osaamislähtöisen organisaation luomisen ja teknologian hyödyntämisen tiimien suorituksen parantamiseksi. Tällainen osaamislähtöinen toimintatapa mahdollistaa innovaatiot ja ketterän tavan työskennellä. Kun työntekijät saavat hyödyntää omaa osaamistaan, taitojaan ja kiinnostuksen kohteitaan tehokkaammin, organisaatiot pystyvät kohdentamaan osaamista tehokkaammin ja onnistuvat todennäköisemmin pitämään huippuosajat tyytyväisenä ja sitoutuneina. (Deloitte 2023.)

Deloitte nosti vuoden 2020 Global Human Capital Trends -raportissaan esille tekoälyn lisäämisen. Tekoälyn laajempi hyödyntäminen on tulossa väijäämättä, mutta missä muodossa? Raportti ei osannut tähän vielä kertoa vastausta, mutta se maalaili kuvaa supertiimeistä, joissa olisi mukana tekoälyä. Tämä voi olla hyvinkin tulevaisuutta, mutta tämä vaatii vielä paljon systemaattista kouluttamista ja organisointia. Pienessä mittakaavassa tekoälyä hyödynnetään jo nyt monissa hyvin perinteisissäkin yrityksissä esimerkiksi chatbotin muodossa. (Deloitte 2020.)

2.5.1 Henkilöstöanalytiikka

Organisaatioilla on pääsääntöisesti valtava määrä tietoa heidän henkilöstöstään, mutta mitä tiedolla todellisuudessa tehdään. Tähän kysymykseen vastaa henkilöstöanalytiikka. Uskonkin, että tulevaisuudessa HR työhön oleellisesti liittyy henkilöstötiedon analysointi tavalla tai toisella.

Organisaatioiden tulee ymmärtää henkilöstöään enemmän. Mikä heitä todellisuudessa motivoi. Henkilöstöanalytiikan avulla voidaan myös päästä kiinni tietoon siitä, että miten rekrytoidaan parhaat osaajat yritykseen, miksi yrityksessä on niin suuri vaihtuvuus tai kuinka joitain prosesseja voitaisiin tehostaa. (Saramies & Törnroos 2021, 38.)

Henkilöstöanalytiikka ei vielä ole Suomessa kovin strukturoitua ja siihen on vasta nyt viime aikoina herätty. Tämä tukee myös kovassa nousussa olevaan tiedolla johtamisen kulttuuriin, joka mainittiin jo Deloitteen vuoden 2020 Global Human Capital Trends -raportissa. Organisaatiossa ei enää riitä se, että voidaan tutkia lukuja katsomalla menneisyyteen vaan nyt pyritään ennustamaan eteenpäin niin, että voidaan tehdä tulevaisuuteen suuntaavia päätöksiä faktaan perustuen.

Myös Deborah Waddill (2018) nostaa esille henkilöstöhallinnon tulevaisuuden trendeinä data-analytiikan. Hän kuvailee data-analytiikan olevan prosessi, jossa tutkitaan suurta määrää dataa, jotta voidaan löytää sieltä piilotettuja kaavoja, korrelaatioita, trendejä tai jotain muuta hyödyllistä tietoa, joiden avulla organisaatiot pystyvät jatkossa tekemään enemmän tietoon perustuvia päätöksiä. (Waddill 2018, 17.)

2.5.2 Ohjelmistorobotiikka

HR työhön tullaan todennäköisesti jatkossa hyödyntämään enemmän ohjelmistorobotiikkaa (Robotic Process Automation, RPA) varsinaisten raskaampien integraatioiden sijaan. Dimitris Papageorgioun vuonna 2018 julkaisema artikkeli kuvailee, kuinka HR osaston manuaalista työtä voitaisiin keskittää ohjelmistorobotiikalle. Tehtävät, jotka ovat prosessin omaisia, mahdollisesti virhealttiita ja aikaa vieviä voisivat olla oivallisia tehtäviä ohjelmistorobotiikalle. Näin HR asiantuntijalle jää aikaa muihin tehtäviin, kuten asiakaspalveluun ja työntekijätyytyvyyteen. (Papageorgiou 2018, 27-29.)

DiRomualdo, El-Khoury & Kirimonte (2018) kuvailee teknologian vaikutusta henkilöstöhallinnon työhön. Pilvipalveluteknologia valtaa enemmän alaa myös HR:stä muun muassa tekoälyn ja RPA-ohjelmistorobotiikan avulla. Tämä johtaa

siihen, että HR-roolit ja tehtävät tulevat muuttumaan. Tehtävät, joissa pääsääntöisesti tehdään rutiininomaisesti erilaisia hallinta- tai liiketoimintatehtäviä tulevat suuremmalla todennäköisyydellä vähenemään ja jopa poistumaan kokonaan tulevaisuudessa. Jonkin ajan kuluttua nämä tehtävät tullaan hoitamaan automaation avulla hyödyntäen ja yhdistellen työntekijän itsepalvelua (Employee Self-Service, ESS), ohjelmistorobotiikkaa (RPA), chatbotteja tai virtuaalisia avustajia, tekoälyä tai ulkoistusta. Tehtävät taas, jotka vaativat suhteiden hallintaa, neuvottelutaitoja, ongelman ratkaisua tai näihin liittyvää asiantuntijuutta, tulevat säilymään. (DiRomualdo, El-Khoury & Kirimonte 2018, 239-240.)

Olen itse samaa mieltä, tekoälyä ja ohjelmistorobotiikkaa hyödyntämällä voitaisiin vapauttaa asiantuntijan aikaa vieläkin enemmän asiantuntijuutta vaativiin tehtäviin. Ohjelmistorobotiikkaa hyödynnetään jo kirjanpidossa ja palkanlaskennassa, joten miksi ei myös henkilöstöhallinnossa.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Muutos on nykypäivän työelämässä välttämätöntä. Ihmiset kuitenkin kokevat muutokset eri lailla. Toiselle pieni toimintatavan muutos voi olla isompi asia kuin suuri organisaatorakenteen muutos. Muutos lähtee liikkeelle siitä, että tunnustetaan tarve uudelle asialle tai toiminnalle, tai huomataan virhe tai epäkohta, johon halutaan tarttua. Usein muutostarpeen tunnistaa ensin esihenkilö. Katariina Pontevan (2010) mukaan esihenkilö, joka sulkee silmänsä ja korvansa muutostarpeilta, on turha esihenkilö. (Ponteva 2010, 9-10.)

Vuorovaikutuksen merkitys korostuu muutostilanteissa. Muutokseen sitoutuminen ja muutoksen onnistuminen edellyttää ideaalitalanteessa sitä, että koko henkilöstö voisi aktiivisesti osallistua muutoksen suunnitteluun sekä sen toteuttamiseen (Viitala 2021). Koko henkilöstön mukaan ottaminen on käytännössä hie-mankin isommissa yrityksissä mahdotonta, mutta tämä ei tarkoita, ettei heidän kanssaan tulisi keskustella muutoksesta. Ja mikäli mahdollista, muutoksen suunnitteluun olisi hyvä ottaa mukaan niitä henkilöitä, joita muutos pääsääntöisesti koskee, tai osa heistä tuomaan ilmi näiden henkilöiden mielipiteet ja kommentit muutettavasta asiasta (Moisalo 2011, 230). Muutoksen läpivienti tulee suunnitella tarkoin ja siinä tulee huomioida se, että viestintä henkilöstölle on selkää, riittävää ja, että henkilöstölle on järjestettyä mahdollisuus tuoda ilmi omat mielipiteensä, havainnot ja huolet tulevasta muutoksesta.

Muutoshalukkuudessa on eroja henkilöiden välillä. Työntekijät eivät aina koe muutosta hyvänä asiana ja tästä syystä kaikki muutokset eivät onnistu. Tämä kutsutaan muutosvastarinnaksi. Jotta muutosvastarintaa saataisiin vähennettyä, tai työntekijöiden muutoksesta johtuvia negatiivisia tunteita käsiteltyä, tarvitaan muutosjohtamista. (Hovi 2016.)

Riitta Viitalan (2021) mukaan ihmiset yleisesti vastustavat muutoksen kohteeksi joutumista. Muutosvastarinta johtuu usein esimerkiksi tiedon puutteesta, osallisuuden puutteesta tai epäuskosta muutoksen hyödyllisyyteen tai onnistumiseen.

Syy voi myös olla luottamuksen puutteesta, koetusta uhasta omaa asemaa kohtaan, muun työyhteisön tuomasta kielteisestä asenteesta muutosta kohtaan tai vain haluttomuus oppia muutoksen tuomaa uutta asiaa. (Viitala 2021.)

Muutosvastarintaa pyritään vähentämään tai heikentämään muutosjohtamisen avulla. Muutosjohtamista on tutkittu paljon ja tämän pohjalta on luotu useita eri malleja. Tunnetuimpia näistä muutosjohtamisenmalleista ovat Kübler-Rossin muutoskäyrä sekä John Kotterin 8-askeleen malli muutosjohtamisessa.

3.1 Kübler-Ross muutoskäyrä

Kübler-Rossin muutoskäyrä on tehty alun perin kuvaamaan suruprosessia. Käyrä, tai malli, kuvaa viisi porrasta, joita ovat kieltäminen, viha, neuvottelu, masennus ja hyväksyntä. Tätä mallia on hieman muokattu (kuvio 4), jotta se sopii paremmin yritysmaailmaan. (Belyh 2022.)

Mallin mukaan muutos aiheuttaa henkilössä yllätyksen, tai jopa shokkitilan, josta siirrytään kieltämisen vaiheeseen. Tässä vaiheessa on tärkeää pyrkiä luomaan yhteys henkilöstöön kertomalla tarkemmin, miksi muutos tapahtuu ja keitä se koskee. Henkilöstön on helpompi päästä alkujärkytyksestä eroon, mikäli heillä on riittävästi tietoa tulevasta muutoksesta. Mikään ei aiheuta niin paljon negatiivisuutta kuin epä tietoisuus. Kieltämisen jälkeen siirrytään turhautumiseen, jossa jopa vihan tunteita voi ilmentyä. Tässä vaiheessa henkilöstö havainnoi muutoksen todellisuuden ja ehkä jopa lopullisuuden. Tässäkin vaiheessa korostuu kommunikoinnin tärkeys. Turhautumista vähennetään tietoa jakamalla ja tarjoamalla henkilöstölle mahdollisuus keskusteluun sekä siihen, että heidän huolensa oikeasti kuunnellaan ja huomioimaan. (Hovi 2016.)

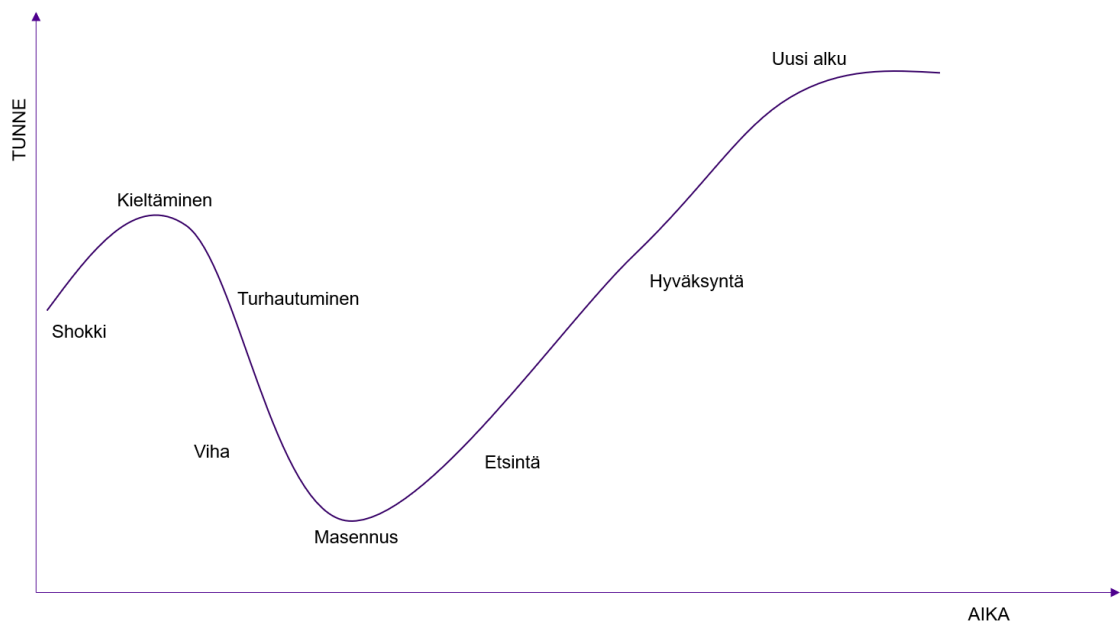
Turhautumisen jälkeen siirrytään masennukseen. Tässä kohtaa henkilöstöllä ei ole energiaa ja muutenkin mieliala on hyvin alhaalla. Jotta masennuksesta päästään eteenpäin, tulee pyrkiä herättämään motivaatiota ja ottamaan selvää miksi uudet toimintatavat tuntuvat niin hankalilta henkilöstön mielestä. Voiko syy olla esimerkiksi osaamisessa, onko uuden järjestelmän käyttö liian hankalaa ja siihen

tarvitaan koulutusta? Alhaisesta mielialasta päästään eteenpäin seuraavalle portaalle, eli etsintään. Etsinnässä henkilöstö on jo hieman sitoutunut uuteen toimintatapaan ja tässä vaiheessa yrityksen onkin tärkeää antaa henkilöstön rauhassa oppia uutta ja antaa heille myös lupa epäonnistua. Epäonnistumisen pelko aiheuttaa vaikeuksia oppia uutta toimintatapaa, joten siksi yritysten tulisikin kiinnittää huomiota myös psykologiseen turvallisuuteen. (Hovi 2016.)

Nina Rinne (2021) kuvaa kirjassaan *Rohkea organisaatio psykologista turvallisuutta muun muassa näin, että se on:*

tunne ja kokemus siitä, että jokainen voi tuoda esiin uusia ideoita, kertoa keskeneräisistä ajatuksista, kysyä kysymyksiä, pyytää apua, varmistaa asioita, haastaa ja kertoa epäonnistumisista ilman, että tarvitsee pelätä tulevaisuutta nolatuksi, rangaistuksi tai joutuvansa suurenuslasin alle (Rinne 2021, 30).

Etsinnästä siirrytään hyväksyntävaiheeseen, jossa on jo opittu toimimaan uuden toimintatavan mukaisesti ja tunnetaan olo jo positiivisemmaksi. Tässä vaiheessa on tärkeää tarjota henkilöstölle mahdollisuus kertoa, miten he kokivat muutoksen. Tämän avulla he pääsevät yhdessä käymään läpi onnistumisen tunteita ja tukemaan toinen toistaan tässä muutosmatkalla. Lopulta henkilöstö on saavuttanut Kübler-Rossin muutoskäyrän mukaisen lakipisteen eli uuden alun, jossa muutos on onnistuttu jalkauttamaan ja se on nyt se käytössä oleva toimintatapa. (Hovi 2016.)



KUVIO 4. Kübler-Rossin muutoskäyrän vaiheet (Belyh, 2022, muokattu)

Kübler-Rossin muutuskäyrässä on mielestäni se haavoittuvuus, että tunteeko organisaation henkilöstö nämä tunteet samassa järjestyksessä tai samaan aikaan. Voidaanko organisaatiotasolla tehdä toimenpiteitä näiden tunteiden hallintaan, jos kyseessä on iso yritys, jossa henkilöstö on hyvin erilaista? Näiden asioiden mietinnästä on toki aina hyötyä, mutta ehkä näiden korjaavien toimenpiteiden tulisi olla esihenkilön tehtävänä, jolloin hän voi tiimensä tuntien muokata ja räätälöidä viestintäänsä ja toimenpiteitä.

3.2 Kotterin 8-askeleen malli muutosjohtamisessa

John Kotter on kehittänyt muutoksen johtamiseen ja ymmärtämiseen 8-askeleen mallin (kuvio 5). Ensimmäinen askel muutoksessa on korostaa sen välttämättömyyttä ja kiireellisyyttä. Tämän avulla henkilöstöä kannustetaan toimintaan ja muutoksen tavoitteista tulee merkityksellisiä. Henkilöstö itse havaitsee muutoksen tarpeen ja näin ollen sitoutuu siihen enemmän. Toinen vaihe on perustaa ohjaava tiimi, jonka vastuulla on johtaa muutosta. Ryhmässä tulisi olla henkilöitä, jotka ovat sitoutuneita muutokseen ja joilla on tarvittavia taitoja viedä muutos läpi. Näitä taitoja ovat esimerkiksi johtamisen taidot, kommunikointikyky sekä luotettavuus ja kiireen sisäistäminen. Ensimmäiset kaksi askelta valmistele muutos- sen lähtökohdat. (Kotter & Rathgeber, 2008.)

Kotterin mallin kolmas askel on antaa ohjaavan tiimin luoda yksinkertainen strategia ja visio muutokselle. Strategian ja vision kautta tulisi ilmetä mitä muutoksella haetaan ja miksi se pitää tehdä. Oleellista tässä on, että se on helposti kommunikoitavissa ja se motivoi henkilöstöä. Kolmannen askeleen merkitys mallin kokonaisuudessa on päättää mitä muutosta tehdään. (Kotter & Rathgeber, 2008.)

Neljäs askel on viestintä muutoksesta. Myös Kotterin malli korostaa kommunikaation tärkeyttä. Viestinnän avulla saadaan otettua mahdollisimman monia henkilöitä mukaan muutokseen. Viestinnän tulee olla strategian ja vision mukaista, yksinkertaista ja helposti ymmärrettävää. Pyri vastaamaan viestinnällä henkilöstön kysymyksiin ja tarpeisiin sekä tarjoa heille väylä antaa palautetta. Viidennessä askeleessa tulee mahdollistaa toiminta niin, että mahdolliset esteet, jotka hidastavat muutosta poistetaan. Tässä on hyvä mahdollistaa rakentava palaute

sekä myös johdon tuki. Kuudes askel kannustaa siihen, että luodaan lyhyen tähtäimen voittoja. Helposti saavutettavat tavoitteet sekä niiden saavuttamisten paljautseminen ja tiedottaminen, lisää muutostiimissä energiaa ja tunnetta, että muutos on mahdollista. Lyhyen aikavälin tavoitteet myös auttavat kuvaamaan missä vaiheessa muutosta ollaan menossa ja mitkä asiat ovat vielä kesken. Seitsemäs askel korostaa kehityksen, tai muutoksen, ylläpitoa. Saavutettujen muutosten ja virstanpylväiden raportoiminen ja päättäväisyyden kannustaminen kohti lopullista muutoksen visiota. Osassa Kotterin muutosmallin suomennoksissa tämä vaihe on suomennettu ”Älä luovuta” -vaiheeksi, joka hyvin kuvastaa sitä, että tässä vaiheessa tarvitaan päättäväisyyttä vielä muutos loppuun asti. Nämä askeleet neljästä seitsemään kuvastavat muutoksen toteutusvaihetta. (Kotter & Rathgeber, 2008.)

Kahdeksas ja viimeinen askel Kotterin 8-askeleen mallissa on tee muutoksesta pysyvä. Tämä tarkoittaa, että tulee varmistaa muutoksen vision mukaisen toimintatavan juurruttaminen. Uuden toimintatavan tulee syrjäyttää aikaisemmat toimintatavat. Muutos tulee ottaa mukaan yrityskulttuuriin. (Kotter & Rathgeber, 2008.)



KUVIO 5. Kotterin muutoksen 8-askelta (Kotter 2023, muokattu)

3.3 Muutosjohtaminen järjestelmän käyttöönotossa

Uuden järjestelmän käyttöönotossa on kyse toimintatavan muutoksesta. Ja usein myös muutokseen on käytetty paljon rahaa, koska järjestelmät maksavat. Näin ollen organisaatiot haluavat, että muutos toimintatapaan otetaan vastaan ja, että uusi toimintatapa juurtuu organisaatioon ja sen kulttuuriin.

Kuten missä tahansa muussakin muutoksessa, myös järjestelmän käyttöönotossa tulee huolehtia viestinnästä. Henkilöstölle tulee kertoa syyt uudistuksen takana, käydä läpi tavoitteet ja hyödyt niin yksilön näkökulmasta kuin organisaation näkökulmastakin. Tärkeää on myös, että organisaation johto viestii muutoksesta positiiviseen sävyyn ja näin antaa täyden tukensa uuden järjestelmän käyttöönotolle.

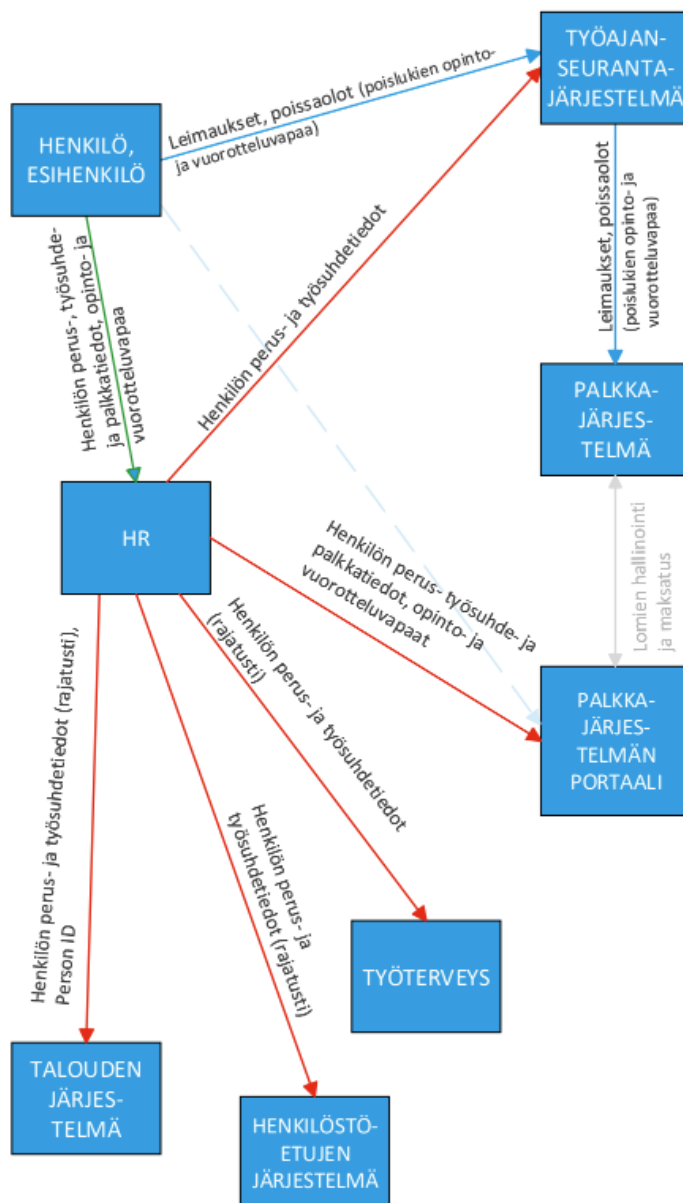
Puutteellinen muutosjohtaminen voi johtaa siihen, että selkeät ja yhtenäiset toimintamallit puuttuvat (Tamminen n.d.). Henkilöstö kokee, ettei käytännön työtä olla otettu huomioon uuden järjestelmän käyttöönotossa. Olen aikaisemmissa projekteissa havainnut, että järjestelmämuutosten kohdalla on hyödyllistä ottaa käyttöönottoprojektiin mukaan muutama henkilöstön edustaja testausvaiheeseen. Näin järjestelmän testauksessa nousseet havainnot ja kehitysehdotukset voidaan vielä ottaa huomioon ennen kuin järjestelmä on koko organisaation käytettävissä. Usein myös tällaisella mukaan ottamisella sitoutetaan niin näitä henkilöstön edustajia kuin myös heidän edustamiaan henkilöitä. Testissä mukana olleet henkilöstön edustajat vievät tarkempaa tietoa sekä myös käyttäjäkokemuksia järjestelmästä eteenpäin ja näin luovat muulle organisaatiolle tunteen, että se on nyt räätälöity heidän käyttöönsä sopivaksi.

Järjestelmäuudistuksissa on myös tärkeää korostaa erilaisia käyttöohjeita, jotka on suunnattu eri rooleille. Ohjeita on tärkeä olla eri formaatissa, kuten esimerkiksi lyhyitä videoita sekä perinteisiä kuvakaappausohjeita. Mikäli yritys toimii globaalisti, ohjeissa tulee huolehtia eri kieliversioita, vaikka järjestelmän käyttökielenä olisikin kaikilla englanti.

Järjestelmissä on se haastava puoli, että vaikka kaikki järjestelmän eri toiminnallisuudet ja prosessit käytäisiin käyttöön yhteydessä läpi koulutuksissa, ei henkilöstö muista niiden sisältöä siinä vaiheessa, kun joku harvemmin tapahtuva asia pitäisi järjestelmään lisätä. Esimerkkinä jos henkilöstölle käy kesällä läpi, miten kehityskeskustelun lomake järjestelmässä tulee täyttää, hyvin harva muistaa miten se tapahtuu keväällä, kun se tulisi prosessin mukaan järjestelmään käydä täyttämässä. Näin ollen koulutuksia tulee järjestää vuosittain aina oikeaan aikaan ja muun ajan henkilöstöllä tulee olla ohjeita saatavilla eri toiminnoista.

4 HENKILÖTIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Toimeksiantajayrityksessä on huomattu, että tietojen lisääminen ja ylläpitäminen vie HR-työntekijältä liikaa työaikaa manuaalisen työn määrän vuoksi. HR-työntekijän tulee manuaalisesti ylläpitää henkilöstön henkilö- ja työsuhdetietoja yhteensä viidessä järjestelmässä, palkkajärjestelmän portaalissa, työterveyden-, työajanseurannan-, talouden- ja henkilöstöetujen järjestelmässä (kuvio 6). Tietojen päivittäminen erikseen jokaiseen järjestelmään luo riskin, että kaikkia järjestelmiä ei muisteta kiireessä päivittää ja näin ollen järjestelmissä voi olla ristiriitaista tietoa.



KUVIO 6. Toimeksiantajan henkilö- ja työsuhdetietoja tarvitsevat järjestelmät, joissa tietoa ylläpidetään manuaalisesti HR:n toimesta.

Toimeksiantajan kohdalla päätös käyttöönotettavasta henkilötietojärjestelmästä oli tehty tämän opinnäytetyön ulkopuolella. Järjestelmän valinnassa painotettiin niitä HR-prosesseja, joita toimeksiantaja halusi järjestelmän sisältävän, integraatiomahdollisuuksia sekä järjestelmätoimittajan kehitysmuotoista otetta. Valittu henkilötietojärjestelmä on moderni pilvipalvelujärjestelmä. Heillä on käytössään Amazon Web Servicen palvelin, joka sijaitsee Irlannissa ja varmuuskopiot ovat Saksassa. Heillä on otettu tietoturva-asiat hyvin huomioon ja GDPR:n tuomat vaatimukset ovat kunnossa. Toimeksiantajan tietoturvavastaava on käynyt järjestelmätoimittajan kanssa läpi muun muassa GDPR:n vaatimat toimet, jotta toimittajan käyttämät toimet on varmistettu olevan riittäviä.

Henkilötietojärjestelmän käyttöönottosopimuksessa määriteltiin integraatiotarpeet käytössä olevaan palkanlaskentajärjestelmään, talouden järjestelmään sekä työajanseurantajärjestelmään. Sopimuksessa sovittiin myös, että siirretään palkkajärjestelmästä käytettävissä olevien lomapäivien lukumäärä henkilötietojärjestelmään nähtäväksi. Sopimuksen yhteydessä päätettiin myös toteuttaa AD integraatio, eli SSO-kirjautuminen (Single Sign-On), jonka avulla loppukäyttäjän ei tarvitse erikseen kirjautua järjestelmään käyttäjätunnuksella ja salasanalla, vaan he pääsevät kirjautumaan Windows AD:n avulla suoraan.

Toimeksiantajan tavoitteena on hyödyntää henkilötietojärjestelmän tietoja master datana ja toteuttaa järjestelmästä integraatiot kuuteen eri järjestelmään alla olevan kuvaajan mukaisesti (kuvio 7). Alun käyttöönottovaiheessa toteutetaan integraatiot kahteen järjestelmään, palkanlaskentaan sekä talouden järjestelmään. Työajanseurantajärjestelmään tehdään integraatio vasta työajanseurantajärjestelmän uuden version käyttöönoton jälkeen.



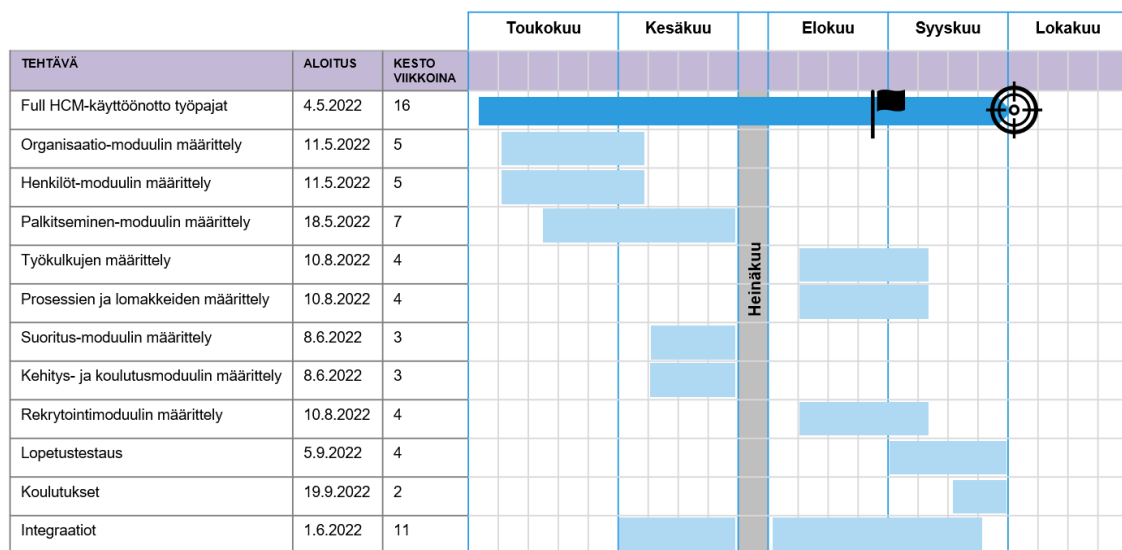
KUVIO 7. Henkilötietojärjestelmä HR master datana, tulevien järjestelmäintegraatioiden tavoitetilä.

4.1 Järjestelmän käyttöönottoprojekti

Tyypillisiä haasteita henkilötietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa ovat olleet puute vastuussa ja johtamisessa, sisäisten resurssien sekä sitoutumisen riittämättömyys, puutteellinen viestintä ja epäselvä projektin tavoite (Sympa n.d.). Pyrin ottamaan huomioon nämä potentiaaliset onnistumisen karikot omassa työssäni tämän käyttöönottoprojektin kanssa.

Projekti järjestelmän käyttöönottamisesta aloitettiin määrittämällä projektille aikataulu ja roolit projektisuunnitelman yhteydessä. Tavoitteena oli saada uusi HR-masterjärjestelmä käyttöön lokakuun alussa vuonna 2022. Projektissa mukana oli itseni lisäksi HR-järjestelmän käyttöönottokonsultti sekä integraatioiden osalta kohdejärjestelmän järjestelmäasiantuntija. Satunnaisesti projektissa mukana asiantuntijaroolissa olivat myös toimeksiantajan IT-päällikkö sekä HR-työntekijä. Projektin omisti toimeksiantajan HR-päällikkö.

Projektin alussa määriteltiin yksityiskohtainen aikataulu eri toiminnallisuuden läpikäyntiin sekä määrittelyyn (kuvio 8). Kuhunkin toiminnallisuuden keston tuli suositukset järjestelmätoimittajan kautta.



Tarkistuspiste – toteutuuko suunniteltu käyttöönottoaikajankohhta?



Suunniteltu käyttöönotto 3.10.2022

KUVIO 8. Suunniteltu aikataulu käyttöönottoprojektille.

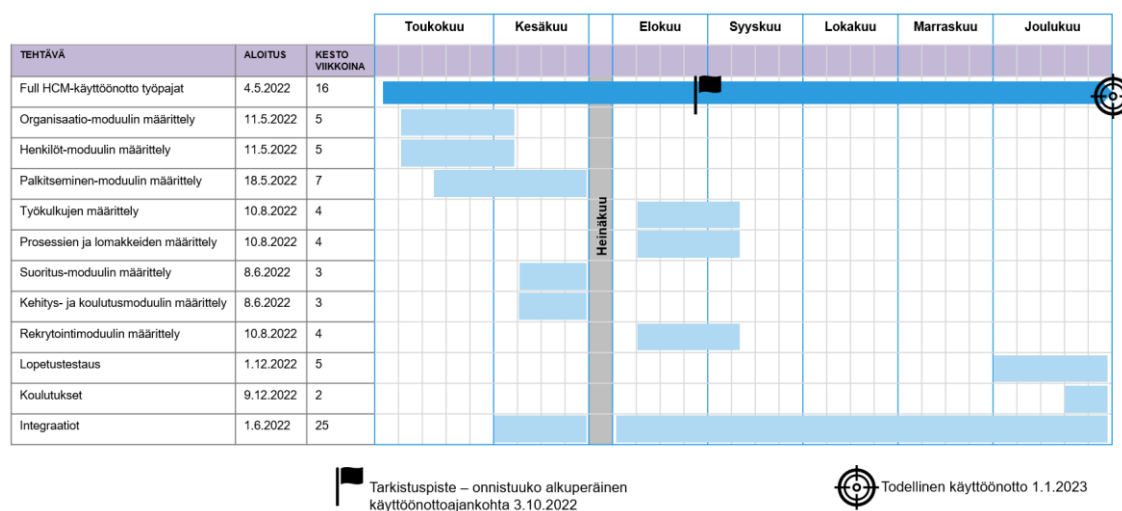
4.2 Toteutunut käyttöönottoprojekti

Käyttöönottoprojekti toteutui muuten suunnitellun aikataulun mukaisesti, mutta yllättävien integraatiohaasteiden vuoksi aikataulu viivästyi merkittävästi. Haasteeksi muodostui palkkajärjestelmäintegraation toteuttaminen. Huomasimme jo kesän lopulla elokuun lopun tarkastuspisteellä, että emme tule ehtimään alkupe räiseen tavoitteeseen eli 3.10.2022 käyttöönottopäivään. Teimme tuolloin yhdessä projektin omistajan kanssa päätöksen, että emme ota riskiä keskeneräisen ja hätäisesti tehdyn palkkaintegraation kanssa vaan otamme integraation tekemiseen sen vaatiman ajan ja toteutamme käyttöönoton suunniteltua myöhemmin.

Toimeksiantajan palkkarakenne on työehtosopimuksen mukainen, mutta silti rakenne pitää sisällään useita eri palkkakomponentteja kahden eri henkilöstöryhmän osalta. Ja koska tarkoitus oli saada kaikki palkkatiedot siirtymään palkanlaskentajärjestelmään henkilötietojärjestelmästä, tuli kaikki palkkatiedot saada lisättyä henkilötietojärjestelmään niin, että kaikki palkkakomponentit ovat selkeät ja niissä on voimaantulospäivämäärä. Tämä vaati hieman enemmän miettimistä

ja työtä, koska henkilötietojärjestelmän valmiit ratkaisut eivät olleet toimeksiantajan tarpeisiin riittäviä. Lopulta kuitenkin saimme kaikki vaadittavat tiedot lisättyä henkilötietojärjestelmään, vaikka ei ehkä ihan niin selkeästi kuin olisimme toivoneet.

Uusi tavoiteajankohta henkilötietojärjestelmän käyttöönotolle sovittiin vuoden 2023 vaihteeseen (kuvio 9). Tämä antoi projektiryhmälle riittävästi aikaa toteuttaa tarvittavat liittymämäärittelyt sekä myös testaukset ennen käyttöönottoa.



KUVIO 9. Toteutunut aikataulu käyttöönottoprojektille.

Uuteen henkilötietojärjestelmään rakennettiin toimeksiantajan organisaati rakenne ja siirrettiin olemassa olevan henkilöstön tiedot Suomen osalta. Järjestelmään saatiin rakennettua prosessi kehityskeskusteluille, palkankorotukselle sekä rekrytoinnille. Toimeksiantajalla ei vielä tosin ole rekrytointitoiminnallisuus käytössä, mutta sen käyttöönottovalmius löytyy.

4.3 Henkilöstön tiedottaminen ja kouluttaminen

Viestintäsuunnitelmana oli, että viestimme tulevasta järjestelmästä mahdollisimman paljon. Tavoite oli, että käyttöönoton hetkellä henkilöstö olisi jo tietoinen mikä järjestelmän nimi on ja mikä sen tarkoitus on. Viestintä uudesta tulevasta järjestelmä aloitettiin jo ennen kuin oli vielä päätetty mikä järjestelmä valitaan, koska tiedossa oli, että joku uusi henkilötietojärjestelmä otetaan joka tapauksessa käyttöön.

Toimeksiantajan henkilöstöä tiedotettiin uudesta henkilötietojärjestelmästä pitkin vuoden 2022 henkilöstöinfoja sekä johtoryhmän ja HR:n tiedotteissa. Puhuin itse mahdollisimman monen henkilön kanssa tulevasta järjestelmästä ja kerroin mitä järjestelmään ollaan lisäämässä, millaisia toimintoja siellä on ja mitä me toivomme henkilöstön järjestelmässä tekevän. Jokaisella henkilöstöjäsenellä oli myös mahdollisuus kysyä järjestelmästä sekä sen tuomasta muutoksesta.

Toimeksiantajan intranettiin lisättiin oma sivusto henkilötietojärjestelmälle. Sivustolla on useita ohjeita niin lyhyinä video tallenteina kuin kuvakaappausohjeinakin. Ohjeet ovat lajittelu esihenkilön ja työntekijän ohjeisiin. Sivustolta löytyy myös kaikki henkilötietojärjestelmän käyttöön liittyvien etäkoulutusten tallenteet sekä koulutusmateriaalit. Sivustolla on linkki itse järjestelmään sekä ohjeet käyttötukeen liittyen.

Käyttöönottopäivän lähestyessä lähetimme jokaiselle työntekijälle kutsun osallistua järjestelmän käyttöönottokoulutukseen, joka järjestettiin etäkoulutuksena. Esihenkilöille ja työntekijöille järjestettiin omat toteutukset, koska heillä on erilaiset toiminnallisuudet järjestelmässä. Koulutukset toteutettiin yhdessä käyttöönottoprojektissa mukana olleen henkilötietojärjestelmän käyttöönottokonsultin kanssa. Koulutukset järjestettiin viikolla 51.

4.4 Integraatiot muihin järjestelmiin

Tärkeä osa henkilötietojärjestelmän käyttöönottoa oli tehdä integraatioliittymät henkilötietojärjestelmästä muihin henkilötietoja tarvitseviin järjestelmiin. Tämä oli yksi syy, miksi koko projektiin päädyttiin, haluttiin vähentää manuaalista työtä ja lisätä automaatiota tiedonsiirrossa. Manuaalisen työn vähentäminen vapauttaa HR-työntekijöiltä paljon työaikaan muihin haasteellisempiin tehtäviin, se lisää tietoturvallisuutta sekä vähentää inhimillisiä virheitä. Automaattisella tiedonsiirrolla myös varmistetaan, että jokaiseen järjestelmään tieto siirtyy oikea-aikaisesti ja vain se tieto mitä järjestelmä tarvitsee.

4.4.1 Palkkajärjestelmä

Käyttöönottoprojektin integraatioliittymiä muihin järjestelmiin lähdettiin edistämään sen jälkeen, kun uuteen järjestelmään oli saatu lisättyä organisaati rakenne, henkilöstön perustiedot sekä palkkatietojen perusteet. Lähdimme liikkeelle odotetusta haasteellisimmasta liittymästä, eli palkkajärjestelmäintegraatiosta. Toimeksiantajalla on ulkoistettu palkanlaskenta ja näin ollen tärkeät projektijäsenet tämän liittymän osalta tulevat palkanlaskentayrityksestä.

Projektin edetessä tuli nopeasti esille, että valittu henkilötietojärjestelmä ei ole tehnyt palkkaliittymää meillä käytössä olevaan palkanlaskentajärjestelmään aikaisemmin. Mitään valmista jo tiedossa olevaa, varmasti toimivaa ratkaisua ei siis ollut olemassa. Palkanlaskentajärjestelmä vaatii tiedot tietyssä muodossa ja tietyllä tavalla, joten nämä kaikki tuli jollakin tavalla rakentaa henkilötietojärjestelmään. Kävimme siirrettävät tiedot liittymämäärittelyn osalta läpi yksitellen ja tämä kaikki vei enemmän aikaa kuin olimme osanneet projektin alussa aikataulutuksen yhteydessä ottaa huomioon. Palkkaliittymän määrittelyn yhteydessä tuli myös ilmi muutamia ylimääräisiä tarpeita, joita emme olleet osanneet projektin alussa tai sopimusvaiheessa ottaa huomioon, mutta nyt yhdessä palkanlaskennan asiantuntijoiden kanssa huomasimme nämä välttämättömiksi. Esimerkiksi liittymä palkkojen massakorotuksia varten myös palkkajärjestelmästä uuteen henkilötietojärjestelmään, eli rakensimme palkkajärjestelmäintegraation kahden suuntaiseksi. Näistä alkuperäisen määrittelyn ulkopuolelta nousseista tarpeista tuli lisätyötä, joka myös osaltaan viivästytti integraation valmistumista.

Pelkästään palkkajärjestelmän osalta teimme yhteensä kuusi eri liittymätiedostoa, koska palkkajärjestelmä tarvitsee eri tiedoista omat siirtotiedostot. Todellisuudessa siirtotiedostoja tehdään 12, koska jokainen tiedosto tulee siirtää erikseen kuukausipalkkaisten ja tuntipalkkaisten osalta. Integraatioliittymät tehtiin uudesta henkilötietojärjestelmästä palkkajärjestelmään henkilötietojen osalta, palkkatiedoista sekä pitkistä poissaoloista, kuten esimerkiksi perhevapaat, opinto- ja vuorotteluvapaat. Näiden lisäksi kolme liittymää tehtiin palkkajärjestelmästä uuteen henkilötietojärjestelmään. Näitä olivat palkkatiedot massapäivitysten osalta, lyhyet poissaolot, kuten esimerkiksi palkattomat vapaat ja sairauspoissaolot sekä käytettävissä olevien lomapäivien saldo.

Kaikkia palkkajärjestelmän vaatimia tietoja emme saaneet siirtymään kuten järjestelmä olisi sen vaatinut. Käytimme näissä tilanteissa apuna palkanlaskennan Friends-integraatioalustaa niin, että henkilötietojärjestelmässä olevasta tiedosta saatiin muokattua tieto siihen muotoon, missä palkkajärjestelmän sen vaatii.

4.4.2 Talouden järjestelmä

Talouden järjestelmän integraatiomäärittely oli huomattavasti helpompaa kuin palkkajärjestelmän. Talouden järjestelmä vaatii vain osan palkkajärjestelmän tiedoista. Siinä missä palkkajärjestelmä vaatii kaikki palkkakomponenttiedot muutospäivämäärineen ja pitkät poissaolot palkallisuus vai palkaton tietoineen, talouden järjestelmään riitti vain uudet tai muuttuneet tiedot perushenkilö- ja työsuhdetiedoista. Suurin haaste talouden järjestelmän kanssa tuli henkilötunnustiedon kanssa. Talouden järjestelmä ei käytä henkilön palkanlaskennan henkilönnumeroa, jonka uusi henkilötietojärjestelmä antaa jokaiselle uudelle työntekijälle vaan talouden järjestelmään luodaan oma tunnus jokaiselle. HR luo tunnuksen tiettyjen sääntöjen perustella, mutta tähän jää riski, että tunnus on jo toisella käytössä. Käytimme integraatiossa Friends-integraatioalustaa tämän epätodennäköisen, mutta silti mahdollisen ongelman aikaiseen havainnointiin. Friends-osaamisessa apua saatiin talouden järjestelmän järjestelmäasiantuntijoilta.

4.5 Henkilötietojärjestelmän jatkokehittäminen

Uusi henkilötietojärjestelmän käyttöönotto saatiin toteutettua. Järjestelmän osalta tarkoitus on vielä jatkokehittää sen käyttöä. Henkilötietojärjestelmä otetaan käyttöön myös toimeksiantajan ulkomaisissa tytäryhtiöissä, joita on Yhdysvalloissa, Ruotsissa ja Sveitsissä. Henkilöstöä näissä kolmessa tytäryhtiössä on noin 40 työntekijää yhteensä. Kyseessä ei siis ole isot yksiköt, mutta siltikin on tärkeää ottaa heidät mukaan yhteisiin toimintatapoihin ja HR prosesseihin. Tämän lisäksi järjestelmästä tullaan tekemään lisää integraatioita muihin henkilötietoja tarvitseviin järjestelmiin. Käyttöönoton yhteydessä ei voitu tehdä integraatiota työajanseurantajärjestelmään, koska toimeksiantajalla oli järjestelmästä käytössään

vanha versio. Integraatio voidaan tehdä vasta uuden työajanseurantajärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Tämä integraatio on ensimmäisiä jatkokehityskohteita nyt käyttöönoton jälkeen. Lisäksi esimerkiksi raportointijärjestelmään suunniteltu integraatio tullaan toteuttamaan mahdollisimman pian, koska tämä säästäisi työaikaa niin HR-asiantuntijoilta kuin talouden työntekijöiltäkin. Muitakin integraatioita on suunnitteilla, kuten liittymä työterveyteen sekä työsuhde-etuja hallinnoivaan järjestelmään.

Tärkeä osa jatkokehitystä on myös ottaa käyttöön uusia henkilötietojärjestelmän moduuleja. Järjestelmän käyttöä voidaan laajentaa esimerkiksi rekrytointiin, perehdytykseen, automaattiseen vuosibonuksen laskentaan, ura- ja seuraajasuunnitteluun, osaamisen kehittämiseen tai työtyytyväisyyskyselyihin. Uusi henkilötietojärjestelmä tarjoaa mahdollisuuksia monenlaiseen kehittämiseen, mutta kuten kaikessa kehittämisessä, kaikkea ei voida toteuttaa kerralla.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOSTEN ANALYSOINTI

Tärkeä osa opinnäytetyötä on selvittää, miten organisaatio on ottanut uuden henkilötietojärjestelmän vastaan. Jotta tyytyväisyys saadaan selvitettyä, järjestettiin kyselytutkimus kaikille järjestelmän käyttäjille. Kyselytutkimuksessa vastaajilta kysytään kysymyksiä kyselylomakkeen avulla. Kyselyt ovat määrällistä tutkimusta, jossa tulokset muodostuvat pääasiassa mitatuista luvuista, vaikka kysymykset onkin esitetty sanallisesti (Vehkalahti 2019, 11-13).

Kyselytutkimuksessa vastaukset kerätään standardoidusti. Tämä tarkoittaa, että kysymykset kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavalla. Näihin kysymyksiin vastaajat muodostavat vastaajien perusjoukon ja tuloksia käsitellään kvalitatiivisesti, eli saatetaan aineisto taulukkomuotoon, jotta sitä on helpompi käsitellä tilastollisesti. Kyselytutkimuksen avulla tyypillisesti pyritään kuvailemaan, vertailemaan tai selittämään erilaisia tapahtumia. Kyselyn etuina ovat esimerkiksi se, että se antaa mahdollisuuden kerätä laajan tutkimusaineiston, niin vastaajien kuin kysymysten osalta. Tämä myös säästää tutkijan aikaa, koska sähköisesti toteutetut kyselyt saadaan helposti järjestettyä, vaikka vastaajajoukko olisi kuinka laaja. Kyselylomakkeeseen tulee kiinnittää huomiota, koska jos se on suunniteltu hyvin, on myös tulosten käsittely ja analysointi helpompaa. Mutta kuten kaikkeen, myös tutkimuskyselyihin liittyy heikkouksia. Tutkija ei pysty tulosten perusteella päättämään miten tosissaan tai vakavasti vastaajat olivat kyselyyn vastanneet. Tämä voi vääristää perusjoukon vastauksia ja lopulta johtaa tutkijat tekemään virheellisiä päätelmiä. Heikkoutena voidaan pitää myös sitä, että kyselyissä kysymysasettelu ja vastausvaihtoehdot on suuressa roolissa sekä siinä, miten vastaajat ymmärtävät kysymykset. Voi myös olla, että vastaajat eivät ole perehtyneet kysyttävään asiaan riittävästi, jotta osaisivat oikeasti vastata kysymykseen. Kyselyissä on myös suuri vaara, että vastaamattomuus nousee kovin suureksi, eli tapahtuu niin sanottu vastaajakato. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134, 140, 193-194.)

Toimeksiantajan kyselytutkimus toteutettiin 6.3.2023 – 19.3.2023 välisenä aikana sähköisenä kyselynä. Kysely lähetettiin jokaisen toimeksiantajan työntekijän sähköpostiosoitteeseen. Koska osa vastaajista on esihenkilöitä, osa toimihenkilöitä

ja osa tuotannon työntekijöitä, kyselyssä on kolme vastausryhmää. Kyselyssä kysytään miten henkilöt kokevat uuden henkilötietojärjestelmän käytöstä suhteessa omien tietojen tarkastelemiseen ja päivittämiseen, kun taas esihenkilöiltä kysytään näiden lisäksi myös, miten he kokevat tiimiläistensä tietojen tarkastelemisen ja päivittämisen. Jako kolmeen vastausryhmään määräytyy vastaajien henkilöstöryhmä ja esihenkilöiden osalta vielä heidän roolinsa käyttöön otetussa henkilötietojärjestelmässä.

5.1 Tutkimuskysymykset

Toimeksiantajayrityksen on tarkoitus jatkaa henkilötietojärjestelmän tyytyväisyyskyselyn toteuttamista vuosittain. Tästä syystä kyselytutkimuksen kysymyksistä haluttiin tehdä sen mukaiset, että samoja kysymyksiä voidaan osittain käyttää myös jatkossa. Näin toimeksiantaja voi hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia lähtötasona tyytyväisyyden kehittymisen mittaamisessa.

Kyselyssä käytettiin pääsääntöisesti monivalintakysymyksiä ja asteikkoihin perustuvia kysymyksiä (liite 1). Asteikkona käytettiin Likertin asteikkoa, jossa vastausvaihtoehtoina olivat todella hankalaa, jokseenkin hankalaa, ei mielipidettä, jokseenkin helppoa ja todella helppoa. Kyselyssä oli muutama avoin kysymys, joiden avulla toivottiin saavamme lisätietoa vastauksiin liittyen tai muuta kommenttia. Kyselyn alussa kysyttiin viisi taustamuuttujiin liittyviä kysymyksiä, kuten vastaajan ikähaarukkaa, työkokemusta toimeksiantajalla sekä tietoa työtehtävästä. Näiden tietojen perusteella päästään ristiin vertaamaan vastauksia, esimerkiksi nähdään vaikuttaako vastaajan ikä tyytyväisyyteen järjestelmän käyttöön ottoon liittyen.

Kyselyssä halutaan selvittää myös, miten työntekijät kokivat aikaisemman tavan tarkastella omia tietoja ja tehdä niihin muutoksia. Käytännössä työntekijä pääsi muuttamaan esimerkiksi osoitetietojaan itse, mutta harva oli tästä tietoinen tai hyödynsi tätä toiminnallisuutta. Uuden henkilötietojärjestelmän myötä kaikkia työntekijöitä ohjataan tekemään omia tietojaan koskevat muutokset suoraan henkilötietojärjestelmään. Uutena on myös se mahdollisuus, että työntekijät näkevät oman palkkansa järjestelmästä, sekä mahdollisen työehtosopimuksen mukaisen

palkkarakenteen. Aikaisemmin nämä on pitänyt tarkistaa palkkalaskelmalta tai erikseen henkilöstöhallinnosta pyytämällä.

Esihenkilöille kyselyssä on omat kysymykset, jotka liittyvät heidän esihenkilörooliinsa. Esihenkilöillä on näkyvyys heidän suorien alaisten tietoihin sekä mahdollisuus tehdä niihin muutoksia. Uuden henkilötietojärjestelmän myötä esihenkilöt myös saavat itse ajettua erilaisia raportteja omasta tiimistään, kuten esimerkiksi palkkatiedoista. Näin heidän ei enää jatkossa tarvitse pyytää näitä tietoja henkilöstöhallinnolta.

5.2 Tulokset

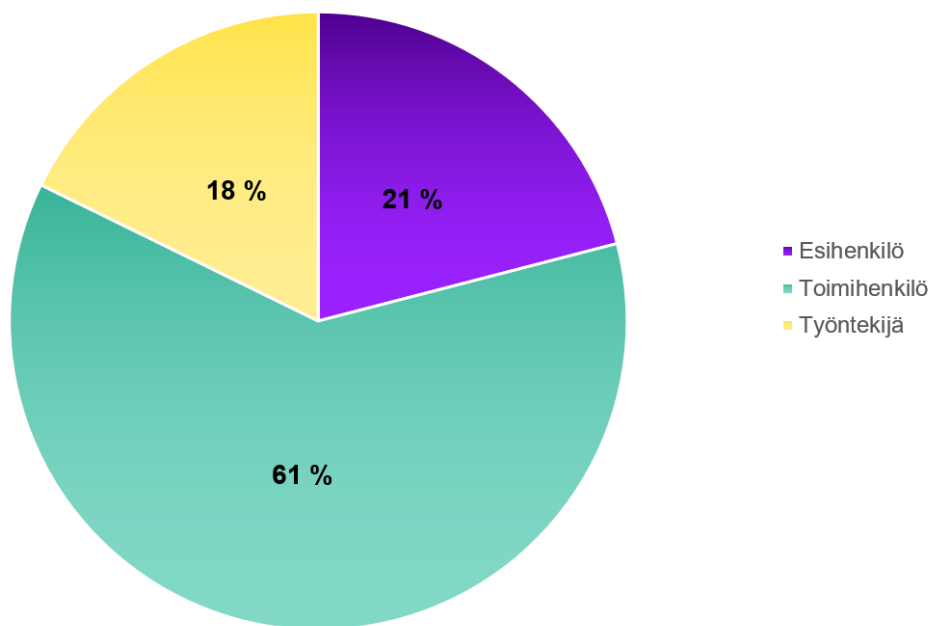
Sähköinen kyselytutkimus lähetettiin koko toimeksiantajayrityksen Suomen henkilöstölle heidän työsähköpostiinsa, yhteensä 405 henkilölle. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja vastausajan puolella välissä henkilöstölle lähetettiin muistutusviesti kyselystä. Kyselystä tiedotettiin myös toimeksiantajan intranetin tiedotteissa. Vastausajan päätyttyä vastauksia oli yhteensä 62 kappaletta. Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli näin ollen 15,3 %.

Vastausprosentti kuvaa kyselytutkimuksen luotettavuutta, mitä alhaisempi prosentti, sitä enemmän voidaan kyseenalaistaa kyselyn tuloksia. Kyselyn vastaajat muodostavat perusjoukon ja heidän vastauksensa edustavat tätä joukkoa. Vehkalahden mukaan kyselytutkimuksen vastausprosentit ovat usein alle 50 %. Joissakin tapauksissa vastausprosentti voi pudota vielä paljon alhaisemmaksikin, esimerkiksi 10 %:iin, mutta tällöin tuloksista ei saada selville perusjoukon näkemystä vaan pikemminkin poikkeavien yksilöiden vastaukset. Vastaajista tekee poikkeavia se, että he vastasivat kyselyyn, vaikka valtaosa jätti vastaamatta. (Vehkalahti 2019, 44.)

Henkilötietojärjestelmän käyttöönottoon liittyvän kyselytutkimuksen vastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi. Tämän kyselyn perusteella ei voida tehdä yhtä selkeää johtopäätöstä siitä, että kokeeko koko henkilöstö järjestelmän käyttöönoton onnistuneeksi vai ei. Kysely antaa kuitenkin arvokasta tietoa niiden henkilöiden osalta, jotka tähän vastasivat.

5.2.1 Kyselyyn vastaajat

Kuviossa 10 käy ilmi, että vastaajista 61 %, eli 38 henkilöä työskentelee toimihenkilötehtävissä, 21 % eli 13 taas esihenkilönä ja loput 18 % eli 11 vastaajaa on työntekijätehtävissä. Vastaajakako on odotettu. Toimihenkilöitä on määrällisesti paljon ja he pääsääntöisesti työskentelevät paljon tietokoneella. Työntekijätehtävissä olevilla henkilöillä taas ei ole jatkuvaa pääsyä tietokoneelle ja koska kysely toteutettiin sähköisesti, siihen pääsi vastaamaan vain tietokoneella. Jokaisella toimeksiantajan työntekijälle, tehtävästä tai henkilöstöryhmästä riippumatta on kuitenkin mahdollisuus käyttää työnantajan tietokonetta ja kirjautua sinne henkilökohtaisella käyttäjätunnuksellaan, mutta koska työn luonteen vuoksi työntekijöillä ei ole jatkuvaa tietokonetyötä, on odotettua, ettei vastauksi tullut kovin paljon. Kaiken kaikkiaan odotin kuitenkin enemmän kuin vain 11 vastausta myös työntekijöiltä.



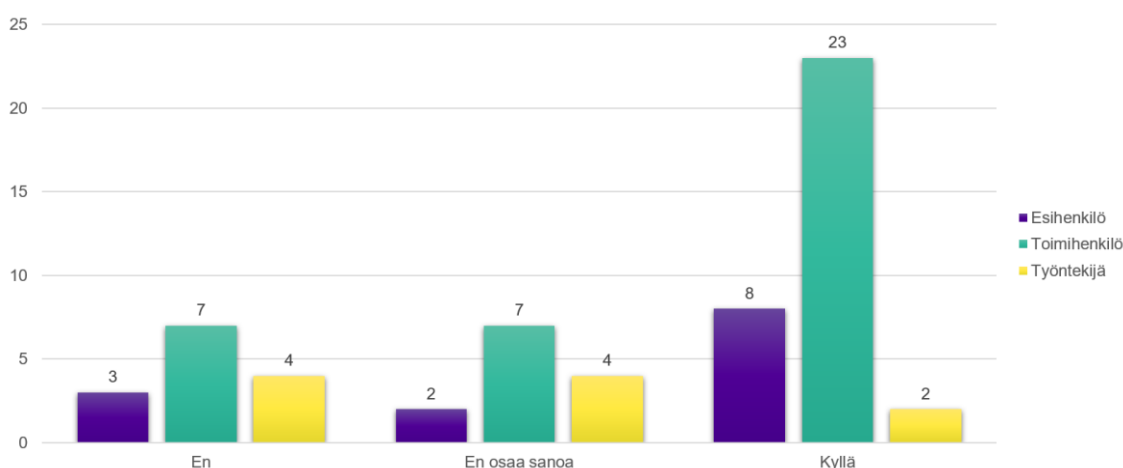
KUVIO 10. Kyselytutkimukseen vastanneet henkilöryhmittäin jaoteltuna.

Vastausmäärissä suurin yllätys oli esihenkilöiden vastausmäärä, mikä jäi paljon pienemmäksi mitä oli odotuksena. Kysely lähti yhteensä 47 esihenkilölle ja vain 13 vastasi. Esihenkilöiden kohdalla vastausprosentti oli vain 27,7 % vaikka kaikilla vastaajilla on varmasti pääsy tietokoneelle ja henkilötietojärjestelmä on henkilöstöhallinnon ohella pääsääntöisesti heille suunnattu järjestelmä. Järjestelmän tarkoitus on auttaa ja selkeyttää esihenkilön työtä. Tämän tuloksen perusteella

jäin miettimään emmekö ole onnistuneet järjestelmän käyttöönottoon ja järjestelmän hyötyihin liittyvässä viestinnässä, koska esihenkilövastaajien vähyys kuvastaa mielestäni sitä, ettei järjestelmää koeta tarpeelliseksi tai hyödylliseksi.

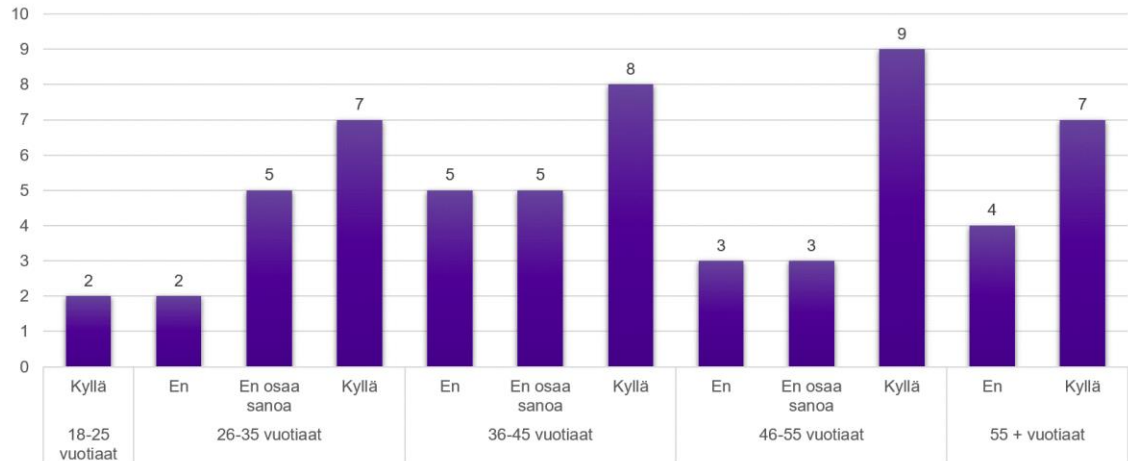
5.2.2 Tyytyväisyys järjestelmän käyttöönottoon

Yli puolet vastaajista (33 vastaajaa, 53,23 %) kokivat olevansa tyytyväisiä henkilötietojärjestelmän käyttöönottoon. Kuviossa 11 on jaoteltu ”Kyllä”, ”En osaa sanoa” ja ”En” vastaukset henkilöstöryhmittäin. Tästä näkyy selvästi, että toimihenkilöiden joukossa ollaan tyytyväisimpiä käyttöönottoon.



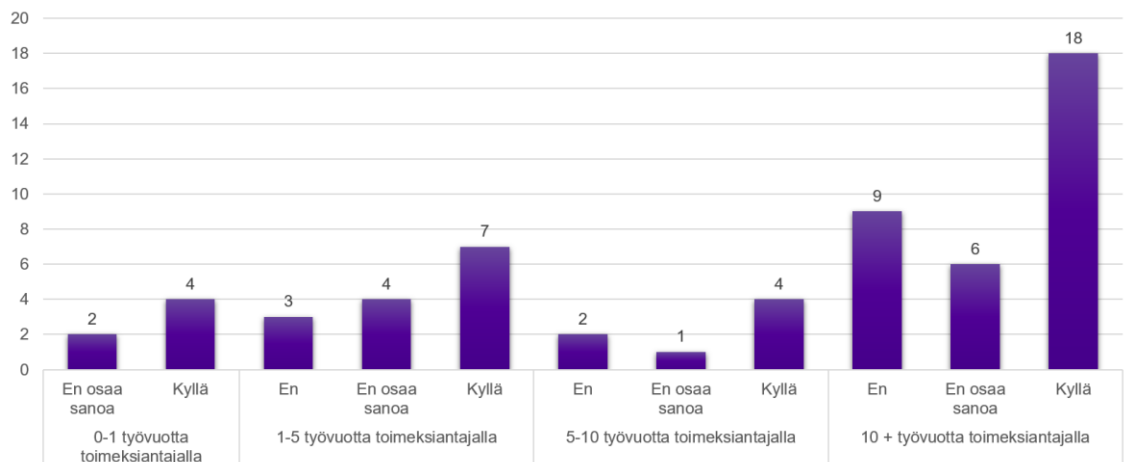
KUVIO 11. Tyytyväisyys henkilötietojärjestelmän käyttöönottoon.

Kun kokonaistyytyväisyyttä käyttöönottoon liittyen verrataan vastaajien ikään, nousee esille, että jokaisessa ikäryhmässä on enemmistö sitä mieltä, että käyttöönotto on onnistunut (kuvio 12). Yllättävintä tässä jaottelussa on se, että ikäkäimillä ei ole sen kielteisempää asennetta uuden järjestelmän käytön suhteen kuin nuoremmillakaan. Oikeastaan nuorempien ikäluokkien ”En” ja ”En osaa sanoa” vastauksien korkeat määrät hieman yllättivät minut. Odotin enemmän positiivisuutta siihen mahdollisuuteen, että henkilöstö pääsee itse jatkossa päivittämään omia henkilötietojaan. Ajattelin tämän olevan jopa hieman itsestään selvyytenä pidetty asia, jota olisi toimeksiantajalla kaivattu. Nyt näiden vastausten perusteella tulkitsisin, että suuri osa nuoremmista ei koe tämän olevan tarpeellista tai tuovan heille lisäarvoa.



KUVIO 12. Järjestelmän käyttöönoton tyytyväisyys suhteessa vastaajan ikään.

Tyytyväisyyttä voidaan tarkastella myöskin suhteessa vastaajan toimeksiantajalla tehtyihin työvuosiin. Oletus on, että mitä pidempään henkilö on työsuhteessa samaan yritykseen, sokeutuu hän muutostarpeelle ja tottuu ehkä huonostikin toimiviin asioihin. Tällöin usein kuulee ”niin se on aina ollut” -lauseita. Kuten kuvio 13 nähdään, tässä tutkimuksessa saadut tulokset vesittävät tämän ennakkoletuksen täysin. Huomattavan suuri osa, puolet vastaajista, jotka ovat työskennelleet toimeksiantajalla yli 10 vuotta ovat tyytyväisiä järjestelmän käyttöönottoon. Tämä on yllättävä ja mielenkiintoinen tulos, jota en osannut odottaa. Muisakin työvuosiryhmissä ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä henkilötietojärjestelmän käyttöönottoon, mutta vastaukset jakautuvat näissä paljon tasaisemmin. Vähiten aikaa toimeksiantajalla työskennelleet ovat kuitenkin kaikki tyytyväisiä käyttöönottoon tai eivät osaa sanoa ovatko tyytyväisiä vai ei.



KUVIO 13. Järjestelmän käyttöönoton tyytyväisyys suhteessa vastaajan työssä-olovuosiin toimeksiantajalla.

Kyselyssä haluttiin selvittää myös, miten käyttäjät ovat kokeneet aikaisemman tavan toimia ja miten he nyt uuden järjestelmän käyttöönotettua kokevat uuden tavan. Aikaisempi tapa tarkoitti, että henkilö pääsi omia henkilötietojaan päivittämään palkanlaskennan portaalin kautta, mutta toimintatapa ei ollut juurtunut toimeksiantajan käytäntöön. Palkanlaskennan portaalista oli muodostunut lähes täysin HR:n työkalu. Kyselyn tuloksissa tuli ilmi, että omien henkilötietojen tarkastaminen ja päivittäminen oli vastaajien mukaan aikaisemman toimintatavan mukaan hankalaa 28 vastaajan mielestä ja helppoa 20 vastaajan mielestä. Esihenkilöiden mielestä tiimiläisten henkilötietojen tarkastaminen ja päivittäminen oli aikaisemmin hankalaa 6 vastaajan mukaan ja helppoa 6 vastaajan mukaan. Aikaisemmat kokemukset menivät yllättävän tasan niin henkilöiden omien tietoja kuin tiimiläisten tietojenkin osalta.

Uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen vain 4 vastaajaa koki, että omien tietojen tarkastaminen ja päivittäminen on hankalaa. 52 vastaajaa taas koki, että uudessa järjestelmässä tämä onnistuu helposti. Esihenkilöistä 11 koki, että tiimiläisten tietojen tarkastaminen ja päivittäminen on helppoa, vain 2 koki, että se on hankalaa.

5.2.3 Järjestelmän käyttökokemuksia

Tutkimuksessa kysyttiin Likertin viisiportaista asteikkoa hyödyntäen, että millaisena vastaajat kokevat uuden järjestelmän. Asteikkona oli täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Halusimme selvittää kokevatko vastaajat järjestelmän olevan helppokäyttöinen, käyttäjäystävällinen, lisäarvoa tuovana, yhtenäistävän toimintatapoja yrityksen sisällä, selkeyttävän toimintatapoja ja tuovan läpinäkyvyyttä tietoihin. Taulukossa 1 on jaoteltuna vastausmäärät eri mieltä ja samaa mieltä olevien osalta henkilöryhmittäin esihenkilöiden, toimihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksiin. Tuloksissa tulee selkeästi esille, että valtaosa vastaajista henkilöryhmästä riippumatta kokevat järjestelmän olevan helppokäyttöinen, käyttäjäystävällinen ja tuovan läpinäkyvyyttä tietoihin. Järjestelmän helppokäyttöisyydestä ja käyttäjäystävällisyydestä kertoi myös se, että valtaosa vastaajista koki omien tietojen päivittämisen järjestelmän olevan helppoa.

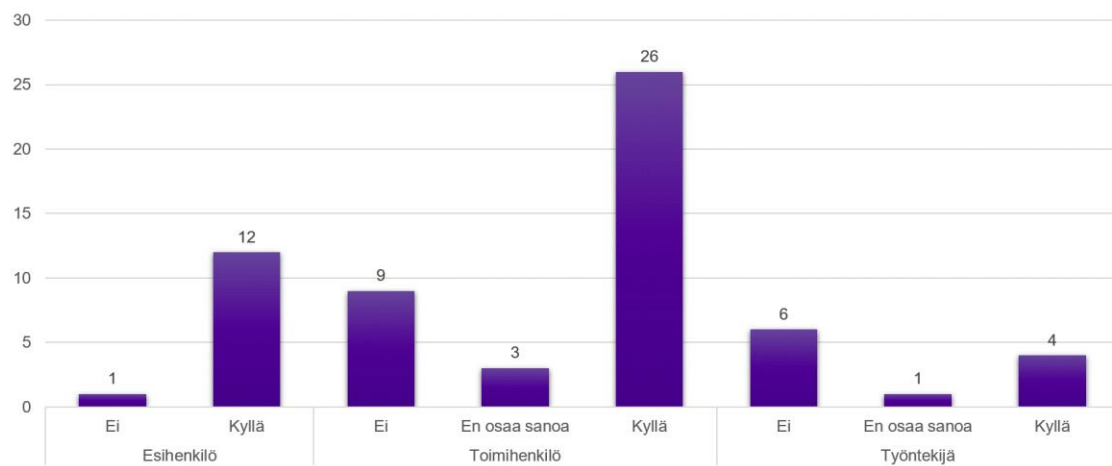
Hieman tasaisemmin eri ja samaa mieltä vastaukset jakautuivat, kun kysyttiin, kokeeko vastaaja, että uusi järjestelmä yhtenäistää toimintatapoja yrityksen sisällä ja selkeyttää toimintatapoja. Näissä toimihenkilöiden ja esihenkilöiden osalta kokemus oli pääasiassa ”samaa mieltä”, mutta työntekijöiden vastauksena oli kaikilla ”eri mieltä”. Toinen tärkeä havainto oli, että vastaajat kokivat myös hyvin kahtia jakoisena sen, että tuoko järjestelmä mitään lisäarvoa. Vain hyvin pieni enemmistö koki, että järjestelmä tuo lisäarvoa.

TAULUKKO 1. Vastaajien kokemus uudesta henkilötietojärjestelmästä.

Uuden järjestelmän käyttäjänä koe järjestelmän												
	helppokäyttöisenä		käyttäjyställisenä		lisäarvoa tuovana		yhtenäistävän toimintatapoja yrityksen sisällä		selkeyttävän toimitapoja		tuovan läpinäkyvyyttä tietoihin	
	eri meiltä	samaa mieltä	eri meiltä	samaa mieltä	eri meiltä	samaa mieltä	eri meiltä	samaa mieltä	eri meiltä	samaa mieltä	eri meiltä	samaa mieltä
esihenkilö	2	10	2	11	4	8	2	9	2	9	2	10
toimihenkilö	4	29	5	28	11	18	6	20	8	19	4	24
työntekijä	2	5	1	6	6	0	4	0	4	0	3	1
Yhteensä vastauksia	8	44	8	45	21	26	12	29	14	28	9	35

5.2.4 Järjestelmästä tiedottaminen

Tärkeä osa uuden järjestelmän käyttöönottoa on siitä tiedottaminen. Koska uusi järjestelmä on muutos, tulee viestintään kiinnittää erityistä huomioita ja viestiä riittävästi eri kanavia hyödyntäen. Tutkimuskyselyssä selvitettiin myös vastaajien kokemus tiedottamisen riittävydestä (kuvio 14). Vastausten perusteella tyytyväisyys tiedottamisesta peilaa hyvin kokonaistyytyväisyyttä. Vastaajista vain 16 (25,8 %) koki että uudesta järjestelmästä ei ollut tiedotettu riittävästi. Vastaavasti tiedottamisen koki riittäväksi 47 (75,8 %) vastaajaa. Lähes poikkeuksetta tiedottamiseen tyytymättömät vastaajat eivät koe lisäkoulutuksen tarpeelliseksi tai ole vierailleet yrityksen intranetsivulla, jossa kerrotaan järjestelmästä ja mistä löytyy käyttöohjeita eri tilanteisiin.



KUVIO 14. Vastaajien kokemus tiedottamisen riittävydestä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Henkilötietojärjestelmän käyttöönotto saatiin toteutettua suunnitellusti ja tavoitteet saatiin toteutettua. Käyttöönotto kattoi nyt alkuvaiheessa suunnitelman mukaisesti vain Suomen henkilöstön perustiedot henkilö- ja työsuhdetietojen osalta. Järjestelmä on koettu helppokäyttöisenä, mutta vielä sen lisäarvoa ei olla täysin ymmärretty. Uusi järjestelmä vaikuttaa organisaation henkilöstön mielestä olevan vain yksi irrallinen uusi järjestelmä. Tämä on toki totta henkilöstön kohdalla, mutta nyt HR-työntekijälle uusi järjestelmä tuo kaksi integraatiota ja näin vähentää työaikaa sekä saman tiedon päivittämistä näihin järjestelmiin. Työntekijöille henkilötietojärjestelmän monipuolisuus ja lisäarvo varmasti avautuu enemmän, kun saadaan toteutettua lisää integraatioita muihin järjestelmiin sekä lisättyä eri toiminnallisuuksia ja prosesseja järjestelmään. Kyselyn tulosten perusteella tulkitsen, että vaikka näistä asioista on viestitty, ei se ole ollut riittävää.

Toimeksiantajalla on mahdollisuus tulevaisuudessa kehittää henkilötietojärjestelmän käyttöä valtavasti. Järjestelmä mahdollistaa kehittämistä eri toiminnallisuuksiin, prosesseihin ja automatisointiin jo nyt, mutta jatkossa näitä mahdollisuuksia tulee varmasti vielä enemmän. Ensimmäisiä tulevia kehityskohteita on toteuttaa integraatiot puuttuviin järjestelmiin, eritoten työajanseurantajärjestelmään. Tämä nousi tutkimuskyselyn avoimissa kommentteissa esille muutamalta vastaajalta, ja tämä onkin tässä järjestelmän käyttöönoton kehitystyössä seuraavana listalla.

Toisena tärkeänä kehittämisasiana on järjestelmän käyttöönotto toimeksiantajan tytäryhtiöissä. On tärkeää ottaa nämä tytäryhtiöt mukaan koko toimeksiantajaa koskeviin yhteisiin HR prosesseihin, kuten kehityskeskustelut, bonuslaskenta ja yleiset työsuhdetietojen ylläpitoon liittyvät prosessit. Osaamisen kehittämisen toiminnallisuuden kautta saataisiin myös yhtenäistettyä prosesseja globaalisti esimerkiksi yhteisten turvallisuus tai eettiset toimintaohjeet verkkokoulutusten avulla.

Kehityskohteena on myös laajemmin ottaa lisää henkilötietojärjestelmän toiminnallisuuksia käyttöön. Rekrytointiprosessin siirtäminen tähän järjestelmään olisi

helppo tehtävä, koska toiminnallisuudet tähän on jo valmiina uudessa järjestelmässä. Kehitystä voitaisiin tehdä myös esimerkiksi perehdytysprosessin automatisoinnilla, joka takaisi kaikille uusille aloittaville työntekijöille samanlaisen perehdytyskokemuksen. Tämä käytännössä saataisiin toteutettua järjestelmän avulla niin, että käynnistettäisiin uuden henkilön palkkaamisen jälkeen niin sanottu onboarding prosessi. Tässä olisi eri tehtäviä esihenkilöille, työntekijälle itselleen sekä HR:lle. Samaa toiminnallisuutta voisi hyödyntää työsuhteen päättymisten yhteydessä (offboarding), jossa myös on tiettyjä aikaan sidonnaisia tehtäviä muistettavana eri toimijoilla. Näiden lisäksi esimerkiksi vuosittaista kehityskeskusteluprosessia voitaisiin kehittää niin, että järjestelmä lähettäisi keskitetysti tällaisen tehtävälistan prosessin eri aikoina muistuttamaan henkilöitä siitä, mitä heiltä odotetaan. Näin HR prosessit saataisiin yhtenäistettyä ja tuotua läpinäkyväksi kaikille ja samalla myös osoitettua niiden tärkeys ja joidenkin kohdalla, pakollisuus.

Tärkeää tässä kaikessa muutos- ja kehitystyössä on viestintä. Vaikka itse kokee, että tästä samasta asiasta viestii koko ajan, ei organisaatio koe sitä niin. Viestinnän avulla tuodaan asia tutuksi ja organisaatio ymmärtää mitä muutoksella, tai järjestelmäkehityksellä on tarkoitus saavuttaa. Tässä käyttöönottoprojektin lopussa tuli kiire saada järjestelmä ja integraatiot toimintakuntoon ja lopussa ehkä ajankohtainen viestintä hieman unohtui, tai sitä ei lisätty riittävästi. Olisin myös halunnut ottaa projektin testaukseen mukaan henkilöitä eri henkilöstöryhmistä testaamaan ja antamaan omia kommentteja järjestelmän käytöstä, mutta tämä jäi kiireen vuoksi tekemättä. Nyt viisastuneena, tähän olisi pitänyt löytää aikaa ja sitä kautta vähentää henkilöstön sitoutumattomuutta järjestelmän käyttöön. Jatkossa kehitystyön edetessä voisi muutaman henkilöstön edustajan ottaa mukaan testivaiheessa.

Tutkimuksen avoimissa kommentteissa oli muutama henkilö vastannut, että eivät olleet vielä kunnolla ehtineet käyttää järjestelmää ja kokivat, että tyytyväisyyskysely tuli liian nopeasti käyttöönoton jälkeen. Olen tässä samaa mieltä. Ideaalitalanteessa käyttäjillä olisi ollut noin puoli vuotta aikaa käyttää järjestelmää ennen kyselyä. Mutta nyt tämän opinnäytetyön vuoksi jouduimme toteuttamaan kyselyn vain noin kaksi kuukautta käyttöönoton jälkeen. Toimeksiantaja toteuttaa kyselyn

jatkossa vuosittain, joten uskon kyselyn vastaajamäärän kasvavan, kun järjestelmää on ehditty käyttää enemmän eikä asia ole enää niin uusi.

7 POHDINTA

Päällimmäiseksi jäin miettimään olisiko järjestelmän käyttöönotto voitu toteuttaa alkuperäisessä aikataulussa, jos olisimme ottaneet henkilötietojärjestelmän käyttöön aluksi ilman integraatioita. Tämä on oman HR-kokemukseni mukaan tyypillinen tapa järjestelmä uudistuksissa. Otetaan ensin järjestelmä käyttöön ja sen jälkeen viimeistellään integraatiot. Tässä HR henkilöstöllä on kaksi järjestelmää käytössään pienen hetken, mutta tämän avulla olisi saatu käyttöönoton osalta pysyttyä aikataulussa.

Toinen tärkeä oppi, jonka opin projektin aikana on, että aikataulusta ei kannata tehdä liian tiukkaa. Varsinkaan jos projektissa on mukana useita eri tahoja. Tässä meillä oli käytössä minun työpanokseni toimeksiantajalta, henkilötietojärjestelmän konsultti sekä integraatioissa järjestelmäasiantuntijoita. Kaikilla tahoilla oli muitakin työtehtäviä ja näin ollen yhteisen ajan sopiminen oli haastavaa, varsinkin kun jouduimme vielä käyttämään esimerkiksi palkanlaskennan Friends -työryhmää apuna, eli mukana oli paikoitellen myös kolmannen osapuolen toimijoita. Kaikki tämä yhdessä viivästytti projektia, mutta kaikki asiat olivat integraation toimivuuden vuoksi pakko tehdä. Projektisuunnittelun yhteydessä on kuitenkin tärkeää huomioida nämä kolmannet osapuolet ja pyrkiä varaamaan heiltä työaikaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Oma tavoitteeni opinnäytetyölle oli enemmän työelämän kehitystyössä. Mielestäni tässä opinnäytetyö onnistui hyvin ja kaikki tavoitteet saatiin toteutettua. Järjestelmä saatiin käyttöönotettua kuten suunniteltiin vaikka aikataulu hieman viivästy ja järjestelmästä saatiin tehtyä kaksi toimivaa integraatiota muihin järjestelmiin. Henkilötietojärjestelmän tiedoista tehtiin näin ollen HR master dataa, vaikka ihan kaikkia koko kehitystyöhön liittyviä integraatioita ei vielä olla saatu toteutettua.

Opinnäytetyön kirjallinen raportti olisi voinut olla laajempi ja teoreettisia viitekehäksiä olisi voinut ehkä miettiä toisin. Muutosjohtaminen ei näytellyt käyttöönottoprojektissa ihan niin suurta roolia kuin mitä työn alussa odotin, vaikka kyselytutkimuksen tuloksista pystyi tulkitsemaan, ettei viestintä ollut onnistunut kuten

olin suunnitellut. Silti koen, että teoriaviitekehyksenä muutosjohtaminen jäi hieman irralliseksi. Parempi teoria HR työn digitaalisuuden lisäksi olisi voinut olla esimerkiksi tiedolla johtaminen tai projektijohtaminen.

Opin kehitystyön aikana valtavasti. Tämä oli ensimmäinen projekti, jossa minulla oli projektipäällikön rooli. Opin paljon projektin suunnittelemisen tärkeydestä, realistisen aikataulutuksen tekemisestä sekä yhteistyöstä kolmansien osapuolien kanssa. Aikataulutus on hankalaa ja varsinkin kun mukana on asiantuntijoita toisesta yrityksestä. Vaikka itse toimin projektipäällikkönä, minulla ei silti ole valtaa vaatia, että meidän projektimme ohittaa toiset projektit ja työt. Vanha ajatus, ettei kenenkään työaikaa voi varata kokonaisuudessaan mihinkään yksittäiseen projektiin pitää paikkansa. Kokonaistyöajasta noin 80 % on tehokasta työaikaa eikä sitäkään voida sitoa vain yhteen tehtävään. Aina tulee jotain muuta kiireellistä työtä, joka vie osan työajasta, vaikka kuinka on ajateltu, että voit käyttää koko työaikasi tähän projektiin. Tämä on tärkeää huomioida aikataulutuksessa.

Käyttöönoton yhteydessä huomasin monessa kohtaa, että olisi ollut hyvä, jos olisi ollut mukana myös valitun henkilötietojärjestelmän kartoitusvaiheessa. Hyvänä oppina tästä tulevaisuuteen onkin, että tällaisessa projektissa olisi hyvä saada projektipäällikkö mukaan projektiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Sekä myös niin, että tämä sama henkilö olisi mukana koko projektin ajan, ja mielellään vielä käyttöönoton ulkopuolelle jäävissä kehitystoimissakin. Näin kaikki tieto, päätökset, ajatukset, kokeilut ja pohdinnat olisivat mukana projektin eri vaiheissa. Toki asiat kirjataan muistiinpanoihin ja pöytäkirjoihin, mutta saman henkilön osaamisen ja kokemuksen käyttäminen on siitä huolimatta helpompaa ja tehokkaampaa.

LÄHTEET

Belyh, A. 2022. Understanding the Kubler-Ross Change Curve. Cleverism. Verkkosivu. Viitattu: 17.2.2023. <https://www.cleverism.com/understanding-kubler-ross-change-curve/>

Catalystone, 2016. A Guide to HR Master Data. E-kirja. Viitattu: 11.3.2023. <https://content.catalystone.com/en/a-guide-to-hr-master-data?hsCtaTracking=84eb1b5b-df01-4bbd-a188-3a66562cc362%7Cca78f348-83fe-4d1e-94bb-3b65f0521afd>

Deloitte, 2020. 2020 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. Verkkosivu. Viitattu: 26.2.2023. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#powering-human-impact>

Deloitte, 2023. 2023 Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. Verkkosivu. Viitattu: 26.2.2023. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

DiRomualdo, A, El-Khoury, D & Girimonte, F. 2018. HR in the digital age: how digital technology will change HR's organization structure, processes and roles. Strategic HR Review. 17(5), 234-242. Viitattu 26.2.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www-emerald-com.libproxy.tuni.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-08-2018-0074/full/pdf>

Hammond, T. 2018. Employees Expect Self-Service HR tools. Core HR, HRIS and Payroll Excellence Essentials. <https://www.proquest.com/docview/2158062852?accountid=14242&parentSessionId=ZC6lwb7KCQiGrZRw%2FIMNN2VdNM%2Fv3lFvrOr%2F2TTO-GeA%3D&pq-origsite=primo>

Hauff, S, Alewell, D & Hansen, N.K. 2017. HRM System Strength and HRM Target Achievement – Toward a Broader Understanding of HRM Processes. Human Resource Management. 56(5), 715-729. Viitattu 26.2.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfdirect/10.1002/hrm.21798>

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Hovi, N. 2016. Muutosjohtaminen – what's in it for me? Verkkosivu. Viitattu: 17.2.2023. <https://ninahovi.wordpress.com/2016/09/19/muutosjohtaminen-whats-in-it-for-me/>

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Kauhanen, J, Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015 – ihmisistä on kysymys. Aalto yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos. Kokoomajulkaisu.

- Kotter, J. 2023. The 8 steps for Leading Change. Verkkosivu. Viitattu: 17.2.2023. <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>
- Kotter, J. & Rathgeber, H. 2008. Jäävuoremme sulaa: muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor Oy.
- Papageorgiou, D. 2018. Transforming the HR function through Robotic Process Automation. Benefits quarterly. 34(2), 27-30. <https://www.proquest.com/docview/2117119039?accountid=14242&parentSessionId=IPp8SI3OhZhCgBdQd%2BP5mlh5p4i%2FxE237cPF28mHcTI%3D&pg-origsite=primo>
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Saramies, J & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: mittaa, ymmärrä, menesty. Helsinki: Alma Talent.
- Solaforce. n.d. HR-järjestelmän valinta ja hankinta. Verkkosivu. Viitattu: 19.2.2023. <https://www.solaforce.com/fi/hr-jarjestelman-valinta-ja-hankinta-mita-kannattaa-huomioida-hr-jarjestelman-valinnassa/>
- Sympa. n.d. Näin onnistut HR-järjestelmän käyttöönotossa. Verkkosivu. Viitattu 28.1.2023. <https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-oppaat/nain-onnistut-hr-jarjestelman-kayttoonotossa/>
- Tamminen, T. n.d. ERP ja muutosjohtaminen – johda yrityksesi onnistuneeseen käyttöönottoon. Fellowmind. Verkkosivu. Viitattu 26.2.2023. <https://www.fellowmindcompany.com/fi-fi/ajankohtaista/erp-ja-muutosjohtaminen-johda-yrityksesi-onnistuneeseen-kayttoonottoon/>
- Tietosuojalaki 1050/2018. Viitattu: 19.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050>
- Tiitinen, M. 2021. Näin säilöt HR-dataa fiksusti: HR master datan ABC. Visma. Verkkosivu. Viitattu: 19.2.2023. <https://www.visma.fi/blog/nain-sailot-hr-dataa-fiksusti-hr-master-datan-abc/>
- Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Viitattu: 17.2.2023. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf>
- Viestintävirasto, Kyberturvallisuuskeskus. n.d. Pilvipalveluiden turvallisuus: mitä organisaatioiden tulisi huomioida pilvipalveluita hyödyntäessä. Verkkosivu. Viitattu: 26.2.2023. https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/sites/default/files/media/file/Pilvipalveluiden_tietoturva_organisaatioille.pdf

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Väre, T. 2019. Master data. Helsinki: Alma Talent.

Waddill, D, 2018. Digital HR: A Guide to Technology-Enabled Human Resources. Chicago: Society for Human Resource Management.

Winter, A. n.d. Millainen on pilvipalveluiden tietoturva? Altoros. Verkkosivu. Viitattu: 26.2.2023. <https://altoros.fi/millainen-on-pilvipalveluiden-tietoturva/>

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1: Kyselytutkimuksen kysymykset

Taustamuuttujat

1. Ikä
 - a. 0-1
 - b. 1-5
 - c. 5-10
 - d. 10 +
2. Työkokemus toimeksiantajalla vuosina
 - a. 18-25
 - b. 26-35
 - c. 36-45
 - d. 46-55
 - e. 55+
3. Nykyinen työtehtävä
 - a. työntekijä
 - b. toimihenkilö
4. Onko sinulla esihenkilörooli
 - a. kyllä
 - b. ei
5. Toimin esihenkilönä ***
 - a. toimihenkilöille
 - b. työntekijöillä
 - c. toimihenkilöille ja työntekijöille

Tilanne ennen henkilötietojärjestelmän käyttöönottoa

6. Miten koit tietojen saatavuuden aikaisemmin? (vastausasteikko: todella hankalaa, jokseenkin hankalaa, ei mielipidettä, jokseenkin helppoa, todella helppoa)
 - a. omien henkilötietojen tarkistaminen
 - b. omien henkilötietojen päivittäminen
7. Miten esihenkilönä koit tietojen saatavuuden aikaisemmin? *** (vastausasteikko: todella hankalaa, jokseenkin hankalaa, ei mielipidettä, jokseenkin helppoa, todella helppoa)
 - a. tiimiläisten tietojen tarkistaminen
 - b. tiimiläisten tietojen päivittäminen
 - c. tiimiläisiä koskevien raporttien saaminen
 - d. selkeät prosessit/toimintaohjeet
8. Mikä oli kokemuksesi tietojen itsenäisestä päivittämisestä ennen henkilötietojärjestelmän käyttöönottoa?

Tilanne henkilötietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen

9. Oletko vielä käyttänyt uutta henkilötietojärjestelmää (kirjautunut järjestelmään)?
10. Oliko henkilötietojärjestelmän käytön aloittaminen helppoa (linkin löytäminen, kirjautuminen)?

11. Miten koet tietojen saatavuuden tällä hetkellä? (vastausasteikko: todella hankalaa, jokseenkin hankalaa, ei mielihpidettä, jokseenkin helppoa, todella helppoa)
- omien henkilötietojen tarkistaminen
 - omien henkilötietojen päivittäminen
12. Miten esihenkilönä koet tietojen saatavuuden tällä hetkellä? *** (vastausasteikko: todella hankalaa, jokseenkin hankalaa, ei mielihpidettä, jokseenkin helppoa, todella helppoa)
- tiimiläisten tietojen tarkistaminen
 - tiimiläisten tietojen päivittäminen
 - tiimiläisiä koskevien raporttien saaminen
 - selkeät prosessit/toimintaohjeet
13. Mikä on kokemuksesi tietojen itsenäisestä päivittämisestä nyt henkilötietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen?
14. Henkilötietojärjestelmän käyttäjänä koen järjestelmän (vastausasteikko: täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä)
- helppokäyttöisenä
 - käyttäjäystävällisenä
 - lisäarvoa tuovana
 - yhtenäistävän toimintatapoja yrityksen sisällä
 - selkeyttävän toimintatapoja
 - tuovan läpinäkyvyyttä tietoihin
15. Mitä henkilötietojärjestelmän toimintoja olet käyttänyt? (vastausasteikko: olen käyttänyt, en ole käyttänyt, en osaa sanoa)
- omien tietojen tarkistaminen
 - omien tietojen päivittäminen
 - organisaatietietojen tarkastaminen
16. Mitä henkilötietojärjestelmän esihenkilön toimintoja olet käyttänyt? *** (vastausasteikko: olen käyttänyt, en ole käyttänyt, en osaa sanoa)
- tiimiläisten tietojen tarkastaminen
 - tiimiläisten tietojen päivittäminen
 - raportin ajaminen
17. Saatko tarvittaessa tukea henkilötietojärjestelmän käyttöön?
- kyllä
 - en osaa sanoa, en ole vielä tarvinnut tukea
 - en
18. Koetko, että henkilötietojärjestelmän käyttöönotto on ollut onnistunut?
- kyllä
 - en osaa sanoa
 - en

Muutoksen viestintä ja tiedottaminen

19. Oliko uudesta henkilötietojärjestelmästä tiedotettu mielestäsi riittävästi?
- kyllä
 - en osaa sanoa
 - ei
20. Osallistuitko järjestelmän käyttökoulutukseen?
- kyllä
 - en

21. Kaipaako lisää koulutusta järjestelmän käyttöön liittyen?

- a. kyllä
- b. en

22. Oletko käynyt intranetin henkilötietojärjestelmä -sivulla katsomassa itseoppimismateriaalia järjestelmän käyttöön liittyen?

- a. kyllä
- b. en

Kehitysehdotukset

23. Mitä toiminnallisuuksia haluaisit järjestelmässä kehittää ja miten?

24. Muuta palautetta järjestelmän käyttöönottoon liittyen.

*** kysymys näkyy vastaajalle vain, jos hän on vastannut kysymykseen 4. Onko sinulla esihenkilörooli vastausvaihtoehdon ”kyllä”.