

Käyttäjien tyytyväisyys HR-tietojärjestelmiin

Roosa Hiltunen

Opinnäytetyö
Elokuu 2019
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalous

Tekijä(t) Hiltunen, Roosa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Elokuu 2019
	Sivumäärä 56	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Käyttäjien tyytyväisyys HR-tietojärjestelmiin		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) Facilor Oy, Matti Vepsäläinen		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää eri rooleissa työskentelevien tyytyväisyyttä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin. Tarve tutkimukselle lähti toimeksiantajan huomiosta, jonka mukaan järjestelmiin ollaan usein tyytymättömiä. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään järjestelmien puutteita ja kehityskohtia sekä vastaajien kokemuksia järjestelmänhankintaprosesseista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin verkkokyselyn ja teemahaastatteluiden avulla. Verkkokyselyllä selvitettiin organisaatioiden käyttämiä tietojärjestelmiä sekä heidän yleistä tyytyväisyyttään niihin. Teemahaastattelulla pyrittiin syventämään kyselyssä esiin tulleita teemoja. Kyselyyn saatiin 40 vastaajaa, joista kaksi jätti yhteystietonsa syventävää haastattelua varten.</p> <p>Palkkahallinnon sekä henkilötietojen ja työsuhdetietojen hallintaan liittyvät järjestelmät olivat käytössä suuressa osassa vastaajien yrityksistä. Niihin oltiin myös tyytyväisempiä kuin osaamisen hallintaan liittyviin järjestelmiin, jotka saivat huonoimpia arvosanoja. Suurimmiksi puutteiksi koettiin järjestelmien käytön kankeus ja manuaalisen työn määrä. Järjestelmänhankintaprosesseissa sujuva yhteistyö tutun järjestelmätoimittajan kanssa helpottaa ja nopeuttaa käyttöönottoa. Osaavan ulkoisen konsultin käyttäminen saattaa myös vaikuttaa prosessin sujuvuuteen.</p> <p>Tietojärjestelmien tarkoituksena on paitsi helpottaa työtä, myös säästää aikaa ja rahaa. Käyttäjävälillisyyteen ja eri järjestelmien välille rakennettavien käyttöliittymien toimivuuteen tulisi siis kiinnittää enemmän huomiota. Erityisesti osaamisen hallintaan liittyvissä järjestelmissä on vielä kehittämisen varaa. Järjestelmänhankintaprosesseissa markkinoiden tuntemuksesta on selvästi hyötyä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) henkilöstöhallinto, HR, tietojärjestelmä		
Muut tiedot		

Author(s) Hiltunen, Roosa	Type of publication Bachelor's thesis	Date August 2019
	Number of pages 56	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Users satisfaction with the human resource information systems		
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by Facilor Oy, Matti Vepsäläinen		
Abstract <p>The purpose of this research was to find out how employees in different roles find the human resource systems they use. The assignor had noticed that most people are not satisfied with the HR systems their companies use. This study aimed to get an idea of the kind of shortcomings and development areas the present day HR information systems have, and what experiences employees have about the system acquisition processes.</p> <p>The study was executed using an online questionnaire and theme interviews. The online questionnaire explored the information systems used by the organizations and the users overall satisfaction with them. The theme interviews were aimed at deepening the themes raised in the questionnaire. The questionnaire was filled in by 40 respondents, two of whom left their contact details for an in-depth interview.</p> <p>The systems for managing the payroll, personal data and employment information were used by a large part of the respondents' companies. The users were also more satisfied with these systems compared to knowledge management systems, which received the worst grades. The biggest shortcoming were the rigidity of the systems and the amount of manual work required. Smooth collaboration with familiar system vendors facilitates and accelerates deployment. Using a knowledgeable external consultant may also affect the fluency of the process.</p> <p>The purpose of the information systems is not only to facilitate work, but also to save time and money. Therefore, user-friendliness and the functionality of the interfaces built between the different systems should be considered more. In particular, there is room for improvement in systems related to competence management. In the systems procurement processes, market knowledge is clearly beneficial.</p>		
Keywords (subjects) human resources, HR, information system		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	6
2.3	Aineiston keruu ja analysointi	7
2.4	Luotettavuuden varmistaminen	10
2.5	Toimeksiantaja.....	11
3	Henkilöstöjohtamisen osa-alueet	11
3.1	Henkilöstösuunnittelu	11
3.2	Henkilöstövoimavarojen hankkiminen.....	12
3.3	Perehdytys	16
3.4	Suorituksen johtaminen ja palkitseminen.....	17
3.5	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	18
3.6	Työsuojelu ja työhyvinvointi.....	21
4	Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät	22
4.1	Mitä ovat HR-tietojärjestelmät?.....	22
4.2	Katsaus järjestelmämarkkinoihin	23
4.3	Järjestelmänhankintaprosessi	26
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	27
5.1	Toteutus.....	27
5.2	Yritysten tyytyväisyys tietojärjestelmiin.....	29
5.3	Järjestelmien edut ja puutteet	33
5.4	Järjestelmänhankintaprosessi	34
6	Johtopäätökset	36
7	Pohdinta	39
7.1	Käyttäjien kokemukset henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä.....	39

7.2	Luotettavuuden arviointi	42
7.3	Jatkotutkimusaiheet	43
	Lähteet	45
	Liitteet	48

Kuviot

Kuvio 1	Tutkimusprosessi	8
Kuvio 2.	Rekrytointiprosessi	13
Kuvio 3.	Yrityksen erityyppiset osaamiset.....	20
Kuvio 4.	Järjestelmänhankintaprosessi	26
Kuvio 5.	Vastaajan rooli organisaatiossaan.....	28
Kuvio 6.	Organisaation tietojärjestelmien käyttö henkilöstöhallinnon toiminnoissa .	29
Kuvio 7.	Tietojärjestelmien käyttö organisaatiossa rooleittain	30
Kuvio 8.	Vastaajien tyytyväisyys tietojärjestelmiin	31
Kuvio 9.	Vastaajien tyytyväisyys rekrytointijärjestelmiin.....	33
Kuvio 10.	Vastaajien tyytyväisyys järjestelmänhankintaprosessiin	34

1 Johdanto

Johtamista on perinteisesti pyritty selittämään jakamalla se kahteen osaan: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtamisella viitataan numeroihin, budjetteihin ja strategioihin, kun taas ihmisten johtaminen painottaa motiivointia ja muutokseen rohkaisua. (Torrington ym. 2014, 222.) Vaikka henkilöstöjohtamisen mielletäänkin kuuluvan ihmisten johtamisen alle, ei sitä voida täysin erottaa yrityksen liiketoiminnallisesta johtamisesta.

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään kuuluu kaikki tarkoituksellinen toiminta, jonka avulla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä osaaaminen, hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtaminen liittyy olennaisesti johtamiseen ja esimiestyöhön. Henkilöstöhallinnolla tai henkilöstötoiminnoilla viitataan kaikkiin niihin tehtäviin, joilla henkilöstövoimavaroja johdetaan. Näitä tehtäviä ovat esimerkiksi henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdytys ja työhyvinvointiasiat. (Viitala 2013, 20–22.)

Yhä suurempi osa henkilöstöhallinnon prosesseista on automatisoitu erilaisten tietojärjestelmien avulla. HR-tietojärjestelmistä on kuitenkin vielä verrattain vähän tutkimustietoa, ja suurin osa olemassa olevasta tutkimuksesta käsittelee järjestelmänhankintaprosessia. Järjestelmien puutteita oli tutkittu yhdessä kyselytutkimuksessa, jonka mukaan liittymien rakentaminen eri järjestelmien välillä aiheutti eniten päänvaivaa (Spitzer 2014). Tämän tutkimuksen tekemisestä on jo useampi vuosi, joten on mielenkiintoista nähdä esiintyvätkö samat puutteet edelleen.

Järjestelmänhankintaprosessin onnistumiseen vaikuttaa tutkimusten mukaan muun muassa hankintaprosessin systemaattisuus (Jain 2014) sekä asenteet yritystä, sen arvoja ja teknologiaa kohtaan (Maier ym. 2013). Onnistunut järjestelmänhankinta vuorostaan johtaa Maierin ja kollegoiden (2013) tutkimuksen mukaan tyytyväisempiin työntekijöihin. Tämän vuoksi tieto järjestelmänhankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on tärkeää koko yrityksen liiketoiminnan kannalta.

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on tutkia, millaisia henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmiä yrityksillä on käytössä, millaisia mahdollisia puutteita näissä järjestelmissä on havaittavissa sekä mitkä tekijät selittävät vastaajien tyytyväisyyttä järjestelmiin. Lisäksi kiinnostuksen kohteena on se, ovatko ulkoista konsultaatiota apunaan käyttäneet tyytyväisempiä järjestelmänhankintaprosessiin verrattuna niihin, jotka eivät käyttäneet konsultaatiota.

Aihe syntyi toimeksiantajan tarpeen ja tutkijan kiinnostuksen yhdistelmänä. Tutkijan kiinnostus HR-alaan ja tietojärjestelmätieteisiin ohjasivat etsimään toimeksiantajaa näiltä aloilta. Toimeksiantajana tässä työssä toimii laukaalainen järjestelmänhankinnan konsultointiyritys Facilor Oy. Opinnäytetyö valottaa HR-järjestelmien markkinoita sekä käyttäjien kokemuksia niistä. Tuloksista hyötyy toimeksiantajan lisäksi koko HR-ala.

Toimeksiantaja saa tutkimuksesta arvokasta tietoa HR järjestelmien käyttäjien kokemuksista, joita voidaan hyödyntää järjestelmien vertailua tehdessä. Lisäksi mahdolliset kyselyn kautta tulevat toimeksiannot hyödyttävät yritystä konkreettisesti. Järjestelmien käyttökokemuksen tunteminen helpottaa myös yrityksiä, jotka suunnittelevat HR järjestelmän hankintaa tai vaihtamista. Tutkimuksessa esille tulevien järjestelmien puutteiden tunteminen helpottaa niiden ennakointia ja voi sitä kautta sujuvoittaa järjestelmänhankintaprosessia.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata henkilöstöhallinnon prosesseissa käytettäviä tietojärjestelmiä sekä tutkia järjestelmien käyttäjien tyytyväisyyttä heidän yrityksellään käytössään oleviin järjestelmiin. Aihe syntyi oman kiinnostuksen ja toimeksiantajan tarpeen yhdistelmänä. Toimeksiantaja oli huomannut työssään suoma-

laisten yritysten olevan usein tyytymättömiä käyttämiinsä henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin. Niinpä tässä tutkimuksessa lähdettiin selvittämään sitä, pitääkö tämä oletus paikkansa. Tavoitteena on saada tietoa yritysten kokemuksista ja niiden syistä sekä mahdollisia uusia toimeksiantoja yritykselle.

Henkilöstöhallinnon järjestelmillä tarkoitetaan tietojärjestelmiä, joiden avulla kerätään ajankohtaista tietoa henkilöstöstä. Tällaista tietoa voi olla esimerkiksi työtunnit palkkahallinnon tueksi tai henkilöstön osaamis- ja vaihtuvuustiedot henkilöstönkehityksen ennustamiseksi. (Kauhanen 2010 37–39.) Henkilöstöhallinnon prosessien digitalisointi ja työsuhteen elinkaaren hoitaminen alusta loppuun saakka ovat henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien perustehtävä (Roponen 2018).

Käyttäjillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä esimiehiä, työntekijöitä tai henkilöstöhallinnon ja yritysjohtoon edustajia, jotka käyttävät henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä työssään. Tutkimusta ei ole kohdistettu yhdelle tietylle ryhmälle, vaan tavoitteena on saada monipuolisesti tietoa erilaisten käyttäjien kokemuksista. Yrityksiä pyritään saamaan eri toimialoilta ja eri kokoisia. Aineistonkeruumenetelmän takia vastaajat edustavat kuitenkin pääosin suomalaisia yrityksiä tai globaalien yritysten Suomen haaroja.

Tutkimusongelma yhteen lauseeseen muotoiltuna kuuluu: ”Ovatko erilaisten HR:n tietojärjestelmien käyttäjät tyytyväisiä järjestelmiin?” Tutkimusongelma voidaan jakaa yhteen tai useampaan tutkimuskysymykseen, joihin tutkimuksella pyritään vastaamaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006). Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat järjestelmien ongelmakohdat?
2. Mitkä asiat selittävät tyytyväisyyttä järjestelmiin?
3. Ovatko ulkoista konsultaatiota järjestelmänhankinnassa käyttäneet yritykset tyytyväisempiä järjestelmänhankintaprosessiin?

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä halutaan selvittää, millaisia ongelmakohtia HR tietojärjestelmiin liittyy. Järjestelmien ongelmakohtia voivat olla esimerkiksi käytön

hankaluus tai eri järjestelmien välisten liittymien rakentamisen ongelmat. Tällaiset puutteet luonnollisesti vaikuttavat käyttäjien tyytyväisyyteen. Lisäksi halutaan selvittää millaiset taustamuuttujat selittävät käyttäjien tyytyväisyyttä. Taustamuuttujia tässä tutkimuksessa ovat vastaajan rooli yrityksessään, yrityksen koko sekä henkilöstöhallinnon prosessi, johon tietojärjestelmä on tarkoitettu.

Viimeiseksi halutaan vielä selvittää, vaikuttaako ulkoisen konsultin käyttäminen järjestelmänhankintaprosessin onnistumiseen. Ulkoisella konsultaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa konsulttia, joka avustaa yritystä järjestelmänhankinnan prosessissa. Konsultit usein tuntevat järjestelmämarkkinat asiakasyrityksiä paremmin ja osaavat sen vuoksi vertailla eri järjestelmäntoimittajia ja tuotteita. Näin asiakasyritys löytää juuri omiin tarpeisiinsa vastaavan järjestelmän. Tämän vuoksi on oletettavaa, että ulkoista konsultaatiota käyttäneet olisivat tyytyväisempiä järjestelmänhankintaprosessiinsa. Tavoitteena onkin tutkia, pitääkö tämä ennako-oletus paikkansa.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukset voidaan jakaa tutkimusotteeltaan kahteen luokkaan, määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään aineistoa numeerisesti, ja tavoitteena on etsiä syy-seuraussuhteita ilmiöiden väliltä. Kvalitatiivisessa sen sijaan keskitytään ilmiöiden ymmärtämiseen ja selittämiseen. (Kananen 2010, 36–37.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa perinteisesti pyritään selittämään riippuvan ja riippumattoman muuttujan suhdetta toisiinsa, esimerkiksi lämpötilan yhteyttä jäätelön syöntiin. Yhtäläisyyksien sijaan keskitytään muuttujia erottaviin tekijöihin. Tätä tutkimusotetta käytetään pääasiassa luonnontieteissä, jossa klassisia koeasetelmia on helpompi suorittaa. Sosiaalitieteissä, joihin myös liiketalouden voi katsoa kuuluvan, määrälliset tutkimukset toteutetaan usein lomaketutkimusten muodossa. (Alasuutari 2011.) Kvantitatiivisen tutkimuksen analysointi on deduktiivista, eli yleisestä yksittäiseen kulkevaa (Kananen 2017, 36).

Sen sijaan, että etsittäisiin yksittäisiä kausaalisuhteita, laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena. Tutkimusotteet erottaa toisistaan myös se, että määrällinen tutkimus vaatii usein useamman sadan tutkimuskohteen, kun taas laadullisessa yksikin tutkittava riittää. Tilastollisia analyyseja ei yhdestä haastattelusta voida luonnollisesti tehdä, mutta se ei olekaan kvalitatiivisen tutkimuksen ajatus. (Alasuutari 2011.)

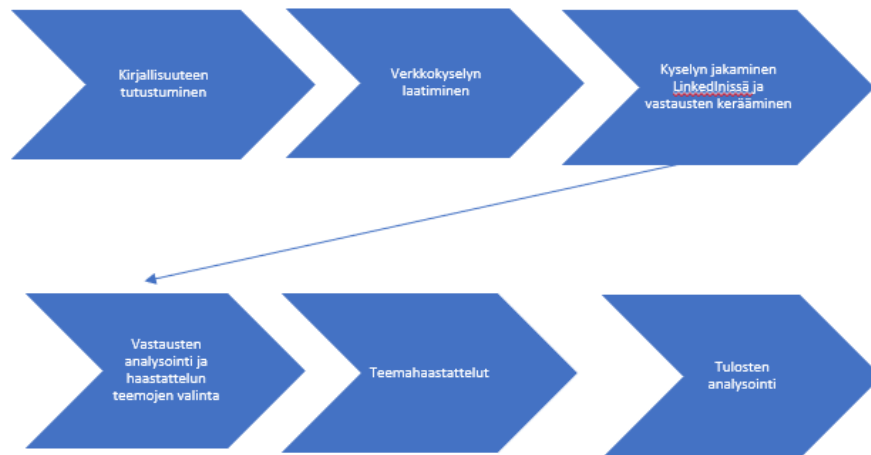
Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto kerätään useammasta lähteestä, esimerkiksi kyselyiden, haastatteluiden ja kirjallisuuskatsauksen yhdistelmänä. Aineiston analysointi on induktiivista, eli käytäntö ohjaa teoriaa eikä toisinpäin. Määrällisen tutkimuksen tiukat tulkintasäännöt eivät päde laadullisen tutkimuksen analysoinnissa. Tämän vuoksi aineiston tarvittavaa määrää ei voida määritellä etukäteen, vaan aineistoa on tarpeeksi silloin kun tutkittava ongelma on ratkennut. (Kananen 2017, 34–35.)

Tämä tutkimus on tutkimusotteeltaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistelmä. Tutkimuksen tavoitteena on syy-seuraussuhteiden lisäksi pyrkiä syventämään ymmärrystä markkinoilla olevista HR-tietojärjestelmistä sekä niiden puutteista. Kvantitatiivisen osuuden avulla pyritään saamaan tietoa tietojärjestelmistä, joita yritykset käyttävät sekä käyttäjien tyytyväisyydestä niihin. Laadullisen osuuden tavoitteena on saada esille syvempiä kokemuksia järjestelmistä sekä niiden puutteista ja kehittämiskohteista. Tutkimuksen tietoperustan muodostaa henkilöstöhallinnon kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset sekä katsaus HR-tietojärjestelmien teoriaan ja markkinoihin.

2.3 Aineiston keruu ja analysointi

Tämän tutkimuksen aineistonkeruussa hyödynnetään verkkokyselyä ja teemahaastatteluita. Tutkimusprosessi etenee kuvion 1 osoittamalla tavalla. Kysely toteutetaan Webropol-ohjelmalla ja siinä kartoitetaan vastaajien käyttämiä henkilöstöhallinnon järjestelmiä, heidän tyytyväisyyttään niihin, mahdollisia puutteita sekä tyytyväisyyttä järjestelmänhankintaprosessiin. Verkkokyselyn käyttäminen perustellaan sillä, että näin kysely saadaan jaettua suuremmalle joukolle kuin esimerkiksi paperikyselyllä

olisi mahdollista. Lisäksi analysointi on helpompaa, kun aineisto on sähköisessä muodossa.



Kuvio 1 Tutkimusprosessi

Kyselytutkimuksen laatimisessa tärkeintä on saada kysymyksistä mahdollisimman yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Näin varmistetaan, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja tulokset ovat valideja. Lomakkeen tulisi olla täytettävissä noin 15-20 minuutissa, jotta vastaaja ei ehdi kyllästyä kesken vastaamisen. (Kyselylomakkeen laatiminen 2010.) Tutkimuksen kyselystä tehtiin useampia versioita, jotka tarkistettiin ja testattiin toimeksiantajan kanssa, jotta niistä saatiin mahdollisimman selkeät. Kyselyn täyttöön kului noin 15 minuuttia tai vähemmän. Vastaajia pyrittiin motivoimaan kertomalla opinnäytetyöstä.

Verkkokysely jaettiin vastaajille LinkedInin avulla. LinkedIn on maailman suurin sosiaalisen median alusta ja verkosto ammattilaisille (Cull 2014). Eri alojen ammattilaiset, työnhakijat, rekrytoijat ja opiskelijat käyttävät LinkedIniä urallaan kasvamiseen. Se on siis eräänlainen sosiaalisen median verkostointikanava. (Nations 2019). Koska LinkedIn on erityisen suosittu henkilöstöalan tekijöille, ajateltiin sen olevan helppo tapa

kerätä tarpeeksi vastaajia kyselyyn. Kyselyä jaettiin toimeksiantajan verkostoille mutta myös tutkija itse jakoi verkkokyselyn linkkiä eteenpäin.

Tutkimuksen toinen vaihe toteutettiin teemahaastatteluilla. Haastateltavia kerättiin kyselytutkimukseen vastanneista, jotka olivat jättäneet yhteystietonsa haastattelua varten. Haastattelu, ja etenkin teemahaastattelu, on Kanasen (2017, 89) mukaan laadullisessa tutkimuksessa yleinen aineistonkeruumenetelmä. Teemahaastattelun tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään ja saamaan käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Kananen 2017, 90).

Tarkkojen kysymysten sijaan teemahaastattelussa tutkija jakaa tutkittavan ilmiön teemoihin, jotka ohjaavat haastattelun kulkua. Teemat nousevat tutkimusongelmasta. Keskustelu kulkee haastateltavan ehdoilla ja tutkija voi halutessaan tehdä tarkentavia kysymyksiä. (Kananen 2017, 90, 95.) Teemahaastattelun luonteen vuoksi kaksi saman tutkimuksen haastattelua voivat olla sisällöltään erilaisia. Haastattelukysymykset pidettiin avoimina, sillä kuten Kananen (2017, 98) kirjassaan toteaa, saa avoimilla kysymyksillä irti enemmän ja laajempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

Teemahaastattelun toteuttaminen edellyttää, että tutkijalla on jonkinlaista pohjatietoa tutkittavasta ilmiöstä. Näin varmistetaan, että teemat ja kysymykset todella liittyvät tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2017, 96.) Pohjatieto henkilöstöhallinnon järjestelmistä on tässä tutkimuksessa kerätty henkilöstöhallinnon prosesseja koskevasta kirjallisuudesta ja tietojärjestelmiä käsittelevistä lähteistä. Myös verkkokyselyssä esille tulleet teemat toimivat haastattelun pohjatietoina.

Tutkimuksen perusjoukon muodostavat suomalaiset yritykset, joissa yksi tai useampi henkilöstöhallinnon prosessi on automatisoitu tietojärjestelmien avulla. Koska havaintoyksiköt kerättiin LinkedIn-verkostojen kautta, on tuloksena otoksen sijaan harkinanvarainen näyte. Näytteen käyttöä voidaan perustella sillä, ettei tutkijalla ole käytössään tietoja kaikista perusjoukon jäsenistä (Otos ja otantamenetelmät 2003). Tämä tutkimus on perinteisen kvantitatiivisen tutkimuksen sijaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen yhdistelmä, minkä vuoksi näytteen käyttäminen on perusteltua.

Aineiston analysointi aloitetaan verkkokyselystä. Analysoinnissa käytetään apuna Exceliä ja Webropolin Professional Statistics -ohjelmaa. Korrelaatiot taustamuuttujien ja tyytyväisyyttä koskevien kysymysten välillä tutkitaan ristiintaulukoimalla. Luokitteluasteikollisten muuttujien, kuten vastaajan rooli yrityksessään, kanssa ristiintaulukointi on soveltuvin analysointimenetelmä (Ristiintaulukointi 2004). Tyytyväisyyttä koskevien muuttujien voidaan katsoa olevan joko luokittelu- tai välimatka-asteikollisia, minkä vuoksi esimerkiksi korrelaatiokerrointa ei voida luotettavasti laskea. Vastauksista lasketaan kuitenkin keskiarvo tulosten esittämisen helpottamiseksi.

Teemahaastattelut litteroidaan eli muutetaan kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen tekstistä koodataan tutkittavaan ilmiöön liittyvät osuudet. Koodaamisella tarkoitetaan tekstin tiivistämistä niin, että tekstikokonaisuudelle annetaan sisältöä kuvaava ilmaisu eli koodi (Kananen 2017, 132). Myös verkkokyselyn avoimet vastaukset koodataan samalla tavalla. Koska aiheesta ei ole olemassa varsinaista teoriaa, tehdään aineiston koodaus ja luokittelu aineistolähtöisesti.

2.4 Luotettavuuden varmistaminen

Yhteiskuntatieteiden, kuten liiketalouden, tutkimuksissa luotettavuuden varmistaminen ei ole yhtä suoraviivaista, kuin laboratorio-olosuhteissa tehtävissä luonnontieteiden tutkimuksissa. Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuutta käsitellään reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti eli tulosten pysyvyys tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toistettaisiin samalla tavalla, tulokset olisivat samankaltaiset. Validiteetti taas tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmät ovat tutkittavan ilmiön kannalta oikeat. (Kananen 2017, 175.)

Verkkokyselyn luotettavuus ja validiteetti pyritään varmistamaan laatimalla kysymykset huolellisesti ja pohjateoriaan perustuen. Kyselystä tehdään useita verisoita, jotka käydään läpi yhdessä toimeksiantajan kanssa ennen varsinaisen kyselyn jakamista vastaajille. Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa olennaisesti vastaajien määrä, joten vastaajia pyritään houkuttelemaan tekemällä kyselystä selkeä ja nopeasti täytettävä.

Haastattelutulosten luotettavuuden varmistaminen on kyselyä monimutkaisempaa. Kysymysten tulee olla selkeitä ja käsiteltävien teemojen liittyä tutkittavana olevaan

ilmiöön. Kysymyksenasettelusta pyritään tekemään mahdollisimman selkeää, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi kysymykset samalla tavoin. Kysymyksenasettelussa välteään ohjailevia kysymyksiä ja sananvalintoja, sillä nämä voivat ”saastuttaa” vastauksia (Kananen 2017, 105).

2.5 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii laukaalainen Facilor Oy. Facilor Oy tarjoaa apua ja koulutusta HR-järjestelmien hankintaan erilaisille ja erikokoisille yrityksille. Sen lisäksi yritys tukee myös organisaatioita EU:n uuden tietosuoja-asetuksen vaatimusten täyttämiseksi. Facilor Oy:n tarkoituksena ei siis ole myydä tai välittää tietojärjestelmiä, vaan käyttää vuosien kokemustaan erilaisista järjestelmätoimittajista apunaan muiden yritysten järjestelmäprojektien tukemiseksi. (Syntynyt todellisesta tarpeesta 2018.)

Yrityksen perustajalla ja omistajalla Matti Vepsäläisellä on usean vuoden kokemus HR-järjestelmistä järjestelmätoimittajan työn kautta. Facilor Oy:n asiakaskunta koostuu pääosin julkisista organisaatioista, kuten korkeamman asteen oppilaitoksista. Julkiset hankinnat ovat vahvasti säädeltyjä, mikä tuo omat haasteensa järjestelmänhankintaan. Tämän opinnäytetyön taustalla on Vepsäläisen oma kokemus siitä, että HR-tietojärjestelmiin ollaan hyvin usein tyytymättömiä. (Vepsäläinen 2019.)

3 Henkilöstöjohtamisen osa-alueet

3.1 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstöjohtamisen taustalla ovat aina laajemmat liiketoimintastrategian valinnat. Henkilöstöstrategian tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstön määrä ja osaaminen mahdollistavat yrityksen strategian ja vision saavuttamisen. Yrityksen tarvittava osaaminen, henkilöstön määrä ja rakenne sekä siinä tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin valmistautuminen ovat henkilöstöstrategian keskiössä. (Viitala 2013, 24–25, 50.)

Henkilöstöstrategia tuodaan käytäntöön henkilöstösuunnitelman avulla. Suunnitelmalla varaudutaan yrityksen tulevaisuuden kehitykseen. Henkilöstösuunnitelmalla varmistetaan, että yrityksellä on tarpeeksi työntekijöitä oikeissa paikoissa ja oikealla osaamisella ja kompetensseilla. Lisäksi siihen sisältyy työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet. (Viitala 2013, 57–58.)

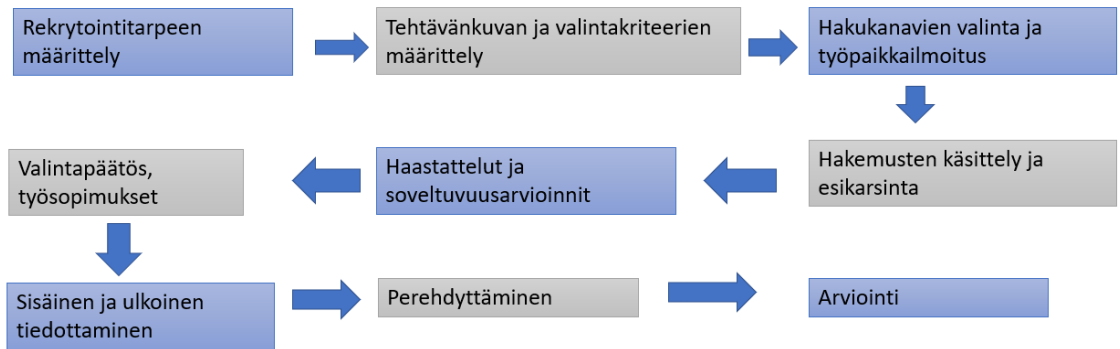
Konkreettisina tuotoksina henkilöstösuunnittelulla saadaan tietoa esimerkiksi rekrytointitarpeesta, henkilöstön vähentämistarpeista sekä henkilöstötoimien kehittämistarpeista. Lisäksi siihen sisältyy osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelmat, sijais- ja varamiessuunnitelmat ja urasuunnitelmat sekä tietenkin henkilöstökustannuslaskelmat ja henkilöstöbudjetit. Yksi tärkeä osa henkilöstösuunnittelua on myös työnsuunnittelu. Sillä tarkoitetaan työnkuvien ja tehtäväkuvausten suunnittelua. Työnsuunnittelu on tärkeää esimerkiksi rekrytoinneissa. (Viitala 2013, 59–60.)

Henkilöstösuunnittelu ei tietenkään tapahdu ainoastaan tulevaisuutta koskevien oletusten varassa. Nykyistä henkilöstöä koskevaa tietoa kerätään muun muassa henkilöstön määrän, osaamisen, työkokemuksen ja työsuhteiden keston sekä sairauspoissaolojen suhteen. Lisäksi taustalla on tietoa tehtävien kuvauksista, niiden sijoittumisesta organisaation sisällä, työajoista ja erilaisten töiden vaatimasta osaamisesta. Näitä täydennetään ilmapiiri- ja mielipidekyselyiden tuloksilla ja kehityskeskusteluista ja lähtökeskusteluista saaduilla tiedoilla. Toki myös tulevaisuuden kehitystä tulee ajatella niin yrityksen, toimialan kuin yleisen työmarkkinatilanteen kannalta. (Viitala 2013, 64–65.)

3.2 Henkilöstövoimavarojen hankkiminen

Henkilöstösuunnitelman lisäksi yksi olennainen henkilöstöjohtamisen tehtäväalue on henkilöstövoimavarojen hankkiminen. Yritys voi hankkia tarvitsemiaan henkilöstövoimavaroja joko vuokraamalla työvoimaa, käyttämällä ulkoisia työntekijöitä, esimerkiksi freelancereita, tai rekrytoimalla uutta työvoimaa. Uutta työvoimaa tarvitaan lähtevien työntekijöiden tilalle tai tarjoamaan sellaista osaamista, jota yrityksellä ei vielä ole. (Viitala 2013, 92–98.)

Rekrytointiprosessi etenee pääpiirteittäin kuvion 2 osoittamalla tavalla. Rekrytoinnin pohjana on aina organisaation visio ja strategiset valinnat sekä tietenkin henkilöstösuunnitelma. Ennen rekrytoinnin aloittamista tulee pohtia, onko kyseessä oleva työtehtävä tarpeellinen ja jos on, voisiko sen täyttää esimerkiksi uudelleenjärjestämällä nykyisen henkilöstön tehtäviä. (Viitala 2013, 99–100.) Ensin on siis määriteltävä rekrytointitarve organisaation strategiaan ja tavoitteisiin sekä tehtävän sisältöön perustuen.



Kuvio 2. Rekrytointiprosessi (mukaillen Kauhanen 2010, 74)

Mikäli uudelle työntekijälle koetaan olevan tarve, lähdetään määrittelemään valintakriteerejä. Ensin määritellään organisaatiotason kriteerit, jotka lähtevät strategiasta. Organisaatiotason lisäksi tulee määritellä yksikön ja työyhteisön asettamat vaatimukset. Kolmanneksi tulee vielä itse tehtävän edellyttämät kriteerit. Yrityskulttuurin, tehtävän sisällön, sisällöllisen osaamisen ja alakohtaisen osaamisen lisäksi määriteltäväksi tulee myös hakijan asenne ja persoonallisuus sekä tehtävän kesto ja palkkaus. (Viitala 2013, 99–100.)

Uuden työntekijän palkkaaminen on aina investointi, oli työtehtävä sitten kestoaltaan pitkäaikainen tai lyhyempi, määräaikainen, esimerkiksi kesätyö. Työntekijän odotetaan tietenkin loppujen lopuksi kattavan nämä kustannukset tekemällänsä työllä. Kustannuksia työuran aluksi aiheuttavat rekrytointiprosessin lisäksi perehdyttäminen ja

mahdolliset virheet ja alhaisempi tehokkuus. Vaikka työntekijä ei ole koskaan pelkäänsään kustannuserä, tulee rekrytointiprosessiin kiinnittää erityistä huomiota, jotta nämä kustannukset eivät synny turhaan. (Viitala 2013, 100–101.)

Parhaiden hakijoiden houkuttelemiseksi yrityksen kannattaa satsata työnantajakuvaansa. Markkinointi, yrityksen tapa kohdella asiakkaitaan ja työntekijöitään sekä rekrytointipolitiikka luovat kuvaa yrityksestä työnantajana. Työnantajakuvaa tulisikin kehittää jatkuvasti ja aktiivisesti. Paras tapa siihen on kiinnittää huomiota henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Viitala 2013, 102–103.)

Rekrytointi voidaan hoitaa joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan uuden työntekijän valitsemista organisaation sisältä. Tällöin työpaikasta ilmoitetaan sisäisten kanavien kautta käyttäen apuna urasuunnitelmia ja kompetenssirekistereitä, jotka kuuluvat olennaisesti henkilöstösuunnitelmiin. Sen lisäksi, että sisäinen rekrytointi on usein halvempi ja nopeampi vaihtoehto, se on myös hyvä henkilöstön motivoinnin ja kehittymiseen kannustamisen menetelmä. Haittapuolena on, ettei sisältä rekrytoitu työntekijä tuo mitään uutta organisaatiokulttuuriin. (Viitala 2013, 104–105.)

Sisäisen rekrytoinnin vaihtoehtona on tietenkin ulkoinen rekrytointi, jossa työntekijä valitaan organisaation ulkopuolelta. Sisäiseen verrattuna ulkoinen rekrytointi on kalliimpaa ja vie enemmän aikaa, mutta saattaa tuoda kaivattua muutosta yrityksen kulttuuriin ja uudenlaista osaamista työyhteisöön. Organisaatio voi hoitaa rekrytoinnin itse, ostaa rekrytoinnin tai suorahaun ulkoiselta yritykseltä tai hyödyntää työnvälitystoimintaa. (Viitala 2013, 110–111.)

Oli valittu metodi sitten sisäinen tai ulkoinen rekrytointi, on seuraava askel laatia rekrytointi-ilmoitus. Perinteisesti ilmoittelua on tehty lehdissä, radiossa, televisiossa sekä työvoimatoimistojen kautta ja tietenkin yrityksen omilla verkkosivuilla. Nykyään suuri osa työpaikkailmoituksista on kuitenkin verkossa ja sosiaalisessa mediassa. Rekrytoinnin tarpeesta riippuen työntekijää voidaan hakea myös oppilaitosten kautta. (Viitala 2013, 111.)

Hakuprosessi jatkuu yleensä kirjallisten hakemusten ja ansioluetteloiden lukemisella ja esivalintojen tekemisellä. Jos hakijoita on vähän, voidaan jokainen hakija haastatella, mutta usein joudutaan suuri osa hakijoista karsimaan jo alkuvaiheessa. Haastattelun tarkoituksena on ennen kaikkea arvioida hakijan soveltuvuutta kyseessä olevaan tehtävään ja työyhteisöön. Apuna voidaan käyttää strukturoituja haastattelumakkeita, tai tilanne voi olla hyvinkin epämuodollinen. (Kauhanen 2010, 82–83.)

Haastattelun lisäksi hakijoiden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Psykologiset soveltuvuustestit ovat yleisiä. Lisäksi työnäytteet ja portfolioit, suositukset sekä käytännön harjoitukset ja työnsimulointi ovat hyviä tapoja arvioida hakijan osaamista haettavassa työtehtävässä. (Viitala 2013, 117–118; Kauhanen 2010, 82.)

Rekrytointiprosessin toivottu tulos on oikean työntekijän valinta haettavaan tehtävään. Valintapäätös tulee tehdä osaamiseen ja soveltuvuuteen liittyvien tekijöiden perusteella, eikä hakijoita saa syrjiä sukupuolen tai henkilöön liittyvien ominaisuuksien perusteella (Työsopimuslaki 55/2001, 1§). Valinnan tuloksesta tulee luonnollisesti ilmoittaa valitulle (Kauhanen 2010, 88), mutta myös valitsematta jääneille ilmoittaminen on kannattavaa työnantajamielikuvan kannalta (Tanskanen n.d.).

Valinnasta valitulle työntekijälle ilmoittamisen jälkeen on tietenkin aika kirjoittaa työsopimukset. Vaikka työsopimuksen voi tehdä myös suullisesti, on kirjallinen tai sähköinen työsopimus parempi vaihtoehto. Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset asettavat sopimukselle tiettyjä reunaehtoja, kuten vuosiloman tai viikoittaisen työajan. (Viitala 2013, 119.)

Rekrytoinnista automatisoidaan nykyään usein hakemusten esivalinnat, mutta tulevaisuudessa automatisointi on mahdollista muissakin kohdissa. Hakijoiden vertailuun on käytettävissä erilaisia tietojärjestelmiä (Vepsäläinen 2019), joita esitellään tarkemmin myöhempanä. Monet rekrytointiyrietykset käyttävät esimerkiksi tekoälyteknologiaa hakijoiden paremmuusjärjestykseen laittamisessa (Nurmilaakso 2017). Automatisaatio säästää yrityksen resursseja, kun aikaa vievät rutiinitehtävät voidaan ulkoistaa ohjelmistoille, ja aikaa jää enemmän sopivan työntekijän valintaan (10 Ways Artificial Intelligence Will Change Recruitment Practices 2018).

3.3 Perehdytys

Uuden työntekijän aloittaessa työskentelyn on hänet tärkeää perehdyttää paitsi työtehtäviin, myös työyhteisöön ja organisaation tapoihin. Vastuu perehdyttämisestä on aina lähimmällä esimiehellä mutta perehdyttämiseen voi osallistua myös esimerkiksi tulevan tiimin jäsenet. Usein perehdytyksessä käytetään apuna perehdyttämisohjelmaa, kirjallista muistilistaa, joka sisältää perehdyttämisessä läpikäytävät asiat. (Kauhanen 2010, 151–152.)

Perehdytyksellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii työyhteisönsä toiminta-ajatuksen, organisaation vision ja strategian sekä työtoverinsa. Varsinaiseen tehtävään perehdyttämistä kutsutaan työnopastukseksi. Tavoitteena perehdytyksessä on aina se, että uusi työntekijä oppii ns. talon tavoille, hallitsee työnsä ja kykenee tuottamaan laadukkaita tuotteita tai palveluita. (Kauhanen 2010, 151–152.)

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat työnantajan lainsäädännöllinen velvollisuus. Työyhteisöön ja tehtäviin tutustuttamisen lisäksi tähän velvollisuuteen kuuluu työn haittojen ja vaarojen estäminen. Turvalliset työtavat sekä vaaratilanteiden varalle asetetut toimintatavat kuuluvat olennaisena osana työntekijän perehdytykseen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdytykseen ja työnopastukseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä toimialasta, tehtävästä ja organisaation toimintatavoista riippuen. Digitaalisten välineiden käyttäminen on viime aikoina tullut myös perehdytykseen. Monissa yrityksissä perehdytykseen kuuluu erilaiset intranetistä löytyvät verkkokurssit (Kauhanen 2010, 152). Rakennusalalla digitaalisia menetelmiä käytetään työmaan tapojen ja työturvallisuuden opetteluun. Perehdyttämisestä on saatu tehokkaampaa, kun aikaa yleisperehdytykseen kuluu vähemmän ja se voidaan tehdä jokaisen työntekijän omalla äidinkielellä. (Törmänen 2017.)

Perehdyttämisen onnistumista tulee myös seurata. Tietojärjestelmäpohjaisessa tai digitaalisessa perehdytyksessä arviointi ja mittaaminen on usein sisällytetty ohjelmaan (Kauhanen 2010, 152). Perehdytysjakson jälkeen esimiehen kannattaa ottaa

uusi työntekijä seuranta-aastatteluun, jossa selvitetään, mitä perehdytyksessä on opittu ja mitä on ehkä jäänyt puuttumaan. Järjestelmällisen seurannan avulla mahdolliset puutteet havaitaan ajoissa, ja perehdyttämissuunnitelmaa voidaan kehittää seuraavaa työntekijää varten. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

3.4 Suorituksen johtaminen ja palkitseminen

Jokaisen yrityksen toiminnan keskiössä on tehokkuus. Tehokkuus on yrityksen menestymisen ehto, jolla tuottavuus mahdollistetaan. Tehokkuustavoitteiden saavuttamiseksi henkilöstön johtamisessa tulee huomioida myös työntekijöiden suoriutuminen. Suorituksen johtamisesta on olemassa runsaasti erilaisia teorioita, joita yhdistää ajatus tuloksellisuuden parantamisesta henkilöstön suoritusta parantamalla. Tavoitteiden saavuttamisesta ja suoritusten parantamisesta tulee myös osata palkita. (Viitala 2013, 130–131.)

Yritystason suorituskyvyn mittareita voidaan hahmottaa esimerkiksi Balanced scorecard -menetelmällä. Tässä menetelmässä yrityksen strategiset tavoitteet jaetaan taloudellisiin, asiakastavoitteisiin, prosessitavoitteisiin ja oppimisen ja kehittymisen tavoitteisiin. Tavoitteiden lisäksi mittaristoon sisällytetään mittarit, joita seurataan säännöllisin väliajoin. (Viitala 2013, 132–133.)

Yrityksen ja henkilöstön suoriutumisen mittarit voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin mittareihin. Kovilla mittareilla viitataan numeraalisiin tekijöihin, kuten liikevaihtoon tai varaston kiertonopeuteen. Pehmeät mittarit taas ovat enemmän ihmisiin ja laadullisiin tekijöihin liittyviä, esimerkiksi työntekijän työkyky tai organisaation imago. Mittareita hyödynnetään paitsi suorituksen seuraamisessa, myös esimerkiksi henkilöstön osaamisen kehityskohteiden tunnistamisessa. (Viitala 2013, 134.)

Henkilöstön kannalta suorituksen johtaminen lähtee tehtäväroolien sisällöistä ja odotetuista tuloksista. Näiden perusteella luodaan työlle tavoitteet ja niiden seurantajakso. Suorituksen arviointi tapahtuu usein osana kehityskeskustelua. Tavoitteiden saavuttamista seuraamalla tunnistetaan mahdolliset kehityskohteet henkilön osaamisessa ja varmistetaan, että tavoitteet ovat sopivia juuri käsillä olevaan tehtävään.

Tuottavuuden ylläpitämisen lisäksi tavoitteiden tulisi palvella henkilöstön motivaatiota ja työssä jaksamista. (Viitala 2013, 135–137.)

Henkilöstön motivaation ja suoriutumisen kannalta on tärkeää myös palkita saavutetuista tavoitteista. Työstä maksettavan palkan lisäksi palkitsemiseen kuuluu erilaiset rahalliset edut sekä aineettoman palkitsemisen muodot. Palkan määräytyminen perustuu Suomessa pitkälti työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen, mutta myös yrityksen kulttuuri ja henkilöstön motivointi kannattaa ottaa huomioon palkkoja määriteltessä. Työtehtävän vaativuus ja vastuu sekä henkilön osaaminen ja kokemus vaikuttavat myös usein palkan suuruuteen. (Viitala 2013, 138, 148–151.)

Rahapalkan suuruus ei tutkimusten mukaan itsestään riitä työmotivaation ylläpitämiseen. Palkan merkitys vaihtelee henkilön omien tarpeiden ja arvostusten perusteella. Vapaus ja vastuu omassa työssä sekä arvostava, palautetta antava johtaminen ovat merkittäviä työmotivaation ylläpitäjiä. Henkilöstöyksikkö järjestää työntekijöille usein myös erilaisia juhlatilaisuuksia ja yhteisiä tapahtumia, jotka kuuluvat osaksi palkitsemista. (Viitala 2013, 160–164.)

3.5 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Viitala (2013, 170) määrittelee osaamisen johtamisen olevan kaikkia niitä toimintoja, joilla yritys vaalii, kehittää, uudistaa ja hankkii strategiansa vaatimaa osaamista. Henkilöstön osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen ovat osaamisen johtamisen keskeisiä tehtäviä. Jotta organisaation osaamista voidaan kehittää mahdollisimman tehokkaasti, tulee pohjalla olla yrityksen strategiset tavoitteet. Osaamisen kehittäminen ilman yrityksen tavoitteita mielessä saattaa kyllä parantaa yksilöiden osaamista, mutta ei auta yritystä tavoitteidensa saavuttamisessa. (Viitala 2013, 170.)

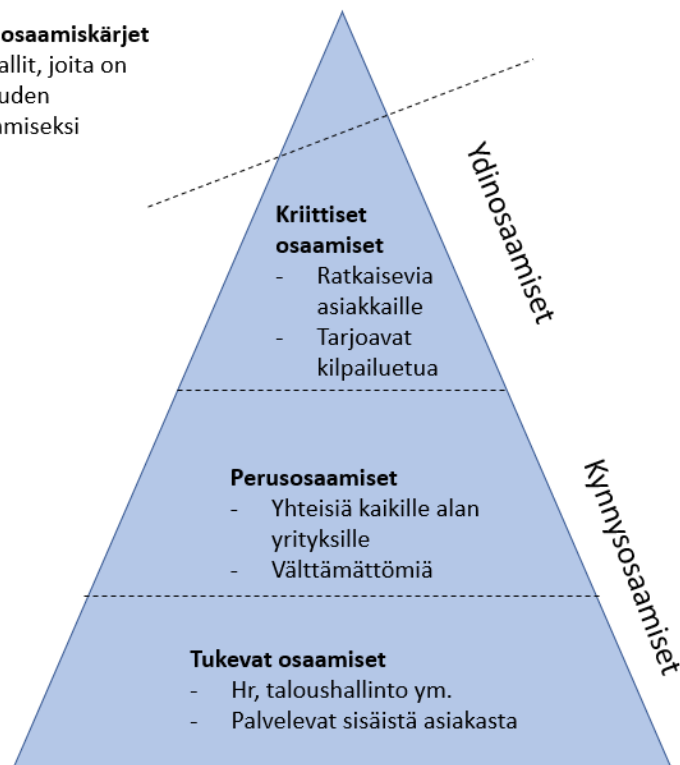
Osaamisen on kehityttävä jatkuvasti, mikäli yritys tahtoo pysyä alati muuttuvan työelämän mukana. Sen vuoksi osaamista tulisikin tarkastella yhtenä yrityksen tärkeimpänä pääomaeränä. Erityisesti asiantuntijatyössä osaaminen on juuri se tekijä, joka muodostaa asiakkaiden saaman lisäarvon. Tätä kutsutaan inhimilliseksi pääomaksi. (Viitala 2013, 171–172.)

Lähtökohtana osaamisen johtamiselle on määritellä se osaaminen, jota liiketoimintastrategian toteuttamiseen tarvitaan. Yrityksen ydinosaamisilla tai kriittisellä osaamisella tarkoitetaan osaamista, jonka avulla yritys tuottaa asiakkailleen lisäarvoa. Juuri nämä osaamiset ovat yrityksen kilpailukyvyyn perusta. Ydinosaamiset erottavat yrityksen kilpailijoistaan. (Viitala 2013, 173–174.)

Ydinosaamisten lisäksi yrityksellä on niin sanottua kynnysosaamista, joka on kaikille saman alan yrityksille ominaista. Viitalan (2013) mukaan kynnysosaamiset jaetaan Longin ja Vickers-Kochin mallissa vielä perusosaamisiin ja tukeviin osaamisiin. Kuviossa 3 esiteltävässä mallissa perusosaamiset ovat välttämättömiä ja kaikille alan toimijoille samoja, mutta eivät tuota ratkaisevaa lisäarvoa asiakkaalle. Tukevat osaamiset sen sijaan ovat osaamista, joka palvelee yritystä itseään, esimerkiksi henkilöstö- tai taloushallinnon erikoisosaamiset. Ydin- ja kynnysosaamisten lisäksi erotetaan vielä kärkiosaamiset, joilla viitataan taitoihin ja toimintamalleihin, joita yrityksen tulisi kehittää. (Viitala 2013, 174–175.)

Kehittymässä olevat osaamiskärjet

- Taidot ja toimintamallit, joita on kehitettävä tulevaisuuden kilpailuedun saavuttamiseksi



Kuvio 3. Yrityksen erityyppiset osaamiset (Viitala 2013, 175)

Yrityksen ydinosaamisten kartoituksen lisäksi tulee kartoittaa myös jokaisen työntekijän ja työyhteisön osaamisen nykytila. Tämä tulisi tehdä säännöllisin väliajoin. Henkilön ja työyhteisön osaamista verrataan työn menestykselliseen suorittamiseen vaadittaviin osaamisiin. Kartoitukset ovat tärkeitä osaamisen kehittämisen kannalta, sillä niiden avulla kehittämistoimet saadaan suunnattua oikein. (Viitala 2013, 182–183.)

Osaamisen kehittäminen alkaa jo perehdytyksestä. Vaikka sekä Viitala (2013) että Kauhanen (2010) sisällyttävät perehdyttämisen osaamisen kehittämisen alle, perehdytys käsiteltiin erillisenä, jotta se olisi ikään kuin jatkumona rekrytoinnille. Osaamisen kehittäminen jatkuu perehdytyksen jälkeen läpi koko työntekijän uran.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmät voidaan jakaa työn ohella ja työn ulkopuolella tapahtuviin sekä yksilö- ja ryhmätason menetelmiin. Lisäksi jakoa voi tehdä sen mukaan, kuinka formaaleja menetelmät ovat. (Viitala 2013, 191–193.)

Osaamisen kehittäminen on ensisijaisesti jokaisen työntekijän itsensä vastuulla. Organisaatio voi kuitenkin tukea ja motivoida henkilöstöä luomalla edellytyksiä oppimiselle ja tarjoamalla erilaisia mahdollisuuksia. (Kauhanen 2010, 153.)

Perehdyttämisen lisäksi työn ohessa tapahtuvia kehittämisen keinoja ovat esimerkiksi sijaisuuksien hoito, mentorointi ja työnohjaus. Näissä kokeneempi työntekijä toimii usein opastajana uudemmalle tai tehtävässä kokemattommalle työntekijälle. Myös vastuullisten erikoistehtävien antaminen työntekijälle kehittää tämän osaamista. (Viitala 2013, 193–197.) Ryhmätasolla osaamisen kehittämistä tapahtuu palaverissa, kehittämisprojekteissa ja tiimityöskentelyssä. Lisäksi erilaiset koulutukset ja kehittämisprojektit ovat hyviä työpaikalla tapahtuvan osaamisen kehittämisen keinoja. (Viitala 2013, 201–203.)

Työn ulkopuolella tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä tulevat ensimmäisenä mieleen erilaiset muodolliset koulutukset, kuten täydennyskoulutukset. Kansalaisopistot ja avoimet korkeakoulut tarjoavat mahdollisuuden opiskella vapaammin työn ohessa,

ja opintovapaan avulla on mahdollista tehdä pidempiäkin tutkintoja tippumatta täysin työelämästä pois. (Kauhanen 2010, 153–154.) Opintovapaata on lain mukaan mahdollista saada viiden vuoden aikana enintään kaksi vuotta, kun työsuhde on kesännyt yli vuoden (Viitala 2013, 200).

Elinikäisen oppimisen tullessa yhä tärkeämmäksi yhä useampi yritys kannustaa myös itseohjautuvaan oppimiseen esimerkiksi alan kirjallisuuden tai erilaisten verkkokurssien avulla (Viitala 2013, 200). Jatkuva itsensä kehittäminen ja elinikäisen oppimisen ajatus on tuonut mukanaan myös erilaisia digitaalisia oppimisen kehittämisen menetelmiä. Digitaalisten oppimisympäristöjen avulla osaamisen kehittäminen on mahdollista tuoda lähemmäksi arkipäiväistä työtä. Yrityksen kannalta digitaalisten menetelmien käyttö on myös kustannustehokkaampaa kuin esimerkiksi ulkoisten kouluttajien palkkaaminen. (Siikanen 2019.)

Jotta voidaan varmistua osaamisen kehittämisen menetelmien toimivuudesta, tulee niiden vaikutusta osata arvioida. Yksittäisen työntekijän osaamista arvioidaan kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluita tulisi käydä vähintään kerran vuodessa esimiehen johdolla. Keskusteluissa arvioidaan työntekijän osaamista, suoriutumista sekä tavoitteita. Useat yritykset käyttävät kehityskeskusteluiden pohjalla jonkinlaista lomaketta, jonka avulla henkilöstön kehittymistä voidaan seurata pidemmällä aikavälillä. (Viitala 2013, 187–188.)

Kehittämistoimenpiteitä tulee arvioida myös pidemmällä aikavälillä ja koko organisaation menestymisen tasolla. Tuotosten lisäksi tulee arvioida koko prosessi aina tarvekartoituksesta suunnitelman kautta tuloksiin ja niiden käytännön vaikutuksiin. Työskentelyn seuraamisella voidaan tarkastella osaamisen soveltamisen onnistumista, kun taas operatiivisia tuloksia arvioidaan tunnuslukujen, kyselyiden ja yrityksen arvon perusteella. (Kauhanen 2010, 160–161; Viitala 2013, 204–205.)

3.6 Työsuojelu ja työhyvinvointi

Yksi henkilöstöhallinnon tärkeimmistä tehtävistä on työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työsuojelusta huolehtiminen. Fyysisiltä vammoilta suojelun lisäksi työnantajan tu-

lee suojella työntekijöitään myös henkiseltä pahoinvoinnilta sekä työpaikkakiusaamiselta tai häirinnältä työpaikalla. (Mondy & Martocchio 2016, 361.) Suomessa työnantajan velvollisuudesta huolehtia työntekijöidensä turvallisuudesta ja terveydestä työssä säädetään työturvallisuuslaissa (L738/2002).

Jokaisen työnantajan, koosta ja toimialasta riippumatta, tulee laatia työsuojelun toimintaohjelma. Toimintaohjelman tarkoituksena on esittää tavoitteet työpaikan terveys- ja turvallisuustoiminnalle. Siihen sisältyy myös työsuojeluvastuut. (Työsuojelun toimintaohjelma kiteyttää tavoitteet n.d.) Onnistunut työsuojelun toimintaohjelma vaikuttaa jokaiseen henkilöstöhallinnon prosessiin. Työnantajan, joka ei huolehdi henkilöstönsä turvallisuudesta, voi olla hankalaa rekrytoida osaavaa työvoimaa. (Mondy & Martocchio 2016, 366.)

Terveys ja toimintakyky muodostavat työhyvinvoinnin pohjan. Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen tulee jokaisella organisaatiolla olla osa strategista toimintaa. Terveyden edistämisen lisäksi myös henkilöstön osaamisen kehittäminen on työhyvinvointia tukevaa toimintaa. Ammattitaito ja osaamisen auttaa työntekijää jaksamaan työssään, etenkin nykypäivän tietotyössä. (Pehkonen n.d.)

Vaikka vastuu työhyvinvoinnista on lain mukaan työnantajalla, on myös työntekijällä vastuu omasta työkyvystään. Mielekäs työ sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen helpottaminen vahvistavat työntekijän motivaatiota, mutta myös omat asenteet ja odotukset vaikuttavat. Myös työntekijän ulkoiset verkostot voivat joko helpottaa tai vaikeuttaa työhyvinvoinnin ylläpitämistä. (Pehkonen n.d.)

4 Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät

4.1 Mitä ovat HR-tietojärjestelmät?

Henkilöstöjohton tulee kaikkien muiden tehtäviensä lisäksi osata tarjota henkilöstöstä ajankohtaista ja tarkoituksenmukaista tietoa erilaisten sisäisten asiakkaiden käyttöön. Tällaista tietoa kerätään nykyajan digitalisoituneessa maailmassa erilaisten

tietojärjestelmien avulla. Palkkahallinto ja kulunhallinta ovat monessa yrityksessä edelleen ainoita toimintoja, jotka hyödyntävät järjestelmiä työssään. Pelkät kustannustiedot eivät kuitenkaan nykypäivänä enää riitä. (Kauhanen 2010, 37–38.)

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän tulisi olla keskitetty tietokanta, josta pystytään tarpeen mukaan ja kohtuullisin kustannuksin tuottamaan raportteja esimerkiksi henkilöstön osaamisesta, vaihtuvuudesta tai tulevaisuuden henkilöstönkehityksen ennustamiseksi. Niin sanotut rutiiniraportit, kuten edellä mainitut palkkahallinnon tuottamat raportit, ovat suurimmassa osassa yrityksistä helposti saatavilla. Poikkeamista, kuten liian suurista ylityötunneista, varoittavat raportit ovat nekin jokapäiväisiä monessa yrityksessä. Tietojärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään johtamisen lisäksi myös henkilöstötilinpäätöksen tai henkilöstökertomuksen kokoamiseen. (Kauhanen 2010, 38–39.)

Jokisalonen (2018) mukaan helpoiten digitalisoitavat henkilöstöhallinnon toiminnot liittyvät työsopimusten tekemiseen, työsuhteen muutoksiin, loma- ja poissaoloilmoituksiin sekä matka- ja kululaskuihin. Näiden toimintojen siirtäminen ohjelmistorobottien tehtäväksi säästää paitsi aikaa, myös sitä kautta rahaa. Rutiinitöiden automatisoiminen vähentää myös inhimillisten virheiden todennäköisyyttä. (Jokisalo 2018.)

HR-tietojärjestelmien suurimpana etuna onkin se, että rutiinitehtäviä automatisoimalla päästään eroon Excelillä, tai pahimmassa tapauksessa paperilla, tehtävästä työstä ja resursseja jää enemmän asiakas- ja kehittämistyöhön. Organisaation tieto saadaan valjastettua jokapäiväisen johtamisen tueksi. (Mikä on HR järjestelmä? n.d.) Esimerkiksi sairauspoissaolojen reaaliaikainen seuraaminen mahdollistaa varhaisen puuttumisen ja voi sitä kautta lyhentää poissaolojen pituutta ja helpottaa työhön paluuta.

4.2 Katsaus järjestelmämarkkinoihin

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä puhuttaessa jaetaan erilaiset ratkaisut usein kahteen luokkaan, HRM- ja HRD- ratkaisuihin. HRM-järjestelmät (human resource

management) ovat työsuhteen hallintaan liittyviä järjestelmiä. Nämä ratkaisut sisältävät esimerkiksi henkilö- ja työsuhdetietojen hallintaa sekä työsopimusprosesseja. (Roponen 2018.)

Kokonaisvaltaisista HRM-järjestelmistä yleisimpiä ovat Accountor Oy:n Meprco HR, Visman Personec W, Personec F ja SaimaHR sekä CGI:n CGI HR. Nämä järjestelmät vaativat pohjalle palkanlaskentaohjelmiston. (Vepsäläinen 2019.) CGI HR -kokonaisratkaisu sisältää koko työsuhteen hallinnan aina rekrytoinnista alkaen. Järjestelmässä on selkeät roolit HR:lle, johdolle ja esimiehille, ja se antaa myös työntekijöille mahdollisuuden muokata omia tietojaan. (CGI HR Kokonaisratkaisu n.d.) Myös Mepco HR:n ja Visman järjestelmät sisältävät samankaltaisia toiminnallisuuksia.

Suurissa organisaatioissa HR:n tietojärjestelmät voivat myös kuulua osaksi laajempaa toiminnanohjausjärjestelmää. ERP (enterprise resource planning) sisältää henkilöstöhallinnon lisäksi muun muassa myynnin, logistiikan ja taloushallinnon prosesseja. (Kauhanen 2010, 41.) Yhtenäinen järjestelmä helpottaa eri liiketoimintaprosessien yhdistämistä ja sitä kautta tekee yhteistyön eri osastojen välillä sujuvammaksi (Mikä ERP on, ja mihin sitä tarvitaan? N.d)

ERP-järjestelmistä henkilöstöhallinnon toimintoja sisältävät esimerkiksi Microsoft Dynamics 365, Workday ja SAP Successfactors. Nämä järjestelmät sisältävät henkilöstöhallinnon lisäksi muitakin prosesseja, kuten taloushallintoa. Lisäksi nämä järjestelmät toimivat pilvessä erillisen ohjelmiston sijaan. (Workday n.d.; Dynamics 365 n.d.) Suurena erona edellä esiteltyihin kokonaisratkaisuihin on myös se, että näitä järjestelmiä toimittaa muut yritykset, kuin niiden kehittäjät. Esimerkiksi SAP Successfactorsilla on Suomessa jopa 25 toimittajaa. (Vepsäläinen 2019.)

Kokonaisvaltaisten ratkaisujen lisäksi järjestelmämarkkinoilla on olemassa niin sanottuja erillisratkaisuja, jotka eivät sisällä omia palkanlaskennan ohjelmistoja. Lisäksi yritys voi ostaa erillisen HRD-ratkaisun muita järjestelmiään täydentämään. (Vepsäläinen 2019.) Erillisiä ohjelmistoja on olemassa myös palkanlaskentaan, työvuorojen suunnitteluun ja kulunhallintaan, rekrytointiin ja työhyvinvoinnin seurantaan. Koska järjestelmät hankintaan usein yhtenä kokonaisuutena, seuraavassa esitellään vain tämän opinnäytetyön kannalta olennaisia ohjelmistoja.

ErillISRatkaisuista tunnetuin on varmasti Sympa HR. Tunnettuvuutta voi selittää se, että järjestelmä on kattava ja monipuolinen, mutta kuitenkin suhteellisen edullinen. (Vepsäläinen 2019.) Sympa HR sisältää samanlaisia ominaisuuksia kuin edellä esitetyt kokonaisratkaisut, ”rekrytoinnista lähtöhaastatteluun”. Se sisältää myös osaamisen kehittämisen, ja sitä on mahdollista käyttää myös mobiililaitteilla. (Sympa HR on henkilöstöhallintosi kulmakivi n.d.)

Näiden suurempien ja kokonaisvaltaisempien järjestelmien lisäksi yritykset voivat automatisoida henkilöstöhallinnon prosessejaan myös erillisillä, pienemmillä järjestelmillä. Palkkahallinnon järjestelmät ovat usein hyvin paikallisia, sillä etenkin Suomessa niiden tulee ottaa huomioon myös eri alojen työehtosopimukset (Vepsäläinen 2019). Esimerkiksi CGI:n CGI HR Palkat - järjestelmä on ohjelmistorobotiikkaa hyödyntävä järjestelmä, joka mahdollistaa myös paikallisesti sovittujen lisäysten tekemisen työehtosopimusten ehtoihin (CGI HR Palkat n.d.) Accountorin vastaava järjestelmä on nimeltään Mepco Palkat, ja kuten CGI:n, myös tämä on mahdollista saada myös työntekijöiden mobiiliin.

Visma sen sijaan tarjoaa neljää erilaista palkanlaskentaohjelmistoa, joista osa on integroitu taloushallinnan ja toiminnanohjauksen järjestelmien kanssa. Esimerkiksi Visma Payroll -järjestelmä on erityisesti pk-yrityksille suunnattu pelkkä palkkahallinnon ja kirjanpidon järjestelmä, kun taas Visma Novassa palkkajärjestelmään on yhdistetty lisäksi toiminnanohjausjärjestelmä. (Palkanlaskennan ohjelmistomme n.d.)

Kokonaisvaltaisempiin järjestelmiin sisältyvien rekrytointijärjestelmien lisäksi markkinoilla on myös useita erillisiä rekrytointijärjestelmiä. Esimerkkejä tällaisista järjestelmistä ovat EasyCruit, Reachmee ja TalentAdore. Uudemmat järjestelmät, kuten edellä mainittu TalentAdore, osaavat jo hyödyntää tekoälyä esimerkiksi hakijoiden kanssa viestimiseen. Myös useimmilla rekrytointisivustoilla, kuten Oikotiellä ja Monsterilla on omat rekrytointijärjestelmänsä. (Vepsäläinen 2019.)

Osaamisen kehittämiseen tarkoitettuja järjestelmiä kutsutaan HRD- eli human resource development järjestelmiksi. Tällaisiin järjestelmiin voidaan tallentaa työntekijöiden osaamisprofiilit, koulutukset ja todistukset sekä kehityskeskustelut. (Roponen 2018.) Useat järjestelmät sisältävät kehityskeskustelupohjia, joita yritys voi muokata

omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Osaamisprofiileja on mahdollista hyödyntää myös sisäisen rekrytoinnin välineenä. Erillisiä HRD-järjestelmiä ovat esimerkiksi Concretio, eTaika ja C&Q Systems. (Vepsäläinen 2019.)

4.3 Järjestelmänhankintaprosessi

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän hankinta on haastava ja aikaa vievä prosessi, johon tulisi panostaa. Tutkimusten mukaan jopa 35 % järjestelmäprojekteista lopetetaan kesken, ja vain 61 % aiotuista toiminnoista ja ominaisuuksista lopulta toteutuu. Johdon tuki, osaava ja motivoitunut henkilöstö sekä realististen tavoitteiden ja vaatimusten määrittely lisäävät todennäköisyyttä, että järjestelmän hankinta onnistuu. (Kauhanen 2010, 40–41.)

Maierin ja kollegoiden (2013) tutkimuksen mukaan järjestelmänhankintaprosessin onnistumisella on merkittävä vaikutus HR-ammattilaisten työtyytyväisyyteen ja sitä kautta yrityksen tuottavuuteen. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi erityisesti systemaattisen hankinta- ja käyttöönottoprosessin on huomattu vähentävän työntekijöiden vastusta järjestelmiä kohtaan (Jain 2014). Hankintaprosessin huolellinen suunnittelu ja toteutus voivat siis vaikuttaa paitsi järjestelmänhankinnan onnistumiseen, myös koko yrityksen liiketoimintaan.



Kuvio 4. Järjestelmänhankintaprosessi (Vepsäläinen 2019)

HR-tietojärjestelmän hankintaprosessi etenee pääpiirteissään kuvion 4 osoittamalla tavalla. Prosessi alkaa hankkeen suunnittelulla ja tavoitteiden asettamisella, sekä vaatimusten määrittelyllä. Tässä vaiheessa on hyvä kartoittaa, mihin toimintoihin järjestelmä halutaan sekä mitä ominaisuuksia esimerkiksi käytettävyyden kannalta halutaan. Myös budjetti tulee olla tiedossa. (Vepsäläinen 2019.) Yrityksen tulee ottaa huomioon HR:n lisäksi myös johdon, IT:n ja ennen kaikkea loppukäyttäjien, eli esimiesten ja henkilöstön, näkökulma (Leinonen & Slöör 2013).

Kun vaatimukset ja tarpeet on määritelty, voidaan alkaa tarkastelemaan, millaisia järjestelmiä markkinoilla on. Alustavan vertailun jälkeen laaditaan tarjouspyynnöt järjestelmätoimittajille. Vuoropuhelua ja tarjouskilpailuja voidaan tehdä useammankin yrityksen kanssa kerrallaan, kuten muidenkin hankintojen kohdalla. Tarjouskilpailun jälkeen tehdään päätös järjestelmän hankinnasta ja sovitaan mahdollisista lisäyksistä ja muokkauksista järjestelmätoimittajan kanssa. Tämän jälkeen järjestelmä on valmis otettavaksi käyttöön. (Vepsäläinen 2019.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

5.1 Toteutus

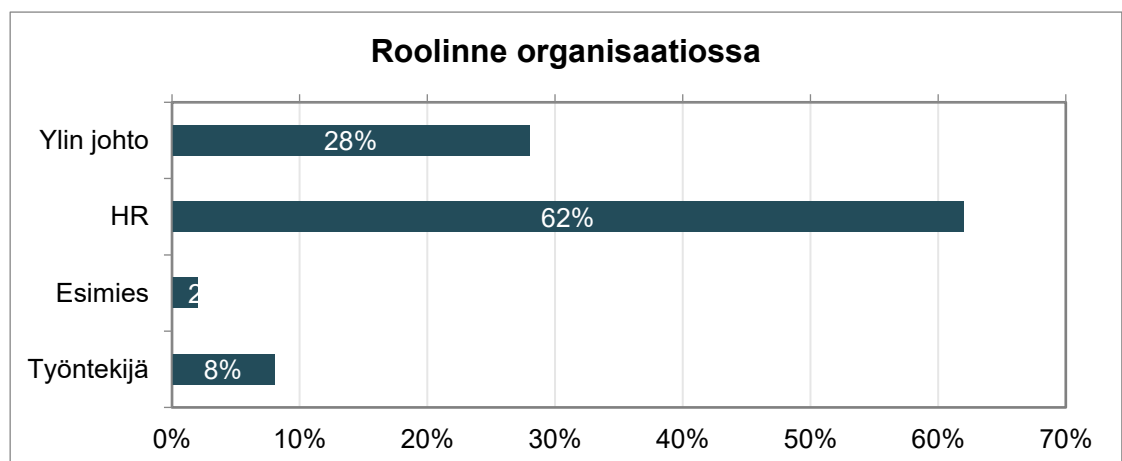
Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa, verkkokyselyllä ja syventävillä teemahaastatteluilla. Verkkokysely laadittiin Webropolilla ja julkaistiin toimeksiantajan LinkedIn-profiilissa. Kyselystä tehtiin useampi versio ennen valmiin kyselyn muotoutumista.

Vastaajia pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon ja erilaisilta toimialoilta. Tämän vuoksi hyödynnettiin toimeksiantajan laajoja verkostoja jakamalla kysely toimeksiantajan profiilissa tutkimuksen tekijän profiiliin sijaan. Koska LinkedIn ei tuottanut tarpeeksi vastauksia, jaettiin kysely vielä uudestaan toimeksiantajan postituslistan kautta sähköpostitse.

Haastattelun teemat ja kysymykset muotoiltiin kyselyn toteuttamisen jälkeen. Koska molemmat haastateltavat asuivat kauempana, turvaututtiin Skype for Business -haastatteluun. Toisen haastateltavan kohdalla Skype ei toiminut, joten tämä haastattelu tehtiin puhelimitse. Haastattelut tallennettiin litteroinnin helpottamiseksi.

Webropol-kyselyn kysymykset käsittelivät yrityksellä käytössä olevia tietojärjestelmiä, vastaajan tyytyväisyyttä niihin, mahdollisia selittäviä tekijöitä sekä yleisimpiä puutteita tietojärjestelmissä. Kysely rakennettiin niin, että tietojärjestelmän hankinnassa mukana olleille vastaajille avautui lisäkysymys tyytyväisyydestä tietojärjestelmänhankintaan liittyen. Lopuksi kysyttiin, onko organisaatio hankkimassa uutta tai vaihtamassa olemassa olevia tietojärjestelmiä ja annettiin mahdollisuus jättää yhteystietonsa temahaastattelua varten.

Tavoitteena oli saada noin 50 vastaajaa, mutta aivan tähän tavoitteeseen ei päästy. Vastaajia kyselyyn tuli 40. Suurin osa (38 %) vastanneista työskenteli 500–1000 ihmisen organisaatioissa ja henkilöstöhallinnon tehtävissä (62 %) (ks. kuvio5). Esimiehiä ja työntekijätason vastaajia saatiin hyvin vähän (2 % ja 8 %), minkä vuoksi tulokset eivät vastaa täysin koko yrityksen näkökulmaa. Toimialoista suosituimmaksi nousi asiantuntijapalvelut (17 %). Vastaajat edustivat kuitenkin tasaisesti eri toimialoja.

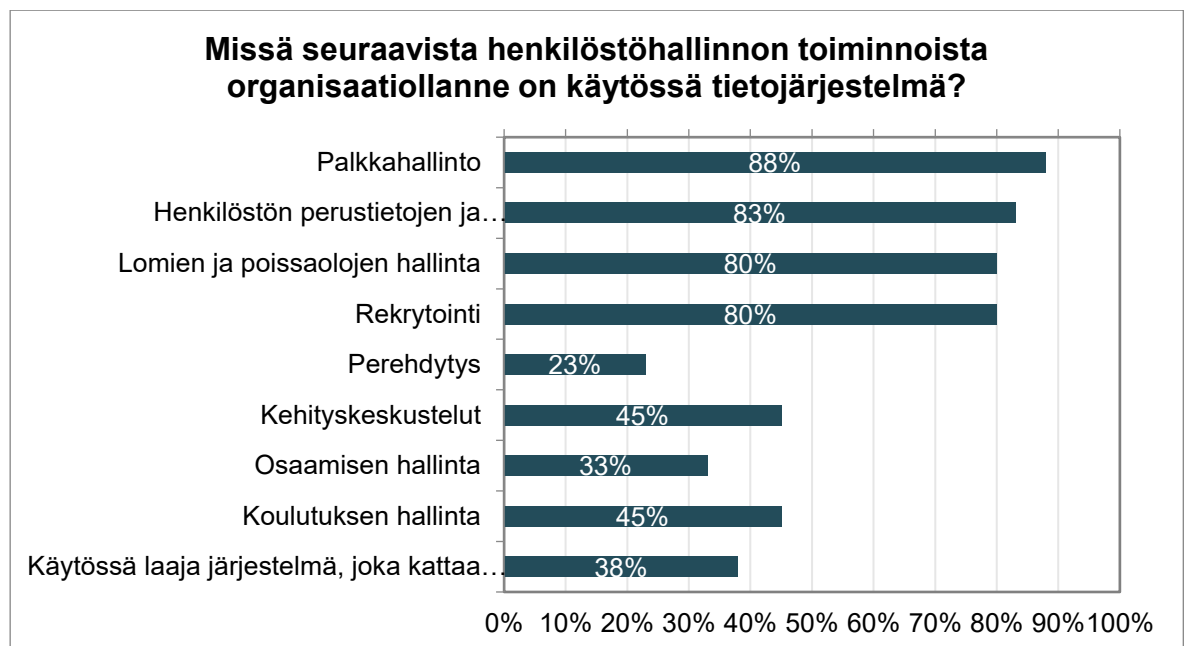


Kuvio 5. Vastaajan rooli organisaatiossaan

Kyselyyn vastanneista kaksi jätti yhteystietonsa haastattelua varten. Haastatellut työskentelivät molemmat henkilöstöhallinnon tehtävissä, toinen yksityisessä ja toinen julkisessa organisaatiossa. Molemmat haastateltavat toimivat pääkäyttäjinä omien organisaatioidensa tietojärjestelmissä. Haastattelut toteutettiin Skypella ja puhelimitse välimatkan vuoksi. Teemahaastattelun runko ja kysymykset löytyvät liitteestä 2.

5.2 Yritysten tyytyväisyys tietojärjestelmiin

Kuviossa 5 vastaukset kysymykseen ”Missä seuraavista henkilöstöhallinnon toiminnoista organisaatiollanne on käytössä tietojärjestelmä?” Vastajaan oli mahdollista valita yksi tai useampi toiminto. Henkilöstöhallinnon prosesseista palkkahallinto oli vastanneiden yrityksissä selvästi eniten automatisoitu (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Organisaation tietojärjestelmien käyttö henkilöstöhallinnon toiminnoissa

Palkkahallinnon lisäksi henkilöstön perustietojen ja työsuhtetietojen hallinta, lomien ja poissaolojen hallinta sekä rekrytointi olivat yli 80 % vastaajien organisaatioista automatisoitu jonkinlaisella tietojärjestelmällä. Vähiten tietojärjestelmiä on käytössä

perehdytyksessä, mutta on mahdollista, että osassa organisaatioista tämä prosessi on osana joko osaamisen hallinnan tietojärjestelmää tai laajempaa, kokonaisvaltaista tietojärjestelmää. Kokonaisvaltainen tietojärjestelmä oli käytössä 38 % vastaajien organisaatioista.

Yksittäisistä tietojärjestelmistä vastaajien organisaatioissa käytettiin eniten Mepco HR-järjestelmää (33 %). Myös Aditron Personec W, Visma Personec F (+ESS) ja Sympa HR olivat vastaajien käytössä suhteellisen usein. Osa listaamistamme järjestelmistä jäi täysin vastausten ulkopuolelle. Erillisiä rekrytointijärjestelmiä käyttivät 48 % vastaajien organisaatioista, ja näistä nousi eniten esille Laura ja Kuntarekry.

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät mielletään perinteisesti ainoastaan HR-osaston työkaluiksi. Vaikka henkilöstöhallinnon edustajat olivat tässäkin tutkimuksessa useimmin tietojärjestelmien käyttäjiä, olivat muissakin rooleissa toimivat hyvin edustettuina (ks. kuvio 7).

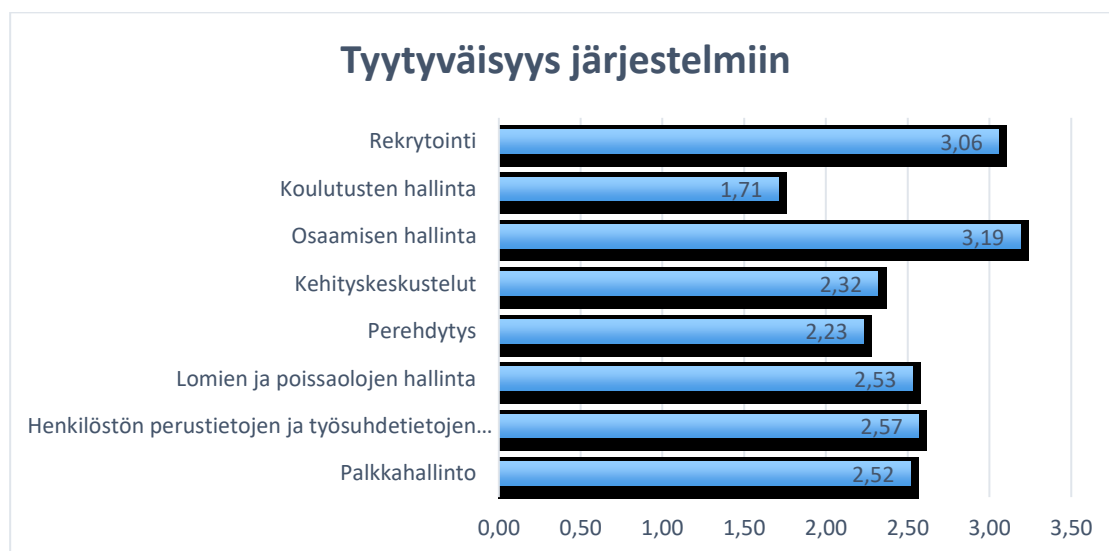


Kuvio 7. Tietojärjestelmien käyttö organisaatiossa rooleittain

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä käyttivät vastaajajoukossa suhteellisen tasaisesti kaikissa rooleissa toimivat työntekijät. HR:n edustajat nousivat suurimmaksi 93 %:llaan. Niin ylin johto, esimiehet kuin henkilöstökin olivat tietojärjestelmien käyttäjiä yli 60 % vastaajien yrityksistä. Henkilöstöhallinnon edustajien nouseminen suurimmaksi ryhmäksi ei ole yllättävää.

Järjestelmien käyttöiästä kysyttäessä vastaukset jakoutuivat myös melko tasaisesti. 35 % organisaatioista järjestelmä oli ollut käytössä yli viisi vuotta. Vain yhden vastaajan mukaan heidän järjestelmänsä oli ollut käytössä alle vuoden. Vastauksia tarkastellessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, ettei kaikilla vastaajilla välttämättä ole tietoa heidän käyttämiensä järjestelmien hankinnan ajankohdasta. Tämän vuoksi ”En osaa sanoa” -vaihtoehto oli valittu 25 % vastauksista.

Se, mihin prosessiin tietojärjestelmä oli tarkoitettu, vaikutti vastaajien tyytyväisyyteen (ks. kuvio 8). Kun tarkasteluista poistettiin ”en osaa sanoa” -vaihtoehto, nousivat osaamisen hallintaan liittyvät järjestelmät vertailuissa korkeimmalle. Näiden lisäksi palkkahallinnon, perus- ja työsuhtetietojen hallinnan sekä lomien ja poissaolojen hallinnan järjestelmät nousivat yli keskiarvon.



Kuvio 8. Vastaajien tyytyväisyys tietojärjestelmiin

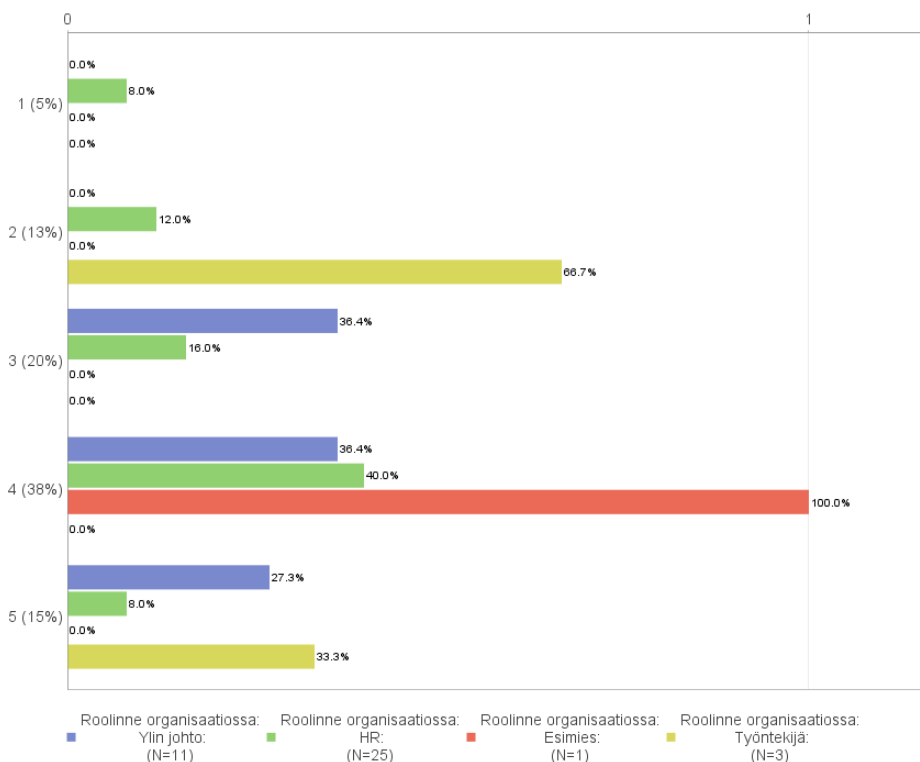
Vastausten perusteella näyttäisi siltä, että niin sanottuja perusraportteja tuottaviin henkilöstöhallinnon järjestelmiin ja rekrytointijärjestelmiin ollaan tyytyväisimpiä. Erityisesti palkkahallinnon järjestelmiin kohdistui myös huomattavasti vähemmän vaihtoehtoja, kuin muihin toimintoihin tarkoitettuihin järjestelmiin. Vaikka osaamisen hallinnan järjestelmät nousivatkin vertailussa suhteellisen korkealle, ne keräsivät

kuitenkin toiseksi eniten ”en osaa sanoa” -vastauksia, kuten tekivät myös perehdytksen järjestelmät. Tämä voi johtua siitä, että näitä järjestelmiä on vähemmän käytössä.

Tyytymättömmimpiä vastaajat olivat koulutusten hallinnan järjestelmiin sekä kehityskeskustelu- ja perehdytysjärjestelmiin. Erityisesti koulutuksen hallinnan järjestelmät aiheuttivat vastaajissa tyytymättömyyttä. Näitä järjestelmiä oli käytössä alle puolessa vastaajien yrityksistä, kun taas esimerkiksi palkkahallinnon järjestelmiä käytettiin lähes 90 %:ssa yrityksistä.

Vaikka vastaajamäärän vuoksi tilastolliset analyysit eivät ole täysin luotettavia, ne antoivat kuitenkin alustavia tuloksia korrelaatioista. Esimiehet näyttäisivät olevan tyytyväisempiä poissaolojen hallinnan järjestelmiin, kun taas työntekijät ovat tyytyväisempiä henkilötietojen ja työsuhdetietojen hallintaan tarkoitettuihin järjestelmiin. Ylimmän johdon kohdalla tilastollisesti merkittävä yhteys löytyi rekrytoinnin järjestelmiin (kuvio 9).

Tyytyväisyys järjestelmiin: Rekrytointi



Kuvio 9. Vastaajien tyytyväisyys rekrytointijärjestelmiin

Henkilöstöhallinnon edustajien kohdalla korrelaatioita ei sen sijaan löytynyt. Kuitenkin molemmat haastateltavat, jotka työskentelivät henkilöstöhallinnon tehtävissä, nimesivät Sympa HR -järjestelmän parhaaksi käyttämäkseen järjestelmäksi. Sympa HR kuuluu niin sanottuihin kokonaisvaltaisiin järjestelmiin, jotka sisältävät useamman henkilöstöhallinnon prosessin.

5.3 Järjestelmien edut ja puutteet

Avointen vastausten ja haastatteluiden avulla saatiin syvempää tietoa siitä, mitkä asiat järjestelmissä koetaan toimiviksi ja millaisia puutteita niissä on. Järjestelmien eduista eniten esiin noussut teema oli perustoiminnot. Perustoiminnot tulivat esille sekä avoimista vastauksista että haastatteluista. Esimiesten ja työntekijöiden käyttöliittymät sekä hyvät raportointimahdollisuudet tekivät järjestelmistä helppokäyttöisiä.

Manuaalisen työn vähentyminen oli toinen tyytyväisyyttä aiheuttava tekijä. Helppokäyttöisten perustoimintojen lisäksi työntekijöiden mahdollisuus hallita omia tietojiaan vähensi manuaalista työtä. Manuaalisen työn vähentymisen kerrottiin laskeneen yrityksen kustannuksia.

Yksittäisistä järjestelmistä Sympa HR mainittiin vastauksissa useampaan kertaan. Sympan suurimpana etuna oli helppokäyttöisyys. Käyttöliittymien tekeminen ja omien toimintojen rakentamisen mahdollisuus tekijät järjestelmästä helppokäyttöisen. Sympa nostettiin esille myös haastatteluissa. Henkilöstöhallinnon ammattilaisten mukaan laajat toiminnot ja liittymien tekeminen toisiin järjestelmiin tekivät Sympasta parhaan henkilöstöhallinnon järjestelmän. Järjestelmien väliset liittymät vähentävät manuaalista työtä, kun raportit siirtyvät järjestelmien välillä automaattisesti.

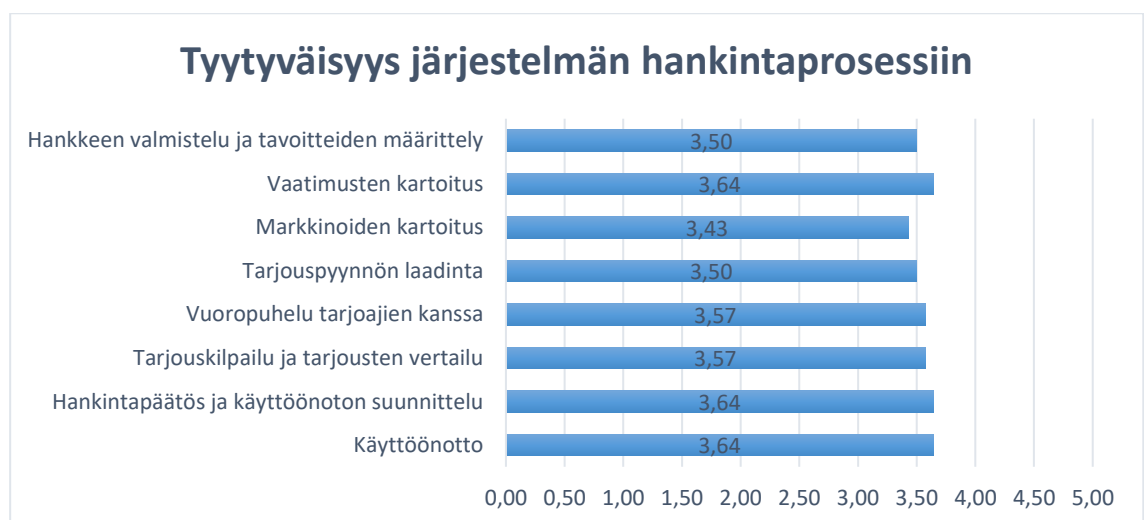
Järjestelmien puutteista esille nousseet teemat olivat käytön vaikeus ja manuaalisen työn määrä. Käytön vaikeudesta kertoivat järjestelmien kankeus ja hankaluus. Esimerkiksi rekrytointijärjestelmissä kankeus vaikeutti paitsi rekrytoijan myös hakijan

työtä, minkä kerrottiin vaikuttavan työnantajakuvaan. Erilaisten käyttöliittymien puute vaikutti myös käyttömukavuuteen. Usein järjestelmissä on erilaiset käyttöliittymät esimerkiksi johdolle ja työntekijälle. Käyttöliittymien ja niihin liittyvien oikeuksien hallinta vaikeuttivat erityisesti henkilöstöhallinnon työntekijöiden työtä.

Manuaalisen työn määrää lisäsivät vaikeus yhdistää järjestelmiä toisiinsa sekä se, että joskus tietoja joutui lisäämään ja muokkaamaan käsin. Manuaalisen työn katsottiin lisäävän virheiden mahdollisuutta, ja usein nämä virheet saattoivat tulla esille vasta esimerkiksi palkanmaksun yhteydessä. Tämä teema nousi esille sekä etujen että puutteiden kohdalla, mikä viittaa siihen, että käsin tehtävän työn vähentäminen on vastaajien mukaan tietojärjestelmien tarkoitus.

5.4 Järjestelmänhankintaprosessi

Vastaajista 35 % oli ollut mukana järjestelmänhankintaprosessissa. Vastanneista yrityksistä 13 oli käyttänyt ulkoista konsultaatiota hankinnassa, 13 sen sijaan ei ollut käyttänyt konsultaatiota. Hankintaprosessissa mukana olleille vastaajille avautui lisäkysymyksiä prosessin onnistumisesta. Järjestelmänhankintaan oltiin pääosin tyytyväisiä, eikä mikään prosessin osa noussut esille toistaan huonompana (kuvio 10).



Kuvio 10. Vastaajien tyytyväisyys järjestelmänhankintaprosessiin

Jokaisen prosessin vaiheen kohdalla tyytyväisyys oli yli 3,4 keskiarvon, mikä tarkoittaa, että vastaajat olivat suurimmaksi osaksi tyytyväisiä järjestelmänhankintaan. Hankintaprosessit olivat siis onnistuneet valmistelu- ja suunnitteluvaiheesta aina käyttöönottoon saakka. Koska tämä kysymys avautui ainoastaan niille vastaajille, jotka vastasivat olleensa mukana järjestelmänhankintaprosessissa, ei tämän kysymyksen kohdalla nähty tarpeelliseksi lisätä ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehtoa.

Haastatteluissa kysyttiin järjestelmänhankintaan liittyen, millaisia onnistumisia ja epäonnistumisia hankintaprosesseista on tullut esille. Järjestelmänhankintaprosessin onnistumiseen vaikuttavista teemoista esille nousi erityisesti sujuva yhteistyö järjestelmätoimittajan kanssa. Yhteistyön sujuvuus teki hankintaprosessista ja käyttöönotosta selvästi helpompaa.

Tuttu järjestelmätoimittaja teki yhteistyöstä sujuvaa. Tarjousten vertailu ja käyttöönotto olivat suhteellisen saumattomia. Yhteistyö mahdollisti myös sen, että järjestelmiä pystyttiin muokkaamaan juuri oman yrityksen tarpeisiin. Esimerkiksi käänkövirheet pystyttiin korjaamaan nopeasti. Hankintaprosessi ei aina kulkenut selkeän mallin mukaan ja prosessi saattoi venyä mutta asenteet olivat kuitenkin vastaajien keskuudessa pääosin positiivisia.

Aivan täydellisesti järjestelmänhankintaprosessit eivät kuitenkaan lähes koskaan suju. Hankintaprosessia hankaloittivat järjestelmille asetetut toimintovaatimukset sekä liittymien rakentaminen yrityksellä jo olemassa oleviin tietojärjestelmiin. Mitä enemmän vaatimuksia järjestelmille asetettiin, sitä vaikeampaa ja hitaampaa järjestelmien kilpailutus oli. Esimerkiksi erilaiset käyttöliittymät työntekijöille ja esimiehille tai eri alojen työehtosopimusten saaminen järjestelmään vaativat aikaa. Kilpailutus saatettiin joutua tekemään useampaan kertaan.

Liittymien rakentaminen saattoi aiheuttaa ongelmia jo järjestelmänhankinnan aikana. Yrityksillä saattaa olla käytössään hyvin erilaisia järjestelmiä, joiden yhdistäminen toisiinsa ei aina onnistu. Sujuva yhteistyö järjestelmätoimittajan kanssa teki kuitenkin tämänkin ongelman ratkaisusta helpompaa.

Ulkoisen konsultaation käyttäminen järjestelmänhankinnassa ei tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi vaikuttavan tyytyväisyyteen järjestelmänhankintaprosessissa. Tilastollisesti merkittäviä korrelaatioita ulkoisen konsultaation ja tyytyväisyyden välillä ei löytynyt. Tämä voi johtua siitä, että kysymys tyytyväisyydestä järjestelmänhankintaan avautui ainoastaan niille, jotka kertoivat olleensa prosessissa joskus mukana, minkä vuoksi vastaajamäärä ei riittänyt tilastollisesti merkittävään tulokseen.

Haastateltavista toinen kertoi hänen yrityksensä käyttäneen ulkoista konsultaatiota. Konsultaation käytön etuna oli erityisesti konsultin tuntemus järjestelmämarkkinoista. Uutta järjestelmää hankkivalla yrityksellä ei aina ole aikaa selvittää järjestelmien eroja itse, ja konsultaatio voi auttaa tähän. Konsultin tuntemus järjestelmämarkkinoista helpotti haastatteluiden perusteella juurikin erilaisten toimittajien kartoittamista. Tämä taas teki koko hankintaprosessista sujuvamman.

Järjestelmänhankinnan prosessin jälkeen käyttäjien tulisi vielä oppia käyttämään järjestelmiä työssään. Haastatteluista kävi ilmi, että järjestelmätoimittajat kouluttavat usein pääkäyttäjät, jotka sitten hoitavat kouluttamisen yrityksen sisällä. Tämä tarkoittaa, että henkilöstöhallinnon työntekijät kouluttivat järjestelmien käytön esimiehille, työntekijöille ja ylimmälle johdolle. Pääkäyttäjät, jotka usein ovat henkilöstöhallinnon edustajia, oppivat järjestelmien käytön parhaiten itse tekemällä. Järjestelmien rakentamisessa ja testauksessa mukana oleminen teki järjestelmien omaksumisesta helpompaa.

6 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin henkilöstöhallinnon tietojärjestelmien käyttäjien tyytyväisyyttä käyttämiinsä järjestelmiin. Tutkimusongelma jaettiin kolmeen tutkimuskysymykseen, joihin lähdettiin etsimään vastauksia verkkokyselyn ja teemahaastatteluiden avulla. Kyselyn avulla saatiin tietoa tyytyväisyydestä sekä järjestelmiin yleensä että järjestelmänhankintaprosessiin, sekä järjestelmien yleisimmistä eduista ja puutteista. Teemahaastatteluiden kautta tätä tietoa saatiin vielä syvennettyä.

Nykypäivänä suuri osa henkilöstöhallinnon prosesseista on automatisoitu erilaisten tietojärjestelmien avulla. Kuten Jokisalo (2018) artikkelissaan kertoo, helpoiten digitalisoitavat henkilöstöhallinnon toiminnot liittyvät työ sopimusten tekemiseen, työsuhteen muutoksiin, loma- ja poissaoloilmoituksiin sekä matka- ja kululaskuihin. Tässäkin tutkimuksessa selvisi, että palkkahallinto on yleisin henkilöstöhallinnon prosessi, jossa käytetään apuna tietojärjestelmää.

Palkkahallinnon järjestelmien yleisyys voi johtua siitä, että palkkahallinnon prosessit ovat monessa yrityksessä samanlaiset, joten niiden automatisointi on suhteellisen yksinkertaista. Ainoastaan erilaiset työehtosopimukset ja paikalliset sopimukset erottavat eri yritysten palkkahallinnon toimintoja. Palkkahallinnon järjestelmiä käytettiin 88 %:ssa vastaajien yrityksistä, joten kaikista yrityksistä näitä järjestelmiä ei vielä löydy.

Vähiten sen sijaan käytetään perehdytykseen ja osaamisen hallintaan liittyviä järjestelmiä, kuten osaamisen ja koulutusten hallinnan järjestelmiä. Perehdytysprosessi ja osaamisen kehittäminen ovat enemmän yrityksen toimialasta ja toimintakäytänteistä riippuvaisia prosesseja, mikä tekee niiden automatisoinnista vaikeampaa. On myös mahdollista, että nämä järjestelmät kuuluvat osana laajempaan kokonaisvaltaiseen tietojärjestelmään.

Henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä käyttävät tämän tutkimuksen pääosin HR:n edustajat, mikä ei ole yllättävää. Henkilöstön perustietojen ja työsuhtetietojen sekä lomien ja poissaolojen hallintaan liittyvät järjestelmät ovat sellaisia, joita myös esimiehet ja ylin johto todennäköisesti käyttävät päivittäisessä työssään. Sen sijaan rekrytointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvät järjestelmät ovat enemmän HR:n työntekijöiden käytössä.

Tutkimuksen vastaajat olivat tyytyväisimpiä palkkahallinnon, henkilö- ja työsuhtetietojen hallinnan sekä rekrytoinnin järjestelmiin. Palkkahallinnon järjestelmiin kohdistui myös huomattavasti vähemmän vaihtoehtoja, kuin muihin toimintoihin tarkoitettuihin järjestelmiin. Perehdytykseen ja kehityskeskusteluihin liittyvät järjestelmät sen sijaan saivat huonompia arvosanoja.

Kuten mainittu, perehdytyksen ja osaamisen hallinnan prosessit ovat yrityksen toimialasta ja toimintakäytännöistä riippuvaisia. Tämän vuoksi standardoidut järjestelmät eivät välttämättä pysty vastaamaan jokaisen organisaation uniikkeihin vaatimuksiin, ja täten jäävät useammin puutteellisiksi. Palkkahallinnon suhteellisen helposti standardoiduista prosesseista sen sijaan on mahdollista saada aikaan järjestelmiä, joihin yritykset voivat olla tyytyväisiä. Mielenkiintoinen tulos oli, että myös rekrytointiin ollaan usein tyytyväisiä.

Toisena tutkimuskysymyksenä tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan siihen, millaisia puutteita järjestelmissä usein esiintyy. Sekä kyselylomakkeesta että haastatteluista kävi ilmi, että järjestelmien kankeus ja käytön hankaluus sekä hankaluudet käyttöliittymien rakentamisessa erilaisten järjestelmien välille aiheuttavat tyytymättömyyttä käyttäjissä. Manuaalisen työn määrä nousi myös esille puutteista kysyttäessä.

Rutiinitöiden automatisoinnin tarkoituksena on alasta ja tehtävästä riippumatta säästää aikaa ja rahaa, sekä vähentää inhimillisten virheiden todennäköisyyttä (Jokisalo 2018). Tämän valossa se, että järjestelmät aiheuttavat lisää manuaalista työtä ja ovat hankalia käyttää, on huolestuttava tulos. Tietojen siirtäminen manuaalisesti eri järjestelmien välillä lisää inhimillisten virheiden todennäköisyyttä. Tämän lisäksi se vie aikaa tärkeämmiltä tehtäviltä, kuten asiakastyöltä. Esimerkiksi rekrytinnissa tietojärjestelmät voivat parhaimmillaan vapauttaa rekrytoijilta enemmän aikaa haastatteluiden tekemiseen, mikä taas mahdollistaa työnhakijan soveltuvuuden paremman varmistamisen.

Sen lisäksi, että tietojärjestelmän käyttötarkoitus vaikutti vastaajien tyytyväisyyteen, tutkimus antoi viitteitä siitä, että eri rooleissa työskentelevät pitävät erilaisia järjestelmiä toimivina. Se, millaisia järjestelmiä työntekijät itse käyttävät, saattaa olla selittävänä tekijänä. Tämän varmistamiseksi täytyisi tutkimus kuitenkin uusintaa suuremmalla vastaajajoukolla, jotta saataisiin tarkempia tilastollisia analyyseja.

Ennako-oletusten vastaisesti tämän tutkimuksen mukaan järjestelmänhankintaprosessit sujuivat ilman suurempia ongelmia. Tuttu järjestelmäntoimittaja ja sujuva yhteistyö kaikkien osapuolten välillä tekevät tarjousten vertailun helpommaksi ja järjestelmän käyttöönoton sujuvaksi. Myös ulkoisen konsultaation käyttäminen saattaa

helpottaa järjestelmänhankintaa. Mitä vähemmän vaatimuksia järjestelmälle asettaa, sitä sujuvampi prosessi luonnollisesti on.

Liittymien rakentaminen eri järjestelmien välille ei sen sijaan aina suju odotusten mukaisesti. Heikosti toimivat liittymät voivat johtaa huonoon käyttökokemukseen, sillä se lisää manuaalisen työn määrää. Se, kuinka helposti liittymät pystytään rakentamaan, riippuu todennäköisesti järjestelmäntoimittajasta ja itse järjestelmien teknisistä ominaisuuksista.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä haluttiin selvittää, onko ulkoisen konsultaation käytöllä vaikutusta järjestelmänhankinnan sujuvuuteen. Koska vastaajia oli suhteellisen vähän, ei tilastollisesti merkitseviä korrelaatioita löytynyt. Tämän tutkimuksen perusteella ei siis voida sanoa, onko ulkoisen konsultaation käytöllä merkitystä hankintaprosessin onnistumiseen. Alustavasti näyttäisi kuitenkin siltä, että ulkoisen konsultaation käyttö voi helpottaa eri järjestelmäntoimittajien vertailua. Konsultti, jolla on kokemusta järjestelmänhankinnasta, luonnollisesti tuntee erilaisten tuotteiden hyvät ja huonot puolet ja pystyy sitä kautta arvioimaan, millainen järjestelmä olisi juuri asiakkaan tilanteeseen sopiva.

7 Pohdinta

7.1 Käyttäjien kokemukset henkilöstöhallinnon tietojärjestelmistä

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia käyttäjillä on tietojärjestelmiin liittyen ja ovatko käyttäjät tyytyväisiä käyttämiinsä tietojärjestelmiin. Markkinakatsauksen lisäksi toteutettiin kyselytutkimus ja teemahaastattelut, joita pyrittiin saamaan syvempää tietoa käyttäjien kokemuksista ja tyytyväisyydestä erilaisiin järjestelmiin. Lisäksi haluttiin selvittää, millaisia kokemuksia järjestelmänhankintaprosessiin liittyy ja mitkä asiat selittävät niiden onnistumista.

Vaikka tutkimus ei sujunut täysin ennakkoon suunnitellun mukaisesti, on se päällisin puolin kuitenkin onnistunut. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada 50–100 vastaajaa,

mutta useista yrityksistä huolimatta jäätin 40 vastaajaan. Vastaajamäärä on kuitenkin tämän tutkimuksen kannalta tarpeeksi. Haastateltavia saatiin vain kaksi, minkä vuoksi haastatteluiden tulokset yhdistettiin kyselyn avointen vastausten kanssa tulosten tulkintavaiheessa.

Henkilöstöjohtamisen osa-alueet kattavat työntekijän koko työuran aina henkilöstöresurssien suunnittelusta työsuhteen loppumiseen saakka. Pohjan henkilöstövoimavarojen johtamiselle muodostaa henkilöstöstrategia, joka taas pohjautuu yrityksen yleiseen strategiaan. (Viitala 2013, 24–25.) Henkilöstrategian laatimisessa käytetään apuna henkilötietojärjestelmien tuomaa tietoa yrityksen työntekijöistä, heidän osaamisestaan ja suorituksestaan sekä eri tehtävien vaatimista kompetensseista (Vepsäläinen 2019).

Henkilöstöhallinnon järjestelmistä eniten käytössä ovat tutkimuksen mukaan palkkahallinnon järjestelmät, lomien ja poissaolojen hallintaan liittyvät järjestelmät sekä henkilö- ja työsuhtetietojen hallinnan järjestelmät. Nämä järjestelmät tuottavat niin sanottuja rutiiniraportteja, jotka ovat Jokisalon (2018) mukaan helpoiten automatisoitavia. Näihin järjestelmiin ollaan myös tyytyväisempiä, kuin muihin henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin.

Myös rekrytoinnin järjestelmiin ollaan tämän tutkimuksen perusteella tyytyväisiä. Nämäkin järjestelmät olivat vastaajien joukossa paljon käytössä. Jokisalon (2018) mukaan rekrytoinnin prosesseista erityisesti työsopimusten tekeminen on helposti automatisoitavissa. Rekrytointi eli henkilöstövoimavarojen hankkiminen on yksi henkilöstöhallinnon tärkeimmistä tehtäväalueista (Viitala 2013, 92). Yksi merkittävä puute rekrytoinnin tietojärjestelmissä oli käytön kankeus, joka vaikuttaa työnhakijoiden mielikuvaan yrityksestä. Tämä voi johtaa siihen, ettei yritys saa houkuteltua tarvitsemaansa työvoimaa.

Perehdyttämisessä käytetään usein apuna jonkinlaista kirjallista muistilistaa, jonka avulla sen onnistumista seurataan. Tietojärjestelmien avulla nämä muistilistat saadaan digitaaliseen muotoon, mikä taas helpottaa perehdytyksen arviointia. (Kauhanen 2010, 152.) Tässä tutkimuksessa perehdytyksen tietojärjestelmät olivat suhteellisen vähän käytössä ja niihin oltiin melko tyytymättömiä. Tulos voi johtua siitä, että

perehdytyksen ja osaamisen hallinnan prosessit ovat yrityksen toimialasta ja toimintakäytänteistä riippuvaisia, mikä tekee niiden automatisoinnista hankalaa.

HR-tietojärjestelmien suurin etu on se, että rutiinitehtäviä automatisoimalla päästään eroon Excelillä, tai pahimmassa tapauksessa paperilla, tehtävästä manuaalisesta työstä. Näin aikaa jää enemmän asiakas- ja kehittämistyöhön. (Mikä on HR järjestelmä? n.d.) Paperitöiden automatisointi nopeuttaa sekä johdon että työntekijöiden kykyä tehdä nopeita päätöksiä, ja tätä kautta myös vähentää tarvittavien henkilöstöhallinnon työntekijöiden määrää (Jain 2014). Tässäkin tutkimuksessa manuaalisen työn vähentyminen koettiin eduksi. Toisaalta käsin tehtävän työn määrä nousi myös esille tietojärjestelmien puutteita kysyttäessä.

Tutkimusten mukaan erityisesti liittymien tekemisen vaikeus eri järjestelmien välillä aiheuttaa päänvaivaa henkilöstöhallinnon työntekijöissä (Spitzer 2014). Sama puute tuli esille tässäkin tutkimuksessa. Liittymien avulla tiedot siirtyvät automaattisesti järjestelmästä toiseen, joten niiden puute luonnollisesti aiheuttaa ylimääräistä manuaalista työtä.

Maierin ja kollegoiden (2013) tutkimuksessa tyytyväisyyteen vaikutti työntekijöiden asenteet teknologiaa kohtaan sekä se, miten hyödylliseksi tietojärjestelmä koettiin. Työntekijöiden roolin merkitystä heidän kokemuksiinsa tietojärjestelmiä kohtaan ei sen sijaan ole tutkimuksissa löydetty. Tämä tutkimus ei eroa muista tässä suhteessa. Vaikka joitain korrelaatiota löytyi, ei pienten vastaajamäärien vuoksi voida sanoa mitään yhteyksistä.

Tutkimusten mukaan jopa 35 % järjestelmänhankintaprosesseista lopetetaan kesken, ja vain 61 % aiotuista toiminnoista ja ominaisuuksista lopulta toteutuu (Kauhanen 2010, 40). Järjestelmänhankinta on aikaa vievä ja haastava prosessi, kuten tässäkin tutkimuksessa tuli ilmi. Kuitenkin tähän tutkimukseen vastanneiden keskuudessa hankintaprosessit olivat sujuneet ennakko-oletuksia paremmin, mikä on mielenkiintoinen tulos.

Kauhasen (2010, 41) mukaan erityisesti johdon tuki, osaava ja motivoitunut henkilöstö sekä realististen tavoitteiden ja vaatimusten määrittely tekevät hankintaprosessista onnistuneen. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi myös siltä, että sujuva yhteistyö järjestelmätoimittajan kanssa vaikuttaa onnistumiseen. Ulkoisen konsultaation käyttö saattaa helpottaa realististen tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyä, mikä taas helpottaa koko prosessia.

Tämän tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää sekä järjestelmänkehittäjät, yritykset että järjestelmänhankinnan konsultointia tarjoavat yritykset. Järjestelmiä tulisi kehittää käyttäjäystävällisempään suuntaan, jotta ne todella täyttäisivät tarkoituksensa. Erityisesti liittymien rakentaminen toisiin järjestelmiin vähentäisi turhan käsin tehtävän työn tarvetta. Koska järjestelmänhankintaprosessin onnistumisella on vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Maier ym. 2013), kannattaa jokaisen yrityksen kiinnittää huomiota sen onnistumiseen. Järjestelmiä ostavien yritysten kannattaakin ottaa tämä huomioon jo hankintaprosessin alussa.

Konsultaatio tarjoavien yritysten kannattaa kiinnittää erityistä huomiota siihen, miten helposti erilaisten järjestelmien yhteensovittaminen onnistuu sekä siihen miten paljon manuaalista työtä järjestelmät vaativat. Lisäksi sujuvan yhteistyösuhteen luominen järjestelmätoimittajaan on hankintaprosessin kannalta varteen otettava tekijä. Vaikka eri järjestelmien eroja toimivuuden suhteen ei tässä tutkimuksessa saatu esille, antavat tulokset viitteitä siitä, millaisia ominaisuuksia yritykset järjestelmiltään odottavat.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat muun muassa tutkimuksen otos ja vastaajien määrä sekä aineistonkeruutapa. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli saada yli 50 vastaajaa, jotta tilastolliset analyysit olisivat luotettavia, mutta tämä tavoite ei täyttynyt. Vastaajien määrä oli kuitenkin opinnäytetyön tutkimukseen tarpeeksi suuri. Luotettavuuden varmistamiseksi haastateltavia olisi pitänyt saada enemmän. Koska haastateltavien määrä jäi pieneksi, päätettiin tulokset yhdistää kyselyn avointen vastausten tulosten kanssa analysointivaiheessa.

Tutkimuksen otantatapa oli harkinnanvarainen näyte, mikä asettaa omat haasteensa tulosten yleistettävyydelle. Tarkempien kvantitatiivisten tulosten saamiseksi otantana tulisi käyttää satunnaisotantaa. Koska tämä tutkimus on kvalitatiivinen, on harkinnanvaraisen näytteen käyttäminen perusteltua.

LinkedInin käyttämisellä aineistonkeruukanavana on omat etunsa ja haasteensa. Toisaalta vastaajien kerääminen on suhteellisen vaivatonta ja nopeaa verkon välityksellä, etenkin toimeksiantajan suurien verkostojen kautta. Postaukset herättävät erityisesti asiasta kiinnostuneiden mielenkiinnon, minkä vuoksi vastaajilla on motivaatiota myös vastata kaikkiin tutkimuksen kysymyksiin. Toisaalta toimeksiantajan verkostojen käyttäminen on voinut johtaa henkilöstöhallinnon ammattilaisten korostamiseen vastaajajoukossa, mikä taas on saattanut vaikuttaa tutkimustuloksiin.

Verkkokyselyssä oli muutamia epäselvyyksiä, jotka vaikeuttivat vastaajamäärään ja sitä kautta koko tutkimuksen tuloksiin. Muutama vastaaja kommentoi epäselvistä kysymyksistä. Tämän lisäksi ”en osaa sanoa” -vaihtoehto olisi pitänyt nimetä eri tavalla, jotta tilastollisten analyysien tekeminen olisi ollut helpompaa. Tyytyväisyyttä koskevan kysymyksen kohdalla ”en osaa sanoa” -vaihtoehto jätettiin analysointivaiheessa pois, jotta keskiarvo ei vääristyisi. Tämä kuitenkin johti siihen, että osaamisen hallintaan liittyvien järjestelmien kohdalla vastaajamäärä jäi muita pienemmäksi.

Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin pitää suhteellisen luotettavina. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida tarkastella samalla tarkkuudella kuin kvantitatiivisen, sillä tutkijan tekemät tulkinnat vaikuttavat aina tutkimustuloksiin. Jokainen tuloksista tehty tulkinta on kuitenkin pyritty perustelemaan lähteaineistojen ja aiempien tutkimusten avulla.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen perusteella ei voitu tehdä pitkälle meneviä tilastollisia analyyseja aiemmassa kappaleessa esiteltyjen rajoitteiden vuoksi. Jatkossa järjestelmien käyttäjien tyytyväisyyttä tulisi tutkia laajemmin. Kyselylomakkeeseen jäi tarkastuksista huo-

limatta epäselviä kohtia, jotka ovat saattaneet vaikuttaa vastaajamäärään ja tutkimuksen tuloksiin. Suuremman vastaajajoukon avulla tutkimuksesta voitaisiin saada aikaan tarkempia tuloksia selittävien tekijöiden osalta.

Mielenkiintoista olisi selvittää, eroaako esimerkiksi henkilöstöhallinnon edustajien kokemukset esimiestyössä tai työntekijöiden roolissa työskentelevien kokemuksista. Tässä tutkimuksessa erot jäivät pieniksi. Lisäksi voitaisiin selvittää tiettyjen järjestelmien puutteita ja kehityskohteita. Järjestelmänhankintaprosessin kannalta tyytyväisyyttä olisi hyvä selvittää hankintaprosessin ajalta, jotta tulokset olisivat reaaliaikaisia ja näin myös luotettavampia.

Lähteet

- 10 Ways Artificial Intelligence Will Change Recruitment Practices. 2018. Forbesin artikkeli. 10.8.2018. Viitattu 17.3.2019. <https://www.forbes.com/sites/forbescoaches-council/2018/08/10/10-ways-artificial-intelligence-will-change-recruitment-practices/#2c5093013a2c>.
- Accountor Mepco HR. N.d. Esite Mepco HR-järjestelmästä Accountorin verkkosivuilla. Viitattu 23.3.2019. https://www.accountor.com/sites/default/files/2019-02/Mepco_Henkilostohallinto.pdf.
- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu. Viitattu 17.3.2019. https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ ennakoivaa_ tyosuojelua.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-kirja. Viitattu 1.4.2019. <https://janet.finna.fi>, Osuuskunta Vastapaino.
- CGI HR Kokonaisratkaisu. N.d. CGI HR-järjestelmän esittelysivu. Viitattu 23.3.2019. <https://www.cgi.fi/fi/tuoteratkaisut/cgi-hr>.
- CGI HR Palkat. N.d. CGI:n palkkahallinnon järjestelmien esittelysivu. Viitattu 13.2.2019. <https://www.cgi.fi/fi/tuoteratkaisut/cgi-hr-palkkaratkaisut>.
- Cull, A. 2014. What's the point of LinkedIn if you are not looking for a job? Artikkelin LinkedIn-sivustolla. 12.9.2014. Viitattu 21.6.2019. <https://www.linkedin.com/pulse/20140911232801-28762936-what-s-the-point-of-linkedin-if-you-are-not-looking-for-a-job/>.
- Dynamics 365. N.d. Dynamics 365-järjestelmän esittely Microsoftin verkkosivuilla. Viitattu 23.3.2019. <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/>.
- Henkilöstöhallinto. N.d. Visman henkilöstöhallinnon ratkaisut. Viitattu 23.3.2019. <https://www.sympa.com/fi/hr-ratkaisu/hrm-ratkaisu/>.
- Jain, A. 2014. Study on Effectiveness of Human Resource Information System at Vitsaar Technologies (Mumbai). Artikkelin SIES Journal of Management -lehdessä. 1.9.2014. Viitattu 29.6.2019. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3bf20d51-e9ff-434a-849e-aa443577085c%40pdc-v-sessmgr04>.
- Jokisalo, J. 2018. Paljonko turhat HR-prosessit ahmivat yrityksen kassasta rahaa? Blogikirjoitus CGI:n verkkosivuilla. 9.1.2018. Viitattu 13.2.2019. <https://www.cgi.fi/fi/blogi/paljonko-turhat-hr-prosessit-ahmivat-yrityksen-kassasta-rahaa>.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Kyselylomakkeen laatiminen. 2010. KvantimOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viimeksi päivitetty 26.8.2010. Viitattu 21.6.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>.

L738/2002. Työturvallisuuslaki. Annettu 23.8.2002. Viitattu 26.3.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2>.

Leinonen, M. & Slöör, C. 2013. Miten valita sopiva HR-tietojärjestelmä? Blogiteksti Azetsin verkkosivuilla. 25.3.2013. Viitattu 23.3.2019. <https://www.azets.fi/blogi/miten-valita-sopiva-hr-tietojarjestelma/>.

Maier, C., Laumer, S., Eckhardt, A. & Weitzel, T. 2013. Analyzing the impact of HRIS implementations on HR personnel's job satisfaction and turnover intention. Artikkelit The Journal of Strategic Information Systems -lehdessä. 9/2013. Viitattu 29.6.2019. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868712000480>.

Mepco Palkat-esite. N.d. Tuote-esite Accountorin verkkosivuilla. Viitattu 13.2.2019. https://www.accountor.com/sites/default/files/2019-02/Mepco_Palkanlaskenta.pdf.

Mikä ERP on, ja mihin sitä tarvitaan? N.d. Microsoft Dynamics365. Viitattu 19.3.2019. <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/erp/what-is-erp/>.

Mikä on HR-järjestelmä? N.d. Arc Technology. Viitattu 7.6.2019. <https://www.arc techno.com/mika-on-hr-jarjestelma/>.

Mondy, R.W. & Martocchio, J.J. 2016. Human Resource Management. Boston: Pearson.

Nations, D. 2019. What is LinkedIn and why you should be on it? Artikkelit. 28.4.2019. Viitattu 21.6.2019. <https://www.lifewire.com/what-is-linkedin-3486382>.

Nurmilaakso, T. 2017. Tekoäly valitsee jo Suomessakin parhaat työnhakijat – Tutkijat: "Lisää syrjintää, seksismiä ja rasismia". Artikkelit Yle Tieteen blogissa. 7.10.2017. Viitattu 17.3.2019. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2017/10/07/tekoaly-valitsee-jo-suomessakin-parhaat-tyonhakijat-tutkijat-lisaa-syrjintaa>.

Otos ja otantamenetelmät. 2003. KvantimOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viimeksi päivitetty 9.2.2003. Viitattu 24.3.2019. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>.

Palkanlaskennan ohjelmistomme. N.d. Visman palkkahallinnon järjestelmien esittelysivu. Viitattu 13.2.2019. <https://www.visma.fi/palkanlaskenta/>.

Pehkonen, I. N.d. Työkykytalo. Työterveyslaitoksen materiaali. Viitattu 26.3.2019.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>.

Ristiintaulukointi. 2004. KvantimOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viimeksi päivitetty 5.6.2004. Viitattu 22.6.2019.
<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>.

Roponen, M. 2018. Onnistu HR-ratkaisun valinnassa. Paja consulting blogi. Viitattu 7.6.2019. <https://pajuconsulting.fi/onnistu-hr-ratkaisun-valinnassa/>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvalimOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.3.2019.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Siikanen, R. 2019. Oppimaan oppiminen – Tulevaisuuden tärkein työelämätaito. Blogiteksti Valamis Groupin verkkosivuilla. 7.3.2019. Viitattu 23.3.2019.

Sympa HR on henkilöstöhallintosi kulmakivi. N.d. Sympa HR-ratkaisun esittelysivu. Viitattu 23.3.2019. <https://www.sympa.com/fi/hr-ratkaisu/hrm-ratkaisu/>.

Syntynyt todellisesta tarpeesta. 2018. Facilor Oy:n verkkosivut. Viitattu 16.3.2019.
<https://www.facilor.fi/meistauml.html>.

Tanskanen, J. N.d. Työnantajamielikuva ratkaisee rekrytoinnissa. Artikkelit Crescon verkkosivuilla. Viitattu 16.3.2019. <https://www.cresco.fi/fi/blogi/tyonantajamielikuva-ratkaisee-rekrytoinnissa/#.XI0tD7hS9PZ>.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. & Atkinson, C. 2014. Human resource management. 9. p. Iso-Britannia: Pearson Education Limited.

Törmänen, E. 2017. Digitaalinen perehdytys toimii työmailla – ”Työntekijät varmempia ja motivoituneita”. Artikkelit Tekniikka ja talous- lehden verkkosivuilla. 7.9.2017. Viitattu 11.2.2019. <https://www.tekniikkatalous.fi/tekniikka/rakennus/digitaalinen-perehdytys-toimii-tyomaila-tyontekijat-varmempia-ja-motivoituneita-6674611>.

Työsopimuslaki 55/2001. Annettu 26.1.2001. Viimeisin muutos 18.1.2019. Viitattu 16.3.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P2>.

Työsuojelun toimintaohjelma kiteyttää tavoitteet. N.d. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 30.3.2019. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_veloitteet/tyosuojelun_toimintaohjelma.

Vepsäläinen, M. 2019. HR-tietojärjestelmät ja niiden hankintaprosessi. Haastattelu / keskustelu opinnäytetyön taustalle. 13.3.2019.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Workday. N.d. Workday-järjestelmän verkkosivut. Viitattu 23.3.2019.
<https://www.workday.com/en-us/homepage.html>.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Kokemukset HR-tietojärjestelmästä

Arvoisa vastaaja!

Olen henkilöstöhallinnon alalle suuntautuva tradenomiopiskelija Roosa Hiltunen Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Teen Facilor Oy:n toimeksiantona opinnäytetyötä, jossa tutkin suomalaisten organisaatioiden tyytyväisyyttä markkinoilla oleviin henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiin. Tämä kysely on osa tutkimusta, ja kaipaisinkin siihen kipeästi vastauksia juuri Sinulta! Vastaaminen vie noin 20 minuuttia, ja siihen voi osallistua niin työntekijät kuin johdonkin edustajat.

Kyselyn lopussa tarjotaan mahdollisuus osallistua syventävään haastatteluun, joka on toinen osa opinnäytetyöni tutkimusta. Haastattelussa syvennytään kyselystä esiin nousseisiin teemoihin. Tähän kyselyyn vastaaminen ei velvoita osallistumaan haastatteluun.

Kyselyllä ei kerätä mitään henkilötietoja, paitsi ne joita itse vapaaehtoisesti luovutatte. Organisaation taustatietoja käytetään tutkimustulosten analysoinnissa ja vertailussa. Tuloksia ei voida yhdistää mihinkään yksittäiseen organisaatioon tai henkilöön.

Taustatiedot

1. Organisaationne koko (henkilöstön määrä) *

- Alle 50
- 51-250
- 500-1000
- 1001-2000
- 2001-5000
- Yli 5000
- 251-500

2. Organisaationne toimiala *

- Teollisuus
- Rakentaminen
- Tukku- ja vähittäiskauppa
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- ICT
- Kuljetus ja logistiikka
- Rahoitus ja vakuutus
- Asiantuntijapalvelut
- Julkishallinto
- Koulutus
- Sosiaali- ja terveyspalvelut
- Muu, mikä _____

3. Roolinne organisaatiossa *

- Ylin johto
- HR
- Esimies
- Työntekijä

HR-tietojärjestelmien käyttö organisaatiossanne

4. Missä seuraavista henkilöstöhallinnon toiminnoista organisaatiollanne on käytössä tietojärjestelmä? *

Voitte valita yhden tai useamman

- Palkkahallinto
- Henkilöstön perustietojen ja työsuhdetietojen hallinta
- Lomien ja poissaolojen hallinta
- Rekrytointi
- Perehdytys
- Kehityskeskustelut
- Osaamisen hallinta
- Koulutuksen hallinta
- Käytössä laaja järjestelmä, joka kattaa useamman toiminnon

5. Mikä / mitkä seuraavista järjestelmistä organisaatiollanne on käytössä? *

Voitte valita yhden tai useamman

- Mepco HR
- Aditro Personec W
- Aditro HR-ratkaisu (esim. Personec HR, People)
- Visma Personec F (+ESS)
- Visma Saima HR
- CGI Palkanlaskenta (esim. Pegasos, Sonet, MBP)
- CGI HR-ratkaisu (esim. CGI HR, KuntaHR, webTallennus)
- Sympa HR
- Solaforce
- ElbitHR
- Arc Technology
- Workday
- SAP SuccessFactors
- Oracle HCM
- Microsoft D365 Talent
- Microsoft Dynamics AX
- Unit4
- Concretio Boost
- eTaika
- C & Q systems
- Erillinen rekryointijärjestelmä. Mikä? _____
- Joku muu kuin edelliset. Mikä? _____

9. Millaisia puutteita järjestelmissä mielestänne on?

10. Miltä osin olette tyytyväisiä nykyisiin järjestelmiinne?

Järjestelmän hankintaprosessi

11. Olitteko itse mukana järjestelmän hankintaprosessissa? *

- Kyllä
 En

12. Käytettiinkö järjestelmähankinnassa ulkoista asiantuntijaa / konsulttia? *

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

13. Tyytyväisyys järjestelmän hankintaprosessiin

Asteikko 1 (en lainkaan tyytyväinen, tähän panostettiin liian vähän) - 5 (erittäin tyytyväinen, tähän panostettiin todella paljon)

	1	2	3	4	5
Hankkeen valmistelu ja tavoitteiden määrittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaatimusten kartoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markkinoiden kartoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjouspyynnön laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuoropuhelu tarjoajien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjouskilpailu ja tarjousten vertailu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintapäätös ja käyttöönoton suunnittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttöönotto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Onko organisaatiollanne aikomus vaihtaa käytössä olevia / hankkia uusia järjestelmiä?

- Vaihto on meneillään
- Vaihto on suunnitelmassa
- Vaihto ei ole tällä hetkellä ajankohtainen

15. Vaihto / hankinta kohdistuu seuraaviin järjestelmiin / toimintoihin

- Palkkahallinto
- Henkilöstön perustietojen ja työsuhdetietojen hallinta
- Lomien ja poissaolojen hallinta
- Perekäytös
- Kehityskeskustelut
- Osaamisen hallinta
- Koulutusten hallinta
- Rekrytointi

Facilor Oy on erikoistunut auttamaan asiakkaitaan HR-järjestelmähankkeissa niin yksityisellä, kuin julkisella sektorilla. Facilorin asiakkaat ovat hyötäneet erityisesti Facilorin markkinatuntemuksesta sekä kokemuksesta vastaavista hankinnoista. Lisätietoa Facilorista www.facilor.fi

16. Saako Facilor Oy olla teihin yhteydessä järjestelmähankintaanne liittyen?

Yhteystiedot luovutetaan toimeksiantajayritykselle ainoastaan antamallanne luvalla.

- Kyllä. Yhteystiedot: _____
- Ei

17. Opinnäytetyötä varten tarkoituksena on tehdä syventäviä haastatteluita tietojärjestelmien käyttöön liittyvistä kokemuksista muutaman organisaation kanssa. Mikäli olette valmiita osallistumaan haastatteluun, jättäkää yhteystietonne alle.

Yhteystietoja käytetään ainoastaan haastattelun ajankohdan sopimiseen. Niitä ei luovuteta ilman suostumustanne toimeksiantajalle, oppilaitokselle eikä muillekaan tahoille.

Liite 2. Haastattelurunko

Teemahaastattelu: HR tietojärjestelmät

1. Haastateltavan rooli organisaatiossaan

2. Organisaatiossa käytössä olevat järjestelmät

- Mitä on käytössä?
- Mikä järjestelmä on paras?

3. Koulutus järjestelmien käyttöön

- Millaista koulutusta olet itse saanut?
- Miten koulutettiin esimiehiä ja työntekijöitä?

4. Järjestelmänhankintaprosessi

- Olitko itse mukana?
- Onnistumiset / epäonnistumiset
- Mihin asioihin tulisi erityisesti kiinnittää huomiota?

5. Puutteet ja kehitys

- Millaisia puutteita HR-tietojärjestelmissä on mielestäsi? Yleisesti ja tietyissä järjestelmissä?
- Miten itse kehittäisit järjestelmiä?