

Paula Lehtisaari

Henkilöstöpalvelujen kehittäminen

Opinnäytetyö

Kevät 2019

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (YAMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketoimintaosaaminen (Tradenomi YAMK)

Tekijä: Paula Lehtisaari

Työn nimi: Henkilöstöpalvelujen kehittäminen

Ohjaaja: Anne-Maria Aho

Vuosi: 2019

Sivumäärä: 80 + 13

Liitteiden lukumäärä: 3

Tämän opinnäytetyön aiheena oli henkilöstöpalvelujen (HR-palvelujen) kehittäminen palvelussuhdeasioissa Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä. HR-palvelut ovat henkilöstöammattilaisten tuottamia henkilöstöpalveluja organisaation henkilöstölle. HR-palvelujen digitalisaatio ja automatisaatio on ollut sairaanhoitopiirissä voimakasta viimeisen neljän vuoden aikana. HR-palvelut-yksikössä niiden vaikutus työtehtäviin on ollut merkittävä. Työtä pitäisi suunnata palvelujen ylläpitämiseen tai toisenlaisiin tehtäväkokonaisuuksiin, kun osa entisistä työtehtävistä oli kokonaan poistunut ja tilalle oli tullut muuta työtä. Tarkoituksena oli selvittää, miten nykyisiä palveluja pitäisi kehittää niin, että ne olisivat hyödyllisiä johdolle ja esimiehille, eli mitä palveluja HR-yksiköltä odotetaan. Tavoitteena oli tehdä suunnitelma tulevista HR-palveluista ja niiden tuottamiseen tarvittavasta osaamisesta.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään henkilöstöjohtamisen alueita ja henkilöstöjohtamisen strategista roolia. HR-palveluja tarkastellaan palvelussuhdeasioiden näkökulmasta ja selvitetään digitalisaation ja automaation merkitystä työtehtävien kannalta. HR-palvelujen tulevaisuutta ja osaamistarpeita peilataan megatrendien ja muiden tulevaisuuteen vaikuttavien asioiden kannalta. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin teemahaastattelujen ja havainnoinnin menetelmillä. Haastatteluilla selvitettiin HR-palvelujen nykytilaa ja kartoitettiin palvelujen kehitystoiveita.

Palvelujen kehittämissuunnitelmaa rakennettiin ideariihissä ja avoimilla keskusteluilla sekä haastatteluaineistoa hyödyntäen. Lopputuloksena saatiin palvelujen kehittämiseen neljä erilaista toimintasuunnitelmaa palvelussuhde- ja palkkapalvelujen toiminnoille. Tärkeimmiksi kehittämisalueiksi todettiin esimiesten ja henkilökunnan kouluttaminen sekä ohjeiden luominen palvelussuhdeasioihin ja sähköisten palvelujen käyttöön. Myös HR-raportoinnin kehittäminen todettiin tarpeelliseksi. Suurin muutos palveluissa tapahtuisi siirtymällä kysymyksiin vastaamisesta ennakkoivaan neuvontaan. Palvelujaan kehittämällä HR voi myös siirtyä hallinnollisesta roolista lähemmäksi strategisen kumppanin roolia.

Avainsanat: HR-palvelut, HR-tietojärjestelmät, HR-osaaminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Master's Degree Programme in Business Competence

Specialisation:

Author: Paula Lehtisaari

Title of thesis: Developing HR services

Supervisor: Anne-Maria Aho

Year: 2019

Number of pages: 80 + 13 Number of appendices: 3

The subject of this thesis was the development of HR services in personnel matters in the Southern Ostrobothnia Hospital District. HR services are personnel services provided by personnel professionals for the personnel of the organization. The digitalisation and automation of HR services has been strong in the Hospital District in the last four years. In the HR services, their impact on job assignments has been significant. Work should be redirected to maintaining services or other tasks, while some of the previous tasks had been completely removed and replaced by others. The purpose was to find out how the existing services should be developed, so that they would be useful for the management and managers, or what services were expected from the HR unit. The aim was to make a plan for future HR services and the skills needed to produce them.

The theoretical part of the thesis deals with the areas and strategic partner role of human resource management. HR services are examined from the angle of view of personnel matters and the importance of digitalization and automation for work tasks. The future of HR services and the need for skills are studied in terms of megatrends and other issues affecting the future. The research part of the thesis was carried out using the methods of semi-structured interviews and observation. The interviews were used to find out the current state of HR services and to identify desired targets for service development.

The service development plan was built in workshops and through open discussions, and by using interview material. As a result, four different action plans for the employment and payroll administration functions were devised. The training of supervisors and staff as well as the creation of guidelines for employment administration and the use of electronic services were recognized as the most important areas for development. It was also considered necessary to develop HR reporting. The biggest change in services would be a shift from answering questions to proactive counselling. By developing its services, HR can also move from an administrative role closer to that of a strategic partner.

Keywords: HR services, HR information systems, HR knowledge

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo	5
Käytetyt termit ja lyhenteet	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tausta	7
1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	8
1.3 Opinnäytetyön rakenne	9
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA HR-PALVELUT	11
2.1 Henkilöstöjohtamisen alueet	11
2.2 Henkilöstöjohtamisen strategisuus.....	14
2.3 HR-palvelut	16
2.4 Digitalisaation ja automaation merkitys työtehtäviin	20
2.4.1 Digitalisaatio ja sähköinen asiointi henkilöstöasioissa	21
2.4.2 HR-raportointi ja analytiikka	24
2.5 HR-palvelujen kehittämismahdollisuuksia	26
2.6 HR-osaaminen	28
2.7 Osaamisen ennakointi.....	32
3 OPINNÄYTEYTÖN KOHDE JA TUTKIMUSMENETELMÄT	34
3.1 Toimeksiantajan esittely	34
3.2 Opinnäytetyön kohde	36
3.3 Käytettävät menetelmät	38
3.4 Aineiston hankinta.....	41
3.5 Analysointimenetelmät	42
4 HR-PALVELUJEN KEHITTÄMINEN	44
4.1 Nykytilan ja muiden tutkimustulosten analyysi	45
4.1.1 HR-palvelujen nykytila-analyysi	45
4.1.2 Palvelussuhde- ja palkkapalvelujen nykytila-analyysi	46
4.1.3 Kehitystoiveet.....	47

4.2 Tulevaisuuden muutosten ennakointia henkilöstöpalveluissa	50
4.3 Palvelujen tuottamisessa tarvittava osaamisen ennakointi	53
4.4 Suunnitelma tuotettavista palveluista	55
4.4.1 Palvelupiste.....	57
4.4.2 Palkkapalvelut.....	59
4.4.3 HR-järjestelmien ja palvelussuhdeasioiden neuvonta	61
4.4.4 HR-järjestelmien koulutus, ylläpito ja kehittäminen	64
4.4.5 HR-työn painopisteen muutos.....	67
4.5 Suunnitelman arviointi.....	69
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	73
LÄHTEET	76
LIITTEET	80

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin missio 2018.	34
Kuvio 1. HR- roolit.....	12
Kuvio 2. Henkilöstötietojärjestelmän keskeiset osiot.....	19
Kuvio 3. Digitaalisen palkkahallinnon prosessi.	24
Kuvio 4. Analytiikan tasot.....	25
Kuvio 5. Sairaanhoitopiirin organisaatio 2018.....	35
Kuvio 6. HR-palvelut -yksikön organisointi 2018.....	36
Kuvio 7. HR-sähköisten järjestelmien palvelun tavoitetila	66
Kuvio 8. HR-palvelun henkilöstön työtehtävien painopisteen siirtyminen.....	67
Taulukko 1. Henkilöstö-, ja palkkahallinnon sekä palkanlaskennan käsitteitä	16
Taulukko 2. HR-viestinnän mediat	27
Taulukko 3. Palvelupisteen palvelun kehittäminen.....	58
Taulukko 4. Palkkapalvelujen kehittäminen.	60
Taulukko 5. HR-neuvonnan palvelujen kehittäminen.	63
Taulukko 6. HR- järjestelmien palvelujen kehittäminen.....	65
Taulukko 7. Kehittämissuunnitelman laadinnan vaiheet.	69

Käytetyt termit ja lyhenteet

Automatisaatio	Saa koneet toimimaan ilman ihmisen suoranaista vaikutusta
Digitalisaatio	Sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittely, siirto, varastointi ja esittäminen
HR	Human Resources, henkilöstö, henkilöstöresurssit
HR-analytiikka	HR-analytiikka tarkoittaa tiedon, analyysin ja systemaattisen päättelyn käyttöä suhteessa organisaatioon ja ihmisiin
HR-palvelut	Henkilöstöpalveluja, joita HR-yksikkö tuottaa henkilökunnalle sekä johdon ja esimiestyön tueksi (mm. palkkahallinto, palvelussuhdeasiat, työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen, rekrytointi)
HR-osaaja	Henkilö, joka toimii asiantuntijatehtävissä organisaation henkilöstötyössä
Palvelussuhde	Virkasuhde tai työsuhde
Sähköinen asiointi	Sähköpostin, internetin tai muun tietoverkon kautta tapahtuvaa asiointia ja tiedon käsittelyä

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on HR-palvelujen kehittäminen palvelussuhdeasioissa. HR tulee englanninkielen sanoista *human resources* ja se on jo vakiintunut nimi henkilöstöasioille. HR-palvelut ovat siis henkilöstöammattilaisten tuottamia henkilöstöpalveluja organisaation henkilöstölle. Aihe liittyy opinnäytetyön tekijän nykyiseen työnkuvaan palvelussuhdeasioiden asiantuntijana ja esimiehenä Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilöstöyksikössä. Tarkoituksena on selvittää, miten nykyisiä palveluja pitää kehittää, että ne ovat hyödyllisiä johdolle ja esimiehille eli mitä palveluja HR-yksiköltä odotetaan. Tavoitteena on tehdä suunnitelma tulevista HR-palveluista ja niiden tuottamiseen tarvittavasta osaamisesta.

HR-palvelut-yksikössä huolehditaan henkilöstöpalvelujen tuottamisesta Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilökunnalle. Tehtäviin kuuluu mm. palvelussuhde-, henkilöstö- ja palkkapalvelut, henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien neuvonta, henkilöstökoulutuspalvelut, ohjaus työhyvinvointiasioissa ja avustaminen rekrytoinneissa. Sairaanhoitopiirissä on henkilökuntaa n. 3400 ja HR-palvelut-yksikössä työskentelee 23 henkilöstöammattilaista.

Työn teoriaosassa tarkastellaan henkilöstöpalvelujen teoriaa ja tulevaisuutta johtamisen ja esimiestyön tukena sekä henkilöstöpalvelujen organisointia. Työn empiriaosassa selvitetään toimeksiantajan HR-palvelujen nykytilanne ja tehdään suunnitelma henkilöstöpalveluista teorian ja haastattelujen pohjalta.

1.1 Opinnäytetyön tausta

HR-palvelujen digitalisaatio ja automatisaatio on ollut sairaanhoitopiirissä voimakasta viimeisen neljän vuoden aikana. HR-palvelut-yksikössä vaikutus työtehtäviin on ollut merkittävä. Laajoja kehittämisprojekteja automatisointiin on ollut useita, ja HR:n henkilökunta on ollut niissä päävastuussa. Nyt näiden projektien työmäärä on lähes loppunut ja työtä pitää suunnata palvelujen ylläpitämiseen tai toisenlaisiin tehtäväkokonaisuuksiin. Samalla osa entisistä työtehtävistä on kokonaan poistunut

ja tilalle on tullut muuta työtä. Ongelmana on nyt palvelujen jäsentymättömyys ja hajanaisuus. Miten ja mihin tehtäviin HR-palveluja pitäisi alkaa kehittämään, että pystyttäisiin vastaamaan palvelutarpeeseen. Kansallisen tulorekisterin käyttöönotto vuoden 2019 alussa tuo muutoksia erityisesti palkkahallinnon tehtäväkenttään. Lisäksi tietosuojauudistus edellyttää tarkentamaan tietojärjestelmien käyttöoikeuksia.

Pystytäänkö palvelut tuottamaan nykyisellä henkilökunnalla tai mitä palveluja karsitaan, jos ei tarvittaessa saada lisää henkilökuntaa sairaanhoitopiiriin säästötavoitteiden vuoksi. HR-palvelujen yksikössä keski-ikä on korkea ja muutama vuosi sitten on alkanut eläköityminen, joka jatkuu nyt yhden tai kahden henkilön vuosivauhtia. Palvelutarpeen selvittäminen onkin nyt ajankohtaista, tarvitaanko jatkossa nykyisiä palveluja vai jotakin muuta. Samalla selvitetään, tarvitaanko henkilökuntaa nykyisiin palveluihin vai suunnataanko osaamista toisenlaisiin tehtäviin.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, minkälaiset palvelut ovat hyödyllisiä johdolle ja esimiehille ja miten nykyisiä palveluja pitää kehittää. Tavoitteena on tehdä suunnitelma tulevista HR-palveluista palvelussuhteen elinkaaren hallinnassa. Palvelussuhteella tarkoitetaan kunnallisella alalla virka- tai työsuhdetta, joka alkaa siitä, kun työntekijä tulee töihin. Palvelussuhteen elinkaareen sisältyy erilaisia tapahtumia, kuten palkanmaksu, poissaoloja, lomia ja virka- tai työsuhteen päättyminen. Tässä opinnäytetyössä kehittämistyö suunnataan palvelussuhteen elinkaaren hallintaan eli palvelussuhteen alkamisesta palvelussuhteen päättymiseen. Kehittämissuunnitelmasta rajataan pois rekrytoinnin, henkilöstön kehittämisen ja työkyvyn ylläpidon palvelut.

Aihe on valittu siksi, että se on tällä hetkellä erittäin oleellinen kolmen seuraavan vuoden toiminnan suunnittelun kannalta. Tietoa nykytilanteesta kerätään HR-henkilöstöltä. Tulevia palvelutarpeita pyritään selvittämään haastatteluilla ja keskusteluilla HR-henkilöstön ja palvelun saajien kanssa. Palvelun saajilla tarkoitetaan organisaation sisäisiä asiakkaita. Tutkimukseen valitaan koko HR-henkilöstö sekä rajataan sisäiset asiakkaat esimiehiin ja yksiköiden sihteereihin.

Tutkimusvaiheessa perehdytään nykyisiin palveluihin, kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin HR-toiminnan tulevaisuudesta ja osaamistarpeesta. Tämän jälkeen tehdään johtopäätöksiä vertaamalla kerättyä aineistoa teoriaan.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten HR-palveluja pitäisi kehittää:

- Nykytilanteesta tehdään analyysi eli kartoitetaan nykyisiä HR-palveluja ja miten digitalisaatio on vaikuttanut HR-henkilöstön työhön.
- Selvitetään, miten HR-henkilöstö ja palvelun saajat odottavat palveluja kehitettävän.
- Selvitetään, miten HR on yleisesti kehittymässä ja mitä muutoksia voidaan odottaa tulevaisuudessa.
- Selvitetään, minkälaista osaamista tarvitaan HR-palvelujen tuottamisessa.
- Laaditaan suunnitelma palvelujen kehittämisestä.

Tutkimuksen aikana kerättyä materiaalia hyödynnetään HR-palvelut -yksikön nykyisen toiminnan kehittämiseen, tulevien palvelujen suunnitteluun, mahdolliseen toimenkuvien muokkaamiseen ja osaamisen kehittämisen sekä rekrytointien suunnitteluun.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa selvitetään opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja merkitys. Siinä selvitetään miksi opinnäytetyön tekeminen on ajankohtaista juuri nyt. Samalla kerrotaan keskeisten käsitteiden merkityksiä.

Toisessa luvussa käsitellään teoriaa, joka avaa opinnäytetyön ongelman selvittämiseen tarvittavaa taustaa ja perusteita. Oleellista on selvittää, mitä tarkoittaa HR ja HR-palvelut sekä henkilöstötoiminnan osaaminen ja organisointi. Digitalisaation merkitystä palvelujen muuttumiseen on tarpeellista selventää, että voidaan hahmottaa sen vaikutukset työnkuviin. Lisäksi kerrotaan aikaisempien suomalaisten ja kansainvälisten tutkimusten tuloksia ja arvioita siitä, mitä HR-palvelut ja HR-osaaminen olisivat lähitulevaisuudessa.

Kolmannessa luvussa kerrotaan tutkimuksen kohteesta, joka on Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin HR-palvelujen toimintayksikön palvelussuhde- ja palkkapalvelut. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Toimeksiantajan edustajana toimii henkilöstöjohtaja. Luvussa esitetään myös tässä tutkimuksessa ja aineiston hankinnassa käytettävät menetelmät.

Neljäs luku sisältää tutkimuksen kohteen nykytila-analyysin ja selvityksen palvelutarpeista. Luvussa kerrotaan tulevaisuuden ennakkoinnista henkilöstöpalveluissa ja palvelujen tuottamisesta tarvittavasta osaamisesta. Luku sisältää palvelujen kehittämissuunnitelman. Siinä on selvitetty suunnitelma, joka on tehty neljän erilaisen tehtäväkokonaisuuden palvelujen kehittämiseksi. Luvussa on lisäksi pohdintaa suunnitelman tekemisestä ja onnistumisesta sekä tarkempi kuvaus kehittämissuunnitelman tekemisestä ja onnistumisesta sekä tarkempi kuvaus kehittämissuunnitelman tekemisestä ja onnistumisesta sekä tarkempi kuvaus kehittämissuunnitelman tekemisestä ja onnistumisesta. Lisäksi siinä esitetään jatkokehityksen aiheita.

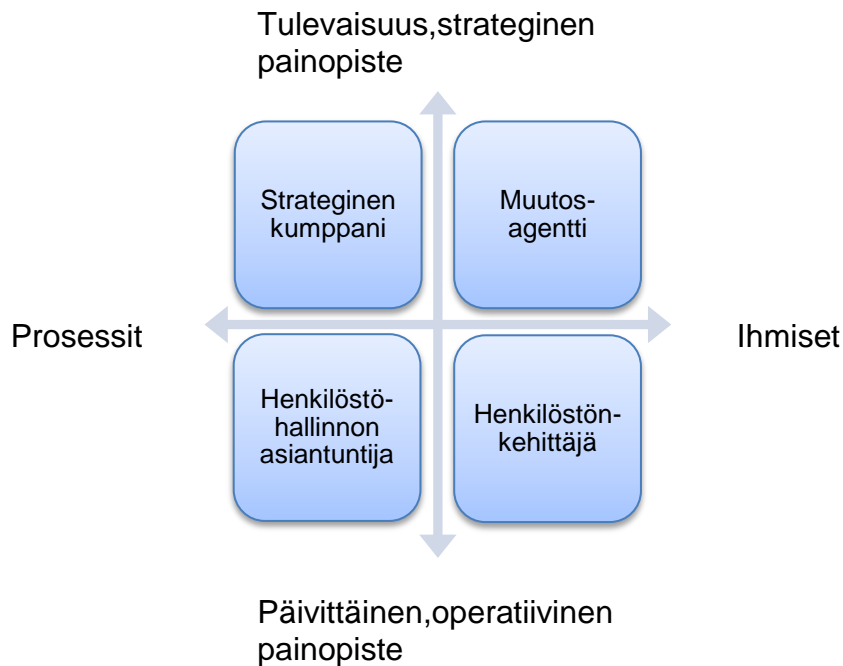
Viides luku sisältää johtopäätökset, joissa on pohdittu palvelujen uudistamisen edellytyksiä, uudenlaisen osaamisen tarvetta ja digitalisaation hyödyntämisen edellyttämiä toimia työn muutoksessa. Opinnäytetyön lopussa on luettelo käytetyistä lähteistä ja liitteet. Liite 2 ei ole julkinen, se jää vain toimeksiantajan käyttöön.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA HR-PALVELUT

Henkilöstöhallinnon ammattilaiset tukevat organisaation johtoa pääsemään päämäärinsä. He kehittävät ja ylläpitävät järjestelmiä ja toimintamalleja, jotka auttavat organisaatiota johtamaan henkilöstöresursseja (HR, *human resources*). Tämä tarkoittaa mm. tehokkaita rekrytointi- ja henkilöstön kehittämisprosesseja, palkitsemisjärjestelmiä ja henkilöstöpalvelujen organisoimista ja johtamista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön osaaminen ja määrä on riittävä, hyvinvoiva ja sitoutunut. (Viitala 2007, 19.) Henkilöstöjohtaminen käsitteenä on laajempi kuin henkilöstövoimavarojen johtaminen eli siinä on mukana kaikki toiminta, joka liittyy työnantajapuolen ja työntekijäpuolen väliseen työelämän pelisääntöjen kehittämiseen ja ihmisten johtamiseen. Työelämän suhteiden hoitamisessa tärkeää on työehtosopimusten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely ja paikallinen sopiminen. (Viitala, s. 20.)

2.1 Henkilöstöjohtamisen alueet

Ulrich (1997, 24) jakaa henkilöstöjohtamisen neljän roolin malliin, jotka henkilöstöammattilaisten on täytettävä, että he voivat toimia liiketoiminnan kumppaneina. Nelikenttää voidaan käyttää viitekehyksenä HR-palvelujen tarkasteluun ja tavoitteiden kuvaamiseen. Kuviossa 1 on jaettu henkilöstöammattilaisten tehtävät ja painopistealueet, jotka ulottuvat pitkäaikaisista ja strategisista lyhytaikaisiin ja operatiivisiin. Koska opinnäytetyö rajataan palvelussuhteen elinkaaren hallintaan, HR-alueita tarkastellaan pääasiassa henkilöstöhallinnon asiantuntijan ja strategisen kumppanin näkökulmasta.



Kuvio 1. HR-roolit (Ulrich 1997).

Kirjoittajan suomennot rooleista ovat strateginen kumppani, muutosagentti, henkilöstöhallinnon asiantuntija ja henkilöstönkehittäjä. Strateginen ja tulevaisuuteen suuntaava rooli on strategisella kumppanilla ja muutosagentilla. Päivittäisiin asioihin keskittyvät henkilöstöhallinnon asiantuntija ja henkilöstönkehittäjä. Muutosagentti ja henkilöstönkehittäjä keskittyvät enemmän ihmisiin ja strateginen kumppani ja henkilöstöhallinnon asiantuntija taas keskittyvät enemminkin prosesseihin, joita ovat HR työkalut ja järjestelmät. (Ulrich 1997, 24–25.) Ulrich toteaa (s. 47), että ollakseen tehokas HR-ammattilainen ei tarkoita sitä, että pitäisi siirtyä operatiivisesta työstä pelkästään strategiseen työhön. Onnistuminen tarkoittaa enemmänkin sitä, että ymmärtää roolin tavoitteet ja tehtävät ja työnimikkeen luoman palvelukuvan. Viitalan (2007, 254) mukaan henkilöstöjohtamisen organisointi on riippuvainen organisaation koosta. Pienessä organisaatiossa voi olla vain yksi henkilöstöammattilainen. Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, toiminta jakaantuu ainakin rekrytointiyksikköön, henkilöstön kehittämiseen ja palkkayksikköön.

Viitalan (2007, 21) mukaan HR-johtaminen voidaan nähdä yhtenä toiminnan johtamisen alueena, kuten esimerkiksi tuotanto tai markkinointi. Boudreau ja Ramstad (2008, 25) toteavat, että henkilöstöjohtajien osaamista ja työtä arvostetaan yleisesti. Organisaatiojohtajien on kuitenkin vaikeampaa nähdä, miten itse henki-

löstötoiminto vaikuttaa toiminnan menestymiseen. Henkilöstötoiminnon pitäisikin irtautua perinteisistä painopistealueistaan ja nykyisistä ajattelumalleistaan ja siirtyä enemmän päätöksenteon tukemiseen. Henkilöstöammattilaisten painopiste on kuitenkin tutkimusten mukaan edelleen vahvasti hallinnollisissa tavoitteissa. (Boudreau & Ramstad, s. 25–27.) Boudreau ja Ramstad väittävät, että henkilöstöammattilaisten roolit eivät kuitenkaan voi jatkossa olla vain strategisen kumppanin ja muutosagentin rooleja vaan perinteisten ja vakiintuneiden roolien lisäksi heidän kannattaa laajentaa roolejaan sen sijaan, että jättäisivät jotain pois. Perinteinen valvontaroolikin tuottaa lisäarvoa varmistamalla tärkeiden sääntöjen, määräysten ja standardien noudattamisen. (Boudreau & Ramstad, s. 42.) Ulrich (1997, 96) kehottaa henkilöstöammattilaisia esittämään itselleen kysymyksen, mitä lisäarvoa tekemäni työ tuottaa organisaatiolle, jolloin opittaisiin tuottamaan arvoa asiakkaille, eikä heille itselleen.

Ulrichin (2007, 236) mielestä henkilöstöammattilaisten ja linjaesimiesten on toimitava yhteistyössä henkilöstöasioissa, jolloin molemmat osapuolet hyötyvät. Viitala (2007, 253) toteaa, että henkilöstöammattilaiset ovat lisääntyvässä määrin sisäisiä konsultteja. Viitala (s. 265–267) listaa sisäiset yhteistyöryhmät seuraavasti:

- organisaation johtoryhmä
- esimiehet
- henkilöstön edustajat
- yksittäiset henkilöt ja ryhmät
- työterveyshuolto
- työsuojeluorganisaatio

Asiat, joita yhteistyössä hoidetaan, ovat henkilöstövoimavarojen johtamisen yleisperiaatteet, henkilöstösuunnittelu, käytännön henkilöstöprosessien hoitaminen, ongelmatilanteiden ratkaisut, tasa-arvokysymykset, työn- ja perhe-elämän yhteensovittaminen, työlainsäädännön noudattaminen ja työhyvinvointiasiat (Viitala 2007, 265–267).

ARTTU2- Onnistun hyvällä henkilöstöjohtamisella -tutkimuksessa on todettu, että henkilöstöjohtamisella on ratkaiseva merkitys henkilöstön hyvinvointiin, osaamiseen ja suoriutumiseen sekä niiden kautta palvelujen laatuun ja perustehtävässä

onnistumiseen. Nykyistä strategisempaa ja ennakoivampaa henkilöstöjohtamista ja henkilöstösuunnittelua tarvitaan erityisesti mittavissa kuntakentän muutoksissa. Vahvimmiksi käytössä oleviksi henkilöstökäytännöiksi kuntakentässä arvioitiin osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät käytännöt. Eniten kehitettävää tutkimuksen mukaan on muutoksen ja esimiestoiminnan johtamisessa sekä suorituksen johtamisessa ja palkitsemisessa. Henkilöstökäytäntöjen kehittäminen nähdään tutkimuksessa tärkeämmäksi kuin koskaan. (Viitala, Hakonen & Arpiainen 2018, 99.) Toisen näkemyksen mukaan henkilöstöhallinnon perusideologia on muuttumassa normatiivisesta rationaaliseen (Jauhiainen 2019, 10). Normatiivinen HR on ihmiskeskeistä ja painottaa viihtymistä ja motivointia. Rationaalinen HR taas uskoo keppiin ja porkkanaan. Tällä siis tarkoitetaan nykyaikana sitä, että henkilökohtaisen palkitsemisen rooli korostuu ja motivointi perustuu henkilökohtaisiin tuloksiin, jolloin palkkaerot näkyvät keskiverto- ja huipputyöntekijöiden välillä. (Jauhiainen, s. 10–11.)

2.2 Henkilöstöjohtamisen strategisuus

Viitalan ym. (2018, 100) mukaan henkilöstöjohtamisen strategisuus arvioitiin ARTTU2-tutkimuksessa kohtalaisen hyvälle tasolle vaikka haastatteluissa kuitenkin tuli esille, että monissa kunnissa ”tulipalojen sammuttaminen” oli kuitenkin henkilöstöjohtamista määrittelevä logiikka. Henkilöstöjohtamisen teemoja käsitellään harvoin johdon kokousagendoilla. Henkilöstöstrategiaa tukevien arvojen ja tavoitteiden määrittely, esimiesten roolin ja vastuiden selkiyttäminen sekä esimiesten tukeminen HR-työssä ovat tärkeitä henkilöstöammattilaisten tehtäviä. Tutkimuksessa tuli esiin, että henkilöstökäytännöt ja niiden soveltaminen vaihtelevat paljon eri yksiköiden ja jopa eri esimiesten välillä. Viitala ym. (s. 101) toteavat, että henkilöstökäytäntöjen määrittely ja kuvaaminen auttavat yhtenäistämässä, mutta panostusta toteutuksen yhdenmukaistamiseen tarvitaan. Tässä työssä tarvitaan paljon määrätietoista koulutusta yhteisiin toimintatapoihin, kädestä pitäen ohjausta, hyviä työkaluja, neuvontaa ja ajoittain myös valvontaa, että sovituista toimintatavoista pidetään kiinni.

Useimmissa kunnissa oli ARTTU2-tutkimuksen mukaan tärkeitä henkilöstöjohtamisen osa-alueita, jotka olivat vailla selkeästi määriteltä ”omistajaa”. Henkilöstöjohtaminen on supistunut henkilöstöhallinnon pyörittämiseksi, jolloin hoidetaan vain lain ja työehtosopimusten vaatimat vähimmäistehtävät. Strategisempi ote edellyttäisi henkilöstöjohtamisen käytäntöjen omistajuutta, resursointia ja priorisointia. HR-työ vaatii erityisosaamista ja mahdollisuutta keskittyä asioihin. Resurssivahvistukset koettiin parhaimmillaan investointeina, joilla on koettuja tuotavuusvaikutuksia. Ongelmakohtina nousivat esille henkilöstöammattilaisten kova työpaine ja henkilöstöfunktion etääntyminen toimialojen tarpeista ja arjesta. Yhtenä ratkaisuna näihin ongelmiin on HR-funktion palveluroolin vahvistaminen, henkilöstöammattilaisten työkierto ja tehokkaiden yhteistyöfoorumien luominen. (Viitala ym. 2018, 101.)

Laine (2018) väittää, että HR-ammattilaisia arvostetaan Suomessa edelleen enemmän perinteisessä hallinnollisessa roolissa, kuin muutosagentteina. Strateginen rooli on vähitellen kehittynyt, mutta muutososaamista ei vielä koeta vahvaksi alueeksi. HR-ammattilaiset ovat enemmän käytännön toimeenpanijoita kuin muutosaloitteiden synnyttäjiä. Laine pitää myös tilastollisia HR:n roolimalleja (mm. Ulrich 1997) enemmänkin ideaalimalleina, jotka eivät sinällään suoraan sovellu kuvaamaan HR-rooleja. Sheehan ym. (2016) havaitsivat, että HR-esimiehet kokivat tasapainottelevansa työssään ylläpitääkseen sekä strategista roolia että perustehtäviä. Tehtävämäärän kasvaessa liian suureksi jouduttiin karsimaan osallistumisesta strategiseen työhön.

Toimiakseen strategisena partnerina Lawler ja Mohrman (2003) ovat ehdottaneet, että HR-ammattilaisten olisi muutettava työtehtäviensä jakaumaa niin, että työaikaa käytetään enemmän henkilöstöön ja järjestelmiin liittyvään suunnittelu- ja kehitystyöhön sekä datan analysointiin. Jos pyritään strategisempaan rooliin, mutta tehtäviin sisältyy myös vanhoja muuttumattomia tehtäviä, Lawlerin ja Mohrmanin mielestä koetaan rooli ristiriitaiseksi tai tasapainotteluksi. Tutkimuksessa henkilöstöpalvelun laadusta Uen ym. (2012) toteavat, että strateginen osallistuminen on tärkeää HR-ammattilaisille, jotka haluavat lisätä vaikutusvaltaansa organisaatiossa. Useat aiemmista tutkimuksista ovat osoittaneet, että strategisen henkilöstöjohtamisen rooli on tärkeää yrityksen onnistumiselle, mutta vähemmän on tutkimuksia

siitä, mitkä tekijät mahdollistavat HR:n strategisen osallistumisen. Tutkimustulokset osoittivat, että HR-ammattilaiset pystyvät lisäämään HR:n arvoa organisaatiossa parantamalla HR-palvelun laatua ja vastaamalla sisäisten asiakkaiden tarpeisiin.

2.3 HR-palvelut

Vanhasta henkilöstöhallinnosta on siirrytty HR:ään niin, että entisten hallinnollisten asioiden merkitys ja osuus HR:n omassa työssä on vähentynyt. HR:n työn suurin operatiivinen vastuu onkin nykyään tuen ja sparrauksen antaminen erityisesti organisaation esimiehille. (Moisalo 2011, 462.) HR voidaan esittää henkilöstöhallintona ja palkkahallintona sekä niihin kuuluvina palveluina.

Taulukko 1. Henkilöstö-, ja palkkahallinnon sekä palkanlaskennan käsitteitä (Lahti & Salminen 2014, 137).

Henkilöstöhallinto	Palkkahallinto	Palkanlaskenta
Henkilöstöstrategia ja -politiikka, sidosryhmäsuhteet, ostopalvelut	Palkkojen määrittäminen ja sopimusten tulkinta	Työaika- ja muiden palkkatapahtumien keruu
Rekrytointi, työsuhteen alkaminen	Esimiesten avustaminen	Työaikatietojen ym. tulkinta
Osaamisen johtaminen, koulutusten suunnittelu ja toteutus	Työtodistusten ja erilaisten hakemusten laatiminen	Työntekijäkohtaisten tietojen ylläpito (mm. verokortit)
Työterveys, työhyvinvointi, työsuojelu	Tilastointi, raportointi	Ennakkoperintä ym. palkasta perinnät
Työehtosopimusasiat	Palkkakustannusten seuranta	Palkanlaskenta ja palkkakirjanpito
Eläke- ym. vakuutukset	Arkistointi	Palkanmaksu, matkalaskujen maksu
Henkilöstötietojen ylläpito		Viranomaisraportointi ja tilitykset
Työvuoro- ja lomasuunnittelu		Palkkakirjanpitoaineiston arkistointi
Palkitseminen		
Matkahallinta		

Kauhasen (2012, 181–185) mukaan jokaisessa organisaatiossa joudutaan hoitamaan työsuhdeasioita, tuntemaan alaa koskevat työehtosopimukset ja hyödyntämään paikallisen sopimisen mahdollisuudet. Työnantajan on noudatettava vähintään valtakunnallisen, asianomaisella alalla edustavana pidettävän työehtosopimuksen määräyksiä. Sopimuksissa on yleensä määräyksiä työrauhavelvoitteesta, työsuhteen syntymisestä ja lakkaamisesta, työajoista, palkasta ja palkanmaksusta, poissaoloista, vuosilomista, yhteistoimintasuhteista ja koulutus- ja tiedotustoiminnasta. Paikallinen sopimus poikkeaa työehtosopimuksesta mutta sitä noudatetaan samalla tavalla. Paikallisia sopimuksia tehdään yleensä työajoista, vuosilomapalkan ja lomarahen maksuajankohdista tai vapaana pitämisestä sekä matkustamiseen liittyvistä korvauksista. Lakisääteisten juoksevien asioiden hoitaminen esim. palkanmaksu, eläke- ja muut vakuutusasiat, ovat yleensä palkanmaksua hoitavien henkilöiden tehtäviä. Työehtosopimusten tulkinta, työaikakysymykset ja vuosiloma-asiat kuuluvat yleensä esimiesten tehtäviin. Kauhanen (s. 184) huomauttaa, että esimiehillä ei yleensä kuitenkaan ole riittävästi aikaa paneutua näihin hieman vieraampiin ja nopeasti muuttuviin asioihin, joten konflikteja syntyy entistä useammin työntekijäpuolen edustajien kanssa.

Työsuhde syntyy siitä hetkestä, kun työntekijä aloittaa työn tekemisen työsopimuksen mukaisesti (Österberg 2009, 55). Työsuhde perustuu työsopimukseen, jossa määritellään missä työtä tehdään, koska työ alkaa ja mitkä ovat työsuhteen ehdot. Työsuhteen ehtoja voidaan muuttaa sopimalla, työnantajan työjohto-oikeudella tai irtisanomisperusteilla. Työsopimus voi päättyä jommankumman osapuolen aloitteesta koeaikapurkuna, työsopimuksen purkamisena tai irtisanomisena työnantajan tai työntekijän puolelta. Myös eläkkeelle siirtyminen on työsuhteen päättymisen syy. (Österberg, s. 54–61.)

Moisalon (2011, 144–145) mukaan HR-asiantuntijat ovat yleisemmin yhteydessä organisaation esimiesten kanssa. Kyselyjä tulee jatkuvasti erilaisista poikkeuskäytännöistä, joita joku esimies tai työntekijä haluaa toteutettavaksi. Esimiehen aika on rajallista, joten he haluavat yleensä saada vastaukset ja päätökset omiin kysymyksiinsä mahdollisimman nopeasti ja selkokielisesti. HR:n kielen tarkistaminen myös kirjallisista viesteistä on tarpeen, koska viesteihin yleensä palataan vuosienkin jälkeen. Moisalon (s. 145) mielestä viestinnän pitää olla harkittua ja tarkistet-

tua. HR:n tehtävä on myös perehdyttää uudet esimiehet työkuultuurin tavoista, joita talossa noudatetaan. Esimiehet toivovat yleensä erityisesti HR:n omatoimista vapaamuotoista yhteydenottoa tai tilaisuuksia.

Kauhasen (2012, 191) mukaan palkkahallinnon järjestäminen vaatii erityisosaamista. Erityisesti ulkoistettavien palvelujen ostaminen vaatii suurta ammattitaitoa, koska palvelut ja prosessit on pystyttävä kuvaamaan hyvin. Pienissä organisaatioissa palkkahallinto voidaan hoitaa talousosastolla mutta suuremmissa se on yleensä kytketty henkilöstötoiminnon yhteyteen.

Palkkahallinnon päätehtäviä Kauhasen (s. 191) mukaan ovat:

- palkanlaskenta
- palkkojen maksu ja muodostus
- palkansaajien ja esimiesten palvelu palkka-asioissa
- palkka- ja henkilöstökustannusten seuranta
- palkkatason ja kehityksen seuranta
- palkkatilastointi organisaation sisäisiin ja ulkoisten sidosryhmien tarpeisiin
- palkka- ja työsuhdetietojen arkistointi

Kauhanen (2012, 191–193) toteaa, että palkkahallinnon organisointiin vaikuttaa myös ulkoiset sidosryhmät, joita ovat mm. Kela, tapaturmavakuutusyhtiöt, ulosottoimi, eläkeyhtiöt, ammattijärjestöt, työvoimaviranomaiset, verohallinto ja pankit. Monet palkanlaskentaan vaikuttavat lait ja määräykset muuttuvat lähes vuosittain tai kuitenkin tiheästi, joten palkanlaskijoilta vaaditaan ammattitaitoa tiedon seuraamiseen. Palkanlaskennan sisältö on laaja verrattuna kirjanpitoon ja tilinpäätöksen tekemiseen ja erilaisia säännöslähteitä on todella paljon. Palkanlaskenta sisältää mm. erilaiset palkanosat, lomat ja poissaolot, verotuksen, lakisääteiset pidätykset, ay-maksut, matkakustannusten korvaukset ja päivärahat, työnantajan maksut ja ulosoton tilitykset. Kauhanen (s. 194) huomauttaa, että palkanlaskennan tulee olla ehdottomasti oikea-aikaista ja sen oikeellisuus on varmistettava. Sitä edellyttävät palkansaajan lisäksi myös viranomaiset ja muut sidosryhmät.

Kauhasen (2012, 38–41) mukaan nykyaikaisen organisaation on kyettävä hoitamaan kaikki keskeiset henkilöstöjohtamisen tietotarpeet tietojärjestelmillä. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmissä on määrällistä ja laadullista tietoa. Määrällinen tarkoittaa esimerkiksi henkilöstömäärää, poissaoloja ja palkkakustannuksia. Nykyään johto odottaa yhä enemmän menneen ajan raportoinnin lisäksi myös ennusteita. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän tiedot ovat luottamuksellisia ja herkkää aineistoa. Tietojärjestelmää käyttöönotettaessa on määriteltävä, kenellä on oikeus saada tai katsoa tietoa ja kenellä on oikeus muuttaa niitä. Yleensä esimiehillä on oikeus katsoa omien alaistensa tietoja ja henkilötietolain (L 22.4.1999/523) mukaan henkilöllä itsellään on oikeus nähdä kaikki itseään koskevat tiedot. Lähes kaikissa suurissa organisaatioissa yksilöä koskevan tiedon ylläpitotehtävä järjestelmissä on annettu henkilölle itselleen. Alla on esitetty, mitä kaikkea tietoa nykyaikainen HR -tietojärjestelmä sisältää tai tuottaa.



Kuvio 2. Henkilöstötietojärjestelmän keskeiset osiot mukaillen Kauhanen (2012, 38).

HR-palveluja voidaan tuottaa omassa organisaatiossa tai ostaa palvelu ulkoiselta tuottajalta. Ulrich (1997, 97) ohjaa pohtimaan sitä, onko kaikki HR-osaaminen järkevää ulkoistaa, vai onko se kuitenkin osa organisaation ainutlaatuista osaamista, jolla organisaatio erottuu muista. HR-toiminto voi tuottaa lisäarvoa yritykselle tuntemalla yrityksen strategian, kulttuurin ja historian (Ulrich, s. 103). Viitala (2007, 264) kehottaa miettimään, mikä tekisi toisen yrityksen palvelusta parempilaatuista

ja tehokkaampaa, jos ulkoistamista harkitaan. Ja mitä riskejä siihen liittyy, kuten vaikkapa luottamuksellisen tiedon leviäminen. Esimerkiksi kokonaan ulkoistetun palkkahallinnon on vaikea havaita virheitä palkanlaskentaan toimitetussa palkka-materiaalissa, jos he eivät tunne yrityksen tehtäväkokonaisuuksia. Viitalan (s. 263) mukaan eniten kuitenkin ulkoistetaan palkanlaskentaa ja vähiten urasuunnittelua, osaamisen arviointia ja henkilöstöetujen hallinnointia. Strategisesti tärkeitä asioita ei tulisi ulkoistaa kuten työsuhdeasiat, suorituskyvyn johtaminen ja palkitseminen.

2.4 Digitalisaation ja automaation merkitys työtehtäviin

Ilmarinen ja Koskela (2015, 13–16) toteavat, että digitalisaatio pakottaa yrityksiä uudistamaan toimintatapojaan ja osaamistaan. Se auttaa palvelemaan paremmin, toimimaan nopeammin ja tehokkaammin. Digitalisaatio näkyy usein verkkosivustoina, asiointipalveluina ja mobiilisovelluksina. Vaikka olisikin jo otettu merkittäviä askelia digitalisaatiossa, ei voi tyytyä nykytasoon, koska vauhti on kiihtyvä ja kyky uudistua on menestyksen kannalta ratkaisevaa. Ilmarisen ja Koskelan (s. 232–239) mukaan digitaalisen muutoksen johtajalta edellytetään laaja-alaista ymmärrystä liiketoiminnasta, teknologiasta ja asiakaskäyttäytymisestä sekä uudistushenkisyyttä. Digitalisaation tuoma muutos johtaa myös siihen, että johtajalta edellytetään luopumisen ja poisoppimisen johtamista. Alaisia pitäisi valtuuttaa tekemään nopeita päätöksiä nopeutuvassa toiminnassa. Johtajan pitää kuitenkin asettaa tavoitteet ja määrittää mihin tähdätään sekä avartaa ja haastaa alaisiaan niin, että he pystyvät ymmärtämään asioita laaja-alaisesti.

Marttisen (2018, 64) mukaan toiminnan automatisaatio saa koneet toimimaan ilman ihmisen suoranaista vaikutusta. Harvoin ne kuitenkaan voivat toimia täysin ilman työntekijän apua, joten automatisaatiolla on erilaisia asteita. Se on laaja käsite, joka kattaa myös robotisaation ja osittain digitalisaation. Marttisen (s. 81) mielestä vaikeimmin automatisoitavia tehtäviä ovat ne, jotka vaativat joustavuutta, harkintaa ja maalaisjärkeä eli taitoja jotka perustuvat hiljaiseen tietoon. Marttinen (s. 99) toteaa, että uuden teknologian hyödyntäminen vaikuttaa työllisyyteen ja miten työpaikat sopeutuvat siihen. Se saattaa korvata joitakin tehtäviä ja täydentää toisia, joten automatisointi riippuu siitä, miten työtehtävien muutos saadaan toteu-

tettua. Kun työtä ei voi automatisoida kokonaan, työn sisältö kuitenkin muuttuu ja sen haastavuus lisääntyy. Maczulskij ja Kauhanen (2016) arvioivat, että työntekijän kyvykkyys ja korkea koulutustaso auttavat työntekijöitä selviytymään paremmin työmarkkinoiden rakennemuutoksesta, joka kaventaa rutiininomaista työtä tekevien työmahdollisuuksia. Rutiinityöntekijöiden mahdollisuudet työllistyä uudelleen on todennäköisintä polarisoituneilla työmarkkina-alueilla.

2.4.1 Digitalisaatio ja sähköinen asiointi henkilöstöasioissa

Digitaalisuudella tarkoitetaan sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittelyä, siirtoa, varastointia ja esittämistä. Digitaalista tietoa siirretään sovelluksilla ja ohjelmistoilla ja se kulkee tietoverkoissa langattomasti tai langallisesti. Digitaalisessa muodossa olevaa tietoa on tehokkaampi ja nopeampi käsitellä kuin paperilla olevaa tietoa. Sähköinen asiointi tarkoittaa sähköpostin, internetin tai muun tietoverkon kautta tapahtuvaa asiointia ja tiedon käsittelyä eli erilaisia asioita, joita on mahdollista hoitaa verkossa tai sähköpostilla. Myös tiedonhaku ja sähköisten lomakkeiden käyttö on sähköistä asiointia. (Lahti & Salminen 2014, 19–21.)

Digitaalisessa talous- ja henkilöstöhallinnossa prosessi koostuu ihmisten tekemisestä, töiden organisoinnista, tietojärjestelmistä ja teknologiasta (Lahti & Salminen 2014, 25). Tavoitteena on poistaa turhat ja päällekkäiset käsittelyvaiheet materiaalin käsittelyssä. Talous- ja henkilöstöhallinnon sähköistämisellä tarkoitetaan toiminnan tehostamista tietotekniikkaa, sovelluksia, internetiä, integrointia, itsepalvelua ja sähköisiä palveluja hyödyntämällä. Prosesseja automatisoidaan datan perusteella säännöstöihin ja validointeihin perustuen eli järjestelmä voi tehdä itsenäisesti ne toimenpiteet, joihin aiemmin tarvittiin henkilöresursseja. (Lahti & Salminen, s. 25–27.) Digitaalisuus muuttaa myös toimenkuvia ja työtehtäviä. Perinteisesti tallennusta vaatineet työt muuttuvat enemmän prosessiohjaukseksi ja kontrolloinniksi. Tämä asettaa työntekijöille uusia osaamisvaatimuksia, jotta uusien järjestelmien ja digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia osataan hyödyntää tehokkaasti. Digitaalisuus mahdollistaa itsepalveluperiaatteen eli käyttäjillä ja tiedon tarvitsijoilla on mahdollisuus hakea tietoa ja raportteja silloin kun tarvitsevat. Automaatio vähentää virheitä kun inhimilliset tallennus- ja laskuvirheet vähenevät. Toi-

saalta parametroinnilta ja ohjaustiedoilta vaaditaan paljon, sillä virhetilanteet integroituvat ja monistuvat massoina ja virheiden korjaus voikin olla työläs operaatio. (Lahti & Salminen, s. 31–33.)

Lahden ja Salmisen (2014, 142–144) mukaan työsuhteen elinkaaren hallinta voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: työsuhteen alkaminen, työsuhteen aikaiset keskeiset muutokset ja työsuhteen päättymisen. Digitaalisessa hallinnossa työntekijän tiedot kerätään rekrytointiohjelmasta tai esimies tallentaa tiedon työsopimuksen sähköisellä lomakkeella. Muutokset toteutetaan sähköisillä lomakkeilla työsuhteen aikana. Työntekijä anoo poissaolot ja lomat sähköisesti ja esimies hyväksyy ne sähköisesti. Työntekijä ylläpitää itse järjestelmässä mm. pankkitili- ja osoitetietojaan ja verokorttitiedot voidaan saada siirtoajona verohallinnosta. Työsuhteen elinkaari loppuu lopputilin maksamiseen ja työtodistuksen laadintaan. Lahti ja Salminen (s. 144) toteavat, että yksityisyyden suoja on olennainen osa järjestelmien suunnittelua ja ratkaisuja.

Lahti ja Salminen (2014, 103) kuvaavat, että matkahallinnossa suurin hyöty syntyy matka- ja kulukorvauslaskun laatimisen yhteydessä. Tästä hyötyvät eniten laskujen laatijat. Myös hallinto-osastolta poistuu parhaimmillaan merkittävästi päällekkäistä tallennustyötä. Matkalaskuprosessi nivoutuu tiiviisti osaksi kokonaisuutta, jonka tarkoitus on vähentää ja hallita paremmin matkakustannuksia eli myös juna- ja lentolippujen sekä hotellien hintoja. Keskitetyllä hallinnoinnilla päästään kilpailuttamaan esimerkiksi matkatoimistoja ja lentoyhtiöitä. Sähköisessä prosessissa matkalaskun laatiminen tapahtuu itsepalveluperiaatteella eli laskun laatija tekee sen erillisessä sovelluksessa. Ohjelmisto ohjaa laskun tekemisessä ja laskee automaattisesti määritellyt korvaukset työehtosopimusten mukaisesti. Merkittävä kehitys liittyy sähköiseen kuittien liittämiseen, laskun hyväksyntään ja arkistointiin. (Lahti & Salminen, s. 103–107.)

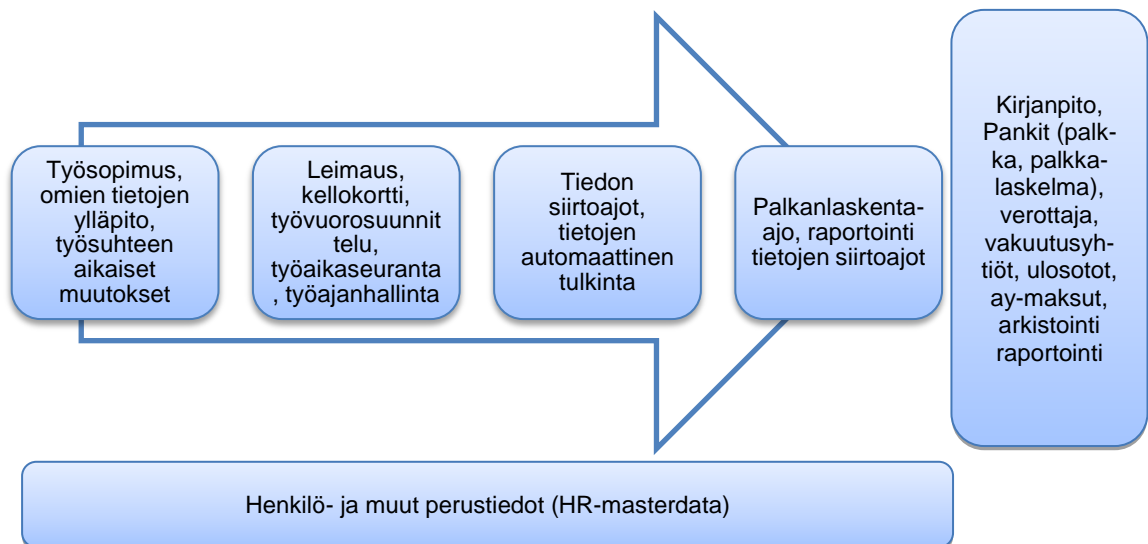
Palkkahallinnolla ja palkanlaskentaprosessilla on merkittävä rajapinta useaan taloushallinnon prosessiin kuten pääkirjanpitoon, raportointiin ja maksuliikenteeseen (Lahti & Salminen 2014, 135). Useilla toimialoilla palkkakustannukset ovat suurin yksittäinen kuluerä. Palkanlaskentaprosessi on laaja kokonaisuus, joka sisältää myös palkan laskennan ja palkan maksamisen. Palkkahallinnon digitalisoinnissa ja automatisoinnissa pitää huomioida organisaation työntekijöiden toimenpiteet, esi-

miesten toimenpiteet, palkkahallinnon toimenpiteet, taloushallinnon raportoinnin tarpeet sekä organisaation ulkopuolelle ulottuvat prosessit kuten viranomaisilmoitukset. Yksittäisen palkkatapahtuman työn määrä on siis yleensä paljon suurempi varsinaisen palkanlaskennan ulkopuolella. Tämä seikka pitää huomioida esimerkiksi palkanlaskennan ulkoistamistilanteissa. (Lahti & Salminen, s. 135–138.)

Lahti ja Salminen (2014, 138–139) toteavat, että palkanlaskentaprosessin haastavin ja tehokkuuden kannalta merkittävin vaihe on palkka-aineiston kerääminen työntekijöiden työsuoritteista ja muista tapahtumista. Näillä tarkoitetaan työvuorojen suunnittelua, toteutunutta työaika, sairaus-, loma- ym. poissaoloja. Ennen tiedon siirtymistä esimiehen pitää hyväksyä tapahtuma sähköisesti. Tarvittavat korjaukset olisi tehokkainta hoitaa tässä vaiheessa. Tämän jälkeen kerätyn aineiston tulkinta tapahtuu automatisoidussa ympäristössä, jossa tulkintaominaisuus on palkanlaskentaohjelmistossa, työajanhallintaohjelmistossa tai erillisessä siirtoohjelmistossa. Mikäli tulkintaominaisuus on huonosti hyödynnetty, palkanlaskija joutuu tekemään lisätulkintoja ja tallentamaan muutettavan tiedon palkkaohjelmaan. Tulkitun tiedon perusteella voidaan suorittaa palkanlaskenta.

Lahden ja Salmisen (2014, 140) mukaan itse palkanlaskenta on tehokas ja automaattinen toimenpide, ajo tai suoritus palkkaohjelmistossa, kun kaikki lähtötiedot on viety palkanlaskentajärjestelmään. Tarvittavat tarkistusrutiinit ja mahdolliset poikkeustilanteiden käsittelyt pitäisi pystyä tekemään ilman paperitulosteiden ottamista. Laskennan jälkeen tehdään tiedon siirrot mm. palkansaajalle, viranomaisille, kirjanpitoon, pankkiin, HR-järjestelmiin, sähköiseen arkistoon ja raportointiohjelmiin.

Seuraavassa kuviossa on esitetty digitaalisen palkkahallinnon prosessi Lahden ja Salmisen (2014, 145) kuvailua mukaillen.



Kuvio 3. Digitaalisen palkkahallinnon prosessi (mukaillen Lahti & Salminen 2014, 145).

2.4.2 HR-raportointi ja analytiikka

Tietotekniikkaa ajatellaan rutiinien automatisoijana. Tietojärjestelmillä on kuitenkin nykyään myös kyky analysoida suuria tietomääriä, tehdä päättelyä ja oppia. Näillä ominaisuuksilla tietokone yhä useammin voittaa ihmisen päätösten laadussa ja nopeudessa. Digitaalisessa maailmassa teknologian kehittyminen ja halpeneminen auttaa yrityksiä käsittelemään, jalostamaan, yhdistelemään ja analysoimaan suuria määriä informaatiota. Automatisoitu päätöksenteko, ennustaminen dataa hyödyntäen ja tekoäly ovat keinoja hyödyntää kerättyä informaatiota. (Ilmarinen & Koskela 2015, 62–63.)

HR Analytics (2017) tutkimuksen mukaan HR -analytiikka tarkoittaa tiedon, analyysin ja systemaattisen päättelyn käyttöä suhteessa organisaatioon ja ihmisiin. Kyseisen tutkimuksen mukaan tällä hetkellä HR-raportointi keskittyy perusraportointiin ja mittareihin ja tarkastelee historiallisia näkemyksiä. HR-analytiikka on paljon enemmän kuin yksinkertainen kuvaava tiedonkeruu ja raportointi. Se sisältää tietoa tapahtuneesta, selittää tapahtuneen ja pyrkii ennustamaan, mitä tulevaisuudessa voi tapahtua. Painopiste sillä on silloin ennustavaan analyysiin, esimerkiksi ennustetaan henkilöstön vaihtuvuuden huippua tai sovitetaan työtä ihmisten taitoi-

hin ja kykyihin. Tärkeä kysymys analytiikassa on tietosuoja, koska saatavilla on yhä enemmän dataa sekä yrityksen sisällä että ulkoisista lähteistä. HR Analytics (2017) tutkimuksessa todetaan, että henkilöstöanalyysit ovat kuitenkin tällä hetkellä suhteellisen tuntemattomia liiketoimintaorganisaatioissa. HR-analytiikan nykyinen tavoite on luoda se organisaation toiminnoiksi ja todistaa, että se voi tarjota mitattavia parannuksia ja tukea liiketoiminnan päätöksentekoa eikä olla vain HR-toiminto. Tämä tarkoittaa yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa ja tietojen keräämistä HR-tietojen lisäksi muista organisaation tiedoista. (HR Analytics, 2017.) Analytiikan tasot voidaan Davenportia ja Harrisia (2007, 27) mukaillen jakaa tiedon keruuseen ja raportointiin sekä kehittyneeseen analytiikkaan alla olevan kuvion mukaisesti.



Kuvio 4. Analytiikan tasot (mukaillen Davenport & Harris 2007, 27).

Van den Heuvel ja Bondarouk (2017) arvioivat kuitenkin, että vuoteen 2025 mennessä HR-analytiikka on hyväksytty, vakiintunut käytäntö liiketoiminnassa ja se on osoittanut lisäarvonsa. Henkilöstöanalytiikasta on heidän mielestään olemassa kaksi potentiaalista skenaariota, jotka koskevat henkilöstöanalyysin sijoittumista yrityksen sisällä vuonna 2025. Sen tulisi olla osa HR-tehtävää tai vaihtoehtoisesti ja myös voimakkaammin HR-analytiikka integroitaisiin yrityksen koko analytiikkafunktion. Jos organisaatioon perustetaan eri toimialojen asiantuntijoista koottu analytiikkatiimi, jälkimmäisen näkemyksen mukaan HR-analytiikka voitaisiin lakauttaa yksittäisenä toimintona.

2.5 HR-palvelujen kehittämismahdollisuuksia

Moisalon (2011, 299) mukaan keskitetyn HR-toiminnan etuja on ennen kaikkea tasapuolisuus, kun kaikki saavat saman kohtelun samojen sääntöjen alaisuudessa. Henkilöstö- ja palkkahallinnon prosesseihin liittyy edelleen voimakkaasti digitalisaation ja automaation mahdollisuuksia.

Moisalo (2011, 468–469) kehottaa HR-asiantuntijoita etsimään ratkaisuja hankaliin tilanteisiin. Ei pidä antaa loogisuuden, vakiintuneen käytännön tai HR:n tavan toimia olla esteenä. HR-asiantuntijan kannattaakin Moisalon mukaan miettiä mm. seuraavia kehittämisideoita:

- Luo uusi palvelu sisäisille asiakkaille.
- Luo uusi käytötapa vanhoille palveluille.
- Kehitä tai hanki uusi tuote asiakkaille.
- Uudista palvelukonsepti.
- Yhdistä palveluita, nopeuta niitä, muuta palvelun funktiota.
- Etsi palvelujen vajaakäyttäjät, lisää palvelun vetovoimaa.
- Etsi uusia asiakasryhmiä organisaation sisältä johdon ja esimiesten lisäksi.
- Luo uusi ilme HR:lle kaikilla viestinnän keinoilla sisällöllisesti tai visuaalisesti.
- Uudista jakelu, mieti kattaako palvelu kaikki ryhmät ja yksilöt, joita asia koskee.
- Uudista HR:n markkinointi, luovu turhasta vaatimattomuudesta.
- Tarkista prosessit, onko jäljellä vielä vanhoja byrokraattisia käytäntöjä tai tietotekniikan tuomia koukeroita.
- Ota kiinni pienistäkin asioista, joku pieni vinkki voi olla ratkaiseva.

Österbergin (2009, 180) mukaan HR-viestinnän kehittäminen on mahdollisuus parantaa palveluja. Myös lakiin yhteistoiminnasta (L 30.3.2007/334) kuuluu työnantajan tiedottamisvelvollisuus. Intranetiin kerran kirjoitettu toimintapa tai ohje ei pelkästään riitä. Asioiden viestimiseen tarvitaan yleensä asian kertomista, lukemista,

kysymisen ja vastaamisen mahdollistamista ja epäselvyyksien poistamista. (Österberg 2009, 180.) HR-viestinnän mediat voidaan Moisalón (2011, 220–221) mukaan jaotella seuraavan taulukon mukaisesti.

Taulukko 2. HR-viestinnän mediat (Moisalo 2011, 220–221).

Kohdeviestintä	Yleisöviestintä
palaverit ja kokoukset	intra
käytäväkeskustelut	internet
yksikkokokoukset	sosiaalinen media
videokokoukset	tiedotteet
henkilökohtainen tapaaminen	henkilöstölehti
puhelin	raportit
sähköposti	henkilöstötilinpäätös

Österberg (2009, 180) kehottaa kiinnittämään huomiota intranetin suunnittelussa ja käyttöönotossa tiedon selkeyteen ja löydettävyyteen. Intra ei saa olla tiedon kaatopaikka, josta vain sitkeimmät löytävät tarvitsemansa. Henkilöstöasiantuntijan tulee olla mukana suunnittelemassa intranetin sisältöä ja toimia vastuullisena tiedon ylläpitäjänä henkilöstöllisten osa-alueiden osalta. Henkilöstöasiantuntija voi rakentaa esimiesten kanssa heille omat sivut, jotka tarjoavat tukea ja tietoa henkilöstötyöhön. Tietoa pitäisi olla ainakin perehdyttämis-, rekrytointi- ja henkilöstön kehittämiskäytännöistä ja kehityskeskustelujen käymisestä. Samoin tietoa pitäisi olla työläinsäädäntöön, työterveyshuoltoon ja organisaation omiin käytäntöihin kuten sairauslomiin liittyvistä käytännöistä. (Österberg 2009, 180–185.)

Moisalón (2011, 254) mielestä HR-raportoinnin kehittämisessä on paljon mahdollisuuksia. Raportointiohjelmien kuviot, kaaviot ja käppyrät ovat visuaalisesti kaunistavaa katsottavaa, mutta HR-asiantuntijalla on vastuu siitä, että päätöksen tueksi on olemassa kaikki tieto, jonka päättäjän on tiedettävä. Tiedon on oltava niin esitettyä ja järjestettyä, että sen perusteella pystyy näkemään olennaisen ja tekemään päätökset. Tietotekninen osaaminen raportoinnista ei siis riitä, vaan tarvitaan myös HR-osaamista.

Rautjärvi (2018) ohjaa olemaan raportoinnissa tarkkana siinä, miten HR-analytiikan tuomiin hyötyihin pääsee kiinni. Analytiikka luo arvoa vasta, kun sen tuottama tieto vaikuttaa liiketoimintaan. Pelkkä analytiikka ei siis tuota arvoa, vaan ensin pitää olla määriteltynä, mihin kysymyksiin halutaan vastauksia. Avainasemassa datan tulkinnessa ovat organisaation työntekijät, joilla on tietämys toimintakentästä, järjestelmistä ja niissä olevasta datasta. Datan laatu pitää olla luotettavaa ja sen pitää olla käytettävissä toiminnan avoimiin kysymyksiin. Jos data on huonoa tai se puuttuu kokonaan, tulee huomio ensin kiinnittää analytiikan ulkopuolelle niiden prosessien ja järjestelmien muokkaamiseen, jotka tuottavat dataa. "Analytiikka ilman relevanttia dataa on kuin Excel ilman numeroita." Jos oikeanlaista dataa ei ole, täytyy aloittaa oikeanlaisen datan kerääminen oikeassa muodossa ja oikein jäsenneltynä.

2.6 HR-osaaminen

Ulrich (1997, 216) listaa neljä henkilöstöosaamisen pääluokkaa: liiketoiminnan tuntemus, henkilöstötyön tekeminen, muutosjohtaminen ja henkilökohtainen uskottavuus. Henkilöstöammattilaisten pitäisi kyetä esittelemään tekemäänsä työtä niin, että johto ja työntekijät ymmärtäisivät sitä. Henkilöstöammattilaisten tulisi rakentaa myös oma palveluyksikkönsä hyödyntämällä henkilöstöstrategiaa, joka tarkoittaa toimenpiteitä rekrytoinnin, koulutuksen, palkitsemisen ja henkilöstötyön toteuttamisen parantamiseksi. Jos henkilöstöammattilaiset toimivat henkilöstöperiaatteiden mukaisesti, he voivat kasvattaa uskottavuuttaan. (Ulrich s. 216–229.) Uskottavuus koostuu myös tarkkuudesta henkilöstötyössä, johdonmukaisuudesta, sopivasta kyseenalaistamisesta, uudenlaisten vaihtoehtojen tarjoamisesta ja olemalla ehdottoman luottamuksellisia henkilöstöasioissa (Ulrich s. 253–254). Henkilöstöammattilaiset voivat osoittaa olevansa asiantuntijoita, kun he hallitsevat henkilöstöjohtamisen teorian ja pitävät itsensä ajan tasalla henkilöstöjohtamisen innovaatioista (Ulrich s. 235). Viitalan (2007, 253–254) mukaan henkilöstöammattilaisten valmiuksia ovat organisaatiokulttuuristen kysymysten hallinta, kyky havaita henkilöstöjohtamiselle merkityksellisiä signaaleja, aikaansaamisen halu ja kyky, suhdeverkostojen rakentamisen taito, henkilöstötoimintojen tehokkuuden seurantaan ja kehittämiseen liittyvä osaaminen, henkilöstövoimavarojen johtamista säätelevien la-

kien tuntemus sekä työmarkkinatuntemus ja neuvottelumekanismien tuntemus. Österberg (2009, 20–21) lisää näihin vielä HR:n hankintojen ja viestinnän osaamisen sekä suhtautumisen muutokseen organisaatiossa ja omassa työssä.

Cappelli ja Tavis (2018) kehottavat tekemään muutoksia nopeammin ja toimimaan ketterämmin. HR ei ole joutunut muuttumaan viime vuosikymmeninä läheskään niin paljon kuin sen tukemat linjatoiminnot. Monet henkilöstöprosessit ovat edelleen kiinni tietojärjestelmissä, työnimikkeissä, perinteisissä rekrytointimenetelmissä ja henkilöstöstrategian koordinoinnissa. Nämä toiminnot vanhentuvat ja samalla asiantuntemus vanhentuu. Samaan aikaan muodostuu koko ajan uudenlaisia tehtäviä. HR-toiminto vaatii siis myös aivan uusia taitoja. Se tarvitsee enemmän asiantuntemusta tietotekniikan antamasta tuesta ja uusien sovellusten suorituskyvystä sekä syvempää tietämystä nopeasta muutoksen johtamisesta. Vanhoihin taitoihin ei voi enää nojata, vaan tarvitaan uudenlaista HR-osaamista. Nordic HR Survey -kyselyssä (2017, 4) pohjoismaiset HR-ammattilaiset arvioivat, että jatkossa edelleen yli 10 % HR-prosesseista automatisoidaan viidessä vuodessa, mutta HR:n osaaminen ei tällä hetkellä riitä tähän työhön. HR-ammattilaiset arvioivat myös, että tällä hetkellä heillä toimii nykyisen ja menneen henkilöstödatan arviointi, mutta tulevaisuuden ennustamisen data-analytiikan merkitys kasvaa nopeasti.

Ulrich ym. (2013) ovat keränneet useasta tutkimuksesta HR-ammattilaisen osaamistavoitteita. HR-ammattilaisten tulisi ymmärtää liiketoimintaa ja taloutta jolloin he voivat rakentaa luotettavuuttaan ja uskottavuuttaan. Lisäksi heidän tulisi olla sitoutuneita organisaation muutosten edistämiseen varmistamalla resurssien riittävyttä ja osaamista. HR-osaajan on tiedettävä uusimmat näkemykset HR-käytännöistä, oltava sitoutunut rakentamaan HR-toimintoja ja omaa osaamistaan. Samalla hänen on edistettävä teknologian hyödyntämistä työsuhdeasioissa ja palkkahallinnossa sekä työterveyshuollon kustannusten hallinnassa ja muissa hallinnollisissa palveluissa. HR-osaaja rakentaa luottamuksellisia suhteita johtoon ja henkilöstöön ja viestii tehokkaasti organisaation avaintoiminnasta ja HR-asioista sidosryhmille ja organisaation ulkopuolelle. Lo, Macky ja Pio (2015) toteavat, että liiketoiminnan tietoisuus on oleellisempaa strategisen kumppanin roolissa kuin muilla HR-ammattilaisilla. Kaikilla HR-rooleilla suhteiden rakentaminen ja sosiaaliset tekijät ovat tärkeitä osaamisen alueita. Heidän tutkimuksensa osoittaa myös, että strate-

ginen ja toiminnallinen HR eivät ole toisiaan poissulkevia ja että HR-ymmärrys on keskeinen osaamistavoite kaikilla HR-ammattilaisilla. Österbergin (2009, 19) mukaan henkilöstöammattilaisten osaaminen sisältää useita tasoja, mutta yhteistä kaikille rooleille on työelämän pelisääntöjen, lainsäädännön, sopimusten ja määräysten tuntemus sekä ihmisten käyttäytymiseen liittyvät toiminnot.

Österbergin (2009, 53–54) mukaan henkilöstöasiantuntijan on tunnettava työolainsäädännön perusteet. Siten hän voi tukea johtoa ja esimiestyötä sääntöjen mukaiseen toimintaan ja ehkäistä omalta osaltaan ikävien ja kalliiden oikeudellisten riitojen syntymistä. Henkilöstöasiantuntija saa tarvittaessa lainopillisia neuvoja organisaation tai työnantajaliiton lakimieheltä. Työsopimuslaki (L 26.1.2001/55) antaa vähimmäismääräykset työsopimuksen tekemiseen ja kertoo työnantajan ja työntekijän velvollisuudet. Työaikalaki (L 9.8.1996/605) määrittelee työajaksi luettavan ajan, säännöllisen työajan ja sen ylitykset. Vuosilomalaki (L 18.3.2005/162) määrittää loman pituuden, lomakauden ja lomapalkan. Laki yhteistoiminnasta (L 30.3.2007/334) kehittää yritysten työolosuhteita ja lisää työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia. Henkilötietolaki (L 22.4.1999/523) ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä (L 13.8.2004/759) turvaavat yksityisyyden suojaa henkilötietoja käsiteltäessä ja edistävät tietojenkäsittelytavan kehittämistä. Työehtosopimukset tuovat eri aloille omat tarkemmat työsuhteen ehdot. (Österberg, s. 54.)

Moisalo (2011, 14–15) toteaa, että jos HR-tehtävää haluaa hoitaa kokonaisvaltaisesti, täytyy olla osaamista kaikilla HR-alueilla, kuten työehtosopimusasiat, rekrytointi, työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen ja HR:n tietojärjestelmien kehitys. Isossa organisaatiossa tehtävät voivat olla eriytyneitä, joku saattaa hoitaa esimerkiksi vain palkkahallinnon tehtäviä. Kapeaan osaamissektoriin sisältyy riskejä. Toisten osa-alueiden tapahtumia on ainakin seurattava valppaasti, koska kaikki henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat ovat kiinteässä verkostossa toisiinsa. Työtehtävät saattavat myös muuttua nopeassa tahdissa. Yleisesti laaja-alainen osaaminen on hyödyllisempää kuin tiettyyn asiaan erikoistuminen.

Moisalo (2011, 248) mainitsee, että HR on sähköistynyt yhdessä organisaation muiden toimintojen kanssa. Ulkopuolisia vaatimuksia tulee koko ajan lisää esimerkiksi pankkiyhteyksistä, verottajalta, eläkeyhtiöistä, vakuutusyhtiöiltä, Kelalta, työnantaja- ja työntekijäjärjestöistä ja ulosotosta. HR-asiat kuuluvat verkostoihin,

joissa tieto kulkee tarpeen mukaan yhteen tai kahteen suuntaan. Tämä asettaa HR-asiantuntijalle haasteita kokonaisuuden hallintaan. Moisalon (s. 253) mielestä perustietämys tietotekniikasta on oltava kaikilla HR-tehtäviä päätyönään tekeillä. Heidän täytyy löytää ne mahdollisuudet, joilla pystytään tarjoamaan hyötyjä ja uutta tietoa toimintaan sisäisille asiakkaille ja ennen muuta johdolle ja esimiehille. Moisalo (s. 266) korostaa, että HR-asiantuntijalla tulee olla syvällisempi tietämys HR-tietojärjestelmistä, että hän pystyy tukemaan esimiehiä. Se ei edellytä syvällistä tietotekniikan hallintaa mutta perustiedot kaikista käytettävistä järjestelmistä pitää kyllä olla.

Juuti (2015, 64) esittää, että organisaatioiden henkilöstöjohtamisen pitäisi vähitellen jo siirtyä perinteisestä ylläpitävästä henkilöstöjohtamisesta asiakaskeskeiseen henkilöstöjohtamiseen. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa Juutin mukaan sitä, että pyritään saamaan henkilöstöjohtamisella mahdollisimman hyviä asiakaskokemuksia. Asiakaspalvelupisteet tulisi korvata sillä, että jokaisen henkilön tehtäviin kuuluu asiakaspalvelua, jolloin jokainen henkilö ymmärtää asiakkaiden tarpeet omassa työssään ja osaaminen määrittää asiakaspalvelun laatua. Työssä korostuvat vuorovaikutustaidot ja kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. (Juuti s. 64–65.) Asiakaskeskeisyys voidaan Juutin (s. 72) mukaan kuvata myös palvelualttiudeksi ja haluksi ratkoa niitä ongelmia, joita asiakkaat toivovat ratkaistavan. Juuti (s. 142) toteaa, että mahdollisuus käyttää ja kehittää omaa osaamistaan on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Jokaisen työntekijän tulisi kokea osaavansa työ niin, että siinä voi kokea hallinnan tunnetta.

HR käytännöt ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenien aikana merkittävästi. Hallinnollisista ja ylläpitotehtävistä on siirrytty vähitellen organisaation ydinliiketoiminnan strategiseksi kumppaniksi. Ulrich ja Dulebohn (2015) arvelevat, että HR:n kehitys ei edelleenkään pysähdy, vaan jatkuu edelleen. Tulevaisuuden HR tarvitsee työhön lähestymistavan, jossa ulkoinen ympäristö ja sidosryhmät vaikuttavat siihen, mitä HR tekee organisaation sisällä. HR tarvitsee siis lisäarvon tuottamiseksi HR-työn ja HR-investointien tavoitteet mm. HR-toiminnan, HR-käytäntöjen, HR-henkilöstön sekä HR-analytiikan kannalta.

2.7 Osaamisen ennakointi

Österbergin (2009, 24–26) mukaan henkilöstösuunnittelu tarkoittaa niiden vaihtoehtojen pohtimista joiden avulla organisaatiossa varmistetaan oikea ja riittävä osaaminen sekä oikein resursoitu henkilöstö. Henkilöstösuunnitteluun liittyy henkilöstön määrän vähentäminen, liikuttaminen ja lisääminen. Organisaation kasvuvaiheessa tarvitaan henkilöstömäärän lisäämisen tai osaamisen ennakointia, vaan toiminnan tilanteessa tulee henkilöstöresursseja ennakoida henkilöstön vaihtuvuuden, eläköitymisen ja sairauspoissaolojen kannalta. Ennusteiden lisäksi on oltava käsitys työvoiman tarjonnasta, onko osaajia saatavissa helposti vai ei. Kauhasen (2012, 24) mielestä myös suhtautuminen osa-aikatyöhön, määräaikaisiin työsuhteisiin, itsensä kehittämiseen ja joustavaan työkäyttäytymiseen ovat tärkeä osa henkilöstösuunnittelua.

Köppä (2014, 6) kuvaa, että osaamisen ennakointi organisaatiossa on sellaista tulevaisuuden hahmottamista, jossa mietitään, millaista osaamista tarvitsemme tulevaisuudessa ja miten varaudumme siihen koulutuksella, työssä oppimisen menetelmillä ja rekrytoinnilla. Osaamisen ennakkoinnin peruskysymyksiä on, mihin osaamiseen toiminta nyt perustuu, miten toimintaympäristö tulee muuttumaan ja mitä osaamista tuleva toimintaympäristö tulee vaatimaan. Boudreaun ja Ramstadin (2008, 39) mukaan osaamisen voimavarat koostuvat organisaatiossa jo työskentelemistä ihmisistä ja heidän organisoinnistaan, mutta myös mahdollisista uusista työntekijöistä ja näiden organisointiin liittyvistä päätöksistä. Collins (2005, 142–144) kuvaa hyvistä parhaiksi kehittyneiden yritysten strategian pohjana olevan kolmen tärkeän ulottuvuuden ymmärtämisen, joista hän käyttää nimeä siilikonsepti. Konseptin kolme ulottuvuutta voidaan kiteyttää siihen, missä voimme olla maailman parhaita, mikä vaikuttaa taloudelliseen tilanteeseen ja mistä olemme innostuneita. Näitä ulottuvuuksia voidaan käyttää myös työnteon kuvaamiseen, jolla työntekijä voi olla maailman paras. Tämä tarkoittaa sitä, että omassa työssään jokainen voi hyödyntää luontaisia lahjojaan, omasta työstään on oikeasti innostunut ja hyvästä työstä saa hyvän korvauksen. Näillä kolmella elementillä jokainen voi yltää parhaaksi työntekijäksi. Otalan (2008, 134) mukaan ihmisiä palkataan osaamisen vuoksi ja erotetaan asenteiden vuoksi. Muutoksessa pitää pohtia,

millaista osaamista tarvitaan ja millaiset arvot ihmisillä pitää olla, että he sopivat uuteen tilanteeseen.

Otala (2008, 115) kertoo, että julkisia ennakointiraportteja ja niiden trendejä voi peilata oman yrityksen toimintaan ja pohtia, mitä jokin trendi tai muutos merkitsee meidän toiminnallemme. Pääkysymys kuuluu, mitä osaamista muutos edellyttää meiltä ja millaiseen osaamiseen pitää alkaa varautumaan. Mannermaa (2004, 116–121) toteaa, että heikot signaalit ovat muutoksen ensimmäisiä viitteitä. Yksittäinen heikko signaali ei ehkä kuvaa vielä tulevaa muutosta mutta niitä yhdistämällä voidaan havaita nousevia trendejä. Oman alansa asiantuntijat itse eivät aina osaa tunnistaa heikkoja signaaleja. Hiltunen (2012, 102) esittää, että trendi taas on jonkin ilmiön yleinen kehityssuunta. Paras tapa löytää tulevaisuuden trendejä on etsiä nykyhetken heikkoja signaaleja. Hiltunen (s. 79) mukaan megatrendit ovat maailmanlaajuisia kehityskulkuja, ja niiden voidaan olettaa jatkuvan tulevaisuudessa. Ne ovat pitkäkestoisia ja niillä on vaikutusta meihin kaikkiin eli kaikki suunnilleen tietävät mistä puhutaan. Megatrendinä voidaan pitää robotiikan yleistymistä, digitalisaatiota, väestön ikääntymistä, globalisaatiota ja ilmaston muutosta.

Sitra tuottaa pitkäjänteisesti tulevaisuuteen luotaavaa ennakointitietoa ja tukee suomalaista yhteiskuntaa tiedon tulkinnessa ja sen hyödyntämisessä. Tämä auttaa päätöksentekijöitä, yrityksiä, yhteisöjä ja kansalaisia varautumaan tulevaisuuteen. Ennakointityö ei ole täsmällistä ennustamista vaan tavoite on tuottaa käsityksiä erilaisista mahdollisista tulevaisuuksista pitkäjänteisesti. Ennakointia helpottamaan Sitra on kehittänyt megatrendikortit. Ne sisältävät erilaisia trendejä, joiden uskotaan vaikuttavan yhteiskuntaan ja niitä voi käyttää yrityksen strategiatyössä ja tulevaisuuden suunnittelussa. (Sitra 2018.) Toinen ennakointityökalu on PESTE-analyysi, jonka avulla tarkastellaan poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknisiä ja ekologisia muutoksia ja trendejä. PESTEä voi käyttää ennakointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa tai yksittäisenä työkaluna. PESTEn tarkastelutasot voi itse määrätä eli muutoksia ja trendejä voi tarkastella esimerkiksi maailman, Suomen, toimialan, organisaation tai palvelun tasoilla. (Keuda 2018.)

3 OPINNÄYTEYTÖN KOHDE JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Toimeksiantajan esittely

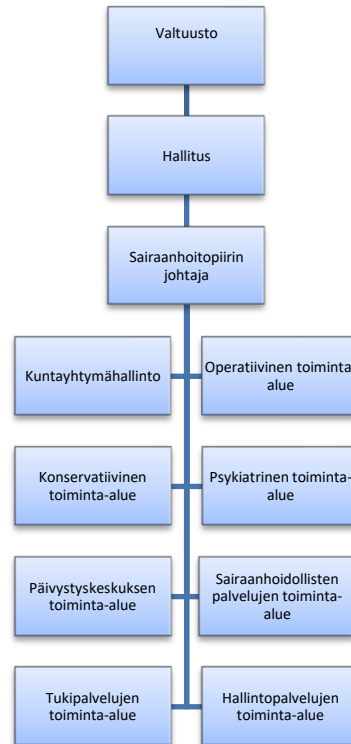
Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirissä on henkilökuntaa noin 3400. Henkilökunta koostuu hallinnosta, lääkäreistä, hoitohenkilökunnasta ja tukipalveluista.

Visio vuoteen 2020 on "Terveysyhytyä vaikuttavasti, asiakaslähtöisesti ja yhteistyökykyisesti vahvassa erikoissairaanhoidon toimintaympäristössä". Missio on Ihmisen terveyden tähden (kuva 1). Näitä toteutetaan asiakaslähtöisyydellä, terveysyhydyn tuottamisella vaikuttavasti ja vahvalla erikoissairaanhoidon palvelutuotannolla. Menestystekijänä nähdään osaava, riittävä ja hyvinvoiva henkilökunta. Henkilöstöohjelman päätavoitteet liittyvät johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen, henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen sekä henkilöstön ja työyhteisöjen työhyvinvoinnin parantamiseen. (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri 2018.)



Kuva 1. Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin missio 2018.

Alla on kuvattu Sairaanhoidopiirin organisaatio (kuvio 5) ja HR-palvelujen organisointi (kuvio 6). Opinnäytetyön tekijä on kuvannut organisaation mukailleen sairaanhoidopiirin internet-sivuilta löytyvää tarkemmin kuvattua organisaatiota.

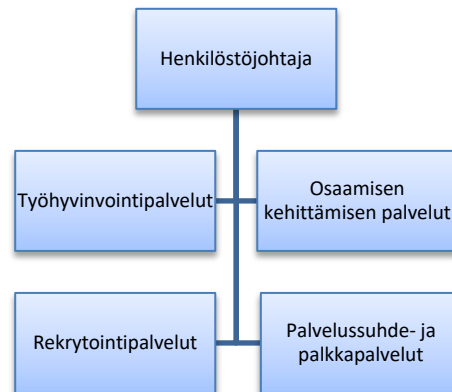


Kuvio 5. Sairaanhoidopiirin organisaatio 2018.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Pohjanmaan sairaanhoidopiiri. Toimeksiantajan edustaja on henkilöstöjohtaja, joka johtaa HR-palvelut -yksikköä. Henkilökuntaa yksikössä on 28.

HR-palvelut -yksikkö kuuluu hallintopalvelujen toiminta-alueeseen, jota johtaa toiminta-aluejohtajana tietohallintojohtaja. Hallintopalvelujen keskeisenä tavoitteena vuonna 2019 on digitalisaation edistäminen toimintaprosessien uudistamisessa ja tietojohdamisen tehokkaammassa mahdollistamisessa sekä sähköisten asiointipalvelujen kehittämisessä. Lisäksi osaavan henkilöstön saaminen, työhyvinvointi, sitouttaminen ja onnistunut rekrytointi edellyttävät panostusta. Tavoitteena on myös esimiestoiminnan tukeminen luomalla uusia toimintamalleja, palvelussuhde- ja palkkausehtojen kehittäminen sekä henkilöstöhallinnollisten prosessien tehosta-

minen. (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Yhtymähallituksen pöytäkirja 28.10.2018.)



Kuvio 6. HR-palvelut -yksikön organisointi 2018.

3.2 Opinnäytetyön kohde

Opinnäytetyön kohteena on tuotettavat HR-palvelut ja henkilöstötoiminnan organisointi palvelussuhde- ja palkkapalveluissa. Etelä-pohjanmaan sairaanhoitopiirin HR-palvelut- yksikön tehtäviin kuuluvat mm. henkilöstösuunnittelun ohjaus sekä rekrytointipalvelut ja varahenkilöpalvelujen koordinointi, henkilöstö- ja palkka-asioiden kehittäminen ja koordinointi, neuvonta, ohjeistus ja konsultointi virka- ja työehtosopimusasioissa sekä virka- ja työehtosopimusten tarkoittamat paikallis-neuvottelut. Näihin liittyy oleellisesti palvelussuhdepalvelut ja palkanlaskenta sekä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien toimivuuden varmistaminen. Lisäksi palveluihin kuuluu henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen ja seuranta, osaamisen kehittämisen ja henkilöstökoulutuksen palvelut sekä yhteistoiminta.

Rekrytoinnin tehtäviä hoitaa rekrytointipäällikkö ja kaksi rekrytoijaa. Henkilöstöpalveluja tuottaa HR-sihtööri ja 1,5 palvelusihtööriä. Osaamisen kehittämisen ja koulutuksen tehtävissä toimii HR-suunnittelija ja koulutussihtööri. Palvelussuhde-, palkka- ja järjestelmäpalveluissa on palvelussuhdepäällikkö, kolme henkilöstösihtööriä.

teeriä, palkanlaskentavastaava ja kahdeksan palkkasihteeriä. Lisäksi yksikköön kuuluu työhyvinvointisuunnittelija ja yksikköä johtaa henkilöstöjohtaja.

Opinnäytetyön kehittämissuunnitelma kohdistuu palvelussuhdepalveluihin. Henkilöstöpalvelupisteellä luovutetaan henkilökunnalle henkilökortit, erilaiset avaimet ja kulkupoletit sekä tietojärjestelmien käyttämiseen tarvittavat varmennekortit. Lisäksi vuokrataan tarvittaessa soluasuntoja ja hankitaan henkilökunnan muistamiseen liittyviä tarvikkeita. Palkkapalveluissa päätehtävänä on palkkojen maksatus ja virka- ja työehtosopimuksiin, paikallisiin sopimuksiin ja ohjeisiin liittyvä neuvonta ja toteutus. Palkkasihteerit hoitavat palkkojen valmistelutehtävät laskentaan ja palkanlaskentavastaava huolehtii laskennan, palkkojen välityksen pankkiin ja kirjanpitoon sekä laatii tarvittavat selvitykset ja tilitykset palkoista. Henkilöstösihteerit hoitavat erilaisten tietojärjestelmien ylläpitotehtäviä ja neuvovat palvelussuhdeasioissa. Henkilöstösihteerien työ on muodostunut digitalisoinnin myötä, koska erilaisia ylläpidettäviä järjestelmiä on tullut paljon lisää palkkajärjestelmän lisäksi.

Opinnäytetyön tekijä on toiminut palvelussuhdepalvelujen vakituisena esimiehenä kaksi vuotta. Aiemmin opinnäytetyön tekijä toimi henkilöstöraportoinnin tehtävissä ja eri HR- tietojärjestelmien digitalisoinnin ja automatisoinnin käyttöönottojen projektipäällikkönä tai koordinaattorina.

Digitalisaatio aloitettiin hankkimalla järjestelmä poissaolojen ja vuosilomien hakemiseen. Järjestelmään otettiin käyttöön kertakirjautuminen, joten normaaleilla windows-tunnuksilla avautuu myös HR-työpöytä, jonka kautta kyseisiä hakemuksia voi tehdä. Jokainen työntekijä laatii itse omat poissaolohakemuksensa ja esittää vuosilomatoiveensa. Nämä lähetetään sähköisesti eteenpäin esimiehelle hyväksyttäväksi. Kun ne on hyväksytty, tieto siirtyy suoraan palkkajärjestelmään. Työsopimukset ja virkamääräykset laatii järjestelmään esimies ja palkkasihteeri tarkistaa sähköisesti saapuneen sopimuksen ennen sen siirtymistä palkkajärjestelmään. Työntekijät ja esimiehet näkevät HR-pöydän kautta paljon erilaisia henkilöstötietoja, kuten koulutukset ja osaamismittaukset. Myöhemmin hankittiin matkalaskuohjelma, joka myös toimii kertakirjautumisella. Työntekijä laatii oman matkalaskunsa järjestelmään ja lähettää sen sähköisesti esimiehelle hyväksyttäväksi. Kun esimies on hyväksynyt laskun, se siirtyy maksuun.

Työajanseurannan järjestelmiä on kehitetty myös itsepalvelutoiminnoilla. Liukuvassa työajassa on käytössä jokaisella web-sovellus, josta näkee omat leimauksensa ja saldonsa. Työvuorosuunnittelussa voi jokainen työntekijä esittää työvuoroiveita tai ottaa käyttöön työaikapankin ja yhteisöllisen työvuorosuunnittelun. Nämä toimivat myös mobiilisti. Työvuorojen ja päivystysten korvattavat tunnit siirtyvät palkanmaksuun automaattisesti. Sähköinen arkistointi on käytössä palkkamateriaalissa ja työvuorolistoissa. Sähköistä arkistointia laajennetaan HR-materiaalin osalta edelleen. Lisäksi varmennekortteja aiotaan käyttää jatkossa myös työsopimusten allekirjoittamiseen sähköisesti.

Kaikki sähköiset toiminnot on pyritty hyödyntämään myös palkkahallinnossa. eSara on käytössä Kelalta haettavien päivärahojen hakemiseen. Hakemustiedosto lähetetään sähköisesti ja päätökset noudetaan sähköisesti. Tapaturmakorvausten osalta sähköisiä lomakkeita on käytetty jo kauan. Erilaiset palkkapäätökset tehdään ja säilytetään sähköisessä muodossa. Palkkalaskelmat toimitetaan sähköisinä työntekijän omaan pankkiin. Kansallisen tulorekisterin käyttöönotto vuoden 2019 alussa muuttaa toimintoja palkkahallinnossa, kun enää ei tarvitse tehdä useille eri viranomaisille erikseen tilityksiä ja hakemuksia. Kuitenkin tulorekisterin ylläpito vaatii tiedonsiirtoa ja korjauksia jokaisen palkanmaksun jälkeen.

Tämä kaikki automatisointi ja digitalisointi on tapahtunut viimeisen viiden vuoden aikana. Muutos työtehtäviin henkilöstöhallinnossa on ollut merkittävä, koska aiemmin paperilla tulleita lomakkeita ei enää tarvitse tallentaa. Sähköisesti siirtynyttä tietoa ei myöskään palkanlaskennassa tarkisteta säännönmukaisesti. Työtehtäviin on uutena tullut useiden tietojärjestelmien ylläpito ja sähköisten itsepalvelutoimintojen neuvonta.

3.3 Käytettävät menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on käytännön toiminnan selkeyttäminen ja suunnitelma tuotettavista palveluista. Opinnäytetyössä pyritään myös osoittamaan osaamisen tarve tuotettavissa palveluissa ja toiminnan tehostamisessa. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tuote, tapahtuma tai ohjeistus tehdään aina tietyille kohderyhmälle, koska tavoitteena on ihmisten osallistuminen toimintaan. Kohderyhmä rajataan

ammattiaseman, henkilöstötason ja toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. (Vilkka & Airaksinen 2003, 38–40.)

Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa ja tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimus pohjautuu vuorovaikutukseen ja työn kehittäminen vaatii ihmisten välistä yhteistoimintaa. Toimintatutkimuksen tekijä osallistuu tutkimaansa toimintaan ja on aktiivinen vaikuttaja ja toimija muutokseen tähtäävässä väliintulossa eli interventiossa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2010, 16–19.) Toimintatutkimuksessa tutkimusongelmat muotoutuvat vähitellen tutkimuksen aikana ja tarkastelu valikoituu sekä kohdentuu usein toisin, kuin alussa ajateltiin. Tutkija saattaa huomata oletuksensa tutkimastaan ilmiöstä vääräksi tai tärkein tutkimuskysymys tulee vastaan odottamatta kesken hankkeen. (Heikkinen ym. 2010, 86–87.) Toimintatutkimuksen tekijä vauhdittaa kehitystä omalla työpanoksellaan, hänellä on yleensä käytännön kokemusta tutkimuskohteestaan ja hän haluaa selvittää, voisiko asioita tehdä toisin tai entistä paremmin. (Heikkinen ym., s. 94–95.) Kananen (2009, 10) toteaa, että prosesseihin liittyvä piilotieto saadaan näkyväksi vain itse osallistumalla.

Heikkinen ym. (2010, 104) pitävät toimintatutkijan tärkeimpinä tiedonkeruun menetelminä osallistuvaa havainnointia, havaintojen pohjalta kirjoitettua tutkimuspäiväkirjaa ja haastatteluja. Toimintatutkimus on aina tilanteeseen sidottu eli muiden aiempia tuloksia voi olla hankala hyödyntää. Myös käytännön ja teorian yhdistäminen voi olla vaikeaa. Toimintatutkimuksella kuitenkin pyritään nykyisyyden muuttamiseen, joten se edellyttää käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58–60.)

Toimintatutkimuksessa hyödynnetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineistoa kerätään keskusteluilla, haastattelulla ja havainnoimalla. Tehokkaimpana näistä tavoista pidetään ehkä havainnointia (Ojasalo ym. 2014, 62). Tarkoitus on haastatella HR-henkilöstö ja tarvittava määrä esimiehiä ja sihteereitä. Tavoitteena on saada näkemys siitä, mitä palveluja nyt tuotetaan, mitä palveluja toivotaan ja mitä palveluja tarjotaan jatkossa. Teemahaastattelu toimii toiminnallisessa opinnäytetyössä hyvin, koska se on vapaampi haastattelumuoto. Teema on rajattu tiettyyn aiheeseen mutta valmiita kysymyksiä ei ole muotoiltu etukäteen. (Vilkka & Airaksinen 2003, 63).

Tutkimuksessa perehdytään nykyisiin palveluihin sekä aikaisempiin tutkimuksiin HR-toiminnan tulevaisuudesta ja osaamistarpeesta. Tämän jälkeen tehdään johtopäätöksiä vertaamalla kerättyä aineistoa teoriaan ja haastattelujen tuloksiin. Tarkoituksena on tehdä alustava suunnitelma jatkossa tarjottavista HR-palveluista ja palveluihin tarvittavasta osaamisesta.

Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Aineiston hankinnassa käytetään mm. teemahaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja myös tutkimussuunnitelma muotoutuu edelleen tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157–161.) Tuloksin avulla luodaan kuvauksia tutkittavasta asiasta. Tutkijan ymmärrys tutkittavasta asiasta ja tutkimuksen motiivit saattavat myös tutkimuksen aikana muuttua. (Vilkka 2005, 98–100.)

Teemahaastattelu on Vilkkan (2005, 101–103) mukaan yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Teemahaastattelusta käytetään myös nimitystä puoli-strukturoitu haastattelu. Tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet tai teema-alueet, joita tutkimuksessa on välttämätöntä tutkia. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä haastattelun aikana. Avoimessa haastattelussa tai syvähaastattelussa ei ole kysymyksiä tai teemoja. Tutkimuksen aihepiiristä keskustellaan haastateltavan kanssa useita kertoja ja hän voi puhua eri kerroilla aiheesta vapaasti haluamistaan näkökulmista. Haastattelija voi syventää aihetta tekemällä lisäkysymyksiä haastateltavan kuvausten perusteella ja rakentaa jatkumo uusien kysymysten avulla. (Vilkka, 104.)

Teemahaastattelun kysymysten muotoiluun vaikuttaa kohderyhmän tuntemus ja ongelmaksi tässä voi muodostua se, että kysymykset peilaavat tutkijan käsityksiä asiasta. Vastaaja voi tunnistaa tämän ja vastaa tutkijan toivomalla tavalla eikä välttämättä omien käsitystensä mukaisesti. Vilkkan (2005, 105–106) mielestä kysymyksiä on usein liikaa, oleellisempaa olisi saada haastateltavaa kuvailemaan, vertailemaan ja kertomaan omia esimerkkejä. Hirsjärven ym. (2007, 200–201) mukaan haastateltavat valitaan teemaa tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. Haastattelun etuna tiedon keräämisessä on, että aineistoa voidaan kerätä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastatte-

lun luotettavuutta saattaa heikentää ihmisten taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia.

Havainnointi on yksi laadullisen tutkimuksen menetelmä. Osallistuva havainnointi on kyseessä silloin, kun tutkija on itse mukana tutkimustilanteessa. Toisaalta myös pelkkä tutkijan läsnäolo voidaan tulkita osallistuvaksi havainnoinniksi. (Kananen 2009, 67–68.) Tutkimuspäiväkirjan pitäminen on todettu olevan yksi tehokkaimmista tapahtumien dokumentointikeinoista. Päiväkirjaan voidaan kirjata tutkimussuunnitelman mukaisten tapahtumien päivittäisiä kuvauksia. (Kananen, 71–72.) Organisaatioilla on myös kirjallista materiaalia, jota voidaan käyttää tutkimusmateriaalina. Tällaisia ovat esimerkiksi vuosikertomukset, esittelymateriaalit, muistiot, pöytäkirjat ja päätökset. (Vilkkä 2005, 124.)

3.4 Aineiston hankinta

Aineiston hankinta alkaa teoreettisen tiedon keräämisellä, havainnoinnilla ja haastatteluilla. Tavoitteena on saada näkemys siitä, mitä palveluja nyt tuotetaan ja mitä palveluja toivotaan. Lisäksi tehdään tulevaisuuden ennakkointia aiemmin tehtyjen tutkimusten perusteella ja ideariihissä. Tarkoitus on haastatella HR-henkilöstöä ja HR-palveluja käyttäviä eri yksiköiden esimiehiä ja sihteereitä yksilöhaastatteluna. Haastateltaviksi valitaan tutkijan tietämykseen perustuen esimiehiä ja sihteereitä, jotka käyttävä paljon palveluja tai jotka käyttävät vähän palveluja. Teemahaastattelu sopii tähän hyvin, koska se on vapaampi haastattelumuoto. Teema on rajattu tiettyyn aiheeseen mutta valmiita kysymyksiä ei ole muotoiltu etukäteen. Haastattelun etuna tiedon keräämisessä on, että aineistoa voidaan kerätä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63).

Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee itse HR-palvelut -yksikössä, käytetään tutkimusmateriaalin keräämiseen osallistuvaa havainnointia. Havainnointivaiheessa aineistoa kerätään erilaisten kokousten ja palaverien aiheista, joista tutkija laatii muistiinpanot. Mikäli muistioita on käytettävissä, myös niitä hyödynnetään. Lisäksi tutkija pitää tutkimuspäiväkirjaa päivittäin havainnoimistaan tilanteista. Päiväkirjaa voi käyttää myös itsearviointin välineenä eli tutkija kirjaa omia tuntemuksiaan päiväkirjaan (Kananen 2009, 72).

Aineiston säilyttäminen tapahtuu tutkijan tietokoneella salasanan takana. Tutkimuksen aineistoa ei kuvailla niin, että siitä on selvitettävissä vastaajan henkilöllisyys, jos tutkimuksessa tulee esille asioita, joita ei voi eettisistä syistä ja tietosuojaan vuoksi julkaista. Tutkimustuloksista tehdään kaksi erillistä raporttia, toinen toimeksiantajalle ja toinen julkaistavaksi opinnäytetyöksi. Opinnäytetyön julkisesta versiosta rajataan pois nykytilan kartoitus, koska se sisältää henkilöstön osaamisen selvityksen materiaalia ja mielipiteitä työnkuvan muutoksista.

3.5 Analysointimenetelmät

Tutkimusaineisto riittää, kun tutkimusaineiston peruslogiikka toistaa itseään eikä lisääaineisto enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Toisaalta tämän huomaaminen voi olla hankalaa kun tutkitaan ihmisten omakohtaisia kokemuksia, joissa jokainen haastattelu tuo uudenlaista tietoa. (Vilkka 2005, 127.) Haastatteluaineiston saattaminen tekstimuotoon eli litterointi, helpottaa tutkimusaineiston analysointia. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa se, mitä tutkimuksella tavoitellaan ja mitä muita lähestymistapoja käytetään. (Vilkka, 115.) Tulkinta muodostuu sitten, kun tutkimusaineisto on luokiteltu ja verrattu sitä teoreettisen viitekehyksen avulla. Tämän vaiheen avulla saadaan tulkinta tutkimusongelmaan. (Vilkka, 131.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa aineisto kerätään rinnakkain erilaisten menetelmien kanssa, analyysia tehdään koko tutkimuksen ajan. Sisällönanalyysia voidaan tehdä joko aineistolähtöisenä tai teorialähtöisenä. Hermeneuttinen metodi kuvaa tutkijan ymmärtämisen tapaa. Tutkija palaa tutkimuksen aikana takaisin lähtökohtiinsa ymmärryksen laajentumisen johdosta. Tällä metodilla muodostettu ohje tai malli ei ole sidoksissa tutkijan alkuperäisiin oletuksiin. (Vilkka, 139–146.) Tämän tutkimuksen aineiston analysointiin käytetään teemoittelua, koska haastattelutkin toteutetaan teemoittain. Haastattelun aineisto litteroidaan ja jäsennellään teemoittain. Vastaajien tekstisitaatteja ei kuitenkaan käytetä sellaisenaan. Tutkimusongelmaan pyritään saamaan vastaus analysoinnin ja teoreettisen viitekehyksen vertailulla.

Osaamispääoma kuvataan Otalan (2008, 85–86) mallin mukaan taulukkona. Osaamispääomaan kuuluvat ihmiset ja heidän osaamisensa. Osaamisen edelly-

tyksenä on sitoutuminen, motivaatio ja innostus. Tätä osaa voidaan Otalan (s. 57) mukaan kutsua osaamispääoman henkilöpääomaksi. Rakennepääomaan kuuluvat ne rakenteet, jotka mahdollistavat ihmisten osaamisen muuttamisen organisaation osaamiseksi. Kolmanneksi osaamispääoma sisältää suhdepääoman, joka sisältää sellaiset suhteet kumppaneihin, verkostoihin ja organisaation ulkopuolisiin toimijoihin, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista.

4 HR-PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

HR-yksikön palvelussuhde- ja palkkapalvelut ovat tämän opinnäytetyön kohteena. Lähiesimiehenä toimii palvelussuhdepäällikkö, joka on myös tämän opinnäytetyön kirjoittaja. Nykytilaa kartoitettiin HR-henkilöstön teemahaastatteluilla, joissa tarkasteltiin nykyisiä työtehtäviä ja työn muuttumista digitalisaation vuoksi. Haastattelut nykyisistä palveluista ja kehittämiskohteista tehtiin HR:ssä kaikille HR:n osa-alueille kokonaiskuvan saamiseksi. Nykytilan kartoitus on kuvattu liitteessä 2 (13 sivua). Lisäksi palvelutarpeita kartoitettiin haastatteleamalla esimiehiä 6 ja sihteereitä 4 eli yhteensä 10 henkilöä sekä opinnäytetyön tekijän havainnoilla ja päiväkirjan pitämisellä.

Haastatteluteemat henkilöstö- ja palkkapalveluille koskivat työtehtäviä, työnjakoa, tiimityötä, palkanmaksun oikeellisuutta, neuvontatyötä, osaamisen kokemusta ja työn sujuvuuden edistämiseen liittyviä ideoita. Haastattelut tehtiin lokakuussa 2018. Haastattelun pohjalta tehtiin myös erillinen suppeampi kooste, joka käsiteltiin yhteisessä viikkopalaverissa marraskuussa 2018. Muun HR-henkilöstön teemat koskivat työtehtäviä yleisesti, työn haasteita ja palvelujen kehittämisideoita. Esimiesten ja sihteerien kanssa käytiin vapaamuotoista keskustelua HR:n tarjoamien palvelujen uusista toiveista.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelun vastaukset kirjattiin haastattelutilanteessa ranskalaisin viivoin tietojärjestelmään ja sitten ne yhdistettiin teemojen mukaisesti. Vastausten sekä päiväkirjamerkintöjen ja havaintojen perusteella muodostettiin kuvaus nykytilasta ja kehittämistarpeista.

Palvelujen kehittämissuunnitelmassa hyödynnettiin ideariihityöskentelyä ja vapaita keskusteluja eri kokoonpanoilla. Toimeksiantajan kanssa käytiin keskusteluja nykytila-analyysin tuloksista ja kehittämisen suunnasta. Toimeksiantaja hyväksyi kehittämisvaiheen eri kokonaisuudet aina niiden valmistuttua, jolloin kehittämistyötä voitiin viedä eteenpäin.

4.1 Nykytilan ja muiden tutkimustulosten analyysi

Nykytila-analyysi esitetään tässä lyhyesti. Tarkempi kuvaus on liitteessä 2, jota ei kuitenkaan julkaista sen sisältämien arkaluontoisten henkilötietojen vuoksi. Siinä on myös kuvattu osaamispääoma Otalan (2008) taulukon muodossa ja liite 2 jää toimeksiantajan käyttöön. Analyysi kuvataan erikseen muun HR-palvelun osalta ja erikseen palvelussuhde- ja palkkapalvelujen osalta. Tutkimustulosten mukaiset HR-palvelujen kehitystoiveet kerrotaan tässä erikseen.

4.1.1 HR-palvelujen nykytila-analyysi

HR-palvelujen tehtävä on pitää huolta puitteista, niin että esimiehet kykenevät johtamaan ja kehittämään toimintaa. Esimiehille pitää antaa tukea omassa henkilöstötyössään, että esimerkiksi heidän aikansa ei kulu vaikkapa koulutusten etsimiseen tai työläinsäädännön pykälien etsimiseen. HR-palvelujen roolia ei yleensä tarvitse puolustella johdolle tai esimiehille, mutta lisäresurssien saaminen on kuitenkin erittäin hankalaa. HR-yksikössä koetaan olevan liikaa tai ainakin riittävästi henkilöitä. HR-työ vaatii Viitalan ym. (2018, 101) mukaan erityisosaamista ja mahdollisuutta keskittyä asioihin. Lisäresurssien saaminen olisi tärkeää, koska henkilöstöammattilaiset kokevat kovaa työpainetta ja etääntymistä toimialojen tarpeista. Ratkaisuna voisi olla HR-funktion palveluroolin vahvistaminen.

HR-palvelut yksikön osaamisen kehittämisen palvelut ja työhyvinvoinnin palvelut koettiin olevan hyvällä tasolla. Tämä on linjassa myös kuntakentässä tehdyn ARTTU2- Onnistun hyvällä henkilöstöjohtamisella -tutkimuksen tuloksen kanssa, jossa todettiin näiden olevan henkilöstöjohtamisen vahvimmat alueet (Viitala ym. 2018, 99). Työhyvinvoinnin palvelujen puolella hyvänä toimintamallina pidettiin sitä, että henkilöstöammattilainen on jalkautunut yksiköihin ja uusien esimiesten kanssa käydään läpi työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyviä ohjeita ja asioita. Eläkeasioinnissa ja neuvonnassa tarvittaisiin avuksi osaaja, joka hallitsee myös Kelan tukien periaatteet ja hoitaisi päivittäisen neuvonnan ja ohjeistuksen. Osaamisen kehittämisen puolella kuluu paljon aikaa erilaisten koulutusten ja tapahtumien järjestelyyn mutta myös rutiininomaisia tallennuksia on paljon. Niihin olisi hyvä saada

apua, että voisi paremmin vielä tukea yksiköitä mm. koulutusmahdollisuuksien tarjoamisessa sekä kehittää muita palveluja.

Työlainsäädännön sekä virka- ja työehtosopimusten soveltamiseen liittyviä tehtäviä ja haasteita on paljon. Henkilöstö- ja palvelussuhdeasioiden neuvonta, valmistelu ja tiedon etsiminen vaatii paljon työtä. Se vie aikaa henkilöstöjohtamisen strategisemmalta työltä. Myös Sheehan ym. (2016) ovat havainneet, että tehtävämäärän kasvaessa liian suureksi joudutaan karsimaan strategiseen työhön osallistumisesta. Esimiesten tukeminen henkilöstötyössä sekä esimiesten roolin ja vastuiden selkiyttäminen koetaan kuitenkin sairaanhoitopiirissä erittäin tarpeelliseksi. Esimiehet kaipaavat myös tukea puuttua henkilöstön työkyvyn ongelmiin ja työssä suoriutumiseen. Nykyinen nopea muutos lainsäädännössä ja toiminnoissa sekä ympäristömuutokset pakottavat myös muuttamaan toimintaa. ARTTU-2 tutkimuksessa todettiin esimiestyön tukemisen olevan tärkeää henkilöstöammattilaisen työtä, jota tukee henkilöstökäytäntöjen määrittely ja kuvaaminen, mutta myös määrätietoinen koulutus, neuvonta ja valvonta (Viitala ym. 2018, 100–101).

Rekrytointi keskittyy sisäisten sijaisjärjestelyjen organisointiin ja ovat näin esimiesten tukena. Rekrytointipuolella ei koeta olevan resursseja riittävästi työnantajamielikuvan luomiseen eikä rekrytointiprosessin neuvontaan ja kehittämiseen. Rekrytointia pitäisi useamman haastatellun mukaan kehittää eteenpäin. Osaajista pitää nykyään kilpailla, heitä pitäisi hankkia sisään aktiivisesti.

4.1.2 Palvelussuhde- ja palkkapalvelujen nykytila-analyysi

Henkilökorttipisteen koetaan olevan osa rekrytointipalvelua palvelussuhteen alkamessa. Palvelupisteeltä toivotaan joustavuutta sekä helppoa ja nopeaa työvälineiden saatavuutta, mutta muutoin palvelu on asianmukaista.

Palvelussuhdeasioiden prosessien organisointiin ja kehittämiseen on käytetty paljon aikaa viime vuosina. Toimintaa on automatisoitu ja otettu käyttöön erilaisia sähköisiä palveluja, joita esimiehet ja työntekijät käyttävät henkilöstöasioiden hoitamiseen. Ohjelmien neuvontaa hoitaa henkilöstö- ja palkkasihteerit ja erilaiset tukitiimit. Pääkäyttäjät neuvovat ja kouluttavat järjestelmien käytössä ja ratkaisevat

sisäisten asiakkaiden ongelmatilanteita. Kehittämisen myötä järjestelmien ylläpitämiseen tarvitaan paljon enemmän aikaa kuin ennen, koska ohjelmien osa-alueita tulee enemmän, vaikka varsinainen käyttöalusta on yhteinen. Erilaiset ohjelmat eivät siis näy käyttäjille, mutta niiden ylläpitäminen edellyttää laajaa osaamista HR-kokonaisuudesta ja järjestelmien toiminnasta. Tehtäväkokonaisuuksien hajainaisuuden vuoksi toivottiin työtehtävien keskittämistä harvemmille osaajille, että osaaminen olisi vahvempaa ja vastuu tehtävistä olisi selvä. Viitala ym. (2018, 101) ovat todenneet, että joillekin tärkeille henkilöstöjohtamisen alueille ei ole määriteltä selkeää "omistajaa". Tämä todettiin myös sairaanhoitopiirin työvuorosuunnitteluohjelmiston kohdalla. Sen ylläpito ei ollut selkeästi määriteltä kenellekään. Asia saatiin sairaanhoitopiirin johtoryhmän käsittelyyn marraskuussa 2018, jolloin päätöksenä oli, että HR vastaa jatkossa ohjelmiston ylläpidosta, kehittämisestä ja koulutamisesta.

Sähköistämisen myötä palkanmaksun valmistelutyöt ovat muuttuneet tallennustyöstä tiedon tarkistamiseksi. Neuvontaa työssä on edelleen ja sen määrä on hie- man lisääntynyt. Yleisesti työn koetaan olevan sujuvampaa kuin ennen. Poissa- olohakemuksissa on kuitenkin paljon selviteltävää, niihin kaivataan tarkkuutta. Palkanmaksuprosessin kokonaisuus on vain yhden henkilön tehtävä ja palkan- maksun oikeellisuudesta ei ole täyttä varmuutta, koska tieto työntekijöiden hake- muksista siirtyy esimiehen hyväksynnän jälkeen automaattisesti maksuun, eikä erityisiä tarkistuksia ole. Joskus tulee esille suuriakin virheitä. Sähköistäminen ja automatisointi on kääntänyt työn painopistettä palkanlaskennan valmistelutehtävis- tä järjestelmien ylläpitämiseen.

4.1.3 Kehitystoiveet

Kehitystoiveita kartoitettiin HR-henkilöstön (20 henkilöä) haastatteluilla, esimiesten ja sihteerien kanssa käydyillä keskusteluilla (10 henkilöä) sekä opinnäytetyönteki- jän havainnoilla. Haastattelujen vastaukset hajautuivat sen mukaan, mitä haasta- teltava piti itselleen tärkeänä. Alla esitettyjen kehittämisideoiden taustalta löytyy 1- 3 henkilön ajatuksia. Vain yhteen kehittämistoiveeseen oli mielipide 25 henkilöllä.

Haastateltavista 25 oli sitä mieltä, että esimiehille, hallinnon sihteereille ja työntekijöille kaivataan opastusta henkilöstöasioista ja ohjelmista. HR voisi jalkautua yksiköihin oman työnkuvan mukaisesti ja järjestää jatkokoulutuksia HR-ohjelmien optimaalisesta hyödyntämisestä. Uusien esimiesten kanssa käydään läpi joiltakin osin HR-asioita, mutta lisää infoja ja koulutusta tarvitaan kaikista HR-asioista myös kauemman olleille esimiehille ja sihteereille, koska asiat ja ohjeet muuttuvat melko usein. Yksiköihin jalkautuminen on palkitsevaa, mutta se vaatii HR:ltä aikaa, joten laajempien alueiden infotkin voisivat riittää.

HR-ohjelmien osalta toivotaan edelleen koulutuksia ja lisäinfoja kuten myös palkkaukseen ja palvelussuhdeasioihin liittyen. Toivomuksia tuli myös mm. työn vaatimuksen arvioinnin kehittamisestä ja henkilöstöohjeiden uudistamisesta. Henkilökunnalle tehdään muutaman vuoden välein koko organisaatiota koskeva työhyvinvointikysely ja muita kyselyjä. Muutaman haastatellun mukaan HR-ohjelmiin olisi toiveena, että myös esimiehet voisivat käynnistää pieniä kyselyjä omissa yksiköissään. Nämä kyselyt voisivat helpottaa oman yksikön kehittämisessä. Haastatellut esimiehet toivoivat myös ohjelmistoa esimerkiksi kehityskeskusteluiden tallentamiseen.

Raportointiin on olemassa ohjelma, joka on koko henkilökunnan käytössä. Esimiehet pääsevät ohjelmassa porautumaan henkilötasolle asti. Raportointiohjelma toimii hyvin, mutta sen käyttöön kaivataan koulutusta. Esimiehille ja johdolle olisi tärkeää saada myös analysoitua dataa. Erilaisia ennusteita siis tarvittaisiin, joita voitaisiin käyttää päätöksenteon tukena. Organisaatiossa saadaan tällä hetkellä raportteja menneestä ajasta sekä hälytysraportteja sairauspoissaoloista. Hälytysraportteihin esimiesten pitää reagoida varhaisen tuen keskusteluilla ja tilastoinnilla. Kuitenkin sellainen data olisi tärkeää, jossa yhdistyy nykyinen data ja esimerkiksi erilaisten kyselyjen data. Miten vaikkapa kehityskeskustelujen käyminen vaikuttaa sairauspoissaolojen määrään tai miten ergonomisen tai yhteisöllisen työvuoro-suunnittelun käyttö vaikuttaa työkykyyn. Myös mittarit pitäisi harkita uudelleen.

Keskustelussa tietohallintojohdon kanssa tuli esille, että olisi hyödyllisempää kehittää analytiikkaohjelmaa organisaation yhteisten tietojen pohjalta, kuin pelkästään HR-analytiikkaa. HR-analytiikan tavoite onkin tarjota parannuksia ja tukea päätöksentekoa, joten se edellyttää tietojen keräämistä HR-tietojen lisäksi myös muista

organisaation tiedoista (HR analytics 2017). Rautjärven (2018) mukaan analytiikka luo arvoa vasta, kun sen tuottama tieto vaikuttaa liiketoimintaan. Avainasemassa datan tulkinnassa ovat organisaation työntekijät, joilla on tietämys toimintakentästä, järjestelmistä ja niissä olevasta datasta. Jos data on huonoa tai se puuttuu kokonaan, tulee huomio ensin kiinnittää analytiikan ulkopuolelle niiden prosessien ja järjestelmien muokkaamiseen, jotka tuottavat dataa. Van den Heuvel ja Bondarouk (2017) ovat arvioineet, että HR-analytiikasta tulee vakiintunut käytäntö liiketoiminnassa vuoteen 2025 mennessä, mutta sen ei välttämättä tarvitse olla vain HR-toimintaa, vaan yhteisen analytiikkaosaston toimintaa.

HR:ltä odotetaan myös viestintää ja markkinointia. Internetsivujen sekä ohjeiden ja oppaiden uudistaminen ja kehittäminen henkilöstöasioista olisi tarpeellista. Eri HR-alueiden asiat ja ohjeet pitäisi löytyä helposti samasta paikasta. Tällä hetkellä HR-palvelujen omilla kotisivuilla kerrotaan lähinnä siitä, mitä HR-palvelujen yksikössä tehdään, mutta enemmän pitäisi miettiä asiaa asiakkaiden kannalta eli mitä annettavaa meillä on heille. Myös Ulrich (1997, 96) kehottaa miettimään, mitä lisäarvoa HR-työ tuottaa organisaatiolle, jolloin opitaan tuottamaan arvoa asiakkaille, eikä HR-yksikölle itselleen. Joidenkin haastateltavien mielestä voisi olla hyödyllistä, jos myös HR-yksikössä olisi henkilö, joka hoitaa tiedotusta. HR:n ohjeiden tekemiseen ja visualisoimiseen menisi asiantuntijoilta valtavasti aikaa, joten oma tiedotuksen osaaja olisi hyvä asia. Asiantuntijoiden aika ei oikein riitä asiasisällön tuottamisen lisäksi laajemman materiaalin laadintaan. Tämän voisi tietysti hoitaa aluksi myös projektityönä.

HR:n roolin laajentuminen palkanlaskennasta myös muihin henkilöstöasioihin ei oikein ole avautunut kaikille. HR mielletään edelleen vahvasti palkanlaskennaksi. Ympäristön ja lainsäädännön muutokset pakottavat myös HR-palveluja muuttamaan toimintaansa. Myös Boudreau ja Ramstad (2008, 42) suosittelevat laajentamaan rooleja. Haastateltavien mielestä HR-palvelujen pitäisikin siis näkyä enemmän yksiköille. Yhtenä ehdotuksena esitettiin HR-palvelujen omaa säännöllistä tiedotetta sekä henkilöstöasioiden saamista johtoryhmän asialistoille mm. raportteina. ARTTU2 -tutkimuksen mukaankin henkilöstöjohtamisen teemoja käsitellään harvoin johdon kokousagendoilla (Viitala ym. 2018, 100).

Myös palkkasihteerien yhtenäisiä toimintatapoja odotetaan. Kun alueen tai yksikön esimies vaihtuu, hän odottaa tietynlaista palvelua, mutta nyt on havaittavissa erilaista toimintaa eri palkkasihteereillä. Tämä kuvastaa hyvin sitä ajatusta, että HR on palkanlaskentaa. Palkkasihteerit eivät kuitenkaan voi vaikuttaa yksiköiden käytäntöihin. Sen sijaan HR-yksikön pitäisi kokonaisuutena näkyä ja ohjeistaa enemmän. Kun yksittäisen HR-ohjelman käyttöönottoja on tehty, sitä on arvostettu, että HR-ammattilainen jalkautuu yksikköön tai on heti avustamassa kun apua pyydetään ja tullaan myös yksikköön kertomaan asioista tai neuvomaan. Yhtenäisiä toimintatapoja henkilöstöasioissa toivotaan kaikille alueille, mutta myös tietoa siitä, kuka HR -yksikössä hoitaa eri asioita. Esimiehet toivat esille myös, että palvelusuhdeasioiden osaaminen, neuvonta ja koulutus pitää hoitaa keskitetysti HR-palvelujen yksiköstä.

HR-yksikön kehittämisen kannalta olisi tarvetta eri HR-osaajien yhteiselle keskustelulle. Näiden tilaisuuksien järjestäjäksi ehdotettiin palvelussuhdepäällikköä. Yhteisissä palaverissa voitaisiin keskustella esiin tulleista toimintayksiköiden tarpeista ja suunnitella infoja ja koulutuksia. Näissä keskusteluissa saataisiin esille myös yhteiset näkökulmat ja suunnat omalle toiminnalle. HR:n oma henkilökunta kokee olevansa osittain erillään oman yksikön asioista. Erityisesti tämä koskee koulutuksen, rekrytoinnin ja työhyvinvoinnin asiantuntijoita.

4.2 Tulevaisuuden muutosten ennakointia henkilöstöpalveluissa

HR-palvelujen digitalisaatio ja automatisaatio on ollut sairaanhoitopiirissä voimakasta viimeisen neljän vuoden aikana. HR-palvelut-yksikössä vaikutus työtehtäviin on ollut merkittävä. Laajoja kehittämisprojekteja automatisointiin ja sähköisten palvelujen kehittämiseen on ollut useita ja työtä pitäisi nyt suunnata palvelujen ylläpitämiseen tai toisenlaisiin tehtäväkokonaisuuksiin. Samalla osa entisistä työtehtävistä on kokonaan poistunut ja tilalle on tullut muuta työtä. Kansallisen tulorekisterin käyttöönotto vuoden 2019 alussa tuo muutoksia erityisesti palkkahallinnon tehtäväkenttään. Lisäksi tietosuojauudistus edellyttää tarkentamaan tietojärjestelmien käyttöoikeuksia.

Tämä opinnäytetyö koskee palvelussuhde- ja palkkapalvelujen kehittämistä, ei siis koko HR- palvelujen yksikköä. Megatrendeistä on valittu kehittämissuunnitelman pohjaksi kolme:

- vakaa työ murenee
- hyvinvointi korostuu
- teknologia integroituu arkeen

Nämä kolme tuntuivat olevan lähinnä sitä, miten työ henkilöstöpalveluissa tulee mahdollisesti muuttumaan lähivuosina. Jokaista megatrendiä on arvioitu PESTEN mukaan.

Vakaa työ murenee jolloin pitkät työurat katoavat, kun digitalisaatio korvaa ihmis-työtä. Tällöin tarvitaan uudelleen kouluttautumista ja uudenlaisen ammatin löytämistä. Uudet työpaikat ovatkin enemmän palveluammatteja. Poliittinen ohjaus on yhä suurempiin palveluyhtiöihin. Kuntien lisäksi myös mahdolliset tulevat maakunnat tarvitsevat HR-palvelua, ja pienet palvelutuottajat voivat yhdistyä suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Investoinnit suunnataan tekniikkaan, uudistuviin järjestelmiin ja myös robotit ovat lähitulevaisuutta. Substanssiosaaminen ei siis enää riitä, vaan työn tekemiseksi tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja asiakaspalvelutaitoja. Etätyön mahdollisuudet laajenevat tai työmatkat mahdollisesti pidentyvät jolloin koti tai työ-asunto lisäävät kustannuksia ja useammat työpaikan matkat tai pitkät työmatkat tehdään autoilla, jotka lisäävät päästöjä.

Hyvinvointi korostuu ja myös poliittinen ohjaus suuntaa hyvinvoinnin korostamiseen. Ministeriöillä on useita siihen liittyviä hankkeita, joista yksi on mm. perheystävällisen työpaikan kehittäminen. Tavoitteena on se, että hyvinvoiva henkilöstö tuottaa tehokkaampaa palvelua. Nopea ja jatkuva muutos kuitenkin ahdistaa, psyykkiset oireet lisääntyvät ja pitkät poissaolot rasittavat työyhteisöä. Toisaalta työn luonne muuttuu rutiinityöstä ratkaisujen tuottamiseen, jolloin työn mielekkyys taas lisääntyy. Suurten palveluyhtiöiden myötä etäjohtaminen mahdollisesti lisääntyy, jolloin työntekijöiden itseohjautuvuus korostuu.

Teknologia integroituu arkeen ja kun digitalisaatio lisääntyy, tietosuojaan on kiinnitettävä enemmän huomiota. Siihen tarvitaan myös lainsäädännön tuki. Työn-

tekijät tapaavat toisiaan ja asiakkaita entistä enemmän etäyhteyksillä ja sosiaalisessa mediassa, jolloin tiedotuskin on nopeaa ja yhteistyöverkostot laajoja. Laitteisto- ja ohjelmistokehitys voimakasta, uusia helppokäyttöisempiä sovelluksia tulee koko ajan. Laitteistot myös halpenevat kun tuotanto lisääntyy, jolloin useammilla on mahdollisuus käyttää digitaalisia palveluja. Laitteiden uusiokäyttöä pitäisi myös voida lisätä. Ohjelmistojen integrointi helpottuu koko ajan, joten kaikkea vanhaa ei tarvitse uudistaa tiedon tuottamiseksi.

HR-palvelut voidaan ostaa tai tuottaa itse. Toistaiseksi sairaanhoitopiirissä ei ole keskusteltu ulkoistamisesta, mutta se voi kuitenkin olla lähivuosina tapahtumassa. Monet sairaanhoitopiirit ovat ulkoistaneet palkkahallinnon. Viimeisimmät esimerkit ovat Vaasan, Keski-Suomen ja Pirkanmaan sairaanhoitopiireistä. Näiden työpaikkailmoittelusta on ollut havaittavissa, että kun palkkahallinto on ulkoistettu, sen jälkeen haetaan HR-osaajia, jotka ymmärtävät palkkaprosessin ja pitävät yhteyttä ulkoistettuun palkkahallintoon, mutta hallitsevat laajasti HR-asiat ja järjestelmät. Viitalan (2007, 263) mukaa strategisesti tärkeitä asioita ei tulisi ulkoistaa kuten työsuhdeasiat, suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Ulrich (1997, 97) kehottaa myös pohtimaan, onko HR-osaaminen osa organisaation ainutlaatuista osaamista, jolla erotutaan muista.

HR-palveluissa on syytä ennakoida myös mahdollinen Soteuudistus ja 8* -sairaalahanke. Sote-uudistus yhdistäisi kymmenien maakunnan organisaatioiden henkilöstöpalvelut, 8* -sairaalahanketta on kuvattu kolmen sairaanhoitopiirin yhteistyönä, mutta myös suursairaala -nimi on vilahtanut lehdistötiedotteissa. Ulrich ja Dulebohn (2015) ovat esittäneet, että tulevaisuuden HR tarvitsee työhön lähestymistavan, jossa ulkoinen ympäristö ja sidosryhmät vaikuttavat siihen, mitä HR tekee organisaation sisällä.

Heikkona signaalina voidaan nähdä henkilöstöhallinnon perusideologian mahdollinen muuttuminen. Nykyään korostetaan tasapuolisuutta, ihmiskeskeisyyttä, viihtymistä ja motivointia. Suuntaus kuitenkin voikin olla siihen, että henkilökohtaisen palkitsemisen rooli korostuu ja motivointi perustuu henkilökohtaisiin tuloksiin, jolloin palkkaerot näkyvät keskiverto- ja huipputyöntekijöiden välillä. (Jauhiainen 2019, 10–11.) Tämä tarkoittaisi sairaanhoitopiirin HR-palvelujen nykyisten resurs-

sien riittävyttä osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin alueella, mutta vajausta rekrytoinnin ja palkitsemisen alueilla. Myös ARTTU-2-tutkimuksessa on todettu osaamisen kehittämisen palvelut ja työhyvinvoinnin palvelut olevan kuntakentässä hyvällä tasolla, mutta suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen tarvitaan kehittämistä. (Viitala ym. 2018, 99).

4.3 Palvelujen tuottamisessa tarvittava osaamisen ennakointi

Ulrich (1997, 216) on listannut neljä henkilöstöosaamisen pääluokkaa, jotka ovat liiketoiminnan tuntemus, henkilöstötyön tekeminen, muutosjohtaminen ja henkilökohtainen uskottavuus. Näistä uskottavuus koostuu mm. tarkkuudesta henkilöstötyössä, johdonmukaisuudesta, sopivasta kyseenalaistamisesta ja luottamuksellisuudesta (Ulrich, s. 254). Viitalan (2007, 253–254) mukaan hyviä valmiuksia ovat aikaansaamisen halu ja kyky, toimintojen tehokkuuden seurantaan ja kehittämiseen liittyvä osaaminen ja henkilöstöasioiden lainsäädännön tuntemus. Myös Österberg (2009, 19–21) korostaa lainsäädännön, sopimusten ja määräysten tuntemusta sekä lisäksi hankintojen ja viestinnän osaamista.

Ilmarisen ja Koskelan (2015, 13–16) mukaan digitalisaatio pakottaa uudistamaan toimintatapoja ja osaamista ja toimimaan nopeammin ja tehokkaammin sekä palvelemaan paremmin. Vauhti on kiihtyvää ja kyky uudistua on menestyksen edellytys. Heidän mielestään (s. 232–239) johtajan pitää haastaa alaisiaan niin, että he pystyvät ymmärtämään asioita laaja-alaisesti. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos listasi vuonna 2014 laajasti uutisoidun listan ammateista, jotka tulevat arvion mukaan häviämään tai muuttumaan seuraavan 10–20 vuoden aikana. Arvion mukaan palkanlaskijan toimenkuva muuttuu tai häviää kokonaan. Aikaisemmin palkkasihteerin tehtävänä oli tallentaa ohjelmistoihin loma-aikoja, poissaoloja ja palkka- tai työsuhdemuutoksia. Palkanlaskennan rutiininomaisia tallennustehtäviä ei enää juurikaan tarvitse tehdä. Sähköisten lomakkeiden kehittämisen myötä kaikki tallennustehtävät häviävät, mutta sen sijaan palkkasihteereillä olevaa palkanlaskennan, työaikalainsäädännön ja työehtosopimusten tuntemusta tarvitaan jatkossakin. Palkkasihteerin rooli onkin muuttumassa entistä enemmän asiantuntijan rooliin, neuvontaan ja ohjelmistojen ylläpitämiseen.

Marttisen (2018, 81–91) mukaan vaikeimmin automatisoitavia tehtäviä ovat ne, jotka vaativat joustavuutta, harkintaa ja maalaisjärkeä. Jos työtä ei voi automatisoida kokonaan, työn sisältö muuttuu ja sen haastavuus lisääntyy. Cappelli ja Tavis (2018) toteavat, että toiminnot vanhentuvat nopeasti ja samalla asiantuntemus vanhentuu, kun samaan aikaan muodostuu koko ajan uusia tehtäviä joihin tarvitaan uudenlaisia taitoja. He korostavat asiantuntemusta tietotekniikan antamasta tuesta ja uusien sovellusten suorituskyvystä. Nordic HR Survey -kyselyssä (2017, 4) on arvioitu, että HR-prosesseista edelleen automatisoidaan yli 10 % viidessä vuodessa ja analytiikan merkitys kasvaa. Van den Heuvel ja Bondarouk (2017) arvioivat, että vuoteen 2025 mennessä HR-analytiikka on vakiintunut osa liiketoimintaa.

Megatrendeihin ja Peste-analyysiin sekä muihin tulevaisuuden arvioihin peilaten seuraavat asiat vaikuttavat osaamisen vaatimuksiin henkilöstöpalveluissa tulevien lähivuosien aikana. Rutiinityön tekee jatkossa useammin robotti, joten tarvitaan yhteistyötä robotin kanssa. Työntekijä hoitaakin sitten aiemmin esiintymättömän tai uutta ratkaisua vaativan asian, johon robotti ei kykene. Tämä kehitys näkyy jo nyt henkilöstöpalveluissa sähköisten palvelujen käyttöönottojen myötä. Työ edellyttää laajempaa osaamista palvelussuhdeasioiden kokonaisuudesta. Tietojärjestelmäsovellusten osaamisen pitää syventyä, että mahdollisuudet hyödyntää järjestelmiä kehittyvät jatkossa. Myös datan analysointitaidot tai analytiikkaohjelman käyttötaidot ovat uudenlaista tarvittavaa osaamista. Nuorilla mobiililaitteet ja sosiaalinen media ovat arkipäivää, vanhemmilla on erinomainen substanssiosaaminen. Tiedon jakaminen edellyttää yhteistyötä osaamisen lisäämiseksi. Myös rekrytointivaiheessa pitää ottaa jo huomioon tulevaisuuden osaamisen tarpeet. Pitkät työurat palkanlaskennan parissa eivät enää jatkossa olekaan varmoja, vaan osaamista pitää kehittää laajemmin henkilöstöasioiden ja järjestelmien hyödyntämisen suuntaan.

Juuti (2015, 64–72) pitää tärkeänä sitä, että jokaisen henkilön tehtäviin kuuluisi asiakaspalvelua, jolloin asiakkaiden tarpeet ja osaaminen määrittää asiakaspalvelun laatua. Hän kuvaa asiakaskeskeisyyttä palvelualttiudeksi ja haluksi ratkoa asiakkaiden ongelmia. HR-palveluissa siis pitää huomioida, että yhteistyön tekeminen muiden yksiköiden ja verkostojen kanssa korostuu, tarvitaan vuorovaikutustaitoja, asiakaspalvelutaitoja ja asiakaskontakteista oppimista. Jokaisen vastuu omasta

työhyvinvoinnista lisääntyy ja siihen vaikuttaa hyvin paljon tyytyväinen asiakas. Kun asiakas on tyytyväinen, myös työntekijä on tyytyväinen.

Tärkeimmäksi osaamisen alueeksi kohoaa ymmärrys HR-kokonaisuudesta, uusimmista HR-käytännöistä ja teknologian hyödyntämisestä sekä oman osaamisen kehittämisestä näissä asioissa (Ulrich ym. 2013; Lo, Macky & Pio 2015). Omaa kiinnostusta uuden oppimiseen ja kouluttautumiseen tarvitaan. Tähän tarvitaan itseohjautuvuutta ja ajanhallintataitoja. Lisäksi tulee miettiä, mitä etätyömahdollisuuksia on jatkossa tai missä työ mahdollisesti tehdään ja minkälaisia sijaisuustarpeita tästä seuraa.

Osaamispääoman nykytilan kuvauksen perusteella osaamisen kehittämisessä pitää ottaa huomioon eläköityminen, pitkät poissaolot ja niihin liittyen tarvittavien työjärjestelyjen tai rekrytointien tekeminen. Vaihtuvuutta tulee seuraavien vuosien aikana olemaan paljon. Rekrytoinnissa pitää huomioida uuden osaamisen tarve, innostus ja kiinnostus oppimiseen ja kehittämiseen. Samalla pitää ottaa huomioon myös sen ajan tarve, jolloin uudet henkilöt oppivat substanssialueen perustiedot. Perehdytykseen pitää panostaa, samoin yhteisten toimintamallien luomiseen ja keskusteluun työstä. Kehitystä on suunnattava järjestelmien ja työsuhteasioiden osaamiseen, lisäksi pitää olla esiintymistaitoa ja vuorovaikutustaitoa. Laajempi osaaminen todennäköisesti varmistaa myös työpaikan jos sote-uudistus tai muu organisaatioiden yhdistäminen toteutuu.

4.4 Suunnitelma tuotettavista palveluista

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että henkilöstön osaaminen ja määrä on riittävä, hyvinvoiva ja sitoutunut. Työelämän suhteiden hoitamisessa tarvitaan työehtosopimusten hallintaa, yhteistoimintaa ja paikallista sopimista. (Viitala 2007, 20.) Henkilöstö- ja palkkapalveluiden asiat kuuluvat Ulrichin (1997, 24–25) nelikentän mukaan strategisen kumppanin ja henkilöstöhallinnon asiantuntijan rooleihin enemmän kuin muutosagentin ja henkilöstön kehittäjän rooleihin, joten tämän HR-alueen kehittämisessä keskitytään niihin rooleihin. Vakiintuneiden roolien lisäksi pitäisi laajentaa rooleja, eikä jättää mitään pois, kun perinteinen valvontaroolikin tuottaa lisäarvoa varmistamalla tärkeiden sääntöjen noudattamisen

(Boudreau & Ramstad 2008, 42). Laineen (2018) mukaan Suomessa arvostetaan HR-ammattilaisia nimenomaan hallinnollisessa roolissa.

HR-palvelujen vastuualueet, joista kehittämistyö kohdistuu alueisiin 4–6:

1. Henkilöstön kehittämisen palvelut
2. Työhyvinvointipalvelut
3. Rekrytointipalvelut ja sijaisvälitys
4. Palvelupiste, henkilökortit, avaimet, soluasunnot ym.
5. Palkkapalvelut
6. Palvelussuhdepalvelut, HR-neuvonta, HR-järjestelmäpalvelut, raportointi

Sairaanhoitopiirin hallinnon palvelujen keskeisenä tavoitteena on ollut ja on edelleen digitalisaation edistäminen toimintaprosessien uudistamisessa ja tietojohdamisen tehokkaammassa mahdollistamisessa. Tavoitteeksi on asetettu myös esimiestoiminnan tukeminen luomalla uusia toimintamalleja sekä henkilöstöhallinnollisten prosessien tehostaminen. (Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Yhtymähallituksen pöytäkirja 28.10.2018.) Nordic HR Survey -kyselyssä (2017, 4) on arvioitu, että jatkossa edelleen yli 10 % HR-prosesseista automatisoidaan viidessä vuodessa.

Digitalisaatio korvaa ihmistyötä, joten henkilökunnalta edellytetään uudelleen kouluttautumista toisenlaisiin tehtäviin. Substanssiosaaminen ei riitä, vaan työn tekemiseksi tarvitaan vuorovaikutustaitoja ja asiakaspalvelutaitoja. Työn luonne muuttuu ratkaisujen tuottamiseen, jolloin työntekijöiden itseohjautuvuus korostuu. Cappelli ja Tavis (2018) toteavat, että asiantuntemus vanhentuu, joten HR-toiminto vaatii myös aivan uusia taitoja, kuten tuntemusta tietotekniikan antamasta tuesta ja uusien sovellusten suorituskyvystä. Viitalan (2007, 253–254) mukaan hyviä valmiuksia ovat aikaansaamisen halu ja kyky sekä toimintojen kehittämiseen liittyvä osaaminen. Henkilöstöammattilaisten uskottavuus koostuu tarkkuudesta henkilöstötyössä, sopivasta kyseenalaistamisesta ja olemalla ehdottoman luottamuksellisia henkilöstöasioissa (Ulrich 1997, 253–254). Henkilöstöammattilaiset voivat osoittaa olevansa asiantuntijoita, kun he hallitsevat henkilöstöjohtamisen teorian ja

pitävät itsensä ajan tasalla henkilöstöjohtamisen innovaatioista (Ulrich s. 235). Tärkeimmäksi osaamisen alueeksi kohoakin ymmärrys HR-kokonaisuudesta, uusimmista HR-käytännöistä ja teknologian hyödyntämisestä sekä asiakaskeskeisyys ja oman osaamisen kehittäminen näissä asioissa (Ulrich ym. 2013; Lo, Macky & Pio 2015, Juuti 2015).

4.4.1 Palvelupiste

HR-palvelujen tehtävä on pitää huolta puitteista, niin että esimiehet kykenevät johtamaan ja kehittämään toimintaa. Pitää siis miettiä, mitä lisäarvoa HR-työ tuottaa organisaatiolle, jolloin opitaan tuottamaan arvoa asiakkaille, eikä HR-yksikölle itselleen (Ulrich 1997, 96). Asiakaskeskeisyyttä kuvaillaan palvelualttiudeksi ja haluksi ratkoa asiakkaiden ongelmia sekä oppimista asiakaskontakteista (Juuti 2015, 72). Uen ym. (2012) toteavat, että HR:n arvoa voidaan lisätä parantamalla palvelun laatua vastaamalla sisäisten asiakkaiden tarpeisiin. Moisalo (2011, 468–469) kehottaa miettimään uuden palvelun kehittämistä sisäisille asiakkaille, palvelukonseptin uudistamista, palvelujen yhdistämistä ja nopeuttamista.

Henkilöstöpalvelupisteen tehtäviin kuuluu henkilökorttien, varmennekorttien ja erilaisten avainten laadinta, luovutus tai tilaus henkilökunnalle. Kortteihin määritellään kulkuoikeudet ja varmennekorteilla voi kirjautua tietojärjestelmiin tai tehdä sähköisiä allekirjoituksia. Asuntoja vuokrataan lähinnä lyhytaikaisiin tarpeisiin. Henkilökorttipisteen koetaankin olevan osa rekrytointipalvelua palvelussuhteen alkaessa. Palvelupisteeltä toivotaan joustavuutta sekä helppoa ja nopeaa työvälineiden saatavuutta. Lisäksi on toivottu, että palvelun saisi yhdellä kertaa samasta paikasta. Palvelupisteen kehittäminen kohdentuukin siis pääasiassa asiakaspalvelun kehittämiseen ja palvelujen nopeuttamiseen.

Taulukko 3. Palvelupisteen palvelun kehittäminen.

Tehtävä: palvelupiste (henkilökortit, varmennekortit, avaimet, asunnot)	
Vastuu	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön palvelu • korttien laadinta tai tilaus • avainten luovutus • asuntojen vuokraus
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • asiakaspalvelu • tehtävään liittyvien tietojärjestelmien ja muiden teknisten laitteiden käyttö • tietosuojaosaaminen
Palvelun kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • robotiikan ja automatiikan hyödyntäminen tietojen siirtymisessä, jolloin asiakaspalvelulle jää enemmän aikaa • joustavuus palvelussa, yhden palvelupisteen kehittäminen, kiertävä työtehtävä • sähköinen lista, josta esimies voi valita tarvitsemansa välineet tai muut palvelut työntekijälle

Henkilöstöpalveluissa pitää huomioida, että yhteistyön tekeminen muiden yksiköiden ja verkostojen kanssa korostuu, jolloin tarvitaan vuorovaikutustaitoja, asiakaspalvelutaitoja, asiakaskontakteista oppimista ja toimeen tulemistä erilaisten ihmisten kanssa. Jokaisen vastuu omasta työhyvinvoinnista lisääntyy ja siihen vaikuttaa hyvin paljon tyytyväinen asiakas. Kun asiakas on tyytyväinen, myös työntekijän tyytyväisyys lisääntyy. Näistä syistä kehittämisessä on huomioitu robotiikan ja automatiikan hyödyntäminen erilaisten tietojen siirroissa, jolloin työntekijöillä jää enemmän aikaa asiakaspalvelulle. Palvelun parantamiseen voidaan vaikuttaa yhden palvelupisteen kehittämisellä, jolloin asiakkaita ei ohjata huoneesta toiseen, vaan asiakas saa kaiken tarvitsemansa palvelun samalla kertaa. Osaaminen tässä työssä kehittyy, kun tehtävä kiertää palvelupisteen henkilöiden kesken. Yhden palvelupisteen perustaminen edellyttää siihen sopivaa tilaa, ja haasteellista voi olla löytää tarpeeseen sopivaa tilaa.

Sähköinen lista tarvittavista välineistä nopeuttaa palvelun valmistelua ja toteuttamista. Kyseistä listaa suunniteltiin ideariihessä sellaiseksi, että siinä olisi huomioituna kaikki työntekijän tarvitsemat tarvikkeet ja oikeudet ja siitä lähtisi sähköisesti

tieto kaikille, jotka niitä valmistelevat. Vain osa sähköisestä listasta koskisi siten palvelupisteeltä saatavia palveluja.

4.4.2 Palkkapalvelut

Palkanlaskennan päätehtäviä ovat palkka-aineiston valmistelu laskentaan, palkanmaksu, palkansaajien ja esimiesten palvelu palkka-asioissa, palkkatilastointi sekä palkka-aineiston arkistointi. Kauhanen (2012, 191–193) toteaa, että palkkahallinnon organisointiin vaikuttaa myös ulkoiset sidosryhmät, joita ovat mm. Kela, tapaturmavakuutusyhtiöt, ulosottotoimi, eläkeyhtiöt, ammattijärjestöt, työvoimaviranomaiset, verohallinto ja pankit. Monet palkanlaskentaan vaikuttavat lait ja määräykset muuttuvat usein, joten palkanlaskijoilta vaaditaan ammattitaitoa tiedon seuraamiseen. Kauhanen (s. 194) huomauttaa, että palkanlaskennan tulee olla ehdottomasti oikea-aikaista ja sen oikeellisuus on varmistettava. Sitä edellyttävät palkansaajan lisäksi myös viranomaiset ja muut sidosryhmät. Riittävä määrä tarkistuksia on siten tehtävä. Palkanmaksun oikeellisuus vaikuttaa myös uskottavuuteen ja työnantajakuvaan. Uskottavuus koostuu mm. tarkkuudesta henkilöstötyössä, johdonmukaisuudesta, sopivasta kyseenalaistamisesta ja luottamuksellisuudesta (Ulrich 1997, 254).

Opinnäytetyön toimeksiantajan mukaan palkanlaskennan toimivuus ja varmuus pitää olla hyvä. Lakisääteiset tehtävät pitää olla erityisen varmoja, toissijaisena voidaan keskittyä muihin henkilökuntaa ja esimiehiä palveleviin tehtäviin. Jokaisen palkkasihteerin ja ohjelmiston pääkäyttäjän pitää hallita virka- ja työehtosopimukset. Palkanmaksuprosessin kokonaisuuden hallinta on oleellista osaamista ja palkanmaksun oikeellisuuden varmistaminen on oltava selkeä vastuutehtävä. Palkanmaksussa tulee välillä esille suuriakin virheitä. Esimiehet odottavat palkkasihtereiltä myös yhtenäisiä toimintatapoja.

Jos työtehtäviä muutetaan, niihin ei saisi sisältyä vanhoja muuttumattomia tehtäviä, koska silloin työrooli koetaan ristiriitaiseksi (Lawler & Mohrman, 2003). Koska palkanlaskennan valmistelutyö on vähentynyt ja muuttunut rooliltaan enemmän tarkastustyöksi, neuvonnaksi ja järjestelmien ylläpitämiseksi, on siis syytä pääsääntöisesti erottaa työtehtävissä palkanlaskentaan liittyvä työ, neuvontatyö ja

järjestelmien ylläpitotyö, että työntekijät eivät koe tasapainottelevansa eri tehtävien välillä.

Taulukko 4. Palkkapalvelujen kehittäminen.

Tehtävä: palkanlaskenta, palkanmaksu, palkkakirjanpito	
Vastuu	<ul style="list-style-type: none"> • palkanmaksun valmistelu • palkanlaskenta-ajot • palkanmaksu • tilitykset • tiedonsiirrot
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • palkanlaskennan osaaminen • kirjanpidon perustiedot • virka- ja työehtosopimusten noudattaminen • neuvontataidot • tiedonhankinta • tarkkuus • luottamuksellisuus • tietosuojaosaaaminen
Palvelun kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • valvontaroolin vahvistaminen kehittämällä erilaisia tarkistuslistoja palkanmaksun oikeellisuuden varmistamiseksi • osaamisen kehittäminen palkanlaskennan kokonaisuudesta sekä virka- ja työehtosopimuksista • robotiikan ja automatiikan hyödyntäminen edelleen, jolloin osaamista voidaan siirtää asiakkaiden ongelmien ratkaisuun

Palkanlaskentaprosessilla on merkittävä rajapinta useaan taloushallinnon prosessiin kuten pääkirjanpitoon, raportointiin ja maksuliikenteeseen (Lahti & Salminen 2014, 135). Tästä syystä palkkasihteerin on hallittava kirjanpidon perusteet. Lahti ja Salminen (s. 138–139) toteavat, että palkanlaskentaprosessin haastavin ja tehokkuuden kannalta merkittävin vaihe on palkka-aineiston kerääminen ja tallentaminen työntekijöiden tapahtumista. Tarvittavat korjaukset olisi tehokkainta hoitaa tässä vaiheessa, jonka jälkeen aineiston tulkinta tapahtuu automatisoidussa ympäristössä palkanlaskentaohjelmistossa, työajanhallintaohjelmistossa tai erillisessä siirto-ohjelmistossa. Palkanlaskenta on tehokas ja automaattinen toimenpide, ajo

tai suoritus palkkaohjelmistossa. Tarvittavat tarkistusrutiinit ja mahdolliset poikkeustilanteiden käsittelyt pitäisi pystyä tekemään ilman paperitulosteiden ottamista. Laskennan jälkeen tehdään tiedon siirrot mm. palkansaajalle, viranomaisille, kirjanpitoon, pankkiin, HR-järjestelmiin, sähköiseen arkistoon ja raportointiohjelmiin.

Palkkasihteerien pitää hallita tämä kokonaisuus ja parhaiten se onnistuu, kun jokainen hoitaa vuorollaan tarvittavat ajot ja tarkistukset. Tämä lisää palkkasihteerien osaamista ja vahvistaa valvontaroolia, kun työn hoitaa usein eri henkilö. Palkkasihteerien osaamisen lisääntyminen varmistaa myös palkanmaksun oikeellisuutta. Erilaisten tehtäväalueiden kierrättäminen muutaman vuoden välein helpottaa myös yhtenäisten toimintatapojen toteuttamista. Erilaiset tarkistuslistat on osattava tarkastella suoraan järjestelmässä ilman turhaa tulostusta ja tarvittaessa siirtää tietoja Wordiin tai Exceliin tarkistamisen helpottamiseksi. Tietojärjestelmäsovellusten osaamisen pitää syventyä, että mahdollisuudet hyödyntää järjestelmiä kehittyvät jatkossa. Pitkät työurat palkanlaskennan parissa eivät enää jatkossa ole varmoja, joten osaamista pitää kehittää laajemmin.

Österberg (2009, 19–21) korostaa lainsäädännön, sopimusten ja määräysten tuntemusta. Omaa kiinnostusta uuden oppimiseen ja kouluttautumiseen tarvitaan. Palkkasihteeriltä myös edellytetään itseohjautuvuutta tiedonhankinnassa sekä vastuun ottamista kaikista palkanlaskennan alueista poissaolo- ja kiiretilanteissa. palvelun kehittäminen siis vaatii palkkasihteerien omaa panostusta palvelujen kehittämiseen ja oman osaamisen lisäämiseen. Tehtäväalueen rajaaminen palkanlaskentaan kuitenkin selkeyttää tehtäväkenttää ja helpottaa keskittymistä palvelun oikeellisuuteen ja luotettavuuteen.

4.4.3 HR-järjestelmien ja palvelussuhdeasioiden neuvonta

Strategisen henkilöstöjohtamisen rooli on todettu useissa tutkimuksissa tärkeäksi yrityksen onnistumiselle. Viitala ym. (2018) pitävät HR-funktion palveluroolin vahvistamista tärkeänä. Myös työtehtävien jakaumaa pitäisi muuttaa niin, että työaikaa käytetään enemmän henkilöstöön ja järjestelmiin liittyvään suunnittelu- ja kehitystyöhön sekä datan analysointiin (Lawler & Mohrman, 2003). Digitalisaatio

pakottaa uudistamaan osaamista sekä toimimaan tehokkaammin ja palvelemaan paremmin (Ilmarinen & Koskela 2015, 13–16).

Moisalon (2011, 144–145) mukaan HR-asiantuntijat ovat yleisemmin yhteydessä organisaation esimiesten kanssa. Kyselyjä tulee jatkuvasti erilaisista poikkeuskäytännöistä, ja esimiehet haluavat yleensä saada vastaukset ja päätökset omiin kysymyksiinsä mahdollisimman nopeasti ja selkokielellisesti. Moisalon (s. 145) mielestä viestinnän pitää olla harkittua ja tarkistettua. HR:n tehtävä on myös perehdyttää uudet esimiehet työkulttuurin tavoista, joita talossa noudatetaan. Esimiehet toivovat yleensä erityisesti HR:n omatoimista vapaamuotoista yhteydenottoa tai tilaisuuksia.

Ulrich ym. (2013) ovat sitä mieltä, että HR-ammattilaisten tulisi ymmärtää liiketoimintaa, jolloin he voivat rakentaa luotettavuuttaan ja uskottavuuttaan. HR-osaajan on ehdottomasti tiedettävä uusimmat näkemykset HR-käytännöistä sekä oltava sitoutunut rakentamaan HR-toimintoja ja omaa osaamistaan. Samalla hänen on edistettävä teknologian hyödyntämistä työsuhteasioissa ja palkkahallinnossa sekä muissa hallinnollisissa palveluissa.

Palvelussuhdeasioiden ja järjestelmien neuvontaan on olemassa kaksi sähköisten toimintojen tukipalvelua esimiehille ja henkilökunnalle. Toinen liittyy työaika-asioihin, työvuorosuunnitteluun, päivystysten suunnitteluun ja laskentaan. Toinen taas keskittyy työsopimusten laadintaan, poissaolojen ja vuosilomien hakemiseen, matkahallintaan ja yleisiin henkilöstöasioihin. Kummassakin palvelussa toimii palvelurinki, jotka vastaavat puheluihin ja sähköpostilla tulleisiin kysymyksiin. Palvelurinkejä on selkiytettävä ja vähennettävä palveluun osallistuvien määrää. Sopiva määrä on 3–4 henkilöä. Tehtävien keskittäminen muutamalle henkilölle lisää osaamista ja kehittää vastuunottoa. Lisäksi yhden heistä on oltava kokonaisvastuussa palvelun tuottamisesta. Tämä työtehtävä sopii luontevasti HR-asiantuntijalle.

Taulukko 5. HR-neuvonnan palvelujen kehittäminen.

Tehtävä: HR -neuvontarinki (2 rinkiä, 3–4 HR -henkilöä)	
Vastuu	<ul style="list-style-type: none"> sähköisten palvelujen neuvonta: työaika-asiat, muut palvelussuhdeasiat, matkanhallinta
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> virka- ja työehtosopimusten noudattaminen, neuvontataidot, tiedonhankinta, tarkkuus, luottamuksellisuus tietosuojaosaaaminen tietojärjestelmien hyödyntäminen esiintymis- ja vuorovaikutustaidot
Palvelun kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> palkanmaksuun tulevan tiedon oikeellisuuden varmistaminen infoja ja koulutusta lisäämällä järjestelmien hyödyntäminen koulutusta lisäämällä, ohjeilla ja aktiivisella jalkautumisella yksiköiden tueksi tarkistukset tiedon oikeellisuuden varmistamiseksi

Yhtenäisiä toimintatapoja henkilöstöasioissa toivottiin kaikille alueille. Tarpeellista olisi myös tietää, kuka HR -yksikössä hoitaa eri asioita. Palvelussuhdeasioiden osaaminen, neuvonta ja koulutus pitää hoitaa keskitetysti HR-palvelujen yksiköstä. Viitala ym. (2018, 101) toteavat, että henkilöstökäytänteet ja niiden soveltaminen vaihtelevat paljon eri yksiköiden ja jopa eri esimiesten välillä. Henkilöstökäytäntöjen toteutuksen yhdenmukaistamiseen tarvitaan paljon määrätietoista koulutusta yhteisiin toimintatapoihin, kädestä pitäen ohjausta ja hyviä työkaluja. HR:n työn suurin operatiivinen vastuu onkin nykyään tuen ja sparrauksen antaminen erityisesti organisaation esimiehille (Moisalo 2011, 462).

Esimiehille, hallinnon sihteereille ja työntekijöille kaivataan opastusta henkilöstöasioista ja ohjelmista. HR-järjestelmien osalta toivotaan koulutuksia ja lisäinfoja, sekä raportoinnin kehittämistä joko palveluna, koulutuksena tai analytiikan kehittämisenä. HR-asiantuntija voi jalkautua yksiköihin oman työnkuvan mukaisesti sekä järjestää jatkokoulutuksia HR-ohjelmien optimaalisesta hyödyntämisestä. Jalkautuminen lisää myös HR-asiantuntijan omaa ymmärrystä ydintoiminnasta. Lisää infoja ja koulutusta tarvitaan kaikista HR-asioista, koska asiat ja ohjeet muuttuvat

melko usein. Kun neuvonta hoidetaan hyvin ja ohjataan asioissa etukäteen, varmistetaan palkanmaksuun tulevan tiedon oikeellisuutta jo tässä vaiheessa. Lisäksi on hyvä tehdä myös säännöllisesti tarkistuksia ja seuranta siirtyvälle tiedolle.

4.4.4 HR-järjestelmien koulutus, ylläpito ja kehittäminen

Kauhasen (2012, 38–41) mukaan organisaation on kyettävä hoitamaan kaikki keskeiset henkilöstöjohtamisen tietotarpeet tietojärjestelmillä. Nykyään johto odottaa yhä enemmän menneen ajan raportoinnin lisäksi myös ennusteita. Ilmarinen ja Koskela (2015, 13–16) toteavat, että digitalisaation vauhti on kiihtyvä ja kyky uudistua on menestyksen kannalta ratkaisevaa. Marttinen (2018, 81) toteaa, että automatisoinnin jälkeen jää vielä tehtäviä, jotka vaativat joustavuutta, harkintaa ja maalaisjärkeä mutta työn sisältö muuttuu ja sen haastavuus lisääntyy. Tämä asettaa työntekijöille uusia osaamisvaatimuksia, jotta uusien järjestelmien ja digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia osataan hyödyntää tehokkaasti. Parametroinnilta ja ohjaustiedoilta vaaditaan paljon, sillä virhetilanteet monistuvat massoina ja virheiden korjaus voikin olla työläs operaatio (Lahti & Salminen 2014, 33).

Moisalo (2011, 248) mainitsee, että HR:n sähköistymiseen tulee ulkopuolisia vaatimuksia koko ajan lisää esimerkiksi pankkiyhteyksistä, verottajalta, eläkeyhtiöistä, vakuutusyhtiöiltä, Kelalta, työnantaja- ja työntekijäjärjestöistä ja ulosotosta. Tämä asettaa HR-asiantuntijalle haasteita kokonaisuuden hallintaan. Moisalo (s. 266) korostaa, että HR-asiantuntijalla tulee olla syvällisempi tietämys HR-tietojärjestelmistä, mutta se ei edellytä syvällistä tietotekniikan hallintaa.

Tietojärjestelmien ylläpitämiseen tarvitaan paljon enemmän aikaa kuin ennen, koska ohjelmien osa-alueita tulee enemmän, vaikka varsinainen käyttöalusta on yhteinen. Niiden ylläpitäminen edellyttää laajaa osaamista HR-kokonaisuudesta, järjestelmien toiminnasta ja työlainsäädännöstä. Tehtäviin pitää löytää ammattitaitoiset ja järjestelmistä kiinnostuneet henkilöt, jotka vastaavat myös kouluttamisesta. Vastuu järjestelmistä pitää olla yhdellä henkilöllä, että prosessien kehittäminen, palkanmaksuun tulevan tiedon varmistaminen ja järjestelmien koulutus voidaan organisoida yhtenäisesti. Vastuuhenkilöllä pitää olla varahenkilöt eri järjestelmien osalta.

Taulukko 6. HR- järjestelmien palvelujen kehittäminen.

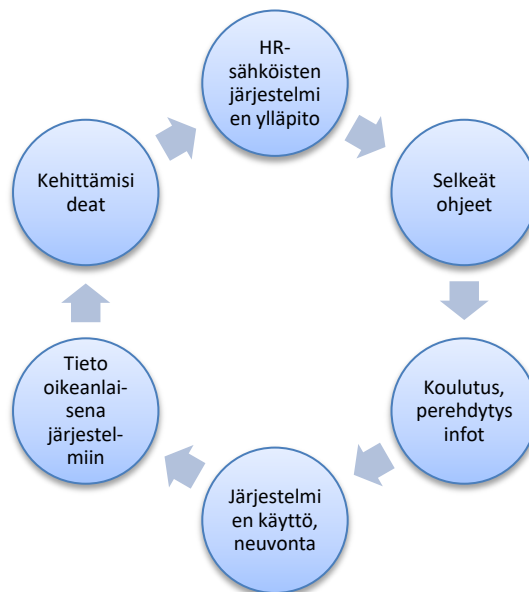
Tehtävä: HR-neuvonta ja koulutus, HR-järjestelmät, raportointi	
Vastuu	<ul style="list-style-type: none"> • järjestelmien ylläpito • ohjeet • neuvonta, koulutus • neuvontarinkien ohjaus • raportointi
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • virka- ja työehtosopimusten noudattaminen, neuvontataidot, tiedonhankinta, tarkkuus, luottamuksellisuus, tietosuoja • tietojärjestelmien kehittäminen ja hyödyntäminen • esiintymis- ja vuorovaikutustaidot • kyseenalaistaminen ja motivaatio toiminnan kehittämiseen • oman osaamisen ylläpito HR-kokonaisuudesta
Palvelun kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • palkanmaksuun tulevan tiedon oikeellisuuden varmistaminen infoja ja koulutusta lisäämällä • järjestelmien hyödyntäminen koulutusta lisäämällä, ohjeilla ja aktiivisella jalkautumisella yksiköiden tuoksi • raportoinnin kehittäminen kouluttamalla, analytiikan kehittämiseen osallistuminen sekä datan oikeellisuuden varmistaminen prosesseja kehittämällä • palvelussuhdeasioiden tiedotuksen parantaminen mm. nettisivujen ja oppaiden kehittämisellä

Raportointiohjelma toimii hyvin, mutta sen käyttöön halutaan koulutusta. Esimiehille ja johdolle olisi tärkeää saada myös analysoitua dataa. HR-tietojen lisäksi olisi hyvä kerätä tietoja analytiikkaa varten myös muista organisaation tiedoista, joten yhteistyö muiden yksiköiden kanssa on oleellista. Moisanon (2011, 254) mielestä HR-raportoinnin kehittämisessä on paljon mahdollisuuksia. HR-asiantuntijalla on vastuu siitä, että päätöksen tueksi on olemassa kaikki tieto, jonka päättäjän on tiedettävä. Tietotekninen osaaminen raportoinnista ei riitä, vaan tarvitaan myös HR-osaamista. Rautjärven (2018) mukaan avainasemassa datan tulkinnassa ovat organisaation työntekijät, joilla on tietämys toimintakentästä, järjestelmistä ja niissä olevasta datasta. Jos data on huonoa, tulee huomio ensin kiinnittää analytiikan

ulkopuolelle niiden prosessien ja järjestelmien muokkaamiseen, jotka tuottavat dataa.

HR:ltä odotetaan myös viestintää ja markkinointia. Internetsivujen sekä ohjeiden ja oppaiden uudistaminen ja kehittäminen henkilöstöasioista on tarpeellista. Eri HR-alueiden asiat ja ohjeet pitää löytyä helposti samasta paikasta. Tällä hetkellä HR-palvelujen omilla kotisivuilla kerrotaan lähinnä siitä, mitä HR-palvelujen yksikössä tehdään, mutta enemmän pitää miettiä asiaa asiakkaiden kannalta eli mitä annettavaa meillä on heille. Myös Österberg (2009, 180) kehottaa parantamaan palvelua kehittämällä HR-viestintää ja selkiyttämään Intrassa olevaa henkilöstötietoa. HR-asiantuntijan tulee toimia vastuullisena tiedon ylläpitäjänä henkilöstöllisten osa-alueiden osalta. Yhteistyössä esimiesten kanssa voi rakentaa heille omat sivut, jotka tarjoavat tukea ja tietoa henkilöstötyöhön.

Työaika-asioihin liittyvän tukipalvelun osalta järjestelmän omistajuus oli epäselvää, joten siihen esitettiin johtoryhmälle omistajaksi HR-palveluja. Tällöin työn organisointi ja vastuu selkiytyvät. Sähköisten palvelujen neuvonta sekä järjestelmien ylläpitäminen ja kehittäminen ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa, joten näitä kokonaisuuksia kehitetään yhdessä. Kehittämistyötä on tehty näiden kokonaisuuksien tekijöiden kanssa yhteistyössä idearivissä ja palavereissa. Alla on esitetty tavoitetilä palveluille, joka tulee olemaan jatkuvaa kehittämistyötä.



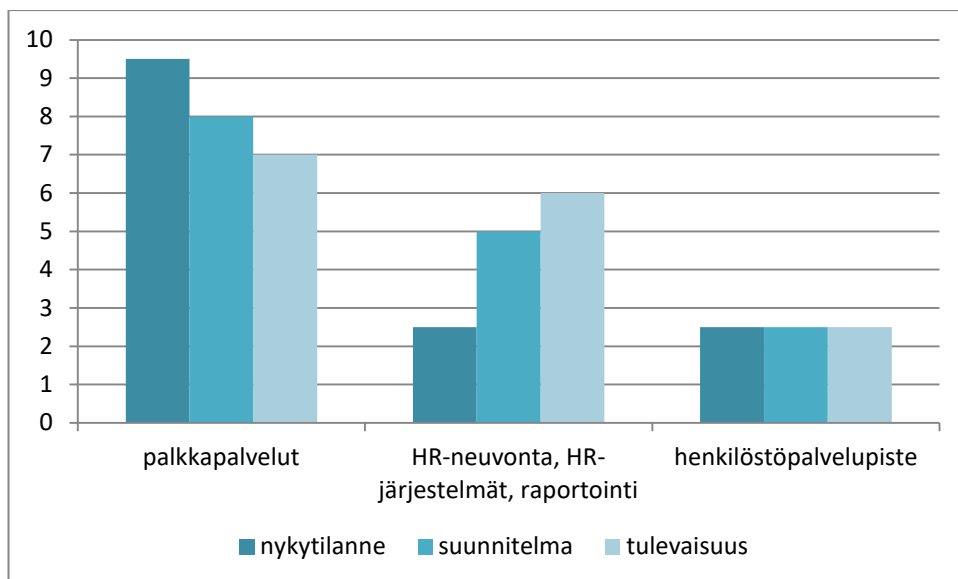
Kuvio 7. HR-sähköisten järjestelmien palvelun tavoitetila.

4.4.5 HR-työn painopisteen muutos

Työn painopisteen siirtäminen parempaan asiakaspalveluun, tietojärjestelmien hyödyntämiseen ja analytiikan kehittämiseen on tavoitteena. Suunnitelman toteuttaminen edellyttää, että myös uudet rekrytoinnit kohdennetaan HR-kokonaisuuden osaamiseen. Edelleen lisääntyvä digitalisaatio, osaamisen huomioiminen, motivaatio uuden oppimiseen ja kehittymishalukkuus tulee myös vähitellen siirtämään palveluun tarvittavan henkilöstön työtehtävien painopistettä.

Alla on kuvattu taulukossa sitä tilannetta, joka tulee tapahtumaan palvelujen kehittämisen myötä. Nykytilanne-palkki kuvaa tehtävajakoa, jossa jo on tapahtunut tehtävien eriytymistä palkkapalveluista sähköisten järjestelmien ylläpitoon ja neuvontaan. Tehtäväjaossa esitetään henkilötyövuodet, ei henkilömäärää. Se kuvaa siis enemmän työhön käytettävää työaikaa kuin yhden henkilön tekemiä työtehtäviä, koska henkilöllä saattaa olla tehtäviä kaikista taulukon osa-alueista.

Suunnitelmavaiheet kuvaavat tilannetta, joka tapahtuisi tämän opinnäytteen suunnitelman käyttöönoton vaiheessa. Suunnitelmassa on huomioitu myös yhden henkilöresurssin lisäys, jonka työpanosta suunnataan laajempiin HR-tehtäviin. Digitalisaatio ja automaatio eivät vielä kuitenkaan ole valmiita, joten tulevan kehittämissuunnan myötä tilanne tulee edelleen muuttumaan. Sitä kuvataan tulevaisuus-palkilla.



Kuvio 8. HR-palvelun henkilöstön työtehtävien painopisteen siirtyminen.

Ilmarisen ja Koskelan (2015, 13) mukaan digitalisaatio pakottaa uudistamaan osaamista ja toimimaan tehokkaammin sekä palvelemaan paremmin. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos listasi vuonna 2014 laajasti uutisoidun listan, jonka mukaan palkanlaskijan toimenkuva muuttuu tai häviää kokonaan. Palkkasihteerin rooli onkin muuttumassa entistä enemmän asiantuntijan rooliin, neuvontaan ja ohjelmistojen ylläpitämiseen. Toisaalta palkanlaskennan osaaminen vaatii entistä syvällisempää perehtymistä laskennan kokonaisuuteen, joten siitä syystä neuvonnan ja ohjelmistojen ylläpitäjän roolit kannattaa pitää siitä erillään. Kuitenkin laaja-alainen osaaminen on nykyään hyödyllisempää kuin tiettyyn asiaan erikoistuminen.

Kauhasen (2012, 24) mielestä suhtautuminen itsensä kehittämiseen ja joustavaan työkäyttäytymiseen ovat tärkeä osa henkilöstösuunnittelua. Otalan (2008, 134) mukaan muutoksessa pitää pohtia, millaista osaamista tarvitaan ja millaiset arvot ihmisillä pitää olla, että he sopivat uuteen tilanteeseen. Uuteen resurssiin ja eläköityvien tilalle ei enää haeta työntekijöitä vain peruspalkkatehtäviin vaan tehtäväkenttää laajennetaan palkanlaskennan kokonaisuuden hallintaan tai HR:n toimintakentän osalta laajemman kokonaisuuden hallintaan.

Palkkatehtävissä toimivat hoitavat pelkästään palkanlaskennan tehtäviä, koska he kokevat oman osaamisensa olevan parasta niissä tehtävissä. Juutin (2015, 142) mukaan mahdollisuus kehittää ja käyttää omaa osaamistaan on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin kannalta, mutta jokaisen tulisi kuitenkin kokea osaavansa työ niin, että siinä voi kokea hallinnan tunnetta. Vähitellen suunnitelman mukaan kuitenkin kaikkien osalta siirrytään laajemman tehtäväkentän hallintaan. Työnjakoa uudistetaan digitalisoinnin myötä niin, että palkkahallinnon kokonaisuuden osaajan tehtäviin koulutetaan henkilöitä peruspalkkatehtävistä. Lisäksi he voivat osallistua ohjelmistojen tukipalveluun oman kiinnostuksensa mukaisesti.

Vaihtuvuutta tulee seuraavien vuosien aikana olemaan paljon ja rekrytoinnissa pitää huomioida uuden osaamisen tarve, innostus ja kiinnostus oppimiseen ja kehittämiseen. Suunnitelmassa ei oteta kantaa siihen, väheneekö mahdollisesti työvoiman tarve jatkossa. Kehitystä on kuitenkin suunnattava palkkahallinnon kokonaisuuden hallintaan, järjestelmien ja työsuhteasioiden osaamiseen sekä lisäksi pitää olla esiintymistaitoa ja vuorovaikutustaitoa. Suunnitelmaan sisältyy opinnäy-

tetyön tekijän laatimat mallit työpaikkailmoituksista, joissa näkyy HR-tehtäväkentän laajuus, vastuu ja osaaminen. Ilmoituksia on kaksi (liite 3), toinen hakuilmoitus on eläköityvän tilalle ja toinen uutta resurssia varten.

4.5 Suunnitelman arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, minkälaiset palvelut ovat hyödyllisiä johdolle ja esimiehille ja miten nykyisiä palveluja pitäisi kehittää. Ohessa on esitetty taulukkomuodossa kehittämissuunnitelman vaiheet, käytetyt menetelmät ja ajanjaksot, joina aikoina näitä tehtiin.

Taulukko 7. Kehittämissuunnitelman laadinnan vaiheet.

Kehittämissuunnitelman vaihe	Menetelmä	Kuka/kenen kanssa	Milloin
Nykytila-analyysi	Haastattelut	20 HR-henkilöä	1.9.2018 - 31.10.2018
Kehittämistoi- veet	Haastattelut	20 HR-henkilöä	1.9.2018 - 30.11.2018
	Keskustelut	6 esimiestä, 4 sihteeriä	1.10.2018 - 31.11.2018
	Havaintopäiväkirja	opinnäytetyön tekijä	1.9.2018 - 31.12.2018
	Muistiinpanot kokouksista	opinnäytetyön tekijä	1.9.2018 - 31.12.2018
	Litterointi, luokittelu, analyysi	opinnäytetyön tekijä	1.10.2018 - 31.12.2018
Kehittäminen	Ideariihet	7, eri osallistujia 2 - 8	1.11.2018 - 31.1.2019
	Keskustelut	10, toimeksiantajan kanssa	1.9.2018 - 31.1.2019
	Suunnitelman arviointi	toimeksiantaja	kehittämisen eri vaiheissa
	Uusien rekrytointien valmistelu	opinnäytetyön tekijä	31.1.2019 mennessä
	Suunnitelman käyttöönotto	opinnäytetyön tekijä	1.1.2019 alkaen
	Kokonaissuunnitelman hyväksyntä	toimeksiantaja	28.2.2019 mennessä

Digitalisaatio ja automatisaatio on ollut voimakasta viimeiset neljä vuotta ja vaikutus työtehtäviin HR-yksikössä on ollut merkittävä. Osa entisistä työtehtävistä on

poistunut ja tilalle on tullut uusia tehtäviä. Tästä on seurannut palvelujen jäsenty-mättömyys ja tehtävänkuvien hajanaisuus. Selvitettävänä oli myös, tarvitaanko henkilönkuntaa nykyisiin tehtäviin vai suunnataanko osaamista toisenlaisiin palve-luihin. Aihe valittiin siksi, että se on tällä hetkellä erittäin oleellinen kolmen seuraa-van vuoden toiminnan suunnittelun kannalta.

Tutkimuksella haettiin vastausta siihen, mitä ovat HR-palvelut, miten niitä pitäisi kehittää ja mitä osaamista niihin vaaditaan. Materiaalia hyödynnettiin nykyisen toiminnan selkiyttämiseen ja kehittämiseen, uusien palvelujen suunnitteluun ja uu-den henkilöstön rekrytoinnin suunnitteluun. Kehittämisen kohteena oli toimeksian-tajan tavoitteen mukaisesti palvelussuhde- ja palkkapalvelut. Tutkimuksen tekijä osallistui tutkimaansa toimintaan esimiehenä ja ryhmien vetäjänä. Tutkimuskysy-mys pysyi samana koko tutkimuksen ajan, vaikka uusia toimintoja otettiin saman-aikaisesti käyttöön, kuten palkkahallinnossa kansallinen tulorekisteri. Uutena ky-symyksenä tuli esiin teorian ja haastattelujen pohjalta se, miten HR voi saada toi-minnalleen näkyvyyttä enemmän ja suunnata toimintaansa strategisen kumppanin rooliin. Lopulta kuitenkin nämäkin linkittyivät alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin tuotettavista palveluista.

Tiedonkeruun menetelmiä olivat osallistuva havainnointi, tutkimuspäiväkirja ja haastattelut. Aineistoa on kerätty myös vapaamuotoisissa keskusteluissa kysymäl-lä palvelujen kehittämistarpeesta. Näin saatiin esille jokaisen vastaajan omat tär-keiksi nähdyt näkökulmat. Koska toimintatutkimus on tilanteeseen sidottu, ei aikai-sempia tutkimustuloksia voinut suoraan hyödyntää mutta niistä saatiin hyvä pohja suunnitelmarungoksi. Haastattelujen ja teorian tulokset olivat melko yhteneväisiä.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa oli teeman mukaiset aiheet mutta niiden järjestys vaihteli haastateltavan kanssa käydyn keskustelun mukaan. Haastateltavat pyrittiin saamaan kuvailemaan ja kertomaan omia esimerkkejä asi-oista. Toimeksiantajan kanssa käytiin avoimia keskusteluja useita kertoja eri näkö-kulmista. Aineistoa kerättiin myös organisaation eri kokouksista tutkijan omien muistiinpanojen pohjalta. Ideariihiä palvelujen kehittämisestä pidettiin seitsemän eri kohderyhmien kanssa. Näitä palavereja pidettiin lisää sen mukaan, kun tutkijan oma ymmärrys asiasta kehittyi tutkimuksen aikana. Palavereissa käsiteltiin mm. perheystävällisen työpaikan kehittämiseen liittyviä teemoja, työvuorosuunnittelun

kehittämistä, HR:n tekemiä sisäisiä auditointeja tietojärjestelmien hyödyntämisestä, osaamisen keskittämistä harvemmille henkilöille ja vastuuhenkilöiden määrittelyä tehtäväkokonaisuuksiin sekä raportoinnin kehittämistä.

Tutkimusaineiston kerääminen lopetettiin, kun aineisto alkoi toistaa itseään, eikä uutta tietoa enää tullut esille. Haastattelut litteroitiin sillä tarkkuudella, mitä tutkimuksella tavoiteltiin. Materiaali luokiteltiin haastattelujen, päiväkirjan merkintöjen, havainnoinnin ja muun materiaalin jäsentelyllä teemoittain. Näitä verrattiin teoriaan tulkinnan muodostamiseksi. Analyysia tehtiin koko tutkimuksen ajan sitä mukaa, kun haastatteluja saatiin suoritettua. Osaamispääoma kuvattiin Otalan (2008) mallin mukaan taulukkona. Se on liitteessä 2, joka on luokiteltu julkaisemattomaksi opinnäytetyön osaksi, koska se sisältää osaamisen selvityksen materiaalia ja mielipiteitä työnkuvan muutoksista toimenkuvittain.

Suunnitelmassa huomioitiin tulevaisuuden ennakointi. Sen mukaan uudet työpai-
kat ovat enemmän palveluammatteja. Laitteisto- ja ohjelmistokehitys on jatkuvaa, robotit ovat lähitulevaisuutta, mikä helpottaa rutiinityön tekemistä. Työn luonne muuttuukin enemmän ratkaisujen tuottamiseen ja se edellyttää henkilöstöltä itseohjautuvuutta. Substanssiosaaminen ei enää riitä, vaan tarvitaan myös vuorovaikutustaitoja ja asiakaspalvelutaitoja. Nopea ja jatkuva muutos saattaa ahdistaa, joten suunnitelmassa huomioitiin henkilöiden oma halukkuus uusiin tehtäviin. Mahdollinen sote-uudistus ja 8* -sairaalahanke otettiin huomioon osaamisen laajentamisena.

HR saa rekrytoida yhden uuden henkilön vuonna 2019 ja yhden palkkaosaajan eläköidyttyä saadaan myös rekrytoida uusi henkilö. Suunnitelman mukaisilla toimenpiteillä ohjata osaamista laajempiin kokonaisuuksiin saataisiin tukea esimiehille ja henkilöstölle palvelussuhdeasioihin ja samalla lisää aikaa HR:n strategisen kumppanin rooliin. Tutkimuksen tuloksia hyödynnettiin rekrytoinnin suunnittelussa (liite 3). Tehtäviin laaditaan uudet toimenkuvat ja ne esitetään toimeksiantajalle hyväksyttäväksi myöhemmin. Kehittämissuunnitelma on hyväksytty ja sen käyttöönotto on jo alkanut vähitellen tammikuusta 2019 alkaen.

Kehittämiskohteeksi jää vielä uusien tietojärjestelmätoimintojen hankintaan liittyvät toiminnot. Tiedotuksen kehittämiseen pitäisi panostaa, ja tähän olisi hyvä saada

lisäresursseja. Rekrytoinnin kehittäminen oli monen haastateltavan toive, mutta sen kehittäminen ei kuulunut tämän opinnäytetyön tekijän toimeksiantoon. Jatkossa olisi kuitenkin hyvä huomioida tämän kokonaisuuden uudelleen organisointi. Tässä opinnäytetyössä kehitettiin HR:n palveluja, joten jatkotutkimus voisi kohdentua asiakasosaamisen ja palvelujen laatuun. Myös palkkahallinnon prosessien tarkastelu ja kehittäminen olisi oleellista digitalisaation hyötyjen maksimoimiseksi.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Palvelun onnistuminen edellyttää vahvaa osaamista sekä erityistä kiinnostusta ja halua selvittää ja ratkaista asiakkaan ongelma. Uudet tehtävät ovat haasteellisempia kuin vanhat ja ne edellyttävät poisoppimista vanhoista toimintatavoista. Tästä syystä kehittäminen on haastavaa nykyisellä henkilökunnalla. Tutkimuksessa oli havaittavissa, että työkokemusvuosilla tai iällä ei ollut merkitystä uuden oppimisen halukkuuteen. Oma kiinnostus, halu ja motivaatio kehittyä ja tehdä vaativampia tehtäviä voittaa pienen pelon muutosta kohtaan. Työn ja toimintatapojen muutos on digitalisaation vuoksi jatkossakin edelleen nopeaa ja vaatii kehittämis- ja kehittymishalukkuutta. Osaaminen edellyttää oman tehtävän osaamisen lisäksi kiinnostusta muista HR -tehtävistä ja ymmärrystä siitä, mitä tapahtuu ennen omaa osuutta ja sen jälkeen.

HR -toimintojen digitalisoinnin ja robotiikan pitäisi antaa aikaa enemmän muuhun työhön, mutta enemmän vaikuttaa siltä, että toiminta vain siirtyy rutiineista järjestelmien ylläpitoon ja neuvontaan ja ne ovat vaativampia ja aikaa vieviä toimintoja, joten kovin vähäisellä digitalisoinnilla ja automaatiolla ei vielä saavuteta suuria säästöjä henkilöstömäärissä. Kaikkea ei kuitenkaan voi myöskään digitalisoida, vaan edelleen tarvitaan työntekijöitä tehtäviin, jotka vaativat joustavuutta, harkintaa ja maalaisjärkeä. Työn muuttuessa ja uuden teknologian hyödyntämisessä olisi tärkeää, että kaikki osallistuvat prosessien kehittämiseen sekä palvelujen ja oman työn kehittämiseen.

Mikäli HR-henkilökuntaa vaihtuu, uuden työn perehdytystä on koko ajan. Uudenlaiset muuttuvat toimenkuvat lisäävät hämmennystä vanhaan tehtävään jääneillä. Uusia tehtäväkuvia on myös melko hankalaa selittää henkilöille, jotka eivät itse ole kyseisiä tehtäviä kokeilleet tehdä. Ja jos taas uutta tehtävää kokeillaan, mutta se todetaan liian vaativaksi, tulee sen vuoksi myös toteutettavaksi tehtäväjärjestelyjä. Lisäksi muuttuvan työn mukanaan tuoma epävarmuus tai uuden opettelu tuo mukanaan konfliktien selvittelyä.

HR-esimiehen työssä digitalisaation tuoma muutos ja jatkuvat tehtäväjärjestelyt ovat erittäin haasteellista. Myös esimiehen työmäärään yksikön työnkuvan muutoksen tilanteissa pitäisi kiinnittää huomiota. Vanhaa työtä poistuu ja uudenlaiset

tehtävät tietojärjestelmien ja kouluttamisen parissa vaativat uudenlaista osaamista. Jos uusiin tehtäviin ei ole nykyisellä HR-henkilökunnalla riittävästi kiinnostusta, järjestelmätyö jää vähäisen tai välttämättömän ylläpidon asteelle, eikä ohjelmistoja hyödynnetä kokonaisuutena. Järjestelmien koulutuksen ja ohjeistuksen puute lisää virheiden mahdollisuuksia. Tällöin saatetaan helposti jättää uuden kalliin ohjelmiston hyödyntäminen minimaaliseksi ja työ tehdään lähes samoin kuin ennenkin eikä esimerkiksi edellytetä henkilökunnalta ja esimiehiltä järjestelmän kokonaisvaltaista käyttöä. Silloin myös esimiehiltä ja henkilökunnalta jäävät uudet mahdollisuudet tiedon saannissa hyödyntämättä, eikä järjestelmien ja toimintatapojen kehittämisessä päästä eteenpäin.

HR-työn pitäminen vain palkanlaskentana toivottavasti muuttuu, kun suunnitelman mukaisesti HR jalkautuu yksiköihin neuvomaan ja kouluttamaan. Joissakin organisaatioissa palkanlaskenta on ulkoistettu, ja näin saatu HR-rooli selkeämmäksi. Ulkoistamisesta on kuitenkin saatu kehitettyä myös jonkinasteinen illuusio siitä, että vain siten voidaan saada käyttöön nykyaikaiset sähköiset palvelussuhdeasioiden toiminnot. Suuressa organisaatiossa on kyllä mahdollisuus kehittää näitä toimintoja myös itse, mutta osaaminen siihen voi olla vähäistä. Usein ulkoistaminen tarkoittaa myös sitä, että omassa organisaatiossa pitää kuitenkin olla myös palkanlaskennan prosessien osaajia, että tiedon kulku laskentaan voidaan hoitaa luotettavasti. Palkanlaskenta voidaan kyllä erottaa palvelussuhdeasioista, jos organisaatiossa on asiantuntijoita, jotka osaavat HR -asioita laajemmin.

Osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisellä on todettu voitavan lisätä tuottavuutta, mutta uusimpien ajattelumallien mukaan se on myös jo vakiintunutta toimintaa, jolloin tuottavuuden parantaminen edelleen olisikin panostamista suorituksen ja palkitsemisen johtamiseen. Tiedolla johtaminen taas edellyttää sitä, että datan oikeellisuuden alkulähteille kannattaa panostaa. Analytiikka tuo hyötyjä vasta, kun perustiedot ovat kunnossa ja analytiikka vastaa liiketoiminnan parantamiseksi harkittuihin kysymyksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että HR:n strategisen kumppanin rooli on tärkeä kehityskohde myös tulevaisuudessa. HR -työ vaatii jatkossakin erityisosaamista ja mahdollisuutta keskittyä asioihin "tulipalojen sammuttamisen" sijaan.

Palvelujen tuottaminen johdon ja esimiestyön tueksi on HR -palvelujen ensisijainen tehtävä ja edellyttää työlaainsäädännön hallintaa lähes kaikissa HR -tehtävissä.

Hallinnollista työtä arvostetaan edelleen, mutta siirtyminen strategisen kumppanin roolin suuntaan edellyttää HR:n palvelujen parantamista myös jatkossa. Digitalisaatio, automaatio ja robotiikka vähentävät HR:n työtä, mutta myös lisäävät tarvetta ohjeistaa, kouluttaa ja kehittää työtapoja, että hyödyt eivät jää liian vähäiseksi.

LÄHTEET

- Boudreau, J. & Ramstad, P. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Suomentaja K. Iivonen. Helsinki: Talentum.
- Cappelli, P. & Tavis, A. 2018. HR Goes Agile. [Verkkolehtiartikkeli]. Harvard Business Review March–April 2018.
- Collins, J. 2005. Hyvästä paras. Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? 8. painos. Suomentaja M. Tillman. Jyväskylä: Gummerus.
- Davenport, T. & Harris, J. 2007. Analysoi ja voita: kilpailun uusi tiede. Suomentaja M. Paalosalo. Helsinki: Talentum.
- Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Ei päiväystä. [Viitattu 28.10.2018]. [Verkkosivu]. Saatavana: <http://www.epshp.fi/sairaanhoitopiiri/strategia>
- Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. 2018. Yhtymähallituksen pöytäkirja 28.10.2018.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2010. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. p. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Tammi.
- HR analytics: A study into the current state of HR analytics and predictions for its future. 2017. [Verkkolehtiartikkeli]. Human Resource Management International Digest vol. 25, 9-11.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jauhiainen, I. 2019. Kepi ja porkkana palaavat. HR:n aatehistoriasta väitöskirjan tehnyt Sami Itäni ennustaa suurta muutosta. Kauppalehti Fakta vol. 1, 10–11.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101.

- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Keuda. Ei päiväystä. Työvälineitä ennakkointiin [verkkosivu]. [Viitattu 24.10.2018]. Saatavana: <https://www.keuda.fi/tietoa-keudasta/alueyhteistyö/työvälineitä-ennakkointiin/saehkoeiset-työkalut/peste-2/>
- Köppä, L. 2014. Mitä osaamisen ennakkointi on? Teoksessa S. Sivonen & L. Pouru (toim.) Osaamista ennakoidaan! Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laine, P. 2018. HR as a Change Agent? HR in the implementation of strategic and everyday change. [Verkkojulkaisu]. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Väitöskirja. [Viitattu 28.12.2018]. Saatavana: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/104527/978-952-03-0878-0.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- L 9.8.1996/605. Työaikalaki.
- L 22.4.1999/523. Henkilötietolaki.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L 13.8.2004/759. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä.
- L 18.3.2005/162. Vuosilomalaki.
- L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.
- Lawler, E. & Mohrman, S. 2003. HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? Human Resource Planning 26, 15-29.
- Lo, K., Macky, K. & Pio, E. 2015. The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. The International Journal of Human Resource Management vol. 18, 2308–2328.
- Maczulskij, T. & Kauhanen, M. 2016. Työmarkkinoiden polarisaatio ja työvoiman liikkuvuus – mihin rutiininomaista työtä tekevät työntekijät päätyvät? [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 29.12.2018]. Kansantaloudellinen aikakauskirja 112 vsk. 3/2016, 284–296. Saatavana: https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2016/10/KAK-3_2016-maczulskij-ja-kauhanen.pdf
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.

- Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti. Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki: Aula & Co.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR, arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor Oy.
- Nordic HR Study 2017. HR's view on future organizational challenges and opportunities. [Viitattu 21.10.2018]. Saatavana: https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/uusi-b18001_nordic-hr-survey_final_finland.pdf
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamista kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Rautjärvi, J. 25.10.2018. Arvoa analytiikasta vai pullollinen käärmeöljyä? [Blogimerkintä] Kauppalehti [verkkosivu]. [Viitattu 13.1.2019]. Saatavana: <https://blog.kauppalehti.fi/digiarjessa/varo-nykyaajan-kaarmeoljykauppiaita-jos-haluat-analytiikasta-liiketoimintahyotyja>
- Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B. & Shea, T. 2016. Strategic implications of HR role management in a dynamic environment. *Personnel Review* vol. 45 (2), 353–373.
- Sitra. Ei päiväystä. Ennakointi [verkkosivu]. [Viitattu 23.10.2018]. Saatavana: <https://www.sitra.fi/teemat/ennakointi/>
- Uen, JF., Ahlstrom, D., Chen, SY. & Tseng, PW. 2012. Increasing HR's strategic participation: The effect of HR service quality and contribution expectations. *HR Science Forum* 26.1.2012. Saatavana: <https://doi.org/10.1002/hrm.20467>.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Dulebohn, JH. 2015. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review* vol. 25, 188-204.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W & Ulrich, MD. 2013. The State of the HR Profession. *Human Resource Management* May–June 2013, 457–471.
- Van den Heuvel, S. & Bondarouk, T. 2017. The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 4, 157-178.
- Viitala, R. 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R., Hakonen, A. & Arpiainen, S. (toim.) 2018. Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset HR-henkilöstölle ja muille haastateltaville

Liite 2. HR-palvelut yksikön nykytilan kartoitus

Liite 3. Rekrytointi-ilmoitusten mallit

LIITE 1. TEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET

HR-henkilöstölle:

1. Työtehtävät

Mikä työtehtäviä teet?

Mitä mieltä olet tehtävien määrästä tai tehtäväkentästä? Onko niissä kehitettävää?

2. Miten tiimityö sujuu?

3. Neuvonta

Kuinka paljon käytät aikaa esimiesten ja henkilöstön neuvontaan?

Kuinka paljon käytät aikaa tietojärjestelmien tai sähköisten palvelujen neuvontaan?

Miten hyvin saat mielestäsi ratkaistua asiakkaiden ongelmat?

4. Osaamisen alueita

Mitä mieltä olet asiakaspalvelusta ja sen sujuvuudesta?

Kuuluuko tehtäviisi esiintymistä, kokousten tai koulutusten pitämistä tai projektitehtäviä?

Kiinnostaako tietojärjestelmien ylläpitotehtävät, entä käytätkö wordia, exceliä, poverpointia, mobiilitoimintoja?

Kuuluuko tehtäviisi henkilöstöraportointia tai raportointiohjelman käyttöä?

Miten hyvin tunnet osaavasi työlainsäädäntöä ja työehtosopimuksia?

Hallitsetko palkanlaskennan kokonaisuuden tai tiedätkö, mitä kokonaisuus pitää sisällään? Miten hyvin pystyt seuraamaan palkanmaksun oikeellisuutta?

HR-henkilöstölle sekä muille haastateltaville:

5. Miten henkilöstötyösi on muuttunut toimintojen automatisoinnin tai sähköistämisen vuoksi?

6. Miltä muutokset sinusta tuntuvat?

7. Sujuuko henkilöstötyö nyt hyvin vai voisiko olla jotain palveluja tai toimintoja, joilla työ sujuisi joustavammin?

LIITE 2. HR-PALVELUT YKSIKÖN NYKYTILAN KARTOITUS

Ei julkinen

LIITE 3. REKRYTOINTI-ILMOITUSTEN MALLIT

HR-asiantuntijan toimi, HR-palvelujen toimintayksikkö

HR-palveluissa huolehditaan henkilöstöpalvelujen tuottamisesta Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilökunnalle. Tehtäviämme ovat mm. henkilöstö- ja palkkapalvelut, henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien neuvonta, henkilöstökoulutuspalvelut, ohjaus työhyvinvointiasioissa ja avustaminen rekrytoinneissa.

HR-asiantuntija toimii henkilöstöasioiden, raportoinnin ja HR-tietojärjestelmien asiantuntijana henkilökunnan ja esimiesten tukena, neuvoa ja kouluttaa mm. HR:n sähköisen asioinnin järjestelmien käytössä ja osallistuu HR:n kehittämishankkeisiin. Työ edellyttää työlaainsäädännön ja työehtosopimusten tuntemusta, sujuvia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja ja oma-aloitteellisuutta sekä halua kehittyä ammatissa ja kiinnostusta työn kehittämiseen.

Kelpoisuusehto on soveltuva korkeakoulututkinto, aikaisempi opistotutkinto tai ammatillinen tutkinto ja riittävästi kokemusta alan tehtävistä.

Palkkaus määräytyy KVTES:n mukaan. Toimen täytössä noudatetaan koeaikaa.
Hakemus täytetään ja lähetetään sähköisesti.

HR-assistentin toimi, HR-palvelujen toimintayksikkö

HR-palveluissa huolehditaan henkilöstöpalvelujen tuottamisesta Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin henkilökunnalle. Tehtäviämme ovat mm. henkilöstö- ja palkkapalvelut, henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien neuvonta, henkilöstökoulutuspalvelut, ohjaus työhyvinvointiasioissa ja avustaminen rekrytoinneissa.

HR-assistentti toimii erilaisissa HR-palveluiden avustavissa tehtävissä ja mahdollistaa toiminnan sujuvuutta yksikössä. Työ edellyttää kiinnostusta henkilöstöpalvelutehtäviin sekä HR-tietojärjestelmien toimintaan. Tehtävä voi sisältää mm. henkilöstöraportointitehtäviä, ohjeiden ja dokumenttien laatimista tai skannausta, palkkahallinnon tehtäviä, avustamista HR-tietojärjestelmien osa-alueiden käyttöönotossa ja kouluttamisessa sekä muita erilaisia henkilöstöpalvelutehtäviä.

Kelpoisuusehtona on soveltuva ammattikorkeakoulututkinto tai aikaisempi opistotutkinto tai liikeläouden perustutkinto ja kokemusta alan tehtävissä.

Arvostamme kokemusta henkilöstöhallinnon tehtävistä tai muista toimistotehtävistä esimerkiksi asiakaspalvelu- ja viestintätehtävistä. Tehtävä edellyttää joustavaa asennetta, järjestelmällisyyttä, asiakaspalveluhenkisyttä ja oma-aloitteellisuutta sekä halua kehittyä ammatissa ja kiinnostusta työn kehittämiseen.

Palkkaus määräytyy KVTES:n mukaan. Toimen täytössä noudatetaan koeaikaa.
Hakemus täytetään ja lähetetään sähköisesti.
