



# Digitaalinen henkilöstöhallinto organisaation tukena

Aleksi Helin

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Digitaalinen henkilöstöhallinto organisaation tukena

Alexi Helin  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Helmikuu 2025

Aleksi Helin

**Digitaalinen henkilöstöhallinto organisaation tukena**

Vuosi

2025

Sivumäärä

35

---

Tämä opinnäytetyö tarkastelee organisaation henkilöstöhallinnon digitalisaation mahdollisuuksia ja hyötyjä, sekä teoreettisesta että käytännön näkökulmasta. Se analysoi HR-digitalisaatioprojektien keskeisiä menestystekijöitä ja pyrkii tunnistamaan menetelmiä, joilla HR ja koko organisaatio voivat hyödyntää teknologian kehitystä parhaalla mahdollisella tavalla. Teoreettinen viitekehys korostaa sitä, että digitalisaatio ei ole pelkästään teknologinen muutos, vaan myös strateginen ja kulttuurillinen muutos organisaatiossa. Opinnäytetyö on toteutettu portfolio-muotoisena ja se sisältää yrityksille toteutettuja projekteja, joiden tulokset tukevat teoreettisia havaintoja. Lisäksi portfolio toimii henkilökohtaisena kokoelmana, joka esittelee visuaalisia projektiraportteja edustavina työnäytteinä.

Opinnäytetyön keskeinen havainto korostaa muutosjohtamisen merkitystä digitaalisten HR-ratkaisujen käyttöönoton onnistumisen kannalta. Onnistunut digitaalinen transformaatio edellyttää sekä teknologista toteutusta, että henkilöstön kulttuurillista sopeutumista muutokseen. Portfoliossa esitellyt projektiraportit havainnollistavat digitaalisten ratkaisujen vaikutusta työntekijäkokemukseen ja sitoutumiseen.

Opinnäytetyö tarkastelee myös HR osaston roolin muutosta hallinnollisista tehtävistä kohti strategista liiketoimintakumppanuutta, jota digitalisaatio tukee vapauttamalla resursseja ja mahdollistamalla uusia menetelmiä, kuten kehittyneen henkilöstöanalytiikan hyödyntämisen. Tämä siirtymä edellyttää HR-ammattilaisilta uudenlaista osaamista, kuten teknologista kyvykkyyttä ja analyttistä ajattelutapaa. Tulokset korostavat työntekijäkokemuksen huomioimisen tärkeyttä HR:n digitalisaatiossa, jotta ratkaisut vastaavat aidosti organisaation henkilöstön tarpeisiin. Digitalisaation myötä HR voi paremmin tukea organisaatiota siirtymällä operatiivisista tehtävistä dataan perustuvaan päätöksentekoon ja strategiseen kehittämiseen.

Asiasanat: HR, Henkilöstöhallinto, Digitalisaatio, Portfolio

Alexi Helin

**Digitalization of human resources in support of the organization**

Year                      2025    Pages                      35

---

This thesis explores opportunities and benefits of digitalization of the organizations HR functions from both theoretical and practical perspectives. It examines key success factors for HR digitalization projects and aims to identify methods for HR and the entire organization to fully leverage technological advancements. The theoretical framework highlights that digitalization as not only a technologic change in the organization but also a strategic and cultural transformation. The thesis was done in a portfolio format and it includes real-world projects with measurable outcomes to support these theoretical insights. The portfolio also works as a personal collection of representative work samples in the form of visual project reports.

A key finding emphasizes the importance of change management as a way of realizing the potential benefits of digital HR solutions. Effective digital transformation requires addressing both technological implementation and the cultural adaptation of employees and leadership. The project reports presented in the portfolio illustrate the impact of digital solutions on employee experience and engagement.

The thesis also explores HR's role is shifting from administrative functions to strategic business partnership, supported by digitalization that frees up resources and allows for new methods, such as advanced people analytics. This transition demands new competencies from HR professionals, such as technological proficiency and analytical thinking. The findings emphasize the necessity of considering employee experience as a crucial aspect in HR digitalization, ensuring that solutions align with specific workforce needs. Digitalization of HR enables HR departments to contribute better support to an organization by transitioning from operational tasks to data-driven decision making and strategic support.

Keywords: HR, Human resources, digitalization, portfolio

## Sisällys

1	Johdanto.....	8
2	Digitaalinen henkilöstöhallinto.....	9
2.1	Henkilöstöjärjestelmät .....	10
2.2	Henkilöstöanalytiikka ja tiedolla johtaminen.....	11
2.3	Digitalisaation muutosjohtaminen .....	13
2.4	HR digitalisaation trendit ja hyödyt .....	15
3	Projektiportfolio.....	17
3.1	Portfolion suunnittelu .....	18
3.2	Portfolion toteutus .....	19
3.3	Portfolion sisältämät projektit .....	20
3.3.1	Projekti 1: Ajanhallinnan muutos .....	21
3.3.2	Oracle HCM käyttöönotto.....	26
3.3.3	HR analytiikan uudistus .....	28
4	Pohdinta .....	29
4.1	Oma oppiminen .....	29
4.2	Yhteenveto .....	30
	Kuviot .....	35
	Taulukot .....	35

## 1 Johdanto

Digitaalisen teknologian edistyminen ja uudet innovatiiviset ratkaisut ovat vieneet myös henkilöstöhallinnon uudelle aikakaudelle, joka on uudistanut tavan jolla työntekijät asioivat työnantajansa kanssa ja mahdollistanut uusia tapoja tehostaa organisaation toiminnallisuutta. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan henkilöstöhallinnon digitalisaation mahdollisuuksia ja ratkaisuja, sekä niistä saatavia hyötyjä organisaatiolle. Opinnäytetyön tavoitteena on havainnollistaa projektiportfolion avulla erilaisia digitaalisen HR:n ratkaisuja, sekä tutkia käytännön esimerkkien ja teoreettisen viitekehyksen avulla, miten organisaatio voi saavuttaa hyvin toteutetulla projektilla niistä tavoiteltavan hyödyn. Opinnäytetyö koostuu sähköisessä muodossa toteutetusta projektiportfoliosta, sekä raportista, joka pureutuu aihetta tukevaan teoriaan HR:n digitalisaatiosta ja muutosjohtamisesta.

Projektiportfolio koostuu suomalaisille suuryrityksille toteutetuista hankkeista, jotka ovat merkityksellisesti tehostaneet henkilöstöhallinnon toimintakykyä ja parantaneet työntekijäkokemusta. Olen osallistunut näihin valittuihin projekteihin erilaisissa rooleissa, jotka on kuvattu raportilla ja portfoliossa. Portfolio sisältää projektien kuvaukset suunnitteluvaiheesta toteutukseen, sekä pohdintaa uudistuksista ja niiden hyödyistä, joita projektissa saavutettiin. Raportissa on lyhyemmät kuvaukset projekteista ja se ottaa niihin kantaa teorian pohjalta.

Teoriaosuudessa avataan digitaalista HR:ää käsitteenä ja tutustutaan sen eri osa-alueisiin, kuten HR järjestelmiin, analytiikkaan sekä digitaalisiin prosesseihin. Teoreettisen viitekehyksen avulla opinnäytetyö tutkii digitaalisen HR strategian tärkeyttä varsinkin henkilöstömäärältään suuren yrityksen näkökulmasta. Digitaalinen murros vaatii organisaatiolta myös kykyä uudistua; HR:n digitalisaatio ei koske pelkästään henkilöstöhallintoa vaan koko henkilöstöä. Tästä syystä muutosjohtaminen on tärkeä palanen onnistunutta digitaalista uudistusta. Opinnäytetyö pyrkii tuomaan esiin muutosjohtamisen lähestymistapoja, joilla organisaatio olisi valmis ottamaan vastaan uudistuksia, jotka koskevat koko henkilöstöä.

Opinnäytetyössä kuvataan myös portfolion suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyviä prosesseja, sekä omaa oppimistani portfolion toteuttamisen aikana. Lopuksi tarkastellaan yhteenvedoa opinnäytetyöstä ja sen johtopäätöksistä.

## 2 Digitaalinen henkilöstöhallinto

Digitaalinen murros on tuonut mukanaan suuria muutoksia jotka vaikuttavat muun muassa työelämän vaatimuksiin, käytettävissä oleviin työkaluihin sekä ihmisen rooliin työelämässä. HR on organisaatiossa keskeisessä roolissa siinä, että organisaatio mukautuu uuteen toimintaympäristöön. Digitaalinen transformaatio on haaste, mutta se tuo myös alati kasvavia mahdollisuuksia henkilöstöhallinnon toimintojen järjestämiseksi. Muutos on tuonut mukanaan uusia tapoja hallita henkilöstöä koskevia tietoja, tehostaa rekrytointia, kehittää osaamista ja parantaa työntekijäkokemusta. Hyödyntämällä digitalisaation mahdollisuuksia on mahdollista tarjota henkilöstölle yhtenäinen, sujuva ja arkea helpottava kokemus, joka mahdollistaa organisaatiolle paremman sitoutumisen, tuottavuuden ja hyvinvoinnin. Organisaatioiden kannalta tämä tarkoittaa tehokkaampaa ja joustavampaa henkilöstöhallintoa, jossa päätöksenteko perustuu dataan ja analytiikkaan ja jossa työntekijä on keskiössä. (Waddill 2020, 26-35.)

Digitalisaatio vaikuttaa henkilöstöhallinnon roolin organisaatiossa: Teknologian vähentäessä ja korvattaessa suorittavaa, manuaalista henkilöstöhallinnon työkuormaa, HR voi keskittyä olemaan entistä enemmän liiketoiminnan strateginen kumppani, joka tuo lisäarvoa koko organisaatiolle. Tätä tukevat erilaiset HR-teknologiat, kuten pilvipohjaiset henkilöstöhallintojärjestelmät, tekoälyyn perustuvat rekrytointityökalut ja digitaalinen osaamisen kehittäminen, jotka tarjoavat henkilöstöhallinnolle laajan kirjon mahdollisuuksia tukea organisaatiota. Esimerkiksi tekoälyä hyödynnetään yhä enemmän työntekijöiden urakehityksen tukemisessa ja sujuvoittamaan rekrytointiprosessia löytämällä hakijoiden joukosta nopeasti sopivimmat ehdokkaat. Henkilöstökyselyiden ja edistyneen analytiikan avulla henkilöstöhallinto pystyy tunnistamaan trendejä ja ennakoimaan henkilöstön tarpeita, mikä auttaa sekä henkilöstön sitouttamisessa että liiketoimintastrategian tukemisessa. (Sen 2020, 70-75.)

Yksi henkilöstöhallinnon digitalisaation keskeisimmistä elementeistä on työntekijäkokemuksen parantaminen. Digitaalisten työkalujen ansiosta organisaatio voi tarjota joustavampia työtapoja ja mahdollistaa paremman työn ja muun elämän yhteensovittamisen. (Fulcher 2021, 72-75.) Työntekijäportaali, jonka kautta työntekijät voivat itsenäisesti tarkastella palkkietojaan, päivittää yhteystietonsa, tai ilmoittautua koulutuksiin, lisää työntekijän vaikutusmahdollisuuksia ja säästää HR-osastolta manuaalista työtä ja aikaa. Etätöiden ja hybridityön aikakaudella digitaaliset työkalut ovatkin välttämättömiä paitsi työntekijäkokemuksen parantamisessa, mutta myös työskentelykulttuurin kehittämisessä. (Waddill 2024, 137-140.)

Digitaalinen HR ei kuitenkaan tarkoita pelkästään teknologian käyttöönottoa; sen tehokas hyödyntäminen edellyttää organisaatiolta kykyä omaksua uudenlainen ajattelutapa, jossa data, teknologia ja ihmiset toimivat saumattomasti yhdessä. Organisaatioiden on myös tärkeää investoida henkilöstöhallinnon osaamisen kehittämiseen, jotta asiantuntijoilla olisi

riittävä ymmärrys teknologian hyödyntämisestä strategisten tavoitteiden tukemiseksi. Digitaalinen HR on siis paljon enemmän kuin kokoelma teknologisia työkaluja - se on kokonaisvaltainen muutos siinä, miten henkilöstöhallinto toimii ja tuo lisäarvoa organisaatiolle ja työntekijöille. Digitalisaation avulla henkilöstöhallinnosta tulee dataohjautuva, ketterä ja ihmislähtöinen toiminto, joka vastaa sekä nykyajan työntekijöiden odotuksia, että yrityksen tarpeisiin muuttuvassa työelämässä. (Sen 2020, 77-80.)

## 2.1 Henkilöstöjärjestelmät

Henkilöstöhallinnon tiedonhallinnan järjestelmät, eli lyhyemmin HR-järjestelmät, ovat keskeisiä toiminnanohjauksen työkaluja, jotka auttavat organisaatioita hallitsemaan työvoimaa, työsuhteita ja organisaatiota koskevaa tietoa tehokkaasti. HR-järjestelmät tyypillisesti kattavat laajasti monia henkilöstöhallinnon tehtäviä, kuten rekrytointia, työntekijätietojen hallintaa, palkanlaskentaa, työajan seurantaa, koulutuksia ja työntekijöiden kehittämistä. Parhaimmillaan järjestelmä kokoaa kaikki nämä toiminnot yhteen paikkaan, mikä tekee HR:n työstä helpompaa ja tehokkaampaa. (Thite 2019, 8-15.) Tässä luvussa käydään läpi HR-järjestelmien keskeisimpiä tehtäviä.

HR-järjestelmän tavoite on keskittää kaikki työntekijöihin liittyvä tieto samaan sijaintiin, tehden tietojen päivittämisestä ja hyödyntämisestä helppoa. Tyypillisesti kuitenkin yksi järjestelmäratkaisu ei pysty kattamaan kaikkia HR:n monipuolisia tarpeita, vaan HR käyttää kahta tai useampaa järjestelmää eri tarkoituksiin. Usein esimerkiksi palkanlaskennan järjestelmä, joka pitää sisällään palkkatiedot ja -prosessit, on erillään ylläpidettävä järjestelmä. Syynä tähän voi olla esimerkiksi se, että organisaatio haluaa ulkoistaa palkkaprosessinsa ulkoiselle konsulttipalvelulle, joka toimittaa asiakkaan käyttöön erillisen tietojärjestelmän. Useimmiten HR:n käyttämät järjestelmät hyödyntävät toistensa sisältämää tietoa, jolloin manuaaliset tai automatisoidut järjestelmien väliset tiedonsiirron prosessit ovat tarpeen. (Talentech 2023.)

Tyypillinen ja tärkeä HR-järjestelmän tehtävä on työntekijöiden kehityksen ja työssä viihtymisen tukeminen. Järjestelmän avulla voidaan tarjota koulutuksia, seurata työntekijöiden oppimista ja auttaa heitä kehittymään työssään. Järjestelmät mahdollistavat myös palautteen antamisen ja tavoitteiden asettamisen, mitkä ovat keskeisiä ja tärkeitä prosesseja motivoimaan työntekijöitä ja ylläpitämään hyvää työilmapiiriä. (Thite 2019, 13.)

HR-järjestelmät tarjoavat myös pohjan analytiikalle ja raportoinnille, joiden avulla voidaan tarkastella esimerkiksi tavanomaisia mittareita, kuten työntekijöiden tyytyväisyyttä, poissaoloja ja vaihtuvuutta. Näiden tietojen avulla organisaatio voi ennakoida tulevia tarpeita ja

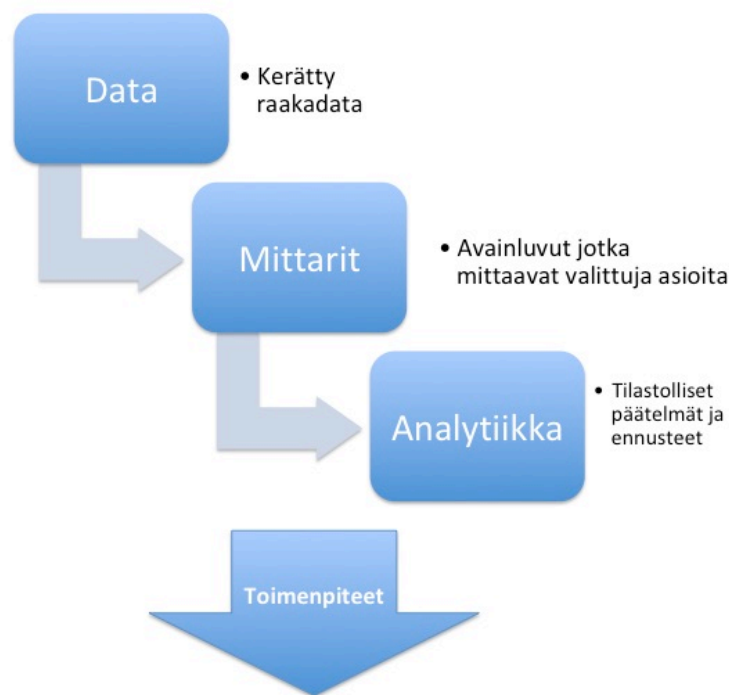
tehdä parempia päätöksiä. (Thite 2019, 8.) Seuraavassa luvussa syvennytään tarkemmin HR-analytiikkaan ja tiedolla johtamiseen.

HR-järjestelmät ovat organisaatiolle keskeisiä työkaluja, jotka tukevat henkilöstöhallinnon tehtäviä ja organisaation perustarpeita. Nykyaikaiset HR-järjestelmät tarjoavat erittäin vapaasti räätälöitäviä tapoja hoitaa ja automatisoida prosesseja. Markkinoilla on suuri määrä erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, joista organisaatio voi löytää itselleen tarpeistaan riippuen sopivan vaihtehdon. Oikein käytettynä HR-järjestelmät auttavat organisaatioita toimimaan tehokkaammin ja tekemään työpaikasta nykyaikaisemman ja paremman kokemuksen koko henkilöstölle. (Thite 2019, 8-15.)

## 2.2 Henkilöstöanalytiikka ja tiedolla johtaminen

Digitalisaation ja kehittyneiden HR-järjestelmien myötä organisaatiota ja sen henkilöstöä koskeva tieto on yhä enemmän saatavilla ja tarkasteltavissa digitaalisessa muodossa. Useimmista henkilöstöä ja organisaatiota koskevista tapahtumista jää digitaalinen jalanjälki; Ylenykset, palkankorotukset, irtisanoutumiset ja niiden syyt, sekä paljon muuta tallentuvat päivämäärineen HR-järjestelmän arkistoihin. Tämä antaa organisaatiolle loistavan mahdollisuuden hyödyntää saatavilla olevaa tietoa johtamisessa, päätöksenteossa ja jopa tulevien trendien ennustamisessa. (Marr 2023, 12-15.)

HR-analytiikka ja sen hyödyntäminen päätöksenteossa ei kuitenkaan ole pelkästään numeroiden tuijottamista. Jotta raa'asta datasta päästään tilastollisesti päteviin johtopäätöksiin ja oikeisiin jatkotoimenpiteisiin, täytyy sitä käsitellä oikein metoidein. Kaikki lähtee siitä, että tiedonkeruun menetelmät ovat luotettavia. (Marr 2023, 60.) HR-järjestelmää käyttää tyypillisesti HR-ammattilaisten lisäksi koko organisaatio, joten on tärkeää varmistua siitä, että järjestelmä on aseteltu niin, että se palvelee tarkoitustaan ja että kaikki käyttäjät tallentavat tietoja oikein. (Millner 2023, 90.) Kun järjestelmästä on kerätään oikeanlaista dataa, pelkistä numeroista päästään analytiikkaan käyttämällä tilastollisia menetelmiä, kysymällä oikeita kysymyksiä ja tunnistamalla trendejä. Kuvio 1 kuvaa datan erilaisia vaiheita ja analytiikan tuottamisen prosessia. Analytiikalla voidaan tuottaa tietoa muodossa, joka on apuna päätöksenteossa ja josta voidaan muodostaa perusteltuja jatkotoimenpiteitä. (Millner, 2023, 130 - 135.)



Kuvio 1: Analytiikan tuottaminen. (Tiedot: Millner, 2023, 130-135.)

HR analytiikan hyödyntäminen vaatii organisaatiolta resursseja. Tärkeää ovat sekä oikeanlaiset työkalut, että käytettävissä oleva osaaminen. Usein tieto jakautuu usean järjestelmän välillä kategorioittain. HR:n käytössä voi olla erikseen esimerkiksi HR järjestelmä, palkanlaskennan järjestelmä, sekä ajanhallinnan järjestelmä. (Thite 2019, 8-15.) Kukin järjestelmä pitää sisällään hyödyllistä tietoa HR analytiikkaa varten. Organisaatio voikin nähdä hyödyllisenä investointina analytiikkatyökalun kuten esimerkiksi Microsoft Power BI, jonka avulla on mahdollista yhdistellä tietoa eri järjestelmistä ja mallintaa sitä analyttiseen käyttöön. (Millner 2023, 255.)

HR analytiikan tuottaminen vaatii organisaatiolta erilaisia teknisiä taitoja. Analytiikan ja datan käsittelytaidot ovat tarpeellisia. Tilastollisten menetelmien hallinta ja kyky analysoida trendejä sekä kausaalisuhteita auttavat ymmärtämään datan merkitystä. Lisäksi on tärkeää osata käyttää analytiikkatyökaluja, kuten esimerkiksi Exceliä ja Power BI:tä. Myös liiketoimintaymmärrys on välttämätöntä, jotta analytiikan tulokset voidaan yhdistää organisaation strategiaan tavoitteisiin. HR-analytiikan päätavoitteena on tukea liiketoiminnan tarpeita, kuten parantaa tuottavuutta tai lisätä työntekijöiden sitoutumista. Tämä edellyttää analytiikan tulosten tulkittamista organisaation kontekstissa ja päätöksenteossa hyödynnettävällä tavalla. Organisaatio voi tukea HR analytiikkaa tukemalla eri roolien yhteistyötä, jolloin erilaiset tarvittavat taidot saadaan valjastettua HR analytiikan toteuttamiseen. (Marr 2023, 183-194.)

Millaista tietoa HR voi käyttää päätöksenteossaan? HR järjestelmien syövereihin tallentuu monenlaista hyödyllistä tietoa, sekä laadullisessa että määrällisessä muodossa. Taulukko 1 esittää esimerkkejä erilaisista tiedoista, jotka ovat keskeisiä HR analytiikassa ja joita organisaatioissa käytetään usein päätöksenteon tukena. Määrälliset ja laadulliset tiedot täydentävät usein toisiaan; Vaihtuvuusluvut ja sairauspoissaolot kertovat organisaation hyvinvoinnista ja sitoutumisesta, mutta syyperiin päästään yhdistämällä lukuihin määrällisiä tietoja, kuten eroamisen syyt, kehityskeskustelut, sekä kyselyillä kerätyt avoimet palautteet. (Marr 2023, 83-88.)

Kategoria	Määrälliset esimerkit	Laadulliset esimerkit
<b>Henkilöstön demografiat</b>	Ikä, työsuhteen pituus	-
<b>Rekrytointi ja palkkaus</b>	Palkkausprosessin kesto, hakemusten määrä	Hakijoiden palaute
<b>Suorituskyvyn hallinta</b>	Suoritusarvio, tavoitteiden saavuttamisprosentti	Esimiehen palaute, kehityskeskustelut
<b>Sitoutuminen</b>	Kyselyiden tulokset, osallistumisprosentit	Avoimet vastaukset kyselyistä
<b>Pysyvyys</b>	Vaihtuvuuden ja pysyvyyden prosenttiosuudet	Eroamisen syyt (poistumishaastattelut)
<b>Terveys ja hyvinvointi</b>	Ohjelmien osallistumisprosentit, tapaturmatiedot	Kommentit stressistä tai loppuunpalamisesta
<b>Monimuotoisuus ja tasa-arvo</b>	Edustus ja palkkaerot	Palaute inklusiivisuudesta

Taulukko 1: Esimerkkejä hyödyllisestä HR datasta. (Tiedot: Marr, 2023, 83-88.)

### 2.3 Digitalisaation muutosjohtaminen

Digitaalisista työkaluista voidaan saada sijoitusta tehdessä toivottu hyöty vain, jos organisaatio on sitoutunut uusiin toimintatapoihin ja työkaluihin, sekä sillä on tarvittavat resurssit ja osaaminen niiden tukemiseen. Näin ollen muutosta toteuttavalla taholla on vastuu ja tarve valmistaa organisaatio ja sen olosuhteet otollisiksi muutoksen vastaanottamista varten. Muutosjohtaminen koostuu siihen tarkoitettuista keinoista. Digitalisaatioon liittyvät hankkeet ovat usein merkittäviä uudistuksia organisaatiolle, joten muutosjohtaminen on tärkeässä roolissa. (Sen 2020, 76-84.) Tässä luvussa puhutaan siitä, miten hyvä muutosjohtaminen vaikuttaa projektin onnistumiseen ja millaisia keinoja projektissa voidaan hyödyntää. Nykyaikaisessa, dynaamisessa organisaatiossa muutosjohtaminen tukee alati vallitsevaa tilaa, jossa organisaatio on valmis vastaanottamaan muutoksia ja kehittymään; Kuitenkin tässä opinnäytetyössä käsittelemme muutosjohtamista enemmänkin yksittäisen digitalisaatiohankkeen toteutuksen näkökulmasta.

Uudet digitaaliset työkalut ja toimintatavat vaativat organisaation työntekijöiltä uusien taitojen opettelua, epävarmuuden sietämistä ja sitoutumista. Uuteen sopeutuminen ydintehtävien vaatiman työpanoksen ohella vaatii aikansa, ja se voi tuntua työntekijöistä monista syistä

haastavalta ja jopa pelottavalta. Muutosprojekteissa tunnustetaan usein riskinä riittävän osaamisen varmistaminen uusien työkalujen käyttämiseksi, sekä toivotun käyttöasteen saavuttaminen. Digitalisaatio ja siihen liittyvät hankkeet ovat pitkäkestoisia; Käyttöönoton lisäksi haasteena on se, että uudet työkalut ja toimintatavat saadaan pysyväksi osaksi organisaatiokulttuuria. Muutosprojektilla saavutetut tulokset voivat jäädä hetkelliseksi, jos organisaatio palaakin lopulta vanhoihin toimintamalleihin. Digitaalisten muutoksien läpivienti on organisaatiolle monestakin näkökulmasta haasteellista, mikä korostaa muutosjohtamisen tärkeyttä. Vastaantulevat haasteet voivatkin uhata projektin onnistumista, mikäli oikeita keinoja ei löydetä. (Forsyth 2012, 25-27.)

Hankkeen muutosjohtaminen lähtee liikkeelle lähtötilanteen analysoinnista ja huolellisesta suunnittelusta. Jotta ymmärtäisimme työntekijöiden mahdollisia kipukohtia muutosprojektissa, meidän täytyy ymmärtää vallitsevia toimintatapoja ja kulttuuria organisaatiossa. Projektin alussa toteutettava sidosryhmäanalyysi auttaa hahmottamaan, ketä muutos koskee ja millä tavalla. Riskianalyysin avulla voimme taas tunnistaa projektia ja sen olosuhteita koskevia haasteita, jotka tukevat muutosjohtamisen painopisteiden ja toimenpiteiden määrittämistä. Konkreettiset ja mitattavat tavoitteet ovat projektille elinehto ja ne ohjaavat myös muutosjohtamisen toteuttamista. (Ruuska 2012, 23-29.)

Viestintä on oleellinen osa muutosjohtamista. Kun uusia työkaluja ja toimintatapoja lähdetään jalkauttamaan, hankkeelle on tärkeää määrittää viestintästrategia. Viestinnän aikataulu, pääviesti, kanavat ja sidosryhmät on hyvä määrittää projektin alussa suunnitteluvaiheessa. Viestinnällä on tärkeää pyrkiä huomioimaan eri kohderyhmät hyvin; Digitalisaatioon liittyvä tekninen slangi kannattaa unohtaa ja tehdä viestinnästä selkokielistä, oleellista ja kohderyhmän erityiset tarpeet ja mahdollisesti tunnistetut huolet huomioivaa. Tietämättömyys ja epäluulot syövät helposti työntekijöiden sitoutumista projektiin, joten läpinäkyvyys ja aktiivisuus viestinnässä on tärkeää. (Myllymäki 2018, 32-37.)

HR on tyypillisesti monipuolinen osasto, johon kuuluu paljon erilaisia tehtäviä ja rooleja. Työntekijöiden osaamisprofiilit vaihtelevat tehtävästä ja taustasta riippuen paljon. HR:n digitalisaatiohankkeet usein vaikuttavat työkaluihin, jota koko osasto käyttää työssään. Tämän lisäksi HR:n prosessit ja järjestelmät koskevat usein jopa koko organisaatiota, ulottuen myös HR:n ulkopuolelle. Tämä korostaa osaamisen kehittämisen ja koulutusten tärkeyttä näissä hankkeissa. (Waddill 2018, 25-26.) Sidoryhmäanalyysi on hyvä pohja koulutusten suunnittelulle, tunnistaa erilaiset käyttötarkoitukset ja koulutustarpeet. (Forsyth 2012, 25-27.) Parhaimmillaan koulutukset koostuvat useista erilaisista osallistavista koulutusmuodoista, kuten workshopit, verkkokurssit ja perinteiset paikan päällä järjestetyt koulutukset. Esimerkiksi järjestelmähankkeen osalta voi olla mahdollista järjestää työntekijöille mahdollisuus harjoitella järjestelmän käyttöä ns. ”hiekkalaatikolla” eli testijärjestelmässä ja kerätä alustavaa palautetta jo ennen varsinaista käyttöönottoa. Kohderyhmän osallistaminen koulutuksissa ja

mahdollisuuksien mukaan myös projektissa ja siinä tehtävissä päätöksissä paitsi edesauttavat uusien asioiden haltuunottamista, mutta myös auttavat poistamaan ennakkoluuloja ja mahdollista vastarintaa ennen uusien työkalujen ja prosessien käyttöönottoa. (Bondarouk 2020, 70-72.)

Hyvin suunniteltu muutosjohtaminen ei pääty varsinaisen muutoshankkeen toteuduttua. Digitalisaatiohankkeen läpivieminen on aikaa vievä prosessi ja projektin onnistuminen vaatii pitkän aikavälin seuranta. Toisaalta voidaan olettaa, että suuren digitaalisen muutoksen täysmittainen haltuunotto vaatii organisaatiolta aikaa, mutta muutoksen jälkeen on hyvä varmistua myös siitä, etteivät vanhat toimintatavat joihin organisaatio voi olla osittain juurtunut, tee paluuta. Projektin realistiset tavoitteet ohjaavat muutoksen jälkeistä seuranta. Projektin muuttuessa hiljalleen vakiintuneeksi prosessiksi, myös pitkän aikavälin tavoitteita voidaan hiljalleen mukauttaa ratkaisun jatkokehitystä ajatellen. (Bondarouk 2020, 68.)

#### 2.4 HR digitalisaation trendit ja hyödyt

Viimeisen vuosikymmenen aikana HR:n digitalisaatio on mullistanut perusteellisesti tapaa, jolla organisaatiot hallitsevat henkilöstöhallinnon tietoja ja prosesseja. Yhä harvempaa lompaketta tai sopimusta on tarpeen säilöä paperisena fyysisessä arkistossa. Digitalisaatio on tehostonut prosesseja muun muassa osittain automatisoimalla aikaa vieviä tehtäviä, kuten palkanlaskentaa, työajanseuranta ja rekrytointia. Tämä vapauttaa henkilöstöhallinnon resursseja keskittymään strategisiin toimiin, kuten osaamisen kehittämiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen. (Sen 2020, 70-75.) Tässä luvussa käsiteltävät trendit ovat pinnalla juuri nyt.

Työntekijäkokemus on parantunut merkittävästi digitaalisten ratkaisujen ansiosta. Perinteinen HR:n suorittama manuaalinen työ, kuten esimerkiksi tietojen syöttäminen ja lähettäminen on vähentynyt yleistyneen teeman ansiosta: Työntekijöiden itsepalvelu. Itsepalveluportaali mahdollistavat työntekijöille helpon pääsyn tietoihin ja palveluihin, kuten henkilötietojen päivittämiseen, etuuksien tarkasteluun ja pyyntöjen lähettämiseen ilman HR-osaston väliintuloa. (Waddill 2018, 135-138.) Useat nykyaikaiset HR-järjestelmät antavat työntekijälle oikeudet kirjautua tunnuksillaan järjestelmään ja toteuttaa työsuhteeseen liittyviä asioita, joihin organisaatio on halunnut antaa tälle pääsyn. Tämä itsenäisyys auttaa luomaan positiivisen työympäristön ja vuoroisesti vähentää hallinnollista kuormitusta HR:ltä. Jakamalla vastuuta omista tiedoistaan työntekijälle palvelukokemus paranee, kun työntekijällä ei ole tarvetta odottaa kuormittuneen HR:n tekemiä manuaalisia toimenpiteitä. (Waddill 2018, 140-142.)

Kansainvälisen organisaation hallinta on helpottunut digitaalisten työkalujen avulla, erityisesti etä- ja hybridityöskentelymallien yleistyessä. Näiden työkalujen ansiosta on mahdollista koordinoida eri aikavyöhykkeillä toimivia tiimejä ja varmistaa kansainvälisten työ- ja lakisääteis-

ten vaatimusten noudattaminen. (Bondarouk 2020, 41.) HR-järjestelmään tehdyt valmiit määritelmät mahdollistavat sen, ettei kansainvälisesti toimivan HR:n tarvitse muistaa jokaista maa- ja TES-kohtaista sääntöä, vaan järjestelmä voi muistaa ja noudattaa niitä heidän puolestaan. (Bondarouk 20220, 177-178.) Lisäksi prosessien optimointi ja tehtävien automatisointi tuovat huomattavia kustannussäästöjä vähentämällä fyysisten resurssien, kuten paperitöiden ja toimistotilojen, tarvetta. (Bondarouk 2020, 49.)

Viimeisen vuosikymmenen aikana tekoäly ja koneoppiminen ovat olleet puhututtava teema ja niiden tuomat mahdollisuudet ulottuvat myös modernin henkilöstöhallinnon toimintaan. Tekoälypohjaiset chatbotit vastaavat työntekijöiden kysymyksiin, ja koneoppimisalgoritmit parantavat ehdokkaiden soveltuvuusarviointia rekrytoinnissa. (Marr 2023, 4.) HR:n toteuttamia tyytyväisyyskyselyjä ja niiden tuloksia voidaan tulkita ja analysoida tekoälyn avulla. Tämä olisi tyypillisesti erittäin työlästä manuaalisesti toteutettuna työnä, varsinkin suurella henkilöstömäärällä ja huomioiden mahdolliset avoimet vastaukset. Myös prosessien automatisointi on tehokkaampaa moderneilla työkaluilla. (Marr 2023, 27-28.) HR pitää sisällään suuren määrän tarkkuutta vaativia prosesseja, joita voidaan nopeuttaa ja helpottaa tekoälyn ja koneoppimisen keinoin. Miltä kuulostaisi esimerkiksi järjestelmä, joka tulkitsee työntekijän työsuhdetietoja, kuten kokemusvuosia ja organisaatiopuuta, ja valmistelisi sen perusteella valmiin työsopimuspuhjan esitöillä tiedoilla ja allekirjoittajien nimillä varustettuna? Tämä ja paljon muuta on mahdollista nykyaikaisilla työkaluilla. (Grzegorz 2023, 50-60.)

Monimuotoisuus ja tasa-arvo ovat jo pitkään olleet modernin yrityksen näköpiirissä organisaation rakennetta tarkasteltaessa. Monesti näidenkin teemojen kehitysasteet jäävät kuitenkin helposti abstraktille tasolle, kun todellisesta tilanteesta ja taustalta löytyvistä syytekijöistä ei ole riittävästi tietoa päätöksentekoa varten. (Sen 2020, 101-109.) Saatavilla oleva HR data ja analytiikka on kuitenkin kehittynyt merkittävästi, ja vievät kehitystyön ja tiedolla johtamisen uudelle tasolle. HR-alustat tarjoavat nyt työkaluja esimerkiksi tasa-arvon toteutumisen seurantaan rekrytoinnissa, palkkauksessa ja vähemmistöjen edustuksessa, ja osaava HR organisaatio voi muodostaa analytiikan keinoin syy- ja seuraussuhteita sekä ennustavaa analytiikkaa kehitystyötä varten. (Marr 2023, 40-48.)

Tulevaisuudessa HR-digitalisaatiota edistävät entisestään teknologiset näköpiirissä olevat edistysasteet, kuten esimerkiksi lohkoketju turvalliseen tiedonhallintaan, virtual reality immersiiiviseen koulutukseen ja kehittynyt tekoäly entistä syvällisempään analytiikkaan. (Marr 2023 16-17.). Digitaaliset HR-ratkaisut ovat keskeisessä asemassa työympäristön kehittämisessä ja organisaation menestyksen tukemisessa tulevaisuudessakin. Viime vuosikymmen on ollut mulistava digitaalisen HR:n kannalta, mutta kehitysasteet eivät suinkaan ole hidastumassa.

### 3 Projektiportfolio

Tämä opinnäytetyö perustuu henkilökohtaiseen projektiportfoliooni, johon on valittu kokonaisuus projekteja, joihin olen osallistunut merkittävässä roolissa. Portfolio voi toimia osana henkilökohtaista brändiä ja tarjota konkreettisen näytön projektikertomuksissa esitellyistä taidoista. Pohjimmiltaan henkilökohtainen projektiportfolio on tarinankerrontaväline, joka kuvailee projektin aikana kuljettua matkaa, korostaen ratkaistuja haasteita, henkilökohtaista kehitystä ja työn saavutuksia. Portfolion sisältämät projektit voivat olla moninaisia projektin aiheen, laajuuden ja lopputulosten suhteen. Tärkeintä on, että portfolio kuvaa onnistuneesti henkilökohtaista kehitystäsi ja toimii osana ammatillista profiiliasi. (Kruzic 2024.)

Henkilökohtaisen projektisalkun hyödyt ovat moninaiset. Ensimmäinen se on voimakas tapa erottautua kilpailluissa ympäristöissä. Olipa kyse työpaikan hakemisesta, tai vaikka verkostoitumisesta alan ammattilaisten kanssa, portfolio tarjoaa konkreettisia näytteitä osaamisesta. Maailmassa, jossa ansioluettelot ja saatekirjeet harvoin erottautuvat joukosta, portfolio tuo syvyyttä ja persoonallisuutta ammatilliseen profiiliin. (Tremosa 2024.) Toinen merkittävä etu on mahdollisuus itsereflektointiin ja henkilökohtaiseen kasvuun. Projektikertomusten luominen mahdollistaa työn kriittisen tarkastelun ja auttaa tunnistamaan omat vahvuudet ja kehityskohteet. Tämä prosessi voi myös näyttää myös suuntaa tuleville hankkeille. (Kruzic 2024.)

Tämän opinnäytetyön sisältämä projektiportfolio on toteutettu tukemaan opinnäytetyön aiheita, HR:n digitalisaatiota, käytännön esimerkkien kautta. Opinnäytetyö tarjoaa kokonaisuuden, joka tarkastelee HR:n digitalisaatiota teknologian, toimintamallien ja muutosjohtamisen osalta peilaten saatavilla olevaan teoreettiseen kirjallisuuteen ja portfolio-osuuden käytännön esimerkkeihin. Portfolion projektit on valikoitu siten, että ne edustaisivat monipuolisesti HR digitalisaation eri osa-alueita. Projektit on toteutettu suomalaisille yrityksille, joiden organisaatiot on oleellisesti kuvattu portfolioissa. Projektiportfolio toimii osana henkilökohtaista ammatillista profiiliani ja sen uudemmat versiot tulevat kehittymään vielä opinnäytetyön valmistuttua.

Projektiportfolio on toteutettu Bulb-verkkoalustalla, joka tarjoaa alustan ja visuaalisia työkaluja portfolion toteutukseen. Suunnittelu- ja toteutusprosessit ovat kuvattu tarkemmin seuraavissa luvuissa. Portfolion versio, joka on koottu opinnäytetyötä varten, on saatavilla verkossa osoitteessa: <https://eu.bulbapp.com/u/hr-digitalization-e0?sharedLink=1980e505-8f31-4108-aa2a-6ecccc7f90b5>.

### 3.1 Portfolion suunnittelu

Portfolion suunnitteluvaihe on tärkeä askel, joka luo perustan onnistuneelle ja vaikuttavalle työn esittelylle. Suunnitteluvaiheessa rakennetaan portfoliolle raamit jotka koostuvat esimerkiksi aiheen valinnasta, alustan päättämisestä, visuaalisesta ilmeestä ja portfolion yleisestä tarinasta. (Singh 2024.)

Ensimmäinen askel oli aiheen valinta. Valitsin aiheen siten, että se oli linjassa opinnäytetyön tavoitteideni, kiinnostuksen kohteideni ja sen viestin kanssa, jonka halusin kertoa opinnäytetyössä sekä ammatillisessa profiilissani. Avainkysymyksiä valintaa tehdessäni olivat muun muassa seuraavat: mitä taitoja tai saavutuksia haluan korostaa, ja mikä olisi kohdeyleisöni, jonka portfolioni tavoittaisi? (Singh 2024.) Koska urani on pitkälti koostunut tehtävistä HR:n erilaisissa kehitysluonteisissa tehtävissä, valintani kohdistui projektimuotoiseen portfolioon koskien HR:n digitalisaatiota. Portfoliossa halusin viestiä digitalisaation mahdollisuuksista, sekä oman osaamiseni kehittymisestä projektien parissa.

Seuraavaksi valitsin portfolioa varten alusta pohjautuen siihen, että se mahdollistaisi mahdollisimman hyvin visuaalisen esitystavan, jaksotuksen pitkiin projektikertomusten tekstiosuuksiin, ja olisi suhteellisen helppo käyttöinen sekä minulle, että kohdeyleisölle. Suosituttuja vaihtoehtoja ovat esimerkiksi henkilökohtaiset verkkosivut ja valmiit portfolioalustat. Omat verkkosivut tarjoaisivat enemmän kustomointimahdollisuuksia, mutta helppokäyttöisyyden vuoksi päädyin valitsemaan valmiin portfolioalustan, Bulbin. Bulb tarjosi riittävät mahdolliset visualisointia varten ja alustan käyttöä varten on saatavilla paljon valmiita ohjeistuksia ja käyttäjätukea.

Visuaalinen esitys on myös tärkeä osa suunnittelua. Projektiportfolio koostuu suhteellisen pitkistä projektikuvauksista, joten on tärkeää tehdä esityksestä luettavampaa oikeanlaisella jäsentelyllä ja visuaalisella esitystavalla. (Tremosa 2024.) Pysin rakentamaan portfolion projekteille yhtenäisen visuaalisen ilmeen ja esitystavan. Visuaalinen esitys koostui esimerkiksi erilaisista kaavioista, jotka kuvaavat organisaatiota ja prosesseja. Yhtenäinen ilmeeseen kuului projektin esittelyn jaksotus, joka koostuu seuraavista osioista: projektin kuvaus, organisaatiokaavio, projektin vaiheet ja toteutus, ja 'lessons learned'. Visuaalisuuden tavoitteena oli ennen kaikkea selkeys, yksinkertaisuus ja käyttöystävällisyys, ja vasta toissijaisesti vaikuttavuus, sillä tärkein portfolion sisältö on itse projektin tarina.

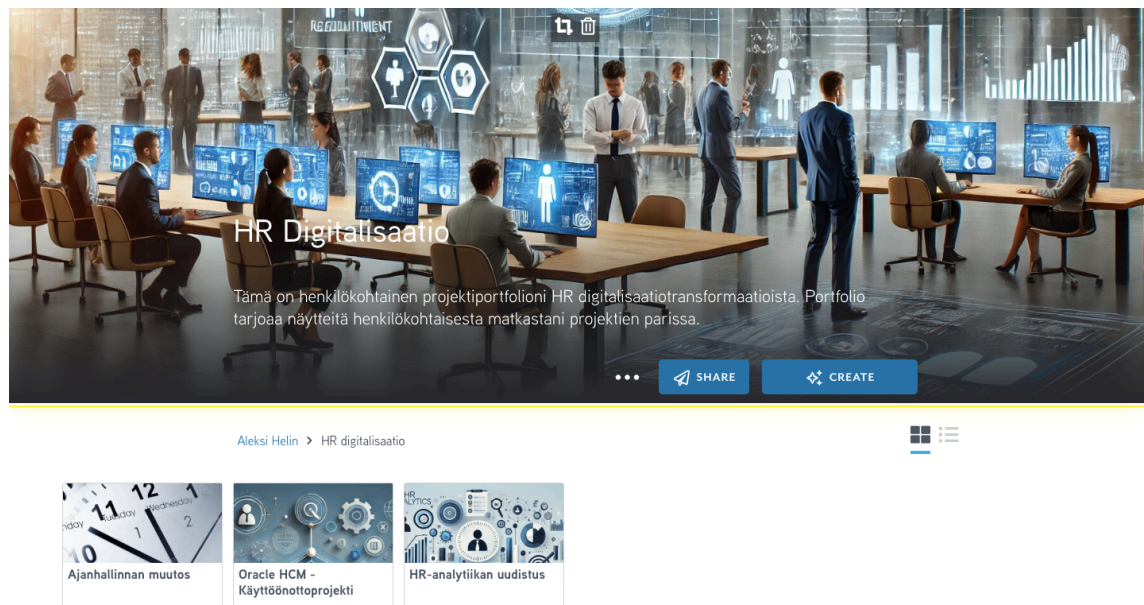
Suunnittelun aikana hahmottelin myös sitä, millaisen tarinan portfoliosi kertoo projektista. Jokaisen mukaan otettavan projektin tulisi osaltaan rakentaa yhtenäistä tarinaa taidoistani, projektin vaikutuksista ja toteutustavoista. Tarinankerronnan tärkeisiin elementteihin kuuluu muun muassa henkilökohtaiset näkemykseni projektin aikana, jotka tuovat esille oppimiskokemuksiani. Pysin myös kuvaamaan projektin aikana koettuja haasteita rehellisesti, sillä ne

ovat osa realistista kokemusta ja pitävät toisaalta myös lukijan kiinnostuneena tarinaan. Projekteihin kuuluu lähes loputon määrä erilaisia näkökulmia, teoriaa ja käänteitä: Tarkoituksena on kuitenkin pitää kuvaukset tiiviinä, jotta luettavuus ja kiinnostavuus säilyisivät.

### 3.2 Portfolion toteutus

Aloitin portfolion työstämisen siitä, että keräsin yhteen projekteihin liittyvät materiaalit, jotka toimisivat kertomuksen pohjana ja tarjoaisivat myös suoraan käytettävissä olevaa sisältöä portfolioon. Materiaalit koostuivat projektin eri vaiheisiin liittyvistä dokumenteista, kuten organisaatiokaavioista, projektisuunnitelmista ja testikatalogeista. Nämä dokumentit toimivat pohjana havainnollistamaan projektin eri vaiheiden tarinankerrontaa. Materiaalit sisälsivät kuitenkin osittain myös yksityiskohtia, joita ei ole tarpeen tuoda julkisesti esiteltäväksi, kuten vaikka projektitiimiläisten nimet, tai tarkemmat kannatuslaskelman luvut. Tästä syystä muokkasin dokumenteista versioita, joissa olisi mukana vain projektin esittelyn kannalta oleellinen. Varmistin samalla myös sen, että visuaaliset esitykset olivat esitystä varten riittävän laadukkaita ja tarvittaessa tein niistä ehostetumpia versioita.

Toteutuksen toinen vaihe oli portfolion ja sen pohjan luominen Bulb-alustalle. Portfolion rakenteeseen kuuluu ensimmäisenä etusivu, jossa annetaan yleiskatsaus portfolion sisällöstä ja tarkoituksesta. Etusivulta löytyvät myös linkit, otsikot ja "thumbnail"-kuvat kuhunkin portfolion projektiin. Kuvio 2 esittää portfolion etusivun rakennetta. Projektit oli jaoteltu alaotsikoihin suunnitelman mukaisesti seuraavilla otsikoilla: projektin kuvaus, organisaatiokaavio, projektin vaiheet ja toteutus, ja lessons learned. Pohja oli yhtenäinen kaikille projekteille, jotta portfolio olisi mahdollisimman helppo ja selkeä navigoida lukijalle.



Kuvio 2: Portfolion etusivu.

Noudatin portfolion luomisessa suunniteltua yksinkertaista ja selkeää tyyliä. Käyttämällä erilaisia korostavia fontteja ja visuaalista hierarkiaa esittämällä kuvia ja kaavioita eri koossa pyrin ohjaamaan lukijan huomion oleellisiin asioihin tarinankerronnan kannalta. Luonnollisesti pyrin valitsemaan portfolioon korkealaatuisia kuvia, jotka nappaavat lukijan huomion heti portfolion etusivulla. (Tremosa 2024.)

Kirjoittaessani auki portfoliota keskityin selkeiden ja ytimekkäiden projektikertomusten luomiseen. Käytin ammattimaista ja helposti ymmärrettävää kieltä välttämällä ammattislangia, joka voisi vieraannuttaa lukijan. Projektit sisältävät paljon monimutkaisia tietoja ja prosesseja, joten pyrin havainnollistamaan asioita infografiikalla, kaavioilla ja muilla visuaalisilla esitystavoilla. Käytin myös interaktiivista sisältöä lisätäkseen kertomuksen sitouttavuutta. Tasapaino oli kuitenkin avainasemassa ja visuaalisten elementtien tulisi tukea sisältöä, ei viedä huomiota siltä.

### 3.3 Portfolion sisältämät projektit

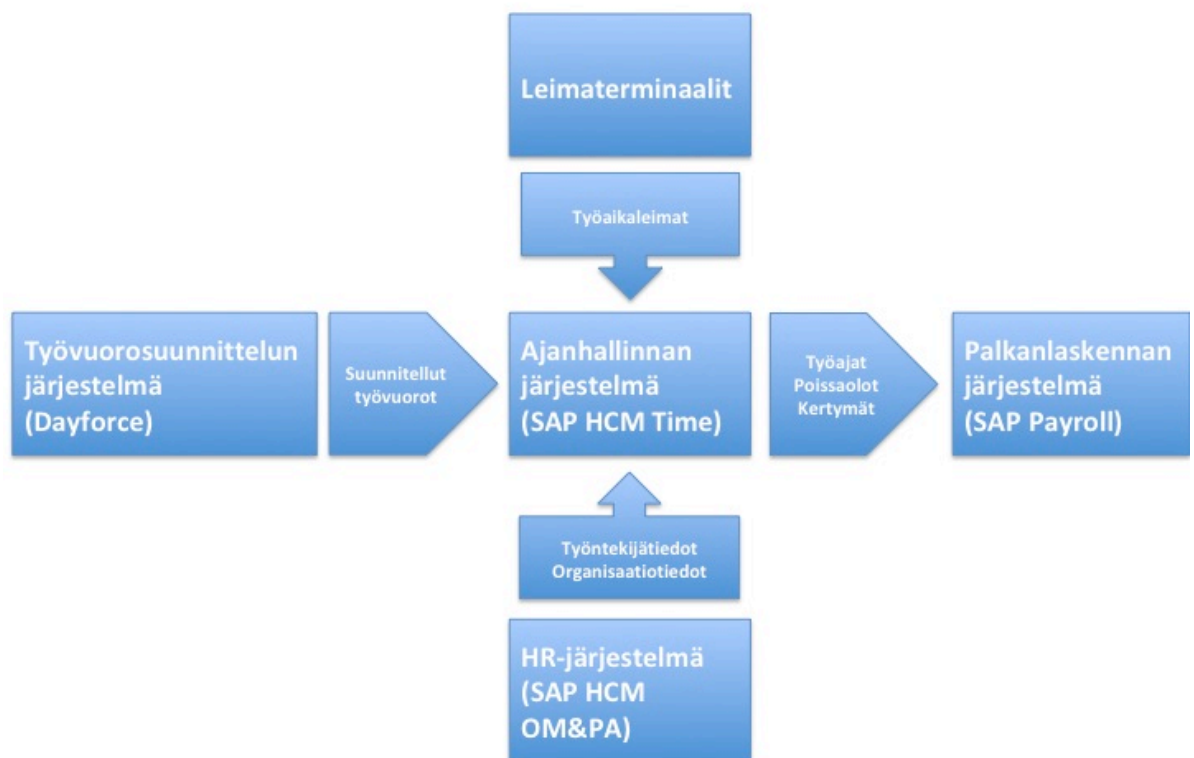
Tässä luvussa otetaan katsaus portfolion sisältämiin projekteihin ja käydään läpi ajatuksiani projektivalintoihin ja niiden kertomaan tarinaan liittyen. Portfolio sisältää yhteensä kolme eri projektia, joista kukin keskittyy hieman eri osa-alueeseen HR:n digitalisaation kokonaisuutta, ja tuo samalla esille osaamistani näissä osa-alueissa. Projektit on toteutettu eri yrityksille, joiden organisaatiot kuvaan pääpiirteittäin portfoliossa ja raportissa. Tarkemmat projektikertomukset ovat saatavilla itse portfoliossa, joten niihin ei mennä raporttiosuudessa kovin yksityiskohtaisesti. Kertomuksen rakenne oli projekteille suunnitellusti melkein sama, joten tässä raportissa kertomusta ja sen rakennetta ei käydä jokaisen projektin osalta kokonaisuudessaan

läpi. Kunkin projektin alaluvussa kuvataan projektien osalta kohokohtia ja tehtyjä tyyllisiä ja retorisia valintoja kertomuksen suhteen. Perustelen myös syyt kunkin projektin osalta, miksi valitsin sen portfolioon.

### 3.3.1 Projekti 1: Ajanhallinnan muutos

Ensimmäinen projekti keskittyy ajanhallinnan kokonaisuuteen, joka on sekä HR:n että liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeä toiminto. Projekti toteutettiin Suomalaisessa päivittäistavarakauppa-alan suuryrityksessä ja uudistukset koskivat yrityksen myymälöiden ajanhallinnan prosesseja. Valitsin kyseisen projektin mukaan portfolioon muutamasta eri syystä. Projekti ratkaisi monta eri ongelmaa ja saavutukset olivat helposti näytettävissä laadullisilla ja määrällisillä saavutetuilla hyödyillä. Projekti oli tarkkaan dokumentoitu kaikkien vaiheiden aikana, mikä oli hyödyksi tämän projektikertomuksen luomisessa. Toimin projektissa projektipäällikön roolissa, joten minulla oli hyvät lähtökohdat kertoa projektista sen koko laajuudessa.

Ensimmäinen osuus ajanhallinnan muutoksen projektikertomusta on yleinen kuvaus projektista. Kuvaus on lyhyt, parin kappaleen pituinen tiivistelmä, jonka tarkoituksena on antaa lukijalle tärkeimmät tiedot projektista, sen tavoitteista, omasta roolistani, sekä kehityksen kohteena olevasta digitaalisesta kokonaisuudesta, tässä tapauksessa uudesta ajanhallinnan järjestelmästä. Projektin ytimessä oli uuden ajanhallinnan järjestelmän käyttöönotto ja sen ympärille uusien prosessien rakentaminen. Keskeisenä tavoitteena uudistuksessa oli päästä eroon runsaasta määrästä paperilomakkeita, jotka lähtötilanteessa olivat ajanhallinnan prosessien keskiössä. Kuvaus sisältää myös visuaalisen esityksen toteutuneesta järjestelmäkokoaisuudesta, joka projektissa luotiin. Kuvio 3 esittää järjestelmien vuorovaikutusta, jonka keskiössä on uusi ajanhallinnan järjestelmä. Kuvauksen luettuaan lukijalla tulisi olla heti hyvä käsitys projektin kokonaisuudesta, minkä perusteella hän voi tehdä päätöksen lukea kertomusta pidemmälle.



kuvio 3: Järjestelmä- ja tiedonkulun kaavio

Seuraava osio kertoo organisaatiosta, jossa projekti on toteutettu. Tarkoituksena on antaa lukijalle perustava ymmärrys yrityksestä, sen kokoluokasta, sekä henkilöstöstä ja toimintaympäristöstä, jossa projekti on toteutettu. Ajanhallinnan muutoksen suhteen oleellista on tietää se, että kyseessä on päivittäistavarakauppa-alan yritys, jonka yksiköt ovat myymälöitä. Ajanhallinnan käytännöt ja säännöt muovautuvat sen toimintaympäristön ja henkilöstön tarpeiden mukaan, joten tämä on oleellinen tieto projektin laajuuden ymmärryksen kannalta. Esimerkiksi myymälöissä henkilöstön yleisiin käytäntöihin kuuluu työaikojen leimaus leimaterminaalilla, kuten tässäkin projektissa.

Tämän lisäksi kyseisessä osiossa kuvaan projektiorganisaation, joka tässä projektissa oli laaja. Ajanhallinnan muutoksessa projektiorganisaatio koostui kolmesta eri tiimistä: Projektitiimi, ohjausryhmä ja muutosjohtamisen työryhmä. Projektiorganisaatio antaa kuvan projektin skaalasta ja sen avulla avaan projektissa tarvittavaa osaamista ja sekä omaa, että muiden projektiin osallistuneiden rooleja osana tätä kokonaisuutta. Tässä projektissa projektipäällikön rooliin kuului runsaasti palaverien järjestämistä eri kokoonpanoille ja samalla huolehtimista

siitä, että tieto liikkuu osallistujien kesken ja isossa kuvassa mennään oikeaan suuntaan. Varsinkin laajoissa projekteissa tiedonkulku on avainasemassa ja tämän halusin pitää keskiössä myös projektikertomuksessa.

Laajin osuus projektikertomusta on seuraava osio, joka sisältää projektin vaiheet ja tarinan liittyen itse toteutukseen. Tähän osioon liittyi paljon ajatustyötä sen suhteen, mikä näin laajassa projektissa on oleellista kertoa. Ajanhallinnan muutokseen liittyi oleellisesti uuden järjestelmän käyttöönotto, mutta teknisten yksityiskohtien sijaan kertomuksessa keskitytään käytännönläheisemmin sen tuomiin hyötyihin ja uudistuksiin. Tämä osio on jaettu alaosikoihin projektin vaiheittain: Analyysivaihe, määrittelyvaihe, valmisteluvaihe, käyttöönotto ja seurantavaihe eli ”hypercare”.

Analyysivaihe pitää sisällään lähtötilan, ratkaisuvaihtoehdon ja sen kannattavuuden arvion, sekä projektin suunnitelman. Pidin tärkeänä kertoa projektin kannattavuuden mittaamisessa käytettävistä sekä laadullisista, että määrällisistä mittareista. Sen lisäksi, että lasketaan kustannuksia, oli tärkeää vahvistaa nykytilan arviota kuulemalla HR-osastoa, joka on ajanhallinnan käytäntöjen ja järjestelmän kanssa päivittäin tekemisessä. Projektikertomuksessa esitellään projekti-Canvasta, joka on kätevä työkalu projektin suunnittelua varten. Kuvio 4 esittelee kuvakaappauksen Canvas-työkalusta, joka dokumentoi ja tiivistää tärkeitä suunnitteluvaiheen asioita, kuten aikataulua, sidosryhmiä, riskejä ja hyötyjä.

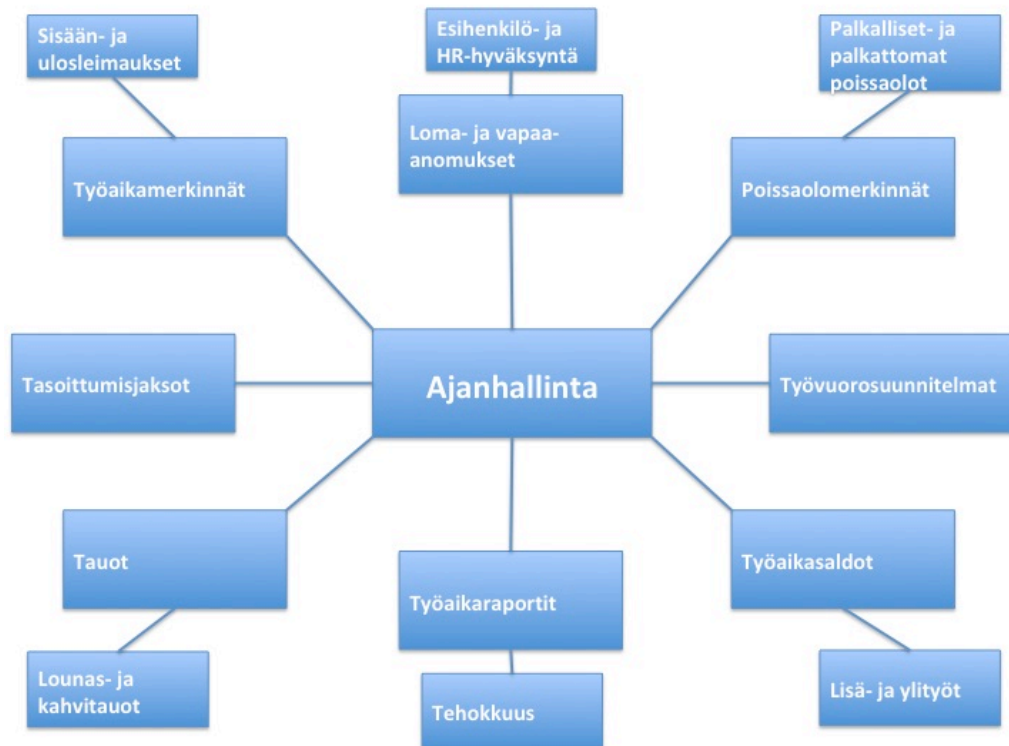
Project name <b>Transformation Personnel Time Sales</b>		Project owner
<b>Purpose</b> What is the goal of this project? Why are we doing this project? <b>Streamlining HCM systems and digitalizing manual HR processes, such as archiving paper forms.</b>	<b>Scope</b> What does this project contain? What does it not contain? <b>Launching a new system for time management</b> <b>Introducing new practices in stores for time management and clocking in</b>	<b>Success Criteria</b> What do we need to achieve in order for the project to be successful? How can the Success Criteria be measured? <b>Following the planned timeline for systems go-lives. Achieving a 4/5 rating for employee experience with new system. Reporting 5% or less worktime violations in stores</b>
<b>Milestones</b> When will we start the project and when is the final deadline? What are the key milestones and when will they occur? How can the milestones be measured? -Pilot go-live 1.9.2023 -RDC 1 go-live 1.11.2023 -RDC 2 go-live 1.2.2024	<b>Outcome</b> What is the end result? - Focus - Measure <b>Implementation of SAP HCM time management system and new processes</b>	
<b>Actions</b> Which activities need to be executed in order to reach a certain milestone? <b>Communications</b> First info: Internal social media post for stores informing about upcoming changes and benefits Second info: Internal social media post for stores about importance of working time rules such as having sufficient breaks during shifts Before Go-live: A detailed information package about go-live day and changes delivered to pilot stores in weekly info <b>Trainings</b> First training: Manager training about importance of working time rules: Labour law, collective agreement and internal policy Before Go-live: Manager and HR training about upcoming changes in system environment and processes At Go-live: Launch of an e-course about new clock in practices and application <b>Testing</b> After system configurations are live on test level: UAT and backend testing		
<b>Team</b> Who are the team members? What are their roles in the project? <b>Project team: Project manager, HR specialist, IT specialist, Sales specialist</b>	<b>Stakeholders</b> Who has an interest in the success of the project? In what way are they involved in the project? <b>HR - New tool and processes for time management and reporting</b> <b>Sales - New processes in stores</b> <b>Finance - New data available for reporting needs</b> <b>IT - New system and devices to maintain</b>	<b>Users</b> Who will benefit from the outcome of the project? <b>Store employees, managers, HR and system key users.</b>
<b>Resources</b> What resources do we need in the project? What are the resources? How do we manage them? <b>Profitability calculations attached</b>	<b>Constraints</b> What are the major limitations of the project? How do we manage them? <b>Limited resources for trainings</b> <b>Tight time schedule for project</b>	<b>Risks</b> What risks may occur during the project? How do we manage these risks? <b>Lack of commitment for the new system and processes in stores</b> <b>-Change management, communication, trainings</b> <b>Technical issues that can affect employee salaries</b> <b>-Thorough testing of system and integrations before go-live</b>

Copyright © Project Canvas

www.projectcanvas.dk

kuvio 4: Projektin yhteenveto Canvas-työkalussa.

Määrittelyvaiheessa nimensä mukaisesti käydään läpi prosessit, roolit ja järjestelmän asetukset ja muotoillaan ne uuden ratkaisun ympärille. Lähtökohtia havainnollistin kertomuksessa ajatuskartalla (kuvio 5.), joka saatiin aikaiseksi brainstorming-tekniikalla. Määrittelyvaiheen osalta painotus on dokumentaatioissa. Määritelmien luomiseen kuului suuri määrä erilaisia workshop-tyylisiä palavereja, joissa vanhat toimintatavat pyrittiin virtaviivaistamaan uuteen ratkaisuun ketterillä menetelmillä. Kertomuksessa mainitaan Lean-metodologia, joka oli apuna määrittelyjen tekemisessä. Määrittelyvaiheen tavoitteena oli luoda dokumentti, joka sisältää projektissa uudelleen määritellyt toimintatavat, roolit ja järjestelmän asetukset. Projektikertomus tuo esille erilaisia työkaluja, joilla projektissa tehtiin määritelmiä, kuten workshopit, Lean-menetelmät, ajatuskartta ja brainstorming.



Kuvio 5: Ajanhallinnan ajatuskartta

Valmisteluvaiheessa ja käyttöönotossa pääteema kertomuksessa on projektipäällikön rooliin kuuluva tarkka aikataulutus resurssien hallinta. Valmisteluun kuului myös järjestelmän testaus, mikä on tärkeä osa digitaalista muutosta. Portfoliossa esiteltiin testikatalogia, joka tarjoaa hieman osviittaa siitä, miten yksityiskohtaista järjestelmän testaus oli. Tässä projektissa testausta ei voi korostaa liikaa, sillä ajanhallinnan järjestelmällä on suoria vaikutuksia palkanmaksuun. Kertomuksessa korostin myös testaukseen liittyvää aikataulupainetta, joka projektissa oli läsnä. Projektinhallinnan kannalta tarkka aikataulutus resurssien jakaminen oli projektipäällikön tärkeimpiä tehtäviä valmisteluvaiheessa.

Kertomuksen viimeisessä luvussa pohdintaa kirjoittaessani pyrin refleктоimaan onnistumisia ja haasteita sekä yleisesti projektin kannalta, mutta myös omasta näkökulmastani. Toin esiin näkökulmaani ollessani ensimmäistä kertaa projektipäällikön roolissa näin laajassa projektissa. Tärkeää oli ymmärtää projektin laajat vaikutukset kentällä ja HR:ssä, eli koin että projektipäällikkönä minulla oli tärkeä tehtävä hankkia itselleni ja tiimille riittävä ymmärrys vallitsevasta tilasta ja asenteista, joita kentällä voisi muutoksen suhteen olla. Pyrin tässä luvussa olemaan rehellinen haasteista sekä henkilökohtaisella että projektin tasolla, jotta kertomuksessa säilyy autenttisuus, mutta tuomaan niitä esiin oppimuskokemuksena.

### 3.3.2 Oracle HCM käyttöönotto

”Oracle HCM” eli pilvipohjainen HR järjestelmä ja sen käyttöönotto muodostivat portfolion sisältämän toisen projektin. Projekti toteutettiin teollisuuden alan kansainvälisessä suuryrityksessä ja muutokset koskivat yrityksen koko kansainvälistä organisaatiota. Projektikertomus tarjoaa laajan kuvan HR:n digitalisaation eri osa-alueista, sillä uusi HR järjestelmä pyrki yhdistämään suuren osan eri HR toiminnoista yhdelle alustalle. Projektin hyödyt olivat selkeät, sillä vanha järjestelmä ei kyennyt tukemaan nopeasti kasvavan organisaation tarpeita. Uusi järjestelmä vapautti HR:n resursseja manuaalisesta ylläpitotyöstä ja paransi samalla automaattisilla työvaiheilla työn laatua ja vähensi virheiden määrää. Hyötyjä voitiin mitata laadullisesti myös mittaamalla kyselyillä työntekijöiden kokemusta. Projekti oli hyvä valinta portfolioon myös siitä syystä, että laajassa projektissa oma roolini kattoi myös monta eri muutosprojektin osa-aluetta, kuten tekniset määritelmät ja prosessien kehityksen.

Valitettavasti kyseisen projektin dokumentaatio oli muodossa, joka oli vaikeasti hyödynnettävissä portfoliossa visuaalisesti. Pyrin kattamaan näitä puutteita luomalla projektin vaiheita kuvaavia esityksiä uudelleen erilaisilla työkaluilla. Portfolion projektikertomuksen suunniteltu rakenne, jota hyödynnettiin ensimmäisessä projektissa, sopi hyvin myös tälle projektille ja sitä noudatettiin.

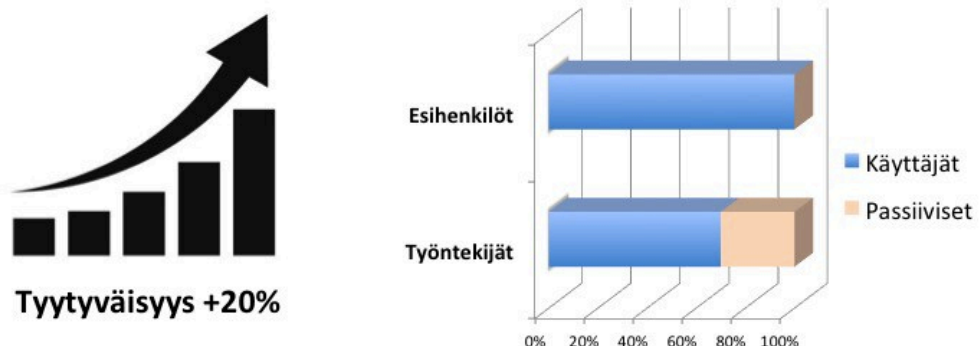
Projektin organisaatio oli hyvin epäsuora ja käytännössä panoksensa projektille antoi koko HR-osasto, vaikkei kaikkia ollutkaan suoranaisesti projektitiimiin nimettykään. Pyrin kuvaamaan tämän kokonaisuuden kertomuksessa, vaikkei se ollutkaan näkyvillä projektin organisaatiokaaviossa, joka oli huomattavasti todellisuutta yksinkertaisempi. Organisaatio oli projektin toteutuksen ja onnistumisen kannalta tärkeässä roolissa ja sen kuvaus kertoo myös tarinaa haasteista, joita projektissa kohdattiin. Yritys oli kasvanut vauhdikkaasti ja HR organisaatio oli vasta muodostumassa. Valmiudet mittavaan projektiin olivat myös sen varassa, että koko HR pystyisi tarvittaessa joustamaan ja kaikki voisivat tarjota osaamistaan projektin eri vaiheissa. Kokonaisuutta olisi kuitenkin voitu selkeyttää tarkemmalla roolituksella. Projektissa kaikki osallistuivat joustavasti, mutta tehtävän ja resurssien jako oli välillä haasteellista ja suunnittelematonta. Tämä oli omiaan johtamaan viivästyksiin projektin edetessä.

Projektitiimi itsessään oli tiivis, neljän hengen työryhmä. Kuuluin itse tiimiin HRIS-asiantuntijan roolissa ja HR järjestelmien pääkäyttäjänä, mutta pyrin kertomuksessa olemaan rajaamatta vastuualueita kovin tarkasti, sillä kertomuksen edetessä käy ilmi että projektin vaiheesta riippuen tehtävät vaihtelivat laidasta laitaan. Tämä on kapean projektiorganisaation edellytys ja omasta näkökulmastani positiivinen ja kokemusta laajentava asia. Projektitiimin työ oli tiivistä yhteistyötä keskenään, mutta myös koko HR organisaation kanssa.

Suunnitteluvaiheessa käydään projektin lähtökohtia ja suunnittelua läpi. Kertomus tuo esille että oleellista oli vaihtoehtojen kartoitus ja valintapäätös tarkkaan kartoitettujen kriteerien perusteella. Tärkeää on huomioida se, ettei kriteerejä määritellä vain HR:n näkemyksen mukaan, vaan tätä varten haastateltiin laajasti myös liiketoiminnan edustajia, jotta heidän näkemyksensä nykytilasta ja toiveista huomioitaisiin. Esitän suunnitelman portfolioissa Canvas-työkalussa, jota olen hyödyntänyt muissa projekteissa, mutta todellisuudessa tiedot on yhdistetty projektin oikeista materiaaleista. Tästä käy ilmi Canvas työkalun hyödyllisyys projekteissa, sillä se koostaa projektin suunnitelman kokonaisuudessaan yhdelle alustalle.

Projektin kehitysvaiheen osalta kertomus rakentuu Scrum-menetelmän ympärille. Scrum on suosittu ketterä menetelmä, jossa projekti etenee sykleittäin ja työvaiheet koostuvat ns. ”Sprinteistä”. Jokainen työvaihe ja sen sisältö suunniteltiin projektitiimin kanssa yhdessä, jolloin kaikki pysyivät kokonaisuudesta ajan tasalla. Kehitysvaihe piti käytännössä sisällään järjestelmän ja prosessien valmistelun käyttöönottoa varten. Kuvaan omaa rooliani tässä vaiheessa etenkin migraation suhteen, jolla oli yllättävän suuri rooli projektissa.

”Lessons learned” -osio kertomuksessa kuvaa tarkemmin projektissa saavutettuja hyötyjä ja vertaa niitä projektin alussa asetettuihin odotuksiin ja tavoitteisiin. Mittarit tarjoavat lukijalle konkreettista tietoa projektin lopputuloksesta ja varsinkin työntekijöiden palaute ja käytöste toimivat referenssinä onnistuneesta projektista. Kuvio 6 on kuvakaappaus portfolion esittämistä mitattavista saavutuksista. Pohdin projektin aikana kohdattuja haasteita ja onnistumisia henkilökohtaisesta näkökulmastani, mutta myös projektin tasolla. Pyrin kertomuksessa tuomaan esille laajan projektin merkittävyyttä osaamiseni kannalta nuorena asiantuntijana.



Kuvio 6: Projektin mitattavat saavutukset

### 3.3.3 HR analytiikan uudistus

Portfolion kolmas projekti, HR analytiikan uudistus, oli ehkä teknisesti projekteista yksinkertaisin, mutta silti vaikutukseltaan merkittävä hanke. Projektin tarkoituksena oli tuoda henkilöstöön liittyvä tieto yhdelle alustalle, joka sisältää valmiiksi rakennettuja mittareita, mutta tarjoaa myös mahdollisuuden rakentaa tilannekohtaisia analyyseja tietojen pohjalta. Koin että tiedolla johtaminen on HR:n osalta kasvava ja ajankohtainen teema, joten tämä projekti oli hyvä olla edustettuna portfoliossa. Koen myös että tärkeä osa omia ammatillisia taitojani on käyttöönotetun työkalun, Power BI:n ymmärrys, joten halusin tuoda sitä esille. Projekti toteutettiin kansainväliselle teollisuuden suuryritykselle, joka koostuu monista eri tyyppisistä organisaatioista. Organisaation ollessa hyvin monipuolinen, projektin keskeisenä haasteena olikin mallintaa mittaristot kuvaamaan oleellisesti tätä kokonaisuutta päätöksentekoa varten.

Organisaatioltaan projekti oli paljon yksinkertaisempi, kuin muut portfolion projektit. Käytännössä projekti oli osa laajempaa hanketta, jossa kaikki liiketoimintaan ja sen tukitoimintoihin liittyvät tiedot mallinnettiin Power BI alustalle. Hankkeen projektipäällikkö toimi organisaation kattona ja minä vastasin yksin HR puolen mallintamisesta, tukenani kuitenkin tiiviisti dataan ja analytiikkaan erikoistunut projektipäällikkö ja tarpeen mukaan käytettävissä olevat ulkoiset konsultit, jotka huolehtivat myös koodaustyöstä.

Tässä projektikertomuksessa pyrin yksinkertaistamaan rakennetta korvaamalla pitkiä tekstiosuuksia esimerkiksi luetelmilla. Kertomus sisältää jonkin verran teknisiä yksityiskohtia, jotka halusin esittää helposti luettavassa muodossa. Tämän projektin kertomuksessa korostuivat konkretia ja visuaalinen esitystapa. Raporttiin sisällytettiin konkreettisia esimerkkejä HR mittareista ja Power BI:n tarjoamista dashboardeista. Pyrin tuomaan kertomukseen yksityiskohtia, jotka kuvaavat tiedon moninaisuutta ja miten mittarit voivat koostua tiedoista, jotka ovat lähteiltään hyvin erilaisia. Esimerkiksi mittari ”aikainen vaihtuvuus” sisältää tietoa työsuhteen päättymisen ajankohdasta, työsuhteen pituudesta, päättymisen syystä ja mittari on suodatettavissa muun muassa organisaatitiedon tai tehtävänimikkeen perusteella. Valmiita mittareita on mahdollista hyödyntää analyyseissa. On mahdollista esimerkiksi yhdistää työntekijäytyvyäisyyttä ja asiakastytyvyäisyyttä koskevat mittarit ja suodattaa niitä liiketoiminnan osa-alueittain.

Lopun pohdinnoissa pyrin tuomaan esille haasteita oppimiskokemuksena. Esimerkiksi käyttäjäkoulutuksessa huomattiin, että teknisen käytön lisäksi datalukutaito vaatii erityistä tukea. Haasteet korostivat sidosryhmien ymmärryksen tärkeyttä, mikä tässä hankkeessa oli ehkä puutteellista. Tämä johti siihen, että raportointiin lisättiin jälkikäteen enemmän kontekstietoa ja selitteitä. Power BI:n käytön oppiminen oli yksi asia, mutta aivan eri haaste oli se, että

käyttäjät ymmärtäisivät analytiikan merkityksen päätöksenteossa. Monille oli vaikeaa siirtyä perinteisistä raportointimenetelmistä uuteen, analytiikkapohjaiseen ajattelutapaan. Tämä toi esiin tarpeen järjestää koulutuksia, jotka eivät keskittyisi pelkästään tekniseen osaamiseen, vaan myös datalukutaidon vahvistamiseen. Toin pohdinnassa esiin myös sen, että organisaatioiden siirtyessä datalähtöiseen ajatteluun, myös osaamistarpeet kehittyvät jatkuvasti. Päätöksiä halutaan tehdä perustuen oikeaan tietoon, mikä korostaa datalukutaidon merkitystä. Tämä olisi tärkeä strateginen painopiste jatkoa ajatellen, jotta uudesta työkalusta ja sen hyödyistä saataisiin mahdollisimman paljon irti.

#### 4 Pohdinta

Tämä luku sisältää henkilökohtaisia pohdintojani projektiportfolion rakentamisen prosessin ja sen sisältämien projektien suhteen, sekä kokonaisuuden reflektointia myös opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tuon luvussa esille myös omaa oppimistani, jota on tapahtunut opinnäytetyön työstämisen aikana. Opinnäytetyö sisältää sekä käytännön että teorian näkökulmia opinnäytetyössä käsitellyn pääaiheen, eli HR digitalisaation osalta. Yhteenvedossa pyrin sovittamaan näitä näkökulmia yhteen ja koostamaan opinnäytetyön johtopäätöksiä.

##### 4.1 Oma oppiminen

Ennen opinnäytetyön tekemistä en ollut juurikaan perehtynyt HR digitalisaation teoreettiseen maailmaan, vaan osaamiseni oli pitkälti käytännön kokemuksen kautta hankittua. Refletoidessani projekteja portfolion työstön aikana ja tehdessäni opinnäytetyön teoriapohjaa ymmärrykseni tiettyjen toimintapojen merkityksestä HR digitalisaation projektien keskiössä kasvoi. Esimerkkinä tästä mainitsen kulttuurillisen muutoksen, jonka edistäminen kuuluu osaltaan myös projektiin mutta usein on paljon hitaampi prosessi kuin teknologinen käyttöönotto. Esimerkiksi uuden analytiikkatyökalun hyödyntäminen vaatii pitkäjänteistä ja strategista panostamista siihen, että tietoa käytetään päätöksenteossa ja sitä osataan tulkita oikealla tavalla. Monesti muutoksessa ei ole kyse vain koulutuksista ja osaamisen kehittämisestä, vaan myös ajattelutavan muutoksesta.

Portfoliota luodessani perehdyin siihen, mikä on rajallisessa pituudessaan projektin kannalta oleellimmat asiat kertomuksessa. Opin kertomuksia kirjoittaessani tiivistämään oleellista tietoa tekstin ja visuaalisen esityksen muodossa. Visuaalisuuden keinojen ja työkalujen käytössä opin paljon, sillä tyypillisesti yritysmaailmassa visuus ei ole niin tärkeässä osassa projekteissa, kuin mitä se oli portfoliota tehdessä. Pyrin yksinkertaisuuteen, mutta siten että teksti ja visuaalisuus olivat hyvässä tasapainossa. Perehdyin hieman myös portfolion kannalta oleellisiin muotoilun seikkoihin teoreettisesti erilaisten verkkolähteiden kautta. Nykymaailmassa

portfoliot ovat suosittuja tapoja koostaa omaa osaamista ja niiden tekoon oli saatavilla hyvin materiaalia verkosta.

Projektiportfoliota luodessani palautin mieleeni millaista ammatillista kehitystä olen kokenut projektien aikana. Projekteihin liittyy paljon teoreettisia ja tutkittuja menetelmiä, kuten ketterät menetelmät ja muutosjohtaminen. HR-digitalisaatioprojektit ovat kehittäneet kykyäni ymmärtää muutosjohtamisen haasteita ja ratkaista ongelmia käytännössä. Olen saanut varmuutta siihen, miten muutosprosesseja voidaan suunnitella ja toteuttaa onnistuneesti. Projektin määrittelyvaiheessa, joka on usein projektin vaativinta ja resursseja vievää toimintaa, ollaan saatu hyviä tuloksia esimerkiksi Lean-menetelmää käyttäen, tunnistamalla ja eliminoimalla tehokkaasti hukka kehitetyssä prosessissa. Kun taas tuotetta, kuten HR järjestelmää kehitetään, Scrum-menetelmä varmistaa tiimin jäsenille tehokkaan ja läpinäkyvän operaation ja mahdollistaa tarvittaessa elintärkeän nopean reagoinnin. Projektipäällikön roolissa olenkin oppinut, että kun tiimi tietää valmiiksi mitä odottaa tiimiläisiltä ja yhteisiltä toimintatavoilta, vältetään väärinymmärrykset ja on helpompaa puhaltaa yhteen hiileen.

## 4.2 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda esiin HR:n digitalisaation hyötyjä ja mahdollisuuksia sekä teorian näkökulmasta, että käytännön hankkeiden kautta opittuna. Pyrin myös tarkastelemaan niitä elementtejä, jotka ovat tärkeimpiä hankkeen onnistumisen kannalta, jotta HR ja koko organisaatio voivat hyötyä digitalisaatiosta. Koostan tässä yhteenvedossa ajatuksiani ja päätelmiäni molemmista näkökulmista.

Teoreettisessa viitekehyksessä painotus on siinä, että digitalisaatio on HR:lle paitsi teknologinen myös strateginen ja kulttuurillinen muutos, joka parantaa organisaation ketteryyttä, suorituskykyä ja päätöksentekoa. Opinnäytetyössä esiteltävät projektit ja niiden laadullisesti ja määrällisesti mitattavat tulokset, pyrkivät tukevamaan tätä näkemystä käytännössä. Opinnäytetyön yhdistelmä teoriaa ja käytäntöä pohtii HR:n digitalisaatiohankkeiden onnistumisen edellytyksiä, sudenkuoppia ja mahdollisuuksia.

Projektiportfolio toimii koosteena työnäytteistäni. Tulevaisuuden haasteissa se tarjoaa mahdollisuuden palata tarkastelemaan vanhoja projektejani ja niissä käytettyjä metodeja, sekä palauttamaan muistiini, mikä projekteissa oli toiminut ja mikä ei. Tämän lisäksi ammatilliset työnäytteet voivat olla hyödyllisiä markkinoidessani osaamistani esimerkiksi työmarkkinoilla. Opinnäytetyöhön liitetty portfolio tulee kehittymään urani edetessä ja kohdatessani uusia dokumentoitavia haasteita.

Muutosjohtaminen on keskeistä digitaalisen HR:n kehityksen kannalta. Projektin alussa tunnistettavat hyödyt, kuten esimerkiksi uuden järjestelmän ominaisuudet, voidaan kuvata muutoksen hyötyjen potentiaalina. Projektin tullessa päätökseensä organisaatiolle on loppujen lopuksi merkittävää se, mitkä ovat käytännössä saavutetut mitattavat hyödyt. Muutosjohtamista voidaan kuvata metodeina, joilla voidaan realisoida tämä potentiaali. Teoriaosuudessa korostettiin organisaation ja yksittäisen työntekijän näkökulmaa ja sen huomiointia muutoksessa. (Ruuska 2012, 23-29.) Jotta osaamme kohdistaa muutosta tukevat toimenpiteet, kuten viestinnän oikein, meidän tulee ymmärtää työntekijän asema ja mahdolliset haasteet muutoksen keskiössä. Tämä heijastuu myös käytännössä. Esimerkiksi HR analytiikan projektissa yksi kohderyhmä koki uuden teknologian käyttämisen haasteelliseksi, toinen tarvitsee taas enemmän tukea analyttisessä ajattelutavassa. Yhtenä tärkeimmistä nostoista ja johtopäätöksistä esitän sidosryhmien tunnistamisen ja etenkin loppukäyttäjien yksilöllisten tarpeiden hahmottamisen.

Projektit ovat opettaneet minulle käytännössä sen, että digitaalisten ratkaisujen onnistunut toteuttaminen edellyttää usein myös kulttuurista, pitemmän aikavälin muutosta organisaatiossa. Työntekijöiden ja johdon tukeminen muutoksessa on välttämätöntä, jotta uudet työkalut voidaan omaksua ja niistä saadaan täysi hyöty irti. Tämä tarkoittaa, että HR:n rooli ei ole vain teknologian implementoiminen, vaan myös sen varmistaminen, että muutos otetaan vastaan myönteisesti ja tehokkaasti.

Työntekijäkokemuksen parantaminen on keskeinen tavoite (Nimenomaan työntekijät vs hr: kuuntele ennen valintaa kenttää.) Projekti-esimerkit, kuten *Oracle HCM* HR-järjestelmän itsepalvelumahdollisuudet ja palvelun laadun mitattu paraneminen, tukevat teoriaa, joka korostaa digitaalisten ratkaisujen perustelemista työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Digitalisaation avulla voidaan tarjota työntekijöille entistä joustavampia ja tehokkaampia työkaluja, jotka parantavat heidän sitoutumistaan ja tyytyväisyyttään. Tämä on erityisen tärkeää nykyisessä työympäristössä, jossa työntekijöiden odotukset ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Näiden pohdintojen johdattalemanana korostan työntekijäkokemuksen painoarvoa erityisesti hankkeen suunnitteluvaiheessa. HR:n digitalisaatiohankkeessa usein HR:n rooli luonnollisesti korostuu myös sidosryhmänä, mutta on tärkeää huomioida että uudistuksen koskiessa koko organisaatiota, suurimmat vaikutukset muodostuvat todellisuudessa koko henkilöstön kokemuksen perusteella. Tästä syystä jo suunnitteluvaiheessa, jossa tehdään alustavia valintoja ratkaisun suhteen, olisi tärkeää hyödyntää tietoa työntekijäkokemuksesta nykytilanteessa ja pohjustaa ratkaisua siihen.

HR:n roolin voidaan katsoa muuttuneen digitalisaation myötä. Kirjallisuus ja opinnäytetyössä tarkastellut työelämän projektit yhdessä antavat näyttöä siitä, että HR:n rooli on laajentunut perinteisestä hallinnollisesta tehtävästä kohti organisaation strategista kumppanuutta. Digitalisaatio, prosessien virtaviivaistuminen, ja resurssien säästyminen mahdollistavat HR:n siirty-

misen operatiivisista tehtävistä kohti liiketoiminnan tavoitteiden tukemista ja kehittämistä. Edistyneillä analytiikan työkaluilla HR voi siirtyä perinteisestä HR-lukujen raportoinnista tulkitsemaan syy- ja seuraussuhteita, ja luomaan ennusteita päätöksentekoa varten. Digitalisaation edistyksen myötä tietoon perustuvalla päätöksenteolla olosuhteet ovat selkeästi paremmat olosuhteet kuin aiemmin. Monipuoliseen tietoon perustuva HR strategia voidaan kohdistaa liiketoiminnan kannalta tärkeimpiin kehityskohteisiin entistä tehokkaammin. Tämä siirtymä edellyttää HR-ammattilaisilta uudenlaista osaamista ja valmiuksia hallita teknologiaa sekä johtaa kulttuurillista muutosta organisaatiossa.

## Lähteet

- Bondarouk, T. 2020. Encyclopedia of Electronic HRM. Cheltenham: Edward Elgar.
- Forsyth, P. 2012. Managing Change. London: Kogan Page.
- Fulcher, J. 2021. People Operations: Automate HR, Design a Great Employee Experience, and Unleash Your Workforce. Hoboken, NJ: Wiley.
- Kruzic, M. 2025. Why a portfolio is important for your career. Capella. Viitattu 27.1.2025. <https://www.capella.edu/blog/career/why-a-portfolio-is-important-for-your-career/>
- Marr, B. 2024. Data-Driven HR: How to Use AI, Analytics and Data to Drive Performance. London: Kogan Page.
- Miller, D. 2011. Successful Change: How to Implement Change Through People. London: Kogan Page.
- Millner, D. & Khan, N. 2020. Introduction to People Analytics: A Practical Guide to Data-driven HR. London: Kogan Page.
- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Helsinki: Alma Talent.
- Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Sen, S. 2020. Digital HR Strategy: Achieving Sustainable Transformation in the Digital Age. London: Kogan Page.
- Singh, A. 2024. Creating a Personal Portfolio Website: A Guide to Building and Hosting Your Own Portfolio site. Medium. Viitattu 15.1.2025. <https://medium.com/@akshpreetsinghlohiya/creating-a-personal-portfolio-website-a-guide-to-building-and-hosting-your-own-portfolio-site-000f7a3a70ee>
- The challenges and solutions for operating across multiple HR systems. 2023. Blogikirjoitus. Talentech. Viitattu 1.12.2024. <https://blog.talentech.com/en/the-challenges-and-solutions-for-operating-across-multiple-hr-systems>
- Thite, M. 2019. e-HRM: Digital Approaches, Directions and Applications. London: Routledge.
- Tremosa, L. 2024. Design with Intent: Craft Your Portfolio with Visual Storytelling Tools. Interaction-design. Viitattu 5.12.2024. <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-with-intent-craft-your-portfolio-with-visual-storytelling-tools>

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

## Kuviot

Kuvio 1: Analytiikan tuottaminen. (Tiedot: Millner, 2023, 130-135.).....	12
Kuvio 2: Portfolion etusivu. ....	20
kuvio 3: Järjestelmä- ja tiedonkulun kaavio.....	22
kuvio 4: Projektin yhteenveto Canvas-työkalussa.....	24
Kuvio 5: Ajanhallinnan ajatuskartta .....	25
Kuvio 6: Projektin mitattavat saavutukset.....	27

## Taulukot

Taulukko 1: Esimerkkejä hyödyllisestä HR datasta. Tiedot: Marr, 2023, 83-88. ....	13
---	----