

HR-tietojärjestelmän hankinta

Mira Laakso

28.3.2016



Tekijä(t) Mira Laakso	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi HR-tietojärjestelmän hankinta	Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 16
<p>Tämä opinnäytetyö on toteutustavaltaan produkti, jonka tuloksena syntyy opas HR-tietojärjestelmän hankintaan. Aihe ja toteutustapa lähtivät kirjoittajan omasta mielenkiinnosta ja halusta perehtyä aiheeseen. Opinnäytetyön tuotos eli opas voi myöhemmin palvella kaikkia muita aiheesta kiinnostuneita.</p> <p>Tavoitteena on ollut luoda käytännönläheinen ja selkokielineen opas jokseenkin haasteelliseen työelämän projektiin. HR-tietojärjestelmän hankkijoina kun usein ovat pääasiassa henkilöstöhallinnon asiantuntijat, eivät tekniikan tai projektinhallinnan ammattilaiset. Oppaaseen on pyritty tiivistämään kaikki hankinnan kannalta olennaisin tieto.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen perusta pohjautuu HR-tietojärjestelmille. Ennen niiden käsittelyä käydään kuitenkin lyhyesti läpi keskeisimpiä HR-prosesseja, joiden tehostamiseen HR-tietojärjestelmä hankitaan. HR-prosessit ovat kaikkia niitä henkilöstöjohtamisen toimia, joita jokainen työvoimaa omaava organisaatio tarvitsee.</p> <p>HR-prosessien jälkeen siirrytään itse HR-tietojärjestelmiin. Avataan ensin hieman niiden keskeisimpiä tietoja ja toiminnallisuuksia, sen jälkeen siirrytään itse hankinnan pariin. Kun on kyse hankinnasta, täytyy luonnollisesti käsitellä myös projektijohtamista. Hankinnan jälkeen edetään HR-tietojärjestelmän valintaan.</p> <p>Lopuksi kirjoittaja on koonnut katsauksen muutamaan markkinoilla olevaan ohjelmistotoimittajaan. Tämän osion tarkoituksena on tuoda teoreettista osiota lähemmäs käytäntöä ja ikään kuin konkretisoida se, mitä työssä käsiteltiin. Tarkoituksena ei ole ollut vertailla eri ohjelmistotoimittajia keskenään.</p> <p>Opinnäytetyö eteni ensin kirjallisuuskatsauksella, sen jälkeen teorian kirjoittamisella ja ohjelmistotoimittajien katsauksella. Produkti syntyi valmiin tekstin pohjalta, eräänlaisena tiivistelmänä.</p>	
Asiasanat Tietojärjestelmä, henkilöstöjohtaminen, henkilöstöhallinto	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet	1
1.2	Työn rakenne	2
1.3	Produkti.....	2
2	HR-prosessit	3
2.1	Rekrytointi.....	3
2.1.1	Työvoimatarpeen arviointi ja toimenkuvan määrittäminen	4
2.1.2	Rekrytointistrategia	4
2.1.3	Henkilöarviointi.....	6
2.2	Perehdyttäminen.....	7
2.2.1	Perehdyttämisen suunnittelu	8
2.2.2	Käytännön perehdyttäminen	9
2.3	Henkilöstön kehittäminen ja palkitseminen	10
2.3.1	Ydinosaamisten määrittely	11
2.3.2	Kehittämiskohteiden tunnistaminen	11
2.3.3	Kehityskeskustelut	12
2.3.4	Kehittämisen menetelmät.....	13
2.3.5	Palkitseminen.....	14
2.4	Työhyvinvointi	15
2.5	Palkkahallinto.....	16
3	HR-tietojärjestelmät.....	18
3.1	HR-tietojärjestelmien keskeisimmät tiedot ja toiminnot.....	18
3.2	HR-tietojärjestelmän hankinta	21
3.2.1	Projekti.....	21
3.2.2	Hankinnan onnistuminen.....	24
3.3	Ohjelmistotoimittajan valinta.....	27
3.3.1	Vertailu.....	29
3.3.2	Tarjouspyyntö	30
3.3.3	Tarjousten arviointi.....	32
3.3.4	Jatkoneuvottelut ja valintapäätös	35
3.4	Ohjelmistotoimittajat.....	36
3.4.1	Sympa HR.....	36
3.4.2	Mepco HRM	41
3.4.3	SAP -ratkaisut	43
4	Pohdinta.....	46
	Lähteet	47
	Liitteet.....	51

1 Johdanto

1.1 Työn tavoitteet

Tämän produktimuotoisen opinnäytetyön tavoitteena on luoda käytännönläheinen opas henkilöstöasiantuntijalle HR-tietojärjestelmän hankintaan. Kirjoittaja on saanut inspiraationsa tähän tuotteeseen erityisesti pienistä yrityksistä, joissa henkilöstöhallinto saattaa helposti jäädä muiden toimintojen varjoon ja vastuu sen hoidosta on yhdellä tai muutamalla henkilöllä. Tällöin myös HR-tietojärjestelmä saattaa kokonaan puuttua ja sen hankinta voi olla haasteellista. Tarkoituksena on nyt luoda käytännönläheinen, lukijaystävällinen tietopaketti tueksi HR-tietojärjestelmän valintaan ja hankintaan silloin, kun asialla ovat kokemattomimmat henkilöt ja kun aika ei riitä paksujen oppaiden kahlaamiseen.

Tietojärjestelmän hankinta ei ole projektina sieltä helpommasta päästä; se vaatii aina aikaa ja paneutumista. Valitettavan usein tätä ei kuitenkaan ymmärretä ja hankintaprojektit epäonnistuvat alusta alkaen. Hankintaprojektin tulisi olla huolella suunniteltu kokonaisuus, jossa ovat mukana oikeat, asiantuntevat henkilöt. Kuitenkin suurimmat syyt hankintojen epäonnistumisille löytyvät usein tilaajan toiminnasta. Epäonnistumisen syynä voi olla yksinkertaisesti projektin tärkeyden aliarviointi; tavoitteita ei ole määritelty riittävän tarkasti, riittäviä resursseja ei ole varattu, mukana ei ole tarpeeksi henkilöstöä ja niin edelleen. Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole kuitenkaan tehdä listaa epäonnistumisen vaaratekijöistä, vaan nostaa esille avaimia onnistumiseen.

Työ pohjautuu monipuoliselle kirjallisuudelle ja ammattiaineistolle eri lähteistä. Tähän toteutustapaan kirjoittajan ajoi aito kiinnostus ja halu syventyä aiheeseen. Idea tälle aiheelle kumpusi HR-tietojärjestelmien luennolta, jossa kirjoittaja ymmärsi kuinka ajankohtaisesta aiheesta on kyse. Aiheesta ei myöskään löytynyt huomattavan suurta määrää aiempia opinnäytetöitä. Parhaassa tapauksessa tästä työstä syntyy yleishyödyllinen opas, josta on apua ainakin kokemattomille tietojärjestelmän hankkijoille.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyvän oppaan onkin tarkoitus olla paksuja IT-oppaita lukijaystävällisempi ja erityisesti henkilöstöihmisille suunnatumpi teos HR-tietojärjestelmiä koskien. Oppaassa käydään läpi tietojärjestelmän hankintaa aina valmistelusta valintaan ja käyttöönottoprojektin käynnistämiseen saakka. Opas tarjoaa myös puolueettoman näkökannan, sillä kirjoittajalla ei ole takanaan alan organisaatioita.

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta laajemmasta osa-alueesta. Ensimmäisessä osiossa luodaan katsaus henkilöstöasiantuntijan työhön HR-prosessien kautta. Teoreettinen osuus ei mukaile täysin yleisesti henkilöstöhallinnon prosesseina pidettyjä asioita, vaan se pohjautuu kirjoittajan oman kokemuksen mukaan niille olennaisimmille prosesseille, joita voidaan HR-tietojärjestelmän avulla hoitaa sujuvammin.

Toisessa osiossa perehdytään itse HR-tietojärjestelmiin. Mitä hyötyjä niistä voi olla, milloin ja miten sellainen tulisi hankkia ja mistä? Tämän jälkeen luodaan katsaus muutamaankin markkinoilta poimittuun ohjelmistotoimittajaan, tuoden työssä käsiteltyjä aiheita lähemmäs käytäntöä. Lopuksi kirjoittaja on pohtinut omaa onnistumistaan tässä projektissa.

1.3 Produkti

Tämä opinnäytetyö on produkti, eli toiminnallinen opinnäytetyö. Tämän kaltaisessa opinnäytetyössä tutkimus poikkeaa perinteisestä empiirisestä tutkimuksesta. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimus on enimmäkseen selvityksen tekemistä ja tiedonhankintaa. Työn pohjalta syntyvä produkti perustuu aina vahvasti ammattiteorialle ja sen tuntemukselle. Produkti on kehittämistyö, jonka tuotos voi olla esimerkiksi opas tai kehittämissuunnitelma. (Virtuaali ammattikorkeakoulu.) Tämän opinnäytetyön tapauksessa tuotoksena syntyy opas HR-tietojärjestelmän hankintaan. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa, sillä kirjoittaja koki sen olevan eduksi tässä tapauksessa; tarkoituksena on muodostaa mahdollisimman puolueeton näkemys aiheesta ja sitä myötä opas, joka asettaa kaikki alan toimijat samalle viivalle.

Tiedonhankinnassa on pyritty hyödyntämään runsaasti eri lähteitä, erityisesti ammattikirjallisuuden parista. Kirjoittaja on valinnut lähteensä huolella, jotta tieto olisi mahdollisimman luotettavaa ja ajantasaista. Oman sävöksensä opinnäytetyöhön tuo kirjoittajan oma kiinnostus, kokemus ja näkemykset aiheesta.

Kun kyseessä on produktimuotoinen opinnäytetyö, ei reliabiliteettia ja validiteettia voida arvioida samoin kuin perinteisen tutkimusmuotoisen opinnäytetyön kohdalla. Kuitenkin kirjoittaja on pyrkinyt valinnoillaan vaikuttamaan mahdollisimman paljon työn sisällön luotettavuuteen. Esimerkiksi kirjallisuutta valittaessa kirjoittaja on arvioinut sitä, kuka kyseisen teoksen on kirjoittanut ja millaista tietämystä kirjailijalla on aiheesta. Lähteitä on pyritty löytämään mahdollisimman monipuolisesti, ja niissä on huomioitu myös niiden ajantasaisuus.

2 HR-prosessit

Nykytyöelämässä motivoitunut ja osaava henkilöstö on muodostunut yhä tärkeämmäksi kilpailueduksi. Toimivat sisäiset prosessit ovat avain hyvään taloudelliseen tulokseen. Ensisijaisen vastuun liiketoiminnasta ja henkilöstötoiminnoista kantaa yrityksen johto. Henkilöstöasiantuntijoiden roolina on tukea sekä johtoa että henkilöstöä ja edistää näin liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian kohtaamista. Hyvä henkilöstötyö pohjautuu aina organisaation liiketoimintastrategialle. (Österberg 2005, 13.)

Henkilöstöasiantuntija on siis paitsi henkilöstön edustaja, myös johdon yhteistyökumppani, muutoksen kehittäjä ja hallinnollinen asiantuntija. Henkilöstöasiantuntija rakentaa liiketoimintastrategian kanssa kohtaavaa henkilöstöstrategiaa yhteistyössä johdon kanssa ja edistää siten organisaation tehokkuuden kehittämistä. (Österberg 2005, 14.)

Strategisen kehittämistyön lisäksi henkilöstötyö on ennen kaikkea työtä ihmisten parissa sekä johdon ja henkilöstön yhteistyön rakentamista. Kaiken tämän ohella henkilöstöasiantuntija huolehtii usein myös esimerkiksi palkkahallinnosta sekä HR-prosessien päivittäisistä rutiineista. (Österberg 2005, 14.) Tässä työssä keskitymme erityisesti rutiininomaisimpien henkilöstötyön prosessien tehostamiseen ja tukemiseen HR-tietojärjestelmien avulla.

Kaikki HR-prosessit pohjautuvat henkilöstötyön lisäksi myös esimiestyölle. Käytännön esimiestyöllä on suuri rooli HR-prosessien hoidossa; esimiehet antavat palautetta, motivoivat ja kannustavat, delegoivat työtehtäviä ja vaikuttavat työyhteisön toimivuuteen. Esimiehellä tulee olla paitsi tunneälyä, myös ymmärrystä liiketoiminnasta. Henkilöstöasiantuntija toimii taustalla esimiestyön tukena ja huolehtii siten hyvästä johtamisesta. (Österberg 2005, 100 - 101.)

2.1 Rekrytointi

Jokainen työntekijä on aikanaan tullut rekrytoiduksi. Rekrytointi on siis prosessina sellainen, josta kaikilla työntekijöillä on jonkinlainen käsitys. Rekrytointiprosesseja on kuitenkin laidasta laitaan, organisaatiosta riippuen. Joissakin yrityksissä rekrytointi saattaa olla hyvin nopea prosessi, toisissa taas monivaiheinen, useiden taustaselvitysten, haastattelujen ja soveltuvuustestien prosessi. Lopputulos on kuitenkin sama; uusi työntekijä organisaation palvelukseen. (Markkanen 1999, 12.)

Rekrytoinnilla tarkoitetaan siis yksinkertaistettuna kaikkia niitä toimia, joiden avulla organisaation hankitaan sen tarvitsemat henkilöresurssit. Rekrytoinnit perustuvat usein ennalta

laaditulle henkilöstösuunnitelmalle, joka määrittää, kuinka paljon ja minkälaista henkilöstöä tulevaisuudessa tarvitaan. Kuitenkaan kaikkea ei aina voida ennustaa; yllättäen saattaa ilmaantua esimerkiksi opintovapaita, vanhempainlomia tai yllättäviä irtisanoutumisia. Tämän vuoksi on hyvä olla olemassa selkeät linjat ja suunnitelmat rekrytointiprosessin hoitamisesta. (Kauhanen 2012, 70 - 71.)

2.1.1 Työvoimatarpeen arviointi ja toimenkuvan määrittäminen

Aiemmin tuotiin esille, kuinka henkilöstöjohtamisen tulee pohjautua aina organisaation liiketoimintastrategialle. Sama pätee myös rekrytoinnissa; liiketoiminnan tavoitteet määrittävät sen, millaista henkilöstöä ja osaamista organisaatiossa tarvitaan. Sen vuoksi onkin tärkeää jo ennen rekrytointiprosessin käynnistämistä pohtia todellista työvoiman tarvetta. Onko avoinna oleva työtehtävä sellainen, että sitä ei voida esimerkiksi organisoida nykyisen henkilöstön tehtäväksi? Mikäli vastaus on kyllä, aloitetaan valintakriteerien määrittely. (Viitala 2007, 100 - 101.)

Valintakriteerit voidaan jakaa kolmen eri tason kriteereihin. Ensimmäisenä tulee pohtia organisaatiotason kriteerejä. Tämä on organisaation strategisten päämäärien, kulttuurin ja yleisen ilmapiirin luonteen arviointia. Organisaation luonne asettaa siten omat vaatimuksensa työnhakijalle. Toiseksi keskitytään siihen nimenomaiseen organisaatioyksikköön, johon uutta työntekijää ollaan sijoittamassa. Pohditaan, mitä kyseinen yksikkö työnhakijalta odottaa ja miten hänen tulisi täydentää olemassa olevaa joukkoa. Vasta näiden tasojen kriteerien jälkeen voidaan siirtyä tehtäväkohtaisiin kriteereihin. Tällöin voidaan alkaa pohtia työn sisältöä ja vaatimuksia, tehtävän kehittymistä tulevaisuudessa ja sopivalta hakijalta vaadittavia persoonallisia ja ammatillisia ominaisuuksia. Mahdollisesti sopiva henkilö voi löytyä myös organisaation sisältä. (Viitala 2007, 101.)

Nykyaikainen ilmiö rekrytoinnissa on osaamis- eli kompetenssikartoitusten informaation käyttö. Liiketoimintastrategialle pohjautuvat kompetenssikartoitukset yrityksen prosesseista, yksiköistä ja tehtävistä kertovat, millaiseen osaamiskokonaisuuteen avoinna oleva tehtävä liittyy. Näin pystytään määrittämään paremmin myös tehtävään haettavan henkilön osaamisedellytykset. Tästä johtuen haettavalle henkilölle voidaan asettaa monia yksityiskohtaisia vaatimuksia; aina koulutuksesta ja työkokemuksesta asenteisiin, kiinnostuksen kohteisiin ja persoonallisuuden piirteisiin saakka. (Viitala 2007, 101 - 102.)

2.1.2 Rekrytointistrategia

Onnistuneella rekrytoinnilla on suuri vaikutus organisaation menestykseen pitkällä tähtäimellä. Onnistuneilla rekrytoinneilla säilytetään paitsi yrityksen kilpailukyky, ylläpidetään

myös hyvää työnantajakuva. Sen lisäksi, että virherekrytoinnit ovat yleisesti ottaen ikäviä, ovat ne myös aina kaikkien osapuolten kannalta sekä ajan että rahan haaskausta. (Österberg 2005, 70.)

Organisaation työnantajakuvaan vaikuttaa paitsi olemassa oleva yrityskuva, myös ulkopuolelle näkyvä rekrytointipolitiikka. Yrityksen rekrytointipolitiikasta kertovat esimerkiksi työpaikkailmoitusten luonne ja se, kuinka usein uusia työntekijöitä haetaan. Ei pidä myöskään kyseenalaistaa puskaradion voimaa; tapa, jolla yritys kohtelee nykyisiä työntekijöitään, leviää varsin nopeasti myös työnhakijoiden keskuuteen. Hyvältä ystävältä saatu sisäpiirin tieto on työnantajakuvan muodostamisessa huomattavasti merkittävämpi tekijä kuin yrityksen omalla markkinointiviestinnällä luotu vaikutelma. (Viitala 2007, 104.)

Työnantajakuva voi ja tulee kehittää jatkuvasti. Työnantajakuva on siten helppo kehittää, että se ei välttämättä vaadi erillisiä resursseja; kun asiat organisaation sisällä toimivat, myös ulospäin välittyvä työnantajakuva on positiivinen. Parasta työnantajakuvan kehittämistä on siten organisaation henkilöstöjohtamisen kehittäminen. Tietoa mahdollisista kehittämiskohteista saa luonnollisesti omilta työntekijöiltä tiedustelemalla. Myös lähtöhaastattelut vapaaehtoisesti irtisanoutuvien työntekijöiden kanssa antavat todennäköisesti paljon hyödyllistä tietoa organisaation kehittämiskohteista. (Viitala 2007, 104.)

Itse rekrytointistrategiaa suunniteltaessa on kyse organisaation periaatteellisten toimintatapojen määrittämisestä. Rekrytoinnin suhteen strategisia ratkaisuja ovat esimerkiksi päätökset siitä, mistä ja millaista työvoimaa yritykseen hankitaan. Lisäksi pohditaan myös, mikä työpanos ja osaaminen on välttämätöntä, ja minkä puolestaan voi hankkia ulkopuolisilta toimijoilta. Konkreettisenä esimerkkinä yrityksen rekrytointistrategiasta voidaan mainita esimerkiksi vastavalmistuneiden palkkaaminen heti koulun penkiltä suoraan organisaation palvelukseen. Näin organisaation on helppo kouluttaa työntekijät heti alusta alkaen talon tavoille. Vaihtoehtoisesti taas joissakin organisaatioissa saatetaan luottaa pitkään työkokemukseen ja suosia kokeneempia ammattilaisia. (Viitala 2007, 105.)

Rekrytointistrategiana voi joissakin organisaatioissa olla myös oman henkilöstön suosiminen uusia paikkoja täytettäessä. Näin edistetään organisaation sisäistä urakiertoa ja tarjotaan henkilöstölle etenemismahdollisuuksia. Vaihtoehtoisesti voidaan taas suosia ulkoista rekrytointia, jolloin työntekijä hankitaan aina organisaation ulkopuolelta. Osana rekrytointistrategiaa päätetään myös rekrytoinnin toteutustavat. Toteutustapa voi vaihdella tarpeen ja tilanteen mukaan, ja siksi on syytä määrittää, milloin käytetään mitäkin kanavia ja ketkä rekrytoinnista organisaatiossa vastaavat. Nykypäivänä on myös hyvin yleistä ulkoistaa rekrytointi erilaisille rekrytointipalveluyrityksille. (Viitala 2007, 105.)

Todennäköisesti ulkoistamisen suosio johtuu osittain tämän hetken työmarkkinatilanteesta; työnhakijoita on huomattavan suuri määrä suhteessa avoinna oleviin työpaikkoihin. Tästä johtuen työhakemuksia saattaa tulla jopa tuhansia kappaleita, ja niiden läpikäyminen voi olla haasteellista ilman minkäänlaisia tukitoimintoja. Rekrytoinnin ulkoistaminen ei ole kuitenkaan ainoa vaihtoehto helpottaa hakemusten käsittelyä, vaan myös tehokkaalla HR-tietojärjestelmällä voidaan seuloa hakemuksia vähemmällä työmäärällä.

2.1.3 Henkilöarviointi

Kun hakijoiden joukosta lähdetään etsimään uutta työntekijää, on henkilöarvioinnille hyvä varata riittävästi aikaa ja resursseja. Perinteisen työhakemuksen ja -haastattelun lisäksi henkilöarvioinnissa on käytettävissä useita erilaisia menetelmiä, kuten itsearviointeja, puhelinhaastatteluja, työnäytteitä, testauksia ja kokeita. Jotta osataan käyttää sopivia menetelmiä, tulee pohtia ensinnäkin avoinna olevan tehtävän haasteellisuutta sekä harkitun menetelmän sopivuutta ja kustannuksia. Lisäksi tulee varmistaa, että rekrytointia hoitavat henkilöt tuntevat menetelmän ja osaavat hyödyntää sitä. Myös hakuprosessin aikataulu saattaa asettaa rajoituksia käytettävissä oleville menetelmille. (Viitala 2007, 116.)

Vaikka erilaiset soveltuvuus- ja persoonallisuustestit ovatkin viimeaikoina yleistyneet, on haastattelu edelleen keskeisin osa valintaprosessia. Haastattelut voivat olla täysin avoimia tai vaihtoehtoisesti hyvin pitkälle strukturoituja. Joskus esitetyt kysymykset saatetaan jopa pisteyttää. Haastattelu ei kuitenkaan saa olla tilanne, jossa haastattelija yksin kuulustelee ja puristaa tietoa hakijasta. Hyvä työhaastattelu on kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jossa myös haastateltava pystyy vaikuttamaan keskustelun kulkuun. Haastattelija säilyttää silti tilanteen hallinnan ja johdattelee keskustelua haluamaansa suuntaan. On hyvä muistaa, että haastattelutilanteet rakentavat myös työnantajakuva (Markkanen 1999, 147). Haastattelijoita voi tilanteessa olla yksi tai useampia, mutta haastattelijatkin on syytä valita huolella. Yleensä sopivia haastattelijoita ovat esimerkiksi tuleva esimies sekä yrityksen henkilöstöasiantuntija. (Markkanen 1999, 119; Viitala 2007, 116.)

Mikäli valintaprosessissa käytetään jonkinlaisia soveltuvuus- ja persoonallisuustestejä, tulee niiden olla ennen kaikkea laadukkaita ja asiantuntevien henkilöiden suorittamia. Esimerkiksi persoonallisuustestejä ei saa suorittaa kuin psykologin koulutuksen omaava henkilö. On myös hyvä pitää mielessä, että mikään yksittäinen testi ei yksinään ole ylitse muiden, vaan henkilöarvioinnin on hyvä koostua laajemmasta kokonaisuudesta. Esimerkiksi strukturoidun haastattelun lisäksi voidaan käyttää jonkinlaisia työskentelytyyliä mittaavia simulaatiotehtäviä sekä kykytestejä. Laadukkaasti suoritettu henkilöarviointi antaa hakijallekin kokemuksen reilusta kohtelusta. (Laine 2009.)

2.2 Perehdyttäminen

Kun hakuprosessi on saatu päätökseen, on organisaatiolle yleensä löytynyt uusi työntekijä. Tässä vaiheessa alkaa uuden tulokkaan perehdyttäminen. Kirjoittajan näkemyksen mukaan perehdyttäminen on HR-prosesseista monesti se kaikkein vähimmälle huomiolle jäävä. Perehdyttämisen tärkeyttä ei kuitenkaan tule aliarvioida; huono perehdytys voi pilata muutoin onnistuneen rekrytoinnin.

Perehdyttäminen onkin hyvä nähdä heti rekrytoinnista seuraavana vaiheena; jo haastattelutilanteessa voidaan sivuta sekä työtehtävään soveltumista että perehdyttämistä. Henkilöstöammattilainen pohtiikin usein haastattelutilanteessa jo rekrytoinnin jälkeisiä toimia. Rekrytoinnin yhteydessä uudesta työntekijästä saadaan tärkeää tietoa, joka on syytä välittää eteenpäin kaikille perehdyttämisestä vastaaville. (Kupias & Peltola 2009, 72 - 73.)

Perehdyttämisellä tarkoitetaan käytännössä kaikkia toimia, joiden avulla uusi työntekijä saadaan oppimaan työtehtävänsä ja hänet saadaan osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä. Perehdytys on aina tarpeellista; oli henkilö sitten yrityksen sisältä tehtävään vaihtanut tai kokonaan uusi. Perehdyttämisohjelman laatiminen on yksi keskeisimpiä henkilöstöasiantuntijan tehtäviä. Sen laatimiseen on syytä panostaa, sillä mitä nopeammin perehdytettävä saadaan sisäistämään työtehtävänsä, sitä vähemmän resursseja tarvitaan enää opastukseen. Perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin. Mikäli perehdyttämiseen ei heti varata riittäviä resursseja, on todennäköistä, että aikaa tulee kulumaan virheiden korjaamiseen ja jatkuvaan opastamiseen. Perusteellinen perehdyttäminen palvelee kaikkia osapuolia; uusi työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi osaksi organisaatiota ja sitoutuu siten nopeammin sekä yrityksen että työyhteisön tulosta tuottavaksi jäseneksi. (Österberg 2005, 90.)

Perehdyttäminen on aina hyvä aloittaa keskustelulla ja tutustumalla. Alkuun esitellään perehdyttämisohjelma ja sen aikataulu; tulokkaalle on hyvä kertoa, milloin häneltä odotetaan itsenäisiä tuloksia. Lisäksi käydään vielä läpi hänen toimenkuvansa ja osansa organisaation tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. Tämän jälkeen perehdyttäminen voidaan ilmoittaa eteneväksi vaikkapa siten, että ensin tulokas seurailee perehdyttäjänsä työskentelyä sivusta, kunnes roolit vaihtuvat ja perehdytettävä tekee työn, perehdyttäjän tarkkaillessa taustalta. Tämän kaltainen menettely luo monesti turvallisuuden tunnetta uudelle tulokkaalle, kun hän voi rauhassa keskittyä ensin oppimaan ja kyselemään riittävän ajan kanssa. (Österberg 2005, 91.)

Ennen uuden tulokkaan saapumista on myös syytä muistaa asianmukainen tiedottaminen. Näin koko työyhteisö valmistautuu ajoissa vastaanottamaan uuden työntekijän. Muulle työyhteisölle on syytä kertoa ainakin kuka on tulossa, mitä tekemään ja kuinka perehdyttäminen on suunniteltu hoidettavaksi. Lisäksi työyhteisössä on hyvä keskustella uuden tulokkaan saapumisesta ja tarvittavista järjestelyistä. Monesti muun työyhteisön on hyvä saada tietää, miksi kyseinen henkilö on valittu tehtävään. Tämä on tärkeää erityisesti silloin, kun on palkattu joku organisaation ulkopuolelta, vaikka sisäisiäkin hakijoita olisi ollut. Henkilöstön epätietoisuutta voidaan tämän kaltaisessa tilanteessa vähentää esimerkiksi täsmentämällä henkilöstöä koskevia suunnitelmia ja kunkin työtehtävän vaatimia taitoja. Avoin ennakkokäsittely karsii huhuja ja uhkia ja luo siten paremman pohjan uuden henkilön vastaanottamiselle. (Kupias & Peltola 2009, 76.)

2.2.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Aiemmin määriteltiin perehdyttämisen tarkoittavan kaikkia niitä toimia, joiden avulla uusi tulokas saadaan oppimaan työtehtävänsä sekä sitoutumaan organisaatioon. Osiossa ei vielä kuitenkaan määritely, mitä nämä toimet tarkalleen ottaen ovat, milloin uusi tulokas on sisäistänyt työtehtävänsä tai koska hän on valmis suoriutumaan tehtävistään itsenäisesti. Syynä on se, että kaikki perehdyttämistilanteet ovat erilaisia ja tilanteet on suunniteltava organisaatiokohtaisesti. Perehdyttämishjelmaa laadittaessa on pohdittava, miten asiat ratkaistaan omassa organisaatiossa ja millaisia toimia perehdyttäminen edellyttää. (Kupias & Peltola 2009, 86.)

Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää tavoitteiden asettamista. Suunnittelussa tulee huomioida käytettävissä olevat resurssit, nykytilanne sekä tavoiteltu toimintakonsepti. Perehdyttämismallit ja niiden kehittämisen painopisteet vaihtelevat suuresti organisaatiokohtaisesti. Jossakin voi olla tärkeää perehdyttäjien opastustaitojen kehittäminen, toisaalla taas perehdyttämisen yhtenäistäminen ja systematisointi. Osassa organisaatioita perehdyttämistä saatetaan kehittää uusien työntekijöiden avustuksella. Perehdyttämisen suunnittelu voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan; systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattista suunnittelua ovat koko organisaation tasolla laaditut perehdyttämisuunnitelmat ja tukimateriaalit. Joissakin organisaatioissa nämä yleiset perehdyttämismateriaalit ovat riittäviä ja niitä voidaan hyödyntää miltei kaikkien tulokkaiden kohdalla. Toisaalla taas työtehtävät saattavat olla niin yksilökohtaisia, että koko organisaation tasolla laaditut perehdyttämismateriaalit eivät yksin riitä. Tällöin perehdyttämismateriaaleja on syytä suunnitella esimerkiksi yksikkökohtaisesti organisaation sisällä. Kaikkea ei tarvitse tehdä alusta loppuun saakka uudestaan, vaan koko organisaation mallia voidaan soveltaa yksikkö- tai yksilökohtaisesti. (Kupias & Peltola 2009, 87 - 88.)

2.2.2 Käytännön perehdyttäminen

Perehdyttäminen suunnittelu ei ole ainoastaan perehdyttämisoppaita ja muita tukimateriaaleja, vaan huomioon täytyy ottaa myös konkreettiset käytännön seikat. Ensinnäkin on syytä muistaa, että perehdyttäminen alkaa jo ennen ensimmäistä työpäivää. Lähtökohtana perehdyttämiselle on työsopimus, joka on yleensä laadittu jo hyvissä ajoin ennen ensimmäistä työpäivää. Työsopimuksen solmimisen jälkeen on syytä alkaa pohtia alkujärjestelyjä; missä huoneessa työntekijä istuu, mitä materiaaleja ja työvälineitä tulokas tarvitsee ja ennen kaikkea kuka hänet perehdyttää. Alkujärjestelyjen laiminlyönti ei tiedä hyvää uuden työntekijän sopeutumisen kannalta; tuskin esimerkiksi kukaan haluaa viettää ensimmäistä työviikkoaan lueskellen yritystä koskevia esitteitä, kun atk-ohjelmat eivät toimi. Kunnolliset alkujärjestelyt kuuluvat perehdyttämisen systemaattiseen suunnitteluun. (Kupias & Peltola 2009, 93 - 94.)

Perehdyttäminen voidaan nähdä prosessina, joka alkaa jo ennen rekrytointia ja kestää aina koeajan päättymiseen saakka. Perehdyttämisen prosessin päävaiheita havainnollistaa seuraava kuvio:



Kuvio 1. Perehdyttämisen prosessi (Kupias & Peltola 2009, 102).

Perehdyttämisen valmistelu alkaa jo ennen rekrytoinnin käynnistämistä. Tällöin tarkastellaan avautuvan tehtävän vaatimuksia ja osaamistarpeita. Tämä vaihe ratkaisee, millaista henkilöä organisaatioon ollaan hakemassa, määrittäen samalla perehdyttämisen painopisteen. Myös itse rekrytointiprosessi on tärkeä osa perehdyttämistä. Tässä vaiheessa hakijoille annetaan tietoa sekä tehtävän että organisaation ja työyhteisön vaatimuksista ja erityisominaisuuksista. Työhaastattelujen myötä organisaatio puolestaan saa tietoa hakijoiden potentiaalista ja osaamisen tasosta. Uuden työntekijän osaamisen kehittämistä voidaan alkaa hahmotella jo haastatteluista alkaen. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Kun oikea henkilö tehtävään on löytynyt, voidaan alkaa suunnitella konkreettista perehdyttämistä. Tarkistetaan perehdyttämisohjelma ja määritetään perehdyttämisen painopiste. Painopiste riippuu siitä, millaiseen tehtävään uusi tulokas on tulossa. Selkeälinjaisten, yksityiskohtaisten tehtävien painopiste on sopeuttavassa perehdyttämisessä, jossa keskitytään tehtävän vaatimuksiin. Sen sijaan jo olemassa olevaa osaamista täydentävien teh-

tävien perehdyttämisessä painopiste on dialogisessa perehdyttämisessä, jonka avulla uudesta tulokkaasta saadaan kaikki mahdollinen täydentävä osaaminen organisaation käyttöön. Näissä molemmissa tapauksissa on kuitenkin syytä pitää huolta myös perusperehdyttämisestä, kuten työsuhteen alkujärjestelyjen hoitamisesta ja organisaation perusasioiden läpikäymisestä. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Hyvin hoidetut alkujärjestelyt takaavat hyvän vastaanoton. Vastaanotto on kenties koko perehdyttämisen tärkein vaihe. Siinä uusi tulokas saa ensivaikutelman koko työyhteisöstä ja organisaatiosta. On tärkeää, että tulokas kokee itsensä tervetulleeksi taloon. Vastaanottamassa on hyvä olla lähin esimies. Hyvän ensivaikutelman takaamiseksi ei ole lainkaan hassumpi idea järjestää vaikkapa pullakahveja uuden työntekijän kunniaksi. Ensivaikutelman luomiseen ei tule koskaan toista tilaisuutta. (Kupias & Peltola 2009, 104.)

Vastaanoton jälkeen käynnistyy ensimmäisen päivän asioiden hoitaminen. Hoidetaan käytännön asiat, kuten avaimet ja kulkuluvat. Esitellään työtoverit ja työpiste, joka ollaan varattu tulokkaalle jo hyvissä ajoin ennen ensimmäistä päivää. Myös itse työhön liittyviä asioita voidaan jo käydä läpi. Voidaan luovuttaa työntekijälle vaikkapa kirjallista materiaalia tärkeimmistä asioista, jotta hänen ei tarvitse koettaa muistaa kaikkea. Ensimmäisen viikon aikana on tärkeää, että tulokas pääsee sisälle työhönsä. Parhaiten tässä auttaa kokonaiskuvan muodostaminen työtehtävistä ja työyhteisöön tutustuminen. Ensimmäisen viikon jälkeen tulokkaan olisi hyvä päästä jo kiinni tuottavaan työhön sekä sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin. Hänelle on suotavaa luoda myös mahdollisuus esittää omia ajatuksiinsa ja mielipiteitään. Ensimmäisen kuukauden kuluessa perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaisesti. Perehdyttämisjakso kestää usein noin 1 - 2 kuukautta. Tämän jälkeen on hyvä käydä edistymistä läpi perehdyttäjän kanssa. Koeajan päättyessä tarkoituksena on, että tulokas pystyisi jo suoriutumaan tehtävistään melko itsenäisesti ja hän olisi päässyt osaksi työyhteisöä. Perehdyttäminen voi kuitenkin jatkua tarpeen mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 105 - 107; 109.)

2.3 Henkilöstön kehittäminen ja palkitseminen

Organisaatiolla on visio liiketoiminnan kasvusta ja kehittymisestä. Vision tavoittelemiseksi on liiketoimintastrategia, jonka avulla haluttu päämäärä voidaan saavuttaa. Henkilöstön osaamisen tulee tukea tätä strategiaa. Henkilöstön kehittäminen liiketoimintastrategian mukaisesti on siis koko organisaation menestyksen etu. Osaamisen kehittämisen tulee olla jatkuvaa, sillä nykymaailmassa tilanteet muuttuvat nopeasti. (Österberg 2005, 116.)

2.3.1 Ydinosaamisten määrittely

Organisaation osaamisen kehittämiseksi oikeaan suuntaan, on koko organisaation johdon ja henkilöstöasiantuntijoiden työskenneltävä aktiivisesti yrityksen ydintoimintojen vaatiman osaamisen tunnistamiseksi. Osaamistavoitteiden ja henkilöstön kehittämistoimenpiteiden suunnittelu on henkilöstöasiantuntijoiden keskeisintä työtä. Yrityksen ydintoimintoihin keskittyminen tarkoittaa käytännössä syvällistä perehtymistä niihin asioihin, jotka yrityksessä osataan parhaiten ja jotka liiketoiminnan kannalta ovat tärkeitä työstää itse. (Österberg 2005, 117.)

Nämä ydinosaamiset voidaan tunnistaa siitä, että ne ovat välttämättömiä yrityksen säilymisen kannalta sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Ne ovat myös kilpailijoille näkymättömiä, niitä on vaikea kopioida ja ne ovat yrityksen kannalta ainutlaatuinen yhdistelmä eri taitoja, resursseja ja prosesseja. Ydinosaamiset syntyvät organisaation oppimisen kautta ja ne voivat säilyä pitkiä aikoja. Organisaation toiminta on rakennettu ydinosaamisten vaaraan, joten myös henkilöstön kehittämisen on syytä pohjautua ydinosaamisille. (Österberg 2005, 117.)

2.3.2 Kehittämiskohteiden tunnistaminen

Ennen osaamisen kehittämisen suunnittelua on organisaatiossa syytä selvittää perusteellisesti, mitä asioita pitäisi parantaa, mitä virheitä tulisi korjata ja mitä uutta oppimalla yritys voi edistää kilpailukykyään. Osaamistarpeiden määrittelyyn tarvitaan henkilöstöasiantuntijoiden lisäksi mukaan myös esimiehet, jotka tuntevat alaistensa työtehtävät ja vastuut. Myös työntekijöiden näkemyksiä kehittämiskohteista on hyvä huomioida. Parhaiten niitä saadaan selville esimerkiksi kehityskeskusteluilla. Näin voidaan osallistaa koko henkilöstö osaamisen kehittämiseen. Nämä näkemykset ovat kuitenkin hyödyllisiä vasta silloin, kun sekä johdolla että henkilöstöllä on ensin selkeä käsitys yrityksen visiosta ja strategiasta. (Österberg 2005, 123.)

Kehittämiskohteiden tunnistaminen voidaan viedä organisaatiossa aina yksilötasolle saakka, erilaisten osaamis- eli kompetenssikartoitusten avulla. Tämä lähtee siitä, kun henkilöstöasiantuntijat yhdessä johdon kanssa pohtivat organisaation tulevaisuuden toimenkuvia. Mitä osaamista kyseisissä toimenkuvissa vaaditaan ja mitä osaamista näissä toimenkuvissa tällä hetkellä työskentelevien tulee kehittää, kun huomioidaan työn muuttuvat vaatimukset tulevaisuudessa. Kun tulevaisuuden osaamistarpeet ovat selvillä, voidaan kompetenssikartoitusta lähteä tekemään yksilötasolla itsearviointeja hyödyntäen. (Österberg 2005, 123 - 124.)

Yksilötason henkilökohtaisissa osaamiskartoituksissa mitataan esimerkiksi ammatillisia ja sosiaalisia taitoja, kielitaitoa sekä tietokoneen ja järjestelmien käyttötaitoja suhteessa asetettuihin osaamisvaatimuksiin. Kaikkiin mitattaviin taitoihin on siis laadittu ennalta tavoitetasot, jotka kertovat nykytason riittävydestä. Kun lähdetään vertaamaan osaamisen nykytilaa tavoitetasoon, on hyvä käsittelytapa esimiehen ja alaisen välinen keskustelu. Tällöin henkilöstöasiantuntijan on kuitenkin huolehdittava siitä, että esimiehellä on tarpeeksi ymmärrystä osaamiskartoituksen laatimisesta. (Österberg 2005, 124.)

2.3.3 Kehityskeskustelut

Hyvä ja perinteinen keino yksilötason kehittämiskohteiden tunnistamiseen ovat edellä mainitut kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat ensisijaisesti johdon ja henkilöstötyön väline. Henkilöstöasiantuntija luo konseptin kehityskeskustelujen taustalle yhdessä johdon ja esimiesten kanssa sekä hyödyntää keskusteluista saatavaa tietoa. Keskustelujen toteutuksesta vastaavat esimiehet. Keskusteluja käydään säännöllisin väliajoin ja niillä on monia tarkoituksia; molemminpuolisen palautteenannon ja luottamuksen edistäminen esimiehen ja alaisen välillä, kehittämiskohteiden tunnistaminen sekä henkilökohtaisten tavoitteiden seuranta ja määrittely. (Österberg 2005, 106.)

Kehityskeskustelussa tarkastellaan ja arvioidaan mennyttä sekä suunnitellaan tulevaa. Tarkoituksena on kartoittaa alaisen odotuksia ja motivaatiotekijöitä sekä verrata niitä organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin ja asetettuihin tavoitteisiin. Aidosti hyödyllisessä kehityskeskustelussa alaiselle selviää, millaisia tuloksia häneltä odotetaan. Samoin esimiehelle selviää, miten alaista voidaan tukea tavoitteiden saavuttamisessa. Kehityskeskustelu on työntekijälle aina hyvä tilaisuus esittää kehittämisehdotuksia sekä omia näkemyksiä työtä koskien. Kehityskeskusteluilla on näin vaikutusta myös työhyvinvointiin. (Österberg 2005, 106 - 107.)

Jotta kehityskeskustelut olisivat aidosti hyödyllisiä ja niistä saataisiin irti mahdollisimman suuri hyöty, täytyy ne suunnitella huolella ja käydä yhtenäisellä mallilla koko organisaatiossa. Henkilöstöasiantuntijat yhdessä johdon ja esimiesten kanssa määrittävät, mitä keskusteluilla halutaan saavuttaa. Kun keskustelujen tarkoitus on selvillä, on aika hoitaa asianmukainen tiedottaminen. Toimivan sisäisen viestinnän avulla saadaan työyhteisö ymmärtämään kehityskeskustelujen tärkeys. Tämän jälkeen henkilöstöasiantuntija valmentaa esimiehet kehityskeskusteluihin; sovitaan pelisäännöt keskustelujen käymisestä sekä laaditaan ennakkoon täytettävä lomakepohja keskustelujen tueksi. Työntekijät täyttävät kyseisen lomakkeen ennen keskusteluja ja perehtyvät sen avulla keskustelun tavoitteisiin. Lopulta esimies ja alainen käyvät keskustelut sovittuna ajankohtana, organisaation

yhtenäisellä mallilla, esitäytettyä lomaketta hyödyntäen. Kehityskeskusteluissa sovittuja tavoitteita seurataan tämän jälkeen sovitun suunnitelman mukaisesti. (Österberg 2005, 107 - 108.)

Lomakkeet ovat hyvä apuväline kehityskeskustelujen hoitamisessa, mutta vain paperisina versioina ne vanhentuvat, katoavat ja unohtuvat helposti. Käytössä saattaa olla yhtä aikaa montaa eri versiota ja seuranta on hankalaa. Ihanteellista olisikin hoitaa kehityskeskustelut HR-tietojärjestelmän kautta, joka paitsi yhtenäistää, myös arkistoi käytäviä kehityskeskusteluja.

Koko organisaation hyödyttämiseksi esimiehet käyvät keskusteluissa esille tulleita asioita läpi vielä henkilöstöasiantuntijoiden kanssa. Tärkeitä keskusteluissa esille tulevia asioita ovat muun muassa kehittämis ehdotukset, koulutustarpeet sekä työhyvinvointiin liittyvät seikat. Henkilöstöasiantuntija työstää esimiehiltä saamiaan tietoja ja pohtii sopivia jatko-toimenpiteitä. Kehityskeskustelut ovat siis hyödyllisiä paitsi yksilötasolla, myös koko organisaation edun kannalta. (Österberg 2005, 109.)

2.3.4 Kehittämisen menetelmät

Usein henkilöstön kehittämisestä tulee mieleen työpaikalla järjestettäviä koulutuksia ja erilaisissa oppilaitoksissa suoritettavia kursseja. Henkilöstön kehittäminen on kuitenkin paljon muutakin, eikä se aina välttämättä vaadi suuria resursseja. Parhaimmillaan henkilöstö kehittyy koko ajan päivittäisen johtamisen ja vuorovaikutteisen työyhteisön avulla. Innostavan ilmapiirin avulla työyhteisö jakaa tietoa ja työntekijät oppivat myös toisiltaan. Henkilöstön ja koko organisaation kehittämisen kannalta tärkeää on myös uskaltaa kysyä vanhoja toimintatapoja tarvittaessa. (Kauhanen 2012, 154; 156.)

Henkilöstön kehittämismenetelmät voidaan jaotella kahteen ryhmään: työpaikalla toteutettaviin ja ulkopuolella toteutettaviin. Työpaikalla toteutettavia menetelmiä ovat esimerkiksi sijaisuudet, työnkierrot, erilaiset projektit, työn rikastaminen ja laajentaminen sekä perehdyttäjänä toimiminen ja mentorointi. Edellä luetellut menetelmät eivät välttämättä vaadi suuria resursseja, mutta antavat paljon. Toinen vaihtoehto ovat työpaikan ulkopuolella toteuttavat kehittämismenetelmät. Niitä ovat luonnollisesti opiskelu oppilaitoksissa, opintokäynnit sekä erilaiset kurssit ja verkko-opiskelut. Myös sekä kotimaisen että ulkomaisen ammattikirjallisuuden lukeminen on hyvä keino pitäytyä ajan tasalla. (Kauhanen 2012, 154 - 155.)

Välttämättä ajan tasalla pitäytymisen ei tarvitse olla ainoastaan työpaikan ulkopuolella toteutettava kehittymisen menetelmä, vaan halutessaan työnantaja voi kannustaa siihen esimerkiksi tilaamalla ammattilehtiä työpaikalle.

2.3.5 Palkitseminen

Aktiivisen henkilöstön kehittämisen ohella on syytä huolehtia myös henkilöstön palkitsemisesta. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa paitsi työmotivaatioon ja sitouttamiseen, myös ohjata henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan. Henkilöstöasiantuntijan tehtävänä on yhdessä johdon kanssa huolehtia siitä, että organisaation palkitsemisjärjestelmä houkuttelee yritykseen osaavaa työvoimaa sekä sitouttaa myös nykyisiä työntekijöitä pysymään yrityksen palveluksessa. Palkitsemismenetelmät voidaan jakaa karkeasti ei-taloudellisiin ja taloudellisiin menetelmiin. Taloudellinen eli rahallinen palkitseminen on usein organisaation johdon vastuulla. Henkilöstöasiantuntija voi kuitenkin kehittää ja korostaa ei-taloudellisen palkitsemisen eri menetelmiä. (Österberg 2005, 138.)

Usein palkitsemisesta tulee mieleen jonkinlainen rahallinen bonus. Raha ei kuitenkaan ole aina se paras motivaatiotekijä; usein ei-taloudellisen palkitsemisen keinot kantavat lopulta pidemmälle. Nämä ei-taloudellisen palkitsemisen keinot voidaan jakaa vielä kahteen alakategoriaan: urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita ovat itse työn tekemiseen liittyvät palkitsemisen keinot. Voidaan esimerkiksi antaa enemmän vastuuta ja vapautta vaikkapa liukuvien työaikojen tai etätömahdollisuuden muodossa. Moni kaipaa työssään myös uusia haasteita, joten mahdollisuus liikkua organisaatiossa eri tehtävien välillä voi olla myös hyvin palkitsevaa. Tämä liittyy osaltaan myös aiemmin käsiteltyyn henkilöstön kehittämiseen; kehittämis- ja etenemismahdollisuudet paitsi motivoivat ja palkitsevat, ne myös sitouttavat henkilöstöä pysymään organisaatiossa. (Kauhanen 2010, 97 - 98.)

Sosiaaliset palkitsemismenetelmät sen sijaan ovat yksilön arvostuksen tarpeisiin keskittyviä keinoja. Jokainen haluaa tuntea olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja kokea tekevänsä tärkeää työtä. Näiden tarpeiden täyttämiseksi on tärkeää saada palautetta ja arvostusta sekä esimiehiltä että kollegoilta. Osa kokee tärkeäksi myös julkiset arvoaseman merkit, kuten organisaation statussymbolit. Kaikille näkyvät arvoaseman merkit eivät ole tärkeitä, kunhan työnteko muuten on mielekästä. Se mitä lähestulkoon kaikki eniten kaipaavat, on palaute hyvin tehdystä työstä. Aito kiitos ja arvostuksen osoitus johdolta motivoivat varmasti jatkamaan samaan malliin. (Kauhanen 2010, 101 - 102.)

Kaikkein perinteisimmät palkitsemisen keinot löytyvät tietysti taloudellisten palkitsemiskeinojen kategoriasta. Ensinnäkin jokaiselle meistä maksetaan palkkaa tehdystä työstä.

Palkkaa voidaan joko maksaa vain työehtosopimuksessa määrätty minimi, tai vaihtoehtoisesti hieman suurempia summia. Palkka perustuu yleensä työn vaatavuustasoon ja on siten määritelty palkitsemaan tehdyn työn mukaisesti. Palkan lisäksi voidaan tarjota erilaisia luontoisetuja, kuten auto-, ravinto- ja puhelinetuja. Voidaan myös huolehtia työhyvinvoinnista tarjoamalla lakisääteistä laajempi työterveyshuolto. Lisäksi käytössä voi olla erilaisia tulospalkkioita, jotka ovat sidoksissa etukäteen sovittuihin tavoitteisiin. Palkkio maksetaan näin ollen silloin, kun tavoitteet saavutetaan tai ylitetään. Tulospalkkiomallia käytetään yleensä silloin, kun halutaan lisätä organisaation tuottavuutta. Muita taloudellisia palkitsemisen keinoja voivat olla esimerkiksi optiot ja erilaiset henkilöstörahasot. (Kauhanen 2010, 104 - 107; 110; 116.)

Palkitsemisen keinot riippuvat usein organisaation toimialasta ja strategiasta. Esimerkiksi myyntitöitä tehdään usein tulospalkkausmallilla, sillä sen katsotaan toimivan kannustimena, jonka ansiosta saadaan tulosta myyntien saralla.

2.4 Työhyvinvointi

Organisaation työhyvinvoinnista huolehtiminen on olennainen osa henkilöstöasiantuntijan työtä. Henkilöstön jaksamisesta ja yleisestä työilmapiiristä huolehtiminen vaikuttaa kaikkiin työyhteisön jäseniin. Henkilöstöasiantuntijan rooliin työhyvinvoinnin edistäjänä kuuluu muun muassa riittävästä henkilöstön resursoinnista ja perehdyttämisestä huolehtiminen, esimiestyön tukeminen, henkilöstöstrategian luominen sekä koulutusmahdollisuuksien tukeminen ja henkilöstötutkimuksen tekeminen. Lisäksi henkilöstöasiantuntija tekee aktiivista yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ja huolehtii organisaation yhteisten pelisääntöjen noudattamisesta. Yhteisten pelisääntöjen laatiminen on tärkeää, sillä niiden avulla voidaan sekä välttää ongelmatilanteita että ratkaista niitä. (Österberg 2005, 146 - 147.)

Pelisääntöjen ja erilaisten strategioiden suunnittelun lisäksi henkilöstöhallinnon työhön kuuluu hyvin monessa organisaatiossa myös hallinnollisia työhyvinvoinnin asioita. Näitä ovat käytännön yhteistyöasiat eläke- ja vakuutusyhtiöiden sekä työterveyshuollon kanssa. Henkilöstöhallinto vastaa usein myös lounas-, liikunta- ja kulttuuriseteleistä sekä järjestee esimerkiksi työpaikkaruokailuun liittyviä asioita. Silloin tällöin nämä hallinnolliset rutiinitehtävät saattavat viedä jopa suurimman osan aikaa henkilöstöhallinnon työstä. Tämä saattaa johtaa puolestaan siihen, että henkilöstöhallinto ehtii työpaikalla apuun vasta silloin, kun työilmapiiri on jo tulehtunut. Ihanteellisimmassa tapauksessa henkilöstöhallinnolla olisi aikaa keskittyä ongelmien ennaltaehkäisyyn ja sitä myötä työhyvinvoinnin jatkuvaan kehittämiseen. Tällöin pahimmilta ristiriidoilta voitaisiin välttyä eikä henkilöstöhallinnon työaikaa kuluisi niin paljon ongelmanratkaisuun. (Kehusmaa 2011, 35 - 36.)

Parasta työhyvinvoinnin johtamista on hyvin toteutettu henkilöstöjohtaminen. Kun työhyvinvointi on huomioitu jo organisaation henkilöstöstrategian tasolla, on työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen helpompaa. Henkilöstöstrategian tulisi siis sisältää suunnitelma myös työhyvinvoinnin johtamisesta. Tämän suunnitelman ja sen tavoitteiden toteutumista on syytä seurata aktiivisesti. Seurannan tukena voi olla erilaisia työkaluja, kuten esimerkiksi henkilöstökyselyjä. Kyselyistä saatujen tulosten perusteella voidaan mahdollisiin ongelmiin havahtua ajoissa ja pohtia tarvittavia toimenpiteitä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 274 - 275.)

Työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtyjä toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia tulisi seurata ja arvioida säännöllisesti. Myös johdon tulisi ottaa aktiivisesti kantaa organisaation työhyvinvointiin ja olla kiinnostunut sen seurannasta. Arvioitavan tiedon keruussa tulisi korostaa työhyvinvoinnin, laadun sekä kehittämisen tarpeita, jotta tiedon strateginen merkitys korostuisi. Arviointi voisi puolestaan perustua enemmän tulostavoitteiden asettamiselle sekä strategiselle johtamiselle. Tämä kuitenkin vaatisi säännöllisempää tiedonsaantia. (Helsilä & Salojärvi 2013, 276.)

Parhaimmillaan työhyvinvointi voisi olla osa koko organisaation liiketoimintastrategiaa, jolla pyritään aikaan saamaan tulosta. Hyvinvoiva henkilöstö jaksaa tehdä tulosta. Työhyvinvoinnista huolehtiminen voidaan valjastaa myös sitouttamisen ja motivoinnin keinoksi. Kirjoittaja rohkenee esittää, että esimerkiksi normaalia kattavampi työterveyshuolto, työnantajan järjestämät virkistysmahdollisuudet ja hyvä työilmapiiri edesauttavat työntekijöiden tyytyväisyyttä pitkällä tähtäimellä enemmän kuin esimerkiksi rahalliset palkkiot.

2.5 Palkkahallinto

Palkkahallinto on todennäköisesti vielä monessa yrityksessä yksi olennaisimmista henkilöstöhallinnon tehtävistä. Joissakin organisaatioissa se on saatettu mieltää myös taloushallinnon tehtäväksi, mutta todellisuudessa palkkahallinto on enemmän osa henkilöstöhallintoa. Palkkahallinto on prosessina melko rutiininomainen ja eroaa siten muista HR-prosesseista.

Palkkahallinto voi omalta osaltaan tukea myös muita HR-prosesseja. Esimerkiksi työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan käyttää apuna tilastoja sairauspäivistä, jotka löydetään helposti palkkahallinnosta. Lisäksi aineellista palkitsemista voidaan seurata palkkahallinnon avulla. Myös kehityskeskusteluissa voidaan mahdollisesti keskustella myös palkka-asioista, jolloin palkkatietojen on hyvä olla henkilöstöhallinnon piirissä.

HR-tietojärjestelmää hankittaessa on palkkahallinto hyvä ottaa huomioon. Ellei haluta hankkia järjestelmää, johon palkkahallinto sisältyy, tulisi hankittavan järjestelmän olla ainakin sellainen, johon palkkahallinto on integroitavissa. Integraation avulla saadaan HR-tietojärjestelmään ajankohtaiset tiedot myös henkilöstön palkoista, lomista, sairauspäivistä ja niin edelleen. Näitä tietoja voidaan siten hyödyntää vaikkapa kehityskeskusteluissa.

3 HR-tietojärjestelmät

Edellä esiteltyjen HR-prosessien menestyksellinen hoitaminen sekä henkilöstövoimavarojen hyvä suunnittelu ja johtaminen tarvitsevat paljon ajantasaista tietoa henkilöstöstä. Monipuolisten henkilöstötietojärjestelmien eli HR-tietojärjestelmien avulla helpotetaan paitsi tarvittavan tiedon löytämistä, myös jokapäiväistä henkilöstöasiantuntijan työtä sekä johtamista. (Kauhanen 2012, 37.)

Mikäli organisaatiossa aidosti ymmärretään henkilöstövoimavarojen tärkeys yrityksen menestyksen kannalta, ymmärretään organisaatiossa myös tarve laadukkaalle HR-tietojärjestelmälle. HR-tietojärjestelmän avulla on mahdollista tuntea organisaation tärkein voimavara eli henkilöstö läpikotaisin, osaamisista tietoihin ja taitoihin sekä tulevaisuuden tavoitteisiin saakka. Valitettavasti tätä ei ole kuitenkaan vielä läheskään kaikissa organisaatioissa ymmärretty. Koko henkilöstöhallinto saattaa olla täysin muiden hallinnollisten asioiden varjossa, saati sitten, että käytössä olisi henkilöstöhallinnon pyörittämiseen tarkoitettua tietojärjestelmää. Ainoa jonkinlaista informaatiota henkilöstöstä tuottava järjestelmä saattaa olla palkanlaskennan ohjelma, joka sekin tuottaa vain tietoa erilaisista ajankohtaisista kustannuksista. Henkilöstösuunnitteluun kun tarvittaisiin laaja-alaisempaa tietoa, sekä historiaa että ennusteita. (Kauhanen 2012, 37 - 38.)

HR-tietojärjestelmien puuttumisen takana voi olla ratkaisulähtöinen näkökulma järjestelmien hankinnassa. Järjestelmiä hankitaan ainoastaan tietyn tarpeen ratkaisemiseksi, kuten esimerkiksi palkanlaskentaan tai matkalaskujen käsittelyyn. Se on ymmärrettävää, sillä niistä saatava hyöty on hyvin konkreettinen. Kuitenkin myös kehittämistyötä olisi mahdollista tehostaa järjestelmän avulla. Liike-elämän vaatimusten koventuessa tähän on alettu vähitellen havahtua, mutta siitä huolimatta järjestelmien käyttö henkilöstötyössä on edelleen melko vähäistä. Tietotekniikkaa käytetään enemmän hallinnollisiin rutiineihin kuin liiketoiminnan kehittämiseen. (Kotilainen 2006.)

3.1 HR-tietojärjestelmien keskeisimmät tiedot ja toiminnot

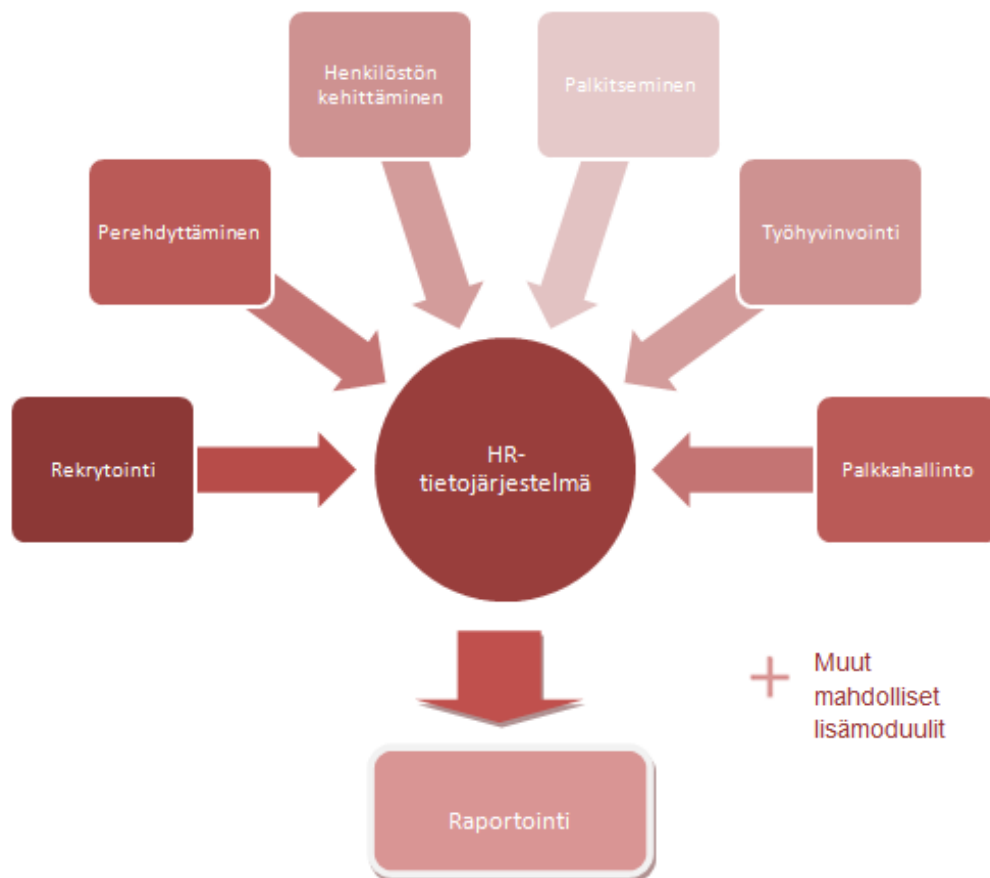
Tämän päivän tekniikka mahdollistaa henkilöstövoimavarojen johtamisen reaaliaikaisesti tietojärjestelmän avulla. HR-tietojärjestelmästä on apua niin johdon strategisessa suunnittelutyössä kuin HR-osaston jokapäiväisissä käytännön rutiinitehtävissäkin. (Kauhanen 2012, 38.) Parhaimmillaan HR-tietojärjestelmä on koko organisaation työkalu, josta hyötyvät sekä johto, henkilöstöhallinto, esimiehet että työntekijät.

Pienissä yrityksissä langat voivat pysyä käsissä vielä ilman järjestelmääkin, mutta kokoluokan suurentuessa kokonaisuuden hallintaan tarvitaan jo jonkinlaisia apukeinoja. Usein eri asioiden hoitoon käytetään eri järjestelmiä, ja vielä järjestelmien lisäksi käytössä on erilaisia paperisia lomakkeita. Lomakkeita joudutaan kierrättämään ympäri organisaatiota ja lopulta ne tallennetaan yhteen tai useampaan erillisistä järjestelmistä. HR-tietojärjestelmä tarjoaa yhtenäisen kokonaisuuden henkilöstöhallinnon johtamiseen. (Kotilainen 2006.)

Keskeisimmän sisällön HR-tietojärjestelmissä määrittävät edellisessä kappaleessa esitelty HR-prosessit, joiden mukaan järjestelmät on usein jaoteltu erilaisiin moduuleihin (Kuvio 2). Yhdessä eri moduulit muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, joka helpottaa jokapäiväistä henkilöstötyötä, ja josta on mahdollista saada ajankohtaista tietoa erilaisten raporttien muodossa. Monet ohjelmistotoimittajista kertovat järjestelmänsä kuvaavan työsuhteen elinkaarta alusta loppuun saakka. Näin itse HR-prosessitkin voi tavallaan mieltää; henkilöstöjohtamisen toimia aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen saakka. Tietenkään HR:än ydinprosessit eivät ole täysin oppikirjojen mallin mukaisia jokaisessa organisaatiossa, näin ollen siis järjestelmänkään ei välttämättä tarvitse olla täysin niiden mukainen. Useimmat HR-tietojärjestelmistä ovat mahdollisia ottaa käyttöön maltillisesti moduuli kerrallaan, organisaation tarpeen mukaisesti. Näin ollen hankinta saattaa siis kestää pidempäänkin aikoja.

Tietojärjestelmien tärkeimpiä tuotoksia ovat erilaiset reaaliaikaiset raportit yrityksen henkilöstöstä. Raporteista hyötyvät niin HR-osasto kuin ylin johtokin. Esimerkiksi erilaiset rutiiniraportit poissaoloista ja palkoista on helppo suodattaa järjestelmästä. Rutiiniraporttien lisäksi järjestelmällä on mahdollista tuottaa niin sanottuja erikoisraportteja, kuten esimerkiksi osaamiskartoituksia tai vaikkapa ennusteita henkilöstörakenteen kehittymisestä tiettyyn ajankohtaan mennessä. Näin yrityksen johto saa henkilöstösuunnittelussa tarvitsemansa tiedot kohtuullisin kustannuksin, kohtuullisessa ajassa. (Kauhanen 2012, 39.)

Monissa organisaatioissa on tapana tehdä myös henkilöstötilinpäätös. HR-tietojärjestelmä on tällöinkin hyvä apuväline; tiedot ovat vaivattomasti löydettävissä samasta paikasta eikä niitä tarvitse käsin etsiä eri puolilta. Näin säästetään aikaa, vaivaa ja resursseja. (Kauhanen 2012, 39.)



Kuvio 2. Esimerkki HR-tietojärjestelmän tiedoista ja toiminnoista.

HR-tietojärjestelmät ovat luonnollisesti täynnä myös varsin luottamuksellista, ehkä jollain tasolla arkaluonteistakin tietoa. Sen vuoksi salassapitoasiat on otettava huomioon jo järjestelmän käyttöönotosta alkaen. On määriteltävä, ketkä mitkäkin tiedoja näkevät ja keillä niitä on oikeus muuttaa. Tyypillisesti esimerkiksi esimiehet saavat katsoa vain omien alaistensa tietoja, ja työntekijät ainoastaan omia tietojaan. (Kauhanen 2012, 39.)

Lisäksi laki asettaa jo joitakin sääntöjä. Esimerkiksi työntekijöiden oikeutta tarkastella itse omia tietojaan säätelee henkilötietolaki (22.4.1999/523), jonka 6 luvun 26 §:n mukaisesti jokaisella on oikeus tietää, millaisia tietoja hänestä on henkilötietorekisteriin tallennettu. Ellei kyseisiä tietoja ole mahdollista tarkastella itse, on ne oltava pyydettyä saatavilla. HR-tietojärjestelmiä ja muita henkilötietoja sisältäviä tietokantoja ylläpitävien tahojen onkin suositeltavaa tutustua sekä henkilötietolakiin että lakiin yksityisyyden suojasta työelämässä. Nykypäivänä on hyvin tarkoin rajattua, mitä tietoja eri henkilöistä ylipäätään saa kerätä.

Hyvin valittu ja tehokkaasti hyödynnetty HR-tietojärjestelmä on siis suuri apu niin päivittäisen henkilöstöhallinnon kuin pitkän tähtäimen suunnitelmienkin toteutuksessa. Järjestel-

mästä on hyötyä niin rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, henkilöstön kehittämisessä kuin työhyvinvoinnin seurannassakin. Kaiken potentiaalisen hyödyn irti saaminen riippuu kuitenkin ensisijaisesti käyttäjästä; tästä päästäänkin HR-tietojärjestelmän hankintavaiheeseen, jonka voisi sanoa ratkaisevan koko järjestelmän käyttöönoton onnistumisen.

3.2 HR-tietojärjestelmän hankinta

HR-tietojärjestelmän hankinta lähtee johdon toimeksiannosta (Tietotekniikan liitto 2005, 22). Idea siihen voi tulla esimerkiksi esimiehiltä tai henkilöstöasiantuntijoilta. Toimeksianto perustuu jollekin tarpeelle, johon tietojärjestelmästä haetaan uutta ratkaisua. Esimerkiksi johto itse voi haluta tietojärjestelmän osaksi henkilöstöhallintoa parempien raporttien ja ennusteiden toivossa, tai esimiehet voivat kaivata järjestelmää helpottamaan omaa päivittäistä työtään.

Tärkeää ennen hankinnan käynnistämistä on kuitenkin saada johdon hyväksyntä. Johdon tuki on aina projektin onnistumisen edellytys. Johto vastaa projektin raameista ja ennen kaikkea budjetista. Tietojärjestelmäprojektit tulevat myös vaikuttamaan organisaation toimintaan, joten niissä johdon näkyvä tuki korostuu entisestään. (Tietotekniikan liitto 2005, 23.)

3.2.1 Projekti

Kun yrityksen käyttöön päätetään hankkia uusi HR-tietojärjestelmä, on kyse projektista. Projekti, laadustaan riippumatta, vaatii aina huolellista suunnittelua ja seurantaa. Tämän vuoksi on syytä tietää joitakin projektijohtamisen perusasioita.

Projekti on resurssien puitteissa organisoitu kehittämiskokonaisuus, jolla on ennalta sovitut tavoitteet ja aikataulu. Projekteja syntyy liiketoiminnan kehittämisen ja erilaisten muutostilanteiden kautta. Projektin perustamista varten laaditaan projektiesitys. Tässä kohtaa määritellään muutostavoitteet ja niiden hyödyt sekä arvioidaan kustannusten ja tuottojen suhde. Lisäksi otetaan kantaa projektin lopputuloksen käyttökään ja pohditaan mahdollisia riskejä. Keskeistä on myös sopia projektin seurannasta ja varmistuskohdista. Hyvin suunniteltu projektiesitys on yksi projektin onnistumisen edellytyksistä. (Stenberg 2006, 94.)

Jokaisella projektilla on oma elinkaarensa, joka jakautuu erilaisiin vaiheisiin. Vaikka projekteja on monen laatuista, on projektin vaihejaon runko usein melko samanlainen. Usein projektien vaiheista puhuttaessa käsitellään ainoastaan rakentamisvaiheen eli itse toteutuksen eri vaiheita. Tietojärjestelmäprojekteissa tämä vaihe tarkoittaa systeemyön osuut-

ta. Projektin vaihejako on kuitenkin nähtävä laajempänä kokonaisuutena siten, että se pitää sisällään kaikki toimet projektin käynnistämisestä aina päätökseen saakka. (Ruuska 2005, 31.) Tätä vaihejakoajattelua havainnollistaa Kuvio 3.



Kuvio 3. Projektin vaiheet (Ruuska 2005, 32).

Projekteja on luonteeltaan erilaisia. Kun kyse on HR-tietojärjestelmän hankinnasta, on projekti laadultaan yrityksen sisäinen kehitysprojekti. Sisäinen kehitysprojekti lähtee usein liikkeelle jostakin kehitysideasta tai johdon käskystä. Projektin päämääränä on yrityksen toiminnan kehittäminen parempaan suuntaan. Tyypillistä sisäisille kehitysprojekteille on, että projektiin käytetään usein vain osa työajasta; oletuksena on, että projekti hoituu tavallisten työtehtävien ohella. Tämän oletuksen myötä ollaan kuitenkin helposti vaikeuksissa aikataulun kanssa, joka on yksi tyypillisimpiä projektiin liittyviä ongelmia. Projektipäällikön tuleekin huolehtia projektin henkilöiden sitoutumisesta ja ajankäytöstä. (Kettunen 2009, 16 - 17.)

Sisäiset kehitysprojektit jakautuvat kahteen eri kategoriaan toteuttamisensa suhteen. Ensimmäisenä luokkana ovat täysin sisäisesti toteutettavat projektit, joista vastaavat organisaation oma henkilöstö aina kehitysideasta toteutukseen saakka. Toisena luokkana ovat osittain tai miltei täysin ulkopuolista apua hyödyntäen toteutettavat projektit. Tämän kaltaisissa projekteissa osa toteutuksesta voi olla peräisin ulkopuoliselta konsulttiyritykseltä. (Kettunen 2009, 18.) HR-tietojärjestelmän hankintaprojekti on jotakin näiden kahden luokan väliltä. Siinä kehitysidea on voinut tulla esimerkiksi henkilöstöosastolta ja projektiryhmä on koottu organisaation IT- ja henkilöstöasiantuntijoista sekä esimiehistä. Aluksi projekti on hyvin sisäinen, mutta jossakin vaiheessa mukaan tulee valittu ohjelmistotoimittaja.

Kun projekti toteutetaan täysin organisaation sisäisin voimin, on se usein helpompi aikatauluttaa. Myös kommunikointi on todennäköisesti mutkattomampaa ja projektin henkilöt tuntevat toimintaympäristön hyvin. Näin sisäisen projektin vaarana on kuitenkin usein arvostuksen puute, sillä projektissa ei ole mukana ulkopuolisia tahoja, joita tulisi ottaa huomioon. Tästä johtuen ajankäyttö hankaloituu ja aikataulu viivästyy. Kun projektiin tulee mukaan ulkopuolinen taho, jonka palveluista maksetaan, on aikataulukin yleensä huomattavasti nopeampi. Ulkopuolisen tahon kanssa asioitaessa panostetaan enemmän toimintaympäristön kuvaamiseen, projektin osallistujien perehdyttämiseen sekä palavereihin. (Kettunen 2009, 18 - 19.)

Kenties HR-tietojärjestelmien hankintaan liittyvät ongelmat saattavat johtua juuri tyypillisistä sisäisten kehitysprojektien ongelmista. Projektin voi esimerkiksi aloittaa sisäisesti yksi tai useampi henkilö, eikä sille ole varattu ylimääräisiä resursseja. Ohjelmistotoimittajan tullessa mukaan kuvaan, ei pohjatyö ole välttämättä ollut riittävää, mutta koska palveluista maksetaan, pyritään projekti silti viemään nopeasti läpi. Lopputuloksena organisaatioon ehkä saadaan tietojärjestelmä, mutta onko se sitä mitä kaivattiin?

Usein projektin epäonnistumisen syyksi paljastuu huolimaton tai puutteellinen valmistelu. Huolellista suunnittelua ei voida siis koskaan korostaa liikaa, kun on projektista kyse. Projektin epäonnistumista ei tule kuitenkaan pelätä liikaksi. Avaimia onnistuneeseen projektiin on useita. Selkeät, tarkasti määritellyt tavoitteet ja päämäärät ovat projektin onnistumisen kannalta keskeisimpiä tekijöitä. Lisäksi hyvällä resurssi-, vastuu- ja tehtäväsuunnittelulla sekä aikatauluttamisella päästään jo pitkälle. Kustannusten ja hyötyjen suhdetta on myös syytä arvioida jo heti alkuun; onko projekti taloudellisesti kannattava? Mikäli projektisuunnitelma tähän asti vaikuttaa hyvältä, voidaan projektin käynnistämistä harkita. Projektin käynnistyttyä projektipäällikkö huolehtii paitsi projektin johtamisesta, myös sen seurannasta ja tulosten valvonnasta. Onnistuakseen projekti vaatii hyvää johtamista alusta loppuun saakka. (Kettunen 2009, 56; Stenberg 2006, 100.)

3.2.2 Hankinnan onnistuminen

Kun projektiryhmä on saatu kasaan, voidaan alkaa pohtia itse tietojärjestelmän hankintaa. Ensimmäisenä vaiheena on eri ratkaisujen kartoitus. Toki mikäli taitoa ja osaamista löytyy omasta takaa, on yhtenä mahdollisuutena räätälöidä täysin organisaation oma tietojärjestelmä, mahdollisesti ulkopuolisten asiantuntijoiden opastuksella. Jos ja kun näin vahvaa tietotekniikkaosaamista ja tarvittavia resursseja ei organisaation sisältä löydy, on viisaampi vaihtoehto ostaa valmis ohjelmisto. Myös niin kutsuttu valmisohjelmisto on mahdollista räätälöidä ohjelmistotoimittajan kanssa täysin organisaation tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. (Kauhanen 2012, 40.)

Tässä opinnäytetyössä keskitymme juuri jälkimmäiseen vaihtoehtoon, eli HR-tietojärjestelmän hankintaan ohjelmistotoimittajalta. Mainittakoon vielä, että kolmantena vaihtoehtona on päätyä täysin ulkoistettuun ratkaisuun; tietojärjestelmän käyttöpalvelu ostetaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta (Kauhanen 2012, 40). Tätä vaihtoehtoa ei kuitenkaan aiheen rajallisuuden vuoksi käsitellä tässä opinnäytetyössä sen enempää.

Kun organisaatio sitten päättää hankkia järjestelmän ohjelmistotoimittajalta, on aivan ensimmäiseksi pohdittava, mitä järjestelmältä todella odotetaan ja millaisiin tarpeisiin sitä ollaan hankkimassa. Myös hintaa on syytä pohtia, kuinka paljon mistäkin ominaisuuksista ollaan valmiita maksamaan. Hinta ei saa kuitenkaan muodostua valinnan pääkriteeriksi; pelkästään edullisinta tarjousta metsästäen, järjestelmän ominaisuuksien kustannuksella, mennään hankintaprojektissa väärään suuntaan jo heti alkumetreillä. (Kauhanen 2012, 40.)

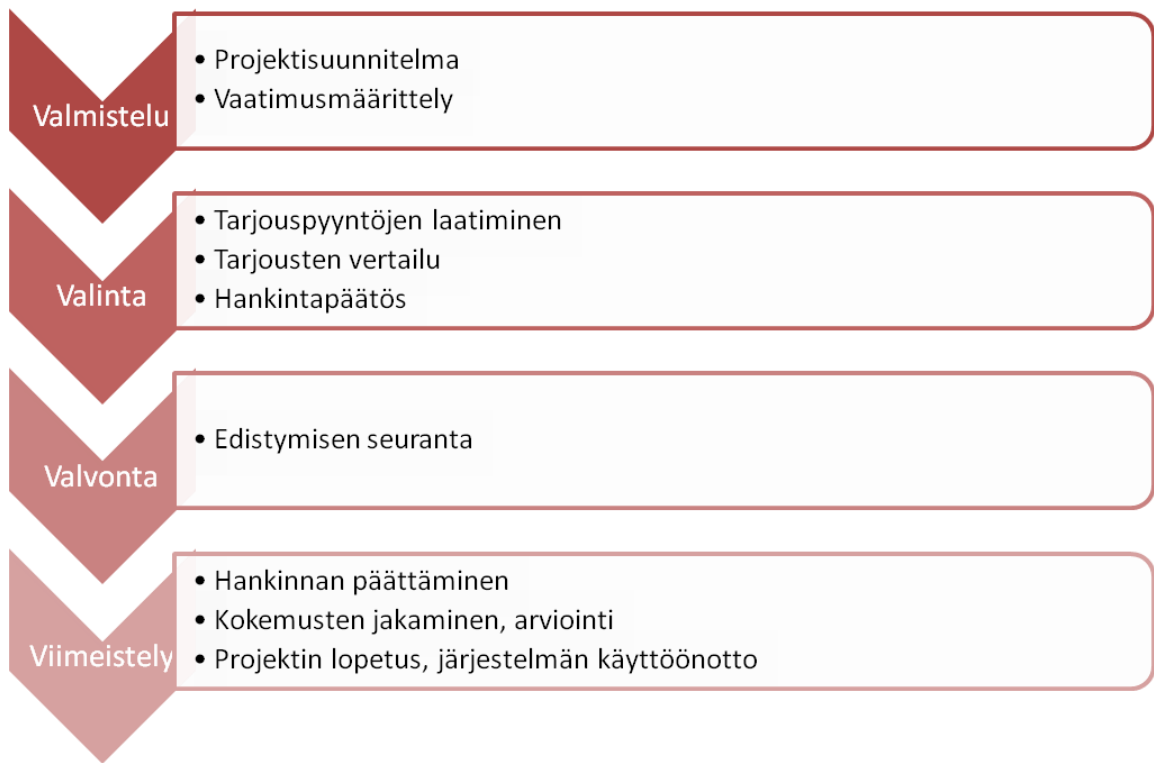
Otetaan väliin yksinkertainen käytännön esimerkki: Halutaan ostaa tietokone, joka pyörittää raskaita ohjelmia ja jolla voidaan työskennellä sulavasti useita tunteja päivässä. Päädytään ostamaan tarjouksessa oleva, poistuva malli hintaluokkaa 300 euroa. Lopputulos: hankittu tietokone ei pyöritä haluttuja ohjelmia ja sitä on muutoinkin vaivalloista käyttää. Tietokoneeseen käytetyt rahat ovat menneet hukkaan eikä mitään olla saatu vastineeksi. Mikäli näin käy järjestelmähankinnan kanssa, ovat vain tappiot huomattavasti suuremmat. Epäsopiva ja halvalla hankittu HR-tietojärjestelmä ei myöskään kerro johdon arvostuksesta organisaation henkilöstöä kohtaan (Kauhanen 2012, 40).

Varmasti toinen yleinen virhe tietojärjestelmän hankinnassa on aliarvioida projektin vaativuus tai hankinnan tärkeys. Projektia saattavat olla vetämässä ihmiset, joilla ei ole tarpeeksi tietoa siitä, mitä hankinnalta todella odotetaan ja mitä sillä tulisi pystyä tekemään. Mahdollisesti on vain saatettu päättää, että järjestelmä hankitaan ja tarjottu projektia sen

jälkeen jonkun halukkaan vastuulle. Todellisuudessa hankinnan tulisi olla useamman kuin yhden ihmisen vastuulla; projektiin on syytä ottaa mukaan niin esimiehiä, henkilöstöasiantuntijoita kuin organisaation IT-asiantuntijoitakin. Esimiehet kun ovat todennäköisesti järjestelmän ahkerimpia päivittäisiä käyttäjiä, henkilöstöasiantuntijoiden käyttäessä järjestelmää esimerkiksi raportointiin ja kehittämistyöhön. IT-asiantuntijan on hyvä olla hankinnassa mukana ainakin taustatukena, jotta voidaan olla varmoja hankinnan sopivuudesta olemassa olevaan ympäristöön.

Tutkimukset, niin Suomessa kuin ulkomaillakin toteutetut, tukevat edellä esitettyä näkemystä. Esimerkiksi Standish Groupin CHAOS -tutkimusten mukaan vain 34 prosenttia tietojärjestelmäprojekteista toteutuu aikataulun ja budjetin rajoissa. Ennalta määritetyt arviot toteutumisesta ylittää jopa 51 prosenttia ja 15 prosenttia projekteista keskeytetään kokonaan. Projektien epäonnistumisien syitä on tutkinut puolestaan tietotekniikkahankintoja kehittävä järjestö The Procurement Forum, jonka mukaan yleisimpiä syitä ovat heikot johtamisen ja hallinnan toimet, joita ovat esimerkiksi projektin ja riskien hallinta sekä henkilöstöressurssien hallinta. (Tietotekniikan liitto 2005, 16.)

Tietojärjestelmän hankinta on aina haastava toimenpide. Hankintaprosessi pitää sisällään lukuisia vaiheita ja se edellyttää erillisen projektiryhmän perustamista pienissäkin organisaatioissa. Projekti ei voi olla yhden ihmisen harteilla, sillä hankittavaan järjestelmään sitoutuu koko organisaatio. (Kauhanen 2012, 41.) Tietojärjestelmän hankinta voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: valmisteluun, valintaan, valvontaan ja viimeistelyyn (Tietotekniikan liitto 2005, 9). Keskeisimpiä vaiheita havainnollistaa Kuvio 4.



Kuvio 4. Tietojärjestelmän hankinnan vaiheet (Tietotekniikanliitto 2005, 9).

Miten ihmeessä siis onnistua tietojärjestelmän hankinnassa? Ainakaan huolellinen suunnittelu ei ole koskaan pahasta. Onnistumista edesauttavat myös johdon näkyvä tuki ja aito kiinnostus projektia kohtaan. Järjestelmän loppukäyttäjien on tärkeää sitoutua projektiin alusta loppuun saakka, sekä antaa palautetta koko projektin ajan. Tavoitteet on syytä pitää realistisina yksityiskohtaisen vaatimusmäärittelyn avulla. (Tietotekniikan liitto 2005, 16.) Mitä yksityiskohtaisempi vaatimusmäärittely on, sitä todennäköisemmin saadaan juuri sitä mitä kaivataan. Ohjelmistotoimittaja ei voi tietää mitä yksittäinen asiakas tarkalleen haluaa, ellei sitä heille kerrota.

Valmisteluvaiheen vaatimusmäärittelyn päämääränä on siis saavuttaa yhteinen näkemys siitä, mitä tulevan tietojärjestelmän tulee pitää sisällään. Hankittavan järjestelmän koosta riippumatta, on keskeiset vaatimukset määriteltävä aina jo valmisteluvaiheessa. Näin varmistetaan, että liiketoiminnallisilla tavoitteilla on edellytykset toteutua. Laadukas vaatimusmäärittely edellyttää usein myös nykytilan selvitystä ja tavoitetilan määrittelyä. Suurissa hankinnoissa vaatimusmäärittely voi olla kokonaan oma projektinsa, jonka jälkeen aletaan vasta suunnitella itse hankintaa. (Tietotekniikan liitto 2005, 24.) Vaatimusmäärittelyyn sisältyy toiminnallisten vaatimusten lisäksi myös teknisiä vaatimuksia. Ne on kuitenkin syytä jättää tekniikan alan ammattilaisten pohdittavaksi, eikä niitä sen vuoksi käsitellä myöskään tässä opinnäytetyössä sen enempää.

Yksinkertaistettuna, valmistelut ovat riittävät silloin, kun tiedetään miksi hankitaan, mitä hankitaan ja miten hankitaan. Hankinnan perustelujen tulee perustua organisaation strategialle; kuinka hankinta hyödyttää ydintoimintoja. Pitää tietää, kenelle ja mihin tarpeeseen hankinta on suunnattu ja kuinka itse hankintaprojekti aiotaan hoitaa. Valintavaiheeseen on syytä siirtyä vasta sitten, kun näitä asioita on perusteellisesti pohdittu. (Tietotekniikan liitto 2005, 43.) Valintavaihetta käsitellään tarkemmin luvussa 3.3.

Valintavaiheen jälkeen tulevat valvonta ja viimeistely. Valvonnan tarkoituksena on huolehtia hankintaprosessin riittävästä etenemisestä sekä sen tulosten laadusta. Hankinnasta vastaava projektiryhmä seuraa projektin etenemistä ja päättää ohjaustoimenpiteistä sekä mahdollisista muutoksista. Projektiryhmä voi turvautua myös ulkopuoliseen henkilöön laaturuokihenkilöön, jonka kanssa käydään läpi hankinnan edistymistä. Hankinnan seuranta on sen onnistumisen kannalta tärkeää; joskus voi käydä niinkin, että liiketoiminnan tai muiden ympäristötekijöiden muutosten johdosta hankinta on kannattavinta keskeyttää. (Tietotekniikan liitto 2005, 11.)

Jos ja kun hankinta on saatu vietyä loppuun saakka, on vielä viimeistelyn vuoro. Tämän vaiheen tarkoituksena on todeta, että kaikki hankinnan vaiheet on suoritettu ja koota yhteen kaikki hankinnasta opittu. Tärkeimpiä dokumentoitavia asioita ovat käyttöönotetun järjestelmän koko, projektiin käytetyt resurssit sekä tiedot vallinneista olosuhteista. (Tietotekniikan liitto 2005, 11.) Tämä vaihe toimii myös eräänlaisena arviointina projektin onnistumisesta.

3.3 Ohjelmistotoimittajan valinta

Valmistelujen jälkeen on organisaatiossa päästävä yhteisymmärrykseen sopivasta ohjelmistotoimittajasta. Tämä saattaa viedä aikaa, mutta koska kyse on pitkäaikaisesta hankinnasta, on parempi suorittaa kerralla kunnollinen kartoitus. Eri ohjelmistotoimittajien tarjoukset saattavat erota suuresti toisistaan, mikä tekee kilpailuttamisesta haastavaa (Kettunen 2002, 104).

Ennen kuin lähdetään edes kartoittamaan mahdollisia toimittajia, on syytä pohtia minkä kokoista hankintaa ollaan tekemässä. Mitä isompaa hankintaa ollaan tekemässä, sitä monimutkaisempaa myös toimittajien kilpailuttaminen on. (Kettunen 2002, 104.) Tässä työssä keskitymme kuitenkin lähinnä pienten ja keskisuurten yritysten tietojärjestelmähankintoihin, joten kirjoittaja on pyrkinyt yksinkertaistamaan kilpailuttamisen mallia (Kuvio 5.) paremmin tarkoitusta palvelevaksi.



Kuvio 5. Ohjelmistotoimittajan valinta (Kettunen 2002, 105).

Ohjelmistotoimittajien kartoitus saattaa tuntua vaikealta, mikäli niihin ei ole koskaan aiemmin tutustunut. Internetistä hakemalla löytää heti useita erilaisia ohjelmistotoimittajia, jotka jokainen ovat varmoja omien järjestelmiensä laadukkuudesta. Valinnassa on kuitenkin hyvä säilyttää kriittinen näkökulma. Varsinkin pienissä organisaatioissa kannattaa olla tarkkana siitä, minkä kokoisille organisaatioille järjestelmä on tarkoitettu ja kuinka käyttöönottoprosessi toimittajan kanssa tulisi sujumaan. Nykypäivänä monet markkinoilla olevista järjestelmistä ovat toimittajien mukaan toimialariippumattomia ja kaikenkokoisille organisaatioille sopivia. Kirjoittajan kokemuksen mukaan hyvä keino järjestelmän sopivuuden varmistamiseen on ottaa selvää toimittajan nykyisestä asiakaskunnasta. Näin saadaan osviittaa järjestelmän sopivuudesta toimialaan ja organisaation kokoon.

Pelkän Internetin hakukoneilla hakemisen sijaan toimittajakandidaatteihin on mahdollista tutustua myös erilaisissa IT-alan seminaareissa. Näin pääsee kuuntelemaan kerralla laajempaa joukkoa toimittajia sekä keskustelemaan saman aiheen tiimoilta paikalla olevien muiden organisaatioiden edustajien kanssa. Tämä toimii eräänlaisena verkostoitumisena; myöhemmin on mahdollista vaihtaa kokemuksia eri ohjelmistotoimittajista. Näin alkuvaiheessa ei haittaa, vaikka sopivalta tuntuja vaihtoehtoja löytyisikin useita. Niistä on hyvä lähteä karsimaan vaatimusmäärittelyn perusteella. (Kettunen 2002, 106.)

Kaikille löydetyille ohjelmistotoimittajille ei siis kannata lähteä tarjouspyyntöä lähettämään. Pudottamalla pois vähiten potentiaaliset kandidaatit, säästetään aikaa ja resursseja, kun kaikkien kanssa ei tarvitse neuvotella. Alkuvaiheessa voidaan siis hyvillä mielin karsia ne toimittajat, joiden osaaminen tai uskottavuus ei vakuuta. (Kettunen 2002, 107.)

Kuinka sitten ottaa selvää ohjelmistotoimittajan asiantuntemuksesta? Nykypäivänä tietoa löytyy suhteellisen paljon jo toimittajien Internet-sivuilta. Näin ollen jo pienellä Internetin selailulla pääsee hyvin alkuun. Heti ensimmäiseksi ohjelmistotoimittajasta kannattaa ottaa selvää ainakin yrityksen taustatiedot, kuten liikevaihto, henkilöstön määrä, toimipaikat ja kuinka kauan kyseinen yritys on toiminut alalla. Tämän jälkeen tutustutaan palveluihin, kuinka hyvin tarjonta sopisi oman organisaation tarpeisiin. Huomioida kannattaa myös tietoturva- ja teknologiaosaamiset, referenssit samankaltaisista hankkeista sekä asiakkaiden lukumäärä. Mikäli yritys käyttää alihankkijoita, myös niiden osaamiseen on syytä tutustua. Koska järjestelmän hankinta tulee olemaan projekti, kannattaa ohjelmistotoimittajan projektinhallintameteista ottaa myös selvää. (Kettunen 2002, 108.) Näillä eväillä saadaan jo runsaasti tietoa ohjelmistotoimittajan kokemuksesta ja ammattitaidosta. Mikäli edellä mainittuja tietoja ei ole mahdollista löytää itsenäisesti Internet-selailun avulla, on aina mahdollista lähettää kysymyksiä joko sähköpostilla tai toimittajan Internet-sivuilta löytyvän yhteydenottolomakkeen kautta.

Mikäli oma tietämys aiheesta arveluttaa, on yhtenä vaihtoehtona turvautua ulkopuolisen konsultin apuun. Se voi olla hyvinkin perusteltua silloin, kun ollaan tekemässä täysin uudenlaista hankintaa, esimerkiksi organisaation ensimmäistä HR-tietojärjestelmää. Ulkopuolinen konsultti omaa paremman tuntemuksen markkinoiden ohjelmistotoimittajista ja osaa siten poimia tarjouskilpailuun kohdeorganisaatiolle sopivimmat ratkaisut. Konsulttia käytettäessä on kuitenkin hyvä varmistaa, ettei kyseinen konsultti ole jonkin ohjelmistotoimittajayrityksen palveluksessa. Puolueettoman näkemyksen saamiseksi kannattaa siis etsiä konsultti, joka on keskittynyt nimenomaan järjestelmäprojektien suunnitteluun ja ohjelmistotoimittajien valintaan. (Kettunen 2002, 109.)

3.3.1 Vertailu

Kun sopivia kandidaatteja tulevaisuuden HR-tietojärjestelmän toimittajaksi on löytynyt, on aika suorittaa niille perusteellinen vertailu vaatimusmäärittelyn mukaisesti. Valmishjelmistojen suhteen on tarpeellista tutkia lisä- ja muutostarpeet. Hyvä keino vertailun suorittamiseen on työstää Excel -taulukko, jonka avulla voidaan vertailla eri toimittajien tarjoamia ominaisuuksia rinta rinnan hankkijayrityksen näkökulmaa painottaen. Tässä vaiheessa tärkeintä on saada valintakriteereitä vastaava katsaus tuote- ja toimittajatarjontaan. Vertailussa olisi

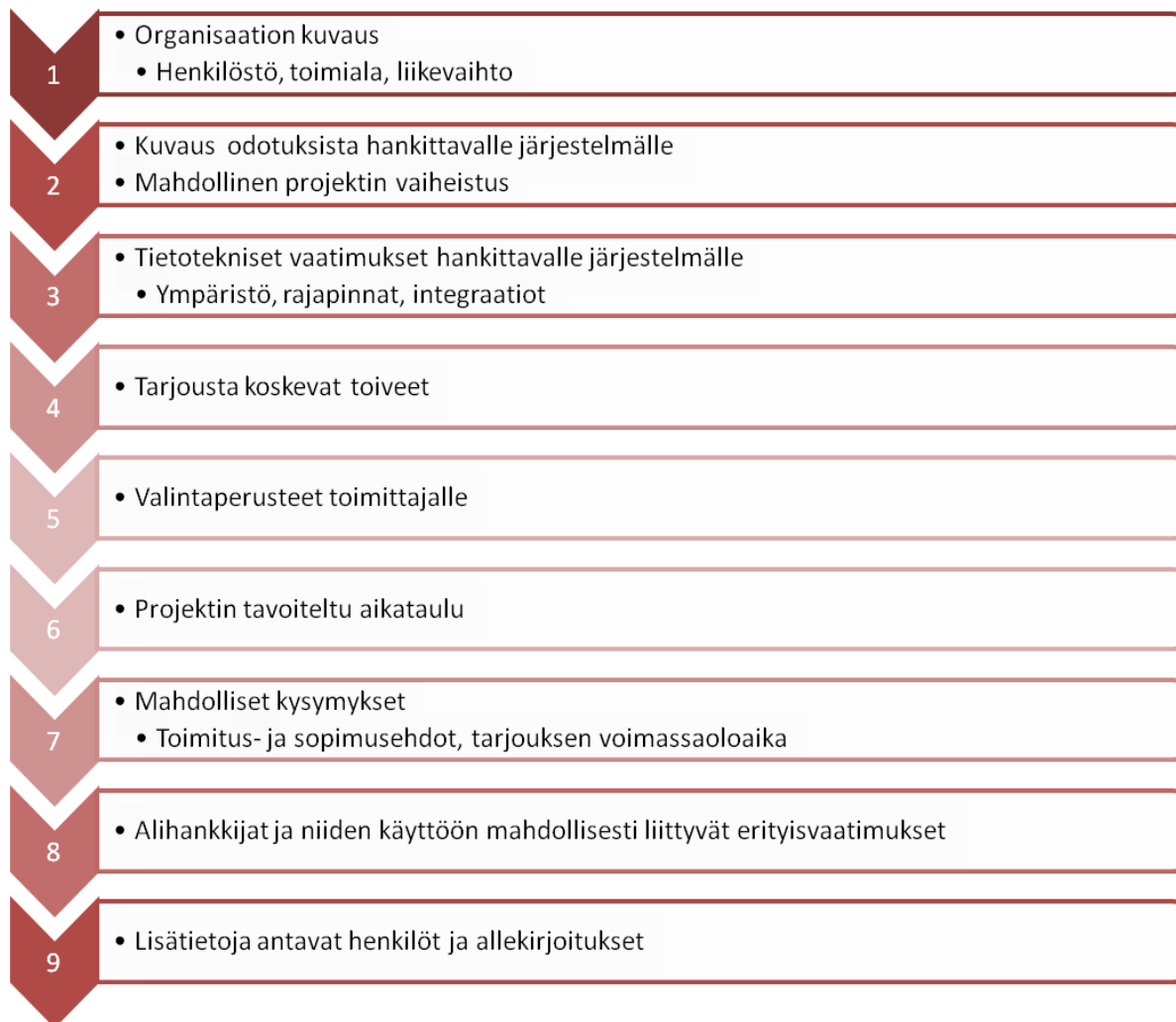
hyvä olla mukana ainakin järjestelmän tulevia käyttäjiä arvioimassa sisällöllisiä ominaisuuksia sekä IT-asiantuntijoita arvioimassa tekniikkaa. Vertailuun ja valintaan kannattaa panostaa kerralla kunnolla, sillä kyseessä on pitkävaikutteinen prosessi. (Stenberg 2006, 109.)

3.3.2 Tarjouspyyntö

Kun vertailu on tuottanut tulosta ja sopivimmat toimittajakandidaatit on tunnistettu, on tarjouspyyntöjen laadinnan aika. Niiden kanssa on kuitenkin syytä pysyä maltillisena. Liian nopealla aikataululla läpiviety tarjouspyyntöprosessi laskee saatujen tarjousten laatua ja tekee niiden arvioinnista haasteellisempaa. Kannattaa siis antaa riittävästi aikaa tarjousten tekijöille niiden laatimiseen. (Kettunen 2002, 109.)

Huolellisen ja laajuudeltaan riittävän tarjouksen kirjoittamiseen kuluva aika vaihtelee hankittavan tietojärjestelmän ominaisuuksista riippuen viikosta kuukauteen. Mitä tarkempia tietoja tarjous sisältää, sitä parempi sen pohjalta on arvioida hankinnan sopivuutta. Kattava tarjouspyyntö vähentää myös lisätiedustelujen määrää. (Kettunen 2002, 109 - 110.)

Vaikka nykypäivänä tietojärjestelmien hankinta onkin varmasti hieman suoraviivaistunut ja yksinkertaistunut, on kuitenkin hyvä käydä läpi perinteistä tietojärjestelmän hankkimiseen soveltuvaa tarjouspyyntödokumentin rakennetta (Kuvio 6). Toki suuremmissa yrityksissä sekä valtion organisaatioissa tukeudutaan varmasti edelleen hyvin vahvasti tarjouspyyntöihin ja kilpailuttaminen on pitkä prosessi. Kuitenkin pienempien yritysten kohdalla, esimerkiksi niin sanottua valmisohjelmistoa hankittaessa, tapaaminen toimittajan kanssa saatetaan sopia hyvinkin nopeasti sen jälkeen, kun asiakkaan tarpeista on keskusteltu vaikkapa puhelimitse tai sähköpostilla. Tämä kuitenkin saattaa helposti johtaa siihen, että tapaamisesta ei olekaan niin paljon hyötyä, kuin olisi ollut, mikäli sitä ennen oltaisiin lähetetty perusteellinen tarjouspyyntö. Siksi myös pienimmissä organisaatioissa on hyvä tuntea perinteinen kilpailuttamisen malli.



Kuvio 6. Esimerkki tarjouspyyntödokumentin sisällöstä (Kettunen 2002, 110 - 111).

Perinteisen tarjouspyyntödokumentin olisi hyvä sisältää mahdollisimman perusteellista tietoa siitä, mitä hankittavalta järjestelmältä odotetaan ja millaiseen organisaation sitä ollaan hankkimassa. Aivan aluksi dokumentissa tulisi kuvata ainakin organisaation toimiala, henkilöstö, liikevaihto ja asiakaskunta. Kaikkea tarjouspyyntöön ei tarvitse ahtaa, vaan dokumenttiin voidaan sisällyttää viittaus esimerkiksi organisaation Internet-sivuille, josta lukija saa halutessaan lisätietoja aiheesta. (Kettunen 2002, 110.)

Organisaation kuvauksen jälkeen tulisi hankittava järjestelmä kuvata mahdollisimman tarkasti. Mitä järjestelmältä odotetaan ja mitä sen tulisi pystyä tekemään. Myös itse hankintaprojektiin liittyvistä toiveista on hyvä ilmoittaa jo tässä vaiheessa. Kolmas tärkeä asia on kertoa järjestelmän tietoteknisistä vaatimuksista. Millaisessa ympäristössä järjestelmän tulisi toimia ja tarvitaanko esimerkiksi integraatioita. (Kettunen 2002, 110.)

Järjestelmän vaatimusmäärittelyn jälkeen on hyvä tuoda esille, mitä tarjoukselta odotetaan. Mitä tietoja halutaan ehdottomasti saada ja missä muodossa tarjous halutaan vas-

taanottaa. On myös viisasta kertoa toimittajan valintakriteereistä; mitä tarjousten arvioinnissa tullaan erityisesti painottamaan. Lisäksi hyvä tarjouspyyntö pitää sisällään tietoa valintaprosessin kulusta ja tavoitellusta hankintaprojektin käynnistysajankohdasta. (Kettunen 2002, 110 - 111.)

Lopuksi tarjouspyynnössä kannattaa esittää mahdolliset kysymykset liittyen toimitus- ja sopimusehtoihin sekä itse tarjoukseen. Näin vältetään ylimääräisiä lisätiedusteluja. Mikäli alihankkijoiden suhteen on erityisiä toiveita, kannattaa myös se ilmoittaa jo tarjouspyynnössä. Tarjouspyyntödokumentin lopusta löytyvät yhteishenkilöiden tiedot sekä allekirjoitukset. (Kettunen 2002, 111.)

Tarjouspyyntö on sujuvinta toimittaa sähköisessä muodossa. Toki myös paperisen version voi toimittaa, mutta sähköistä versiota on helpompi levittää toimittajaorganisaation sisällä. Perehtymiseen on hyvä jättää riittävästi aikaa. Se palvelee molempia osapuolia, sekä toimittajaa että asiakasta. Kun aikaa tarjouspyynnön käsittelyyn on riittävästi, voidaan varmistua siitä, että toimittaja on ehtinyt aidosti perehtyä asiakkaan tarpeisiin. Toimittajilla kun saattaa usein kulua aikaa myös yhteistyökumppaniensa parissa. (Kettunen 2002, 111 - 112.)

Tärkeää on myös suhtautua eri toimittajiin tasapuolisesti. On kaikkien osapuolten etu, että jokaiselle toimittajalle toimitetaan saman verran tietoa. On myös yhtä tärkeää tavata kaikki. Ennen tarjouksen jättämistä käytävien keskustelujen perusteella saadaan jo jonkinlaisesta käsitystä toimittajan ammattitaidosta ja tavasta käsitellä asioita. (Kettunen 2002, 112.)

3.3.3 Tarjousten arviointi

Tarjouspyyntöjen lähettämisen jälkeen on pian vuorossa tarjousten läpikäynnin vuoro. Erityisesti julkishallinnon puolella tämä vaihe on hyvin tarkoin säännelty ja tapana on usein järjestää erillinen tarjousten avaustilaisuus. Tarjousten on myös täytynyt saapua perille juuri asetettuun määräaikaan mennessä. (Kettunen 2002, 113.) Kuitenkaan yksityisissä, pienemmissä yrityksissä tarjousten läpikäynti ei ole välttämättä ollenkaan näin säänneltyä. Joka tapauksessa tarjoukset on kuitenkin parasta käydä huolella läpi, joten ammattimaisesti järjestetystä tarjouskilpailusta ei ole koskaan haittaa.

Tarjousten arvioinnin tulee perustua tarjouspyynnössä esitettyihin asioihin. Tämän lisäksi arviointia voidaan tehdä myös muista näkökulmista. Arviointi voi perustua esimerkiksi toimittajan osaamiseen tietyltä alueelta, referensseihin, projektihallinnan menetelmäosaamiseen tai toimituskykyyn. Tarjouksesta voidaan myös tehdä päätelmiä siitä, kuinka yksityis-

kohtaisesti toimittaja on perehtynyt mahdollisen asiakkaan tarpeisiin ja ymmärtänyt ongelman, johon haetaan ratkaisua. Lisäksi tarjouksesta voi olla havaittavissa myös toimittajan tuntemus asiakasorganisaation toimialasta. Näiden arviointikriteerien ohella myös henkilökemioiden kohtaaminen asiakkaan ja toimittajan välillä voi olla ratkaiseva seikka. (Kettunen 2002, 113.)

Aivan ensimmäiseksi tarjousten joukosta on hyvä löytää ne, jotka vastaavat siihen mitä tarjouspyynnöllä ollaan haettu. Tarkoituksena on siis karsia pois sellaiset tarjoukset, joista voi huomata, ettei toimittaja ole perehtynyt juuri tämän kyseisen asiakkaan tarpeisiin riittäväällä tarkkuudella. Joissain tapauksissa paras vaihtoehto erottuu selkeästi muiden joukosta, ja tarjouskilpailu voidaan saattaa loppuun hyvin nopealla aikataululla. Useimmiten joukosta erottuu kuitenkin muutama paras, joita on syytä vertailla lisää keskenään. (Kettunen 2002, 113 - 114.)

Kun parhaat tarjoukset ovat selvillä, on todellisen vertailun aika. Tämäkin vertailu kannattaa suorittaa esimerkiksi Excel -taulukon avulla, johon eri toimittajien tarjoamat ratkaisut voidaan pisteyttää tarkasteltavaksi rinta rinnan. Toimittajien tekemien tarjousten pisteytystä havainnollistaa taulukko 1, jossa pisteitä on annettu tarjousten ominaisuuksien perusteella asteikolla 4 -10. Taulukko on kuitenkin vain karkea esimerkki, todellisuudessa arviointikriteerien lista on huomattavasti pidempi. Paremman käsityksen arviointikriteereistä antaa tämän työn liitteenä oleva taulukko (Liite 1).

Taulukko 1. Esimerkki tarjousten pisteyttämisestä (Kettunen 2002, 115).

Arviointikohte	Painoarvo (1 - 5)	Toimittaja 1	Toimittaja 2	Toimittaja 3
Osaaminen	4	8	7	8
Luotettavuus	5	8	7	8
Toimialan tuntemus	3	6	8	9
Tarpeen ymmärtäminen	4	8	8	9
Ratkaisun sopivuus	4	7	8	9
Pisteitä yhteensä		37	38	43

Tarjousten pisteyttäminen taulukon avulla auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa. Taulukkoon kannattaa listata kaikki huomionarvoiset asiat ja se on hyvä laatia yhdessä kaik-

kien projektissa osallisina olevien henkilöiden kanssa. Arviointikriteereille on hyvä asettaa myös painoarvot; mitkä asiat ovat hankkeessa kaikkein tärkeimpiä. Taulukon pisteyttämisessä on syytä olla mahdollisimman objektiivinen. Luonnollisesti tämä ei kuitenkaan ole aina mahdollista, joten sinällään objektiivisena arviointikeinona pidetty pisteytystaulukko saattaa olla hyvinkin subjektiivinen arviointikeino. Jokaiseen annettuun pisteeseen kun vaikuttavat helposti arviointiin osallistuvien henkilöiden omat henkilökohtaiset mieltymykset. Taulukkoa on siis hyvä pitää vain yhtenä päätöksen tukikeinona. (Kettunen 2002, 116.)

Pisteytystaulukon avulla voidaan arvioida konkreettisia toimittajan ja valitun ohjelmiston ominaisuuksia. Valinnassa on kuitenkin myös muita huomioon otettavia seikkoja, kuten esimerkiksi esitettyjen hintojen ja työmäärien arviointi. Tietojärjestelmäprojekteissa on kaksi erityistä tekijää, jotka vaikuttavat suoritettavan projektin hintaan; käytettävät ohjelmistot ja tehtävän henkilötyön määrä. Hinnasta on usein tarjousvaiheessa vaikea saada selkeää vastausta, sillä toimittajat haluavat tehdä itsekin oman vaatimusmäärittelynsä projektista. Asiakkaan tekemät vaatimusmäärittelyt kun ovat usein niin yleisellä tasolla, että niiden perusteella toimittajan on vaikea sitoutua mihinkään tiettyyn hintakattoon. Tämä vaikeuttaa tarjousten vertailua hinnoittelun perusteella. (Kettunen 2002, 116 - 117.)

Ongelmana hintojen vertailussa on myös niiden vaihtelevuus. Toisen toimittajan hinta saattaa olla tuplasti toisen toimittajan esittämää hintaa suurempi. Hintoja vertaillessa ei kuitenkaan kannata innostua liikaa ja siirtyä suin päin edullisimman vaihtoehdon pariin, sillä ohjelmistohankintojen osalta hinta on myös eräänlainen laadunmittari. Huomattavan edullisen tarjouksen edustaja on saattanut ymmärtää tarjouspyynnön väärin, tarjouksen pohjana on voitu käyttää täysin muista ohjelmistotoimittajista poikkeavaa toteutustapaa tai yritys on esimerkiksi uusi toimija alalla ja hakee referenssiä hinnalla millä hyvänsä. Nämä eivät välttämättä ole suositeltavia ominaisuuksia, kun valitaan ohjelmistotoimittajaa. Edullinen tarjous ei tietenkään aina ole yhtä kuin huono, mutta niihin on silti syytä suhtautua varauksella. (Kettunen 2002, 117.)

Tärkeää tarjousten vertailussa on ottaa huomioon myös henkilötyömäärät. Mikäli tarjouksessa esitelty projekti pohjautuu suurelta osalta henkilötyön varaan, tulee tästä huomattava lopulliseen hintaan vaikuttava tekijä. Tällöin on syytä selvittää tarkasti, kuinka paljon henkilötyötä toimittaja arvioi projektin teettävän. Laadukkaassa tarjouksessa työmäärät on ilmoitettu selkeästi. Mikäli esitetyt työmäärät ovat hyvin suurpiirteisiä tai niiden perusteita ole kunnolla selvitetty, on jälleen syytä suhtautua varauksella. Suurpiirteisesti esitetyt arviot työmääristä ovat merkki huonosta perehtymisestä toimittajan puolelta. (Kettunen 2002, 118.)

Hyvän työmääräarvion tunnusmerkkejä ovat selkeät perustelut ja kunnollinen ositus. Arvioidut työmäärät on jaoteltu pienempiin osiin, eikä yhtäkään työtehtävää ole arvioitu yli 10 henkilötyöpäivän kestoiseksi. Näin suuria kokonaisuuksia kun on vaikea arvioida. Laadukas työmääräarvio on myös rakennettu jonkin arviointimenetelmän pohjalta. Suunnittelulle ja testaukselle on varattu riittävästi aikaa, joka tarkoittaa vähintään 50 prosenttia kokonaistyömäärästä. Huolellinen suunnittelu on avain onnistuneeseen projektiin. (Kettunen 2002, 119.)

3.3.4 Jatkoneuvottelut ja valintapäätös

Kun tarjousten seasta on lopulta saatu valikoitua muutama vaihtoehto ylitse muiden, on kaikista haastavin vaihe vielä edessä. On aika tehdä lista asioista, joita vielä tulee selvittää eri toimittajien kanssa. Tähän listaan vaikuttavat yleensä kilpailevat tarjoukset, joiden avulla on mahdollista hahmottaa jäljellä olevien toimittajakandidaattien vahvuuksia ja heikkouksia. (Kettunen 2002, 122.)

Kun ollaan ostamassa valmisohjelmistoa, eli tämän opinnäytetyön tapauksessa HR-tietojärjestelmää ohjelmistotoimittajalta, tulisi viimeistään tässä vaiheessa järjestelmän valintaa järjestää demo-tilaisuus. Tässä tilaisuudessa toimittajakandidaatti esittelee oman järjestelmänsä ja sen toiminnallisuudet. Tilaisuudessa tulisi olla paikalla kaikki valintaa suorittavat henkilöt sekä ainakin yksi niistä tahoista, jotka järjestelmää tulevat työssään käyttämään. Tulevat käyttäjät ovat tärkeitä arvioijia, sillä heillä on todennäköisesti paras käsitys siitä, mitä järjestelmän tulee käytännössä pystyä tekemään. (Kettunen 2002, 122.)

Demo-tilaisuudessa on kannattavaa käydä vielä saatu tarjous läpi yhdessä ohjelmistotoimittajan kanssa. Tällöin kannattaa erityisesti kiinnittää huomioita asioihin, joita tarjouksessa ei ole mainittu; onko ne kenties jätetty pois tahallisesti. Toimittajan mahdollisten heikkouksien lisäksi tilaisuudessa on hyvä kartoittaa myös käytännön asioita ja tulevaisuuden näkymiä mahdollisesti yhteistyöstä. Suositeltavaa on ottaa selvää ainakin toimittajan nykytilasta ja tulevaisuuden kehityksestä. Näin varmistetaan hankinnan toimivuus myös vuosiensa päästä. Lisäksi itse projektiryhmästä ja projektin johtamisesta tulisi ottaa selvää. Millaista kokemusta toimittajalla on kyseisistä projekteista, säilyykö projektiryhmä muuttumattomana koko projektin ajan ja millaisia projektihallinnon metodeja käytetään. Myös riskienhallinta ja projektin aikana mahdollisesti syntyvät muutostarpeet on syytä käydä läpi. Tärkeää olisi myös tavata ohjelmistotoimittajan puolelta itse projektiryhmän ydinhenkilöt, projektipäällikkö mukaan lukien. (Kettunen 2002, 122 - 123.)

Näitä demo-tilaisuuksia voi ja kannattaakin järjestää vielä useammalle toimittajalle. Todennäköisesti vasta demo-tilaisuus antaa todellisen käsityksen toimittajan ja ohjelmiston sopivuudesta. Jatkoneuvottelujen ja demo-tilaisuuksien jälkeen todelliseen valintavaiheeseen pääsee usein yksi tai kaksi ohjelmistotoimittajaa. Lopullinen valinta suoritetaan valintatyöryhmässä, joka esittelee tehdyn valinnan organisaation johdolle, joka vastaa lopullisesta päätöksestä. Johdolla tulisi olla päätöksensä tukena tarjouksista tehdyt pisteytykset, toimittajien vahvuudet ja heikkoudet sekä tarkennetut versiot toimittajien tarjouksista ja valintaryhmän tekemät arviot ja käsitykset eri toimittajista. Näiden pohjalta tehdään lopullinen päätös, jonka tulisi olla mahdollisimman yksimielinen. Tämä voi kuitenkin olla haasteellista, sillä usein eri ihmiset painottavat eri asioita, ja siksi eriäviä mielipiteitä syntyy helposti. (Kettunen 2002, 124.)

Kun valinta on tehty, on etiketin mukaista ilmoittaa tarjouskilpailusta karsiutuneille tahoille karsiutumisesta välittömästi. Ilmoitus on kohteliasta tehdä vähintäänkin puhelimitse. Karsiutuneille on hyvä kertoa olennaisimmat syyt sille, miksi heitä ei valittu jatkoon. Toimittajille näiden syiden kuuleminen on tärkeää, jotta he voivat seurata tehtyjä ja hävittyjä kauppvoja. (Kettunen 2002, 125.)

3.4 Ohjelmistotoimittajat

Nykypäivänä on tarjolla runsaasti hyviä, kotimaistenkin ohjelmistotoimittajien HR-tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmän hankkiminen on tullut varmasti yksinkertaisemmaksi kuin esimerkiksi 10 vuotta sitten. Valmisohjelmistoja löytyy runsas valikoima, ja niiden käyttöönotto on huomattavasti yksinkertaisempaa kuin mitä se on esimerkiksi ERP -järjestelmän kohdalla.

Nyt luomme katsauksen muutamaankin markkinoilla olevaan ohjelmistotoimittajaan ja heidän tuotteisiinsa. Oikeita tuotteita tarkastelemalla on mahdollista saada konkreettisempi käsitys siitä, kuinka HR-tietojärjestelmä voi tehostaa yrityksen HR-prosesseja. Tarkoituksena ei ole siis suorittaa vertailua ohjelmistojen välillä, vaan avata opinnäytetyön aihetta käytännön kautta. Mikään järjestelmä ei myöskään ole yksiselitteisesti toista parempi, on vain paremmin erilaisiin tarpeisiin sopivia ratkaisuja.

3.4.1 Sympa HR

Sympa Oy on vuonna 2005 perustettu yritys, jolla on tätä nykyä toimipisteitä jopa neljässä eri maassa. Liikevaihdon kerrotaan kasvaneen jopa 218 prosenttia viimeisten viiden vuoden aikana. (Sympa Oy a.) Kyseessä on siis ehdottomasti yksi kotimaan tunnetuimmista ohjelmistotoimittajista.

Monista muista ohjelmistotoimittajista poiketen, Sympa Oy on keskittynyt ainoastaan henkilöstöhallintoon. Yritys tarjoaakin ainoana tuotteenaan Sympa HR -ratkaisua, joka on aidosti HR-prosessien hoitamiseen kehitetty ratkaisu. Tämä erikoistuminen on kenties yksi Sympa Oy:n kilpailueduista; se antaa ohjelmistotoimittajasta vakuuttavan, asiaan erikoistuneen vaikutelman.

Itse Sympa HR -ratkaisu on rakennettu erilaisista työsuhteen elinkaarta kuvaavista moduuleista, joita ovat rekrytointi, työsuhteen aloitus, työsuhtetietojen ylläpito, osaamisen johtaminen, suorituksen johtaminen sekä työsuhteen päätös. Näin syntyy "kokonaisvaltainen HR-järjestelmä työsuhteiden hallintaan", kuten Sympan Internet-sivuilla järjestelmää kuvaillaan. Järjestelmään tallennettujen tietojen kerrotaan olevan helposti saatavissa ja raportoitavissa, ja niitä on mahdollista hyödyntää sekä pitkän että lyhyen aikavälin henkilöstösuunnittelussa. Eri käyttäjätasot tekevät järjestelmästä koko henkilöstön työkalun; esimerkiksi työntekijöillä on mahdollisuus päästä tarkastelemaan omia tietojaan. (Sympa Oy b.)

Opinnäytetyön kirjoittajalla on itsellään jonkin verran kokemusta Sympan järjestelmästä. Kirjoittaja on päässyt testailemaan muun muassa demoa pariinkin eri otteeseen sekä saanut tavata yrityksen edustajia. Sen vuoksi Sympa HR oli mukava ottaa mukaan vertailuun, sillä kyseessä on kirjoittajalle varsin tuttu tuote. Kirjoittajan kokemukset Sympa HR -järjestelmästä ovat positiivisia; kyseessä on hyvin helppokäyttöinen ja selkeä ratkaisu, joka on todella suunniteltu henkilöstötyöhön. Luonnehdinta kokonaisvaltaisesta, työsuhteiden hallintaan tarkoitettusta HR-järjestelmästä pitää paikkansa tässä tapauksessa.

Kuinka Sympa HR sitten voi auttaa tässä työssä esiteltujen HR-prosessien hoitamisessa? Tarkastellaan asiaa ensimmäiseksi rekrytinnin kannalta. Rekrytointi voi olla prosessina melko työläs; hakemuksia tulee satoja, ellei jopa tuhansia. Kaikki pitäisi käydä läpi ja onnistua poimimaan sieltä ne potentiaalisimmat hakijat. Sympa HR -järjestelmän rekrytinnin moduuli esitellään helppokäyttöisenä ratkaisuna sähköiseen rekrytointiin, jonka avulla voidaan hallinnoida hakijapankkia reaaliaikaisesti (Sympa Oy c).

Sympa HR:n sähköisellä rekrytointijärjestelmällä on mahdollista hoitaa rekrytointia aina työnhakuilmoitusten laatimisesta hakijoiden karsintaan saakka. Hakijapankkiin saapuneita hakemuksia on helppo arvioida ja lajitella järjestelmän hakutoimintojen avulla. Tämä säästää aikaa hakemusten läpikäynnistä. Myös yhteydenpitoa hakijoihin on mahdollista automatisoida esimerkiksi ryhmäsähköpostien muodossa. (Sympa Oy c.) Nämä ominaisuudet tulevat varmasti nykypäivänä monessakin organisaatiossa erittäin tarpeeseen. Kun saapuneita hakemuksia on 500 kappaletta odottamassa läpikäyntiään ja läpikäynnistä vastaa

yksi ihminen, on hakukone varmasti hyvä apulainen. Hakukoneen avulla on mahdollista etsiä juuri sellaisia ominaisuuksia omaavia hakijoita, joita työpaikkailmoituksella etsittiin.

Kun rekrytointiprosessin päätteeksi on löydetty uusi työntekijä organisaatioon, on luonnollisesti työsuhteen aloituksen aika. Sympa HR:stä löytyy kokonaan oma moduuli tälle työsuhteen elinkaaren vaiheelle. Järjestelmän avulla on mahdollista laatia yhtenäisiä työsuhteita sekä hoitaa sähköistä perehdytysprosessia. (Sympa Oy c.) Aiemmin käsiteltiin perehdytyksen tärkeyttä työsuhteen alussa. Kirjoittajan näkemyksen mukaan perehdytys oli usein HR-prosesseista se vähimmälle huomiolle jäävä, sillä perehdytykselle ei usein löydy yhtenäistä pohjaa tai suunnitelmaa eikä sen toteutumista välttämättä seurata. Sympa HR mahdollistaa kuitenkin perehdyttämisen seurannan sähköisesti. Järjestelmään on mahdollista määrittää organisaation yhtenäinen perehdytysprosessi, sen vastuuhenkilöt sekä aikataulu. Perehdyttämisen toteutumista voidaan seurata sähköisten kuittausten avulla. (Sympa Oy c.)

Sympa HR tehostaa myös työsuhtetietojen ylläpitoa. Tähän moduuliin sisältyvät järjestelmässä henkilöstön henkilö-, työsuhte- ja palkkatietojen hallinta sekä poissaolojen ja lomien hallinta. Moduuliin sisältyy myös työhyvinvoinnin seuranta varhaisen tuen mallin muodossa. Sympa HR on integroitavissa muihin järjestelmiin, joten esimerkiksi henkilötiedot on helppo siirtää vaikkapa erilliseen palkanlaskennan ohjelmaan. Eri käyttäjätasojen ansiosta henkilötiedot on helppo pitää aina ajan tasalla, kun työntekijät pääsevät itse muokkaamaan esimerkiksi osoitetietojaan. (Sympa Oy d.)

Sympa HR -järjestelmään kertyy myös henkilökohtainen työhistoria jokaisesta työntekijästä. Kertynyttä historiaa voidaan hyödyntää esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Kertyneestä historiasta voi näin olla paljonkin apua henkilöstön kehittämisen suunnittelussa. Tallennetuista tiedoista on mahdollista muodostaa monenlaisia raportteja, joita voidaan hyödyntää tulevaisuuden suunnittelussa. (Sympa Oy d.) Ilman tietojärjestelmää tämän kaltaisten raporttien tuottaminen olisi huomattavasti haasteellisempaa eikä siten saataisi välttämättä tarvittavaa tietoa henkilöstöjohtamisen tueksi.

Sympa HR ei sisällä palkanlaskennan ominaisuutta. Palkkatietoja on kuitenkin mahdollista hallinnoida muun muassa lisien ja luontoisetujen sekä mahdollisten muutosten osalta. Muutokset palkkatiedoissa tallentuvat automaattisesti työntekijän historiatietoihin, josta ne ovat hyödynnettävissä taas vaikkapa kehityskeskusteluissa. Integraation avulla kaikki palkkahallintoon liittyvä tieto on mahdollista siirtää suoraan palkanlaskennan järjestelmään. Integraatio toimii myös toiseen suuntaan, eli palkanlaskennan järjestelmästä on

mahdollista tuoda tietoja HR-tietojärjestelmään esimerkiksi raportointia varten. (Sympa Oy d.)

Myös työhyvinvointia on mahdollista tukea HR-tietojärjestelmän avulla. Sympa HR -järjestelmällä se onnistuu varhaisen tuen mallin avulla. Järjestelmän varhaisen tuen malli ilmoittaa, kun sairauspoissaolot poikkeavat normaaleista määristä. Näin ehditään pohtia varhaisen tuen tarvetta ajoissa ja mahdollisesti kutsua työntekijä keskusteluun. Sympa HR ylläpitää myös historiatietoja, joiden avulla varhaisen tuen mallin toteuttaminen on helppoa osoittaa esimerkiksi Kelalle. (Sympa Oy d.) HR-tietojärjestelmä voi siis olla erityisen tehokas työkalu työhyvinvoinnin edistämisessä.

Osaamisen johtamisen moduuliin sisältyvät Sympa HR -järjestelmässä kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset ja koulutusten hallinta sekä CV-pankki (Sympa Oy e). Erityisesti kehityskeskusteluja on helppo tehostaa ja yhtenäistää HR-tietojärjestelmän avulla. Kehityskeskustelujen perinteinen ongelma kun on usein se, ettei niitä käydä yhtenäisellä mallilla, eikä niihin ole juuri valmistauduttu.

Sympa HR tarjoaa kehityskeskustelujen ratkaisuksi sähköistä kehityskeskusteluprosessia. Sähköinen kehityskeskusteluprosessi mahdollistaa yhtenäiset, helposti raportoitavissa olevat keskustelut sekä hyvän valmistautumisen. Ratkaisuna toimii järjestelmän kehityskeskusteluille tarkoitettu lomakepohja, jolle sekä esimies että alainen vastaavat ennen keskusteluja. Vakiomuotoiset lomakkeet yhtenäistävät organisaation kehityskeskustelukulttuuria ja tekevät sitä myötä keskustelujen tulosten raportoinnista ja hyödyntämisestä helpompaa. Käytyjä keskusteluja on myös mahdollista hyödyntää myöhemmin tulevissa keskusteluissa niiden tallentuessa järjestelmään. Kaiken lisäksi, Sympa HR -järjestelmään on mahdollista asettaa esimiehille muistutukset lähestyvistä kehityskeskusteluista. HR-osasto voi myös halutessaan valvoa kehityskeskustelujen suorittamista. (Sympa Oy e.)

Osaamis- eli kompetenssikartoituksilla on mahdollista tunnistaa organisaation tärkeimpiä kehityskohteita, kuten aiemmin HR-prosesseja käsiteltäessä nostettiin esille. HR-tietojärjestelmä on raportointiominaisuuksiensa vuoksi erityisen hyvä apu myös tässä tehtävässä. Sympa HR -järjestelmä helpottaa osaamisen arviointia sähköisten osaamiskartoitusten avulla. Järjestelmän avulla voidaan määrittää sekä osaamisen nykytila että tavoite-tila. Lisäksi järjestelmään voidaan luoda tehtäväkohtaisia osaamisprofiileja, joita on mahdollista verrata yksittäisten työntekijöiden osaamistasoihin. Järjestelmän osaajahaun avulla voidaan etsiä tiettyihin tehtäviin sopivia henkilöitä. Raportointityökalut toimivat myös osaamisen kartoituksen kohdalla; Sympa HR -järjestelmän vertailuraportit mahdollistavat

osaamisen kehittämisen suunnittelun ja mahdollisten puutteiden tunnistamisen. (Sympa Oy e.)

Myös koulutusten hallinta on HR-tietojärjestelmän avulla tehokkaampaa. Kun järjestelmästä saadaan helposti raportoitua tiedot nykyisestä osaamisesta, voidaan sitä käyttää pohjana koulutusten suunnittelulle. Sympa HR -järjestelmän avulla myös itse koulutusten toteuttaminen on helpompaa; tarjolla olevat koulutukset voidaan merkata koulutuskalenteriin, jonka kautta jokaisen työntekijän on mahdollista ilmoittautua tarvitsemaansa koulutukseen. Toteutuneita koulutuksia on myös mahdollista seurata järjestelmän avulla. Käytyjen koulutusten tiedot tallentuvat työntekijöiden koulutustietoihin. (Sympa Oy e.)

Henkilöstön kehittämisen ja osaamisen suunnittelun lisäksi myös palkitsemista on helppo suunnitella hyvän HR-tietojärjestelmän avulla. Palkitseminen jakautui aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen, ja näitä molempia palkitsemisen osia voidaan hallinnoida HR-tietojärjestelmän avulla. Sympa HR -järjestelmä mahdollistaa esimerkiksi henkilökohtaisten tavoitteiden ja suoritusten seurannan sekä rahallisten palkkioiden hallinnoinnin (Sympa Oy f). Sympa HR -järjestelmän avulla voidaan esimerkiksi verrata uusien tavoitteiden toteutumista suhteessa aiempiin tavoitteisiin. Lisäksi järjestelmällä onnistuu myös bonus- ja muiden palkkioiden hallinnointi. Integraation ansiosta palkkiot on mahdollista siirtää suoraan palkanlaskennan järjestelmään. Lisäksi Sympa HR -järjestelmän suorituksen johtamisen moduulista löytyvät myös henkilöstökyselyt, jotka edesauttavat myös työhyvinvoinnin johtamista. (Sympa Oy f.)

Koska Sympa HR -järjestelmän moduulit mukailevat selkeästi työsuhteen elinkaarta, on johdonmukaista, että myös työsuhteen päättymiselle on oma moduulinsa. Tämän moduulin avulla on mahdollista järjestää sekä lähtöhaastattelu että lähtökysely. Lähtöhaastattelu toimii samalla menetelmällä kuin sähköinen kehityskeskusteluprosessi; työntekijä täyttää etukäteen sähköisen lomakkeen, jonka pohjalta lähtöhaastattelu käydään. Lähtöhaastattelun lisäksi järjestelmällä on mahdollista teettää anonyymi lähtökysely. (Sympa Oy g.) Anonyymi lähtökysely voi mahdollisesti olla tehokkaampi keino kerätä rakentavaa palautetta.

Lähtökyselyiden ja -haastattelujen lisäksi Sympa HR huolehtii myös työvälineiden palautuksesta, kunhan ne vain on kirjattu ylös järjestelmään työsuhteen alussa. Näin työsuhteen lopussa voidaan järjestelmään tehdä merkintä siitä, että kaikki työvälineet on asianmukaisesti palautettu. Lopuksi järjestelmästä on mahdollista tulostaa työtodistus yhdenmukaisella mallilla, kuten työsopimuksetkin. (Sympa Oy g.)

Mikäli nyt oltaisiin suorittamassa oikeaa tietojärjestelmän valintaa, olisi ensimmäiseksi hyvä pohtia yrityksen kokoa ja mahdollisia muita prosesseja. Vaikka ensisijaisesti henkilöstöhallintoon erikoistunut tietojärjestelmä, kuten Sympa HR, voi olla henkilöstöhallinnon kannalta parempi ratkaisu, kannattaa kuitenkin pohtia myös kokonaisuutta. Isommissa, globaalissa yrityksessä, jossa tietojärjestelmää tarvitaan henkilöstöhallinnon lisäksi esimerkiksi logistiikkaan, asiakkuuksien hoitoon ja niin edelleen, voisi olla viisainta hankkia kokonaisvaltainen, iso järjestelmä, joka kattaa kaikki prosessit. Kuitenkin pienemmälle yritykselle, jonka toimiala on sellainen, että muita järjestelmiä ei juuri tarvita, voi Sympa HR:n kaltainen järjestelmä olla kirjoittajan mielestä oiva valinta. Varsinkin, jos asialla ovat kokemattomammat henkilöt, on käyttöönottoprojekti todennäköisesti sujuvampi kuin mitä se olisi hankittaessa raskaampaa, kokonaisvaltaista toiminnanohjausjärjestelmää. Hyvä esimerkki kokonaisvaltaisesta toiminnanohjausjärjestelmästä on SAP, johon palaamme myöhemmin.

3.4.2 Mepco HRM

Mepco Oy on vuonna 2003 perustettu ohjelmistoyritys, joka tarjoaa ratkaisuja asiakkuuksien hallintaan, talouden- ja toiminnan ohjaukseen sekä henkilöstö- ja palkkahallintoon. Yritys on kasvanut vakaasti koko historiansa ajan, ja työllistää yli 200 työntekijää Helsingissä, Tampereella ja Turussa. Microsoft toimii Mepcolle tärkeän yhteistyökumppanin asemassa; suuri osa Mepcon tarjoamista ohjelmistoratkaisuista on Microsoft-pohjaisia. (Mepco Oy 2014a.)

Mepco HRM on Mepcon henkilöstönohjauksen ratkaisu. Ratkaisu on jaoteltu kolmeen moduuliin: palkanlaskentaan, rekrytointiin ja henkilöstöhallintoon. Moduulit ovat hankittavissa yhdessä tai erikseen. Mepco HRM -järjestelmällä on satoja käyttäjiä, joista yli 95 prosenttia antaa ratkaisulle kiitettävän arvosanan. Järjestelmää on mahdollista laajentaa tarvittaessa myös matka- ja kululaskujen sekä taloushallinnon arkistoinnin sovelluksilla. (Mepco Oy 2014b.)

Sympan tavoin myös Mepco Oy on kirjoittajalle entuudestaan tuttu yritys, sillä kirjoittaja on perehtynyt Mepcon HRM -ratkaisuihin aiemminkin ja päässyt kuulemaan yrityksen edustajia Mepcon henkilöstöhallinnon ratkaisusta. Mepco HRM valikoitui tähän katsaukseen mukaan tunnettuutensa ja ratkaisun ominaisuuksien perusteella. Kyseessä on käytännössä melko saman tapainen ratkaisu kuin Sympa HR, mutta eroavaisuuksia kuitenkin löytyy. Nämä eroavaisuudet tuovat hyvää näkökulmaa siihen, millaisia HR-tietojärjestelmiä on saatavilla ja mitä kaikkea niillä onkaan mahdollista tehdä.

Aiemmin Sympa HR -järjestelmää kuvailtiin kokonaisvaltaiseksi HR-järjestelmäksi koko työsuhteen elinkaaren hallintaan. Miltei täsmälleen samoin kuvaillaan myös Mepco HRM -järjestelmää yrityksen Internet-sivuilla. Ratkaisun palkanlaskennan, henkilöstöhallinnon ja rekrytoinnin moduulit yhdessä muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla on mahdollista hallita kaikkia työsuhteen elinkaaren prosesseja (Mepco Oy 2014c). Mepco HRM -ratkaisun kuvaillaan tukevan vahvasti työsuhteen elinkaaren prosesseja, kuten rekrytointia, työsuhteen perustamista, osaamisen kehittämistä sekä palkitsemista, työhyvinvointia ja työsuhteen päättämistä. Lisäksi ratkaisuun sisältyvät palkanlaskenta ja raportointiominaisuudet. Ratkaisu on saanut kiitosta laajasta toiminnallisuudestaan sekä käyttäjäystävällisyydestään ja liitettävyydestään. (Mepco Oy 2014c.)

Mepco HRM tehostaa rekrytointia sähköistämällä prosessin alusta alkaen. Toiminnallisuudet ovat hyvin saman kaltaiset kuin Sympa HR -ratkaisullakin; järjestelmän resurssipankin avulla on mahdollista hakea potentiaalisia henkilöitä työnhakijoiden seasta. Ratkaisu on myös vahvasti tätä päivää; hakijoiden on mahdollista tunnistautua Internetin sosiaalisen median verkostojen kautta hakemuksen jättämisen yhteydessä. (Mepco Oy 2014d.) Mepco HRM -ratkaisun henkilöstöhallinnon moduuliin sisältyvät muuan muassa työntekijöiden kehityskeskustelut, osaamiset ja kurssit, koulutukset ja muut taidot. Raportointimahdollisuuksien avulla on mahdollista hyödyttää koko organisaatiota. Ratkaisun käyttöoikeudet ovat myös jaettavissa roolipohjaisesti, eli eri käyttäjätasojen avulla järjestelmästä voi hyötyä koko henkilöstö. (Mepco Oy 2014e.)

Sympa HR -ratkaisusta poiketen, Mepco HRM -ratkaisuun sisältyi myös palkanlaskennan moduuli. Palkanlaskenta on prosessina melko rutiininomainen, mutta vaatii tarkkuutta. Joissakin organisaatioissa palkanlaskenta on taloushallinnon vastuulla, mutta todellisudessa palkanlaskenta on myös henkilöstöhallintoa; onhan kyse henkilöstön palkkioista. Jos ja kun palkanlaskenta on HR-osaston vastuulla, on siinä hyvä olla apuna ainakin jonkinlainen palkanlaskennan järjestelmä. Henkilöstöhallinnon kannalta paras ratkaisu tietysti olisi, että palkanlaskenta sisältyisi itse HR-tietojärjestelmään. Näin nopeutetaan rutiininomaisen prosessin hoitoa ja vapautetaan resursseja esimerkiksi kehittämistyöhön.

Mepco HRM -ratkaisun palkanlaskennan moduuli tarjoaa ratkaisua juuri edellä esitettyyn näkemykseen. Moduulin kerrotaan sähköistävän ja automatisoivan tiedonkeruuta sekä vähentävän virheitä, joita pitkälle manuaalisessa työskentelyssä voi helposti syntyä. Automatisoidumman palkanlaskennan moduulin avulla voidaan myös laskea suuremman henkilöstön palkkoja ilman, että tarvitsee rekrytoida lisää palkanlaskijoita. Käyttäjäystävällinen ohjelmisto helpottaa myös palkanlaskijoiden työpäivää. (Mepco Oy 2014f.)

Mikäli tässä lähdetäisiin vertailulinjalle, voisi Mepco HRM -ratkaisun yksi näkyvin etu olla palkanlaskennan oma moduuli. Aiemmin esitellyssä Sympa HR -ratkaisussa kun ei palkanlaskennan mahdollisuutta ole. Sen sijaan Sympa HR -ratkaisussa korostetaan järjestelmän integroitavuutta, eli tiedon helppoa siirtämistä esimerkiksi palkanlaskennan järjestelmään. Kuitenkin myös Mepco HRM -ratkaisua kuvataan helposti liitettäväksi, eli tiedon siirto muihin järjestelmään on mahdollista. Usein järjestelmät ovatkin sekä teknisiltä että toiminnallisilta ominaisuuksiltaan melko saman kaltaisia, ainakin johtavien ohjelmistotoimittajien keskuudessa. Tällöin pienetkin seikat voivat olla merkittäviä tekijöitä ohjelmistotoimittajan valinnassa. Kaikki riippuu organisaation omista painotuksista; mitä järjestelmällä tulee ehdottomasti pystyä tekemään. Luultavasti yritys, jolle palkanlaskennan sisältyminen itse HR-tietojärjestelmään on ehdottoman tärkeää, valitsisi helposti esimerkiksi Mepco HRM -ratkaisun. Toki valintaan vaikuttavat monet muutkin seikat, kuten esimerkiksi organisaation koko ja toimiala. Esimerkiksi isoissa teollisuuden alan organisaatioissa saattaa olla jo käytössä jonkinlainen ERP -ratkaisu, eli toiminnanohjausjärjestelmä, jolloin voi olla viisainta hankkia ainoastaan kyseisen järjestelmän HR-moduuli. Kaikki riippuu tilaajan tarpeesta; järjestelmiä ei voi yksiselitteisesti verrata keskenään ja nostaa esille ylivertaista vaihtoehtoa.

3.4.3 SAP -ratkaisut

SAP on yksi johtavista liiketoimintaohjelmistojen tarjoajista maailmanlaajuisella tasolla (SAP a). Yrityksellä on noin 300 000 asiakasta 190 maassa ja se työllistää noin 77 000 työntekijää yli 130 maassa. Vuotuinen liikevaihto on 17,56 miljardia euroa. Yritys on myös listautunut pörssiin. (SAP b.)

SAP tarjoaa ratkaisuja laidasta laitaan, eri toimialoille ja eri prosesseihin (SAP c). HR-ratkaisut ovatkin vain osa suurta kokonaisuutta. Kyseessä on siis enemmän toiminnanohjausjärjestelmän HR-osio, kuin varsinainen HR-tietojärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmä on siis suuri, eri osiosta koostuva kokonaisuus, jolla hallitaan yrityksen eri prosesseja, kuten kirjanpitoa, laskutusta, henkilöstöhallintoa, varastointia ja niin edelleen.

Yrityksen Internet-sivuilla ratkaisut on lajiteltu liiketoiminta-alueen ja toimialan mukaan. Toimialakohtaisesti räätälöityjä ratkaisua löytyy runsaasti, muun muassa pankeille, terveydenhuollolle, teollisuudelle ja vähittäiskaupalle. Liiketoiminta-alueen perusteella lajitelluista ratkaisuista löytyy runsaasti eri osastoille suunnattuja ratkaisuja, mukaan lukien henkilöstöhallinto. (SAP c.) Koska tämä opinnäytetyö keskittyy HR-tietojärjestelmiin, paneudutaan jatkossa ainoastaan henkilöstöhallinnon osioon.

SAP HR -ratkaisun hyödyiksi kerrotaan muun muassa parempi, maailmanlaajuinen prosessien yhtenäisyys ja tuki koko henkilöstöhallinnolle sekä henkilöstöhallinnon strategioiden helpompi kytkeminen itse liiketoimintastrategiaan. (SAP SE 2015.) Tästä kuvauksesta on vielä melko vaikea saada käsitystä itse käytännöstä. Kyseessä on myös kirjoittajalle vielä melko vieras järjestelmä, mutta onneksi maailmanlaajuisesti johtavasta ohjelmistotoimittajasta löytyy runsaasti yksityiskohtaisia, kirjoitettuja oppaita. Kirjoittaja paneutuikin niistä yhteen: SAP Business One - from basics to effective use. Kyseessä on siis Olli Kylänpään kirjoittama opas SAP Business One -ratkaisun käytöstä. Kirjoittaja ei opiskellut koko järjestelmää ulkoa, mutta perehtyi HR-osioon saadakseen paremman käsityksen SAP -ratkaisuista.

SAP Business One on kokonaisvaltainen toiminnanohjausjärjestelmä, joka pitää sisällään henkilöstöhallinnon lisäksi useita muita moduuleja, kuten esimerkiksi tuotannon ja varastoinnin (SAP d). Järjestelmä vaikuttaa globaalille tuotannon yritykselle suunnitellulta. Tämä kyseinen järjestelmä on kuitenkin vain yksi SAP -ratkaisuista, joita on räätälöity moniin eri tarkoituksiin.

Kylänpään oppaan perusteella SAP Business One toiminnanohjausjärjestelmän henkilöstöhallinnon moduulilla on mahdollista säilöä ja raportoida tietoa samoin kuin pienemmilläkin HR-tietojärjestelmillä. Moduuli vaikuttaa kuitenkin hieman simppelempältä kuin esimerkiksi Sympan kokonaisvaltainen HR-tietojärjestelmä. Moduuliin on mahdollista tallentaa työntekijöiden henkilö- ja työsuhdetiedot sekä tulostaa muutamia raportteja, kuten työntekijälistat lajiteltuina esimerkiksi osaston tai työnimekkeen perusteella, sairaspäivät ja muut lomat sekä puhelinluettelo henkilöstön yhteystiedoista (Kylänpää 2006, 176 - 177). Kylänpään oppaassa ei kuitenkaan kerrota muista raportointimahdollisuuksista tai ominaisuuksista. Myöskään SAP:in Internet-sivuilta ei kyseisen järjestelmän tiedoista löytynyt muita raportointimahdollisuuksia tai ominaisuuksia.

Kuitenkin järjestelmän yksinkertaisuus voi olla myös etu; kaikki eivät välttämättä kaipaa turhan hienoja työkaluja, vaan haluavat yhden, kokonaisvaltaisen järjestelmän joka kattaa kaikki organisaation prosessit. Tällöin SAP -toiminnanohjausjärjestelmä voi olla viisas valinta. Yhtenä järjestelmän etuna on tiedonkulun mutkattomuus, kun ei tarvitse jännittää eri järjestelmien integraatioiden toimivuutta. SAP Business One -järjestelmän raporteista on myös todennäköisesti enemmän hyötyä kuin mitä on mainostettu; esimerkiksi sairaspäiväraporteilla pystytään helposti toteuttamaan varhaisen välittämisen mallia.

SAP:in kaltainen toiminnanohjausjärjestelmä sopii kirjoittajan näkemyksen mukaan parhaiten keskisuurelle tai suurelle, mahdollisesti globaalille yritykselle. Kokonaisvaltainen

toiminnanohjausjärjestelmä voi olla tarpeen myös pienemmällä yrityksellä, mikäli eri prosesseja on paljon ja tähtäimessä on toiminnan laajentaminen. Erityisesti silloin, kun yritystoimintaan liittyy paljon valmistusta, varastointia ja muuta logistiikkaa sekä myyntiä ja asiakkaiden hallintaa, on kokonaisvaltainen toiminnanohjausjärjestelmä viisas valinta useiden eri järjestelmien sijasta. Tällöin myös henkilöstöhallinto on todennäköisesti mutkattominta hoitaa toiminnanohjausjärjestelmän HR-moduulin avulla. Sen sijaan yrityksissä, joiden toimiala on sellainen, että tärkeimmät prosessit ovat lähinnä hallinnollisia prosesseja kuten palkanlaskentaa, kirjanpitoa ja henkilöstöhallintoa, on kokonaisvaltaisen HR-tietojärjestelmän hankkiminen hyödyllistä. Joihinkin HR-tietojärjestelmiin sisältyy myös palkanlaskenta, joka helpottaa tiedon kulkua palkka- ja henkilöstöhallinnon välillä.

4 Pohdinta

Opinnäytetyön kirjoittaja halusi tehdä työn, josta olisi mahdollisimman paljon hyötyä sekä itselle että lukijoille. Sen vuoksi kirjoittaja päätyi produktimuotoiseen toteutustapaan, jonka ansiosta kirjoittajan oli mahdollista perehtyä aiheeseen kunnolla, ajan kanssa. Työn tekeminen on ollut antoisaa; kirjoittaja on lukuisia teoksia selatessaan ja lähteitä etsiessään oppinut aiheesta paljon uutta sekä pystynyt myös muodostamaan paremmin omia näkemyksiään aiheesta. Ennen kaikkea tämän opinnäytetyön työstäminen on kehittänyt omaa ammatti-identiteettiä sekä asiantuntemusta alaa kohtaan.

Kirjoittaja toivoo, että työn tuloksena syntyneestä produktista olisi hyötyä kaikille, jotka sitä päätyvätkään lukemaan. Produktin ja koko opinnäytetyön työstäminen on ollut ainakin kirjoittajalle itselleen antoisaa ja opettavaista. Tavallaan koko teoriaosuuden työstäminen oli aiheen tutkimista ja opiskelua, jonka jälkeen kirjoittajalla oli kasassa eväät vapaamuotoisemman oppaan työstämiseen aiheesta. Tavallaan opasta voidaan ajatella myös eräänlaisena näytteenä siitä, mitä kirjoittaja tästä opinnäytetyöprojektistä oppi. Produkti on kirjoitettu opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta, tiivistäen yhteen kaiken aiheen kannalta olennaisimman ja tärkeimmän tiedon, kun on HR-tietojärjestelmän hankinta kyseessä.

Vaikka kirjoittaja päätyikin tällä kertaa produktimuotoiseen toteutustapaan, olisi aiheesta varmasti mahdollista työstää hyviä tutkimuksia. Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi esimerkiksi HR-tietojärjestelmien käyttö pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Kuinka monesta organisaatiosta järjestelmä löytyisi ja kuinka monessa sellaisen hankintaa oltaisi suunniteltu? Tai miten mahdollisesti olemassa olevan järjestelmän käyttöönotto koettiin onnistuneen? Tutkimuksesta voitaisiin saada mielenkiintoista aineistoa HR-tietojärjestelmien käytöstä suomalaisissa yrityksissä. Kirjoittajan oma tuntuma on, että järjestelmistä saataisiin hyötyihin ei olla välttämättä monissakaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä havahduttu. Tutkimuksen avulla olisi voitu saada ainakin jonkinlaista tietämystä suomalaisten pk-yritysten tietojärjestelmätuntemuksesta.

Lähteet

Helsilä, M. & Salojärvi, S (toim.). 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

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

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Infor. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. WSOYpro. Helsinki.

Kettunen, S. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen. WSOY. Helsinki.

Kotilainen, S. 2006. HR-järjestelmät auttavat henkilöstöhallintoa. Tivi. Luettavissa:

<http://www.tivi.fi/Arkisto/2006-04-07/Hr-j%C3%A4rjestelm%C3%A4t-auttavat-henkil%C3%B6st%C3%B6hallintoa-3087988.html>

Luettu: 17.2.2016

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.

Kylänpää, O. 2006. SAP Business One - from basics to effective use. Docutech Ltd. Finland.

Laine, K. 2009. Huolellinen henkilöarviointi auttaa rekrytoinnissa. Valtiotyönantaja . Luettavissa:

http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto/4_2009/artikkelit/Huolellinen_henkilöarviointi_auttaa_rekrytoinnissa/index.jsp

Luettu: 3.11.2015

Markkanen, M. 1999. Etsi, arvioi, valitse. WSOY. Juva.

Mepco Oy 2014a. Yritys. Luettavissa: <https://www.mepco.fi/yritys/>

Luettu: 8.2.2016

Mepco Oy 2014b. Ratkaisut. Henkilöstönohjaus. Luettavissa:

<https://www.mepco.fi/ratkaisut/henkilostonohjaus/>

Luettu: 8.2.2016

Mepco Oy 2014c. Mepco HRM. Luettavissa: <https://www.mepco.fi/mepco-hrm/>

Luettu: 8.2.2016

Mepco Oy 2014d. Ratkaisut. Henkilöstönohjaus. Rekrytointi. Luettavissa:

<https://www.mepco.fi/ratkaisut/henkilostonohjaus/rekrytointi/>

Luettu: 9.2.2016

Mepco Oy 2014e. Ratkaisut. Henkilöstönohjaus. Henkilöstöhallinto. Luettavissa:

<https://www.mepco.fi/ratkaisut/henkilostonohjaus/henkilostohallinto/>

Luettu: 9.2.2016

Mepco Oy 2014f. Ratkaisut. Henkilöstönohjaus. Palkanlaskenta. Luettavissa:

<https://www.mepco.fi/ratkaisut/henkilostonohjaus/palkanlaskenta/>

Luettu: 9.2.2016

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Talentum. Helsinki.

SAP a. About SAP SE. Luettavissa: <http://www.sap.com/corporate-en/about.html>

Luettu: 2.2.2016

SAP b. About SAP SE. Company information. Luettavissa: <http://www.sap.com/corporate-en/about/our-company/index.html>

Luettu: 2.2.2016

SAP c. Finland. Solution.

Luettavissa: <http://go.sap.com/finland/solution.html>

Luettu: 2.2.2016

SAP d. Finland. Product. Enterprise management. Business one.

Luettavissa: <http://go.sap.com/finland/product/enterprise-management/business-one.html>

Luettu: 2.2.2016

SAP SE 2015. Human Resources. Luettavissa:

<http://go.sap.com/finland/docs/download/2014/11/c4057d23-0a7c-0010-82c7-eda71af511fa.pdf>

Luettu: 2.2.2016

Stenberg, M. 2006. TIETO - Tietojohdamisen arkkitehtuurit. Otava. Helsinki.

Sympa Oy a. Me. Miksi valita Sympa? Luettavissa: <http://www.sympa.fi/me/miksi-valita-sympa.html>

Luettu: 15.1.2016

Sympa Oy b. Sympa HR. Luettavissa: <http://www.sympa.fi/sympa-hr.html>

Luettu: 27.1.2016

Sympa Oy c. Sympa HR. HR-prosessit. Rekrytointi. Luettavissa:

<http://www.sympa.fi/sympa-hr/hr-prosessit/rekrytointi.html>

Luettu: 27.1.2016

Sympa Oy d. Sympa HR. HR-prosessit. Työsuhdetietojen ylläpito. Luettavissa:

<http://www.sympa.fi/sympa-hr/hr-prosessit/tyosuhdetietojen-yllapito.html>

Luettu: 27.1.2016

Sympa Oy e. Sympa HR. HR-prosessit. Osaamisen johtaminen. Luettavissa:

<http://www.sympa.fi/sympa-hr/hr-prosessit/osaamisen-johtaminen.html>

Luettu: 27.1.2016

Sympa Oy f. Sympa HR. Suorituksen johtaminen. Luettavissa:

<http://www.sympa.fi/sympa-hr/hr-prosessit/suorituksen-johtaminen.html>

Luettu: 29.1.2016

Sympa Oy g. Sympa HR. Työsuhteen päätös. Luettavissa: <http://www.sympa.fi/sympa-hr/hr-prosessit/tyosuhteen-paatos.html>

Luettu: 29.1.2016

Tietotekniikan liitto. 2005. Tietojärjestelmän hankinta. TTL-julkaisusarja. Talentum. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Opinnäytetyön ohjausprosessi. Erilaiset opinnäytetyöt. Monimuotoinen / toiminnallinen opinnäytetyö. Luettavissa:
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html> Luettu: 14.1.2016

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Tietojärjestelmän valintakriteereitä

Liite 2. HR-tietojärjestelmän hankinta: Aloittelijan opas

Liite 1. Tietojärjestelmän valintakriteereitä (Mukaiillen Kettunen 2002, 115).

Arviointikohde	Painoarvo (1 - 5)	Toimittaja 1	Toimittaja 2	Toimittaja 3
Toimittajakohtaiset kriteerit				
Osaaminen	4	8	7	8
Luotettavuus	5	8	7	8
Toimialan tuntemus	3	6	8	9
Toiminnan pysyvyys	4	5	9	8
Yrityksen talous	3	6	8	8
Sovelluskohtaiset kriteerit				
Tarpeen ymmärrys	4	4	8	9
Ratkaisun sopivuus	4	4	7	9
Tietoturva-asiat	5	7	8	8
Integroitavuus	3	8	7	8
Käytettävyys	5	8	8	9
Ylläpito	3	7	9	8
Hinta				
Ratkaisun hinta	3	8	9	7
Projektityön hinta	2	8	8	7
Ylläpidon kustannukset	4	9	8	8
Projektityöskentely				
Projektityömalli	2	7	8	9
Aikataulutus	3	8	8	8
Henkilökemiat	3	8	7	8
Projektiryhmä	3	7	7	8
Pisteitä yhteensä		126	141	147

HR-tietojärjestelmän hankinta:

Aloittelijan opas

28.3.2016

Mira Laakso

Alkusanat

Tämä opas on suunnattu erityisesti sinulle, joka mahdollisesti olet saanut tai pyytänyt vastuullesi uuden HR-tietojärjestelmän hankintaprojektin, mutta et ole tietotekniikan asiantuntija tai ylipäättään projektijohtamisen ammattilainen. Edessäsi on haastava projekti, johon tarvitset tuekseen myös muita. Tärkeintä on pitää mielessä koko projektin päämäärä: pitkäaikainen investointi, jonka avulla helpotetaan useiden eri henkilöiden päivittäistä työtä, aina työntekijöistä ylimpään johtoportaaseen saakka.

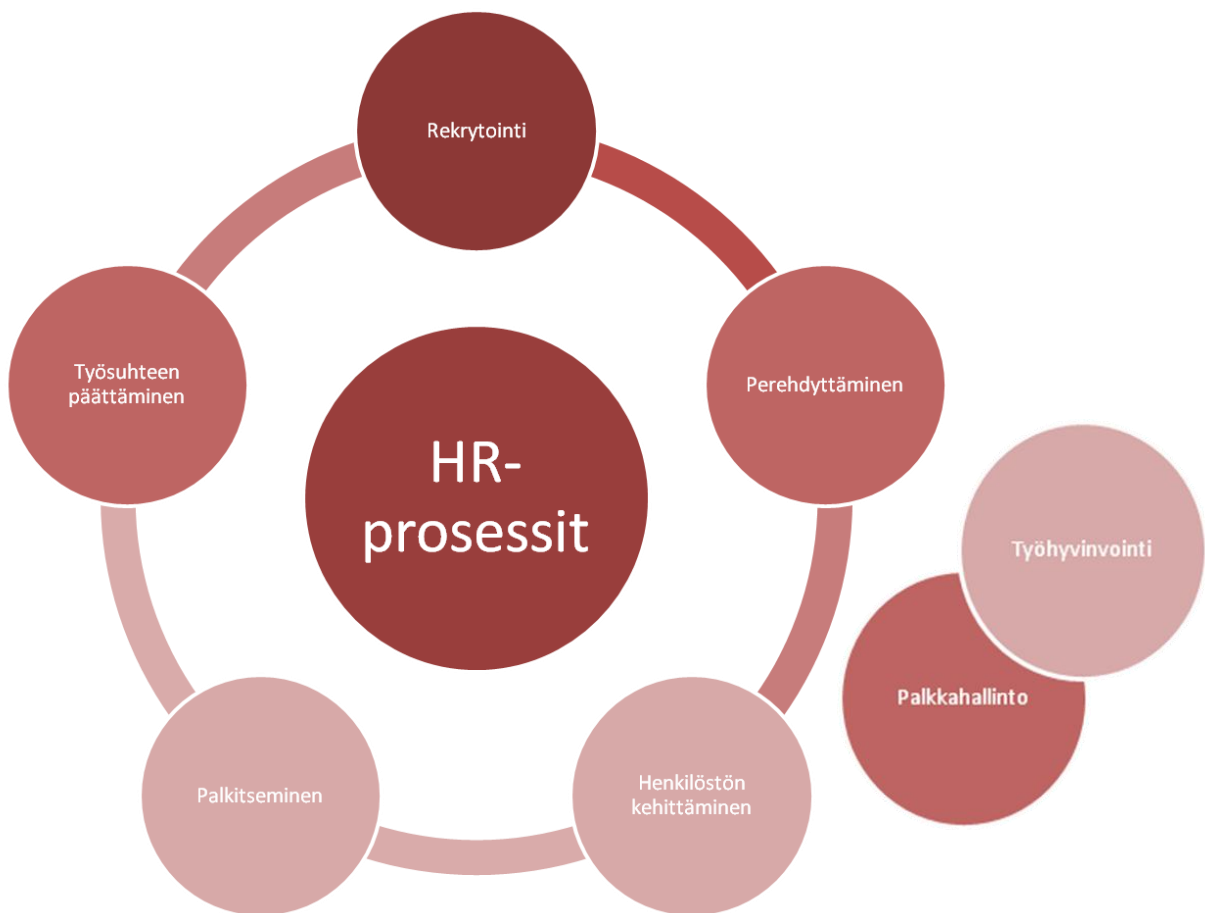
HR-tietojärjestelmä eroaa tavanomaisista työpaikalla käytössä olevista ATK-sovelluksista siten, että erilaisten rutiinitehtävien hoitamisen lisäksi se voi parhaimmillaan auttaa myös pitkän tähtäimen suunnittelu- ja kehittämistyössä. Esimerkiksi kun palkanlaskennan ohjelma tarjoaa tietoa vain erilaisista ajankohtaisista kustannuksista, lomista ja sairauspäivistä ynnä muista, pitää HR-tietojärjestelmä sisällään tietoa muun muassa henkilöstön osaamisista, koulutuksista, työsuhdehistoriasta ja kehityskeskusteluista. Tämän kaltaisen tiedon avulla on mahdollista suunnitella ja ennustaa esimerkiksi tulevaisuuden koulutus- tarpeita. Tai vaikkapa tarvittaessa löytää helposti ja nopeasti sopivat henkilöt organisaation uuteen, sisäiseen projektiin.

Jotta henkilöstöjohtaminen saataisiin organisaatiossa aivan uuteen nousuun HR-tietojärjestelmän avulla, onkin tärkeää ymmärtää HR-tietojärjestelmän potentiaali jo ennen hankintavaihetta. Hankintaa valmisteltaessa on syytä listata rohkeasti kaikki ne asiat, joita omassa organisaatiossa voisi tehostaa tietojärjestelmän avulla. Mitä paremmat valmistelut, sitä todennäköisemmin hankitaan sopiva järjestelmä. Kuitenkin henkilöstöihmiselle tietojärjestelmän hankinta voi tuntua hyvinkin vieraalta ja erilaisten teknisten ominaisuuksien pohtiminen sitäkin haastavammalta. Tämän oppaan tarkoituksena on kuitenkin toimia perehdytyksenä aiheeseen ja kertoa HR-tietojärjestelmän hankinnasta mahdollisimman käytännönläheisesti sekä tarjota myös joitakin hyödyllisiä vinkkejä.

Tämä opas pohjautuu kirjoittajan opinnäytetyölle HR-tietojärjestelmän hankinta, joka on teoreettinen katsaus HR-prosesseihin ja niiden tehostamiseen HR-tietojärjestelmän avulla. Siten myös tämä opas pohjautuu huolella valitulle ammattiaineistolle, jonka pohjalta kirjoittaja on työstänyt omaa opinnäytetyötään.

HR-tietojärjestelmä henkilöstötyön tukena

Henkilöstöhallinnon työ koostuu erilaisista henkilöstöjohtamisen prosesseista. Karkeasti määriteltynä HR-prosesseja ovat rekrytointi, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, palkitseminen ja lopulta työsuhteen päättäminen. Ne kuvastavat ikään kuin työsuhteen elinkaarta. Lisäksi henkilöstöhallinnon työhön sisältyy myös työhyvinvoinnin ylläpito ja sen edistäminen organisaatiossa sekä joskus myös palkkahallinnollisia asioita, mikäli niitä ei ole ulkoistettu, tai ne eivät ole taloushallinnon vastuualueella (Kuvio 1).



Kuvio 1. HR-prosessit

Kirjoittaja rohkenee epäillä, että monessa organisaatiossa henkilöstöasiantuntijoiden aikaa saattaa kulua paljonkin erilaisten rutiinitehtävien hoitamiseen, jolloin kehittämistyö ja kaikenlainen suunnittelu ylipäätään jäävät helposti vähemmälle. Välttämättä ei myöskään ole helposti saatavilla sellaista tietoa, jonka avulla suunnitella vaikkapa tulevaisuuden koulutustarpeita. Lisäksi myös olemassa olevat suunnitelmat ja toimintamallit saattavat olla heikosti käytössä, kun ne löytyvät mahdollisesti vain paperisina versioina muutamasta eri paikasta. Konkreettisenä esimerkkinä esimerkiksi perehdyttämissuunnitelma ja -ohjelma

voivat löytyä vain paperisina versioina esimiehille jaettuina. Käytössä voi olla samaan aikaan jopa useampia eri versioita eri vuosilta. Tällöin yhtenäisten toimintamallien noudattaminen vaikeutuu ja myös niiden toteutumisen arviointi on haastavaa. Sama pätee myös kehityskeskusteluihin; käytössä voi olla useita erilaisia paperisia lomakkeita, joiden avulla kehityskeskusteluja käydään vuosittain, ilman että niistä saataisiin oikeaa hyötyä tai että niissä esille nousseita asioita kirjattaisiin erityisemmin ylös. Mikäli nämä edellä mainitut ongelmat kuulostavat tutuilta, voisi HR-tietojärjestelmä olla kaivattu apu.

Parhaimmillaan HR-tietojärjestelmä on sekä tietopankki että päivittäinen henkilöstöjohtamisen työkalu. Järjestelmästä voidaan tulostaa erilaisia raportteja koskien henkilöstön osaamisia, työtyytyväisyyttä ja niin edelleen. HR-tietojärjestelmä vie raportoinnin uudelle tasolle; erilaisten ajankohtaisten kustannusten, kuten esimerkiksi palkkojen, sijaan järjestelmästä on mahdollista saada tietoa, joka tukee henkilöstön kehittämistyötä. Tämä edellyttää tietysti sitä, että järjestelmä pitää sisällään henkilöstön kehittämiseen suunnitellun moduulin. Usein niin kutsuttuina valmisohjelmistoina hankittavat HR-tietojärjestelmät ovatkin koottu siten, että ne on mahdollista hankkia moduuli kerrallaan, yhden moduulin käsittäessä aina yhden henkilöstöjohtamisen osa-alueen.

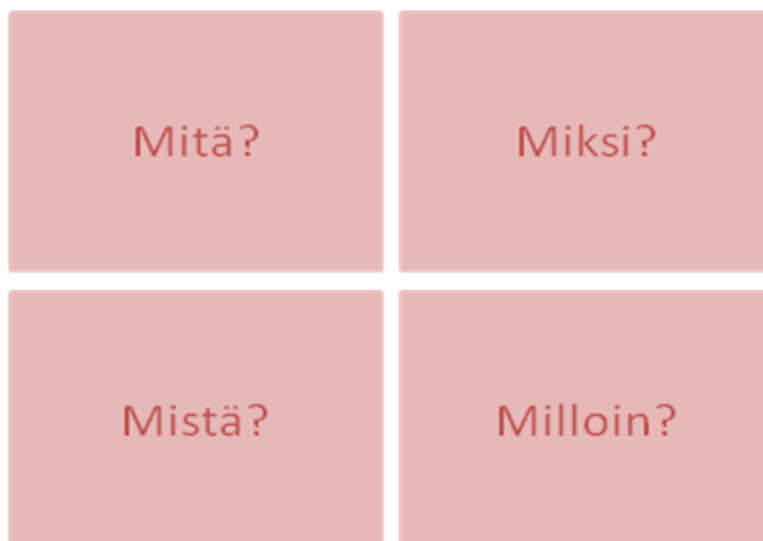
Monet nykypäivän ohjelmistotoimittajista kuvaavat ohjelmistojensa kattavan koko työsuhteen elinkaaren, aina rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen saakka. HR-tietojärjestelmään voidaan siten hankkia aluksi vaikkapa vain rekrytoinnin ja henkilöstön kehittämisen moduulit, ja myöhemmin tarpeen vaatiessa kasvattaa järjestelmää muilla moduuleilla. Paras hyöty järjestelmästä saadaan kuitenkin irti silloin, kun se toimii kokonaisvaltaisena henkilöstöjohtamisen työkaluna, pitäen sisällään kaiken HR-osaston toimintaan liittyvän. Ylipäätään HR-prosessit on hyvä nähdä yhtenä jatkumona, jotka liittyvät toisiinsa; rekrytoitu henkilö pitää myöhemmin perehdyttää, vakinaistettua henkilöstöä kehitetään ja kehittymisestä palkitaan... Kaikkea tätä helpottaa, jos käytössä on järjestelmä, joka pitää sisällään kattavat tiedot henkilöstöstä. Esimerkiksi järjestelmän rekrytointiosion hakijapankista on myöhemmin helppo siirtää valitun henkilön tiedot työntekijöiden tietokantaan, ja huolehtia samalla, että myös tärkeät asiakirjat kuten työsopimus löytyvät järjestelmästä.

Tässä kohtaa on varmasti hyvä mainita, että tietojen keräämiseen ja säilyttämiseen liittyy joitakin lain asettamia säännöksiä. Salassapitoasioihin on syytä suhtautua vakavasti ja huolehtia siitä, että järjestelmästä ei löydy niin sanotusti tarpeetonta tietoa organisaation henkilöstöstä sellaisille henkilöille, jotka eivät niitä tarvitse. Henkilöstötietojärjestelmästä vastaavien tahojen onkin suositeltavaa perehtyä huolella sekä henkilötietolakiin että lakiin yksityisyyden suojasta työelämässä.

Esimerkiksi työntekijöiden oikeutta tarkastella itse omia tietojaan säätelee henkilötietolaki (22.4.1999/523), jonka 6 luvun 26 §:n mukaisesti jokaisella on oikeus tietää, millaisia tietoja hänestä on henkilötietorekisteriin tallennettu. Ellei kyseisiä tietoja ole mahdollista tarkastella itse, on ne oltava pyydettäessä saatavilla.

HR-tietojärjestelmä voi toimia myös erilaisin käyttäjätasoin. Eri käyttäjätasot mahdollistavat sen, että järjestelmästä voivat hyötyä johdon ja henkilöstöhallinnon lisäksi myös esimiehet ja työntekijät. Kaikilla käyttäjillä on omat, rajatut oikeutensa, joilla he pääsevät käsiksi järjestelmän tietoihin. Esimerkiksi kun henkilöstöhallinto hallitsee koko järjestelmää, pääsevät esimiehet käsittelemään ainoastaan omien alaistensa tietoja. Työntekijät puolestaan voivat tarkastella ja muokata vain omia tietojaan, tietyin rajoituksin. Työntekijöiden pääsy muokkaamaan omia yhteys- ja osoitetietojaan niiden muuttuessa nopeuttaa tiedonkulkua, mutta esimerkiksi palkka- ja koulutustietojen muokkaamiseen tarvitaan lupa ylemmältä taholta. Tällä tavoin käytetty HR-tietojärjestelmä ei ole pelkästään henkilöstöhallinnon apuväline, vaan koko organisaation yhteinen työkalu.

Tietojärjestelmä ei kuitenkaan ole mikään hetkessä hankittava apuväline, vaan sen hankinta on suunnittelua vaativa projekti. Johdon tuki on tämän kaltaisissa hankinnoissa aina myös ensiarvoisen tärkeää. Aivan alkuun tulee selvittää, **mitä** ja **miksi** omassa organisaatiossa halutaan hankinnalla ratkaista, **milloin** hankinta toteutetaan ja **mistä** järjestelmä hankitaan (Kuvio 2). Aivan summamutikassa ei kannata lähteä soittelemaan ensimmäisille Internetissä vastaan tulleille ohjelmistotoimittajille.



Kuvio 2. Pohdi ennen HR-tietojärjestelmän hankintaa

Edellä mainittujen asioiden painottaminen voi tuntua hölmöltä; eihän kukaan nyt huvikseen kallista järjestelmää hanki. Kirjoittaja on kuitenkin aiheeseen paneutuessaan törmännyt niin monta kertaa siihen seikkaan, että tietojärjestelmien hankintaprojektit epäonnistuvat valitettavan usein. Ja yleensä syynä epäonnistumiseen ei ole ohjelmistotoimittajan toiminta, vaan tilaajan toiminta. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää, sillä usein hankkijoina ovat henkilöt, joilla ei ole aiempaa kokemusta saman kaltaisista projekteista, eivätkä he usein ole myöskään tekniikan alan asiantuntijoita taikka projektityöskentelynkään ammattilaisia.

Järjestelmän hankinnassa on kuitenkin mahdollista onnistua. Onnistumisen avaimia ovat ensinnäkin johdon tuki, huolellinen suunnittelu sekä oikeista henkilöstä kasattu projekti-ryhmä. Oikeita henkilöitä ovat potentiaaliset tulevat käyttäjät, kuten eri osastojen esimiehet sekä henkilöstöhallinnon edustajat. Mukana on hyvä olla myös ainakin yksi IT-asiantuntija, joka tuntee organisaation olemassa olevan tietoteknisen ympäristön ja osaa siten määrittää hankittavan järjestelmän teknisiä vaatimuksia.

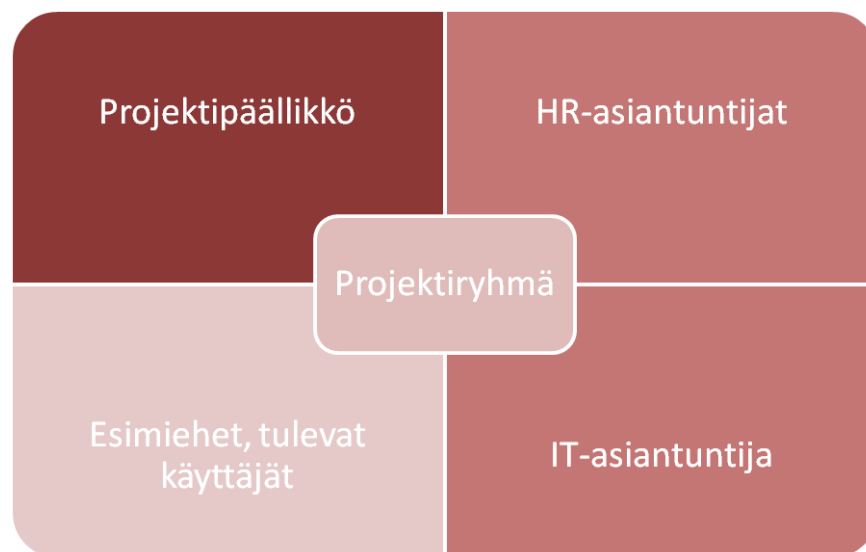
Toiminnallisten vaatimusten määrittelystä vastaavat tulevat käyttäjät, eli esimiehet ja henkilöstöasiantuntijat. He jos ketkä tietävät, mihin tarpeeseen järjestelmää ollaan hankkimassa ja miten sillä tulisi sekä tehostaa että helpottaa päivittäistä työtä. Nämä vaatimukset on tärkeää tietää ennen hankintaprojektin käynnistämistä ohjelmistotoimittajan kanssa. Huolellinen valmistelu on onnistuneen projektin avain.

Hankinnan valmistelu

Kun organisaatiossa ollaan havaittu tarve HR-tietojärjestelmän hankkimiselle, ja idea on hyväksytetty johdolla, voidaan alkaa valmistella järjestelmän hankintaprojektia. Johdon hyväksyntä ja tuki on tärkeää, sillä johto vastaa viime kädessä valitun järjestelmän hyväksymisestä ja ylipäättään käytettävissä olevasta budjetista.

Aivan aluksi tarvitaan asiantunteva projektiryhmä (Kuvio 3). Luonteva valinta projektipäälliköksi on varmasti joku henkilöstöosastolta, mahdollisesti sama henkilö jolta aloite järjestelmän hankintaan on tullut. Sen jälkeen aletaan valita mukaan muita projektin kannalta olennaisia henkilöitä; järjestelmän tulevia käyttäjiä sekä ainakin yksi IT-asiantuntija yrityksestä. Tulevia käyttäjiä ovat todennäköisesti eri osastojen esimiehet, joista voidaan valita mukaan vaikkapa pari halukasta henkilöä, jotka sitten selvittävät yhdessä muiden esimiesten kanssa niitä tarpeita, joihin järjestelmää ollaan hankkimassa. IT-asiantuntijan ei välttämättä tarvitse kuulua itse projektiryhmään, mutta tukea olisi hyvä olla tarvittaessa saatavilla.

IT-asiantuntija tuntee organisaation tietoteknisen ympäristön ja osaa huolehtia hankinnan sopivuudesta olemassa olevaan ympäristöön, sekä mahdollisesti auttaa toiminnallisten vaatimusten pohtimisessa. Esimerkiksi henkilöstöasiantuntijat ja esimiehet voivat yhdessä tulla siihen tulokseen, että järjestelmällä halutaan helpotusta rekrytointiprosessin hoitamiseen, mutta koska he eivät tunne tekniikkaa, heillä ei välttämättä ole käsitystä siitä, millaisia toiminnallisuuksia se järjestelmältä vaatii. IT-asiantuntijalla on todennäköisesti parempi käsitys tämän kaltaisista asioista.



Kuvio 3. Esimerkki projektiryhmän kokoonpanosta

Kun projektiryhmä on saatu kasaan, on aika laatia suunnitelma projektin läpiviemisestä. Mitkä ovat tavoitteet ja päämäärät, missä ajassa tuloksia halutaan saavuttaa ja kuinka paljon resursseja on käytettävissä? Tietojärjestelmän hankintaprojekti on jotakin sisäisen ja ulkoisen projektin väliltä; aluksi siitä vastaa vain oma henkilöstö, kunnes lopulta kuvaan astuu valittu ohjelmistotoimittaja. Tämän vuoksi on tärkeää välttää tyypillisiä sisäisten projektien ongelmia, kuten esimerkiksi ajankäytön huonoa suunnittelua tai projektin tärkeyden aliarviointia.

Projektissa mukana olevien henkilöiden tulee aivan ensiksi sopia sekä aikataulusta että vastuista. Esimerkiksi esimiehet ottavat selvää eri osastojen tarpeista ja henkilöstöasiantuntijat listaavat yrityksen tärkeimmät HR-prosessit, joihin järjestelmästä haetaan tukea. Projektipäällikön tittelin saanut henkilö vastaa aikataulun pitämisestä sekä huolehtii projektin varmistuskohdista. Uusia vaiheita ei aloiteta, ennen kuin aikaisemmat on saavutettu.

Projektin elinkaari on projektin luonteesta riippumatta usein melko samanlainen. Projekti lähtee ideasta, joka hyväksytään. Tämän jälkeen alkaa projektin valmistelu, eli juurikin projektiryhmän kasaus, suunnitelmien teko ja mahdolliset muut selvitykset projektin käynnistämiseksi. Sen jälkeen koittaa itse toteutus, eli tietojärjestelmän hankintaprojektissa itse järjestelmän hankintavaihe. Lopulta koittaa projektin päätösvaihe, jolloin pohditaan esimerkiksi hankinnan ylläpitoa ja ylipäättään projektista saatuja hyötyjä.

Tietojärjestelmän hankintavaiheeseen kuuluu olennaisena osana vaatimusmäärittely. Tämä tarkoittaa siis jo aiemmin mainittua järjestelmän toiminnallisten vaatimusten määrittelyä. Tämä on tärkeää tehdä ennen yhteydenottoa ohjelmistotoimittajiin. Vaatimusmäärittelyllä tarkoitetaan siis yksinkertaistettuna sitä, kun projektin osapuolet pääsevät yhteysymmärrykseen siitä, millainen hankittavan järjestelmän tulee olla. Mihin tarpeeseen järjestelmää hankitaan ja miksi? Mitä sillä halutaan saavuttaa?

Konkreettisina esimerkkeinä voidaan mainita vaikkapa tiedonkulun tehostaminen, prosessien yhtenäistäminen sekä raportoinnin helpottaminen. Päätetään, mitkä ominaisuudet ovat ehdottoman tärkeitä ja mitkä mahdollisesti vain pieni lisäarvo. Mikäli yritys on esimerkiksi kasvava ja rekrytoi jatkuvasti lisää väkeä, voi ensisijaista olla rekrytointimoduulin hankkiminen, jonka avulla helpotetaan työhakemusten läpikäyntiä sekä rekrytoinnin prosessia ylipäättään. Vaatimusmäärittelyssä esille nousseet asiat on hyvä kirjata ylös eräänlaisiksi kriteereiksi, joilla arvioidaan myöhemmin eri ohjelmistotoimittajien tekemiä tarjouksia.

Uutta järjestelmää hankkimaan

Kun projektiryhmä on kasassa, vastuut ovat selvillä ja ainakin alustava vaatimusmäärittely tulevalle HR-tietojärjestelmälle on tehty, voidaan alkaa pohtia itse hankintaa. Aivan aluksi kannattaa yhdessä organisaation IT-asiantuntijan kanssa keskustella siitä, millaisia jo olemassa olevia järjestelmiä organisaatiossa on käytössä ja miten ne mahdollisesti vaikuttavat uuden järjestelmän valintaan. Mikäli organisaatiossa on käytössä esimerkiksi jokin iso ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmä, kuten vaikkapa SAP, voi viisainta olla hankkia vain uusi moduuli jo olemassa olevaan järjestelmään. Jos ja kun järjestelmää ei kuitenkaan vielä yrityksestä löydy, ovat kaikki vaihtoehdot avoimina.

Monesti sopivin ja yksikertaisin vaihtoehto HR-tietojärjestelmän hankkimiselle on turvautua niin kutsuttuun valmisohjelmistoon. Valmisohjelmisto räätälöidään sen toimittajan kanssa tilaajan tarpeiden mukaisesti, usein erilaisista moduuleista kasattuna, kuten jo aiemmin oli tässä oppaassa oli puhetta. Suomessa tämän kaltaisia valmisohjelmistoja tarjoavat muun muassa Saima, Sympa ja Mepco. Erityisesti Sympa on erikoistunut nimenomaan HR-prosessien hoitamiseen tietojärjestelmän avulla. Näiden edellä mainittujen toimittajien lisäksi markkinoilta löytyy toki useita muitakin hyviä vaihtoehtoja. Järjestelmää valitessa ei koskaan kannatakaan tyytyä heti ensimmäiseen vaihtoehtoon, vaikka se vaikuttaisikin päällisin puolin hyvältä. Aluksi ei haittaa, vaikka sopivia vaihtoehtoja löytyisi useita; niistä on hyvä lähteä karsimaan. Toimittajan valintaprosessia kuvastaa alapuolella Kuvio 4.



Kuvio 4. Ohjelmistotoimittajan valinta

Sopivan ohjelmistotoimittajan löytämiseen kannattaa varata riittävästi aikaa, ja mikäli mahdollista, eri vaihtoehtoja kannattaa ensin tutkailla rauhassa itse, ennen yhteydenottoa toimittajiin. Kun eri vaihtoehtojen joukosta on löydetty sopivimmat kandidaatit, voidaan suunnitella yhteydenottoa kyseisiin toimittajiin. Nykypäivänä yhteydenotto on tehty hyvin helpoksi; useiden valmisohjelmistoja tarjoavien toimittajien Internet-sivuilta löytyvät valmiina yhteydenottolomakkeet, johon kertoa oman organisaation tietojärjestelmätarpeista.

Perinteistä tarjouspyyntöä ei siis välttämättä tarvitse laatia. Haittaa tarjouspyynnön laatimisesta ei kuitenkaan ole; sen avulla ohjelmistotoimittaja todennäköisesti saa heti paremmin käsityksen mahdollisen asiakkaan tarpeista ja osaa nopeammin kertoa sopivimmista ratkaisuisista. Tällöin jo mahdollisessa tapaamisessa päästään heti oleellisimpien asioiden pariin.

Sopivien ohjelmistotoimittajien ja ratkaisujen etsiminen voi tuntua aluksi haasteelliselta, mikäli aiempaa kokemusta tietojärjestelmän hankintaprojekteista ei ole. Sen vuoksi eri järjestelmien kartoitusta ei kannata jättää vain ja ainoataan yhden projektiryhmän jäsenen vastuulle, vaan jokaisen kannattaa tehdä kartoitusta tahoillaan ja vertailla siten myöhemmin löydöksiään yhdessä muiden projektin osapuolten kanssa. IT-asiantuntija on hyvä tuki tässäkin vaiheessa projektia; hän osaa todennäköisesti kertoa, minkä kokoluokan järjestelmää ollaan etsimässä ja millaisella teknisellä alustalla (ohjelmistolisenssi, pilvipalvelu jne...) järjestelmä tulisi hankkia.

Miten sitten kartoittaa ohjelmistotoimittajia? Nykypäivänä tietoa löytyy runsaasti jo eri ohjelmistotoimittajien Internet-sivuilta. Kohtuullisen hyvän kuvan tarjonnasta saa siis jo pienellä googlettamisella. Lisäksi toimittajiin on mahdollista tutustua erilaisissa IT-seminaareissa, joissa on mahdollista tavata useampia toimittajia samanaikaisesti sekä verkostoitua myös muiden samojen asioiden tiimoilta liikkeellä olevien henkilöiden kanssa. Entäpä mitä toimittajista sitten tulisi selvittää? Aivan aluksi on hyvä ottaa selvää itse toimittajayrityksestä. Onko kyseessä uusi vai kokenut toimija alalla, mikä on liikevaihto, paljonko yrityksellä on toimipaikkoja ja millaista nykyinen asiakaskunta on. Ohjelmistotoimittajan asiakaskunta voi kertoa paljonkin järjestelmän sopivuudesta omalle organisaatiolle; mikäli kyseessä on esimerkiksi kaupan alan yritys, on järkevintä etsiä toimittajia, jotka ovat suosittuja muiden kaupan alan yritysten keskuudessa. Monet nykypäivän toimittajista kertovat järjestelmiensä olevan toimialariippumattomia, mutta kirjoittaja kannustaa silti olemaan aina sopivasti kriittinen ja etsimään tietoa myös itse. Olemassa olevia verkostoja kannattaa hyödyntää; millaisia järjestelmiä muilla saman alan ammattilaisilla on käytössään.

Ylipäätään järjestelmää hankittaessa kannattaa muistaa, että kyse ei ole ainoastaan sen käytettävyydestä ja teknisistä ominaisuuksista, vaan huomioon tulee ottaa myös elämä ohjelmistotoimittajan kanssa hankinnan jälkeen. Miten tarjolla on esimerkiksi teknistä tukea, kuinka ylläpito on hoidettu ja millaiset tulevaisuuden näkymät itse järjestelmällä yli-päätään ovat. Lisäksi toimittajan valinnassa kannattaa pohtia myös tulevaa käyttöönotto-projektia; millaiset tiedot ja taidot ohjelmistotoimittajalla on projektityöskentelystä, ja kuin-

ka oman yrityksen projektiryhmän henkilökemiat pelaavat yhteen ohjelmistotoimittajan projektiryhmän kanssa.

Kaiken tämän edellä mainitun pohtimista edesauttaa valintakriteereiden vertailu rinta rintaan, vaikkapa Excel -taulukossa. Taulukon voi tehdä yksinkertaisesti vaikkapa siten, että listaa siihen järjestelmältä odotettuja ominaisuuksia ja laittaa sitten rastia ruutuun aina sen ohjelmistotoimittajan kohdalle, jolta kyseinen ominaisuus löytyy. Usein eri järjestelmistä kuitenkin löytyvät päällisin puolin kaikki samat ominaisuudet, joten parempi tapa on antaa pisteitä löytyneiden ominaisuuksien laadusta ja sopivuudesta tarpeeseen. Alapuolella oleva taulukko on juuri tähän tarkoitukseen luotu; siinä on mahdollista vertailla eri toimittajien ratkaisuja pisteytyksen avulla. Halutessaan pisteytyksille voi vielä laskea painoarvon, joka painottaa tärkeimpien ominaisuuksien pistekertymää. Taulukkoon voi vapaasti listata niin paljon ominaisuuksia kuin vain tarve vaatii.

Arviointikohde	Painoarvo	Toimittaja 1	Toimittaja 2	Toimittaja 3
Toimittajakohtaiset kriteerit				
Ratkaisukohtaiset kriteerit				
Hintakriteerit				
Projektikohtaiset kriteerit				

Näin konkreettisesti ei kuitenkaan eri toimittajia pysty välttämättä arvioimaan ennen kuin on itse päässyt testaamaan ohjelmistoa esimerkiksi Demo-tilaisuudessa. Kirjoittajan näkemyksen mukaan hyvä tapa onkin ensin listata halutut toiminnallisuudet ja kertoa ohjelmistotoimittajalle mitä järjestelmältä halutaan, ja pyytää mikäli järjestelmästä olisi mahdollista saada koekäyttöön omia demotunnuksia. Tämän uskoisi olevan mahdollista ainakin pilvipalveluna tarjottavien ohjelmistojen kohdalla. Mikäli demotunnusten saaminen omaan käyttöön ei kuitenkaan ole mahdollista, on ainakin syytä päästä testaamaan järjestelmää mahdollisessa tapaamisessa. Tapaaminen antaa myös ensivaikutelman ohjelmistotoimittajayrityksen henkilöstöstä; ovatko he asiantuntevia, millainen tapa heillä on hoitaa projekteja, kuinka yhteistyö tulisi sujumaan ja niin edelleen. Toimittaja on hyvä tavata useampaan kertaan, ennen kuin päätöstä järjestelmän hankinnasta tehdään.

Tapaamisen ja järjestelmän testauksen jälkeen voidaan toimittajien tekemiä tarjouksia alkaa kunnolla arvioimaan. Tässä auttaa juurikin edellisen sivun taulukko, joka lienee parasta täyttää yhteisymmärryksessä kaikkien projektiryhmän jäsenten kesken. Tämä voi kuitenkin olla jokseenkin haasteellista, sillä usein valinnassa vaikuttavat paljolti myös henkilökohtaiset preferenssit, jotka saattavat eri osapuolilla poiketa paljonkin toisistaan. Jonkinlaisen kompromissin teko voi siis todennäköisesti tulla jossakin vaiheessa valintaa eteen. Tällöin kannattaa pohtia, millä kriteereillä ohjelmiston valinnassa olikaan eniten painoarvoa.

Jossain vaiheessa valintaa mukaan astuvat todennäköisesti myös hintaa koskevat kriteerit. Hintojen arviointi voi tietojärjestelmää hankittaessa olla hieman haasteellista, sillä toimittajien hinnoittelutavat saattavat erota suuresti toisistaan. Itse hankittavan ohjelmiston lisäksi kustannuksia tulee myös projektityöskentelystä, jonka määrästä jokaisella toimittajalla on varmasti omat arvionsa. Mitä konkreettisempia nämä arviot ovat, sitä parempi. Tällöin työmäärät ja lopullinen hinta ovat jotakuinkin tiedossa, hyvin suurpiirteisen arvion kanssa eteen voi tulla yllätyksiä. Ylipäätään toimittajien tarjouksia selatessa tiedon konkreettisuus on valttia; hyvässä tarjouksessa vastataan juuri siihen, mitä ollaan kysytty.

Lopulta, kun tarjoukset on saatu läpikäytyä, on hyvä tehdä jonkinlainen lista asioista, joita kunkin ohjelmistotoimittajan kohdalla tulee vielä selvittää. Voi olla, että tässä vaiheessa joukosta on jo karsiutunut muutama vaihtoehto ylitse muiden, eikä loppuja ohjelmistotoimittajia ole välttämättä enää tarpeellista tavata. Tällöin on kohteliasta ilmoittaa tarjouskilpailusta karsiutumisesta mahdollisimman nopeasti, mieluiten puhelimitse. Loppujen kandidaattien kanssa käydään jatkoneuvottelut, joissa viimeistään olisi hyvä tavata ohjelmistotoimittajan puolelta projektin avainhenkilöt. Tällöin saadaan jonkinlainen käsitys henkilö-

kemioiden kohtaamisesta. Lisäksi tulee paneutua asioihin, jotka tarjouksesta mahdollisesti ovat jääneet epäselviksi.

Kun lopullinen valinta tarjousten, tapaamisten ja neuvottelujen pohjalta on tehty, täytyy se todennäköisesti hyväksyttäväksi vielä yrityksen johdolla. Johdolle on suositeltavaa antaa tarkasteltavaksi kaikki päätöksenteon tukena ollut materiaali; mikä tähän kyseiseen päätökseen on johtanut. Kun johdon hyväksyntä päätökselle on saatu, voidaan ottaa yhteyttä valittuun ohjelmistotoimittajaan ja aloittaa käyttöönottoprojekti.

Hankinnan jälkeen

Kun hankintaprojekti lopulta on saatu läpivietyä valitun ohjelmistotoimittajan kanssa, ja projektin tulokset ovat selvillä, on hyvä myös arvioida saavutettuja tuloksia. Kannattaa lisäksi arvioida itse projektityöskentelyn onnistumista; mitä projektista opittiin ja mitä toisella kertaa mahdollisesti tehtäisiin toisiin, mikä puolestaan onnistui ja mistä voidaan olla tyytyväisiä. Tieto voi olla arvokasta tulevaisuudessa, mikäli saman kaltaisia projekteja ilmaantuu.

Hankinnan jälkeen lopputuloksena on toivottavasti käytännöllinen ja organisaation tarpeisiin sopiva HR-tietojärjestelmä. Uudesta järjestelmästä kannattaa ottaa kaikki irti; mahdollisesti järjestelmä voi toimia kannustimena tekemään sellaisiakin asioita, joita ei ole ennen tehty. On hyvä muistaa, että HR-tietojärjestelmä ei ole pelkkä tietopankki, vaan se on myös päivittäinen apuväline HR-prosessien pyörittämisessä.

HR-tietojärjestelmän valinta pähkinänkuoressa

- 1) Tunnista tarve HR-tietojärjestelmälle; miksi hankitaan ja milloin
- 2) Hyväksytä hanke ja kasaa projektiryhmä
- 3) Pohtikaa yhdessä nykyisiä prosesseja ja tarpeita; mihin järjestelmää ollaan hankkimassa
- 4) Listatkaa halutut toiminnallisuudet ja ominaisuudet
- 5) Tutustukaa markkinoilla oleviin ohjelmistotoimittajiin
- 6) Ottakaa yhteyttä potentiaalsiin toimittajakandidaatteihin
- 7) Tutustukaa toimittajien ratkaisuihin ja tarjouksiin sekä testatkaa itse
- 8) Vertailkaa eri ratkaisuja keskenään
- 9) Neuvotelkaa ja tehkää päätös

Lopuksi

Tämä opas oli tarkoitettu ennen kaikkea kokemattomille HR-tietojärjestelmän hankkijoille. Kirjoittajan ajatuksena oli kirjoittaa opas, joka on sellaisenkin lukijan ymmärrettävissä, joka ei ole kyseiseen aihealueeseen entuudestaan paneutunut, kuitenkaan painottamatta liikaa tiettyjä asioita tai toistellen itsestäänselvyyksiä. Tämä oli ajoittain hieman haasteellista, varsinkin, kun takana on noin puolen vuoden opinnäytetyöprojekti aiheesta.

Mikäli jokin asia oppaasta jäi vaivaamaan tai haluat tietää aiheesta lisää, kirjoittaja suositteleekin itse edellä mainittuun opinnäytetyöhön tutustumista. Kirjoittajan opinnäytetyön lähdeluettelosta löytyy myös paljon hyviä aineistoja, joihin kannattaa tutustua. Kaiken kaikkiaan tämän oppaan työstäminen ja kokoaminen on ollut kirjoittajalle mieluisa projekti, toivottavasti sitä on ollut myös tähän oppaaseen tutustuminen!