



Digitalisaation vaikutukset henkilöstöhallintoon Suomessa

Tiia-Maria Voutilainen

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Digitalisaation vaikutukset henkilöstöhallintoon Suomessa

Tiia-Maria Voutilainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2018

Liiketalouden koulutusohjelma (AMK)

Tiia-Maria Voutilainen

Digitalisaation vaikutukset henkilöstöhallintoon Suomessa

Vuosi 2018

Sivumäärä 44

Opinnäytetyön aihe on digitalisaation vaikutukset henkilöstöhallintoon Suomessa. Opinnäytetyö on tutkielmarakenteinen ja sen yhteistyökumppanina on toiminut tapahtumajärjestäjä Professio kyselytutkimuksen osalta, HR-palvelukeskus 2018 tapahtumallaan. Tutkimukseen tuotettiin kyseilytutkimus henkilöstöhallinnon asiantuntijoille ja haastateltiin digitalisaatioon erikoistuneita henkilöstöhallinnon asiantuntijoita. Näiden avulla kartoitettiin henkilöstöhallinnon digitalisaation tilaa ja vaikutuksia Suomessa. Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostui digitaalisten järjestelmien käyttöön, kehitykseen ja käyttöönottoon liittyvät keskeisimmät vaikuttajat ja muuttajat henkilöstöhallinnossa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää henkilöstöhallinnon digitalisaation vaiheistuminen henkilöstöhallinnon prosesseissa ja kuinka sen kehittäminen nähdään tulevaisuudessa. Työssä pohditaan henkilöstöhallinnon prosessikehitykseen vaikuttavia tekijöitä, muuttujia ja hyötyjä. Lähdemateriaalina teoriaosuudessa on käytetty pääasiallisesti Suomalaisten digitalisaatioon ja henkilöstöhallintoon erikoistuneiden asiantuntijoiden julkaisuja, kirjallisuutta ja artikkeleita. Lähdemateriaaliksi on valikoitunut henkilöstöhallinnon prosessien perustaa kuvaavat teokset, sekä aiemmin tuotettuja tutkimuksia digitalisaatiosta ja henkilöstöhallinnon digitalisaatiosta. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu henkilöstöhallinnon prosessien ja niiden digitalisaation ympärille, sekä keskeiseen rooliin nousseen muutosjohtamisen tekijöihin.

Tutkimusmenetelminä opinnäytetyössä on käytetty laadullista- ja määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullista tutkimusmenetelmää on hyödynnetty asiantuntijoiden teemahaastatteluissa. Laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää, trigulaarista tutkimusmenetelmää on hyödynnetty kyselytutkimuksen tulosten analysointiin. Kyselytutkimuksen ja asiantuntijoiden teemahaastatteluiden tarkoituksena oli tutkia eri digitaalisten ratkaisujen käyttöä, kokemuksia ja toiveita, sekä asiantuntijoiden avulla kartoittaa henkilöstöhallinnon konkreettisia tulevaisuuden tarpeita.

Tutkimustuloksista pystyi päättämään henkilöstöhallinnon digitalisaation tapahtuvan pieninä kerroksina ja digitalisoitumisen todellisia hyötyjä tutkimuksen perusteella on vaikea tarkasti arvioida ennen todellisia järjestelmien tai ratkaisujen käyttöönottoja. Keskeiseen rooliin nousi myös henkilöstöhallinnon funktioiden irtouus toisistaan, jonka koetaan vaikeuttavan henkilöstöhallinnon prosessien digitalisoitumista. Digitalisaatio koetaan kuitenkin pääsääntöisesti positiivisena muutoksena ja siihen halutaan kannustaa yritysten sisällä. Tähän pyritään niin kouluttamalla henkilöstöä kuin muuttamalla toimintatapoja digitalisoituneen yrityksen toimintamalleihin sopivammiksi.

Asiasanat: Henkilöstöhallinto, digitalisaatio, muutosjohtaminen

Tiia-Maria Voutilainen

The Impact of digitalisation on human resources in Finland

Year 2018

Pages

44

This bachelor's thesis was about the impact of digitalisation on human resources (HR) in Finland. The thesis consisted of studies and a questionnaire inquiry which was conducted in co-operation with Professio Ltd. and took place in their HR Service Center 2018 event. The questionnaire inquiry was targeted to HR experts and experts in the field of digitalisation were interviewed. The thesis discussed the most essential influencers and variables related to the use, development and implementation of digital solutions in human resources

The goal for the thesis was to figure out the phasing of digitalisation in human resources processes and how its development is seen in the future. The theoretical part mainly consisted of publications written by Finnish experts in the field of digitalisation in human resources, literature and articles. The theoretical framework for the thesis was built around topics regarding processes in human resources and their digitalisation and change management centrality.

Qualitative research method was applied to themed expert interviews. A combination of both qualitative and quantitative research methods triangular research method was applied when analysing questionnaire results. The aim of the questionnaire and expert interviews was to study different use of digital solutions, experiences and wishes and also to map out the future needs in human resources.

The results show that development of human resources digitalisation happens in small layers and the true benefits of digitalisation is difficult to estimate before systems or solutions are truly implemented.

Keywords: Human resources, digitalisation, change management

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	6
1.2	Opinnäytetyön viitekehys	7
2	Digitalisaatio	8
2.1	Liiketoiminnan digitalisaatio Suomessa	8
2.2	Henkilöstöhallinnon prosessit muutoksessa	9
2.2.1	Muutosjohtaminen henkilöstöhallinnossa	10
2.2.2	Henkilöstön tiedolla johtaminen	12
3	Henkilöstöhallinnon digitaaliset ratkaisut	14
3.1	Digitaalisten ratkaisujen hyödyt henkilöstöhallinnossa	14
3.2	Työajanseuranta ja hallinta	14
3.3	Koulutuksen ja osaamisen hallinta	15
3.4	Tehtävienhallinta henkilöstöhallinnon työvälineenä	17
3.5	Rekrytoinnin digitalisaatio	18
3.6	Intranetin mahdollisuudet toiminta-alustana	19
4	Tulevaisuuden henkilöstöhallinto Suomessa	19
4.1	Digistrategia henkilöstöhallinnossa	20
4.2	Työnteon uudet muodot	21
4.3	Diginatiivien vaikutus työskulttuuriin	23
4.4	Tekoälyn tuomat mahdollisuudet	24
5	Tutkimuksen toteutus	25
5.1	Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	25
5.2	Tutkimuksen sisältö	26
5.3	Asiantuntijoiden temahaastattelut	26
5.4	Triangulaarinen kyselytutkimus	26
6	Tutkimuksen tulokset	27
6.1	Digitaaliset ratkaisut	28
6.2	Työajanseuranta	29
6.3	Koulutus ja osaaminen	31
6.4	Rekrytointi	31
6.5	Tehtävienhallinta ja sisäinen viestintä	32
6.6	Henkilöstöhallinnon digitalisaation kehittäminen	34
7	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	34
	Lähteet	36
	Kuviot	39
	Liitteet	40

1 Johdanto

Digitalisaatio on prosessi, jota tapahtuu kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. Tyypillistä digitalisaatiolle on, että sitä rakennetaan liiketoiminnallisesta näkökannasta ulkoisista palveluista sisälle päin siten, että ensin huomioidaan asiakasrajapinnassa ja tuotannossa tapahtuvat muuttuvat tarpeet ja vasta tämän jälkeen hallinnossa tarvittavat muutokset. Digitalisaatio on melko laajalti edennyt tällä hetkellä siihen vaiheeseen, että yritysten sisäiset palvelukeskukset kuten henkilöstöhallinto, tarvitsevat muutosta pystyäkseen vastaamaan organisaationa niitä kohtaaviin vaatimuksiin, niin taloudellisesti kuin yhteisöllisesti. Opinnäytetyö perehtyy henkilöstöhallinnon digitaalisiin tarpeisiin ja mahdollisuuksiin, pyrkien selvittämään mitkä digitaaliset ratkaisut koetaan tällä hetkellä henkilöstöhallinnolle tarpeelliseksi ja mihin on yleisesti kiinnostusta.

Toimintatapojen ja toimintaympäristöjen muutos tuo mukaan uusia järjestelmiä, mutta myös tarpeen johtamistyylin muuttamiselle ja kehittämiseksi. Erityispiirteen digitaalinen murros tuo juuri muutokseen, joka ei ole tulevaisuudessa vain yksi toimenpide, vaan jatkuva prosessi. Toimintatapojen ja toimintaympäristöjen muutokseen vaikuttavat erityisen vahvasti yhteiskunnan ja työntekijöiden luomat vaatimukset yritystoimintojen kehittämiseksi tietoyhteiskunnan tarpeisiin. Opinnäytetyö paneutuu myös järjestelmien ja digitalisaation tuomiin muutostarpeisiin sisäisessä johtamisessa toimintaympäristöjen muuttuessa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa henkilöstöhallinnon digitalisaation vaiheista ja vaikutuksista Suomessa sekä tutkimustulosten perusteella analysoida millaiseen suuntaan digitaalisten ratkaisujen käyttö yrityksissä on etenemässä. Opinnäytetyö pyrkii tavoittamaan mahdollisimman laaja-alaisesti asiantuntijoita kaikilta toimialoilta ja kaikista yritysten kokoluokista. Tällä pyritään mahdollisimman kattavaan ja luotettavaan tutkimustulokseen, jotta tutkimus ei rajaudu vain tiettyyn yritystyyppiin tai toimialaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on analysoida tutkimustulosten ja olemassa olevan tiedon perusteella digitalisaation tuomia mahdollisuuksia henkilöstöhallinnossa, sekä arvioida niiden hyödyntämistä tulevaisuuden digitaalisessa tietoyhteiskunnassa ja liiketoiminnassa henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

Opinnäytetyön on myös tarkoitus antaa viitteitä liiketoimintamahdollisuuksista henkilöstöhallinnon digitaalisten ratkaisujen ja palveluiden parissa. Mahdollisen liiketoiminnan käynnistämiseksi. Liiketoiminnan tarkoituksena olisi tulevaisuudessa konsultoinnin ja uusien ratkaisujen avulla vapauttaa henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden aikaa töistä, joita voidaan automatisoida ja suorittaa robotisaation avulla.

1.2 Opinnäytetyön viitekehys

Teoriaosuus rakentuu tässä opinnäytetyössä kattavasti kirjallisuuden, artikkeleiden, järjestelmien sekä aiemmin tuotettujen tutkimusten ympärille. Opinnäytetyön viitekehys muotoutuu henkilöstöhallinnon digitaalisen kehityksen sekä sen tuomiin muutosprosesseihin. Vertaillen niitä saatuun tutkimusmateriaaliin ja opinnäytetyössä käytettyyn teoretietoon. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda selkeä kuva muutosvaiheista sekä sen vaatimista toimenpiteistä henkilöstöhallinnon tarpeet ja ulkoiset vaatimukset huomioiden.

Opinnäytetyön ensimmäinen osio kuvailee digitalisaation kehitystä ja vaikutusta yleisellä tasolla, painottuen yritysten sekä organisaatioiden sisäisiin toimintoihin. Toinen osio keskittyy henkilöstöhallinnon prosessien digitaalisiin ratkaisuihin. Tämän jälkeen tarkastellaan digitalisaation tuomia uusia toimintamalleja ja mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Viimeiseksi työssä paneudutaan tutkimuksen kautta saatuihin tuloksiin henkilöstöhallinnon digitalisaatiosta Suomessa ja keskitytään tutkimuksen johtopäätöksiin.

Viitekehys kuviossa 1 kuvaa visuaalisesti opinnäytetyön sisältöä ja tutkimusongelmaa. Kuviossa on esitetty opinnäytetyöhön rajattu tutkimusalue, joka kattaa henkilöstöhallinnon digitalisaation ja siihen vaikuttavat prosessit sekä toimintaratkaisut. Opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu asiakasrajapinta ja yritysten sekä organisaatioiden ulkoisiin sidosryhmiin vaikuttavat tekijät ja prosessit.



Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys

2 Digitalisaatio

Digitalisaatio on koko yhteiskuntaa koskeva muutos, joka on kohdattavissa kaikilla elämän alueilla. Suomen kielitoimiston sanakirjan suoran lainauksen mukaan se tarkoittaa: ”Digitaalista tietotekniikan laajamittaista käyttöönottoa.” (Kotimaisten kielten keskus 2018).

2.1 Liiketoiminnan digitalisaatio Suomessa

Digitalisaatio voi tapahtua monella tavalla, mutta karkeasti se on jaettavissa kahteen kategoriaan: aktiiviseen ja passiiviseen digitalisaatioon. Passiivisella digitalisaatiolla tarkoitetaan yrityksen sopeutumista toimintaympäristöön siinä määrin, kun se on pakollista ja aktiivisella digitalisaatiolla muutosta, jossa yritys on itse aktiivinen digitalisoitumisessa ja muuttaa toimintaansa jatkuvana prosessina digitaalisemmaksi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 25.)

Digitalouden konkreettisiksi muutoksiksi voidaan määritellä siirtyminen itsepalveluun, vertais-tuotantoon, epäsuoriin ansaintamalleihin sekä toimintatapoihin, jotka eivät perustu markkinavaihdantaan. Liiketoiminnan infrastruktuuri tulee muuttumaan merkittävästi digitalisaation myötä. Nyky-yhteiskuntaa ja talouden kehitystä voi olla jopa vaikeaa ymmärtää enää digitalisaation myötä entisin käsittein. Työntekomallit ja -tavat kehittyvät sekä muuttuvat jatkuvasti. Yhteiskunta on siirtymässä pysyvästi teollisesta yhteiskunnasta digitaaliseen tietoyhteiskuntaan. (Sydänmaanlakka 2014, 31-33.) Ilmarisen ja Koskelan (2015) aktiivinen digitalisaatio ja sen seurauksena kilpailukyvyyn parantaminen perustuu juuri näihin Sydänmaanlakan mainitsiin muutoksiin. Digitalisaation tuomat muutokset ovat kuitenkin tutumpia suurimmalle osalle asiakasrajapinnasta kuin yrityksen sisäisistä toiminnoista.

Käyttöliittymäsuunnittelu ja toimintojen helppokäyttöisyys ovat ratkaisevassa roolissa digitaalisten ratkaisujen käyttöönotossa. Kehitys tulee olla jatkuvaa ja siinä tulee huomioida yrityksen sekä asiakkaiden tarpeet. Digitaalisiin toimintaratkaisuihin siirtymisellä tulee siis olla perustellut syyt ja sen täytyy tuottaa yritykselle lisäarvoa. Toimintojen käytettävyyden kannalta ketteryys ja palapelimainen rakentaminen ovat usein ratkaisevassa roolissa parhaan työkalun valinnassa. Mahdollisuus valita vain yritykselle tarpeelliset työkalut poistavat turhia toimintoja ollen samalla kustannustehokkaampia. Pilvipalvelut ovat lisänneet joustavuudellaan alan kilpailua ja tuoneet markkinoille monipuolisempaa valikoimaa. (Pöyry 2017.)

Ymmärtääkseen digitalisaation kehitystä Suomessa täytyy perehtyä taloudenmuutoksiin ja liiketoiminnankehitykseen niiden takana. Erityisesti vuosituhaten vaihteen Nokian tuoma ICT-sektorin nopea kasvu ja digitalisaation vakiintuminen ihmisten arkeen matkapuhelinten kautta on varmasti vaikuttanut erityisen positiivisesti siihen, kuinka digitalisaatio on vastaanotettu Suomessa. Nokia kuitenkin tukehtui omaan menestykseensä matkapuhelinteknologian osalta, eikä kyennyt pysymään kehityksen mukana. (Rouvinen & Ylä-Anttila 2017.)

Vaikka digitalisaation työvälineitä tunnetaan ja niitä on jo mittavasti yritysten käytössä, niitä kuitenkin hyödynnetään Suomessa vielä heikosti verrattuna muihin digitalisaation kärkimaihin. Julkinen sektori on kuitenkin edistänyt digitaalisten välineiden käyttöönottoa, joka parantaa hieman Suomen sijoitusta digitaalisen kehityksen vertailussa. Suomi oli vuonna 2016 digibarometri mittauksen ykkönen, vuonna 2018 tulos oli kolmas. Suomen menestyksen merkittävin tekijä on tasaisuus, Suomi on hieman keskivertoa parempi kaikissa kategorioissa. (Digile 2014; Digile 2018.)

Rouvisen ja Ylä-Anttilan mukaan vieläkään ei olisi Suomelle liian myöhäistä palata suunnan näyttäjäksi. Erityisesti siksi, että yksilöillä ja yrityksillä on Digilen digibarometriä 2014-2018 mukaan digitalisaation kärkimaiden edellytykset digitalisaation hyödyntämiseen. Nämä eivät kuitenkaan vielä heijastu yrityskäyttöön. Mikäli vertaa vuoden 2014 digibarometreja vuoden 2018 parametreihin on huomattavaa, että Suomen edellytykset ovat edelleen erinomaiset, tu-loskin on näinä kahtena vuotena täsmälleen sama. Yritykset voisivat kuitenkin olla rohkeampia ottamaan digitaalisia ratkaisuja käyttöön sekä kehittää niitä liiketoimintaansa edistäviksi toiminnoiksi. (Digile 2014 & 2018.) Rouvisen ja Ylä-Anttilan viesti yrityksille voimakkaamman digitalisaation puolesta ei siis vielä ole vanhentunut, vaan entistäkin ajankohtaisempaa. Suomella on kaikki välineet, mutta niitä tulisi hyödyntää aktiivisemmin. (Rouvinen & Ylä-Anttila 2017).

2.2 Henkilöstöhallinnon prosessit muutoksessa

Yritysten johtamiskulttuuri on ollut jo hyvän aikaa muutoksessa. Muutoksen myötä johtaminen on muuttumassa hierarkkisesta johtamisesta valtuuttamiseksi, jossa esimiehillä on edelleen tärkeä tehtävä osana organisaatiota. (Ilmarinen & Koskela 2015, 235.)

Henkilöstöhallinnon johtaminen kaipaa uudistusta ja toimintatapamuutosta. Asiantuntijatehtävissä työskenteleviä pidetään yleisesti ammattilaisina ja vastuullisina, mutta heidän asiantuntijuutensa ei kuitenkaan luoteta. Johtajien ja esimiesten työaika kuluu usein aivan turhaan työhön heidän vahvistaessaan raportteja ja lomakkeita. Lean-toimintatapojen avulla henkilöstöhallinnon prosesseista voitaisiin ketterästi poistaa hukkaa ja päällekkäistä tekemistä. Kaikkea ei kuitenkaan voi muuttaa kerralla. Etenemällä suunnitelmallisesti voidaan kuitenkin saavuttaa erinomaisia tuloksia jo lyhyessä ajassa, sillä kaikilla henkilöstöhallinnon prosesseilla on kytköksiä toisiinsa. (Hellström 2015.) Lean-toimintatavoilla tarkoitetaan johtamisen mallia, jossa tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle suurinta mahdollista arvoa samalla, kun hukan määrä minimoidaan (Lean Enterprise 2018), eli tässä spesifisessä yhteydessä henkilöstöhallinnolle itselleen.

HR-prosessit ovat aikaisemmin olleet ja ovat edelleenkin manuaalisena hyvin aikaa vieviä ja niiden lopputulokseen pääsemiseen on tarvittu huomattavia resursseja. Yhden manuaalisen ilmoituksen muodostaminen ja käsittely on voinut viedä työntekijän työajasta huomattavan

osuuden suhteutettuna käytettävissä olevaan kokonaistyöaikaan. Joidenkin prosessien digitalisaatio on monimutkaisempaa kuin toisten, yrityksen resurssit ja mahdollisuudet huomioiden on hyvä aloittaa vähiten muutoksia vaativista. Esimerkiksi helposti digitalisoitavista henkilöstöprosesseista ovat tyypilliset työsuhteen ja työarkeen kuuluvat prosessit, kuten työsuhtetietojen kirjaus, poissaoloilmoitukset sekä matka- ja kululaskuprosessit. Näissä erityinen hyöty syntyy järjestelmien käyttöönotosta, virheiden vähenemisestä, sekä liiketaloudellisen hyödyn näkökulmasta. Tiedot kirjataan vain kerran ja esimerkiksi laskutoimitukset ja tietojen oikeellisuuden varmistaa keinoäly. Muutos kuitenkin syntyy vain todellisilla käyttöönotoilla ja vanhojen prosessien poistamisella. Tuomalla uusia prosesseja vanhojen rinnalle, monimutkaistetaan kokonaiskuvaa vain lisää ja lisätään aikaa vieviä toimintoja. (Jokisalo 2018.)

Salojärvi on tuottanut ja laatinut vuonna 2017 tutkimuksen digitalisaation merkityksestä johtamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Tutkimuksessa on haastateltu 40 yrityksen yritysjohtajaa ja kysytty heidän mielipiteitään digitalisaation vaikutuksista. Yksi tutkimuksen keskeisimmistä asioista on juuri digitalisaation vaikutukset henkilöstöhallinnon prosesseihin. Henkilöstöhallinnon sisäisissä prosesseissa korostuu kyselyyn vastanneiden mukaan valtuutus, sekä Hellströmin (2015) mainitsemat Lean-ajattelumalliin sopivat toimintatavat, jossa turhia työvaiheita karsitaan hukan minimoimiseksi. Sen lisäksi, että henkilöstöä valtuutetaan omiin sisäisiin prosesseihin enemmän, monia sisäisiä prosesseja on myös muutettu täysin digitaaliseen muotoon, jolloin niihin liittyvät materiaalit ovat alusta alkaen vain digitaalisesti dokumentoitu. Salojärven (2018, 12-13) tutkimuksesta käy ilmi, että erityisesti rekrytoinnin siirtyminen digitaalisiksi ollaan koettu tärkeäksi kehityskohteeksi. Kaikki tutkimuksen kohteena olleet yritykset olivat jossain määrin siirtyneet rekrytoinnissa digitaaliseen muotoon. Prosessimuutos alkaa usein tarpeesta tai ulkopuolisesta pakotteesta. Monille yrityksille taloudellisesti kannattavampaa olisikin alkaa siirtyä digitaalisiin prosesseihin aktiivisesti ja ilman ulkoisia pakotteita edistämällä yrityksen digitaalista kokonaiskuvaa (Jokisalo 2018). Aktiivisemmän digitalisaation puolesta puhuvat myös digibarometrien tulokset viime vuosilta, jotta Suomen kilpailukyky tulisi pysymään entisellä tasollaan (Digile 2014-2018).

2.2.1 Muutosjohtaminen henkilöstöhallinnossa

Muutoksen tarpeeseen on monia eri juurisyitä ja niiden läpivienti riippuu paljon organisatiosta, sekä sen tarjoamista puitteista. Nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä alkaa kuitenkin entistä enemmän korostua käsitys, jossa muutos ei ole yksittäinen toimenpide, vaan osa jatkuvaa yrityskulttuuria. (Sydänmaanlakka 2014, 36, 99-100.)

Muutoskulttuurin vaikein osuus onkin olemassa olevan yrityskulttuurin muuttaminen niin, että muutos on mahdollinen jatkuvana prosessina, ei vain kertaluonteisena toimenpiteenä. Organisaatioon voi olla suuri merkitys suunnitelmallisella, mutta joustavalla muutosjohtamisella. Muutosprosessissa tulee huomioida kokonaiskuva, jossa tavoitteet ovat sekä lyhyelle, että pit-

källe aikavälille suunniteltuja. Työkaluina tässä voidaan käyttää toiminnanmuutosten palaste-lua pienempiin osiin ja vaiheistamista siten, että kokonaisuus on helpommin hallittavissa. Haasteellisin vaihe vaihtuvassa ympäristössä on kahden toimintatavan rinnakkaisuus ja niiden hallittu yhdenaikainen johtaminen. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 232-234.)

Muutos ei koskaan ole vain asioiden tai järjestelmien muutos. Yritystoiminnassa muutos koskettaa aina ainakin osaa työntekijöistä sekä yrityksen sidosryhmistä. Tästä johtuen muutosta tuleekin muokata organisaatorakenteen ja henkilöstön mukaan siinä määrin, kun se on tarpeellista. Yksilöiden tarpeet tulee huomioida ja kohdata työntekijät henkilökohtaisesti. Muutosvastarintaan ja riskitekijöihin tulee valmistautua sekä kääntää nämä muutoksen kannalta eduksi. Avainasemassa onnistumisessa on ennakointi ja johtamisen kannalta liitoskohdissa työskentelevät henkilöt. Heidän ajatuksiaan ja mielipiteitä on tärkeää huomioida, jotta muutos voidaan toteuttaa sujuvasti. (Luoma 2008 4-7.)

Oppimisen tukimuotoja on hyvä monipuolistaa ja henkilöstöä osallistaa siten, että syväosaajia muutoksen tuomiin uusiin toimintoihin syntyy myös johdon lisäksi matalammille työskentely-portaille. Tässä onnistuakseen muutoksessa tulee huomioida työsuhteenelinkaaren lisäksi motivaatio, arvot ja muut metataidot kattavasti, sekä arvioida työntekijöiden omaa kyvykkyyttä itsenäiseen opiskeluun. Parhaita oppimistuloksia syntyy, kun työntekijä itse oivaltaa uuden käytänteen tai toimintatavan edut omista työtehtävissään ja työyhteisössä. (Mattila 2007, 171.)

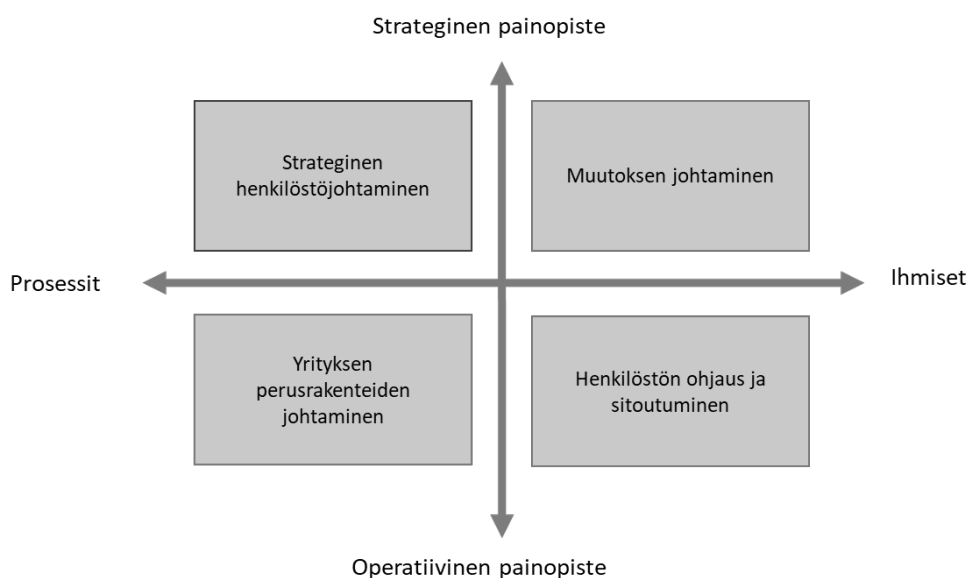
Henkilöstöhallinto on vahvasti kytköksissä koko organisaation henkilöstöön, vaikuttaen näin suoraan tai välillisesti koko yrityksen toimintaan. Työntekijät tuleekin motivoida niin, että muutos lähtee ryhmän sisältä kaikista sen ihmisistä. Tämän tekijän suurin vaikuttaja onnistumiseen on niin henkisesti kuin fyysisesti hyvinvoiva työyhteisö. (Ilmarinen vakuutusyhtiö 2013.)

Esimiesten ja keski johdon sitoutuneisuus onnistuneessa muutoksessa on ratkaiseva. Julkisella tasolla usein johto koetaan muutoksen voimanlähteenä, mutta todellinen muutoksentekijä on esimiehet ja keski johto. Erityisesti tästä syystä hyvä suunnittelu ja esimiesten osallistaminen ovat hyvin ratkaisevassa roolissa muutoksen onnistumisen näkökulmasta. Tyytyväiset ja tilanteen tasalla olevat esimiehet pystyvät parempaan johtamiseen, mutta myös efektiivisemmän muutoksen toteuttamiseen käytännössä. (Mattila 2007, 221-224.)

Työterveydenhuollon ohella onnistuneessa muutoksessa tulee huolehtia työntekijöiden henkisesti hyvinvoinnista; hyvinvoivalla organisaatiolla paremmat edellytykset onnistuneeseen muutokseen (Ilmarinen vakuutusyhtiö 2013). Digitalisaatio tulee pitkällä aikajänteellä muuttamaan yhteiskuntaamme tietotaloudeksi, jossa erityisesti johtamisen muodot muuttuvat. Tietoa kierrätetään tehokkaasti ja yhteistyö organisaatioissa tulee olemaan avoimempaa ja

tasavertaisempaa. Johtaminen ja toiminta vaihtuvat suljetuista yksiköistä läpinäkyväksi, jolloin ainoastaan juridisesti oikea toiminta ei riitä, vaan yrityksen imagon täytyy myös näyttää sekä tuntua oikealta. (Sydänmaanlakka 2014, 39-41.)

Henkilöstöjohtamiseen perustuvan henkilöstöjohtamisen nelikentänmalli on liki kaksikymmentä vuotta vanha, mutta siitä sovellettava tieto on edelleen hyvin ajankohtaista kaikilla henkilöstöhallinnon osa-alueilla. Mallin keskeisin ajatus on yhdistää yrityksen operatiiviset toiminnot prosessien ja ihmisten avulla strategisiin toimintoihin, kuten muutoksiin ja pitkän aikajänteen tavoitteisiin. Ulrich kirjoittaa henkilöstösuunnitelman ja politiikan lisäämisestä osaksi liiketoimintasuunnitelmaa, tämä on sovellettavissa myös kaikkiin muihin liiketoiminnanmuutoksiin. Kaikkien henkilöstöjohtamisen nelikenttämallin osa-alueiden tulee olla huomi- oituna ja tasapainossa, jotta muutos on hallittua ja onnistunutta. (Ulrich 1997,33-35.) Kuvio 2 kuvaa Ulrichin nelikenttämallilla henkilöstöjohtamisen peruseriaatteita, joiden täytyy myös digitalisoidessa henkilöstöhallinnon palveluita säilyä tasapainossa.



Kuvio 2: Henkilöstöjohtamisen nelikenttä (vrt. Ulrich 1997)

2.2.2 Henkilöstön tiedolla johtaminen

Teollisesta yhteiskunnasta siirtyminen digitaaliseen yhteiskuntaan on tuonut tullessaan johtamistarpeiden muutoksen. Tiedonhallinnan tärkeys korostuu, mitä digitaalisemmaksi yrityksen toiminnot muuttuvat. (Grönroos 2006, 1-3.)

Johtamisen kannalta on tärkeää vain tieto, jolla on merkitystä. Relevantti tieto täytyy pystyä erottamaan muusta tiedosta. Tiedolla johtamiselle syntyy arvo, kun se tuottaa jotain ja sen hyöty konkretisoituu. Tiedolla johtavat yritykset ja organisaatiot toteuttavat kodifiointi- tai

personointistrategiaa tiedolla johtamisessa. Kodifiointistrategiassa tiedon uudelleen järjestäminen, tallentaminen ja soveltaminen ovat keskeisessä roolissa ja tietoa pyritään käyttämään uudelleen. Kodifioinnissa toiminta on hyvin tietojärjestelmiin pohjautuvaa. Personointistrategiassa keskitytään ihmisten osaamiseen, tiedonvälitykseen ja hiljaisen tiedonjakamiseen. Strategiat eivät ole toisiaan poissulkevia ja käytännössä näitä sovelletaankin usein ristiin. Ristiin soveltamisella saadaan myös henkilöstönjohtamisen kannalta parhaita tuloksia, sillä tällöin hyödynnetään uutta digitaalista tietoa sekä toimintamalleja ja sovelletaan sitä ihmisten osaamisen kautta. (Virtanen jne 2015, 40-42, 46-49.)

Suurella tiedonmäärällä on kuitenkin omat riskinsä, useinkaan tietoa ei osata käyttää oikein tai sitä kerätään vain, koska sitä pitää kerätä. Grönroos vertaa tilannetta eri merkistöihin, niitä osaamattomalle ne eivät kerro mitään, mutta merkistön tuntevalle informaatio voi olla hyvinkin arvokasta. Tieto tulee siis pystyä muuttamaan muotoon, jossa se on kaikille sitä tulkitseville ymmärrettävässä muodossa. (Grönroos 2006, 114-115.)

Kun data saadaan kerättyä ja sitä osataan tulkita, seuraava vaihe on hyödyntää sitä yrityksen toimintojen edistämiseksi esimerkiksi sisäisten resurssien optimoinnissa etupainoisesti sinne, missä tarve kasvaa, tai vastaavasti päätöksenteossa päivittäisissä toiminnoissa. Olennaisessa osassa on kyky soveltaa tietoa ja tulkita sitä oikein. (Ilmarinen & Koskela 2015, 203-206.)

Kuinka sisäistä tietoa henkilöstön johtamisessa voitaisiin sitten jakaa sekä vastaanottaa ja mitä synergiaetuja sillä voidaan saavuttaa? Nokian Future watch oli aikanaan Nokian sisäinen projekti, jossa keskustelijoilla ja forumiin osallistujilla oli aidosti mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Saman tyyppiseen osallistavaan toimintaan on myös lähtenyt yritys nimeltä Context, jossa ideaa oli jalostettu vielä pidemmälle palkitsemalla henkilöstöä vaikuttamisesta ja toteutuksesta. Perustuipa tiedon jakaminen palkitsemiseen tai ei, tärkeintä on pystyä osoittamaan henkilökunnalle tiedonjaosta syntyvät edut yrityksessä. Henkilöstöhallinnon tuottamat kanavat ovatkin nostettu monissa yrityksissä syystä keskeiseen rooliin, niiden avulla tieto on kaikkien saatavilla ja helposti jaettavissa. Työntekijät kokevat, että heillä on syy seurata käytävää keskustelua, kun toiminta on yhteisöllistä ja sen avulla koetaan olevan mahdollisuus vaikuttaa. Työntekijöiden kesken käytävän keskustelun lisäksi on kuitenkin erittäin huomioarvoista, että esimiehet ja johto osallistuvat sekä ohjaavat käytävää keskustelua, muuten keskustelulle ei pian koeta arvoa. Arvonalentuminen tässä johtuu sen vaikutusarvon laskemisesta. Vaikutusarvon toinen puoli onkin erityisessä roolissa tiedonhankinnassa yrityksen sisällä, yritysjohton täytyy osata seuloa ja hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä sisäisesti saatua tietoa, samalla kun tukee ja kehittää yrityksen sisäistä vuorovaikutusta. (Grönroos 2006, 118-121.)

3 Henkilöstöhallinnon digitaaliset ratkaisut

Henkilöstöhallinnon digitaalisten ratkaisujen keskeisin tarkoitus on palvella liiketoimintaa ja edistää liiketoiminnan kehitystä. Palveluita kehittäessä onkin syytä huomioida, että eri toiminnot tukevat toisiansa ja niiden potentiaali on parhaassa mahdollisessa käytössä. (Pernu 2017.) Jokisalonen (2018) mukaan järkevällä suunnittelulla ja henkilöstöhallinnon ratkaisuja hyödyntämällä voidaan tehostaa ja ketteröittää sisäisiä palveluja siten, että säästöjä syntyy aikaa vievistä prosesseista.

3.1 Digitaalisten ratkaisujen hyödyt henkilöstöhallinnossa

Eniten hyötyä digitaalisista ratkaisuista Pernun (2017) mukaan (kts. 2.2) saadaan, kun digitaalisten ratkaisujen käyttöönotto suunnataan tuottavan toistuvan työn automatisointiin. Itsepalvelun tehostaminen on hyvinkin helposti sovellettavissa henkilöstöhallinnon tuottamiin toimintoihin. Kuluttajille suunnattuihin palveluihin verrattavia palveluita löytyy yrityksen sisäisistä prosesseista huomattavasti, kuten ostaminen, tilaaminen, ajanvaraukset, tietojen haku, ilmoittautumiset sekä kysely- ja neuvontapalvelut. Itsepalvelun edellytyksenä kuitenkin on hyvin toimivat prosessit ja niiden päälle rakennettu automatisaatio. Digitalisaatio tuo automaation lisäksi valtavasti arvoa, jos pohditaan sen tuomia hyötyjä ekologisuuden ja arkistoinnin luotettavuuden kannalta. Tulostus-, lähetys- ja paperikustannukset laskevat onnistuneen digitalisaation myötä, eikä arkistointiin kulu enää samassa mittakaavassa henkilöstön resursseja. Dokumentointi digitaalisessa muodossa edistää myös toimintojen läpinäkyvyyttä, koska raportteihin ja asiakirjoihin on päästävässä paikasta ja ajasta riippumatta. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 120-121, 123-124.)

Sympa teetti vuonna 2016 ”HR-järjestelmät Suomessa” tutkimuksen, siihen osallistuneiden yritysten mukaan 74% HR-järjestelmien mobiiliratkaisut voisivat tehostaa tai osittain tehostaa henkilöstöhallinnon toimintoja. Eryteisesti paikasta riippumattomuus koettiin tutkimuksessa tärkeäksi, kuitenkin 27% vastanneista koki vastaushetkellä, että heidän käyttämänsä järjestelmät eivät vastanneet yrityksen tarpeisiin. Tutkimuksessa ilmeni myös, että 14% tutkimukseen vastanneista yrityksistä piti järjestelmien huonoa yhteensopivuutta esteenä digitalisaation edistämiseksi henkilöstöhallinnon palveluissa. (Sympa 2016.)

3.2 Työajanseuranta ja hallinta

Työaika on työaikalain säädettyä. Se on näin ollen pakotettua ja yritysten tulee noudattaa sitä poikkeuksetta. Työaikalaki rajaa myös jotain säädöksiä alakohtaisesti. Työaikalain määrittämällä työajanseuranta seuraavasti työaikalain artiklassa 35: ” Jokaiselle työpaikalle on laadittava työvuoroluettelo, josta käyvät ilmi työntekijän säännöllisen työajan alkamisen ja päättymisen sekä 28 §:ssä tarkoitettujen lepoaikojen ajankohdat”. Myös työajanseuranta on määritetty laissa työaikalain artiklassa 37, ” Työnantajan on kirjattava tehdyt työtunnit ja niistä suoritettavat korvaukset työntekijöittäin.” (Työaikalaki 1996.) Suomen lain määrittelemät

vaatimukset tulee huomioida työajanseurantaan ja hallintaan soveltuvia järjestelmiä valittaessa, järjestelmien tulee huomioida lakisääteiset tekijät ja osata puuttua niiden kanssa ristiriidassa oleviin epäkohtiin.

Työajanseurantajärjestelmän valinnassa tulee ymmärtää yrityksen toimialan vaatimia erikoispiirteitä. Toimialojen suurimmat eroavaisuudet syntyvät työehtosopimusten poikkeavuuksista ja alakohtaisista käytännöistä. Yksityiskohdissa on paljon huomioitavia seikkoja, joita järjestelmän täytyy ottaa huomioon, mutta kokonaiskuvaa katsottaessa kehitystyö ja järjestelmien vaatimukset perustuvat samoihin tarpeisiin.

Digitalisoitu työajanseuranta ja -hallinta tuovat yritykselle huomattavia synergiaetuja. Kuvio 3 pureutuu useiden työvuorojärjestelmien mainitsemiin etuihin digitaalisessa työvuoroseurannassa ja hallinnassa (Työvuorovelho 2018; Nepton 2018; Duunissa 2018; Kellokortti 2018; Quinyx 2018).

- Oletuspohjat ja kiertävät työvuorolistat
- Tasoitusjakson ajankohtainen tilanne
- Työaikakertymät
- Projekti- ja työaikakohtaiset työaikakertymät
- Työvuoro kohtaisten vahvuuksien seuranta
- Automaattinen TES-seuranta
- Lomakalenteri ja poissaoloseuranta
- Sijaintitiedot
- Automaattinen matka- ja päivärahalaskuri
- Mobiilikäyttö mahdollisuus
- Sisäinen leimauslaite
- Budjetointi ja ennustettavuus
- Viestintä työkalu
- Sähköinen polku suunnittelusta-palkanlaskentaan

Kuvio 3: Digitaalisen työvuoroseurannan ja hallinnan etuja. (Työvuorovelho 2018; Nepton 2018; Duunissa 2018; Kellokortti 2018; Quinyx 2018.)

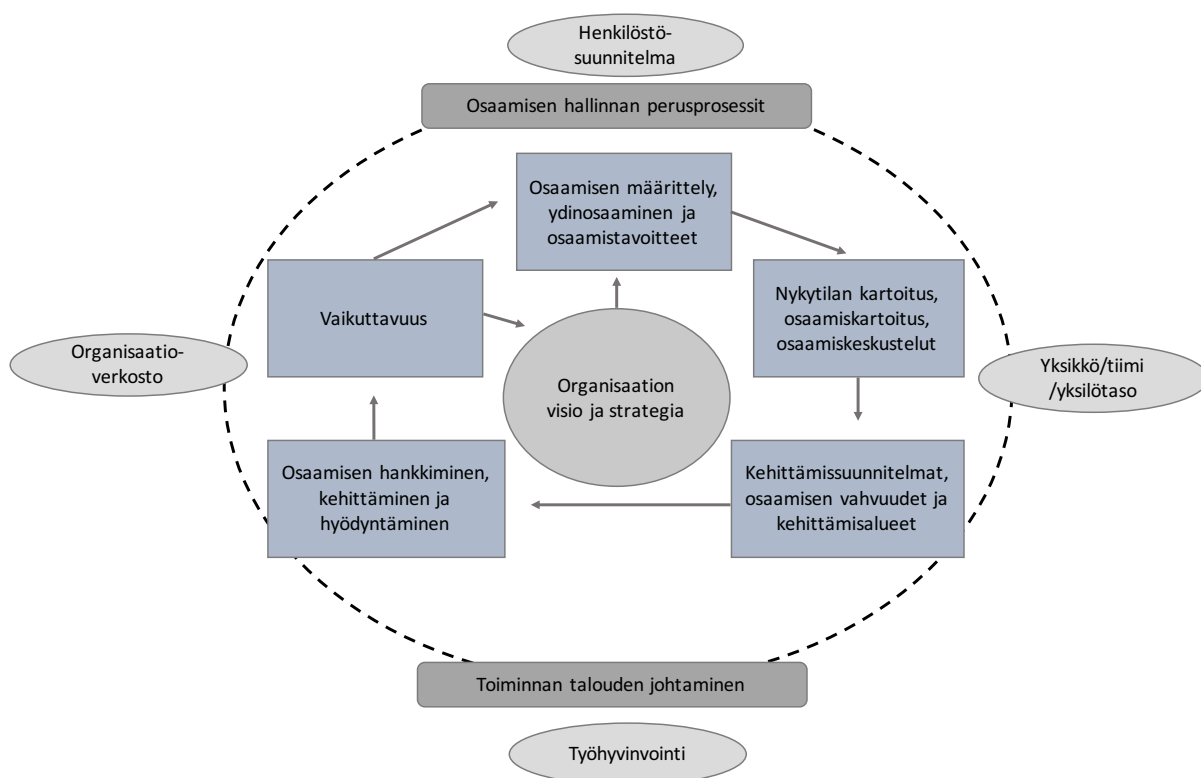
3.3 Koulutuksen ja osaamisen hallinta

Koulutuksen ja osaamisen hallinnalla on tärkeä rooli organisaatioiden ja yritysten kehityksessä ja osaamisen parantamisessa. Koulutuksen ja osaamisen hallinta käsittää kaiken toiminnan, jolla pyritään kehittämään yrityksen vision ja strategian mukaisia tavoitteita kohti. Tällä voi-

daan hallinnoida tehtäväkohtaista osaamista, mutta myös ammatillista kehittymistä ja kehityskeskustelujen kautta käytävää kehittymistä henkilökohtaisissa sekä työtiimin yhteisissä tavoitteissa. (Puhakka, Sihvo, Väyrynen, Häkkinen, Kukkonen 2011.)

Sydänmaanlakan (2014, 107-109, 150-151) arvion mukaan osaamisen hallinta siirtyy tulevaisuudessa entistä enemmän yksilön itsensä vastuulle, jolloin juuri toiminnan seurannan kannalta erilaisten järjestelmien ja työkalujen hyödyntäminen toimintaketjussa parantaa prosessin seuraamista.

Osaamisen hallintaan on tärkeää panostaa yrityksen visio ja strategia edellä, jonka ratkaisevina tekijöinä ovat osaamisen hallinnan perusprosessit ja toiminnan talouden johtaminen. Osaamisen suunnittelulla ja kehittämisellä on kauaskantoiset vaikutukset yrityksen kehittymisen kannalta. Kehittämällä oppimisprosesseja ei vaikuteta vain yksilöön ja tiimiin, vaan koko organisaatioverkostoon. Kuvio 4 antaa hyvän kokonaiskuvan siitä kuinka suuresta kokonaisuudesta on kyse yrityksen toimintojen kannalta. (Puhakka jne. 2011.)



Kuvio 4: Osaamisen hallinnan perustekijät (vrt. Puhakka, Sihvo, Väyrynen, Häkkinen, Kukkonen 2011)

Salojärven (2017) tutkimuksesta käy ilmi, että monet yritykset ovat jo ottaneet jollain asteella käyttöönsä koulutuksen ja osaamisen hallintaa sähköisessä muodossa. Pisimmälle kehit-

tyneet vastaajat kertoivat jopa hyödyntävänsä osaamisen hallintaprosesseja (talent management), joissa koulutuksen tai ammatillisen kehityksen kohteena oleva työntekijä itse vastaa omasta kehityspolustaan. Vastuu urakehityksestä siirtyy esimieheltä työntekijälle itselleen ja näin ollen muuttuu läpinäkyvämmäksi kokonaisuudessaan kaikille osapuolille. Tutkimuksesta ilmenee myös, että kouluttautuminen digitaalisesti on yleistynyt. Erityisesti koulutusten pelillistäminen, simulaatio-oppiminen ja joukkoistaminen ovat tuottaneet digitaalisen oppimisympäristöjen kautta hyviä tuloksia. Salojärven tutkimuksesta käy ilmi, että 45% vastanneista uskoo digitaalisen oppimisen lisääntyvän tulevaisuudessa. Digitaalinen oppiminen koettiin tutkimuksessa kehittyvänä ja tärkeänä vastanneiden yritysjohtajien mielestä, mutta henkilökohtainen kohtaaminen työntekijöiden taitojen ja osaamisen kehittymisen kannalta on edelleen tärkeää. (Salojärvi 2017.)

3.4 Tehtävienhallinta henkilöstöhallinnon työvälineenä

Tehtävienhallinta työkalun (task management) tarkoituksena on viestittää koko tiimille tehtävät, joista kyseisen tiimin tulisi suoriutua sille määritellyssä aikataulussa. Tehtävienhallinta tunnetaan useammin projektinhallintatyökaluna, mutta yhä useammin sitä käytetään myös hallinnollisten tehtävien, kuten henkilöstöhallinnon tehtävien ylläpitämiseksi. Tehtävienhallinta työkalulle on selvästi tiettyjä pohjavaatimuksia, joiden myötä siitä tulee liiketoimintaa edistävä työväline, kuvio 5 sisältää lyhyesti määriteltynä perusvaatimukset tehtävienhallintatyökalulle. (Kähönen 2017.)

- Tehtävienjaottelu
- Yksi työkalu kaikille yksiköille ja toiminnalle
- Mahdollisuus pilkkoa tehtäviä pienempiin kokonaisuuksiin
- Tehtävien osoitus niistä vastaaville henkilöille
- Määräpäivien määrittely
- Tehtävien priorisointi
- Visuaaliset toiminnot

Kuvio 5: Tehtävienhallintatyökalun pohjavaatimukset (Kähönen 2017)

Kuinka henkilöstöhallinto voisi hyödyntää projektijohtamisen toimintatapoja tehokkaimmin? Käyttöön otettaessa tehtävienhallintatyökalua on hyvä pyrkiä tehtävienhallinta lähtöiseen ajatteluun ja pyrkiä sitouttamaan koko työskentelytiimi tähän malliin. Toinen huomioonotettava kohta on tarpeen huomioiminen, jolla tarkoitetaan, että työkalun ja toiminnan suunnittelu tulee huomioida yrityksen liiketoiminnallisten tarpeiden mukaan. Delegoinnin mahdollisuudet eli Ilmarisen ja Koskelan aikaisemmin mainitsema valtuutus on hyvä jalkauttaa koko työyhteisölle (kts 2.2), työntekijät pystyvät tekemään useitakin prosesseja, joita esimiehet ja

johto suorittavat usein aivan turhaan. Tämän lisäksi valtuutuksen lisäksi tulee tehtävien omistajuus siirtää vastuuhenkilöille, jolloin tehtävien loppuun saattaminen on nimetyn henkilön vastuulla. Toimintatapojen yhtenäistäminen ja eräänlaisen struktuurin luominen helpottavat riskien huomaamista ja hallintaa. Kun toimintatavat kaikille osapuolille ovat selvillä, eteneminen on koko prosessin kannalta jouhevampaa. Viimeisenä on keskeistä panostaa yritykselle sopivaan teknologiaan, oikea työkalu säästää resursseja, väärä voi jopa kuluttaa niitä lisää. (Burke 2018.)

3.5 Rekrytoinnin digitalisaatio

Yrityksillä on valtava joukko olemassa olevia ja potentiaalisia sidosryhmiä, johon kuuluvat myös mahdolliset uudet työntekijät, työnhakijat ja heidän kontaktinsa. Hänen mukaansa sidosryhmien ja potentiaalisten sidosryhmien kannalta todellisuutta vastaava viestintä on keskeisessä roolissa yritysmielikuvaa luotaessa. Rekrytointiprosessi on tärkeä osa yrityksen viestintää ja työnantajamielikuvaa, eikä sen vaikutuksia yritysmielikuvaan kokonaisuutena kannata vähätellä. (Grönroos 2006, 158-166.)

Kaislan (Saarinen 2018) mukaan Suomalaisten yritysten työnantajamielikuva pidetään usein mitäänsanomattomana, koska taantuneen taloustilanteen takia rekrytointeja on viime vuosina tehty poikkeuksellisen vähän, eikä prosessiin ole näin ollen kiinnitetty huomiota. Hän pohtii myös digitaalisten rekrytointikanavien tärkeyttä tähdätessä onnistuneeseen rekrytointiin. Sosiaalisen median kanavilla ja sähköisellä ilmoittelulla on nykypäivänä ratkaiseva rooli, sillä työnantaja ja työntekijä kohtaavat näiden kanavien ja järjestelmien kautta nopeammin, kuin koskaan ennen. (Saarinen 2018.) Sosiaalisen median hyödyntäminen erityisesti LinkedIn, nousi ratkaisevasti uudeksi potentiaalseksi ja hyväksi koetuksi rekrytointikanavaksi, myös Salojärven (2017) ja teettämässä tutkimuksessa. Uudet digitaaliset rekrytointikanavat ja tavat ovat tulleet jäädäkseen.

Sympan (2016) teettämän tutkimuksen mukaan 65% yrityksistä käyttää rekrytointijärjestelmää työnhakijatietojen ja rekrytointiprosessinviestinnän hoitamiseen. Salojärven (2017) tutkimuksessa kaikki vastaajat olivat siirtyneet ainakin osittaisesti digitaalisiin rekrytointijärjestelmiin. Näiden tutkimusten valossa voidaan sanoa, että rekrytointiprosessi on siirtymässä oletusarvoisesti täysin digitaaliseen muotoon lähivuosina.

Keinoäly on myös saapumassa asteittain henkilöstöhallinnon työkaluksi. Mikkonen kertoo (Herralla 2016) haastattelussaan, että heidän käyttämällään rekrytointijärjestelmällä voidaan hyödyntää jo keinoälyä. Tarvittaessa järjestelmä jaottelee hakijat valmiiksi rekrytointikonsultille vaadittavien ominaisuuksien tai esimerkiksi koulutuksen mukaan. Hän uskoo, että digitaalisten rekrytointiympäristöjen määrä ja käyttö tulevat lähivuosina yleistymään, jonka seurauksena perinteisemmät rekrytointitavat vähenevät. (Herralla 2016.) Salojärven (2017) tutkimuksessa

vain muutamat tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat vasta hyödyntäneet keinoälyä hakijoiden valintaprosessissa ja kokeneet sen tarpeelliseksi suuria hakijamassoja karsittaessa, kuten kausityöntekijöiden valintaprosessissa.

3.6 Intranetin mahdollisuudet toiminta-alustana

Perinteinen intranet toimii yleisesti tietopankkina ja mahdollisesti jonain muuna irtonaisena työkaluna. Sosiaalinen media on kuitenkin tullut jäädäkseen ja ihmiset ovat sitä kautta sopeutuneet sosiaaliseen kanssakäymiseen vaihtelevilla digitaalisilla alustoilla. Yhteisöllinen toimintaympäristö ei saa olla itseisarvo, vaan rakentaminen tulee aloittaa yrityksen liiketoiminnan tarpeista ja siihen mitä työkaluja yritys tarvitsee päästääkseen tavoitteisiinsa. Intranet työkalut ja vastaavat yhteisölliset toiminta-alustat ovat nykyisin mahdollista räätälöidä yrityksen tarpeisiin ja tämä on hyvä huomioida järjestelmää valitessa. Valitsemalla vain yritykselle tarpeellisia toimintoja voidaan maksimoida kustannustehokkuus ja selkeys. Intranet voi parhaimmillaan olla sosiaalinen toimintaympäristö, joka voi vähentää tiedon etsimistä ja tyypillisiä aikakuormittajia, kuten sähköpostia ja kokouksia. Intranet voi toimia myös yhteisöllisenä työalustana erilaisille projekteille, jossa koko projektin parissa työskentelevä yhteisö voi seurata reaaliajassa eri projektinosien etenemistä. Yhteisöllisen toiminnan lisäksi Intranet voi helposti yhdistää eri paikkakunnilla työskenteleviä työntekijöitä toisiinsa ja mahdollistaa näin yhteisöllisen työskentelyn ajasta ja paikasta riippumatta. (Ojala ja Pöysti 2012, 60-64.) Intranetin tarkoitus onkin tarjota työntekijöille itsepalvelukanava yrityksen sisäisiintoihin, joista mainittuna lisää luvuissa 2.1 sekä 4.1.

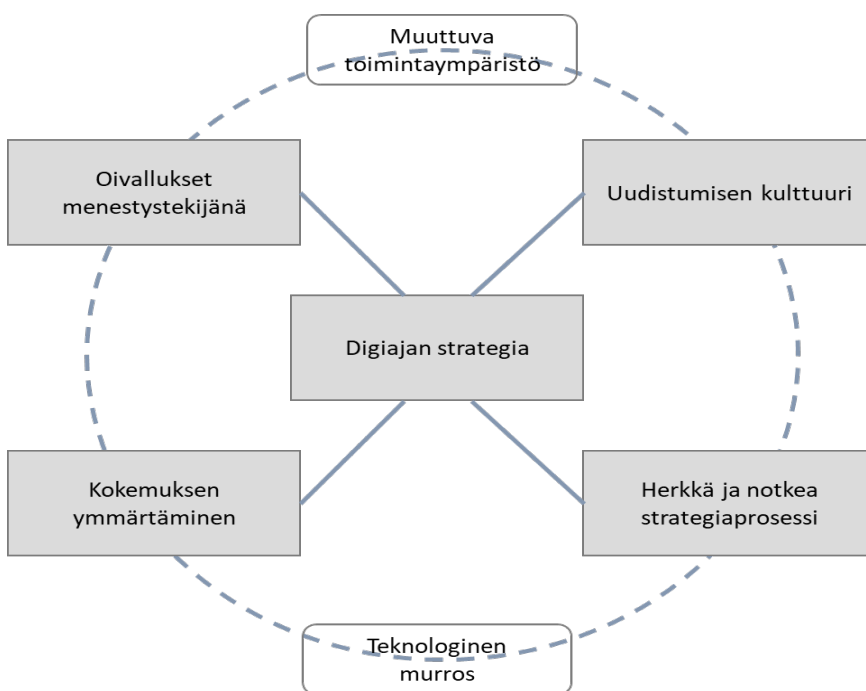
Uusia toimintaympäristöjä rakennettaessa tulee kuitenkin huomioida yrityksen sisäinen hierarkia ja opitut toimintamallit. Uuden yhteisöllisen toimintaympäristön käyttöönotto tulee suunnitella niin, että se tukee yrityksen sisäisiä rakenteita. Uudenlaiseen kilpailukykyyn yhteisöllisten toiminta-alustojen avulla päästään vain omaksumalla uudet mallit ja uudenlainen toimintakulttuuri. Uuden toimintaympäristön käyttöönotossa on kysymys uuden toimintatavan käyttöönotosta ja toimintatapojen tehostamisesta, ei niinkään It-projektista. (Ojala & Pöysti 2012,70-73.)

4 Tulevaisuuden henkilöstöhallinto Suomessa

Yhteiskuntamme siirtyessä digitaaliseen tietoyhteiskuntaan organisaatorakenteet ja toimintatavat muuttuvat sen myötä. Salojärven (2017) tutkimuksen mukaan 75% yritysjohtajista kokee, että henkilöstöjohtaminen kaipaavat muutosta digitalisaation myötä. Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet kokivat, että tulevaisuuden johtamisen tulee olla monipuolisempaa ja joustavampaa, jotta sillä pystytään vastaamaan moniulotteisempien työympäristöjen ja asiakkaiden luomiin tarpeisiin.

4.1 Digistrategia henkilöstöhallinnossa

Digistrategialla tarkoitetaan siirtymistä muuttuvaan yritystoimintojen suunnitteluun, jossa herkkyys ja ketteryys ovat merkittävässä asemassa onnistumisen kannalta, sen sijaan että painotettaisiin niinkään ennusteisiin ja suunnitelmallisuuteen. Ketteryyden ja herkkyyden kannalta keskeisessä roolissa on turhien toimintojen purkaminen, oivallusten salliminen ja jatkuva uudistuminen sovitettuna toimintaympäristön tarpeisiin siihen soveltuvilla digitaalisilla ratkaisulla. Pystyäkseen soveltamaan liiketoimintamallit digiajan strategiaan, tulee koko liiketoiminnan ketteröityä kankeista toimintamalleista. Kuvio 6 kuvaa digiajan strategian menestystekijöitä, jotka ovat jaettavissa viiteen pääryhmään. (Hämäläinen, Maula ja Suominen 2016, 15-17.)



Kuvio 6: Digiajan menestystekijät (vrt. Hämäläinen, Maula, Suominen 2016)

Digistrategian on hyvä sisältää myös johtamiseen liittyviä tavoitteita ja visioita. Työntekijä ei ole vain työntekijä, vaan myös työyhteisön kuluttaja. Kuluttajina työntekijät ovat oppineet vaatimaan palveluita ja tämä sama toistuu työpaikalla. Uudenlaisessa henkilöstöjohtamisessa tulee huomioida aivan uudella tavalla henkilöstöntarpeita ja tarjontaa. Yrityksen tulee huolehtia tulevaisuudessa työntekijöistään työsuhteen lisäksi myös työsuhteen jälkeen. Uudenlaiset arvostelupalvelut antavat mahdollisuuden arvioida työnantajaa työsuhteen päätyttyä ja myös jo vakiintuneemmat sosiaalisen median kanavat antavat tähän valtavan yleisön sellaiselle, joka sitä haluaa hyödyntää. (Hämäläinen jne. 2016, 165-168.)

Työvoimapula tulee kasvamaan lähivuosina suurien ikäluokkien eläköityessä. Uuden sukupolven työntekijät myös vaativat erilaisia toimintaympäristöjä ja henkilökohtaisempaa johtamista. Tulevaisuudessa työnantajan tulee perustella entistäkin yksityiskohtaisemmin, miksi työntekijän tulisi haluta juuri kyseisen yrityksen palvelukseen. (Hämäläinen jne. 2016, 165.)

Työ suorituksena ja käsitteenä tulee hajoamaan tulevaisuudessa uudentyyppisiksi toimintamalleiksi, jolloin monipaikka-, moniansio-, osa-aika- ja yrittäjyytyö lisääntyvät. Tämä tulee muuttamaan yritysten toimintatapoja ja työympäristöjä digitaalisemmiksi ja moninaisemmiksi. Muutosta tulee edistämään tietoteknisten ratkaisujen ja keinoälyn hyödyntäminen entistä tehokkaammin. Työntekijöitä ei enää tarvita toistaviin työtehtäviin ja työ muuttuu entistä asiantuntijapohjaisemmaksi, vain harvat erityisiä sosiaalisia taitoja ja tunneälyä vaativat työtehtävät ovat täysin korvaamattomia tietoteknisillä ratkaisuilla tai niiden osilla tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2014, 31-34.)

Digitaalisen henkilöstöjohtamisen onnistumisen kulmakivenä on johtamisen kehittäminen ja uuden oppiminen uusien toimintamallien ja ympäristöjen vaatimaan muotoon. Salojärven (2017) tutkimuksesta käy ilmi, että useat yritysjohtajat kouluttavat itseään ja organisaatioitaan juuri nyt keinoälyn ja digitaalisten ratkaisujen osaajiksi. Tämä on osa jatkuvaan uudistumiseen ja muutokseen siirtymistä, jota digitaalinen tietoyhteiskunta vaatii, jotta kilpailukyky yrityksillä säilyy.

Helsingin Yliopisto tarjoaa tällä hetkellä ilmaista Elements of AI-kurssia kaikille (Artificial Intelligence), jotka ovat kiinnostuneita keinoälyn ja robotiikan perusteista. Kurssin oli syyskuussa 2018 läpäissyt 7500 henkilöä, tämän lisäksi 90 000 osallistujaa yli 80 eri maasta oli ilmoittautunut kurssille. Yksi tämän kurssin tavoitteista on saada yritykset kouluttamaan henkilöstöään aktiivisemmin tekoälyaikaan. (Helsingin Yliopisto 2018.) Tämänkaltaista toimintaa tulee Suomen digitaalisten edellytysten hyödyntämistä, joihin Digibarometrit ovat kannustaneet yrityksiä viime vuosina (Digile 2014-2018).

Digitaalisessa muutoksessa osaamisen johtaminen, kuten uuden kouluttaminen ja huolellinen perehdyttäminen, mutta myös hyvä ihmisten johtaminen korostuvat mitä moniulotteisemmaksi työyhteisöt muuttuvat. Digitalisaatio on jatkuva prosessi myös henkilöstöhallinnon toiminnoissa, kannustamalla sen työntekijöitä uteliaisuuteen ja kokeiluun voi yritys hyötyä olemassa olevistakin järjestelmistä aivan uudella tavalla. (Ilmarinen & Koskela 2015, 233-234, 237-238.)

4.2 Työnteon uudet muodot

Digitaalisuus tulee muuttamaan myös työkulttuuria. Salojärvi tiivistää tutkimuksensa lopussa digitalisaation vaikutuksia ja mahdollisuuksia henkilöstöhallintoon. Hänen kantansa on, että

automatisaation myötä työntekijöiden ja johdon aikaa vapautuu henkilöstöhallinnossa enemmän arvoa luovaan toimintaan. (Salojärvi 2017.)

Työn muuttuessa, muuttuu myös tarve suorittaa työtä yhdessä paikassa. Asiantuntijayhteisössä ilmapiirille ja työtehokkuudelle on hyödyllisempää, jos yksilöiden tarpeita otetaan huomioon joustavammin. Globaalit markkinat ja digitaaliset työympäristöt mahdollistavat työn teon mistä päin maailmaa tahansa siitä huolimatta, onko yrityksen toimisto Yhdysvalloissa vai Suomessa. Etätyöstä on etua myös taloudellisesti kustannuspuoleen, etätyöskentely säästää työntekijän matkustuskuluja, vähentää hiilidioksidipäästöjä ja vähentää työnantajan tarvetta suurille toimistotiloille. Etätyöskentelyn yhteenlasketut edut ovat kuitenkin paljon suuremmat, kuin rahassa voimme mitata. Mikäli pohditaan myös sen tuottamaa arvoa työntekijöille, joille jää enemmän aikaa vapaa-ajalleen ja perheelleen, koska heidän ei tarvitse istua tunti-tolkulla ruuhkassa mennessään töihin ja palatessaan kotiin. Vielä suurempaa arvoa etätyöskentely luo työntekijälle, joka joutuisi esimerkiksi eroon tukiverkostoistaan vain siksi, että yrityksen konkreettinen toimisto olisi kaukana hänen perheestään ja ystävistään. Uusi luksus trendikkäiden toimistojen sijaan on vapaus ja aika, jonka työntekijä voi käyttää oman hyvinvointinsa ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Fried & Hanson 2014, 11-12, 39-40, 29-34.)

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometrien mukaan etätyö ja sähköisten työvälineiden käyttö lisääntyy edelleen Suomessa. Vuonna 2017 20% suomalaisista teki edes toisinaan etätöitä, kun vuonna 2014 sama tutkimus osoitti luvun olevan 12%. Etätyön suosio kasvaa siis melko maltillisesti, mutta tasaisesti Suomessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018.)

Työntekijän tarpeet vaihtelevat elämäntilanteiden myötä. Tyypillinen 8.00-16.00 työaika ei anna samanarvoista mahdollisuutta kaikille onnistua työssään parhaalla mahdollisella tavalla. Työajan joustuessa usein myös työntekijä joustaa. Työntekijän merkityksen arvostaminen lisää myös työn merkityksellisyyttä työntekijälle. Työnantajalta tämä tarkoittaa uudenlaista eettisempää ja vastuullisempaa kohtelua työntekijöitä kohtaan. (Salojärvi 2017.) Sydänmaanlakankin mainitsevat moninaiset työsuhteiden muodot muuttavat tulevaisuudessa käsitystä tyypilliseksi koetuista työsuhteista. Työsuhde voi olla tyypillisen kokoaikaisen työsuhteen lisäksi myös monen muunlainen ja sitä voidaan yhden työskentelypisteen lisäksi tehdä useista eri paikoista. Tämä on osa muuttuvaa tarve- ja tarjontamaailmaa, jossa työntekijät erikoistuvat osaamisessaan, mutta myös tarve spesifisimmälle osaamiselle kasvaa yritysten puolella. (Sydänmaanlakka 2014, 31-34.)

Hyvää viitettä tähän muuttuvaan toimintaympäristöön antaa se, että uusia yhteisöllisiä työtiloja avataan jatkuvasti ja esimerkiksi kirjastot ovat kehittämässä palvelujaan sellaisiksi, että etätyöskentelevät voivat kohdata kirjastoissa ja jakaa kokemuksiaan muiden kanssa. Tämänkaltaisen yrityksen ulkopuolinen yhteisöllisyys tulee luomaan myös aivan uudenlaisia yhteistyö- ja kehitysmahdollisuuksia. (Ansio & Houni 2015.)

4.3 Diginatiivien vaikutus työkuultuuriin

Yhden näkökulman mukaan diginatiivit ovat niin kutsuttuja Y- ja Z -sukupolvia joille digitaaliset laitteet, kuten älypuhelimet, tietokoneet ja internet ovat aina olleet olemassa. Diginatiiveille digitaalinen elämä verkossa ja sen ulkopuolella ovat käytännössä katsoen sama asia. Heidän mukaan diginatiiveilla on taito omaksua uusia käyttötapoja ja hyödyntää uusia palveluja paremmin, kun aikaisemmat sukupolvet ovat pystyneet. (Ilmarinen ja Koskela 2015, 57-58.)

Lonkan vuonna 2015 aloittaman tutkimushankkeen ”Kuilu oppimiskäytäntöjen ja diginatiivien mielen kehityksen välillä” mukaan kuitenkin diginatiivit eivät ehkä olekaan niin ilmiömäisiä digitaalisten palvelujen kehittäjiä, vaan pikemminkin käyttäjiä, eli digitaalisten palvelujen kuluttajia (Ruotsi 2015). Lonkan (Vallinkoski 2017) tutkimustulosten mukaan vain joka kymmenes diginatiivien joukkoon laskettu todella pystyy tuottamaan omaehtoisesti uutta digitaalista sisältöä. Lonkan tutkimuksesta on kuitenkin käynyt ilmi, että ne jotka hallitsevat digitaaliset ratkaisut ja ympäristöt hyvin, tuntevat tavallisessa opetuksessa myös helpoiten turhautumista. Uusien opetusmetodien käyttöönotto digitaalisilla ratkaisuilla kannustaisi Lonkan mukaan taidoiltaan heikompia kehittämään digitaalista osaamista, mutta säilyttäisi myös digitaalisesti lahjakkaiden mielenkiinnon. (Vallinkoski 2017.)

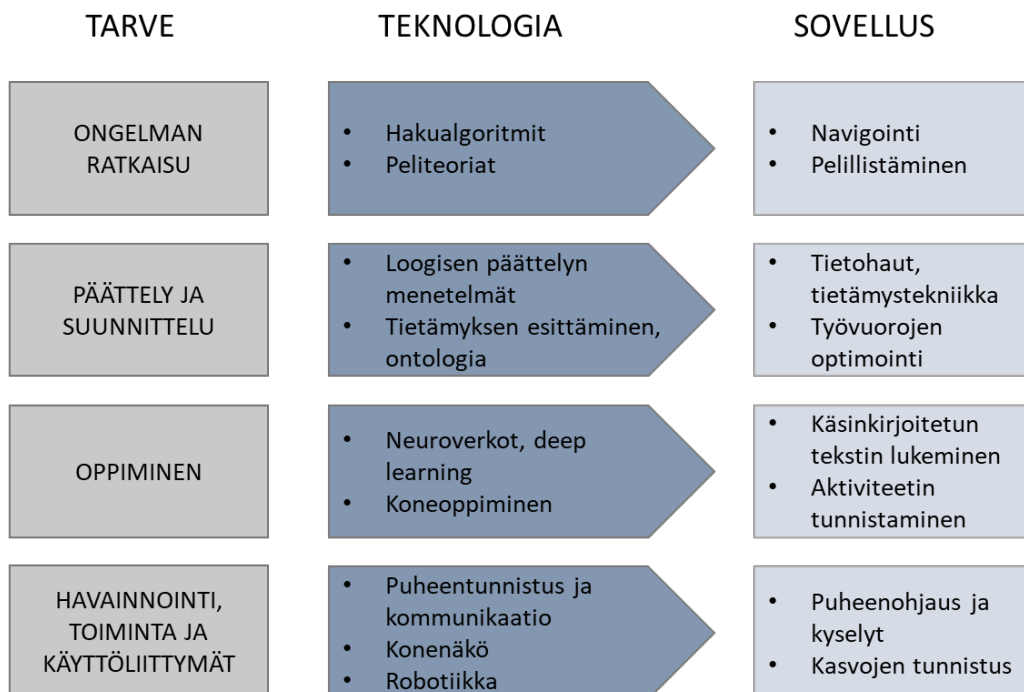
Sama toimintatapa olisi helposti sovellettavissa työelämään ja liiketoimintojen tarpeisiin, jolloin se huomioisi erilaisia digioppijoita paremmin. Uudenlainen työkuultuuri on osa muuttuneiden käytäntöjen, mutta myös työntekijöiden vaatimusten luomaa kokonaisuutta, jossa modernistisesta johtamisesta ollaan siirtymässä kokonaisvaltaiseen kokemukseen. (Hämäläinen jne. 2016, 157-159, 165.) Kokonaisvaltainen kokemus pystyy huomioimaan yksilöllisemmin työntekijöiden tarpeita ja vahvuuksia, mikä sopii diginatiiveille ja heidän kaltaisilleen oppijoille paremmin, jolloin oivalluksia ja oppimista syntyy jatkuvana prosessina (Ruotsi 2015).

Nuutisen (2012) tuottamassa tutkimuksessa tulee esiin eri ikäryhmien tuntemat tarpeet työelämälle ja johtamiselle, tutkimuksessa kunkin ikäryhmän sisällä ei nähdä vaihtelua. Tapion (2018) mukaan taas ikäryhmien stereotypiomisen sijaan olisi hyvä huomioida työntekijän elämäntilanne kokonaisuutena. Yksinelävä, perheetön ei välttämättä ole henkilökohtaisten tekijöiden varjossa yhtään pystyvämpi joustamaan, kun perheellinenkään. Kummassakin tutkimuksessa kuitenkin korostuu elämäntilanteista riippumatta, että niin kutsuttu Y-sukupolvi kaipaava läsnä olevaa ja vuorovaikutteista johtamista, jossa työyhteisön tuki ja vapaa-aika nousevat työssä viihtyvyyden kannalta merkittävään asemaan. Toisaalta taas yli 30-vuotiailla painoarvo työssä viihtymiselle painottuu enemmän palkkaukseen, hyvään yhteishenkeen ja vaikutusmahdollisuuksiin työssä, kuin johtamiseen tai vapaa-aikaan. (Nuutinen 2012; Tapio 2018.) Tapio (2018) kannustaakin esimiehiä ja yrityksiä rakentamaan yhteisölliset pelisäännöt, joissa yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa kannusteisiin ja työnsä sisältöön henkilökohtaisesti ilman sidonnaisuutta oletukseen.

4.4 Tekoälyn tuomat mahdollisuudet

Digitaalisia askeleita kannattaa yrityksessä ottaa heti kun suunta on tiedossa. Teknologia ja ratkaisut muuttuvat koko ajan ja uusien teknologia ratkaisujen aallonharjalla on mahdotonta kenenkään pysyä. Tärkeintä on aloittaa muutostoimet, kun ymmärtää millaisia ratkaisuja yritys tarvitsee liiketoimintansa turvaamiseksi. Yrityksen digiagenda rakennettaessa on hyvä pohtia, mitä voidaan jättää tekemättä, pikemminkin kun mitä kaikkea tehdään. (Ilmarinen & Koskela 2015,259- 260.)

Teknologian tutkimuskeskus on teettänyt (Ailisto 2017) raportin tekoälyn hyödyntämisestä Suomessa. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut jäsentää Suomen tulevaisuuden tarpeita tekoälyn avulla. Siinä korostetaan yritysten vastuuta oppia oppimaan, säilyttää osaaminen ja arvontuotto Suomessa sekä herätellä vapaata keskustelua keinoälystä kaikilla tahoilla. Nämä kaikki on sovellettavissa yritysten sisäiseen toimintaan, siinä missä yhteiskunnallisiin toimintoihin. Ailisto (2017) on laatinut myös kattavan taulukon teknologiateollisuuden sovellusesimerkeistä, joiden kaikki kohdat ovat erinomaisesti sovitettavissa yritysten palvelukeskusten ja henkilöstöhallinnon toimintaan. Kuvio 7 kuvaa tekoälyteknologiaa sovellusesimerkein henkilöstöhallinnon toimintaympäristöön mukailtuna.



Kuvio 7: Tekoälyteknologiat ja sovellusesimerkkejä (vrt. Ailisto 2017)

Sydänmaanlakka (2014, 36) kiteyttää hyvin erityisen tärkeän aiheen: ”Tulevaisuuden älykäs organisaatio pystyy yhdistämään inhimillisen älykkyyden ja tekoälykkyyden, jolloin meillä on

älykkäitä koneita ja viisaita ihmisiä, jotka rakentavat meille parhaan mahdollisen tulevaisuuden.” Kysymys ei siis niinkään ole tekoälyllä toiminnan ja toimintojen korvaamisesta, vaan parhaaseen mahdolliseen tulokseen pääsemisestä hyödyntäen digitaalisia ratkaisuja ja ihmisten tietotaitoja sekä soveltaa mahdollisimman joustavasti näitä yhdessä. Sillä paras lopputulos syntyy myös tekoälyn avulla silloin, kun motivoituneet työntekijät hyödyntävät sitä työssään. (Sydänmaanlakka 2014, 34-36.)

Liiketoimintaa paremmin edistävä IT:n tulisi keskittyä erityisesti informaation jalostamiseen, parantamiseen ja hallinnointiin sen sijaan, että painoarvo olisi vaikeaselkoisissa tietoteknisissä ratkaisuissa. Uudenlaisen IT-kulttuuriin keskiössä on liiketoiminnan ja sen palveluiden edistäminen parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntäen informaatiota eri tavoin. (Ilmarinen & Koskela, 212-213.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu mielenkiinnosta henkilöstöhallinnon digitaalisia ratkaisuja kohtaan sekä samalla havainnoiden mahdollisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Käynnistävänä tekijänä tutkimukseen on siis toiminut liiketoimintaidea, jonka mahdollisuuksia tutkimus osaltaan kartoitti. Tutkimuksen mahdollisti yhteistyökumppaniyritys tapahtumallaan sekä useat vapaaehtoiset kyselytutkimukseen ja haastatteluihin osallistuneet henkilöstöhallinnon asiantuntijat ja johtajat.

5.1 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Tutkimusmenetelmä opinnäytetyössä on laadullisen- eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmän ja määrällisen- eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmät sekoitus, eli triangulaatio. Triangulaatio valikoitui tutkimusmenetelmäksi tutkimusryhmän rajauksen perusteella, jossa kyselytutkimus on yhdistelmä laadullista- ja määrällistä tutkimusta. Tutkimuksessa on hyödynnetty myös pelkkää laadullista tutkimusmenetelmää asiantuntijoille kohdistetulla teemahaastattelulla. Kahdella tutkimusmenetelmällä huomioidaan tutkittavan ryhmän ominaisuuksia ja erityispiirteitä. Kyselytutkimuksen aineistonkeruu tapahtui opinnäytetyön yhteistyökumppanin tapahtumajärjestäjä Profession tapahtumassa ”HR-palvelukeskus 2018”. Kyselytutkimuksen vastaukset on kerätty Googlen sähköistä kyselykaavaketta hyödyntäen. Kyselyyn ovat voineet vastata vain siihen kutsulla pyydetty valikoidut asiantuntijat. Vastajat vastasivat yksittäin kyselyihin, eikä heillä ollut mahdollisuutta nähdä muiden vastanneiden tuloksia. Kyselytutkimuksen keräys ajankohta oli 5.6-31.8.2018 ja kyselyyn vastasi 34 henkilöstöhallinnon asiantuntijatehtävissä toimivaa henkilöä. Teemahaastattelut on tuotettu henkilöille kasvatusten sovituna ajankohtana ja yksi haastatteluista omasta pyynnöstään sähköpostilla. Asiantuntija-haastattelut on nauhoitettu ja tallennettu haastattelujen luvalla ja näitä nauhoitteita on käytetty tutkimustuloksia analysoidessa. Asiantuntijoiden teemahaastattelut on toteutettu aika-

välillä 12.6-31.8.2018 ja teemahaastatteluihin vastasi 3 henkilöstöhallinnon johtajaa. Tutkimustulokset ovat syntyneet näiden kahden metodin avulla sekä vertailemalla niitä teoriaosuudessa aiemmin esiteltyihin tutkimustuloksiin.

5.2 Tutkimuksen sisältö

Tutkimuksen tarkoituksena oli kummallakin tutkimusmenetelmällä pureutua henkilöstöhallinnon digitalisaatioon suomalaisissa yrityksissä. Millaisia digitaalisia ratkaisuja yrityksissä käytetään, kuinka ratkaisuja hyödynnetään ja millaisista ratkaisuista yritykset ovat kiinnostuneita tulevaisuudessa. Kysymyksillä arvioidaan, myös ratkaisujen tuomia kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen edistämistä digitalisaation keinoin sekä asiantuntijoiden mielipiteitä digitalisaation trendien tuomista uusista ratkaisuista. Tutkimusmateriaalin lisäksi opinnäytetyössä on hyödynnetty laadulliseen tutkimukseen liittyvää analysointia ja vertailua.

Tutkimus sisältää kyselylomakkeen ja teemahaastattelulomakkeen. Triangulaatio tutkimuksen kyselylomake on suunnattu henkilöstöhallinnon asiantuntijoille ja sen tarkoituksena on laadullisin ja määrällisin tieteellisin menetelmin kartoittaa digitalisaation etenemistä ja menetelmiä Suomessa toimivien yritysten henkilöstöhallinnoissa ([Liite 1](#)). Avoimen haastattelulomakkeen oli tarkoitus rajata haastattelua tutkittaviin aiheisiin sekä antaa samankaltainen sapluuna kaikille haastatteluille teemahaastattelun ohjeita noudattaen ([Liite 2](#)).

5.3 Asiantuntijoiden teemahaastattelut

Teemahaastattelut ovat yksi laadullisen tutkimuksen tutkimusmetodeista. Haastatteluiden perusteella on tarkoituksena saada syvällisempi ja kattavampi katselmus aiheeseen, kuin pelkillä valmiiksi määrittelyillä kysymyksillä, jolloin tutkittavan ryhmän yksilöillä on mahdollisuus saada paremmin omat näkökulmansa esiin. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1997.)

Asiantuntija teemahaastatteluissa haastateltavina oli kolme henkilöstöhallinnon johtajaa. He ovat kolumneillaan ja kirjoituksillaan tuoneet esiin erityistä kiinnostusta henkilöstöhallinnon digitalisaation edistämiseen ja kehittämiseen. Haastateltavat tutkimuksessa ovat IT-palveluita tuottavan CGI:n HR-toimintojen johtaja, Posti Oyj:n palvelukeskuksen johtaja ja IT-palvelu ja ohjelmistoyritys Integratalla toimiva johtamispalvelumuotoilija. Kaikki haastateltavia yhdistää henkilöstöhallinnon digitalisaation edistäminen, joko omassa tai asiakasorganisaatioissaan. Kaksi heistä työskentelee yrityksissä, joiden liiketoiminta painottuu juuri digitaalisten ratkaisujen kehittämiseen asiakasyritysten käyttöön ja yhden työtehtäviin kuuluu palvelukeskuksen digitaalistoimintojen kehittäminen palvelukeskuksen omaan käyttöön.

5.4 Triangulaarinen kyselytutkimus

Laadullisessa- eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa yksi tyypillinen piirre on valita tarkoituksenmukainen tutkittava kohdejoukko, sen lisäksi laadullisessa tutkimuksessa pyritään tyypillisesti

tekemään induktiivista analyysia. Induktiivisella tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston monitahoista ja yksityiskohtaista tarkastelua. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkittavan ilmiöalueen empiirisen säännönmukaiseen ja tai sen puuttumisen löytymiseen. (Hirsijärvi jne. 1997, 136-137, 156-158.) Triangulaatio on näiden menetelmien yhdistämistä siten, että tutkimuksen luotettavuuden pyritään parantuvan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa suurin vastannut tutkittava joukko oli 5.6.2018 yhteystyökumppani Profession järjestetyssä HR-palvelukeskus tapahtumaan osallistuneet henkilöstöhallinnon asiantuntijat. Kyselylomakkeen luonteen huomioiden tutkimus on kuitenkin yhdistelmä laadullista- ja määrällistä tutkimusta. Siinä on yhdistettynä avoimia laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä kysymyksiä ja valmiiksi sapluunoituja määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä kysymyksiä. Yhdistämisellä on pyritty mahdollisimman helppoon ja sujuvaan vastaamiseen. Triangulaariseen kyselytutkimukseen osallistui 34 henkilöstöhallinnon asiantuntijaa, joista 28 vastasi kyselyyn HR-palvelukeskus tapahtumassa, vastaajista 3 sähköpostipyynnöllä ja 3 asiantuntijaa teemahaastatteluiden päätteeksi. Opinnäytetyön tutkimustuloksia on verrattu myös olemassa oleviin tutkimuksiin siinä määrin, kun se on vertailultaan mahdollista ja relevanttia.

Kaikki vastaajat vastasivat tutkimuslomakkeeseen ilman varsinaista ohjeistusta tai johdatte-
lua, mutta saivat halutessaan tarkennuksia kysymysasetteluihin. Vastaajia on kattavasti 18 eri toimialalta ja kaikista yritysten kokoluokista. Suurin vastaajaryhmä oli 67,6% (23/34) yritykset, joiden työntekijämäärä on yli 500 henkilöä. Kysymykset koostuivat kyselylomakkeessa vahvasti erilaisten digitaalisten ratkaisuiden ympärille, jolloin vastaajan oli helpompi arvioida digitalisaation edistymistä aina yhteen ratkaisuun liittyen. Tällä asettelulla huomioidaan jokainen ratkaisu omana kokonaisuutenaan ja tarkastellaan, pidetäänkö joitakin ratkaisuja henkilöstöhallinnon kannalta itsestäänselvytenä tai vastaavasti täysin epärelevanttina henkilöstöhallinnon digitalisaation kannalta.

Kyselystä on tarkoituksenmukaisesti rajattu pois HRM-järjestelmät yhtenä kokonaisuutena. HRM-järjestelmien käytöstä on jo tehty huomattava määrä tutkimuksia, mutta myös siksi että eri HRM-ratkaisut sisältävät hyvin erityyppisiä toimintaratkaisuja. Pelkkä HRM-järjestelmien käyttö ei kerro siitä mitä digitaalisia henkilöstöhallinnonratkaisuja itseasiassa yrityksessä käytetään.

6 Tutkimuksen tulokset

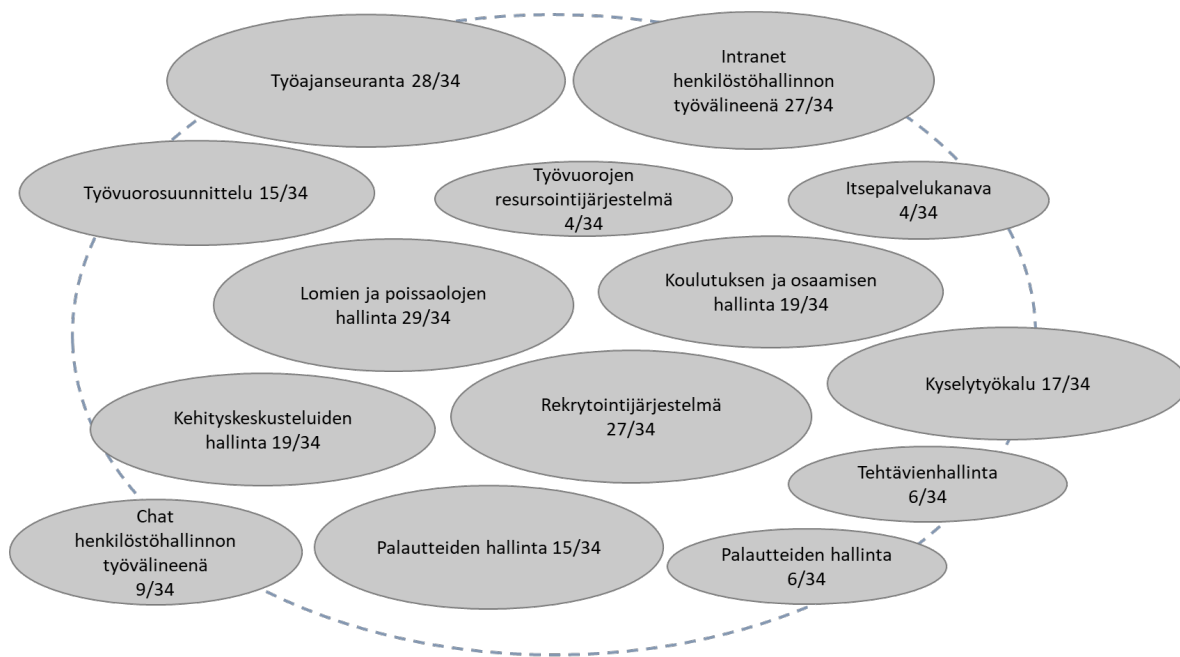
Triangulaariseen kyselytutkimukseen vastasi 34 vastaajaa, joista 23 yritystä oli kokoluokasta yli 500 työntekijää, 6 vastaajaa yritys kokoluokasta 100-499 työntekijää ja 5 vastaajaa yritys kokoluokasta alle 100 työntekijää. Tämä on sikäli hieman päinvastaista, kuin yritys kokoluokien jakauma yleensä Suomessa. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2016 valtaosa suomalaisista yrityksistä on alle 100 hengen yrityksiä (Tilastokeskus 2017), joten tämän tutkimuksen tulok-

set painottuvatkin hieman Suomen todellista yritysootantaa enemmän suurten yritysten tilanteeseen. Vastaajien toimialat ovat kuitenkin hyvin vaihtelevia ja vastauksia onkin 18 eri toimialalta. Suurin vastaajakunta kyselytutkimuksessa on tietotekniikka- ja ohjelmistoyritysten henkilöstöhallinnon asiantuntijat, joista vastaajia edustaa (8/34). Tähän lienee myös vaikuttavana se, että tietotekniikkaa ja ohjelmistoja kehittävät yritykset kiinnostuvat muita toimialoja helpommin oman alansa kehittämisestä.

6.1 Digitaaliset ratkaisut

Kaikilla kyselyyn vastanneilla oli jo jokin digitaalinen järjestelmä käytössä henkilöstöhallinnon tehtävissä. Yleisimmiksi järjestelmiksi ilmoitettiin sähköposti 94,1% (32/34), lomien ja poissaolojen hallinta 85,3% (29/34), työajanseuranta 82,4% (28/34) ja rekrytointijärjestelmä 79,4% (27/34). Vähiten käytössä olivat työvuorojen resursointijärjestelmä 11,8% (4/34), tehtävienhallinta 17,65% (6/34) ja Laas (Leadership as service) 2,9% (1/34). Itsepalvelukanava oli käytössä vasta 26,5% (9/34) vastanneista, vaikka digitalisaatio ja erityisesti yritysten sisäinen digitalisaatio perustuu paljolti itsepalveluun siirtymiselle (kts 2.1). Kyselytutkimuksessa ilmeni, että digitalisaatio koetaan hyvänä muutoksena, mutta se saattaa vaatia perinteisimmiltä HR-osaajilta muutoshalukkuutta ja ymmärrystä mitä digitalisaatio itseasiassa on muuttamassa. Kyselytutkimuksessa yrityksen muun johdon koettiin myös olevan tärkeässä asemassa kehitteässä henkilöstöhallinnon digitaalisia ratkaisuja. Johdon tulee ymmärtää ratkaisujen vaikutukset esimiesten kykyyn johtaa työntekijöitä ja tämän heijastuminen henkilöstön hyvinvointiin.

Asiantuntija teemahaastatteluiden kautta nousi esiin, että henkilöstöhallintoa pidetään hieman rikkonaisena funktiona järjestelmiensä puolesta ja usein digitaaliset ratkaisut koostuvatkin henkilöstöhallinnossa monesta eri järjestelmästä. Järjestelmien moninaisuus ei yksinään noussut varsinaiseksi ongelmaksi, vaan niiden integrointi ja liittäminen toisiinsa. Sympan tutkimuksessa 14% tutkimukseen vastanneista yrityksistä piti juuri järjestelmien huonoa yhteensopivuutta esteenä digitalisaation edistämiseksi henkilöstöhallinnon palveluissa (kts 3.1). Opinnäytetyön tutkimukseen osallistuneet haastatellut asiantuntijat olivat hyvin samoilla linjoilla. He kokivat tähän suurimmaksi vaikuttavaksi tekijäksi, että organisaatioiden digitalisaatio tyypillisesti aloitetaan digitalisoimalla ensin asiakasrajapinnassa tarvittavat toiminnot. Asiantuntija haastatteluiden mukaan yhdistämällä toimintoja ja järjestelmiä voitaisiin saada huomattavia säästöjä niin järjestelmäkustannuksissa kuin työntekijöiden ajankäytössäkin. Näiden kahden väittämän yhdistämisestä voidaankin todeta, että tyypillistä henkilöstöhallinnon toiminnoille on useat järjestelmät, joiden yhdistäminen ilman valtavia toimenpiteitä koetaan haasteelliseksi. Teemahaastatteluissa kuitenkin tuli ilmi, että yritysten olisi hyvä aloittaa muutos palastelemalla ja edetä yrityksen tarpeiden mukaan pala kerrallaan, jolloin kustannukset ja työmäärät pysyvät kohtuullisena. Kaikkien toimintojen muuttaminen kerralla nähtiin kaiken kaikkiaan liian raskaana ja tehottomana toimintana.



Kuvio 8: Kyselytutkimukseen vastanneiden käytössä olevat järjestelmät.

6.2 Työajanseuranta

Kyselyyn vastanneista 61,8% (21/34) käytti työajanseurantaansa ohjelmistoa ja 32,4% (11/34) kellokorttia. Työlainsäädännön kannalta erikoisen piirteen kyselyyn toi viisi yritystä, jotka ilmoittivat, etteivät käytä työajanseurantaa lainkaan. Teemahaastattelussa kävi kuitenkin myös ilmi, että asiantuntija organisaatiossa varsinaista työvuorosuunnittelua ei käytännössä toteuteta, vaan asiantuntijat itse huolehtivat työaikansa toteutumisesta ja tasoittumisesta henkilökohtaisesti. Tässä lienee työlainsäädännön mukaan määrittelemät ylemmät toimihenkilöt ja heihin rinnastettavat työntekijät, taikka artiklan 2 kohdan 3) määrittelemä työ ”työhön, jota työntekijä tekee kotonaan tai muutoin sellaisissa oloissa, ettei voida katsoa työnantajan asiaksi valvoa siihen käytettävän ajan järjestelyjä”. (Työaikalaki 1996.) Tietotyöläisten kohdalla nähtiin liian tiiviin työajanseurannan olevan enemmän haitaksi kuin hyödyksi. Mobiilisti toimiva työajanseuranta oli käytössä vasta 14,7% (5/34) vastanneista. Kehitettäviksi teki jöiksi juuri työajanseurannan kannalta kuitenkin koettiin vahvimmin järjestelmän käyttömahdollisuuden mobiilisti, sekä tämän lisäksi paremmat raportointimahdollisuudet. Muita työajanseurantajärjestelmään kohdistuvia kehitysideoita olivat etätöyönsuranta, parempi muokattavuus, optimointityökalu, asiakkuuksien tuntikohtainen laskutuksenseuranta ja paremmat integrointi mahdollisuudet muihin järjestelmiin. Kaikkia näitä digitaalisia työkaluja on jo markkinoilla, mutta monia vain vasta muutamilla toimijoilla. Kyselyyn vastanneista vain yksi koki, että työvuorosuunnitteluun suunnattu työkalu yrityksessä vastasi heidän kaikkia tarpeitaan vastaushetkellä. Työvuorojärjestelmät voisivat saada tästä erinomaisen kehityskohteen parantaa asiakastytyväisyyttään, sekä toimintoja kehittämällä edistää uusasiakashankintaansa.

Kyselyyn vastanneista 64,7% (22/34) koki vahvasti tai erittäin vahvasti, että automaattinen työvuorosuunnittelu lisää työhyvinvointia. Tämä samainen seikka tuli ilmi myös asiantuntija-haastattelussa. Kävi ilmi, että automatisaation lisäksi työntekijöiden hyvinvointiin voidaan vaikuttaa erityisesti yhteisöllisellä työvuorosuunnittelulla, jossa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa itse omiin työvuoroihinsa ja suunnitella omat työvuoronsa ennalta määrättyjen vaatimusten mukaisesti. Edelläkävijäksi yhteisöllisessä työvuorosuunnittelussa on selkeästi astunut sosiaali- ja terveysala, jossa työntekijöiden viihtymisellä ja hyvinvoinnilla on merkittävä rooli työn onnistumisen kannalta. Asiantuntijoiden haastatteluiden perusteella työvuorosuunnittelun automatisaation katsottiin olevan ainoastaan hyvä asia oikein käytettynä. Erityisesti itsepalvelun tuomat automatisaatio mahdollisuudet, kuten työntekijöiden loma ja vapaa toiveiden itsenäinen kirjaus, katsottiin työhyvinvointia ja työtehokkuutta edistävänä tekijänä.

Työhyvinvoinnin merkitys nähtiin myös resurssienhallinnassa, sillä 55,9% (21/34) koki, että työvuorosuunnittelulla on vahva tai erittäin vahva vaikutus resurssienhallintaan yrityksessä, kuitenkin 17,6% (6/34) vastanneista koki, ettei sillä ole merkitystä tai juurikaan merkitystä yrityksen resurssienhallintaan. Työvuorosuunnittelun optimoinnin tärkeimmäksi tekijäksi kyselyn perusteella nousi työntekijöiden määrän optimoinnin työvuoroon 88,2% (30/34), tasapuolisuuden huomioimisen 52,9% (20/34), kuluja laskemisen 52,9% (20/34), työhyvinvoinnin 52,9% (20/34) sekä työläinsäädännön ja TES noudattaminen 52,9% (20/34). Vastaaajista vain kaksi koki, että työvuorosuunnittelun optimointi ei ole relevanttia liiketoiminnan kannalta. Työturvallisuuden lisäämistä 23,5% (8/34) tai työntekijöiden vapaapäivä toiveiden 32,4% (11/34) huomioimista ei koettu työvuorosuunnittelun optimoinnissa kovinkaan tärkeäksi. Teemahaastattelussa ilmeni, että juuri asiantuntijatasoisen työajanseurannalla nähtiin olevan positiivisia vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin. Tuntikirjanpidon nähtiin vaikuttavan henkilöstön vapaa-ajan laatuun parantavasti, kun heidän ei tarvitse olla tavoitettavissa esimerkiksi joustavan tai määrittelemättömän työaikansa perusteella myös vapaa-ajallaan.

Vastaaajista 73,5% (25/34) koki, että työtyytyväisyyttä parantaa vahvasti tai erittäin vahvasti myös työajanseurannan ja palkkahallinnon välinen automatisaatio. Asiantuntijahaastattelussa automatisaatio katsottiin liki itsestäänselvydeksi ja koettiin nykypäiväisenä ratkaisuna. Nähtiin myös, että turhalla tarkastamisella ja manuaalisilla välivaiheilla ei ole enää paikkaa nykyaikaisessa henkilöstöhallinnossa ja esimiestyössä. Palkkahallinnon automaatisaatioissa on jo useissa järjestelmissä käytössä tekoälyä ja robotiikkaa. Näissä järjestelmissä esimiesten ja henkilöstöhallinnon manuaalinen työ tiivistyy vain keinoälyn nostamien virheiden tarkastamiseen koko aineiston tarkastamisen sijaan. Teemahaastattelussa kuitenkin kävi ilmi, että kaikkia näitä ratkaisuja siirrytään käyttämään hyvin hitaasti ja tähänkin vaikuttava tekijä on eri henkilöstöhallinnon funktioiden irtolaisuus toisistaan.

6.3 Koulutus ja osaaminen

Koulutuksen ja osaamisen hallinnan työkalut koettiin 61,8% (21/34) tavaksi, jolla saadaan henkilöitä sijoitettuja heille sopivampiin työtehtäviin, 55,9% (19/34) vastanneista ilmoitti käyttävänsä koulutuksen ja osaamisen hallinnan työkaluja henkilöstöhallinnossa. Kyselyyn vastanneista 76,5% (26/34) koki vahvasti tai erittäin vahvasti, että työntekijöiden kiinnostus kehitys- ja koulutusmahdollisuuksiin kasvaa osaamisen hallinnan kautta. Yksikään vastaaja ei kokenut, että tällä ei olisi minkäänlaista vaikutusta työntekijöiden haluun kehittyä ja kouluttautua. Asiantuntijahaastatteluissa kävi ilmi, että osaamisen ja koulutuksenhallinta olisi hyvä olla jatkuvaa, ei tiivistyksen esimerkiksi vain kerran tai kaksi vuodessa pidettäviin kehityskeskusteluihin tai yksittäisiin irrallisiin koulutuksiin. Koulutuksen tehokkuutta ja vaikutusta työhön olisi hyvä myös mitata, jotta koulutusprosesseja voidaan kehittää työtehtäviä vastaavampaan muotoon sekä todentaa koulutuksen hyöty työhön. Haastatteluissa huomioitiin myös ryhmien ja tiimien osaamisen ja koulutuksenhallinnan huomioimista isompina kokonaisuuksina, jolloin koko tiimin vahvuudet ja heikkoudet katsotaan kokonaisuutena. Tällöin yhden yksilön osaaminen ei korostu niinkään, vaan ryhmää koulutetaan huomioiden kaikkien mahdollisuudet ja kyvyt toimia ryhmässä.

Kyselyyn vastanneista 79,4% (27/34) koki, että kehityskeskusteluiden hallintatyökalu parantaa esimiesten valmistautumista kehityskeskusteluihin ja 79,4% (27/34) vastaajista koki kehityskeskusteluissa määriteltujen tavoitteiden seurannan olevan helpompaa, tai erityisen paljon helpompaa kehityskeskustelu työkalun avulla. Kuitenkin vain 52,9% (18/34) vastanneista kertoi käyttävänsä yrityksessä työkalua kehityskeskusteluiden hallintaan. Tässä lienee kysymys siitä, että työkalun tiedetään aiemman kokemuksen perusteella toimivan, mutta yrityksessä jossa he nyt vastaus hetkellä työskentelevät ei ole työkalua käytössä. Teemahaastatteluissa asiantuntijat toivat erityisesti ilmi kehityskeskusteluiden sekä työtyytyväisyyskyselyiden jatkuvan prosessin. Haastateltujen mukaan uudenlaiset, jopa kuukausittain tehtävät pulssi-kyseilyt ja aktiivinen jatkuva kehittyminen ovat nykypäivää. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen olivat asiantuntijoiden mielestä tärkeää työntekijöiden viihtymisen, mutta myös liiketoiminnan kehittymisen kannalta. Jatkuva oppiminen ja kehittyminen tukevat automaattisesti digitalisaation myötä syntyvää jatkuvaa muutosta.

6.4 Rekrytointi

Rekrytointi koettiin kyselyn mukaan erityisen hyödyllisenä digitalisaation tuomien mahdollisuuksien avulla. Vastanneista 88,2% (30/34) arvioi, että rekrytointijärjestelmä parantaa vahvasti tai erittäin vahvasti työnhakijoiden vertailua rekrytointiprosessissa. Vastanneista 79,4% (27/34) koki, että yrityksen käytössä on rekrytointijärjestelmä. Salojärven vuonna 2017 tuottamassa yritysjohtajille suunnatussa kyselyssä 100% vastasi ainakin osittain rekrytointiproses-

sin tapahtuvan digitaalisesti (kts.2.2). Rekrytoinnin digitalisaatio on siis ainakin näiden tulosten mukaan muita henkilöstöhallinnon toimintoja edellä digitalisaatiossa. Kyselyyn vastanneista 55,9% (19/34) mukaan rekrytointiprosessiaika on lyhentynyt käyttöönoton jälkeen ja 55,9% (19/34) mukaan yhteistyö prosessin sisällä kollegojen kesken on helpottunut. Vastaa- jista 73,5% (25/34) arvioi, että työnhakijoiden vertailu on helpottunut ja yhden vastaajan mu- kaan arviointi on vaikeutunut järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Kuitenkin vain 38,2% (13/34) koki vahvasti, että työntekijän lopullinen valinta ehdokkaiden joukosta olisi järjestel- män ansiosta helpottunut. Tutkimuksessa ei huomioitu onko hakijamäärät kasvaneet viime vuosina, eikä tämän korreloitumista ole huomioitu kyselytutkimuksen tuloksissa.

Asiantuntijahaastatteluissa tuli esiin, että rekrytoinnissa kaivataan usein helpotusta juuri al- kuvaiheen hakijakarsintaan tekoälyn ja robotiikan tuomilla mahdollisuuksilla. Tähän ratkaisua oltiin hakemassa hyödyntäen chatbottia, jolle koulutettaisiin tyypillisimmät kysymykset ja vastaukset, jotka liittyvät rekrytointiprosessin alkuvaiheeseen. Kaikkien teemahaastatteluun osallistuneiden haastateltujen asiantuntijoiden mukaan yritysten pitäisi hyödyntää paremmin rekrytoinnin alkuvaiheessa digitalisaation tuomia mahdollisuuksia. Esiin nousi videosittelyt ja testaaminen etänä, kuitenkin huomioiden, että kaikki eivät välttämättä ole luonnollisimmil- laan kameran edessä, eikä se välttämättä ole työtehtävän kannalta edes välttämätöntä. Etänä testaamista pidettiin myös hieman haasteellisena sen luotettavuuden ja tasa-arvoisen testaus- ympäristön kannalta. Salojärven (2017) tekemässä tutkimuksessa käy ilmi, että tekoälyä rek- rytoinnissa hyödyntäneet yritykset kokivat tekoälyn olevan hyödyllistä vain suuria massoja karsittaessa ja erityisesti prosessin alkuvaiheessa (kts. 3.4). Salojärven tutkimus tukee teema- haastattelu tutkimuksen tuloksia siltä osin, että rekrytointiprosessin osa johon digitaalisia rat- kaisuja hyödynnetään, pitää olla hyvin mietitty ja arvioitu sen tuottama arvo sekä sen tuomat mahdolliset varjopuolet.

6.5 Tehtävienhallinta ja sisäinen viestintä

Vastaa- jista 61,7% (21/34) koki intranetin olevan hyvä työkalu henkilöstöhallinnon ja työnteki- jöiden väliseen kommunikointiin. Vastaa- jista 73,5% (25/34) oli käytössä intranet henkilöstölle. Vastaa- jista 55,9% (19/34) ei osannut arvioida olisiko intranet toimiva ratkaisu matkapuhelin- sovelluksena. Tämä kysymys aiheutti vastaa- jissa kaikin puolin muutenkin hajontaa, joka osoit- tanee, että intranet nähdään ainakin vielä palveluna, jota käytetään verkkopalvelun kautta eikä sitä koeta ainakaan toistaiseksi tarpeelliseksi sovellusratkaisuna. Intranet alustana toimi 82,4% (28/34) vastaa- jista informaatiokanavana ja 73,5% (25/34) vastaa- jista tietopankkina. In- tranettiä käyttävistä 47,1% (16/34) kertoi, että alusta toimii heillä itsepalvelukanavana, josta on mahdollisuus tilata esimerkiksi toimistotarvikkeita tai muita työntekijän tarvitsemia varus- teita, vastaa- jista kuitenkin 26,5% (9/34) vastasi käyttävänsä työssään itsepalvelu kanavaa. Tämä voi kertoa, että Intranetin itsepalvelutoimintoa ei ajatella varsinaisena itsepalveluka-

navana tai sitä käytetään vielä hyvin vähän. Vastaaajista 73,5% (25/34) kertoi käyttävänsä intranettiä yrityksessä, jossa he työskentelevät, mutta vain 17,6% (6/34) yrityksistä hyödynsi sitä muiden järjestelmien integrointiin toistensa välillä.

Haastatteluissa nousi esiin, että tehtävienhallinta henkilöstöhallinnon työvälineenä on jossain määrin käytössä, mutta sitä ei samalla tavoin koettu ”task management” työkaluna kuten esimerkiksi myynnissä. Tehtävienhallinnalle kuitenkin koettiin tarvetta, mutta sen haluttiin olevan henkilöstöhallinnon tarpeille suunnattua, jossa henkilöstöhallinnon työtehtäviä saataisiin ohjattua ja etenemistä tarkasteltua. Teemahaastattelussa ilmeni, että eräänlainen jälkikäteen täytettävä tehtävienhallinta olisi riittävä ja henkilöstöhallinnon tarpeita vastaava, koska sillä voitaisiin tarkastella mihin päivittäinen henkilöstöhallinnon työaika kuluu. Keskeiseksi tekijäksi nousi kuitenkin juuri työkalun rakentaminen organisaation tarpeisiin tarve edellä, ei niinkään siksi että järjestelmä pitää olla. Kyselylomakkeeseen vastanneista vain 17,6% (6/34) kertoi heillä olevan henkilöstöhallinnon työkaluna tehtävienhallintatyökalu.

Vastaaajista 47% (16/34) koki, että chatbot henkilöstöhallinnon avustavana työvälineenä olisi hyödyllinen tai erittäin hyödyllinen, 38,2% (13/34) ei osannut arvioida sen hyödyllisyyttä. Kuitenkin vastaaajista 26,5% (9/34) oli jo käytössä chat henkilöstöhallinnon työvälineenä, chatbotteja ei ollut käytössä henkilöstöhallinnon välineenä vielä yhdelläkään vastaaajista. Tällaiselle uudelle teknologialle näyttäisi olevan markkinassa kysyntää, sillä 44,1% (15/34) vastaaajista koki vahvasti tai erittäin vahvasti, että chatbot vapauttaisi henkilöstöhallinnon aikaa tuottavampaan työhön ja vain yksi vastaaaja koki, ettei aikaa vapautuisi chatbotin avulla. Jarruttavaksi tekijäksi voitaisiin käyttöönotolle kuitenkin kokea vastaaajien mielestä se, että 32,3% (11/34) koki chatbotin vähentävän kommunikointia työntekijöiden kesken. Vain yksi vastaaaja koki, ettei kommunikaatio vähenisi lainkaan tai juuri lainkaan.

Asiantuntijahaastatteluissa kävi ilmi, että chatbotteja on jo harkittu useissakin organisaatioissa erilaisiin tehtäviin. Esimerkiksi rekrytoinnissa chatbottia on kaavailtu vastaamaan alkuvaiheen hakuprosessissa hakijoiden kysymyksiin. Asiantuntijat arvioivat, että henkilöstöhallinnon työvälineenä se voisi helposti vapauttaa työntekijöiden aikaa tuottavampaan työhön, kun työntekijät voisivat esimerkiksi chatbotin avulla saada vastauksia työsuhteeseensa ja työehtosopimukseen liittyviin kysymyksiin. Eräänlaista robottia oli kaavailtu myös asiantuntijoiden ”assistentiksi”. Siinä robotti puheohjauksella osaisi varata asiantuntijalle kokousaikoja, lomien tai esimerkiksi kertoa pyydettyä päivän ohjelman kalenterista. Eritoten kuitenkin matkapuhelimien tuottamista samankaltaisista järjestelmistä siten, että tarvittavat tiedot juoksisivat palkanlaskentaan ja esimerkiksi neuvottelutilojen varauskalentereihin.

Automatisaation ja robotiikan ei koettu uhkaavan tietoturvaa tai yksityisyydensuojaa, mikäli yritykset ovat huolellisia. Tärkeänä tekijänä nähtiin, että henkilökohtaisissa ja työntekijän

luottamuksen kannalta ongelmallisissa tilanteissa täytyy työntekijällä olla mahdollisuus asioida myös kasvotusten esimiehen tai henkilöstöhallinnon kanssa. Robotiikan koettiin enemmänkin vapauttavan juuri aikaa näihin ongelmatilanteisiin, kun lisäävän niitä tai vaikeuttavan niiden ratkaisuja. Robotiikassa ei koettu olevan mitään eettistä ristiriitaa tai sen ei koettu loukkaavan työntekijän yksityisyyttä erityisesti siksi, että sen ei koettu pystyvän korvaamaan henkilöstöhallinnon työntekijöitä. Henkilökohtaisen kohtaamisen mahdollisuus nähtiin hyvin tärkeänä tekijänä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta.

6.6 Henkilöstöhallinnon digitalisaation kehittäminen

Tutkimuksessa ja haastatteluissa tuli hyvin vahvasti esiin, että henkilöstöhallinnon digitalisaatiolle koettiin tarvetta. Digitalisaation koettiin vapauttavan aikaa rutiinistöistä, mutta järjestelmien on toimittava niille tarkoitetulla tavalla. Vastanneista 61,8% (21/34) ilmoitti, että yrityksellä on suunnitelmia henkilöstöhallinnon digitalisaation lisäämiseksi ja 20,60% (7/34) ilmoitti, ettei minkäänlaisia suunnitelmia henkilöstöhallinnon digitalisaatiolle ole, 17,6% (6/34) ei tiennyt onko yrityksellä suunnitelmia digitalisaation kehittämiseksi. Yli 500 työntekijöiden yrityksissä oli huomattavissa selkeää trendiä henkilöstöhallinnon digitalisaatioon, 78% yli 500 työntekijän yrityksistä vastasi, että heillä on suunnitelmia henkilöstöhallinnon digitalisointimiseksi. Muissa vastaajaryhmissä samankaltaista trendiä ei ilmene, vaan vastauksissa on tasaista hajontaa kaikkien vastausvaihtoehtojen välillä. Tähän vaikuttavana tekijänä lienee myös, että muiden vastaaja ryhmien koko on pienekö. Vastausvaihtoehdot kyselyssä olivat: on suunnitelmia henkilöstöhallinnon digitalisaatiolle, ei ole suunnitelmia ja en osaa sanoa. Kaikilla asiantuntijoilla teemahaastattelussa oli suunnitelmia henkilöstöhallinnon digitalisaatioon ja se koettiin asiakasyrityksien osalta myös nousevaksi trendiksi.

7 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Henkilöstöhallinnon palveluiden ja järjestelmien digitalisaatio etenee tutkimustulosten mukaan. Kuitenkin resurssien puutteen vuoksi digitaalisiin palveluihin ja toimintaratkaisuihin panostetaan ensin asiakasrajapinnassa yksinkertaisesti, koska sen nähdään olevan taloudellisesti kannattavampaa organisaatioille ja liiketoiminnalle.

Henkilöstöhallinnon digitaalisten ratkaisujen yhteensopivuus koetaan heikkona, joustavammalla ratkaisujen yhteensovittamisella koettaisiinkin olevan merkittäviä taloudellisia etuja yritysten sisäisissä palveluissa. Juuri henkilöstöhallinnon funktioiden rikkonaisuus koetaan merkittävänä tekijänä ratkaisujen irrallisuuteen. Useat eri järjestelmät eivät useinkaan jaa informaatiota toistensa välillä, joka lisää huomattavasti henkilöstöhallinnon työvaiheita. Kaikkien toimintojen muuttaminen koetaan tehottomana ja raskaana erityisesti taloudellisesti, mutta mikäli verrataan sitä tämän hetkiseen työmäärään ja työvaiheisiin, se voisi kuitenkin olla kevyempi ja kannattavampi vaihtoehto. Tämän ongelman kanssa tutkimuksen mukaan puntaroidaankin useissa yrityksissä.

Työajanseuranta, työvuorosuunnittelu, palkkahallinto ja rekrytointi, ovat tutkimuksen perusteella eniten digitalisoituja toimintoja henkilöstöhallinnossa. Digitalisaatiolle tyypilliseen tapaan näissäkin on pyrkimys edistää itsepalvelulle tyypillisiä toimintatapoja ja ominaisuuksia sekä edistää yhteisöllisyyttä työyhteisön sisällä. Automatisaation koetaan vapauttavan työvuorosuunnittelussa ja palkkahallinnossa esimiesten aikaa tuottavampaan työhön. Työajan vapautuminen koetaan kuitenkin ajansiirtona tuottavampaan työhön, ei niinkään mahdollisuutena vähentää työntekijöitä.

Tutkimuksessa selvisi, että asiantuntijoina toimivat henkilöstöhallinnon työntekijät kokevat pääsääntöisesti digitalisaation hyvin samankaltaisesti, kuin käsittelemistäni teorialiedoista käy ilmi. Digitalisaation tuomat hyödyt, lieveilmiöt ja muutokset henkilöstöhallinnon toiminnossa etenevät siis hyvin samankaltaisesti, kuin muissakin digitalisaatiota koskevat toiminnossa. Tästä huolimatta kyselyn perusteella digitalisaatiolle tyypillisiä piirteitä, kuten itsepalvelua, yhteisöllisyyttä ja pelillistämistä on otettu melko niukalti vielä käyttöön lukuun ottamatta tiettyjä yksittäisiä toimintoja. Muutos digitaalisempiin ratkaisuihin koetaan yleisesti positiivisena henkilöstöhallinnossa, mutta yritysten resurssit näyttävät painottuvan digitalisoinnin osalta helpommin asiakasrajapintaan painottuviin toimintoihin ja palveluihin.

Aihetta voisi jatkotutkia tekemällä kyselytutkimuksen henkilöstölle eli työelämässä oleville henkilöille. Kuinka työntekijät ja yritysten henkilöstö kokevat henkilöstöhallinnon palveluiden digitalisaation sekä kuinka työntekijöiden vastaukset suhteutuvat asiantuntijoiden vastauksiin ja onko siinä huomattavissa esimerkiksi alakohtaisia tai ikäryhmiin kohdistuvia poikkeavuuksia.

Lähteet

Painetut

Fried.J, Hansson.D, Etänä: Toimistoa ei tarvita, Remote 2014

Grönroos.M, Mahdollisuuden aika: kohti virtuaalista organisaatiota, Translanta 2003

Hirsjärvi.S, Remes.P, Sajavaara.P, Tutki ja kirjoita, Tammi 1997.

Hämäläinen.V, Maula.H, Suominen.K, Digiajan strategia, Talentum media 2016

Ilmarinen.V, Koskela.K, Digitalisaatio-Yritysjohdon käsikirja, Talentum 2015

Mattila.P, Johdettu muutos- avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen, Talentum 2007

Otala.L, Pöysti.K, Kilpailukyky 2.0, Helsingin seudun kauppakamari 2012

Sydänmaanlakka.P, Tulevaisuuden johtaminen 2020, Pertec 2014

Ulrich.D, Human resource champions, Harvard College 1997

Virtanen.P, Stenvall.S, Rannisto.P-H, Tiedolla johtaminen - teoriaa ja käytäntöjä, Tampereen yliopisto 2015

Sähköiset

Ailisto.H, "Tuottoa ja tehokkuutta Suomeen tekoälyllä." 1/2017, viitattu 3.10.2018
<https://www.vtt.fi/inf/pdf/policybrief/2017/PB1-2017.pdf>

Ansio.H, Houni.P, "Yhteisölliset työtilat kipinöivät kaupunkikulttuurissa", 28.8.2015, viitattu 17.10.2018 <https://www.kvartti.fi/fi/artikkelit/yhteisolliset-tyotilat-kipinoivat-kaupunkikulttuurissa>

Burke.T, "5 ways HR can learn from project management?" 5.1.2018, viitattu 25.9.2018
<https://technologyadvice.com/blog/human-resources/ways-hr-can-learn-project-management/>

Digile Oy, Digibarometrit 2014, 6.2.2014, viitattu 18.9.2018 <http://www.digibaronetri.fi/uploads/5/8/8/7/58877615/digibarometri-2014.pdf>

Digile Oy, Digibarometrit 2018, 6.6.2018, viitattu 18.9.2018 http://www.digibaronetri.fi/uploads/5/8/8/7/58877615/digibarometri_2018.pdf

Duunissa verkkosivut, viitattu 25.9.2018, <https://duunissa.fi/index.php>

Hellström.H, "Lean uudistaa HR-ajattelun" 10.9.2015, viitattu 18.9.2018 <https://business-like.fi/riina-hellstrom-lean-uudistaa-hr-ajattelun/>

Helsingin Yliopisto, "Ilmainen AI-verkkokurssi kouluttanut jo tuhansia tekoälyn perusteisiin-Suomenkielinen versio ja jatkokurssi tulossa." 6.9.2018, viitattu 3.10.2018
<https://www.sttinfo.fi/tiedote/ilmainen-ai-verkkokurssi-kouluttanut-jo-tuhansia-tekoalyn-perusteisiin-suomenkielinen-versio-ja-jatkokurssi-tulossa?publisherId=3747&re-leaseId=69638395>

Herrala.O, ”Kohuttu tekoäly poimii pian sopivat työntekijät”, 21.8.2016, viitattu 27.9.2018 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kohuttu-tekoaly-poimii-pian-sopivat-tyontekijat/gz52sFKL>

Ilmarinen vakuutusyhtiö, ”Onnistunut muutos- tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin” 2013, viitattu 19.9.2018 <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opus-onnistunut-muutos.pdf>

Jokisalo.J, ”Paljonko turhat hr-prosessit ahmivat yrityksen kassasta rahaa.” viitattu 18.9.2018 <https://www.cgi.fi/blogi/paljonko-turhat-hr-prosessit-ahmivat-yrityksen-kassasta-rahaa>

Kähönen. P ”Projektin tehtävienhallinnan haasteita” 11.4.2017, viitattu 25.9.2018 <https://www.pasaati.com/blog/projektin-teht%C3%A4vienhallinnan-haasteita>

Lean enterprise, ”What is lean?” viitattu 18.9.2018 <https://www.lean.org/WhatsLean/>

Luoma.A, ”Muutosjohtamisen ABC” 2008, viitattu 19.9.2018 <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>

Nepton verkkosivut, viitattu 25.9.2018 https://nepton.fi/haasteet-ja-ratkaisut/tyovuorosuunnittelu/?gclid=EAlaQobChMI7Pn4pvzV3QIVgud3Ch3fYQIFEAMYASAAEgJhL_D_BwE

Nuutinen.S ” Miten johtaa ja tukea eri-ikäisiä? Tutkimustieto työpaikkatason toiminnan tueksi” 12.10.2012, viitattu 17.10.2018 https://kuntoutussaatio.fi/files/1031/Sanna_Nuutinen_26_9_12.pdf

Kellokortti verkkosivut, viitattu 25.9.2018 https://www.kellokortti.fi/?gclid=EAlaQobChMIpPG3_PzV3QIVBTbTCh2L_gRHEAAYASAAEgKgUvD_BwE

Kotimaisten kielten keskus, ”Digitalisaatio”, viitattu 18.9.2018. <https://www.kielitoimiston-sanakirja.fi/>

Pernu.R, ”Mitä Hr-johtajan pitää tietää HR-järjestelmistä?” 5.12.2017, viitattu 25.9.2018 <https://www.cgi.fi/blogi/mita-hr-johtajan-pitaa-tietaa-hr-jarjestelmista>

Puhakka.A, Sihvo.P, Väyrynen.K, Häkkinen.M, Kukkonen.T, ”eOsmo- osaamisen hallinnan opas, viitattu 26.9.2018 <http://www.eosmo.fi/tyokirja/index.html>

Pöyry.M ”Palveluiden digitalisaatio, pala kerrallaan” 3.5.2017, viitattu 18.9.2018 <https://blog.kauppalehti.fi/parempaa-kaupunkiasumista/palveluiden-digitalisaatio-pala-kerrallaan>

Quinyx verkkosivut, viitattu 25.9.2018 https://www.quinyx.com/fi/?gclid=EAlaQobChMI54a-lf7V3QIVBOh3Ch2V6QVCEAAYASAAEgIikFD_BwE

Rouvinen.P, Ylä-Anttila.P ”Huono palveluosaaminen pudotti Suomen digitalouden kärjestä.” 24.2.2017, viitattu 18.9.2018 <https://suomidigi.fi/wp-content/themes/suomidigi/assets/attachments/digitaalinen-suomi-1995-2015/osa1/31%20Huono%20palveluosaaminen%20pu-dotti%20Suomen%20digitalouden%20karjesta.pdf>

Ruotsi.S, ”Diginatiivit ja digimuukalaiset” 25.3.2015, viitattu 3.10.2018 <http://www.aka.fi/fi/akatemia/media/Ajankohtaiset-uutiset/2015/diginatiivit/>

Saaranen-kauppinen.A, Puustniekka.A ”Triangulaatio” 2006, viitattu 17.10.2018 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html

Saarinen.M, ”Työnantajamielikuva kuntoon niin hakijoita löytyy oven takaa.” 20.6.2018, viitattu 27.9.2018 <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/eilakaislan-tom-kaisla-tyovoimapulasta-tyonantajamielikuva-kuntoon--niin-hakijoita-loytyy-oven-takaa/p4mDJRqw>

Salojärvi.S ”Digitalisaatio haastaa henkilöstöjohtamisen- HR.n näytönpaikka”,1/2018 8-18, viitattu 19.9.2018 https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyon-tuuli_012018_20180521_1.pdf

Sympa tutkimusraportti ”HR-järjestelmät Suomessa 2016”,21.9. 2016, viitattu 25.9.2018 http://hub.sympa.com/hubfs/Downloadable_documents/Sympa-HR-jarjestelmat-Suomessa-2016-tutkimus.pdf?t=1537269778810&utm_campaign=Coaching%20as%20an%20HR%20tool&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=43017515&_hsenc=p2ANqtz-9JUtc3r3YXHcs7fPtP4sli5nkv4XjjswS-esr0BYhbU2rkG9BVoObkXJBX4ygDw-qejubCOpKpslw_Xih9oq8n0h2oA3az-JwuAAhqwdTbjVsAV2XQ&_hsmi=43017515

Tapio.S ”Eri sukupolvet työelämässä” 20.2.2018, viitattu 17.10.2018 <https://www.innoman.fi/blogi/eri-sukupolvet-tyoelamassa/>

Tilastokeskus verkkosivut, Yritykset 2016, 21.12.2017, viitattu 9.10.2018 https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html#yritykset2016

Työaikalaki, Suomen laki, 9.8.1996, viitattu 25.9.2018 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>

Työ- ja elinkeinoministeriö ”Työolobarometri: Sähköiset työvälineet, some ja etätöyt yleistyvät edelleen.” 8.2.2018, viitattu 2.10.2018 https://vnk.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/tyoolobarometri-2017-sahkoiset-tyovalineet-some-ja-etatyot-yleistyvat-edelleen

Työvuorovelho verkkosivut, viitattu 25.9.2018 <https://www.tyovuorovelho.com/tyovuoro-suunnittelu.php>

Vallinkoski. A, ”Mikä ihmeen diginatiivi” 20.3.2017, viitattu 3.10.2018 <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/opetus-ja-opiskelu/mika-ihmeen-diginatiivi>

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön viitekehys	7
Kuvio 2: Henkilöstöjohtamisen nelikenttä (vrt. Ulrich 1997)	12
Kuvio 3: Digitaalisen työvuoroseurannan ja hallinnan etuja. (Työvuorovelho 2018; Nepton 2018; Duunissa 2018; Kellokortti 2018; Quinyx 2018.)	15
Kuvio 4: Osaamisen hallinnan perustekijät (vrt. Puhakka, Sihvo, Väyrynen, Häkkinen, Kukkonen 2011)	16
Kuvio 5: Tehtävähallintatyökalun pohjavaatimukset (Kähönen 2017)	17
Kuvio 6: Digiajan menestystekijät (vrt. Hämäläinen, Maula, Suominen 2016)	20
Kuvio 7: Tekoälyteknologiat ja sovellusesimerkkejä (vrt. Ailisto 2017)	24
Kuvio 8: Kyselytutkimukseen vastanneiden käytössä olevat järjestelmät.	29

Liitteet	
Liite 1: Kyselylomake	41
Liite 2: Teemahaastattelupohja	44

Liite 1: Kyselylomake

Kysely digitalisaation vaikutuksista henkilöstöhallintoon.

Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa digitalisaation vaikutuksista ja etenemisestä henkilöstöhallinnoissa. Kuinka uudet työkalut koetaan henkilöstöhallinnon tehtävissä ja mitä hyötyjä niiden käyttöönotosta on saatu. Tämän lisäksi on tarkoitus kartoittaa mihin suuntaan digitalisaatio on viemässä henkilöstöhallinnon palveluita tulevaisuudessa. Kyselyn tuottaa ja analysoi Laurea Tikkurilan projektijohtamisen tradenomiopiskelija Tiia Voutilainen, osana opinnäytetyötään aiheesta "Digitalisaation vaikutukset henkilöstöhallinnossa". Aineistoja tullaan käyttämään opinnäytetyön raporteissa sekä siihen liittyvissä materiaaleissa. Yksittäisiä vastaajia ei voi henkilöidä vastauksien perusteella ja yksittäisiä vastauksia ei tulla luovuttamaan eteenpäin.

Perustiedot

Seuraavissa kysymyksissä lyhyesti yrityksenne perustiedot.

Yrityksen toimiala jolla työskentelet. *

Teollisuus
 Logistiikka ja kauppa
 Hotelli, ravintola ja matkailu
 Koulutus
 Henkilöstövuokraus
 Terveystenhoito- ja sosiaalipalvelut
 Ohjelmisto- ja tietotekniikka
 Taloushallinto
 Muu:

Työntekijöiden määrä yrityksessä *

Alle 100
 100-499
 Yli 500

Käyttämänne työajanseuranta? *

Kellokortti
 Paperikirjanpito
 Ohjelmisto
 Mobiili
 Joku muu
 Ei työajanseurantaa

Käytössä olevat järjestelmät *

Työajanseuranta
 Työvuorosunnittelu
 Työvuorojen resursointijärjestelmä
 Perustietorekisteri
 Koulutuksen ja osaamisen hallinta
 Tehtävienhallinta
 Lomien ja poissaolojen hallinta
 Chat henkilöstöhallinnon työvälineenä
 Sähköposti
 Rekrytointijärjestelmä
 Kehityskeskustelujen hallinta
 Palautteiden hallinta

Itsepalvelukanava
 Intranet henkilöstöhallinnon työvälineenä
 Kyselytyökalu

Muu:

Seuraavassa osiossa käsitellään kysymyksiä ohjelmistojen hyödyistä ja kokemuksista.

Vastaa oman kokemuksesi perusteella.

Työvuorosuunnittelun automatisointi on keskeisessä asemassa resurssien suunnittelussa *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Työvuorosuunnittelun automatisointi lisää työhyvinvointia *

Työvuorosuunnittelun optimoinnissa automaation avulla tärkein tavoite on (voit valita useita) *

Laskea kuluja

Asiakaspalvelun laadun kehittäminen

Optimoida työvuoroon oikea määrä työntekijöitä

Työturvallisuuden säilyttäminen

Työhyvinvointi

Tasapuolisuus työvuorosuunnittelussa

Työntekijöiden vapaapäivä toiveet

Lainsäädännön ja TES noudattaminen

Muu:

Yrityksessä käytössämme oleva työajanseuranta vastaa kaikkia tarpeitamme *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Mikäli työajanseurantanne kaipaisi uusia ominaisuuksia, mitä ne mielestäsi pitäisi olla?

Työajanseurannan ja palkkahallinnon välinen automaatio parantaa työtyytyväisyyttä *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Tehtävienhallintatyökalulla henkilöstöhallinnon tehtävissä on ratkaiseva rooli tehtävien loppuun saattamiselle *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Koulutuksen- ja osaamisenhallintatyökalulla saa sijoitettua henkilöitä heille sopivampiin tehtäviin yrityksen sisällä *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Työntekijöiden kiinnostus kehitys- ja koulutusmahdollisuuksiin kasvaa osaamisen hallinnan kautta *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Palautteiden hallintajärjestelmä parantaa työntekijätyytyväisyyttä *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Palautteiden hallintajärjestelmä parantaa yhteistyötä hallinnollisissa tehtävissä *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Rekrytointijärjestelmä parantaa työnhakijoiden vertailua *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Rekrytointiprosessi on muuttunut rekrytointijärjestelmien myötä, valitse kuvaavimmat vaihtoehdot (voit valita useita) *

Prosessi aika on pidentynyt

Prosessi aika on lyhentynyt

Yhteistyö prosessin sisällä kollegojen kanssa on vaikeutunut

Yhteistyö prosessin sisällä kollegojen kanssa on helpottunut

Työnhakijoiden vertailu on vaikeutunut

Työnhakijoiden vertailu on helpottunut

Työntekijän valinta on vaikeutunut

Työntekijän valinta on helpottunut

Järjestelmän käytöllä ei ole vaikutusta työnantajamielikuvaan
 Järjestelmän käyttö parantaa työnantajamielikuvaa
 Käytössämme ei ole rekrytointijärjestelmää

Intranet on hyvä työkalu henkilöstöhallinnon ja työntekijöiden väliseen kommunikointiin *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Intranet toimii parhaiten matkapuhelinsovelluksena *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Yrityksemme hyödyntää seuraavia toimintoja intranetin avulla (voit valita useita) *

Informaatiokanavana

Itsepalvelukanavana (kuten toimistotarvike-, vaate- ja käyntikorttitilaukset.)

Kyselytyökaluna

Integrointiin muiden järjestelmien välillä

Tietovarastona

Käytössämme ei ole intranettiä

Muu:

Intranet on luontevin alusta sisäiselle chatbotille henkilöstöhallinnon työkaluna *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Chatbot henkilöstöhallinnon työvälineenä on käytännöllinen *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Chatbot henkilöstöhallinnon sisäisenä työkaluna vapauttaa aikaa tuottavampaan työhön *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Chatbot henkilöstöhallinnon työkaluna vähentää työntekijöiden kommunikointia *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Kehityskeskustelujen hallintatyökalu parantaa esimiesten valmistautumista keskusteluihin *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Seuranta kehityskeskusteluiden tavoitteisiin pääsystä on helpompaa kehityskeskustelutyökalun avulla *

Täysin eri mieltä 1-5 Täysin samaa mieltä

Yrityksellämme on suunnitelmia henkilöstöhallinnon digitalisaation lisäämiseksi *

Ei ole suunnitelmia

On suunnitelmia

En osaa sanoa

Ajatuksia henkilöstöhallinnon digitalisaatiosta ja/tai palautetta kyselystä.

Liite 2: Teemahaastattelupohja

Haastattelu

1. Kuka olet, mikä on asemasi yrityksessä ja kuinka henkilöstöhallinnon digitalisaatio koskettaa sinua/yri-
tystäsi?
2. Työvuorosunnittelun automaatio? Hyödyllistä vai haitallista?
3. Työajanseurannan ja palkkahallinnon välinen automaatio, uhka vai mahdollisuus? Automaation vas-
taanotto?
4. Task management henkilöstöhallinnon työkaluna? Palautteiden hallinta henkilöstöhallinnossa?
Kuinka nämä vaikuttavat työstä suoriutumiseen ja laatuun?
5. Koulutuksen ja osaamisenhallinta, kuinka tästä saadaan hyötyä? Mittarit? Vaikutukset kehitykselle?
6. Rekrytoinnin digitalisaatio? Videoesittelyt, verkon välityksellä testaaminen ja muut verkkotyökalut.
Mikäli käytössä, onko rekrytointi tarkkuus parantunut vai heikentynyt?
7. Intranet ja chat yhdessä? Olisiko chatbotille käyttöä henkilöstöhallinnon työkaluna?
8. Toimialan vaikutus digitalisaatioon henkilöstöhallinnossa? Hallinnon digitalisaation vaikutukset alaan?
Onko edelläkävijöitä havaittavissa?
9. Henkilöstöhallinnon digitalisaation eettiset vaikutukset? Työllisyyden, botin käsittelemät henkilökoh-
taiset asiat (keskustelut/arviot/suosituks) ja tietosuojan näkökulmasta?