

Henkilöstötietojärjestelmän hyödyntäminen esimiestyössä

Case: SOE Busproduction Finland Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Päivi Jokela

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

JOKELA, PÄIVI:

Henkilöstötietojärjestelmän
hyödyntäminen esimiestyössä
Case: SOE Busproduction
Finland Oy

Liiketalouden opinnäytetyö, 48 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen esimiesten käytännön osaaminen vaikutti siihen, miten he hyödynsivät Sympa HR -henkilöstötietojärjestelmää päivittäisessä työssään. Lisäksi haluttiin tutkia, mitä odotuksia esimiehillä oli ohjelman hyödyntämisestä, ja miten jatkossa ohjelman hyödynnettävyyttä voitaisiin edistää.

Työn toimeksiantajana on SOE Busproduction Finland Oy. Yritykseen on hankittu HR-järjestelmä, jonka käyttöä esimiesten päivittäisenä työkaluna haluttiin lisätä. Neljä vuotta Scania-konserniin kuuluneessa yrityksessä oli samanaikaisesti monia laajoja hankkeita ja projekteja, joiden varjoon HR-järjestelmä oli jäämässä.

HR:stä (Human Resources) puhutaan kun tarkoitetaan henkilöstöasioiden hoitoa yleisesti. Se voi myös tarkoittaa sitä asiantuntijaorganisaatiota, joka vastaa henkilöstöasioista.

Henkilöstöä pidetään yhtenä yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. SOE:ssa on käytössä oman HR-järjestelmän lisäksi useita Scanian järjestelmiä tukemassa henkilöstövoimavarojen hallintaa. HR-järjestelmästä löytyy henkilön työsuhteen koko elinkaari. Lisäksi järjestelmää käytetään mm. sairauspoissaolojen seurantaan. Työkykyjohtamisella pyritään vaikuttamaan sairauspoissaolojen määriin sekä estämään ennenaikaiset työkyvyttömyyseläköitymiset.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Aineisto kerättiin puolistrukturoituina anonyymeina haastatteluina, joihin osallistui esimiehiä tuotannosta ja logistiikasta.

Tuloksia analysoitaessa havaittiin, että esimiesten HR-järjestelmätaidoissa oli parantamisen varaa, ja ohjelman hyödyntäminen oli vähäistä. Tutkimuksen pohjalta saatiin kehitysehdotuksia ohjelman hyödyntämiseksi jatkossa mm. osaamisprofiilien ja koulutusseurannan osalta.

Asiasanat: henkilöstötietojärjestelmä, työsuhteen elinkaari, henkilöstövoimavarat, työkykyjohtaminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

JOKELA, PÄIVI:

Utilization of Human Resources
Information System in Supervisory
Duties
Case: SOE Busproduction
Finland Oy

Bachelor's Thesis in Business Studies, 48 pages, 1 page of appendix

Spring 2018

ABSTRACT

The objective of the study was to examine how supervisors' practical skills have affected their utilization of the Human Resources Information System (HRIS) on a daily basis work. Furthermore, the aim was also to find out what kind of expectations of the program they have and how the usage of the system could be advanced.

The thesis was commissioned by SOE Busproduction Finland Oy. There was a request for the supervisors to add the HRI system to their daily management toolset. The company has been a part of Scania Group for four years and there have been simultaneously many projects ongoing and they were nearly to eclipse the HRI system.

The employees are the company's most important resource. In addition to the HRI system, SOE Busproduction Finland Oy has many Scania systems in use to support the management of the human resources. The current HRI system has data from the whole employee life cycle. The HR monitors absences from work due to sickness and the attempt has been made to affect absences by the working ability management. The concern about premature disability pensions has been taken seriously.

The thesis was carried out as a qualitative survey. Four supervisors from the production and the logistics were interviewed. The interviews were semi-structured and anonymous.

The study results show that the supervisors' HRI system skills need some improvement and the current utilization level of the system is quite low. Based on the results of this study, some development proposals are presented for future implementation, for instance competence profiles and training records.

Key words: human resource information system, employee life cycle, working ability management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite	2
1.3	Tietoperusta	4
1.4	Tutkimusmenetelmä	5
1.5	Tutkimuskysymykset	6
1.6	Työn rakenne	7
2	HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN HALLINNOINTI SOE BUSPRODUCTION FINLAND OY:SSÄ	9
2.1	SOE Busproduction Finland Oy	9
2.2	Scanian tarjoamia työkaluja	10
2.3	HR	15
2.4	Henkilöstötietojärjestelmä Sympa HR	21
2.4.1	Sympa HR:n käyttöönotto	22
2.4.2	Sympa HR päivittäisessä käytössä	23
2.4.3	HR ja palkanlaskenta	26
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	29
3.1	Haastattelu metodina	29
3.2	Haastattelujen käytännön toteutus	29
3.3	Haastatteluteemat	30
3.4	Tulokset	31
3.5	Tutkimustulokset HR:n kannalta	36
3.6	Tutkimuksen luotettavuus	38
3.7	Jatkotutkimusehdotukset	40
4	YHTEENVETO	41
	LÄHTEET	43
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Työelämä on jatkuvan muutoksen alla. Tiedon tulva on valtava, ja olennaisen tiedon poimiminen on välillä taiteilua.

Näin on usein myös HR-toiminnoissa. Tehokkaaseen toimintaan ja päätöksentekoon yritys tarvitsee oikeaa ja ajan tasalla olevaa tietoa. Yrityksessä saattaa olla käytössä erilaisia tietojärjestelmiä, mutta ne eivät välttämättä keskustele keskenään. Muinaisten henkilökortistojen tilalle on tarjolla erilaisia henkilöstötietojärjestelmiä tiedon hallintaan. Sen lisäksi, että niistä löytyy perustiedot työntekijöistä, järjestelmistä saadaan erilaisia raportteja yrityksen johdon ja esimiestyön käyttöön.

Henkilöstötietojärjestelmiä voidaan käyttää apuna henkilöstön kehittämisen, urasuunnittelun sekä rekrytoinnin toteuttamisessa (Österberg 2014, 54).

Henkilöstötietojärjestelmältä odotetaan joustavuutta ja mahdollisuutta mukautua tulevaisuuden tarpeisiin. Toimivin ratkaisu on tarpeiden mukaan muuttuva ja kasvava järjestelmä. Henkilöstä tallennettavat tiedot ovat luottamuksellisia, joten yrityksen on määriteltävä tarkoin, kuka saa nähdä, ylläpitää ja käyttää järjestelmässä olevia tietoja (Österberg 2014, 53).

Lainsäädäntö säätelee tarkoin, mitä tietoja henkilöstä voidaan kerätä ja käsitellä. Yleisesti käytetään ilmaisua tietosuojapuhuttaessa henkilötietojen suojan oikeudellisesta säätelystä (Koskinen, Alapuranen, Arola, Heino, Lehtonen, Ullakonoja & Virta 2008, 48). Toukokuussa 2018 voimaan astuva EU:n tietosuojasetus asettaa omat haasteensa yrityksille siitä, mitä tietoja työntekijöistä saa kerätä ja mitä periaatteita niitä käsiteltäessä noudatetaan (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016). Myös laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007, 15 §) edellyttää, että työpaikalla neuvotellaan yhteistoimintaneuvotteluissa, mitä asioita työntekijästä työhönotossa ja työsuhteen aikana kerätään. Laki yksityisyyden suojasta

työelämässä (759/2004) kiteyttää henkilötietojen käsittelyssä tarpeellisuusvaatimuksen:

Työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät työsuhteen osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen tai työnantajan työntekijöille tarjoamiin etuuksiin taikka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004, 3 §.)

Tarpeellisuusvaatimuksesta ei voida laistaa, vaikka työntekijä antaisi siihen suostumuksensa (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 28). Työnantajan on kyettävä perustelemaan, miten kerätty tieto on olennaista työsuhteen kannalta. Tieto tulee kerätä ensisijaisesti työntekijältä suoraan tai jos tietoa pyydetään muualta, siihen tarvitaan henkilön suostumus. Rekisteriin kuuluvalla on oikeus tarkistaa, mitä tietoja hänestä on tallennettu. (Havula ym. 2017, 80 - 81.) Työnantajalla on oltava kirjallinen kuvaus siitä, mitä tietoja henkilöistä rekistereissä säilytetään. Kuvausta kutsutaan selosteeksi käsittelytoimista. (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2018).

1.2 Tutkimuksen tavoite

Työelämästä tehtävän tutkimuksen tavoitteena on yhdistää teoria, kokemus ja ammattikäytännöt. Sille on ominaista ammatillisuus, eli tutkimus kohdistuu oman ammattialan asioihin. Tutkimuskohteeksi voidaan ottaa jokin kehittämistä tai muutosta tarvitseva työelämän käytäntö. (Vilka 2015, 11.)

Tämä opinnäytetyö tehdään SOE Busproduction Finland Oy:ssä (myöhemmin SOE), jossa on käytössä Sympa HR -henkilöstötietojärjestelmä. Yrityksenä SOE on vahvalla kasvu-uralla, ja uusia henkilöitä on rekrytoitu suunnitteluun, tuotantoon sekä logistiikkaan. Tällä hetkellä HR-järjestelmä on lähinnä HR:n ja ulkoistetun palkkahallinnon päivittäinen työkalu, jonka hyödyntämistä päivittäisissä toiminnoissa ja erityisesti esimiestyössä tulisi laajentaa. Järjestelmä on ollut käytössä muutaman

vuoden, mutta sen hyödyntäminen koko henkilöstön työkaluna ei ole vielä täysin toteutunut.

Opinnäytetyössä tutkitaan, miten esimiehet käyttävät ja hyödyntävät yrityksessä muutaman vuoden käytössä ollutta HR-järjestelmää päivittäisessä työssään.

Organisaation johtaminen on haasteellista nykyään jokaisella esimiestasolla. Esimiehen tehtävänä on ohjata alaistensa intressejä niin, että yrityksen johdon asettamat tavoitteet saavutettaisiin (Kauhanen 2015, 32). Myös esimiestyön tukemisessa on paljon haasteita. Pienen, mutta tehokkaan HR-tiimin keskittyessä päivittäisten henkilöstörutiinien lisäksi siihen, että raportointi yrityksen johdolle on ajan tasalla, voisivat esimiehet Sympa HR -järjestelmää hyödyntäen itse hoitaa monet pienet asiat kuntoon ilman, että apua on pyydetty HR:stä. Päivittäisessä henkilöstö- ja esimiestyössä tulee jatkuvasti vastaan tilanteita, joissa Sympa HR:n hyödyntäminen helpottaisi ja nopeuttaisi monia toimintoja.

Sympa HR -henkilöstötietojärjestelmästä löytyy henkilön työsuhteen elinkaareen kuuluvat olennaiset tiedot työsuhteen alkamisesta aina työsuhteen päättymiseen asti. Järjestelmään voidaan tallentaa työntekijöiden henkilötiedot, palkan perusteet, organisaatitiedot kustannuspaikkoineen ja tiimeineen, osaamisprofiilit, koulutusseuranta sekä poissaolojen seuranta.

Tällä hetkellä HR ja ulkoistettu palkkahallinto hoitavat lähes kokonaan tietojen ylläpidon järjestelmässä, mutta työpaikan henkilömäärän kasvun myötä ylläpidon siirtäminen enemmän esimiesten suuntaan vapauttaisi HR-resursseja muuhun käyttöön, mm. henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen.

Myöhemmässä vaiheessa koko henkilöstölle annetaan Sympa-järjestelmän peruskoulutus ja omat käyttäjätunnukset, jolloin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus nähdä omia tietojaan ja muuttaa esimerkiksi osoite- tai pankkiyhteystietojaan. Työuran kehittymistä ja taitojen

karttumista voidaan niin ikään seurata järjestelmästä, jonka läpinäkyvyys auttaa luomaan avointa yrityskulttuuria.

1.3 Tietoperusta

Tutkimuksen tietoperusta muodostetaan alan kirjallisuuden, henkilötietojen käyttöä rajaavien lakien ja asetusten sekä opinnäytetyön tekijän pitkän työkokemuksen tuoman ammattitaidon pohjalta. Sympa HR -ohjelmaan kerätään työntekijöistä monenlaista, arkaluonteistakin tietoa, joten henkilön tietosuojan noudattaminen on erityisen tärkeää.

Henkilötietolain (523/1999) 1 luvun 3 pykälän mukaan henkilötietojen käsittelyllä tarkoitetaan

henkilötietojen keräämistä, tallettamista, järjestämistä, käyttöä, siirtämistä, luovuttamista, säilyttämistä, muuttamista, yhdistämistä, suojaamista, poistamista, tuhoamista sekä muita henkilötietoihin kohdistuvia toimenpiteitä.

Henkilörekisterin muodostaa henkilötiedoista koottu tietojoukko, jota

käsitellään osin tai kokonaan automaattisen tietojenkäsittelyn avulla taikka joka on järjestetty kortistiksi, luetteloksi tai muulla näihin verrattavalla tavalla siten, että tiettyä henkilöä koskevat tiedot voidaan löytää helposti ja kohtuuttomitta kustannuksitta. (Henkilötietolaki 523/1999, 3 §.)

Henkilöstötietojärjestelmän rekisterinpitäjänä toimii käyttäjäorganisaatio SOE Busproduction Finland Oy.

Rekisterinpitäjän on käsiteltävä henkilötietoja huolellisesti niin, että rekisteröidyn yksityiselämän suojaa noudatetaan, ja että käsittely on asiallisesti perusteltua rekisterinpitäjän toimintaa ajatellen. Erityisesti työntekijän terveydentilasta kertova tieto on pidettävä erillään muista henkilötiedoista sen arkaluonteisuuden vuoksi. Arkaluonteisiin henkilötietoihin luetaan tiedot, joissa käsitellään mm.

henkilön terveydentilaa, sairautta tai vammaisuutta taikka

häneen kohdistettuja hoitotoimenpiteitä tai niihin verrattavia toimia. (Henkilötietolaki 523/1999, 11 §.)

Muita arkaluonteisia asioita ovat henkilötiedot, jotka kertovat esimerkiksi henkilön etnisestä taustasta, poliittisesta tai uskonnollisesta vakaumuksesta, ammattiliittoon kuulumisesta, seksuaalisesta suuntautumisesta, rikollisesta teosta tai sosiaalisista etuuksista. Edellä mainituista arkaluonteisista asioista SOE:n henkilöstötietojärjestelmässä seurataan ainoastaan sairauksista ja työtapaturmista johtuvia työstä poissaoloja. Lain edellyttämä peruste tiedon keräämiselle on työnantajan työntekijälle maksama sairausajan palkka.

Työntekijä voi valtuuttaa työnantajan perimään ammattiyhdistyksen jäsenmaksun palkastaan, mutta tietoa ei kirjata HR-järjestelmään.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään yksilön tai ryhmän toimintaa tiettyjen merkitysten avulla. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään suppeaa ja harkinnanvaraisesti koottua näytettä, jota analysoimalla yritetään ymmärtää ilmiötä ja syitä sen takana. Tutkimusmenetelmä sopii hyvin esimerkiksi yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Tutkimuksessa tutkimuskysymyksen pyritään löytämään vastaukset haastattelemalla yrityksen esimiehiä. Haastateltavaksi valitaan esimiesasemassa olevia toimihenkilöitä logistiikasta ja tuotannosta. Haastattelu suoritetaan puolistrukturoituna henkilökohtaisena haastatteluna. Jokaiselle haastateltavalle esitetään samat kysymykset, mutta kysymysten järjestys saattaa vaihdella. Haastattelussa ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastattelut nauhoitetaan, ja sen jälkeen ne litteroidaan. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun puheen puhtaaksi kirjoittamista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tutkimusasetelma voidaan kuvata nuolikuviolla kuvion 1 mukaisesti. Se etenee teoreettisesta empiiriseen.



KUVIO 1. Tutkimusasetelma.

Työ alkaa tutkimusongelman määrittelyllä. Ongelmaa lähestytään tutkimuskysymyksen tai -kysymysten avulla. Tutkimusongelmaan etsitään aluksi ilmiötä kuvaavaa yleistä tietoa ja teoriaa. Empiirisessä tutkimusosuudessa ilmiötä tutkitaan haastattelemalla esimiehiä ja litteroimalla tehdyt haastattelut. Seuraavassa vaiheessa saadut vastaukset kootaan ja analysoidaan. Tutkielman lopuksi tehdään yhteenveto sekä arviointi tutkimuksen onnistumisesta ja sen luotettavuudesta ilmiön kuvaamisessa.

1.5 Tutkimuskysymykset

Vilkan (2015, 38) mukaan tutkimuksen perustana on määritelty ongelma, josta johdetaan tutkimusongelma sekä niistä johdetut tutkimuskysymykset. Näistä voidaan käyttää myös nimitystä pääkysymys ja alakysymykset.

SOE:ssa haasteena on yrityksessä käytettävän henkilöstötietojärjestelmän vähäinen hyödyntäminen päivittäisessä esimiestyössä. Opinnäytetyön avulla halutaan selvittää, miten esimiesten käytännön Sympa HR -ohjelman osaaminen vaikuttaa ohjelman käyttämiseen ja hyödyntämiseen, ja mikä on heidän HR-ohjelman osaamisen tasonsa käytännössä. Kiinnostavaa on myös selvittää esimiesten odotuksia ohjelman käytöstä ja kuulla mahdollisesti heidän ehdotuksiaan ohjelman hyödyntämisestä.

Tässä tutkimuksessa keskitytään SOE:n lähiesimiehiin. Esimiestä voidaan kuvata henkilöksi, joka on määräävässä asemassa toiseen nähden.

Esimiehiä tarvitaan tukemaan, kannustamaan ja ohjaamaan työyhteisön jäseniä (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 8). Esimies on ennen kaikkea työnantajan edustaja, jolla on tärkeä rooli sekä ihmisten että asioiden johtamisessa. Ihmisten johtaminen on esimerkiksi vuorovaikutusta, yhteistyötä, alaisten innostamista ja potentiaalin hyödyntämistä. Yrityksen strategia, visiot, arvot sekä tavoitteet, toimintaprosessit ja mittarit kuuluvat puolestaan asioiden johtamiseen. (Työturvallisuuskeskus 2018.) Esimiehen odotetaan edustavan yrityksen arvoja, ja hänen tehtävänä on selvittää niitä alaisilleen niin, että jokainen ymmärtää ne (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 47–51).

Tutkimuskysymykseksi muodostuu, miten esimiesten käytännön osaaminen vaikuttaa Sympa HR -ohjelman hyödyntämiseen. Alakysymyksinä tutkitaan, mitä odotuksia esimiehillä on Sympa HR:n hyödyntämisestä ja miten jatkossa ohjelman hyödynnettävyyttä voitaisiin edistää.

1.6 Työn rakenne

Opinnäytetyö muodostuu teoriaosuudesta ja empiirisestä tutkimusosuudesta. Alkuosan teoriaosuus koostuu ensin johdannosta, jossa lukijaa johdatellaan lyhyesti aiheeseen sekä esitellään tutkimuksen tavoite, tietoperusta, käytetty tutkimusmenetelmä sekä esitetään tutkimuskysymys alakysymyksineen.

Toinen luku keskittyy kuvaamaan henkilöstövoimavarojen hallinnointia toimeksiantajayrityksessä, SOE Busproduction Finland Oy:ssä. Yritysesittelyn jälkeen samassa luvussa käsitellään organisaation HR-toimintoja, henkilöstö- ja työkykyjohtamista sekä työpaikalla noudatettavia sairauspoissaolojen hallinnan tukitoimia. Kansainvälisellä Scania-konsernilla on tarjota tytäryritystensä käyttöön monipuolinen kattaus erilaisia järjestelmiä ja ohjelmia, joilla ohjataan prosesseja ja resursseja. Konsernin tarjoamien järjestelmien lisäksi esitellään yrityksen käyttämä

henkilöstötietojärjestelmä ja sen liittymä palkanlaskentaan sekä kerrotaan miten HR-järjestelmää nyt hyödynnetään päivittäisessä toiminnassa.

Opinnäytetyö toisessa eli empiriaosuudessa esitellään miten tutkimus toteutettiin ja analysoitiin. Tutkimustulosten perusteella tehdään johtopäätökset ja lopuksi ehdotetaan jatkotutkimusaihetta. Neljäs eli viimeinen luku on lyhyt yhteenveto koko tutkimusraportista.

Lähdeluettelosta löytyy tutkimuksessa käytetyt kirjalliset, elektroniset ja suulliset lähteet omien otsikoidensa alta.

Työn liitteeksi on lisätty haastattelussa käytetty teemarunko.

2 HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN HALLINNOINTI SOE BUSPRODUCTION FINLAND OY:SSÄ

2.1 SOE Busproduction Finland Oy

SOE Busproduction Finland Oy (myöhemmin SOE) on perustettu keväällä 2014. Aiemmin samoissa tiloissa Lahden Jokimaalla ja osin samalla henkilöstöllä toimi perheomisteinen Lahden Autokori Oy, joka oli perustettu 1940-luvulla. 2010-luvun alussa Lahden Autokori Oy toimi Scanian toimittajana ja rakensi Lahdessa Scanian alustoille Scania-merkkisiä busseja, mutta Scanian yllättävä tieto bussituotannon siirtämisestä kokonaan Puolaan ajoi Lahden Autokori Oy:n konkurssiin syksyllä 2013. Konkurssipesä otti tehtaan tuolloin haltuunsa, ja koska bussitilauksia oli sisässä, tuotantoa jatkettiin Lahden Autokorin konkurssipesän nimissä siihen asti, kunnes Scania CV AB osti tehtaan bussituotannon keväällä 2014. Uusi tehdas sai nimekseen SOE Busproduction Finland Oy.

SOE on lyhennys Scania OmniExpressistä. OmniExpress puolestaan on Lahden Autokorin Scaniaalle valmistama bussimalli. SOE rakentaa linja-auton koreja Scanian alustoille sekä kaupunki- että pitkän matkan liikenteeseen. Suurin osa Lahdessa valmistetuista linja-autoista menee Pohjoismaihin sekä Keski- ja Etelä-Eurooppaan. Vuosituotanto on noin 400 bussia ja liikevaihto 65 miljoonaa euroa.

SOE:ssa busseja suunnittelee ja rakentaa noin 350 henkilöä, joista noin 280 on yrityksen omia työntekijöitä. Autojen kokoaminen on työvoimavaltaista käsityötä, ja tuotantohuippujen tasaamiseen käytetään alihankkijoita sekä henkilöstöpalveluyritysten kautta hankittua vuokratyövoimaa.

Scania on kansainvälinen yritys, jolla on toimintaa yli sadassa maassa. Yhtiön pääkonttori toimii Södertäljessä, Ruotsissa. Scania-konsernin henkilöstömäärä on noin 49 000 henkilöä. Yhtiön tuotteita ovat kuorma-autot, linja-autot sekä moottorit, ja niiden lisäksi Scania tarjoaa laajan valikoiman tuotteisiinsa liittyviä palveluja (Scania 2018a).

SOE on Scania-konsernin myötä myös osa Volkswagen Groupia, joka työllistää maailmanlaajuisesti yli 640 000 henkilöä. Työntekijämäärältään Volkswagen onkin yksi maailman suurimmista yksityisistä työnantajista. Volkswagen Groupin brändeistä tunnetuimpia ovat Volkswagen, Audi, Seat ja Skoda, sekä Scania ja MAN. Groupiin kuuluu myös moottoripyörävalmistaja Ducati sekä luksusautomerkit kuten Bentley, Lamborghini ja Bugatti. (Volkswagen 2018.)

2.2 Scanian tarjoamia työkaluja

Hyppäys perheomisteisesta yhtiöstä osaksi kansainvälistä konsernia on vaatinut sekä yritykseltä että konsernilta paljon. Kevättalvella 2018 SOE liitettiin Scanian maailmanlaajuiseen tietoverkkoon. Sähköpostiosoitteet muutettiin muotoon etunimi.sukunimi@scania.com, ja käyttäjille annettiin uudet tunnukset Scanian verkkoon.

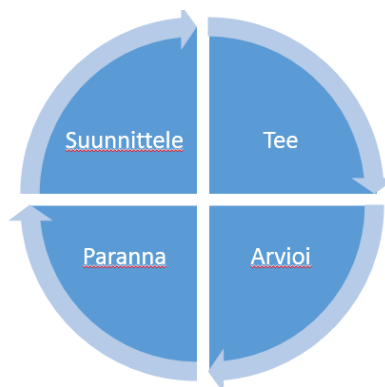
Scanialla on käytössä maailmanlaajuisesti omia järjestelmiä työmenetelmien ja henkilöstön ohjaamiseen ja hallintaan. Seuraavassa esitellään SOE:ssa käytössä olevia järjestelmistä SPS, MyCompass ja SHE.

SPS

Scanialla on oma Scania Production System (SPS), joka on yksinkertaistettuna Scanian tapa toimia. SPS:ää kuvataan usein talon muodossa, ”Scania-talona”.

SPS on Scanian oma versio Toyota Production Systemistä. Japanilainen Toyota alkoi jo 1940-luvun lopulla kehittää tuotannon sosio-tekniistä järjestelmää, joka oli kokoelma erilaisia ajatusmalleja, teemoja ja tekniikoita. Järjestelmä pyrkii jatkuvaan parantamiseen ja turhan hukkatyön poistamiseen (Toyota 2018). Japanilaisten kehittämää järjestelmää käytetään nykyään laajasti autoteollisuudessa ympäri maailmaa.

Jatkuva parantaminen on systemaattista ja jatkuvaa toimintaa, jossa edetään vähän kerrallaan. Toimintaa voidaan kuvata Demingin PDCA-ympyrällä. Lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista plan, do, check ja act, ja sen kehitti 1940-luvulla amerikkalainen W. Edwards Deming mentorinsa Walter Shewhartin idean pohjalta (Deming 2018). Demingin mukaan yksilöiden osaamista organisaatiossa voidaan hyödyntää täysin vain, jos prosessit ovat kunnossa. Käytännössä se merkitsee organisaatiolle panostamista toimintoketjujen suunnitteluun ja toteutukseen. PDCA-ympyrä on päättymätön prosessi, jonka tuloksena syntyy uutta tietoa. Toiminnan kehittäminen lähtee suunnittelusta, jolloin pohditaan tarvittavia resursseja. Toteutusvaiheessa nähdään, tapahtuuko se mihin pyritään. Seuraavassa vaiheessa tehtyä toimintaa ja siitä syntynyttä tulosta arvioidaan. Kun mahdolliset puutteet on tunnistettu ja korjattu, uusi toimintatapa voidaan ottaa käyttöön. (Sarala & Sarala 1998, 99 - 101.) Nelivaiheinen prosessi on esitetty kuviossa 2.

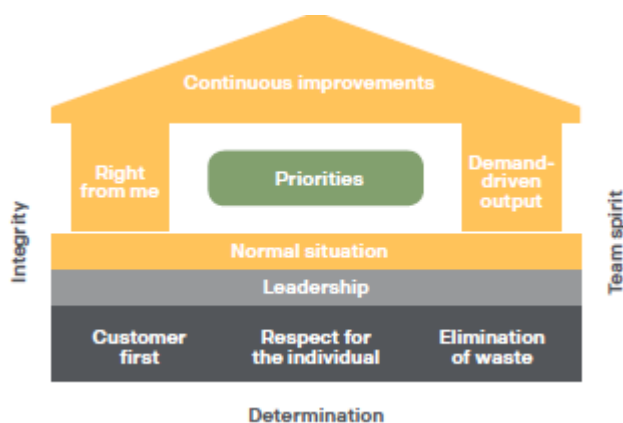


KUVIO 2. Nelivaiheinen PDCA-ympyrä (Sarala ym. 1998, Deminigiä mukaillen).

Scanian järjestelmässä Scania-talo sisältää konsernin arvot sekä työmenetelmät ja -standardit. Keskeinen toiminta-ajatus on toiminnan jatkuva parantaminen ja kehittäminen. Scaniassa SPS otettiin käyttöön vuonna 1996. SPS:n mukaan tuotanto perustuu standardisoidulle työlle ja jatkuvalla parantamisella. Johtajuus käsitetään enemmän valmentamiseksi ja läsnäoloksi kuin perinteiseksi edestä päin johtamiseksi. Olennaisena

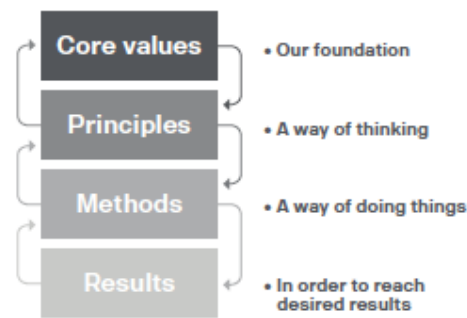
osana on hukan (waste) vähentäminen kaikessa toiminnassa, oli kyse sitten materiasta tai ajasta. SPS:n avulla saavutetaan korkeampaa tuottavuutta ja laatua. Samalla henkilöstö on sitoutunut yritykseen, ja poissaolot sekä työvoiman vaihtuvuus vähenee.

Nyt yli 20 vuotta myöhemmin puhutaan Scania Waystä, Scanian tavasta toimia, joka on jatkumoa alkuperäiselle Scania-talolle. Edelleen SPS-järjestelmää kuvataan talon muodossa (Kuvio 3), ja se perustuu Scanian ydinarvoihin.



KUVIO 3. Scania SPS kuvattuna Scania-talona (Scania 2018b).

Scanian arvoihin kuuluu edelleen alkuperäiset kivijalan elementit eli asiakkaan tarpeet, yksilön kunnioitus sekä hukan pienentäminen. Uusiksi arvoiksi on nostettu päättäväisyys, tinkimättömyys sekä tiimihengen luominen. (Scania 2018c.) Scania Way -ajattelumallissa toiminnan perusta muodostuu yrityksen perusarvoista kuvion 4 mukaan.



KUVIO 4. Scania Way – ajattelumalli (Scania 2018c).

Arvot luovat perustan, minkä pohjalta luodaan toiminnan periaatteet eli ajattelutapa. Ajattelu ohjaa asioiden tekemistä eli ajattelumallissa menetelmiä. Arvot, ajattelu ja tekeminen johdattavat kohta kohdalta toivottuun lopputulokseen.

SPS:ää on pilotoitu yhdessä tiimissä SOE:n tuotannossa. Lisäksi johtoryhmä, taloushallinto ja SHE-organisaatio ovat osallistuneet Scania Way -koulutukseen.

MyCompass

Oman osaamisen kehittäminen on jokaisen työntekijän paras tae pysyä mukana nykyisillä työmarkkinoilla. Myös organisaatiolle oppiminen on kilpailuetu, joka lisää yrityksen kilpailukykyä. Oppiva organisaatio pyrkii edistämään henkilöstön osaamista yhdistämällä oppimista ja työn näkökulmaa. (Borgman & Packalén 2002, 144 - 145.)

Helakorven (2015) mukaan

Oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky luoda, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaiseksi.

Organisaatioissa täydennys- ja ammattitaitoa ylläpitävät koulutukset ovat siirtymässä verkkoympäristöön, koska silloin ne eivät ole sidoksissa aikaan tai paikkaan (Anteroinen 2016). SOE:ssa otettiin kesällä 2017 käyttöön Scanian koulutusjärjestelmä, MyCompass. Se on nettipohjainen

Scanian oma koulutusportaali, jolla hallinnoidaan koulutuksia, ja jossa voidaan käydä verkkokursseja, vaikkapa suomenkielisinä. Se on yhdistelmä e-learningia eli digitaalista osaamisen kehittämistä ja perinteistä koulutusta, jossa digitaalinen viestintäteknologia on alusta pedagogisille oppimis- ja opetusmenetelmille (Alamäki & Luukkonen 2002, 15).

MyCompass sisältää eri organisaatioille erilaisia kurssiluetteloita, joihin työntekijällä on pääsy oman organisaationsa perusteella. Jokaiselle scanialaiselle on annettu henkilökohtaiset tunnukset ja pääsy MyCompassiin. Esimiehet näkevät portaalista myös alaistensa käymät koulutukset, ja he voivat suunnitella ja hallinnoida tarvittavia lisäkoulutuksia. MyCompassissa on tiettyjä yhtäläisyyksiä Sympa HR -järjestelmän kanssa, mm. koulutusseurannan osalta.

Henkilöiden pääsy MyCompass-ohjelmaan helpottui SOE:n siirryttyä Scanian tietoverkkoon. Aiemmin ohjelman löytyminen Scanian kotisivuilta sekä ohjelmaan kirjautuminen oli hankalampaa, mutta nyt se on helposti löydettävissä Scanian InLine-sivuilta.

SHE

Työturvallisuuslain mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla:

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8.1 §.)

SHE eli Safety, Health and Environment on Scanian systemaattinen tapa käsitellä työturvallisuus- ja ympäristöasioita. SOE:ssa on perustettu helmikuussa 2018 hallintojohtajan vetämä SHE-organisaatio, johon kuuluu ympäristöinsinööri, työsuojelupäällikkö ja kaksi kehittäjää. SHE:n myötä on käynnistetty välittömästi erilaisia hankkeita liittyen turvalliseen työn

tekemiseen ja työympäristöön, riskiarviointeihin, päästöjen ja jätteiden vähentämiseen, energian säästöön jne.

Työympäristön kehittämisessä tarvitaan sekä yrityksen johdon että koko henkilöstön sitoutumista. Työturvallisuuskulttuuri heijastaa yrityksen arvoja sekä asenteita, ja sen pitäisi olla integroituna yrityksen organisaatiokulttuuriin, jolloin turvallisuuteen liittyvät arvot korostavat työturvallisuutta ja aitoa sitoutumista asiaan. Jokainen yrityksessä työskentelevä ottaa vastuuta omasta työskentelystään ja omalta osaltaan tekee turvallisuutta edistäviä ratkaisuja. (Jarmas 2017, 33.)

Jokainen Scanian yksikkö määrittelee omat prioriteettinsa, luo omat turvallisuustavoitteensa ja ottaa käyttöön omat tapansa niin, että jokaisella työntekijällä on mahdollisimman turvallinen työpaikka. Scania-konsernin toimesta toimipisteissä tehdään vuosittain auditointeja, ja toimipisteiden turvallisuuskehitystä seurataan tarkasti.

2.3 HR

HR:stä (Human Resources) puhutaan kun tarkoitetaan henkilöstöasioiden hoitoa yleisesti. Se voi myös tarkoittaa sitä asiantuntijaorganisaatiota, joka vastaa henkilöstöasioista. HR:n osa-alueita voivat olla mm. henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, henkilöstön kehittäminen, palkkahallinto, henkilöstöohjaus, henkilöstöpalvelut ja hyvinvointi sekä tiedottaminen (Laine 2007, 24 - 26). Perinteisen erillisen asiantuntijaroolin sijaan HR:ää tulisikin pitää yrityksen strategisena osaamisalueena ja arjen esimiestyön tukijana (Tuomi & Sumkin 2012). HR on palvellut perinteisesti ensisijaisesti yrityksen omaa henkilöstöä, mutta muuttuvassa maailmassa se ei enää riitä. HR:stä täytyy löytyä kykyä muuttaa toimintatapoja ketterämpään suuntaan ja pyrkiä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen organisaation johdon kanssa.

SOE:n HR-tiimi on osa yrityksen taloushallintoa. HR-tiimiin kuuluu henkilöstöpäällikkönä toimiva hallintojohtaja ja HR-assistentti.

Hallintojohtaja on myös operatiivisen johtoryhmän jäsen, joten HR-asioita käsitellään aktiivisesti myös johtoryhmätasolla.

Henkilöstöjohtaminen

SOE:ssa tehdään vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat, jotka toimivat henkilöstösuunnittelun ja -johtamisen perustana.

Henkilöstöjohtamisen (Human Resource Management, HRM) roolia pidetään nykyään yhtenä yrityksen menestystekijänä. Se palvelee yrityksen strategisia päämääriä ja auttaa siten myös tuloksen teossa ja lisää työelämän laatua. Osaava ja sitoutunut henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, josta asiantuntijaorganisaatiot saavat tuloksensa. (Schmidt & Vanhala 2010, 7.)

Viime vuosikymmenenä on lanseerattu teoreettinen käsite inhimillinen pääoma. Siihen luetaan kuuluvaksi yksilön osaaminen, kyvyt, terveys ja arvot. Nämä osatekijät yhdessä mahdollistavat organisaatioiden toiminnan ja menestymisen (Viitala, Järnlström & Uotila 2014, 5).

Informaatioteknologia on vaikuttanut henkilöstöjohtamiseen niin, että erilaisten henkilöstötietojärjestelmien myötä sitä on siirretty enemmän esimiesten hoidettavaksi. Viitalan ym. (2014, 5) mukaan erilaisten HRM-ohjelmien käyttö ei ole aivan ongelmaton. Haasteita syntyy esimerkiksi käyttöoikeusrajoitteista, ohjelmistokustannuksista ja tietoturvaongelmista.

Osaamisen kehittäminen on olennaista organisaation menestymiselle. Jo työ itsessään ja työskentely työpaikalla kehittävät osaamista. Lisäksi osaamista voidaan kehittää koulutuksilla, valmennuksilla, perehdytyksellä ja opastuksella. Oppimista tukevat myös kehityskeskustelut, erilaiset projektit, verkostot, ekskursiot tai urapolut. Osaamisen kehittämisessä tulee organisaatiossa olla ennakoiva ote, sen tulee olla johdettua ja tavoitteet konkretisoituja. Jokainen on viime kädessä vastuussa omasta osaamisen kehittämisestään. (Työterveyslaitos 2017a.)

Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtamiseen kuuluu yrityksen tekemät strategiset toimenpiteet, joilla hallitaan työkykyongelmien aiheuttamia henkilöstöriskejä. Oikeilla toimilla ja käytännön työkaluilla voidaan vaikuttaa sairauspoissaoloihin ja mahdollisesti estää ennenaikaiset työkyvyttömyyseläkötymiset (Työterveyslaitos 2017b).

Työkykyjohtaminen edellyttää ajan tasalla olevaa tietoa todellisista kustannuksista. Tekemätön työ aiheuttaa ennen kaikkea kustannuksia yritykselle. Kustannukset muodostuvat sairauspoissaoloista aiheutuvista kustannuksista, työkyvyttömyyseläkemaksuista, lakisääteisen tapaturmavakuutuksen maksuista sekä työterveyshuollon kustannuksista. Nämä kustannukset vaihtelevat suuresti yrityksittäin (Aura & Ahonen 2016, 104).

SOE:ssa pyritään monin tavoin ylläpitämään henkilöstön työkykyä. Yhtiö tukee omaehtoisia liikuntaharrastuksia ja virkistäytymistä osallistumalla henkilöstön liikuntaseteleiden hankintaan sekä tukemalla puulaakirheilua. SHE-toiminnalla pyritään tekemään työpaikasta ja -ympäristöstä mahdollisimman turvallinen ja terveellinen. Mikäli turvallisuuspuutteita tms. havaitaan, asiaan puututaan välittömästi.

SOE:ssa on käynnissä SOE:n, Okeroisten Työterveyden ja työeläkevakuutusyhtiö Elon yhteinen ergonomiaprojekti, joka osaltaan tähtää turvallisen ja ergonomisesti oikean työpaikan luomiseen. Projekti käynnistettiin kartoittamalla nykytilannetta Okeroisten Työterveyden tekemällä lomakekyselyllä. Kyselystä tehtiin yhteenveto, jonka perusteella löydettiin kehityskohteita. Yhtenä projektin osana esimerkiksi työfysioterapeutti on tehnyt omia havaintojaan videoimalla työntekoa eri työpisteissä. Videoita analysoimalla hän on voinut puuttua virheellisiin työasentoihin ja antanut vinkkejä hyvään työergonomiaan.

SOE noudattaa kaikessa toiminnassaan tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmaa, joka on laadittu yhteistyössä henkilöstön

edustajien kanssa. Monikulttuurisessa työpaikassa kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti, ja kaikenlaiseen syrjintään on ehdoton nollatoleranssi.

Varhainen tuki

Varhaisen tuen mallissa työnantaja reagoi tiettyihin hälytysmerkkeihin työntekijän poissaoloissa. Laukaiseva tekijä voi olla myös työterveys-huollon löydös tai ongelma työntekijän työssä suoriutumisen. (Aura ym. 2016, 144.) SOE:ssa hälytysrajoina on työntekijän viisi sairauslomajaksoa rullaavan 12 kuukauden aikana tai yksittäinen, yli 10 päivän yhtäjaksoinen sairauspoissaolo. Myös tietyt ICD 10 -tautiluokituksen mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöön viittaavat syykoodit ylittävät hälytysrajan.

Riskiryhmiin kuuluvien henkilöiden mahdollisimman aikaisella löytämisellä ja tukemisella voidaan ehkäistä pitkiä sairauspoissaoloja. Lyhyissä sairauspoissaoloissa esimiehen aktiivisella otteella on merkittävä osa työstä tai työyhteisöstä johtuvien poissaolojen hallinnassa (Aura ym. 2016, 129).

Työkyvyn ongelmiin kannattaa puuttua nopeasti, ja SOE:ssa varhaisen tuen (VaTu) prosessi käynnistyy esimiehen keskustelulla alaisen kanssa. Usein impulssi varhaisen tuen käynnistämiseksi saadaan HR:stä, jossa ylläpidetään sairauspoissaoloseurantaa. SOE:ssa VaTu-keskustelun tukena on lomake, johon esimies yhdessä alaisen kanssa kirjaa mahdolliset toimenpiteet tilanteen parantamiseksi. Myös jatko-seurantatapa kirjataan lomakkeelle. Keskustelussa pyritään aidosti hakemaan ratkaisua tilanteeseen, ja tarvittaessa sovitaan yhteydenotosta työterveyteen. Sovitut toimenpiteet vahvistetaan molempien osapuolten allekirjoituksin.

Työkykyneuvottelu ja työjärjestelyt

Sairausloman pitkittyessä voidaan käydä Kelan ohjeen mukainen kolmikantaneuvottelu, jossa mukana on työntekijän ja esimiehen lisäksi myös työterveyden edustaja. Työkykyneuvottelussa keskustellaan työntekijän mahdollisuuksista jatkaa nykyisessä työssä sekä työpaikan

mahdollisuuksista tehdä muutoksia työnkuvaan työntekijän työhön paluun helpottamiseksi. (Kela 2017.) Työntekijällä itsellään on usein näkemys oman työkykynsä parantamiseksi, joten työntekijää kannattaa kuunnella ja neuvotella työjärjestelyjen vaihtoehtoista (Ahola 2011, 51).

Osatyökykyisellä työntekijällä on mahdollisuus esimerkiksi osallistua työkokeiluun tai osa-aikaiseen työskentelyyn osasairauspäivärahan tuella. Osittainenkin työskentely on kaikille osapuolille parempi ratkaisu kuin kokoaikainen pitkä sairauspoissaolo (Aura ym. 2016, 132).

Kela maksaa sairauspäivärahaa enintään 300 päivää. Mikäli sairaus jatkuu, työeläkeyhtiöt voivat maksaa kuntoutusrahaa tai määräaikaista työkyvyttömyyseläkettä. Tavoitteena on ammatillisen kuntoutuksen avulla löytää keinot, jotta työntekijä voisi vammasta tai sairaudesta huolimatta jatkaa työskentelyä.

Koulutussuunnitelma

Sertifioidut laatujärjestelmät edellyttävät, että yrityksellä on käytössään menetelmät, joilla seurataan resurssien suunnittelua ja henkilöstön ammattitaitoa niin, että yritys saavuttaisi laatutavoitteensa (Moisio & Tuominen 2008, 59).

Laki yhteistoiminnasta yrityksistä (334/2007, 2 §) määrittelee, että yli 20 henkeä työllistävien yritysten tulee laatia vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Suunnitelmaa tarvitaan henkilöstön ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 16 §). Laadinnassa on otettava huomioon mahdolliset yrityksen ennakoitavissa olevat toiminnan muutokset, joilla on vaikutusta henkilöstön määrään, rakenteeseen tai ammatilliseen osaamiseen. Esimerkkinä voidaan mainita muutokset tuotannossa ja palvelurakenteessa tai työn uudelleen järjestelyt. Suunnitelman tulisi sisältää arviot henkilörakenteesta ja -määristä sekä periaatteet erilaisten työsuhdemuotojen, kuten osa- tai määräaikaisten työsuhteiden käytöstä. Suunnitelmaan on kirjattava myös työkyvyttömyysuhan alaisten ja

ikäntyvien työntekijöiden työkykyä ja työmarkkinakelpoisuutta edistävien toimien periaatteet sekä arvio henkilöstön ammattiosaamisesta ja mahdollisista tulevista osaamistarpeista. (Havula ym. 2017, 209 - 210).

Moisio ym. (2008, 66 - 67) kannustaa suunnittelemaan koulutukset tehokkaasti ja ammattitaitoisesti sekä arvioimaan koulutuksen tehokkuutta ja saavutettua hyötyä. SOE:ssa koulutusseuranta ylläpidetään henkilöstötietojärjestelmässä ja mahdollisesti jatkossa myös MyCompass-järjestelmässä. Koulutusseurantaan kirjataan myös monet luvanvaraiset korttikoulutukset ja niiden voimassaoloaika. SOE:ssa tällaisia ovat mm. kuljettajapätevyys- sekä ensiapu-, työturvallisuus- ja tulityökortit.

Koulutusseuranta voidaan hyödyntää työnantajan vaatiessa koulutusvähennystä verotuksessa. Elinkeinotulon verottamisesta (360/1968) annetun lain 56 pykälän mukaan työnantaja voi vähentää koulutussuunnitelmaan perustuvia työntekijän koulutusmenoja kolmen työpäivän edestä verotuksessaan jos:

1) koulutus kestää yhtäjaksoisesti vähintään tunnin;

2) työnantaja maksaa koulutuksen ajalta työntekijälle palkkaa; ja

3) työntekijän palkkauskustannuksiin ei ole verovuonna myönnetty julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain [\(916/2012\) 7 luvun 1 §:ssä](#) tarkoitettua palkkatukea.

Koulutuspäivänä pidetään päivää, jona koulutuksen kesto on ollut vähintään kuusi tuntia. Koulutuspäivä voi muodostua myös useasta koulutuksesta tai koulutusjaksosta, joiden yhteenlaskettu kesto verovuonna on vähintään kuusi tuntia. (Laki elinkeinotuen verottamisesta 360/1968, 56 §.)

Laskennallinen koulutusmenovähennys otettiin käyttöön vuoden 2014 alussa kannustamaan yrityksiä lisäämään henkilöstönsä osaamista. Koulutusvähennyksen lisäksi työnantaja saa vähentää verotuksessaan myös todelliset koulutusmenot.

2.4 Henkilöstötietojärjestelmä Sympa HR

Henkilöstötietojärjestelmä tai lyhyemmin HR-järjestelmä on henkilöstöhallinnon hallinnoima järjestelmä, joka sisältää tietoa henkilöstöstä, ja josta saadaan vaivattomasti erilaisia raportteja johdon ja esimiesten työn tueksi. Järjestelmästä voidaan käyttää myös lyhenteitä HRMS (Human Resources Management System) tai HRIS (Human Resources Information System) (Väisänen 2013, 9). Myös lyhennettä HCM (Human Capital Management) käytetään.

Henkilöstötietojärjestelmän valinta on yritykselle pitkäaikainen investointi, eikä valittua järjestelmää tule vaihdettua helposti. Kaupallista tarjontaa on markkinoilla runsaasti, joko pelkästään HR-käyttöön suunniteltuja omia kokonaisuuksia tai HR-järjestelmä voi olla esimerkiksi omana moduulina toiminnanohjausjärjestelmässä.

Sympa HR

Sympa Oy on lahtelaislähtöinen ohjelmistotalo, jonka tarjoaa Sympa HR:ksi nimettyä henkilöstötietojärjestelmää pilvipalveluna, jolloin se ei vaadi levytilaa yrityksen omalta palvelimelta. Palvelutyypistä käytetään myös nimitystä SaaS (Software as a Service). Ohjelmiston hankintaan ei tarvita ohjelmistolisenssejä, vaan asiakas maksaa käytöstä palvelumaksuina. SaaS-palvelun hyötyjä ovat mm. palvelinten, tietoverkon ja ohjelmiston tietoturva, säännöllinen varmuuskopiointi, takuu käytettävyydelle ja automaattiset ohjelmapäivitykset.

Sympa HR:ssä on periaatteessa kolme käyttäjätasoa: HR, esimies ja käyttäjä. Ohjelman ideana on, että yritys voi itse räätälöidä ohjelmaa helposti omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Työntekijällä on katseluoikeus omiin henkilökortille tallennettuihin tietoihinsa. Hän voi itse täydentää esimerkiksi tutkinto- ja koulutustietojaan tai muuttaa pankkiyhteystietojaan. Esimiehillä on näkymä oman tiimensä jäseniin, ja henkilöstöhallinnolla kaikkiin henkilöihin. HR:llä ja esimiehillä on erilaiset näkymät kun alaisilla. Esimerkiksi HR näkee sairauspoissaoloseurannan, mutta esimiehet ja

alaiset eivät. Näin arkaluonteiset tiedot pysyvät turvassa. Sympa tietosuojaan kuuluu, että jokaisella käyttäjällä on omat henkilökohtaiset tunnukset ja salasanat.

Ohjelma on tarkoitettu henkilö- ja työsuhdetietojen, palkkatietojen, poissaolojen, lomien ym. nopeaan ja helppoon hallintaan. Lisäksi siinä on mallit esim. kehityskeskustelun tueksi. Sympa HR muokataan kullekin organisaatiolle juuri sen tarpeiden mukaiseksi. (Sympa 2017.) Ohjelma mahdollistaa, että organisaation ajantasaiset henkilöstötiedot löytyvät yhdestä paikasta vaivattomasti. Käytännössä HR-ohjelmasta löytyy työsuhteen koko elinkaari aina rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen saakka. Työntekijöiden henkilötietoja näkevät vain nimetyt henkilöt, eli periaatteessa vain HR ja kyseinen esimies. Ohjelmassa erilaisten raporttien luonti käy helposti, ja niiden hallinnointi on vaivatonta.

SOE:ssa Sympa HR -ohjelma ehdittiin ottaa käyttöön Lahden Autokori Oy:n aikana, joten osa henkilöstöstä on ehtinyt käyttää ohjelmaa ennen Lahden Autokorin konkurssia. Sympasta oli yrityksessä hyvät kokemukset, joten henkilöstötietojärjestelmän hankinnan tullessa ajankohtaiseksi päätettiin SOE:lle hankkia Sympa HR eikä muita vaihtoehtoja tarvinnut harkita. Sympa HR:ää hankittaessa päätettiin samalla, että Autokorin aikaisia tietoja ei enää hyödynnetä, vaan perustietojen siirto aloitettiin ihan alusta.

2.4.1 Sympa HR:n käyttöönotto

Sympa HR:n käyttöönottoprojektiin varattiin runsaasti aikaa. SOE:n hallituksen näytettyä projektille vihreää valoa käynnistettiin suunnitteluprojekti. Aloitukseen ja suunnitteluun (start up), määrittelylle ja toteutukselle (build up), käyttöönotolle (wrap up) ja projektin päättämiseksi (go live!) varattiin aikaa huhtikuusta heinäkuuhun 2015.

Määrittely- ja toteutusvaiheessa SOE:ssa päätettiin, mitä moduuleita HR-järjestelmään otetaan mukaan ja mitä jätetään pois. Järjestelmä mahdollistaa, että pääkäyttäjä voi aktivoida tuolloin poisjätettyjä osioita

käyttöön tarvittaessa myöhemmin. Sympan nimeämä projektinvetäjä ja SOE:sta valittu ohjausryhmä tapasivat säännöllisesti workshopeissa, joissa käytiin läpi suunnittelun ja toteutuksen vaiheita. Projektin puolivälissä mukaan kutsuttiin palavereihin myös palkanlaskennan edustajat palkkajärjestelmäintegraation suunnitteluun. Palkanlaskennan avulla Sympa HR:ään siirrettiin työntekijöiden perustiedot palkkaohjelmasta.

Sympa-ohjelman käyttöönottoa SOE Busproduction Finland Oy:ssä on tuettu järjestämällä kaksi koulutustilaisuutta esimiehille. Ensimmäinen koulutus järjestettiin ennen lomakautta kesällä 2015, vaikka ohjelma ei ollut vielä aivan valmis käyttöönottoon. Tuolloin kouluttajana toimi Sympan kouluttaja. Toinen koulutus järjestettiin HR-tiimin vetämänä syksyllä 2017 ja se oli tarkoitettu lähinnä uusille esimiehille. Järjestetyissä koulutuksissa käytettiin Sympan toimittamaa koulutusaineistoa.

HR-tiimin jäsenet ovat saaneet Sympan pääkäyttäjäkoulutuksen ja he ovat tarvittaessa auttaneet ja tukeneet esimiehiä ohjelman käytössä.

2.4.2 Sympa HR päivittäisessä käytössä

Sympa HR -järjestelmää tarvitaan ison työntekijämäärän hallinnoimiseen. SOE:n palkanlaskenta on ulkoistettu, joten aiemmin ennen järjestelmän käyttöön ottoa piti henkilölistat ja henkilöstöön liittyvät raportit pyytää palkanlaskijalta. Päivittäisessä käytössä HR-ohjelmasta on todellista ja konkreettista hyötyä.

Sympa HR:ssä ylläpidetään tietoa henkilön palkkamuuoksista. Esimies ei voi yksinään päättää palkan muuttamisesta. Osaston päällikkö tekee korotusehdotuksen erilliselle palkkamuuoslomakkeelle, jonka toimitusjohtajan hyväksyy. Vasta tämän jälkeen HR voi hyväksyä Sympa HR:ssä palkkamuuoksen.

HR-järjestelmässä on mahdollisuus ylläpitää henkilöiden osaamisprofiileja. Osaamisprofiilien tarkoituksena on ylläpitää tiimien osaamistasoa

yksittäisten henkilöiden osaamisprofiilien kautta. SOE käyttää Scanian mallin mukaista viisiportaista asteikkoa, jossa numero 1 on alin taso eli henkilö tarvitsee koulutusta ja numero 5 korkein taso eli henkilö on kyseisen osaamisen osalta täysin ammattilainen tai kouluttaja. Tällä hetkellä vain osalle tiimeistä on osaamisprofiilit tehty valmiiksi.

Uusi työntekijä

Uutta työntekijää palkattaessa HR vastaa uusien henkilöiden perustamisesta Sympa-järjestelmään. Ohjelma luo automaattisesti uuden henkilön numeron uudelle työntekijälle. Henkilötietueen perustamiseen tarvitaan vain työntekijän nimi ja esimiestieto. Muut tiedot voidaan täydentää myöhemmin, esimerkiksi työsopimuksen teon yhteydessä.

Kun henkilönumero on perustettu Sympa HR:ään, esimies tai vaihtoehtoisesti HR täydentää järjestelmään tarvittavat henkilötiedot, jotka saadaan työntekijältä itseltään. Samalla täydennetään palkkatiedot sekä organisaatitiedot osasto- ja tiiminumeroineen. Uuden työntekijän koeaika on tavallisesti enintään kuusi kuukautta tai määräaikaisissa sopimuksissa enintään puolet määräaikaisen työsuhteen pituudesta, kuitenkin tällöinkin maksimissaan kuusi kuukautta. Sympa HR:ssä on mahdollisuus pyytää ohjelmaa lähettämään esimiehelle muistutusviesti asiasta noin kuukausi ennen koeajan päättymistä. Kun kaikki tarvittavat tiedot on tallennettu järjestelmään, voidaan esimerkiksi aiemmin mainittu työsopimus tulostaa allekirjoitusta varten.

Perehdyttäminen

Uuden henkilön tullessa yritykseen hänelle järjestetään perehdytys. Perehdytys on lyhyen ajan kestävää opastamista työpaikan tapoihin ja itse työn tekemiseen (Borgman ym. 2002, 120). Sympa HR:stä löytyy tarvittavista perehdytystoimista perehdytysuunnitelmamalli. SOE:n perehdytysohjelman mukaan uudelle työntekijälle kerrotaan perustiedot yrityksestä, esitellään sen arvot ja toimintaperiaatteet sekä organisaatio ja yrityksen rakenne. Perehdytysuunnitelmassa on myös omat osiot

työsuhteasioille, työterveyshuollolle, työturvallisuudelle, koulutusasioille sekä päivittäisille käytännön asioille. Esimiehet seuraavat, että perehdytysuunnitelmaa noudatetaan, sillä uuden työntekijän hyvä perehdytys nopeuttaa hänen sopeutumista organisaation ja työyhteisön motivoituneeksi jäseneksi.

Samana Sympa HR:n luomaa henkilönumeroa käytetään myös työajan-seurannassa, jossa käytössä on erillinen Esmikko-järjestelmä. Työsuhteen päättyttyä HR passivoi henkilönumeron Sympa HR:ään, mutta henkilön tietoja ei poisteta. Näin esimerkiksi työtodistuksen tekeminen onnistuu vielä vuosia työsuhteen päättymisen jälkeen. Työsopimuslain mukaan työnantajalla on velvollisuus antaa työntekijälle kirjallinen työtodistus, jos työsuhteen päättymisestä on alle 10 vuotta. Jos aikaa on kulunut enemmän kuin 10 vuotta, työsuhteen kestosta ja laadusta tarvitsee antaa todistus vain, jos työnantaja voi sen tehdä ilman kohtuutonta haittaa. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Jo kertaalleen luotuja ja sittemmin passivoituja henkilötietoja voidaan aktivoida uudelleen käyttöön. Näin tehdään esimerkiksi kun aiemmin yrityksessä työskennellyt palaa takaisin yritykseen töihin. Esimerkkinä voidaan mainita kesätyöntekijät.

EU-tietosuoja-asetuksen nykyistä tiukemmat henkilötietojen tietosuojavaatimukset ja asetuksen voimaantulo 25.5.2018 on huomioitu Sympa HR:ssä. Sympa:n järjestelmät on rakennettu niin, että turhat tiedot poistetaan automaattisesti eivätkä ne ole yksittäisen henkilön muistamisen varassa (Anteroinen 2018, 21).

Vuokratyövoima ja harjoittelijat

SOE:ssa tuotantotahti vaihtelee tilauskannan mukaan, ja yrityksessä käytetään vuokratyövoimaa tuotantohuippuja tasaamaan. Henkilöstöpalveluyritys toimii vuokratyöntekijöiden työnantajana ja henkilötietojen rekisterinpitäjänä. Käyttäjäyrityksenä SOE:lla ei ole tarvetta taltioida vuokratyöhenkilöiden henkilötietoja HR-järjestelmään.

Käyttäjäyrityksenä SOE käyttää kuitenkin vuokratyöntekijään työnantajan työjohto-oikeutta eli valvoo ja ohjaa työntekijän työsuoritusta (Havula ym. 2017, 265). Tämän vuoksi vuokratyöntekijät liitetään mukaan SOE:n Esmikko-työaikaseurantaan. Työaikaseurantajärjestelmään riittää henkilötiedoksi henkilön nimi sekä tieto käytettävästä vuokrapalveluyrityksestä. Työsopimuslain 1 luvun 7 pykälän 3 momentin mukaan

työnantajan siirtäessä työntekijän tämän suostumuksella toisen yrityksen (käyttäjäyritys) käyttöön käyttäjäyritykselle siirtyvät oikeus johtaa ja valvoa työntekoa sekä ne työnantajalle säädetyt velvollisuudet, jotka liittyvät välittömästi työn tekemiseen ja sen järjestelyihin. Käyttäjäyrityksen on toimitettava työntekijän työnantajalle ne tiedot, jotka työnantaja tarvitsee velvollisuuksiensa täyttämiseksi. (Työsopimuslaki 55/2001.)

Käytännössä SOE siis johtaa ja valvoo vuokratyöntekijöiden työtekoa sekä toimittaa vuokrahenkilön työaikatiedot vuokrapalveluyrityksille kaksi kertaa kuukaudessa palkanmaksua varten.

SOE:ssa harjoittelee usein ammattiopiskelijoita työssäoppimisjaksoilla. Koska he eivät ole työsuhteessa SOE:een nähden, heitä ei myöskään käsitellä Sympa-järjestelmässä.

2.4.3 HR ja palkanlaskenta

SOE Busproduction Finland Oy:n HR-tiimi on osa yrityksen taloushallintoa. HR-tiimiin kuuluu hallintojohtaja-henkilöstöpäällikkö sekä HR-assistentti.

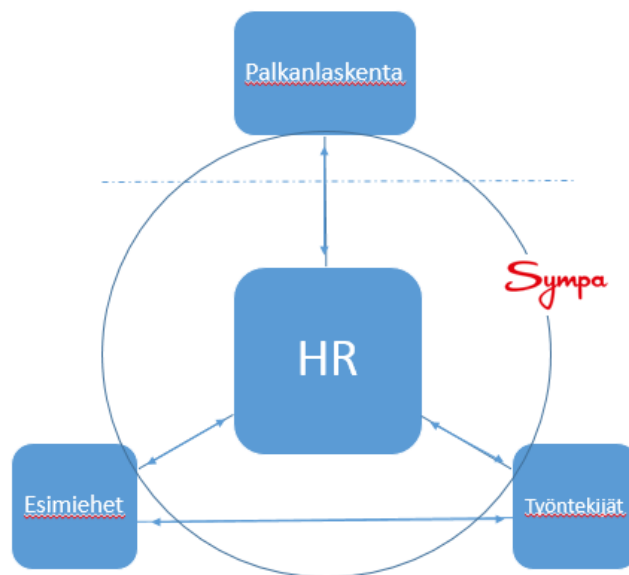
HR-assistentti toimii sekä Sympa HR -järjestelmän että Esmikko-työajanseurannan pääkäyttäjänä. Hän perustaa uudet henkilöt Esmikkoon ja luovuttaa heille kulkukortit, tagit, päivittäistä työajan seurantaa varten. Niillä hoidetaan myös kulunvalvontaa eli ne toimivat sähköisinä portti- ja oviavaimina. Tägeilla leimataan työn alkaessa sisääntuloleimaus ja työpäivän päätyttyä ulosleimaus. Esmikko-järjestelmään leimataan myös palkanmaksuun vaikuttavat ylityöt ja poissaolot. Tarvittaessa esimiehet tai HR-assistentti voivat korjata tai lisätä puuttuvia leimauksia.

Sekä toimihenkilöiden että tuntipalkkaisten työntekijöiden palkanmaksu perustuu Esmikkoon tehtyihin työaikaleimauksiin. Esmikosta ajettu tiedostot palkkakauden työaikaleimauksista toimitetaan palkanlaskijalle palkanlaskentaa varten. HR-assistentti vastaa siitä, että tarkistettut ja hyväksytyt tunti tiedot siirtyvät ajallaan palkanlaskentaan tai vuokratyöntekijöiden kohdalla vuokratyöpalveluyritykselle.

SOE:n palkanlaskenta on ulkoistettu ulkopuolisen tilitoimiston palkka- palvelulle. Tilitoimistossa kaksi palkanlaskijaa hoitaa SOE:n palkan- laskentaa, toinen kuukausipalkkoja ja toinen tuntipalkkoja. Sympa- ohjelmasta on liittymä tilitoimistoon niin, että Sympa HR:ään lisätyt tai muutetut tiedot siirtyvät sähköisesti tilitoimiston palkanlaskijan tietoon. Näin esimerkiksi luottamuksellisia palkkatietoja ei tarvitse erikseen ilmoittaa palkanlaskentaan, vaan tiedot siirtyvät automaattisesti ja luotettavasti Sympa-järjestelmästä heti kun ne on sinne tallennettu. Käytännössä Sympa HR siirtää tiedot yön aikana, ja ne ovat seuraavana päivänä sisään ajettavissa tilitoimistossa.

Vastaavasti palkanlaskija ylläpitää esimerkiksi sairauspoissaoloseurantaa henkilötasolla ja siirtää tiedot Sympa-järjestelmään SOE:n HR-tiimille tiedoksi. Tieto siis siirtyy vaivattomasti ja tietoturvallisesti SOE:n ja tilitoimiston välillä, mikä osaltaan takaa turvallisen tiedonsiirron myös EU:n tietosuojasetuksen mukaisesti.

Kuviossa 5 kuvataan henkilöstötietojärjestelmän toiminta- aluetta SOE:ssa. HR-tiimi on keskiössä toimien pääkäyttäjänä ja vastaten tietojen oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta. HR-tiimillä on pääsy sekä esimiesten että työntekijöiden henkilötietoihin. Esimerkiksi esimiesten muuttamat tai lisäämät henkilötiedot siirtyvät HR:n vahvistuskuittauksen jälkeen Sympa HR:stä ulkopuoliselle palkanlaskijalle.



KUVIO 5. SOE:n henkilöstöjärjestelmän toiminta-alue.

Sympa-järjestelmän käyttöönotto on tehnyt henkilötietojen siirtämisestä SOE:n ja palkanlaskennan välillä turvallisempaa ja varmempaa kun henkilötietoja ei tarvitse enää lähettää suojaamattomassa sähköpostissa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

3.1 Haastattelu metodina

Empiiristä tutkimusta tehtäessä tutkija valitsee sopivan metodin. Metodia valitessa pohditaan tarkkaan, saavutetaanko sillä haluttu tarkkuus ja luotettavuus. Haastattelu on yleisin tapa kerätä tietoa. Sen etuna on suora vuorovaikutus tutkijan ja haastateltavan välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2015a, 34.) Haastatteluksi kutsutaan tiedonkeruutapaa, jossa haastateltavalta kysellään mielipidettä tutkittavasta asiasta, ja jossa vastaus saadaan puheena. Haastattelulla on päämäärä, ja sillä pyritään informaation keräämiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015b, 41.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on esimiesten osaamisen nykyinen taso ohjelman käytössä. Yrityksessä ei ole aiemmin tutkittu, miksi esimiehet eivät ole käyttäneet henkilöstötietojärjestelmää siinä laajuudessa kuin olisi toivottu. Haastattelemalla eri tiimien esimiehiä pyrittiin saamaan kokonaiskuva Sympa-järjestelmän käytön laajuudesta.

3.2 Haastattelujen käytännön toteutus

Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina. Haastattelujen kulku noudatti puolistrukturoitua runkoa, jossa kaikille haastateltaville asetettiin samat kysymykset, joihin nämä saivat vapaasti vastata (Hirsjärvi ym. 2015b, 47).

Haastatteluja tekemällä kerätään valitusta aiheesta riittävä aineisto, jonka perusteella voidaan tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2015b, 66). Teemahaastattelut tavallisesti nauhoitetaan. Siten saadaan kaikki olennaiset asiat ja seikat tallennettua. Nauhoitetut haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan tekstimuotoiseksi tiedostoksi. Litteraatio mahdollistaa aineiston selaamisen ja analysoinnin helpommin kuin pelkkiä nauhoja kuuntelemalla. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 319.)

Tutkimusta varten haastateltiin neljää esimiestä logistiikasta ja tuotannosta. Logistiikkaan kuuluu osto- ja kotiinkutsutoiminnot, varastointi,

tavaroiden siirrot sekä jälkimarkkinointiin kuuluva varaosamyynti. Tuotantoon luetaan bussien kokoonpanotiimit, osavalmistus, tarkastus ja laitoshuolto. Kun haastateltavat valittiin sekä logistiikasta että valmistuksesta, saatiin kattava näyte koko tehtaan esimiehistä.

Haastattelut suoritettiin anonyymeina yksilöhaastatteluina työpaikalla marraskuussa 2017. Haastateltaville esitettiin haastattelukutsu henkilökohtaisesti, ja sovittiin haastattelun ajankohdasta. Sopivan ajankohdan löytäminen työpäivän aikana oli haasteellista. Esimiehet osallistuvat tuotannon ns. pulsseihin aamulla, päivällä ja iltapäivällä. Pulssit ovat tuotannon palaverieja, joissa tarkistetaan tuotannon aikatauluissa pysyminen sekä resurssien riittävyys kolme kertaa päivässä. Esimiesten tarkkaan aikataulutetun päiväohjelman vuoksi kukin haastattelu pyrittiin viemään läpi puolessa tunnissa.

Sovitut haastatteluajankohdat vahvistettiin sähköpostitse lähetetyillä kalenterikutsuilla. Avokonttori ei sopinut haastattelu paikaksi, vaan häiriöttömän tilanteen luomiseksi varattiin yrityksen neuvotteluhuone. Jokainen haastattelu nauhoitettiin matkapuhelimen äänitystoiminnolla, ja haastattelujen jälkeen nauhoitteet purettiin eli litteroitiin. Litteroinnissa käytettiin apuna VLC Media Player -ohjelmaa, jonka avulla puheen nopeutta voitiin hidastaa ja näin helpottaa kirjoitustyötä. Esimiehet esiintyvät tutkimuksessa anonyymisti, ja heidät nimettiin haastattelujärjestyksessä esimies 1, esimies 2 jne. Jokaisella tutkimukseen osallistuneella esimiehellä on useampi alainen, ja heidän vetämänsä tiimit tekevät erityyppisiä töitä.

Litterointi tehtiin mahdollisimman tarkasti sanasta sanaan. Alkuperäiset nauhoitukset tallennettiin tietokoneen ulkoiselle levyasemalle.

3.3 Haastatteluteemat

Haastatteluteemat keskittyivät esimiesten mielipiteisiin ja kokemuksiin Sympa HR -henkilöstötietojärjestelmän käytöstä.

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa, että tutkimusmenetelmällä pystytään tutkimaan juuri sitä, mitä aiotaan tutkia (Hirsjärvi ym. 2015b, 231). Tähän päästään ilmiön tarkalla ja oikealla kuvauksella.

Haastattelussa tutkittiin esimiesten käsityksiä henkilöstötietojärjestelmän käytöstä seuraavista aiheista:

- käyttökokemus
- saatu koulutus ohjelman käyttöön
- käyttäjätuki
- raportointi
- henkilörekisteri ja yksityisyyden suojaaminen
- osaamisprofiilit
- tietojen muuttaminen ohjelmaan
- hyväksymiskäytäntö
- odotukset ohjelman hyödyntämisestä.

Haastattelua varten laadittiin teemaa noudatteleva haastattelurunko pää- ja apukysymyksineen. Haastattelurungon avulla haastatteliija varmistui, että kaikki oleelliset kysymykset tuli käytyä läpi. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, joihin jokainen haastateltava sai vapaasti kertoa oman kantansa. Haastattelurunko on liitteessä 1.

Saatua aineistoa analysoimalla saatiin vastauksia, miten Sympa-ohjelmaa käytetään ja mitä siltä odotetaan. Tutkimustiedon perusteella HR:n tukitoimia voidaan suunnata niihin aihealueisiin, joissa esimiehet kokevat olevan haasteita tai koulutustarpeita.

3.4 Tulokset

Tutkimuksessa selvitettiin SOE:n esimiesten kokemuksia Sympa HR -ohjelman käytöstä sekä odotuksia ohjelman hyödyntämisestä tulevaisuudessa haastatteleamalla neljää esimiesasemassa toimivaa toimihenkilöä. Esimiehet valittiin yrityksen tuotannosta ja logistiikasta.

Ennen haastattelua luotiin haastattelurunko, jonka mukaan puoli-strukturoidut kysymykset esitettiin haastateltaville. Marraskuussa 2017 suoritettut haastattelut nauhoitettiin, ja nauhoitteet litteroitiin sanatarkasti.

Haastattelut suoritettiin anonyymisti. Jokaisella haastatteluun pyydetyllä esimiehellä on useita alaisia, ja heidän vetämänsä tiimit tekevät erityyppisiä töitä. Tutkimuksessa esimiehet nimettiin numeroilla 1 - 4. Ensimmäiseksi haastateltu sai numeron yksi, seuraava numeron kaksi jne.

Esimiesten kokemukset ohjelman käytöstä

Esimiesten kokemukset Sympa HR:n käytöstä vaihtelivat. Puolet haastatelluista oli käyttänyt ohjelmaa jo Lahden Autokorin aikana. Heillä oli myös pidempi työhistoria esimiestöistä, lähemmäs 10 vuotta. Sympa HR:ää implementoitaessa HR ja Sympan kouluttaja järjestivät käyttäjäkoulutusta. Haastatelluista esimiehistä kolme neljästä oli osallistunut koulutukseen. Koulutuksen ajalle sattuneen työmatkan vuoksi neljäs esimies ei ollut päässyt koulutukseen.

Mitä on oppinut, niin on itseoppimalla. Mä muistan, et siitä oli koulutus, mutta mä olin silloin jossain reissussa (Esimies 3, 2017).

Koulutuksen puute ei osoittautunut kynnyskysymyksesi, jos esimiehellä oli motivaatiota ohjelman käyttämiseen. Sympa HR -ohjelmaa käytti aktiivisesti puolet haastatelluista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yksi esimies ei ollut käyttänyt ohjelmaa lainkaan koulutuksen jälkeen, koska ei ollut tuntenut tarvetta käytölle.

Ohjelman käyttöliittymää kuvattiin erilaiseksi, ja sen käyttöä aluksi hieman hankalaksi. Näin asiaa kuvasi eräs ohjelmaa aktiivisesti käyttävistä esimiehistä:

Aluks oli se käyttöliittymä siinä vähän outo tai erikoinen verrattuna ihan normaali vaikka Windows-käyttöliittymään mut kyl sen oppi sitten, ja mun mielestä se on vähän parantunutki, mitä se nykyään on siitä mitä se aluks oli. Nimenomaan se ulkoasu ... tai sanotaan näin et se ohjaa enemmän oikeeseen paikkaan. (Esimies 3, 2017).

Nykyinen Sympa HR:n käyttöliittymä koettiin käyttäjäystävällisemmäksi ja enemmän käyttäjää ohjaavaksi kuin aikaisempi versio, eikä sitä pidetty vaikeana käyttää. Kesällä 2015 järjestetyn koulutuksen jälkeen ohjelman toimittaja on päivittänyt Sympa HR:n ulkoasua ja muuttanut lomakepohjia, ja ohjelma on nyt käyttäjäystävällisempi ja selkeämpi käyttää.

Käyttäjätukea ongelmatilanteissa oli saatu pyydettäessä HR-tiimiltä. Ne esimiehet, jotka olivat rohkaistuneet ohjelman käytössä, totesivat kerta kerralta käytön olevan helpompaa:

Kun sen kerran on tehnyt vaikka uuden työsuhteen sinne ni kyl ne sit muistaa, et mistä ne (henkilötiedot) muutetaankin (Esimies 3, 2017).

Sympa-järjestelmän raportointitoiminnot eivät olleet tuttuja työvälaineitä kenellekään haastateltavista. Eräs heistä kertoi Sympa HR:n raportointitoiminnoista, että

En ole vielä käyttänyt, mutta varmaan tulee vielä aika, jolloin tarvitsen jotain dataa sieltä (Esimies 4, 2017).

Raportointitoiminnot eivät siis olleet vielä esimiesten hallussa, mutta tulevaisuudessa uskottiin niitä käytettävän. Kolmas haastateltava kertoi muun muassa, että

Tällä hetkellä en käytä, mutta jatkossa tuun nimenomaan käyttää tähän tavallaan kompetenssiin liittyen (Esimies 3, 2017).

Raportit koetaan selkeästi HR:n ja johdon työvälaineiksi, eivätkä esimiehet tunteneet tarvetta perehtyä niihin lähemmin.

Tietosuojaus ja muutoksien hyväksyntä

Lainsäädäntö, mm. henkilötietolaki ja tuleva EU:n tietosuoja-asetus ohjaavat yksilön yksityisyyden suojaamista. Sympa-järjestelmässä esimiehet pääsevät katsomaan vain omiaan sekä omien alaistensa tietoja. HR:n näkymä on laajempi kuin esimiesten esimerkiksi sairauspoissaoloseurannan osalta. Näin arkaluonteiset tiedot pysyvät

turvassa. Sympa tietosuojaan kuuluu, että jokaisella on omat henkilökohtaiset tunnukset ja salasanat.

Ensimmäinen esimies kuvaili Sympa HR:n käyttöä seuraavasti kysyttäessä onko käyttö turvallista tietosuojan kannalta:

No kyllä mun mielestä on, kun jokaisella on omat tunnukset ja omat alaiset siellä näkyvissä niin ei sinne kyllä kukaan muu ulkopuolinen pääse, muuta kun tietysti pääkäyttäjä (Esimies 1, 2017)

Toinen esimies kertoi samasta asiasta näin:

Ja kirjautumistiedot on käsittääkseni vaan minun hallussa, koska ne on minun henkilökohtaiset tunnukset, niin siinä mielessä ne ovat suojassa (Esimies 4, 2017).

Haastatellut esimiehet kokivat, että Sympa HR on turvallinen tapa säilyttää henkilötietoja. Alastensa tietoja esimiehet eivät ole juurikaan muuttaneet Sympa-järjestelmään, vaikka sitä ei koettukaan hankalaksi. Sen sijaan hyväksymiskäytäntöä pidettiin hieman byrokraattisena. SOE:n järjestelmässä HR hyväksyy viime kädessä kaikki henkilötietoihin tehdyt lisäykset tai muutokset. Palkka-asioissa koettiin hyväksi, että esimies ei yksistään voi palkkoja muuttaa, vaan siihen tarvitaan HR:n hyväksyntä.

Esimiehet kaipasivat nykyistä laajempia muutosoikeuksia Sympa-ohjelmassa. Eräs heistä oli yrittänyt muuttaa tietoja, mutta ei ollut onnistunut siinä:

Yritin kyllä, mutta se kaatui siihen, että minulla ei ollut riittäviä valtuuksia siihen.

--No, toivomuksena olis se, että mulle tulis riittävät oikeudet tehdä tarvittavia muokkauksia niihin profiileihin. (Esimies 4, 2017.)

Esimies 3 sen sijaan piti hyväksymiskäytäntöä hyvänä:

Musta se on oikeestaan ihan hyvä et siel on vähintään kahet silmäparit sitten kattomassa ja hyväksymässä ettei se oo yhen ihmisen takana pelkästään. Siinä tulee jonkunlainen varmistus, että se on prosessin mukaan tehty. Ettei sinne yksittäinen ihminen pääse pelkästään

muuttamaan. (Esimies 3, 2017.)

Esimiehillä ei näyttänyt olevan selvää kuvaa siitä, mihin heidän muutosoikeutensa riittivät Sympa HR:ssä.

Odotukset Sympa HR:n käytöstä

Kysyttäessä mitä odotuksia esimiehillä on Sympa HR:n hyödyntämisessä esille nostettiin osaamisprofiilit. Osaamisprofiilit olivat kaikille tuttuja, mutta enemminkin paperisina versioina. Osalle SOE:n tiimeistä on Sympa-ohjelmaan lisätty Scanian mallin mukaiset osaamisprofiilit henkilöittäin, mutta kaikille sitä ei ole vielä tehty. Osaamisprofiileista eräs esimies totesi, että

Nythän meillä on vaan niin kuin paperisena tää osaamismatriisi, että tottakai siellähän se pitäisi olla, mistä olis helpompi katsella (Esimies 2, 2017).

Toinen esimies ei vielä tuntenut tarvetta viedä osaamisia HR-järjestelmään, mutta hän näki sille tarvetta tulevaisuudessa:

Tulee kyllä aika, jolloin se tieto olis hyödyllistä (Esimies 4, 2017).

Myös koulutusseurantaa haluttiin, ja erityisesti tietoa erilaisten korttien tai lupien voimassaolosta toivottiin näkyville Sympa-ohjelmaan. SOE:ssa tällaisia ovat mm. kuljettajapätevyys- sekä ensiapu-, työturvallisuus- ja tulityökortit. Esimerkiksi laatuauditoinneissa auditoijilla on tapana tiedustella voimassa olevia lupapätevyyskysymyksiä, ja viimeisimmän, voimassaolevan tiedon löytäminen on koettu joskus hankalaksi. Koulutusseurantaa toivottiin mm. näin:

Että me saatais vielä noi meidän kaikki koulutukset ja luvanvaraiset koulutukset sinne ja sitte jos järjestelmästä saatais automaattisesti tieto et nyt on menossa esimerkiksi tulityökortti tai joku muu lupa vanhaks ni esimies sais siitä tiedon... Meil on työsuojeluvaltuutetulla yhenlaista listaa ja sitte on HR-päälliköllä yhenlaista listaa ja et sais yhteen paikkaan ne, koska niitä aina tarvitaan. Niitä kysytään sitten meidän ISO-auditoinnissa (Esimies 3, 2017).

HR-tiimi seuraa organisaation sairauspoissaoloja ja tarpeen mukaan antaa impulssin VaTu-keskustelujen pitämiseksi. Eräs esimiehistä oli työnsä puolesta lähemmin tutustunut SPS-järjestelmään, ja hän kaipasi näkyvämpää seuranta- ja sairauspoissaoloille. Sairauspoissaoloprosentti lasketaan nyt toimihenkilöille ja työntekijöille erikseen, mutta ei tiimikohtaisesti.

Scanian Production Systemin myötä tähän niihin [sairauspoissaoloihin] pitäisi saada jotku seuranta- ja tilastot tälle tiimille, missä näkyy tiimien sairauspoissaolot. Joo se pitäisi olla niiku julkista, että mikä on eri tiimien sairauspoissaoloprosentti (Esimies 2, 2017).

3.5 Tutkimustulokset HR:n kannalta

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli miten esimiesten käytännön osaaminen vaikutti Sympa HR -henkilöstötietojärjestelmän hyödyntämiseen. Osaamisen tasolla oli selvä yhteys järjestelmän käyttöön ja hyödyntämiseen. Jos osaamisen taso oli alhainen, ei ohjelmaa hyödynnetty lainkaan. Samoin jos ohjelman käytön hyödyt eivät olleet avautuneet, ei sitä tullut myöskään käytettyä.

Alakysymyksiä tutkittiin, mitä odotuksia esimiehillä oli ohjelman hyödyntämisestä, ja miten tätä hyödynnettävyyttä voitiin edistää jatkossa.

Esimiesten vastauksissa hyödynnettävyys liittyi organisaatiossa tärkeisiin asioihin kuten koulutusseurantaan, osaamisprofiileihin ja sairauspoissaoloseurantaan. Nämä asiat kun saataisiin ajan tasalle ja esimiesten saataville, esimiehet voisivat hyödyntää HR-ohjelmaa päivittäisessä johtamistyössään.

Koulutusseurannan tehostaminen

Haastatteluissa tuli voimakkaasti esille tarve löytää sopiva säilytyspaikka luvanvaraisten luvulle ja niiden voimassaoloajoille. HR on tallentanut ilmoitetut luvat ja niiden voimassaoloajat Sympa-järjestelmään, mutta haasteena on ollut saada tieto ajantasaisista korttikoulutuksista

koulutukseen osallistujilta tai heidän esimiehiltään. Useimmista työpaikalla järjestetyistä korttikoulutuksista osallistujien nimet on saatu tallennettua Sympa HR:ään, mutta sen sijaan muualla koulutettavista kuljettajapätevyyksistä tai vastaavista tieto tulee vain satunnaisesti.

Scanian koulutusportaali MyCompass toimii myös koulutusseurantana, mutta vain siinä tapauksessa, että koulutukset järjestetään tai varataan sen kautta. Yrityksessä pitäisikin päättää pian, kumpaan ohjelmaan koulutusseuranta keskitetään, sillä kahden järjestelmän ylläpito koulutusseurannassa on työlästä ja turhaa. Myös systemaattiseen koulutusseurantaan tulisi luoda käytäntö, jota kaikki noudattaisivat.

Yrityksen laatiman koulutussuunnitelman lisäksi tarvitaan tehokas ja systemaattinen koulutusseuranta. Koska koulutuksia ei järjestetä keskitetysti, koulutusseurantatiedon eteenpäin vieminen on jäänyt esimiesten tai koulutettavien itsensä varaan. Koulutusseurantaan voitaisiin kehittää palautelomake, jolla koulutukseen osallistunut voisi arvioida koulutuksen hyödyllisyyttä. Esimiehen hyväksynnän jälkeen lomakkeen tiedot voitaisiin viedä Sympa-ohjelmaan. Näin koulutukseen osallistunut voisi itse vaikuttaa siihen, mitä tietoa koulutuksesta tallennettaisiin Sympa HR:ssä.

Sympa HR -koulutus

Sympa HR on verrattain helppokäyttöinen ohjelma, jota oppii käyttämään lyhyen perehdytyksen jälkeen. HR voisi jatkossa organisoida pienissä ryhmissä tunnin tai parin koulutusta halukkaille. Koulutusten järjestämisessä haasteena on kuitenkin aikataulujen yhteensovittaminen ja sopivan koulutustilan sekä -välineiden saatavuus. Koulutukseen tarvitaan oma tietokone, että ohjelmaa pääsee itse kokeilemaan käytännössä. Teoreettisella opiskelulla ei Sympa HR:n idea avaudu.

Osaamisprofiilit

Olemassa olevan osaamisen kartoitusta tulisi jatkaa ja saada osaamisprofiilit Sympa-ohjelmaan kaikkien työntekijöiden osalta. Näin mahdolliset puutteet osaamisissa saataisiin korjattua. Osaamismatriiseista näkyy tiimin jäsenten pätevyudet, ja näin ollen niitä voitaisiin hyödyntää niin työn kierrossa kuin henkilökohtaisen urapolun suunnittelussa.

Osaksi Scania-maailmaa

Mikäli Sympa HR olisi otettu käyttöön heti tehtaan siirryttyä Scaniale keväällä 2014, ohjelman käyttö olisi varmasti laajempaa. Nyt muutaman vuoden katkos käytössä siirryttäessä Lahden Autokorista Scanian yksiköksi on tehnyt tehtävänsä, ja ohjelman käytön aktivoimiseen tarvitaan sysäys HR:n toimesta.

SOE Busproduction Finland Oy:n alkuajan sopeutumisjakso Scania-konsernissa on takana, ja konsernin taholta tulee koko ajan kehotuksia ottaa uusia Scanian järjestelmiä käyttöön myös Lahden tehtaalla. Hyppäys perheomisteisesta paikallisesta bussitehtaasta osaksi Scania-konsernia ja sitä myötä jäseneksi maailmanlaajuiseen Volkswagen Groupiin on vaatinut henkilöstöltä valtavia ponnistuksia viime vuosina. Osittain sen takia vain paikallisesti käytettävä Sympa HR -henkilöstötietojärjestelmä on jäänyt vähäiselle käytölle muiden järjestelmien ajaessa tärkeysjärjestyksessä Sympa HR:n ohi.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus

Validiteetti

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu yleensä tarkoituksella poimittuun näytteeseen. Se ei ole siis tilastollisesti yleistettävissä. Tutkimuksen validiteetilla otetaan kantaa siihen, onko tutkimus pätevä ja onko saadut tulokset tai tutkijan tekemät päätelmät luotettavia ja valideja, oikeita. Validiteetilla arvioidaan kuinka hyvin tutkimuksen tulos vastaa

tutkimukselle alun perin asetettuja päämääriä. Usein käytetään lajeja sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäisessä validiteetissa merkitys on tulkinnan sisäisessä loogisuudessa, ja ulkoisessa validiteetissa puolestaan tarkastellaan tulkinnan yleistettävyyttä (Koskinen ym. 2005, 254).

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia esimiesten käytännön HR-järjestelmäosaamisen vaikutusta siihen, miten he käyttävät HR-järjestelmää päivittäisessä johtamistyössään. Kysymysrunko muodostettiin niin, että esimiehillä oli riittävästi aikaa vastata kysymyksiin haastattelulle annetun aikaikkunan puitteissa. Henkilökohtaisella teemahaastattelulla saatiin mielipiteitä ja vastauksia, ja tutkija pystyi tarvittaessa haastattelun kuluessa vielä pyytämään tarkennusta haastateltavan vastauksiin. Haastattelutilanne koettiin aitona vuorovaikutustilanteena. Tutkimuksen validiteettia lisää myös mahdollisuus tutkimuksen toistettavuudesta, mikä on olennainen vaatimus tieteellisessä tutkimuksessa.

Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti ilmaisee, kuinka luotettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Vastaajien vastaukset olivat aitoja, eikä niiden laatua ole tarpeen kyseenalaistaa, joten reliabiliteetin voidaan katsoa koskevan paremminkin, kuinka luotettavasti tutkija on analysoinut saatua aineistoa. Haastatteluista tehtiin sanatarkka litterointi. Litterointiin käytettiin aikaa, jotta kaikki vivahteet, hymähdykset ym. saatiin tarkasti dokumentoitua. Kirjallinen dokumentti mahdollistaa, että haastatteluihin voidaan tarvittaessa palata myöhemmin.

Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa tutkimuksen suorittamisesta tehty tarkka raportointi. Raporttiin on tarkasti kuvattu ja perusteltu, miten tutkimus on tehty, varmistuen samalla, että käytössä olevaa aineistoa on hyödynnetty mahdollisimman tarkkaan. Kuvauksen perusteella samalla varmistetaan, että vastaavanlainen tutkimus on toistettavissa.

Tutkijan oma asema yrityksen HR-assistenttina ja Sympa HR:n pääkäyttäjänä ei ole voinut olla vaikuttamatta tutkimuksen tulokseen.

Organisaation toimintaympäristön ja esimiesten tunteminen entuudestaan on ollut tutkijalle etu. Tutkija tuntee HR-ohjelman, ja tietää sen edut päivittäisessä työssä. Esimiesten haastattelutilanteet olivat luontevia ja luottamuksellisia, ja haastateltavat pystyivät luottamaan, että heidän henkilöllisyytensä pysyy vain tutkijan tiedossa. Toisaalta haastateltavat tiesivät tutkijan olevan ohjelman pääkäyttäjä, joten HR:n roolia ei haastatteluissa ehkä siitä syystä kritisoitu. Organisaation ulkopuolinen tutkija olisi mahdollisesti saanut erilaisia vastauksia HR:n roolista ja sen antamasta tuesta, kuin mitä tässä tutkimuksessa nyt saatiin.

Tutkimuksessa saadut tulokset eivät ole yleistettävissä. Sen sijaan ne kuvasivat tutkimushetken nykytilaa, mihin tutkimuksella pyrittiinkin.

3.7 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyö oli neljän esimiehen näkemys Sympa HR -järjestelmästä ja sen hyödynnettävyydestä. Tutkimusta tehdessä nousi esille monta kiinnostavaa asiaa. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi tutkia, miten toukokuussa 2018 voimaan astuva EU:n tietosuoja-asetus muuttaa yrityksen henkilötietojen käsittelyä nykyhetkeen verrattuna. Aihe sopisi hyvin uudeksi opinnäytetyön aiheeksi ja samalla jatkotutkimuksesi tälle työlle.

4 YHTEENVETO

Opinnäytetyö tehtiin SOE Busproduction Finland Oy:lle, ja sen avulla haluttiin selvittää, miten esimiesten käytännön HR-järjestelmäosaaminen vaikuttaa Sympa HR -henkilöstötietojärjestelmän hyödyntämiseen. Lisäksi haluttiin tutkia, mitä odotuksia esimiehillä on Sympa HR:n hyödyntämisestä ja miten jatkossa ohjelman hyödynnettävyyttä voitaisiin edistää.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Työn tietoperusta muodostui alan kirjallisuuden, henkilötietojen käyttöä rajaavien lakien ja asetusten sekä opinnäytetyön tekijän pitkän työkokemuksen tuoman ammattitaidon pohjalta. Teoriaosuudessa tutustuttiin kohdeyrityksen henkilöstövoimavarojen hallintaan. Henkilökuntaa pidetään yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Perinteisen erillisen asiantuntijaroolin sijaan HR:ää tulisi pitää yrityksen strategisena osaamisalueena ja arjen esimiestyön tukijana.

SOE on osa Scania-konsernia. Scanialla on monia laajoja hankkeita, joiden käyttöönotto on sattunut samaan aikaan Sympa-ohjelman käyttöönoton kanssa. Organisaatiolla on haasteita omaksua uusia järjestelmiä ja työmenetelmiä Scanian vaatimassa tahdissa.

Henkilöstötietojärjestelmä on yrityksille suunnattu henkilö- ja työsuhtetietojen, palkkatietojen, koulutusseurannan ja poissaolojen hallintaan tarkoitettu ohjelma, joka yksinkertaistaa henkilöstöhallintoa ja organisoii HR-prosesseja.

Työn empiriaosuudessa tutkittiin organisaation esimiesten käytännön järjestelmäosaamista ja sen vaikutusta ohjelman hyödyntämiseen. Tutkimuksen mukaan esimiehet käyttivät Sympa-ohjelmaa vähän tai eivät ollenkaan. Esimiesten aktiivinen HR-järjestelmän käyttö vapauttaisi HR:n resursseja muun muassa henkilöstötietojen päivittämisen ja raportoinnin osalta. Ohjelma pidettiin enemmän johdon ja HR:n työvälineenä kuin esimiehen päivittäisenä työkaluna.

Sympa HR -ohjelmalta odotettiin hyödynnettävyyttä koulutusseurannassa, tiimien osaamisia kartoitettaessa sekä poissaoloseurannassa.

Sairauspoissaoloista aiheutuu yritykselle kustannuksia tekemättömän työn vuoksi. Työkykyjohtamiselle pyritään vaikuttamaan sairauspoissaolojen määriin sekä estämään ennenaikaiset siirtymiset työkyvyttömyyseläkkeelle.

Henkilötietojen käsittelyssä etenkin arkaluonteisten tietojen osalta on noudatettava huolellisuutta. Pian voimaan tuleva EU:n tietosuoja-asetus tuo omat vaatimuksensa tietojen tallentamiselle ja säilyttämiselle. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia, miten se muuttaa yrityksen henkilötietojen käsittelyä verrattuna nykyhetkeen.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Ahola, Kirsi. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alamäki, A. & Luukkonen, J. 2002. eLearning. Osaamisen kehittämisen digitaaliset keinot: strategia, sisällöntuotanto, teknologia ja käyttöönotto. Helsinki: Edita.

Anteroinen, S. 2016. Osaamisen kehittäminen on kohtalon kysymys yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kannalta. HR viesti 5, 40 – 45.

Anteroinen, S. 2018. GDPR tuo lisätyötä. HR viesti 1, 18 – 21.

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

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Havula, J., Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhdeopas. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015a. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015b. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jarmas, T. 2017. Työturvallisuuskulttuuri osana organisaation arkea. HR viesti 5, 33.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana - aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Koskinen, S., Alapuranen, L., Arola, M., Heino, A., Lehtonen, L., Ullakonoja, V. & Virta, L. 2008. Työkyvytön? Terveydentilätietojen käsittelystä työelämässä. Helsinki: Edita.

Lahtiluoma, S., Silander, M., Turunen, R. & Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kirjapaja.

Laine, P. 2007. Osaamisen johtaminen ja HRD – tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. Julkaisusarja A – Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö.

Moisio, J. & Tuominen, K. 2008. Toimintajärjestelmän toteuttaminen. Itsearviointin työkirja. Johtamisstandardit – osa 3. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Mossboda, B., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki: WSOYpro.

Sarala, U. & Sarala, A. 1998. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 5. painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Schmidt, T. & Vanhala, S. 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992 - 2009. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Deming. 2018. The W. Edwards Deming Institute [viitattu 4.5.2018].
Saatavissa: <https://deming.org/>.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. EU-asetus henkilötietojen suojasta julkaistu lopullisessa muodossaan [viitattu 13.10.2017]. Saatavissa: <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/2016/05/12/hyoty tieto-a-yrityksille-eu-asetus-henkilotietojen-suojasta-julkaistu-lopullisessa-muodossaan/>.

Helakorpi, S. 2015. Organisaatio ja johtaminen [viitattu 4.5.2018].
Saatavissa: <https://sites.google.com/site/organisaatiojajohtaminen/Oppiva-organisaatio>.

Henkilötietolaki 523/1999. Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990523>.

Kela. 2017. Kun työkyvyttömyys pitkittyy [viitattu 22.10.2017]. Saatavissa:
<http://www.kela.fi/kun-sairaus-pitkittyy>.

Laki elinkeinotulon verottamisesta 360/1968. Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360>.

Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta 916/2012. Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916>.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Saatavissa:
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 24.10.2017].
Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.

Scania. 2018a. Working at Scania [viitattu 1.4.2018]. Saatavissa: <https://www.scania.com/group/en/section/career/working-at-scania/>.

Scania. 2018b. Scania Annual and Sustainability Report 2017 [viitattu 1.4.2018]. Saatavissa: <http://ipaper.ipapercms.dk/Scania/ScaniaGroup/EN/AnnualReport/scania-annual-and-sustainability-report-2017/>.

Scania. 2018c. Code of Conduct [viitattu 1.4.2018]. Saatavissa: <https://www.scania.com/group/en/wp-content/uploads/sites/2/2017/12/scania-code-of-conduct-1.pdf>.

Sympa. 2017. Sympa [viitattu 15.10.2017]. Saatavissa: <http://www.sympa.fi/>.

Tietosuojavaltuutetun toimisto. 2018. Tietosuojasetus ei edellytä entisen kaltaista rekisteri- tai tietosuojaselostetta [viitattu 6.5.2018]. Saatavissa: <http://www.tietosuoja.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/on/05/tietosuojasetuseidellytaentisenkaltaistarekisteri-taitietosuojaselostetta.html>.

Toyota. 2018. Toyota Production System [viitattu 1.5.2018]. Saatavissa: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Almatalent verkkokirjahylly [viitattu 4.5.2018]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/CACBFXGTF#kohta:OSAAMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)TY\(\(d6\)N\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/CACBFXGTF#kohta:OSAAMISEN((20)JA((20)TY((d6)N((20)JOHTAMINEN((20).

Työsopimuslaki 55/2001. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>.

Työterveyslaitos. 2017a. Hyvän johtamisen kriteerit [viitattu 1.10.2017]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>.

Työterveyslaitos. 2017b. Työkykyjohtaminen [viitattu 22.10.2017].

Saatavissa: <https://www.ttl.fi/palvelu/tyokykyjohtaminen/>.

Työturvallisuuskeskus. 2018. Johtaminen ja esimiestyö [viitattu 1.5.2018].

Saatavissa:

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>.

Viitala, R., Järnlström, M. & Uotila, T. 2014. Henkilöjohtamisen työkenttä.

Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden

edessä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302, online [viitattu

7.10.2017]. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf.

Volkswagen. 2018. Annual Report 2017 [viitattu 2.4.2018]. Saatavissa:

<http://annualreport2017.volkswagenag.com/>.

Väisänen, P. 2013. Esimiestyön prosessit henkilötietojärjestelmässä.

Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden opinnäytetyö [viitattu

7.10.2017]. Saatavissa:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67198/Vaisanen_Piia.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

SUULLISET LÄHTEET

Esimies 1. 2017. SOE Busproduction Finland Oy. Haastattelu 15.11.2017.

Esimies 2. 2017. SOE Busproduction Finland Oy. Haastattelu 21.11.2017.

Esimies 3. 2017. SOE Busproduction Finland Oy. Haastattelu 22.11.2017.

Esimies 4. 2017. SOE Busproduction Finland Oy. Haastattelu 23.11.2017.

LIITTEET

Keskustelurunko

Liite 1

LIITE 1

Keskustelurunko

- Kauanko olet toiminut esimiehenä?
- Kokemuksesi Sympa HR -ohjelmasta?
- Olet ollut mukana Sympa-koulutuksessa. Miten kuvailet osaamistasi?
 - Jos ei, miksi?
- Millaista tukea olet saanut ohjelman käytössä?
- Mitä Sympa-ohjelman raportointitoimintoja käytät ja mihin?
- Miten hyödynnät osaamisprofiileja?
- Henkilörekisteri ja yksityisyyden suojaaminen. Miten koet, että Sympa-ohjelmassa on nämä huomioitu?
- Miten esimerkiksi henkilötietojen muuttaminen Sympaan onnistuu?
- Millaisena koet Sympan hyväksymiskäytännöt. Tarvitaanko joka asiaan HR:n hyväksyminen vai riittäisikö esimiehen hyväksyntä?
- Mitä odotuksia sinulla on Sympan hyödyntämisestä jatkossa?