



# **HRM:N TEHOSTAMINEN HR-JÄRJESTELMÄN AVULLA**

Ilkka Haukijärvi

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2011  
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma  
Tietojärjestelmäosaaminen, YAMK  
Tampereen ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma, YAMK

HAUKIJÄRVI, ILKKA: HRM:n tehostaminen HR-järjestelmän avulla

Opinnäytetyö 65 s., liitteet 2 s.  
Toukokuu 2011

---

Opinnäytetyön taustalla vaikuttaa Tampereen ammattikorkeakoulussa vuonna 2009 tehty päätös HR-järjestelmän hankinnasta henkilötiedon, palvelussuhteen ja osaamisen hallintaa tehostamaan. Nykytilan ongelmana on, että HR-tiedot ovat hajautettuina eri järjestelmiin, sähköiset HR-palvelut ovat käyttötarkoitukseen sopimattomia tai niitä ei ole. Suuren ammattikorkeakoulun ylin johto, esimiehet, henkilöstöhallinto ja henkilöstön kehittämisen organisaatio tekevät töitä kankeilla ja vaikeakäyttöisillä työkaluilla. Lisäksi useat kohdealueen toimintaprosessit ovat tehottomia, kun informaatioteknologian mahdollisuuksia ei ole hyödynnetty. Tämä näkyy suurena määränä käsityötä esimerkiksi rekrytoinneissa, henkilötiedon tallennuksissa eri järjestelmiin, työsopimusten valmistelussa ja sisäisten koulutusten hallinnoinnissa.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli HR-järjestelmän käyttöönoton valmistelu luomalla uudet toimintamalliehdotukset, jotka takaisivat toiminnan ja järjestelmän yhteensovittamisen ja tehokkuuden parantumisen. Tutkimuksen ensimmäisenä vaiheena voidaan pitää vuonna 2009 tehtyä selvitystä kohdealueen toiminnan kehittämiseksi. Tutkimus jatkui vuoden 2010 syksyllä, ja tutkimusmetodina sovellettiin toimintatutkimusta. Tutkimuksessa selvitettiin muiden organisaatioiden kohdealueella tekemiä ratkaisuja ja kokemuksia, johdon näkemyksiä toiminnan tehostamistarpeista, järjestelmätarjontaa ja ratkaisujen välisiä eroja sekä oman organisaation muiden HR-järjestelmän kohdealueelle sidoksissa olevien toimijoiden näkemyksiä toivotuista ratkaisuksista.

Tutkimuksen pohjalta saatiin luotua uusia ratkaisumalleja rekrytointiprosessin, työsopimusten valmisteluprosessin, käyttö- ja kulkuoikeuksien hallinnan, henkilöstöraportoinnin, kehityskeskustelujen, koulutusten hallinnan ja osaamisen hallinnan tehostamiseksi. Kaikissa ratkaisumalleissa vaikuttavana tekijänä huomioidaan HR-järjestelmän mahdollisuudet. Järjestelmä tarjoaa sähköiset keskitetyt ratkaisut näiden prosessien ja aktiviteettien sekä niihin liittyvien tietojen hallintaan ja hyödyntämiseen.

Arvioidut vaikutukset kohdealueella ovat sekä laadullisia että määrällisiä. Laadulliset vaikutukset syntyvät oletetusta asiakastyytyvyyden parantumisesta ja määrälliset toiminnan tehostumisesta. HR-järjestelmän käyttöönotto vaihe viivästyi tarjouskilpailun päätöksen riitauttamisen takia. Luotettavat arviot onnistumisesta saadaan noin vuoden kuluttua uusien, järjestelmän tukemien, toimintamallien jalkauttamisesta.

---

Avainsanat: HRIS, HR, HRM, HRD, osaamisen johtaminen, henkilöstöstrategia, hr-järjestelmä, it-strategia

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Information System Competence, Master's Degree

HAUKIJÄRVI, ILKKA: Enhancing HRM with Human Resource Information System

Master's thesis 65 pages, appendices 2 pages  
May 2011

---

In the year 2009, a decision was made to acquire a Human Resource Information System (HRIS) to support and enhance the management of personnel information, employment and competence in Tampere University of Applied Sciences. Current challenges for HRM in TAMK are the manual management of sparsely spread personnel information, the lack of certain HRM-related e-services and the usage of IT-solutions that are not meant for the specific HRM purpose. These flaws cause a huge amount ineffectiveness and dissatisfaction in the area. The preparations for the actual HRIS project were started in the autumn of 2010.

The purpose of this study was to gather information to make preparations for the upcoming Human Resource Information System, so that the system itself and the processes and activities it supports, would together form a solid, user friendly and more effective entity of HR-services. The study was carried out as a method research. The data was gathered through interviews in other organizations, by making an enquiry to the management of TAMK, interviewing people related to HRM, by working in workshops and by collecting information in the meetings with different HRIS providers.

Based on the research was made a number of propositions of how to enhance related processes and activities. These processes and activities are recruitment, user rights management, reporting of personnel information, development discussions, management of training and management of competence. The HRIS has a considerable and substantial effect on all of these processes and activities. Each proposition is relying heavily on the HRIS. The system provides centralized portal to utilize HR-information and HR related e-services.

The estimated influence on the specific area of processes and activities can be categorized to qualitative and quantitative influences. The most notable qualitative improvement can be expected to originate from the improvement of user friendliness of the centralized and easy to utilize e-services and information. The quantitative improvement can be expected to originate from the improved effectiveness and decreased need for manual work. Reliable analysis of the expected influences can not be made until the new ways of working supported by the HRIS have been in use for at least a year, during which important customer feedback will be collected.

---

Keywords: HRIS, HR, HRM, HRD, knowledge management, personnel strategy, human resource information system, ict strategy

## Sisällysluettelo

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Murros tietojärjestelmänäkökulmasta .....	6
1.2 Tavoitteet ja tarkoitus.....	7
2 TAUSTAT .....	8
2.1 Tamk-Piramk fuusio.....	8
2.2 Käsitteet.....	9
3 HRM OSAAMISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA .....	11
3.1 Henkilöstöstrategia.....	13
3.2 Henkilöstösuunnittelu .....	14
3.3 Osaamisen rakentuminen ja sen kehittäminen .....	15
3.4 Osaamisen mittaaminen ja toimenpiteiden suunnittelu.....	17
3.5 Työntekijän osaamisen kehittämisen toimenpiteet .....	18
3.6 Henkilöstötilinpäätöksestä arvokasta tietoa .....	19
3.7 Tietojärjestelmä osaamisen hallinnan tukena.....	20
4 IT STRATEGISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ.....	22
4.1 Strateginen valinta.....	22
4.2 IT:n ja strategian yhdistäminen .....	23
4.3 IT-kyvykkyys .....	26
4.4 IT henkilöstövoimavarojen johtamisen tukena .....	27
4.4.1 HR-järjestelmä .....	28
4.4.2 Järjestelmähankkeessa huomioitavia asioita .....	30
5 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	33
5.1 TAMK:n henkilöstöhallinto .....	33
5.2 TAMK:n sisäinen kehittäminen .....	34
5.2.1 Henkilöstön kehittäminen .....	34
5.2.2 Toiminnanohjaus.....	35
5.3 Tietohallinto – rooli suhteessa HR-järjestelmään .....	36
5.4 Tiedon hankkiminen ja analysointi .....	37
5.4.1 Haastattelut omassa organisaatiossa ja työryhmätyöskentely.....	37
5.4.2 Haastattelut muissa organisaatioissa .....	38
5.4.3 Järjestelmäesittelyt .....	39
5.4.4 Sähköinen kysely johtoportaalille .....	39
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN HYÖDYNTÄMINEN .....	40
6.1 Kohdealueen toiminnan tehostaminen .....	42
6.1.1 Rekrytointi .....	42
6.1.2 Työsopimusten valmistelu .....	45
6.1.3 Perehdyttäminen.....	47
6.1.4 Käyttö- ja kulkuoikeuksien hallinta .....	48

6.1.5 Henkilö- ja työsuhdetietojen hallinta .....	50
6.1.6 Henkilöstöraportointi .....	51
6.1.7 Kehityskeskustelut .....	52
6.1.8 Henkilöstökoulutusten hallinta.....	53
6.1.9 Osaamisten hallinta .....	57
6.2 Arvioidut vaikutukset.....	58
7 POHDINTA JA YHTEENVETO .....	61
LÄHTEET.....	64
LIITE 1 – Kysymykset muissa organisaatioissa .....	66
LIITE 2 – Kysely TAMK:n johdolle .....	67

## 1 JOHDANTO

Inhimillisen pääoman eli henkilöstövoimavarojen johtamisen mahdollisuudet on alettu tunnistamaan niin julkisella kuin yksityisellä työnantajasektorilla. Perinteinen tehokkuusajattelu eli tuotannon mekaanisten komponenttien parantaminen ei enää riitä, vaan on löydettävä keinoja johtaa henkilöstön voimavaroja. Siinä missä tuotantoketjuja on tehostettu suoraviivaistamalla prosesseja ja hankkimalla tehokkaampia tuotantokoneistoja, on henkilöstön osaaminen saanut entistä suuremman roolin yrityksen menestyksen takaajana. Teollisen tuotannon siirtymisen jatkumista halvemman työvoiman maihin ei voida välttää. Samalla asiantuntijaorganisaatioiden merkitys länsimaissa kasvaa. Tällaisten organisaatioiden menestyksen avainkomponenttina voidaan pitää sen henkilöstöä eli inhimillistä pääomaa. Uusien kilpailuetua tuovien ratkaisujen löytämisen taustalla toimii panostukset henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Toisaalta myös informaatioteknologian yhdistäminen osaksi strategista johtamista on nykyajan organisaatioiden suuri haaste ja mahdollisuus. Tämän opinnäytetyön viitekehyksen luvussa neljä käsittelee inhimillisten voimavarojen johtamista osaamisen johtamisen näkökulmasta ja luvussa viisi informaatioteknologian merkitystä strategisen johtamisen näkökulmasta.

### 1.1 Murros tietojärjestelmän näkökulmasta

Jo pitkään organisaatioiden toimintaa tukemassa on ollut erilaisia tietojärjestelmiä, kuten asiakkuudenhallintajärjestelmiä, taloushallinnon järjestelmiä, palkkajärjestelmiä, työajanseurantajärjestelmiä ja toiminnanohjausjärjestelmiä. Tällaiset järjestelmät ovat kaikki olennaisen tärkeitä, mutta jokaisesta niistä puuttuu niin sanottu inhimillinen näkökulma. Inhimillisellä näkökulmalla tarkoitan, että edellä mainitut järjestelmät eivät ole tarkoitettu saati soveltu henkilöstövoimavarojen johtamisen tukivälineeksi sellaisinaan. Inhimillisten voimavarojen johtamisen merkitys on ehkä ymmärretty jo jonkin aikaa sitten, mutta tietojärjestelmäsektorilla tämä ei ole kunnolla näkynyt.

Viime vuosina tilanne on muuttunut kiihtyvällä vauhdilla. Jos aiemmin monissa organisaatioissa henkilöstöjärjestelmällä tarkoitettiin todellisuudessa palkkajärjestelmää, niin nykyajan edistyneissä organisaatioissa näin ei enää ole. Markkinoille on tullut uusia järjestelmätoimittajia ja vanhat toimijat ovat kehittäneet tietojärjestelmäratkaisuja henkilöstövoimavarojen johtamisen tueksi. Tällaisista järjestelmistä voidaan käyttää yleisnimitystä HR-järjestelmä (Human Resource). Vaikka inhimillisyyden ja tietotekniikan

käsitteellisen tason yhdistäminen voi tuntua haasteelliselta, on ymmärretty, että myös tällä kohdealueella erikoistunut hyvä järjestelmä antaa tukea johtamiseen.

## 1.2 Tavoitteet ja tarkoitus

Myös Tampereen ammattikorkeakoulussa tunnistettiin tarve HR-järjestelmälle. Tampereen ammattikorkeakoulun nykytilan ongelmana on, että HR-tietoa ja sähköisiä palveluja on hajautettuna useiden järjestelmien kesken, eikä ole olemassa mitään keskitettyä ratkaisua, mistä kaikkia aihealueen oleellisia palveluita tai tietoja pääsisi hyödyntämään. Tämän opinnäytetyön taustalla vaikuttavana käytännön kehittämishankkeena on HR-järjestelmäprojektin läpivienti Tampereen ammattikorkeakoulussa, osana strategista toiminnan laadun parantamista.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda järjestelmän kohdealueelle uusia tehokkaampia toimintamalleja ja konkretisoida näillä saavutettavat hyödyt, toisin sanoen tehostaa henkilötiedon, palvelussuhteen ja osaamisen hallintaa. Prosessien tehostaminen kohdentuu erityisesti henkilöstöhallinnon prosesseihin, esimiestyöhön, osaamisen johtamiseen, työsuhteen elinkaaren hallintaan ja henkilöstön kehittämiseen. Lisäksi hyötyjänä nähdään myös osin tietohallinto sekä strateginen toiminnanohjaus. Näitä kohdealueita osallistuneiden käsitellään yksityiskohtaisemmin luvussa viisi. Opinnäytetyön tarkoituksena on HR-järjestelmän käyttöönoton valmistelu. Tällä tarkoitetaan toimintamallien kehittämistä sellaisiksi, että tuleva järjestelmä tukisi toimintaa optimaalisesti koko sen potentiaali hyödynnettynä.

## 2 TAUSTAT

Vuoden 2010 alusta aloitti toimintansa uusi Tampereen ammattikorkeakoulu. Vuoden 2009 syksyllä tehtiin asiantuntijaryhmän raportin pohjalta päätös, että uuden ammattikorkeakoulun käyttöön tultaisiin hankkimaan henkilötietojärjestelmä vuoden 2010 kuussa. Aikataulullisten paineiden vuoksi, HR-järjestelmäprojektin käynnistämistä lykättiin noin vuodella syksyyn 2010, mikä tarkoitti käytännössä sitä, että käyttöönotto siirtyisi vuoden 2011 lopulle.

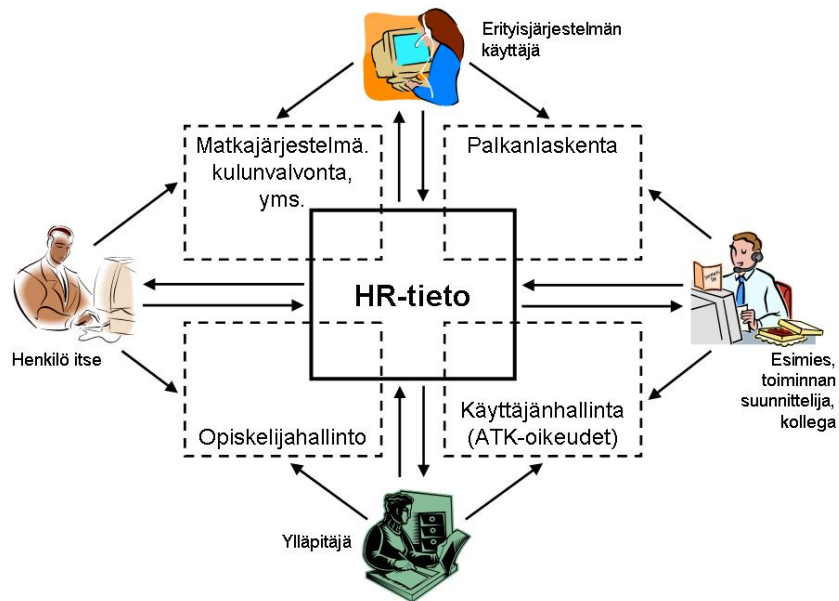
### 2.1 Tamk-Piramk fuusio

Tampereen ammattikorkeakoulu ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulu yhdistyivät 1.1.2010. Yhdistymisen valmistelutyö aloitettiin vuoden 2008 syksyllä. Työtä varten perustettiin useita työryhmiä, joiden toimeksiantona oli oman aihealueen tilannekartoitus molempien ammattikorkeakoulujen osalta ja keskeisten erojen tunnistaminen sekä ratkaisuehdotuksen laatiminen yhteisestä toimintatavasta. Kahden korkeakoulun yhdistyminen toi suuria muutostarpeita olemassa olevien toimintaprosessien muokkaamiselle uusiksi yhteisiksi toimintaprosesseiksi. Lisäksi jouduttiin luomaan kokonaan uusia toimintaprosesseja.

Yhdistämisen valmistelun yhtenä osa-alueena oli palvelussuhteen, henkilötiedon ja osaamisen hallinnan organisointi- tai järjestelyehdotus uutta TAMKia varten. Asiantuntijaryhmän tehtävänä oli antaa ehdotus uudesta ja yhtenäisestä toimintatavasta. Asiantuntijaryhmään kuuluivat itseni lisäksi vararehtori-, johtaja-, päällikkö- ja suunnittelijatasen edustajia molemmista ammattikorkeakouluista. Asiantuntijaryhmä esitti HR-järjestelmän hankkimista yhdistyneen AMK:n henkilötiedon, palvelussuhteen ja osaamisen hallintaan, strategisen johtamisen tukivälineeksi.



Kuvio 1. havainnollistaa HR-tiedon ja -palveluiden suhdetta eri toimintoihin.



Kuvio 1. HR-tiedon integroituminen (Asiantuntijaryhmän raportti 2009, luku 4).

Projektin käynnistämishetkellä HR-tietoa ja siihen liittyviä toiminnallisia palveluita ylläpidetään tai vähintään esitetään hajautetusti useissa eri järjestelmissä. Keskitetty ratkaisu kokoaisi yhteen mahdollisimman suuren osan HR-tiedoista ja sähköisistä palveluista. Itse toimin projektin projektipäällikkönä, vastuullani projektin läpivienti esiselvityksestä aina loppuarviointiin. Koska projektin käynnistys siirtyi vuodella eteenpäin, ja samalla uuden korkeakoulun toiminta kehittyi ja sai muotoansa, oli myös tämän järjestelmäprojektin esiselvitys tehtävä todellista nykytilaa vastaavaksi.

## 2.2 Käsitteet

**HR-järjestelmä (engl. Human Resource Information System, HRIS):** Sisältää sähköisiä HR-palveluja ja HR-tietoja. Tietoja voidaan joko lukea muista organisaation järjestelmistä tai ylläpitää suoraan HR-järjestelmässä. Tieto voi liikkua molempiin suuntiin, eli muista järjestelmistä HR-järjestelmään ja toisin päin. Esimerkkinä TAMK:n ratkaisussa HR-järjestelmään luettavasta tiedosta ovat palkanlaskentajärjestelmän palkka- ja poissaolotiedot. Ideana on koota mahdollisimman suuri joukko HR-tietoja ja -palveluja yhden järjestelmän kautta saavutettaviksi.

**HR-tieto:** kaikki henkilöön liittyvä tieto, kuten osoite, työsuhteen tiedot, roolit organisaatiossa, osaamisen kehittämistoimenpiteet, ansioluettelot, henkilöstöön liittyvät raportit, työsopimukset, sairauspoissaolot, työnhakijoiden tiedot

**Sähköiset HR-palvelut:** kehityskeskustelupohja, kehityssuunnitelman ylläpito ja seuranta, sähköinen rekrytointi, osaamisen itsearviointipohja, sisäisten koulutusten hallinta ja ilmoittautuminen, käyttöoikeusroolien hallinta, työsopimusten luonti ja tallennus, muut kartoitukset, henkilöstöön liittyvien raportointien luonti järjestelmässä, sähköisen ansioluettelon ylläpito, alaisten tietojen tarkastelu järjestelmässä

**HRM:** Henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuutta kuvaava lyhenne englannin kielen ilmaisusta Human Resource Management.

**Osaamisen johtaminen:** Henkilöstön osaamisen kehittämisen kytkeminen organisaation strategiaan, visioon ja tavoitteisiin. Kriittinen osa henkilöstövoimavarojen johtamisesta.

**HRD:** Henkilöstövoimavarojen kehittämistä kuvaava lyhenne englannin kielen ilmaisusta Human Resource Development. HRM:n osa-alue.

HR-järjestelmän osioita kuvataan yleisellä tasolla luvussa neljä ja TAMK:n tavoiteltavan ratkaisun tasolla tutkimuksen tuloksissa luvussa kuusi. Lisäksi luvussa kolme käsitellään HR-järjestelmän merkitystä osaamisten mittaamisen ja hallinnan tukivälineenä.

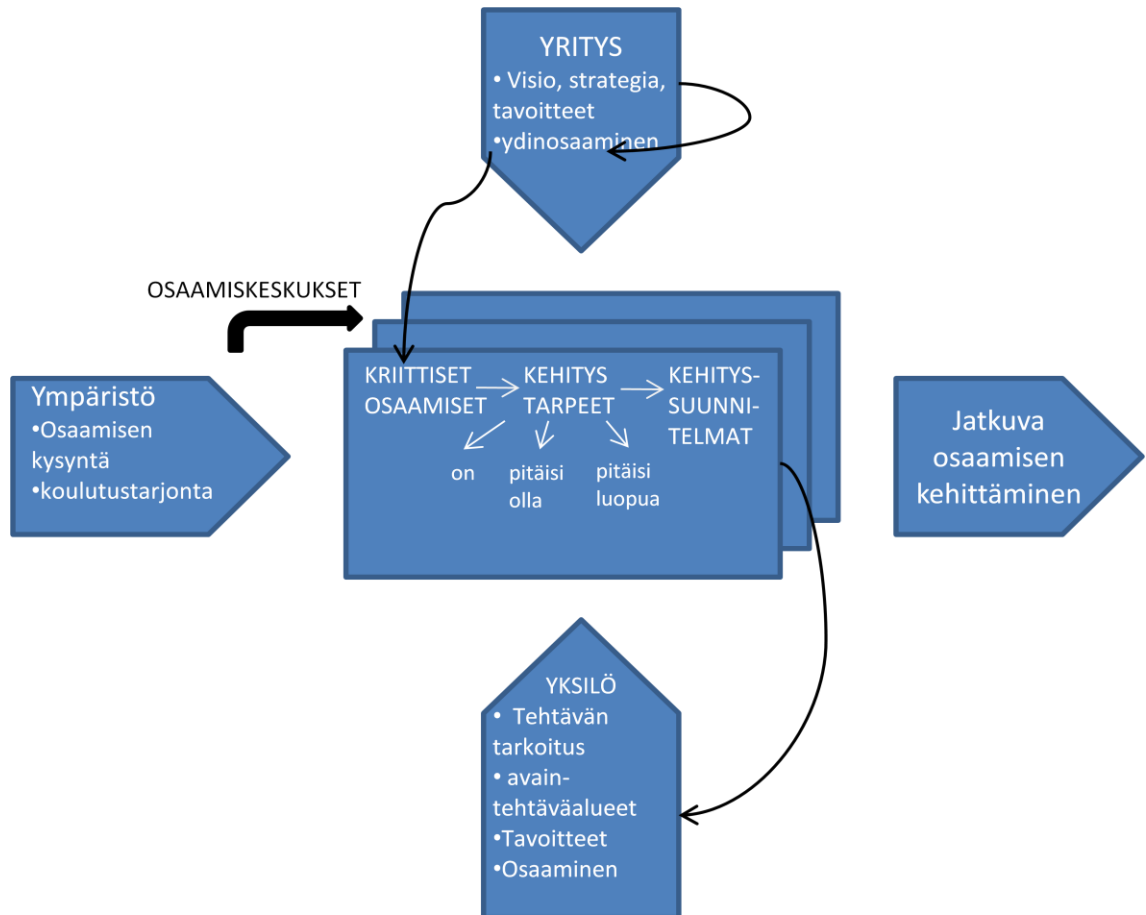
### 3 HRM OSAAMISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Osaamisen eli inhimillisen pääoman merkityksen takia osaamisen johtamisella on suuri merkitys osana organisaation strategista johtamista. Toimintaympäristömme suuret muutokset kuten tietoyhteiskunnan ja palvelujen kehittyminen edellyttävät organisaatioilta kehityspanostuksia niiden prosesseihin, henkilöstön osaamiseen, toimintakulttuuriin ja johtamiseen. Näiden kohdealueiden kehittämällä tuetaan oppimista ja vuorovaikutuksen kehittymistä. (Helakorpi 2004, 3.)

Osaamisen johtamisessa yhdistyvät organisaation kokonaisvaltainen, tulevaisuuden tavoitetilaaan perustuva, kehittäminen ja yksilötason osaamisen kehittäminen (Perkka-Jortikka 2002, 83). Organisaation visio kertoo, mihin halutaan päästä. Vision pohjalta myös osaamisen johtamisen on oltava tuohon tavoitteeseen tähtäävää. Jotta toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan suunnitella, tulee tavoitetilan olla ilmaistuna mahdollisimman selkeästi (Viitala 2005, 14-15). Osaamisen johtaminen on sidottava strategian määrittelemään tavoitetilaaan, jotta osaamispääomaa voidaan kehittää sellaiseksi, että organisaatio pystyy vastaamaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin sen oman strategian painotuksen mukaisesti. Pitkän aikavälin tavoitteellinen osaamisen kehittäminen onnistuu vain, jos kyetään ennakoimaan ja tunnistamaan organisaation kannalta tärkeimmät tulevaisuuden osaamistarpeet (Ranki 1999, 15). Myös Stählen & Grönroosin (1999, 76) mukaan menestyksekkäs organisaatio kykenee ennakoimaan tulevaisuuden osaamispääomaan kohdistuvia tarpeita ja haasteita.

Strateginen osaamisen kehittämisen kokonaisuus koostuu koulutuksista, rekrytoinneista, tehtäväkierroista, verkostojen kehittämisestä (Sydänmaalakka 2004, 136). Strategisessa osaamisen johtamisessa on kyettävä ennakoimaan toimintaympäristön muutoksia, kun suunnitellaan osaamisen kehittämistä pitkällä aikavälillä. Osaamisen kehittämisen toimenpiteet ovat helpompia ennakoida ja suunnitella, jos koko organisaation strateginen toiminnan suunnittelu on kytketty osaamisen johtamiseen. Toiminnan suunnittelu voi olla laadullista ja määrällistä vuotuista toiminnan suunnittelua, jossa otetaan kantaa muun muassa yksiköiden tarvittaviin osaamisresursseihin. Suunnittelua tulisi ohjata organisaation strategia, visio ja tavoitteet.

Sydänmaalakka (2004, 134) kirjoittaa osaamisen johtamisen prosessista, jota hän kuvaa kuvion 2. mukaisesti. Osaamisen johtamisen prosessilla tavoitteena on osaamisen jatkuva kehittäminen, ja sen perustana toimivat organisaation visio, strategia ja tavoitteet (Sydänmaalakka 2004, 133).



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen viitekehys (mukaillen Sydänmaalakka 2004, 134).

Osaamiskeskuksilla Sydänmaalakka (2004, 135) tarkoittaa organisaation resurssikeskitymiä eli yksikköjä. Yksiköissä tapahtuu projektien läpivienti ja niihin sijoittuu vastuut prosessien hoitamisesta ja kehittämisestä. Jokaisella osaamiskeskuksella on organisaation kannalta kriittistä osaamista. Tällä tasolla osaamisen kartoittaminen on helppoa ja se voidaan tehdä yksilötasolla.

### 3.1 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategisen suunnittelun tulee olla johdettu organisaation strategiasta, visiosta ja tavoitteista. Organisaation strategia asettaa reunaehdot henkilöstövoimavaroja koskeviin tavoitteisiin. Näiden reunaehto- ja tavoitteiden pohjalta luodaan henkilöstöstrategia, ja edelleen henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöstrategian toimii kytköksenä organisaation strategian jalkauttamisen ja osaamisen johtamisen välillä. Henkilöstöstrategia asettaa tavoitteet ja toimenpiteet organisaation henkilöstövoimavarojen suunnitelmalliselle johtamiselle (Kauhanen 2009, 22). Tarkemman tason toimenpiteisiin henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueilla otetaan kantaa henkilöstöpolitiikassa. Strategisella suunnittelulla pyritään luomaan edellytykset systemaattiselle henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Sen avulla hahmotetaan tulevaisuuden henkilötarve, sen määrä ja laatu.

Henkilöstöstrategiassa otetaan kantaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin, joilla on vaikutusta henkilöstövoimavaroihin. Tekijät tunnistetaan ja analysoidaan niiden uhat ja mahdollisuudet. Ulkoinen toimintaympäristö saattaa muuttua radikaalisti, esimerkiksi suhdannevaihteluiden seurauksena. Tällainen muutos aiheuttaa uhkia organisaation henkilöstövoimavaroihin. Muita ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi lainsäädäntö ja siihen liittyvät muutokset, kilpailijat, sidosryhmät ja teknologiamuutokset. (Kauhanen 2009, 23.)

Siinä missä ulkoinen ympäristö asettaa analysointia ja toimenpiteitä vaativia uhkia ja mahdollisuuksia, niin asettaa myös sisäinen ympäristö. Nykyaikana suurelta osin organisaatiomuutokset eivät ole harvinaisia. Eletään pikemminkin jatkuvassa muutoksessa. Fuusiot tai toiminnan uudelleen järjestelyt vaikuttavat suoraan henkilöstövoimavaroihin. Tällaiset vaikutukset näkyvät esimerkiksi uudelleensijoitteluna ja päällekkäisyyksien poistamisena eli saneerauksina.

Muita sisäisiä tekijöitä, jotka on syytä ottaa tarkastelun kohteeksi henkilöstövoimavarojen vahvuuksia ja heikkouksia analysoitaessa, ovat muun muassa: ikärakenne, sukupuolirakenne, koulutus rakenne, osaaminen, asenteet, tuottavuus, kehityskyky, sitoutuneisuus ja yhteistyökyky. (Kauhanen 2009, 25.)

### 3.2 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun perusajatus on, että oikeat ihmiset tekevät tehtäviä, joiden osaamisvaatimukset parhaiten kohtaavat henkilön osaamisen kanssa. Tämä luo yritykselle tehokkuutta ja paremman pohjan menestymiselle. Henkilöstösuunnittelun pitäisi aina lähteä organisaation strategiasta. Strategian avulla pystytään hahmottamaan tavoitteet ja sitä kautta suunnittelemaan paremmin, mitä osaamista ja kuinka paljon organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, ja mistä osaamisesta voidaan luopua. Kun strategisia suunnitelmia muutetaan, täytyy myös henkilöstösuunnitteluun vaikuttavat tekijät arvioida uudelleen. Henkilöstösuunnitteluun vaikuttaa ennuste sisäisestä työvoiman tarjonnastakin. Henkilöstösuunnitteluun vaikuttaa seuraavat tekijät (Kauhanen 2009, 64):

- työntekijöiden toiveet siirtymisestä sisäisesti muihin tehtäviin (kasvupolut)
- henkilöstön osaamisprofiilit
- seuraajasuunnitelmat

Kasvupoluilla tarkoitetaan siirtymistä toisiin tehtäviin ylöspäin, sivuttain tai alaspäin. Vaatimattomat kasvupolut ovat usein syynä henkilöiden lähtemiselle organisaation palveluksesta (Kauhanen 2009, 65). Tehokkain tapa saada luotettava kuva todellisista toteutuneista kasvupoluista on merkitä organisaatiokaavion tehtävien kohdalle niihin sisältä ja ulkoa tulleet työntekijät. Tärkeää on myös selvittää, miten työntekijät ovat kokeneet kasvupolut, onko niissä kehittämistä ja ovatko ne riittävät. Henkilöstöstrategia asettaa suuntaviivat kasvupolkujen suunnittelulle, joten on tärkeää, että niitä peilataan siihen nähden ja arvioidaan, ollaanko strategisesti oikeassa suunnassa.

Osaamisprofiileita on tarkasteltava, jotta nähtäisiin, miten osaamispääoma vastaa strategiassa määriteltyjä tavoitteita ja tarpeita. Mikäli osaamisprofiileissa huomataan kriittisiä puutteita, täytyy osaamisen kehittämisen toimenpiteitä suunnitella. Näitä ovat joko uudet rekrytoinnit tai nykyisten työntekijöiden osaamisen kehittäminen.

Seuraajasuunnittelun avulla johto havaitsee potentiaaliset henkilöt eri tehtäviin ja pyrkii varmistamaan, että tällaiset erinomaisesti suoriutuneet työntekijät pysyisivät organisaation palveluksessa tarjoamalla esimerkiksi juuri kasvupolkuja (Kauhanen 2009, 65).

### 3.3 Osaamisen rakentuminen ja sen kehittäminen

Organisaation osaaminen rakentuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa, jossa yksilötason osaamisia yhdistetään, kehitetään ja muokataan yhteisen näkemyksen mukaisiksi eli tavaksi toimia. Tällainen verkostoihin perustuva tiedon rakentuminen edellyttää organisaatiolta toimintaa tukevien rakenteiden olemassa oloa (Ojala 2008, 53). Organisaation osaamiset voidaan jakaa esimerkiksi ydinosamisiin ja yhteisiin osaamisiin. Se, kuinka moneen eri kategoriaan osaaminen jaetaan, on aina organisaatiokohtainen näkemys. Ydinosamiset ovat kriittisimpiä kilpailijoista erottumisen kannalta. Yhteiset osaamiset tukevat organisaation päivittäistä toimintaa.

Aktiivinen ote osaamisen kehittämiseen on olennaista osaamisen johtamisen onnistumisen kannalta. Osaamisen kehittämispanostuksia ja kehittymistä on seurattava säännöllisesti. Seurannan kannalta on oleellista, että tiedetään mitä seurataan. Vastuu osaamisen kehittämisestä on yksilöllä, esimiehellä ja edelleen organisaation ylimmällä johdolla, jonka vastuulla viime kädessä on viedä organisaatiota strategian määrittelemään suuntaan. On huolehdittava, että panostukset kohdentuvat niille osa-alueille, joista on tunnistettu olevan menestymisen kannalta hyötyä.

Yksilön pätevyys muodostuu, tietojen ja taitojen lisäksi, asenteista, verkostoista, kokemuksesta, motivaatiosta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tiedot ja taidot käsittävät yksilön ammattitaidon ja sosiaaliset taidot (Kauhanen 2009, 147). **Ammattitaitojen** kenttään kuuluvat niin oman työn substanssiosaaminen kuin työvälineosaaminen, kuten erilaisten tietojärjestelmien käyttötaidot, joiden merkitys on vuosien saatossa kasvanut tuntuvasti.

**Sosiaaliset taidot** ovat tärkeitä työyhteisöön sopeutumisen takia, ja ne ovat perusta hedelmällisten verkostojen rakentamiselle. Taitavinkaan yksilö ei tule menestymään työyhteisössä, mikäli sosiaalisissa taidoissa on huomattavia puutteita. Sosiaalinen taito on yksilön osaamisen kehittämisen kannalta ongelmallinen siinä mielessä, että siihen vaikuttaa suuresti yksilön perusominaisuudet kuten persoonallisuus. Ammatin vaatimat tiedot ovat helpommin hankittavissa opiskelemalla. Toimintamallit, menetelmät, faktat ja teoriat kuuluvat yksilön tietoihin (Kauhanen 2009, 147).

**Kokemuksella** tarkoitetaan yksilön vuosien saatossa hankkimaa osaamista, joka on avartanut tämän näkemystä työstä, työyhteisöstä ja työelämästä ylipäättään. Hiljainen tieto on yksi merkittävä osaamisen alue, joka karttuu kokemuksen myötä. Hiljainen tieto on ongelmallista siitä syystä, että sen tunnistaminen on hyvin vaikeaa eikä sitä voi kirjata ylös muiden opittavaksi. Organisaation kannalta hedelmällisintä on, jos kokemusta kyetään ja halutaan jakaa muiden yksilöiden välillä.

Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat yksilön asiantuntijuuden (Kauhanen 2009, 147). Tilannetaju ja selviytyminen tilanteissa vaativat usein, asioiden osaamisen lisäksi, kykyä löytää ja hyödyntää saatavilla olevaa tietoa sekä kykyä verkostojen luomiseen (Kauhanen 2009, 148). Nykyajan työyhteisöt ovat jatkuvien muutoksien myllerryksessä, ja monet organisaatiot toimivat projektimallin mukaisesti. Tällöin ympärillä oleva verkosto usein vaihtuu siirryttäessä seuraavaan projektiin, jolloin on kyettävä luomaan uusi sosiaalinen verkosto uusien kollegoiden kesken.

**Yksilön arvot** määrittävät sitä, miten tämä näkee ympäröivän maailman ja suhtautuu siihen. **Asenteet** ovat merkittävässä roolissa kun pitää esimerkiksi sopeuta muutokseen tai panostaa oman osaamisen kehittämiseen (Kauhanen 2009, 148). Työntäjän näkökulmasta työnhakijan asenne on merkittävässä roolissa valintaa tehtäessä. Asenteita, persoonallisuuspiirteitä ja taipumuksia voidaan pyrkiä selvittämään etukäteen jo haku-prosessin yhteydessä, soveltamalla erilaisia tieteelliseen tutkimukseen perustuvia henkilöprofiilien luontimenetelmiä. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi Thomas-analyysi ja MBTI (Myers-Briggs-tyyppi-indikaattori). Menetelmät kuitenkin vaativat osaamista tuotettujen profiilien tulkitsemiseen.

**Motivaatioon** vaikuttavat yksilön arvomaailma, elämänkaarivaihe, työ itsessään, organisaation käyttämät kannustinkeinot sekä fyysinen ja psyykinen kunto. **Henkilökoh-  
taisia ominaisuuksia** ovat esimerkiksi luovuus, ilmaisutaito, esiintymistaito ja ulkoinen olemus. (Kauhanen 2009. 148).



### 3.4 Osaamisen mittaaminen ja toimenpiteiden suunnittelu

Strategisen osaamisen johtamisen kannalta on siis keskeistä tunnistaa organisaation tahot eli tavoitteet. Tavoitteita peilataan olemassa olevaan osaamispääomaan, jolloin saadaan selkeämpi käsitys siitä, missä osa-alueilla on osaamisvajetta suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin. Tämän tarkastelun pohjalta voidaan suunnitella, miten tarvittavia resursseja hankitaan ja kehitetään. Toisaalta strategian painopisteet määrittelevät myös sen, minkä osaamisen voidaan antaa poistua organisaatiosta henkilöiden mukana. Kehitystarpeiden tunnistamisessa tärkeää on tunnistaa olemassa oleva osaaminen, osaaminen, jota pitäisi olla ja osaaminen, josta pitäisi luopua (Sydänmaalakka 2004, 135).

Organisaatioissa keskitytään usein vain taloudellisten tekijöiden mittaamiseen, sillä osaamista ei ole kytketty strategiseen johtamiseen. Kehityskeskustelut ovat perinteinen tapa johtaa osaamista, mutta yksinään ne eivät riitä. Ongelmana on, miten organisaation johto eli strategian toteutumisesta viime kädessä vastaava taho pystyy mittaamaan osaamisen kehittymistä. Arviointia ja mittaamista varten on olemassa tietojärjestelmäratkaisuja, joihin kerätään tietoa ja josta kerättyä tietoa voidaan raportoida helposti ja tarpeeseen räätälöidysti. Tämä edellyttää, että tarvittava osaaminen on ensin tunnistettu ja määritelty selkeästi ja ymmärrettävälle tasolle (Syrjänen 2007, 3). Vasta kun tarpeet on tunnistettu, voidaan osaamista mitata ja luoda sen pohjalta kehityssuunnitelmia. Jotta mittaustuloksista saadaan kattavia ja luotettavia, tulee osaamista mitata useilla erilaisilla mittareilla. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi suoritusarvioinnit, osaamiskartoitukset, koulutustarvekartoitukset ja 360-arvioinnit (Honkanen 2005, 12).

Kokonaisvaltaisessa henkilöarvioinnissa keskitytään ammatillisten taitojen mittaamisen lisäksi myös persoonallisuuden piirteisiin, kuten taipumuksiin, älykkyyteen ja lahjakkuuteen (Hätinen 2009, 53). Esimiehen rooli osaamisen kehittämisen mittaamisessa ja toimenpiteiden suunnittelussa on suuri. Hän saa tietoa alaistensa osaamisesta kehityskeskusteluissa, osaamiskartoitusten välityksellä ja myös omien havaintojensa avulla. Organisaation omat tarpeet ratkaisevat, millaiseksi osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen muodostuvat (Hätinen 2009, 54).

Esimiehen kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa molemmat osapuolet arvioivat työntekijän osaamista suhteessa työtehtäviin, työntekijän motivaatiota ja odotuksia tulevaisuuden työtehtävistä ja osaamisen kehittämiseen tarvittavia toimenpiteitä. Näiden poh-

jalta työntekijälle luodaan henkilökohtainen, usein vuotuinen, kehityssuunnitelma, jonka toteutumisesta vastaa työntekijä ja seurannasta esimies. Organisaatiotason nykytilan osaamisen kehittämistarpeet voidaan tunnistaa osaamiskartoituksella. Tällaiset kartoitukset tukevat myös rekrytointia. Lisäksi niistä saadaan arvokasta tietoa työkiertojen suunnitteluun, kasvupolkujen suunnitteluun, työkuormitusten jakamiseksi ja palkitsemisen perustaksi (Kauhanen 2009, 149). Yksilön näkökulmasta kartoitukset auttavat hahmottamaan omaa osaamista ja työnkuva.

Osaamisen kehittämisen toimenpiteiden määrittelyn ja valinnan perustana toimivat yrityksen visio, strategia ja tavoitteet, kehittämistarpeiden tunnistaminen ja yksilön työelinkaaren vaihe (Sydänmaalakka 2004, 135). Työntekijän työelinkaaren vaihe vaikuttaa siis myös valittuihin yksilötason osaamisen kehittämistoimenpiteisiin. Esimerkiksi jo pidempään samassa tehtävässä ansiokkaasti työskennelleen osaamista voidaan kartuttaa työkierron tai työn laajentamisen kautta. Uuden työntekijän tapauksessa ensimmäinen kehittämistoimenpide on perehdyttäminen.

### 3.5 Työntekijän osaamisen kehittämisen toimenpiteet

Kauhasen (2009, 155) mukaan henkilöstön kehittämismenetelmät voidaan jakaa työpaikalla toteutettaviin sekä sen ulkopuolella toteutettaviin kehittämismenetelmiin.

Työpaikalla toteutettavia menetelmiä ovat muun muassa:

- sisäinen henkilöstökoulutus
- työkierto
- projektityöskentely
- kouluttajana toimiminen
- perehdyttäminen
- mentorointi
- kehityskeskustelut

Työpaikan ulkopuolella toteutettavia menetelmiä ovat muun muassa:

- ulkoiset kurssit ja sertifioinnit

- ammattikirjallisuuden perehtyminen
- itseopiskeluohjelmat
- opiskelu oppilaitoksissa

Osaamista voi kehittää lukuisilla eri menetelmillä. Organisaation strategisen johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta on kuitenkin tärkeää, että osaamistieto saadaan läpinäkyväksi. Tämä tarkoittaa käytännössä, että oli menetelmät sitten sisäisiä tai ulkoisia, olisi osaamisen kehittymisestä tärkeää jäädä tieto organisaation käyttöön. Ilman informaatioteknologiapohjaista ratkaisua, tällaisen tiedon kerääminen ja päivittäminen on raskasta, ellei jopa mahdotonta.

### 3.6 Henkilöstötilinpäätöksestä arvokasta tietoa

Sydänmaalakan (2004, 216) mukaan henkilöstötilinpäätös on yksi keino mitata ja arvottaa organisaation osaamispääomaa. Henkilöstötilinpäätöksen avulla saadaan kerättyä organisaation johtamisen ja kehittämisen tukitietoa.

Parhaimmillaan henkilöstötilinpäätös kytkee yhteisen tarkastelun kohteeksi organisaation taloudellisen menestyksen ja henkilöstön jaksamisen, ja tätä kautta johtaa kohti kestävästä kehitystä (Sydänmaalakka 2004, 218). Henkilöstötilinpäätös sisältää paljon liikesalaisuuksiksi luokiteltavaa tietoa sekä jopa henkilöstön intymiteettiä loukkaavaa tietoa. Tästä on seurannut, että yksityisellä sektorilla on alettu luopua henkilöstötilinpäätöksen julkaisemisesta, käytön rajautuessa johdon, esimiesten ja henkilöstön piiriin (Kauhanen 2009, 223). Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen ja hyödyntäminen kokonaisuuden näkökulmasta vaatii huolellista suunnittelua ja siinä tarvittavien tietojen hallintaa, mittareiden laatimista. Jos organisaatiossa on käytössä henkilöstötilinpäätös, ei pelkkä käyttö riitä, vaan pitää reagoida siitä saatuihin tuloksiin ja yhteenvetoihin. Taulukko 1. on esimerkki henkilöstötilinpäätöksen keskeisistä osioista ja mittareista.

<b>Osio</b>	<b>Mittarit</b>
Liikeidea ja toiminta-ajatus	Ydinosaamisalueet
Henkilöstötuloslaskelma	Henkilöstötuloslaskelma
Henkilöstön määrä ja rakenne	Kokonaistyöaika, htv vakinaiset, määräaikaiset, osa-aikaiset, tuntipalkkaiset, periodityö, normaalityöaika, omalla ajalla tehty työ, korvaava alihankintatyö, ylityöt
Osaaminen	Tutkinnot, palvelusaika, erityisosaaminen, henkilöstökoulutus, kehityskeskustelut
Terveys- ja työkyky	Ikä, sukupuoli, sairauspoissaolot, tapatur- mapoissaolot, työkykyindeksi, kuntoin- deksi,
Työyhteisö	Vaihtuvuus, perehdyttämisaika, henkilös- tösosiaalinen toiminta, työilmapiirimit- taus, tiimit
Verkostoituminen	Asiakastyytyväisyys, yhteistyösuhteet ulkoiset tiimit
SWOT-yhteenveto	Vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat, kestävä tuloskehitys

Taulukko 1. Henkilöstötilinpäätöksen osiot ja mittarit. (Ahonen 2002, 14).

### 3.7 Tietojärjestelmä osaamisen hallinnan tukena

Osaamisen hallintaa helpottamaan on olemassa erilaisia tietojärjestelmäratkaisuja. HR-järjestelmät sisältävät lähes poikkeuksetta osiot erilaisten henkilöarviointien ja kehityssuunnitelmien tekemiselle ja toteuman seurannalle. Monipuolisimpien järjestelmien avulla voidaan toteuttaa osaamiskartoituksia, 360-arviointeja, ylläpitää kehityskeskusteluja, tehdä työn vaativuuden arviointeja ja ylläpitää kehityssuunnitelmia sekä seurata niiden toteutumista. Kaikki osaamisen johtamiseen liittyvä tieto ja tukipalvelut ovat

saatavilla yhden keskitetyn järjestelmän kautta. HR-järjestelmiä käytetään henkilöstösuunnittelun apuvälineinä (Hätinen 2009, 59).

HR-järjestelmä tuo osaamisen läpinäkyväksi ja tekee sen seurannasta tehokkaampaa. Osaamiskarttoja laadittaessa on tärkeää pitää osaamisten kokonaisuus tarkoituksenmukaisella tasolla. Suuret, jopa satoja erilaisia arvioitavia osaamisen osa-alueita sisältävät, kartoitukset ovat raskaita ja jäävät helposti lopulta täyttämättä. Järjestelmän on oltava myös joustava, koska osaamistarpeet muuttuvat tavoitteiden ja toimintaympäristön muuttuessa. Näin myös seurattavia osaamisia on pystyttävä muokkaamaan järjestelmässä tarpeen mukaan. Järjestelmän avulla pystytään luomaan osaamisprofiileja yksilöistä, tiimeistä, yksiköistä ja lopulta koko organisaatiosta. Toisaalta kartoitettu osaaminen auttaa myös mahdollisten vapaiden osaajaresurssien löytämisessä erilaisten kehitysprojektien käyttöön.

Rekrytointien näkökulmasta tehtäville asetetut osaamisprofiilit ja hakuvaiheessa tehtävät osaamiskartoitukset auttavat hahmottamaan henkilön osaamisen ja tehtävän vaatimusten kohtaamista (Hätinen 2009, 59).

Pelkät kartoitukset ja muut arvioinnit eivät sinällään vielä tee järjestelmästä hyödyllistä, vaan tärkeää on saada tieto selkeälukuisina raporteina ulos järjestelmästä. HR-järjestelmä tukee organisaation henkilöstösuunnittelua, eikä se saa olla toiminnan perusta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 121). Luvussa neljä käsitellään laajemmin HR-järjestelmän merkitystä henkilöstövoimavarojen johtamisen tukena.

## 4 IT STRATEGISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Tiedon digitalisoinnin myötä enää harva ihminen voi välttyä informaatioteknologialta (IT). Informaatioteknologiasta on vähitellen muodostunut niin arkinen asia, että harva edes tiedostaa hyödyntävänsä sitä päivittäin (Tiirikainen 2008, 12). IT:n kehittyminen tuo organisaatioiden saataville yhä monipuolisempia järjestelmiä. Jatkossa IT:n tarjomiin mahdollisuuksiin panostetaan yhä enemmän, ja samalla tullaan kohtamaan haasteita tietoteknisen kokonaisuuden pirstaloituessa, kun uusia monipuolisempia järjestelmiä sovitetaan olemassa olevaan kokonaisuuteen (Enterprise Architecture). IT on organisaatioille välttämättömyys, mahdollisuus ja samalla myös haaste.

Tiirikainen (2008) tuo teoksessaan esille muutamia esimerkkejä menestystarinoista, joiden taustalla on vaikuttanut innovatiivinen tapa hyödyntää IT:n mahdollisuudet. UPM:n tytäryhtiö Raflatac automatisoi tehtaidensa sisäisen ohjauksen tietokoneohjatuksi sekä alkoi myydä tuotteitaan internetissä 1990-luvulla. Tästä seurasi tuntuva tehokkuuden kasvu. Yrityksen johto on sitoutunut IT:n hyödyntämiseen, ja organisaatiossa hiotaan ja kehitetään tietojärjestelmiä ja teknologiaa jatkuvasti. Toiminta on ollut strateginen valinta ja sen ohjaama. (Tiirikainen 2008, 21).

### 4.1 Strateginen valinta

Neilimon (2010) mukaan informaatioyhteiskunnassa osaaminen ja tieto ovat yrityksen menestyksen keskeisimpiä tukijalkoja, joten informaatioteknologialla on merkittävä strateginen rooli kilpailukyvyyn parantamisessa. IT:n menestyksekkäästi hyödyntäneet yritykset kehittävät toimintaansa kokonaisuuden näkökulmasta, jolloin kehitystyössä on huomioitu ihmiset, prosessit ja muu olemassa oleva it-infrastruktuuri. Toimintaa on siis kehitetty liiketoimintalähtöisesti, asiakkaan etu huomioiden. Asiakkaita voivat olla sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset asiakkaat. Tästä voidaan käyttää myös nimitystä kokonaisarkkitehtuurinen kehitystyö.

Jos strategisessa luomistyössä unohdetaan kytkeä IT osaksi strategiaa, jää sen mahdollisuudet huomioimatta strategisessa kehittämisessä (Tiirikainen 2008, 23). Tästä seuraa kokonaisuudesta irrallisten IT-ratkaisujen käyttöönotto, eli kokonaisarkkitehtuurin pirstaloituminen. Neilimo (2010) toteaa, että useissa yrityksissä puuttuu loppuun asti viety

IT:n strategisen roolin hahmotus, jolloin IT jää vain välineeksi operatiivisen tehokkuuden lisäämiseksi, eikä sitä osata jalostaa osaksi strategisen johtamisen kilpailutekijöitä.

Organisaatiot osaavat hyödyntää informaatioteknologian mahdollisuudet taktis-operatiivisella tasolla, mutta strategiatasolla, kustannus seurannassa ja toiminnanohjauksessa asiat ovat huonommin hallinnassa. Taktis-operatiivisella tasolla tarkoitetaan esimerkiksi vuositason budjettiohjausta. (Neilimo 2010, 14-15). Johdon vastuulla on miettiä miksi informaatioteknologiaa käytetään, millaisia hyötyjä siihen investoimalla halutaan saavuttaa ja mihin investoinnit kohdennetaan.

Lisäksi globalisaatio asettaa omat haasteensa, sillä työntekijät voivat olla levittäytyneinä useisiin eri maihin, joissa on omat poliittiset järjestelmänsä ja kulttuurinsa. Tästä näkökulmasta informaatioteknologiassa on paljon potentiaalia johdon työkaluksi tällaisissa monimutkaisissa kansainvälisissä toimintaympäristöissä (Mishra & Akman 2010, 272).

Tiirikainen (2008, 47) toteaa, että IT-strategian jalkauttamisessa ajaututaan usein ongelmiin, koska ei osata huomioida uusien ratkaisujen vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen ja tapaan suorittaa työtä, eli toiminnan operatiiviseen tasoon. Tärkeää on kuvata kokonaisuutena organisaation toimintamallit, prosessit ja niihin tarvittavat IT-ratkaisut (Tiirikainen 2008, 47). Ihmisten taitojen tulisi olla riittävällä tasolla suhteessa kehitettävään tietojärjestelmiin, jotta niistä saatava hyöty saataisiin maksimoitua. IT-strategilta odotetaan ymmärrystä koko organisaation toiminnasta, ja hänen vastuullaan on saada informaatioteknologia osaksi koko organisaation strategian toimeenpanoa.

IT-strategioiden laatimiseen on olemassa useita erilaisia menetelmiä, joissa painotetaan erilaisia kokonaisuuksia, kuten tietoa, tietojärjestelmien kokonaisuutta tai vaiheittaista etenemistä (Tiirikainen 2008, 51). Näitä eri menetelmiä en kuitenkaan tässä työssä käsittele, koska tutkimuksen tarkoituksena ei ole testata eri menetelmien soveltuvuutta omaan organisaatiooni.

## 4.2 IT:n ja strategian yhdistäminen

Onnistuneessa strategiassa informaatioteknologian mahdollisuudet, eli millaisia ratkaisuja toimintamalleihin ja liiketoimintaprosesseihin on mahdollista tuoda IT:n avulla, on oivallettu. Uusien IT-ratkaisujen konkreettiset taloudelliset hyödyt on hyvä määritellä.

Tärkeää on myös, että uusista ratkaisuksista saatava potentiaalinen hyöty saataisiin reaalisoitua (Tiirikainen 2008, 118).

Tietotekniikan rooli organisaatiossa vaikuttaa suoraan myös organisaation strategiaprosessiin ja johtamiseen. Johdon on syytä osallistua järjestelmäarkkitehtuuria koskeviin päätöksiin. Järjestelmäarkkitehtuurista päätettäessä luodaan linjaukset siitä, mitä järjestelmiä on kaikkien toimintojen käytössä, ja mitä järjestelmiä yksittäiset toiminnot voivat käyttöönottaa huolimatta järjestelmäarkkitehtuuria koskevista linjauksista. Tiirikaisen (2008, 119) mukaan IT-asioita on johdettava samoin kuin yritystä tai sen bisneksiäkin, ja että poikkeuksia voidaan tehdä yrityskohtaisesti huomioiden toiminnan luonne ja IT:n strateginen merkitys. Yksittäisen bisneksen tasolla johdon rooli on selkeästi konkreettisempi IT-ratkaisusta päätettäessä, kuin yritystasolla (Tiirikainen 2008, 119).

Tiirikainen (2008, 120) näkee johdon tehtäväksi määrittää bisnesmallit, joissa on huomioitu strategian pohjalta tehdyt valinnat tasapainossa toisiinsa nähden. IT-päätösten arviointi suhteessa oman toiminnan kriittisiin menestystekijöihin on olennaista onnistuneiden ratkaisujen toteuttamisen kannalta. Johdon on kyettävä tunnistamaan yhteydet tavoiteltujen toiminnallisten vaikutusten, vaadittavan IT-kokonaisuuden ja yksittäisten kehittämishankkeiden välillä, jotta se pystyisi tekemään onnistuneita investointipäätöksiä (Tiirikainen 2008, 120). Johdolle on hyvä tarjota erilaisia kehittämisvaihtoehtoja tulevaisuuden IT-tarpeiden täyttämiseksi.

Laajasti informaatioteknologiaa hyödyntävä, strategialähtöinen, toimintamalli edellyttää toimintamallien läheistä tarkastelua, koska IT:n avulla saavutettavat hyödyt muodostuvat usein pienistä yksityiskohdista (Tiirikainen 2008, 124). Liiketoimintaa on syytä tarkastella suhteessa suunniteltuihin IT-ratkaisuihin ja ihmisten käyttäytymiseen. Näin on helpompaa määritellä todelliset liiketoiminnalliset hyödyt ja mahdollisesti kohdattavat haasteet.

Strategiassa tavoitteet ja toimenpiteet on ilmaistava konkreettisella tavalla, jotta IT-ratkaisujen parissa toimivat henkilöt hahmottaisivat oman työnsä tavoitteet, eli mitä kehittää, kenelle ja miten. Tiirikainen (2008, 125) kirjoittaa, että strategiassa on selkeästi esitettävä IT-ratkaisujen vaikutukset ihmisten toimintaan, mikäli tavoitteena on toiminnan tehostaminen tai todellinen kilpailuetu.



Strategian luomisen aikana on syytä tarkastella erilaisia perusstrategian toteuttavia toimintamalleja (Tiirikainen 2008, 126). Näitä toimintamalleja tarkastellaan strategisten tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Tavoitteena voi olla esimerkiksi kannattavuuden kasvu. Eri toimintamallivaihtoehtoja peilataan näihin tavoitteisiin, ja analysoidaan, minkä toimintamallin avulla tavoitteet parhaiten saavutetaan.

Saavutettavien hyötyjen analyysia voidaan kutsua myös merkittävyyden arvioinniksi. Siinä otetaan kantaa muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

- tuoko ratkaisu jotain sellaista hyötyä, jota ei ilman sitä voi saavuttaa?
- mikä on hyötyjen laajuus ja luonne
- miten hyödyt realisoidaan?
- kuinka todennäköistä hyödyn saavuttaminen on?

Taloudelliset vaikutukset voivat olla joko suoria tai epäsuoria. Esimerkiksi prosessin läpimenoaika nopeuttava IT-ratkaisu voi tuottaa suoraan taloudellista hyötyä kasvaneena volyyminä, kun taas toiminnan laadullinen parantaminen saattaa vaikuttaa ensisijaisesti suoraan ihmisten työtyytyväisyyteen ja näkyä sitä kautta taloudellisena hyötynä, motivaation kasvun kautta. Tiirikaisen (2008, 126) näkemyksen mukaan IT-ratkaisujen hyötyjen suuruus on aina ensisijaisesti kyettävä osoittamaan taloudellisilla tekijöillä.

IT-ratkaisujen tuottamien hyötyjen vaikutukset pystytään Tiirikaisen (2008, 127) mukaan erottamaan prosessien ja siihen liittyvien ihmisten ja työtehtävien uudelleenjärjestelyistä. Tällaisessa erottelevassa tunnistamisessa on joissain tapauksissa etuna se, että toimintaa voidaan tehostaa ilman uuden järjestelmän tai ohjelmiston käyttöönottoa. Tiirikaisen (2008, 127) kokemuksen mukaan prosessien tehostumisesta kaksi kolmasosaa syntyy nimenomaan uudelleenjärjestelyistä ja yksi kolmasosa uuden IT-ratkaisun tuottaman hyödyn kautta.

Usein uusien ratkaisujen tuottamaa taloudellista hyötyä mitataan säästettynä henkilötöinä. Tässä ongelmaksi muodostuu kuitenkin hyödyn todellinen realisoituminen (Tiirikainen 2008, 129). Laskennallinen henkilötöysäästö ei välttämättä kohdennu täydessä arvossaan suoraan tuottavampaan työhön. Jotta tällaisesta hyötytyypistä saataisiin luotettavampi, kannattaa hyötyjä arvioida parhaan ja huonoimman mahdollisen toteutuman näkökulmasta. Tiirikainen (2008, 130) kirjoittaa, että tärkeintä on hyödyn todellisen

syntymekanismien ymmärtäminen, eli arvioidut hyödyt realisoidaan niin pitkälle, että taloudellinen hyöty näkyy rahassa. Tähän tilanteeseen päästään vain, jos pystytään osoittamaan yksityiskohtaisesti kuinka paljon ja mistä voidaan vähentää ihmistyötä.

### 4.3 IT-kyvykkyys

Organisaatioiden ollessa yhä enemmän riippuvaisia informaatioteknologiasta toimintansa johtamisen ja kehittämisen tukena on selvää, että it-ajattelun merkitys kasvaa yhtenä osaamisvoimavarana. Jotta informaatioteknologiasta saadaan sen potentiaali hyväksikäytettyä, on henkilöstöllä oltava osaamista niiden hyödyntämiseen. (Grönroos 2006, 232.)

Grönroosin (2006, 232) mukaan IT-ajattelu koostuu neljästä osaamisen tasosta, joista ensimmäinen on taito käyttää perinteisiä toimisto-ohjelmistoja kuten Word, Excel tai Powerpoint, hakea tietoa internetistä ja kyky käyttää sähköpostia tiedon välittämiseen ja vastaanottamiseen. Yleensä juuri tällaiset osaamiset onkin sisällytetty organisaatioiden osaamiskarttoihin, koska niitä on helppo mitata.

Enemmän haasteita osaamisen kehittämisen näkökulmasta asettaa ihmisten asenteet informaatioteknologiaa kohtaan. Pelkkä perusohjelmistojen käyttötaito ei riitä, vaan on kyettävä ottamaan huomioon tietotekniikan luonne. Grönroos (2006, 232) puhuu tästä osaamisen tasosta it-ajattelun toisena tasona. On ymmärrettävää, että sähköisen informaation käsittely on huomattavasti tehokkaampaa kuin paperilla olevan tiedon. Oleellista on, että tietoa osataan etsiä ja seuloa tietomassasta omalle organisaatiolle parhaiten soveltuva tieto. Tiedon etsijän on itse ymmärrettävää mitä tietoa halutaan löytää, sen lisäksi, että osaa hyödyntää tiedonhakuun tarkoitettuja työkaluja teknisesti.

Nykyaikaisen organisaation johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että osataan soveltaa informaatioteknologiaa ja ymmärretään sen mahdollisuudet oman toiminnan näkökulmasta. Tällä, it-ajattelun kolmannella tasolla, tunnistetaan ja osataan valjastaa parhaiten yrityksen toimintaa palvelevat ratkaisut sen käyttöön (Grönroos 2006, 234). Nopeasti kehittyvä informaatioteknologia luo tällaisille valveutuneille organisaatioille mahdollisuuksia saavuttaa kilpailuetua. Esimerkiksi sosiaalisen median mahdollisuudet ensimmäisinä ymmärtäneet ja valjastaneet ovat parhaimmillaan saavuttaneet tuntuvaakin etua kilpailijoihinsa nähden. Osa piti ja pitää edelleen sosiaalisen median ratkaisuja hyödyt-

töminä vapaa-ajan viihdykkeinä, osa on nähnyt sen mahdollisuutena erottua kilpailijoista.

Neljännellä it-ajattelun tasolla tunnetaan ohjelmistojen rakennetta ja ohjelmoinnin periaatteita sillä tasolla, että kyetään osallistumaan uusien toteutusten läpiviemiseen organisaation sisällä (Grönroos 2006, 234). Neljännen tason organisaatiossa kehityshankkeita tehdään ymmärtäen tekniikan ja ihmisten rajoitteet, luodaan ratkaisuja käyttäjälähtöisesti, osallistamalla kehitystyöhön ihmisiä läpi organisaation.

Organisaation johdon on luotava edellytykset, joilla it-ajattelussa päästään yhä korkeammalle tasolle sen lisäksi, että jokaisella yksilöllä on myös oma vastuunsa elinikäisestä oppimisesta. Lisäksi tietojärjestelmien merkitys koko toiminnan johtamisen tukena on kiistämätön. Johtamisen tueksi tarkoitettu informaatio on helppo saavuttaa ja raportoida siihen tarkoitettuun tietojärjestelmästä.

#### **4.4 IT henkilöstövoimavarojen johtamisen tukena**

Henkilöstövoimavaroista puhuttaessa ja inhimillisen pääoman merkityksen yhä kasvaessa kilpailukykyä tuottavana tekijänä, on myös tietojärjestelmien kehittäjätahoilla ruvettu panostamaan niin sanottuihin henkilöstövoimavarojen johtamista (HRM) tukeviin tietojärjestelmiin. Toiminnanohjaus-, palkka- ja asiakkuudenhallintajärjestelmät ovat saaneet näin rinnalleen yhtä tärkeän järjestelmän. Informaatioteknologia mahdollistaa edistyneiden HR-palvelujen tarjoamisen kustannustehokkaasti, ja näin ollen henkilöstövoimavarojen johtamista tukevat järjestelmät ovat kaiken kokoisten organisaatioiden saatavilla (Mishra & Akman 2010, 272). IT on muovannut toimintaympäristöä niin paljon, että strateginen osaamisen johtaminen on saanut täysin uuden ulottuvuuden ja haasteen nykyajan organisaatioissa. Mishran ja Akmanin (2010) mukaan suurin hyöty informaatioteknologian hyödyntämisestä henkilöstövoimavarojen johtamisessa syntyy kohdealueen toimijoiden työpanoksen painotusten siirtymisestä enemmän strategiseen HRM:n suunnitteluun ja kehittämiseen.

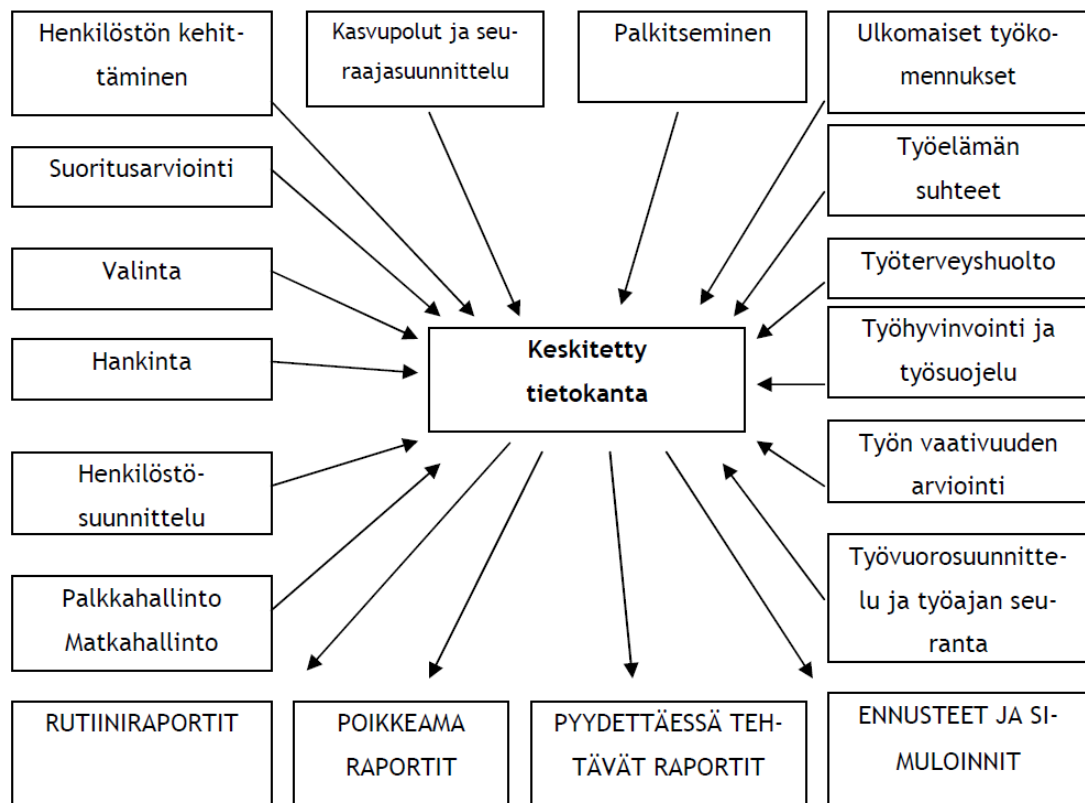
Mishran ja Akmanin tutkimuksessa (2010, 281) ilmeni, että yli 90 prosenttia tutkimukseen osallistuneista noin 200 organisaatiosta hyödyntää informaatioteknologiaa HR-toiminnoissaan. Informaatioteknologialla tarkoitetaan kyseisessä tutkimuksessa sen hyödyntämistä kaikissa mahdollisissa muodoissaan (esimerkiksi taulukkolaskenta, in-

ternet ja tekstinkäsittely). Tärkeimmäksi tulokseksi Mishra ja Akman (2010, 281) näkevät sen, että HR-palveluja ja IT:tä ei ole integroitu yhdeksi keskitetyksi palveluportaaliksi. Tutkimuksen yhteenvedossa (Mishra ja Akman 2010, 284) todetaan, että informaatioteknologian edistymisen ja sähköisen HR:n kehittymisen seurauksena organisaatiot ovat parantaneet kilpailukykyään alentamalla kustannuksia, lisäämällä tuottavuutta, laatua ja luotettavuutta HRM:n alueella. Tämä johtopäätös tukee myös Tampereen ammattikorkeakoulun HR-järjestelmähankkeen merkityksen perusteluja.

#### 4.4.1 HR-järjestelmä

Kaikki henkilöstövoimavaroja koskeva tieto saadaan tällaisten järjestelmien avulla kootusti yhdestä tietokannasta, joka tuo ketteryyttä johtamiseen. Nykyaikaiset HR-järjestelmät tukevat yleensä muun muassa seuraavia prosesseja ja toimintoja: osaamisen johtamista, rekrytointia, henkilöstöraportointia, henkilöstökoulutusten hallintaa, osaamisen kartoittamista, työsuhteen elinkaaren hallintaa, kehityskeskusteluja, henkilötiedon hallintaa, kyselyjä ja kartoituksia, pätevyyksien hallintaa, työajan seurantaa, ennusteiden laatimista, tehtävien ja toimenkuvien hallintaa ja työsopimusten hallintaa.

HR-järjestelmä sisältää sekä laadullista että määrällistä tietoa, muiden oheispalveluiden ja toiminnallisuuksien lisäksi. Kauhasen (2009, 38) mukaan nykyaikaisen organisaation on tavalla tai toisella kyettävä hoitamaan kaikki keskeiset henkilöstöjohtamisen tietotarpeet. Kuvio 3. havainnollistaa HR-järjestelmän osa-alueita. On syytä kuitenkin huomioida, että se on vain yksi esimerkki HR-järjestelmän laajuudesta. Organisaatioiden on aina syytä hankkia järjestelmä käyttöön siinä laajuudessa, kuin se parhaiten tukee tavoitteiden saavuttamista.



Kuvio 3. Henkilöstötietojärjestelmän keskeiset osiot ja tuotokset (Kauhanen, 2009, 38)

HR-järjestelmäajattelu on vielä melko tuoretta, ja monessa organisaatiossa henkilöstövoimavarojen johtamisen tukena toimii käytännössä palkkajärjestelmä, joka on kokonaisuutena ajatellen hyödyllisyyden näkökulmasta liian rajattu. HR-järjestelmä kokoaa yhteen kohdealueen HR-tietoja ja sähköisiä palveluja, ja tehostaa kohdealueen prosesseja.

Strategian toteuttamiseksi organisaation jokaisella tasolla on oleellista, että kohdealueen prosesseja tuetaan järjestelmän avulla, jolloin esimerkiksi oleellisen indikaatitiedon kerääminen on tehokkaampaa ja ennen kaikkea keskitettyä. Järjestelmä tuo ketteryyttä johtamiseen mahdollistamalla reaaliaikaisen palvelujen ja tiedon hyödyntämisen. Ylimmän johdon näkökulmasta hyötyä on esimerkiksi tulevaisuuden ennusteista, simuloinneista, jotka tarkoitetaan esimerkiksi ikärakenteen muutoksen laskennallista jäljitteilyä seuraavan viiden vuoden kuluessa (Kauhanen 2009, 39). Rutiiniraporteilla Kauhanen (2009, 39) tarkoittaa esimerkiksi kuukausittaisia raportteja henkilöstömääristä, palkoista ja poissaoloista.

Henkilöstöhallinnon näkökulmasta järjestelmä tuo tehokkuutta esimerkiksi rekrytointiin, tiedon keräämiseen ja raportointiin, työsopimusten laadintaan ja hallintaan sekä

sisäisten henkilöstön kehittämistoimenpiteiden hallintaan. Jotkut organisaatiot laativat myös henkilöstötilinpäätöksen, jonka pohjatietoina on suuri määrä erilaisia henkilöstöä koskevia laadullisia ja määrällisiä tietoja. Tällaisten tietojen ylläpidon tai hyödyntämisen keskittäminen tuo mielekkyyttä ja tehokkuutta myös kyseiseen työhön (Kauhanen 2009, 39). Määrällisinä tietoina voidaan mainita esimerkiksi palkkakustannukset ja poissaolot.

Missä tahansa yksikössä on hyötyä esimerkiksi siitä, että osaajatieto on nopeasti ja helposti löydettävissä. Tällainen tapaus on esimerkiksi projektit, joihin tarvitaan jotain tiettyä erityisosaamista. Järjestelmä auttaa näin löytämään piilevän osaamisen. Tässä mielessä voidaan puhua myös siitä, että työ ja osaaja kohtaavat entistä varmemmin.

Myös esimiesportaan päivittäisessä johtamistyössä tällainen järjestelmä on hyödyllinen työn tehostaja. Esimies saa alaisiaan koskevan tiedon yhdestä paikasta ja pystyy suunnittelemaan esimerkiksi yksikkönsä osaamisen kehittämisohjelman kerätyn tiedon pohjalta. Lisäksi esimerkiksi kehityskeskustelujen ja niiden pohjalta tehtyjen yksilökohtaisten kehityssuunnitelmien keskittäminen järjestelmään helpottaa palaamista historia-tietoon seuraavassa kehityskeskustelussa.

#### **4.4.2 Järjestelmähankkeessa huomioitavia asioita**

Oleellista on, että tehdään riittävä esiselvitys ennen tietojärjestelmähankkeen käynnistämistä. Esiselvityksessä on huomioitava organisaation muu toiminta, johon sisältyvät muut järjestelmät, käytettävät teknologiat, tiedot sekä prosessit. Järjestelmä on pystyttävä ottamaan osaksi kokonaisuutta, eli sen täytyy sopia olemassa olevaan kokonaisarkkitehtuuriin, jotta se ei jäisi toiminnasta irralliseksi. Kokonaisarkkitehtuurista käytetään yksityisellä sektorilla nimitystä enterprise architecture (EA). Kokonaisarkkitehtuurilla tarkoitetaan lyhyesti organisaation toimintaprosesseja, muita tietojärjestelmiä ja näiden välisiä yhteyksiä, käytössä olevia teknologisia ratkaisuja sekä tietokokonaisuutta, eli mitä tietoja ja kenen vastuulla organisaatiossa on. Uuden hankittavan järjestelmän on siis mahdollista kokonaisuuteen ja ennen kaikkea tuettava toimintaa, ei määritellä sitä.

Julkisella sektorilla ohjaavana ja velvoittavana tekijänä on tietohallintolaki, joka asettaa tiettyjä reunaehdot ja suosituksia julkisen sektorin järjestelmähankkeille. JHS-suositukset ovat suosituksia, jotka ohjaavat julkisen sektorin järjestelmähankkeita. Jär-

jestelmähankkeiden kannalta oleellisia suosituksia ovat JHS 171, 172, 172 ja 179. JHS 179 on suositus ja ohjeistus kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseksi julkisorganisaatiossa. Lisätietoja JHS-suosituksista löytyy osoitteesta [www.jhs-suositukset.fi](http://www.jhs-suositukset.fi).

Kokonaisarkkitehtuurin lisäksi on olennaisen tärkeää analysoida nykytilan ongelmat ja miten niihin halutaan parannusta. Nykytila-analyysi antaa selkeämmät suuntaviivat sille, mitä ja miten parannetaan. Kun mietitään edellä mainittuja asioita, on syytä myös tehdä kustannusarvio sekä arvio järjestelmän tuottamista hyödyistä tehokkuuden ja säästöjen näkökulmasta. Organisaation johdolle on helpompi perustella tarve, jos järjestelmä lisää tehokkuutta ja tuo kustannussäästöjä. Tehokkuus tarkoittaa esimerkiksi henkilöstötietojen käsittelyn ja hyödyntämisen rutiineista säästyvän ajan allokoimista tuottavaan työhön, puhutaan siis kohdealueella säästetyistä henkilötyökuukausista tai –vuosista. Myös riskianalyysi on tärkeää tietoa organisaation kehittämishankkeista päättävälle taholle, usein siis johdolle. Riskianalyysi on tehtävä huolellisesti ja sen tekemiseen on syytä osallistaa kaikki tärkeimmät sidosryhmäedustajat, projektiryhmän lisäksi. Hyvin tehdyllä riskianalyysillä voidaan varautua mahdollisiin riskeihin siten, että on olemassa ehkäisykeinot tai ainakin keinot reagoida, jos jokin riski toteutuu.

Toisessa vaiheessa, jos on saavutettu yhteinen tahtotila esiselvityksen perusteella, määritellään halutun järjestelmän toiminnallisia ja ei-toiminnallisia vaatimuksia. Tehdään vaatimusmäärittely. Tässä työssä on syytä olla mukana sekä teknisiä osaajia että kohdealueen prosessien vastuuhenkilöitä, esimerkiksi henkilöstöhallinnon ja esimiesportaan edustajia sekä tulevia peruskäyttäjiä. Tärkeää on osallistaa työhön läpi organisaation väkeä. Kaikilla yrityksillä ei kuitenkaan ole resursseja, osaamista saati aikaa, tehdä tällaisia määrittelyjä, ainakaan teknisin osin. Näiden yritysten kannattaa hyödyntää alan asiantuntijaorganisaation osaamista. Usein toimittajaorganisaatio onkin mukana tekemässä tarkempaa määrittelytyötä. Isommissa organisaatioissa osaaminen ja ajalliset resurssit löytyvät usein organisaation sisältä. Tällöin toimittajan rooli määrittelytyössä jää lähinnä mahdollisia lisätarkennuksia pyytäväksi. Hyvin tehdyllä vaatimusmäärittelyllä kasvatetaan todennäköisyyttä sille, että saadaan sellainen järjestelmä kuin on haluttu ja että käyttöönoton aikana ei realisoitu yllättäviä ja jopa suuria, lisätöistä aiheutuneita, budjetoimattomia kustannuksia. Järjestelmätoimittajien työn hinta on korkea, siksi on organisaation eduksi, jos jo tarjousvaiheessa saadaan mahdollisimman luotettavat hinta-arviot.

Kun tiedetään mitä halutaan, eli vaatimukset on saatu tehtyä, voidaan aloittaa tarjousprosessi. Tarjouksia vertailtaessa on hyvä ottaa huomioon ainakin seuraavat osatekijät: tarjotun ratkaisun kokonaistaloudellisuus, toiminnalliset ominaisuudet, käyttöönottokustannukset, ylläpitokustannukset, integraatiot muuhun järjestelmäarkkitehtuuriin ja toimittajan kokemus kohdealueelta.

Tärkeää on huomioida, että HR-järjestelmät sisältävät luottamuksellista tietoa henkilöstöstä, joten jo järjestelmän käyttöönottovaiheessa on määriteltävä, kenellä on oikeus päästä tarkastelemaan tietoja tai muuttaa niitä. Usein esimiehet ovat niitä, jotka pääsevät alaisiaan koskeviin tietoihin käsiksi. Toisaalta myös henkilötietolaki (1999/523) edellyttää, että henkilöllä on oikeus saada tai tarkastella kaikkea itseään koskevaa tietoa (Kauhanen 2009, 40). Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (2004/759) edellyttää muun muassa sen, että työnantajan velvollisuutena on informoida henkilöä kaikesta tätä koskevan tiedon keräämisestä eri lähteistä (Kauhanen 2009, 40).

Projektinhallinnan osaaminen on kriittinen menestystekijä tällaisissa järjestelmähankkeissa. Sitä tarvitaan vähintään toimittajalta, mutta mielellään myös organisaation projektissa mukana olevilta, tai ainakin sen omalta projektivastuulliselta, kuten projektipäälliköltä. Toisaalta johdon tuki on edellytys mille tahansa kehittämiselle. Loppukäyttäjien sitouttamisella taataan, että järjestelmä tulee aktiiviseen käyttöön, eli sillä tavoitellut hyödyt realisoituisivat. Siksi on tärkeää, että järjestelmähankkeesta viestitään avoimesti ja sillä tavoitellut hyödyt tuodaan ymmärrettävällä tasolla julki.

Tietojärjestelmähankkeiden vaativuudesta kertoo se, että keskimäärin 35% projekteista lopetetaan kesken, 53% projekteista ylittää alkuperäisen kustannusarvion vähintään 189%, pieni osa projekteista saadaan valmiiksi alkuperäisessä aikataulussa ja 61% järjestelmään halutuista ominaisuuksista ja toiminnallisuuksista toteutuu lopulliseen järjestelmään. (Kauhasen mukaan 2009, 41, Standish Group: Chaos, 1999.)



## 5 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Osa tutkimuksesta toteutettiin jo ensivaiheessa eli asiantuntijaryhmän korkeakoulujen yhdistymisvaiheeseen liittyvässä selvityksessä. Asiantuntijaryhmän selvitystyössä konsultoitii myös ryhmän ulkopuolisia tahoja, jotka liittyivät tämän ryhmän toimeksiantoon. Lisäksi tietoa kerättiin tutustumalla muissa organisaatioissa toteutettujen vastaavien järjestelmähankkeiden vaatimusmäärittelyihin sekä järjestämällä järjestelmätoimittajien esittelytilaisuuksia.

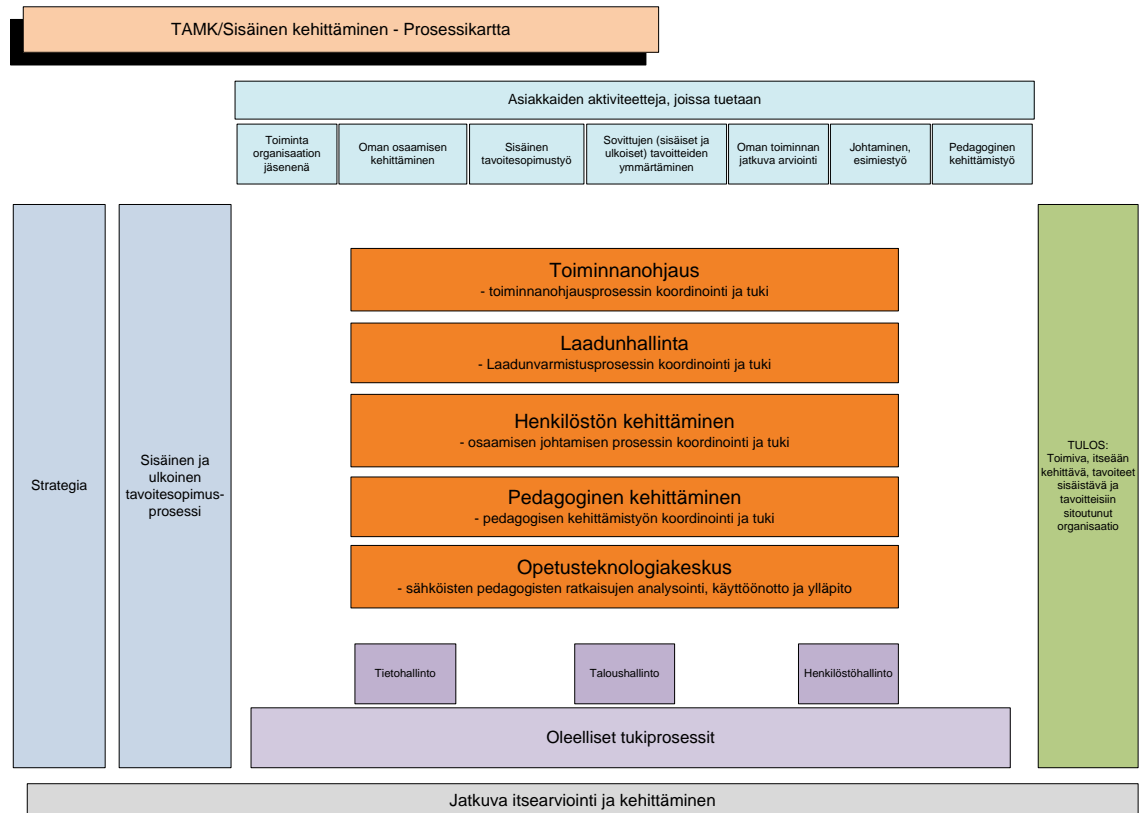
Tampereen ammattikorkeakoulussa henkilöstöhallinto ja sisäinen kehittäminen, alaprosessinaan henkilöstön kehittäminen, ovat organisaatiossa toisiaan tukevat, erilliset toiminnot. Tietohallinnon rooli HR-järjestelmän näkökulmasta on myös merkittävä, sillä sen vastuulla on TAMK:n järjestelmäarkkitehtuurin koordinointi. Näiden lisäksi esimiehet ovat tärkeä taho HR-järjestelmän hyödyntäjinä. Järjestelmä tulee hyödyttämään jokaista TAMK:n työntekijää tarjoamalla keskitettyjä HR-palveluja kaikille henkilöstön jäsenille. Henkilöstöhallinto, sisäinen kehittäminen, tietohallinto ja esimiehet ovat kuitenkin suurimmat hyötyjät uuden HR-järjestelmän näkökulmasta. Sisäisen kehittämisen organisaation vastuulla on HR-järjestelmän käyttöönottoprojekti.

### 5.1 TAMK:n henkilöstöhallinto

TAMK:n henkilöstöpalvelut sijaitsee organisaatiopuussa hallintopalveluiden yksikön alla, ja sen päävastuisiin kuuluvat työlainsäädännöllisissä asioissa tukeminen, aihealuetta koskevien sisäisten linjausten ja toimintatapojen laatiminen ja ylläpito, palkka-asioiden hoito, poissaolojen hallinta, keskeytysten hallinta, matkustuksen hallinta, työ-sopimukselliset asiat ja rekrytointiprosessin ylläpito ja kehitys (Saarinen 2011). Henkilöstöpalveluiden vastuulla ovat myös palkkajärjestelmä Personec F:n, matkanhallintajärjestelmä TEM:n ja sähköisen rekrytointijärjestelmän pääkäyttäjäyys. Toiminnolla on myös osavastuu TAMK:n henkilöstöstrategian luonnista, yhdessä sisäisen kehittämisen organisaation kanssa.

## 5.2 TAMK:n sisäinen kehittäminen

Sisäisen kehittämisen organisaatio koostuu viidestä ydinprosessista, joita ovat henkilöstön kehittäminen, pedagoginen kehittäminen, toiminnanohjaus, laadunvarmistus ja opetusteknologiakeskus. Kuvio 3. on prosessikartta sisäisen kehittämisen organisaatiosta.



Kuvio 4. Prosessikartta, TAMK:n sisäinen kehittäminen.

### 5.2.1 Henkilöstön kehittäminen

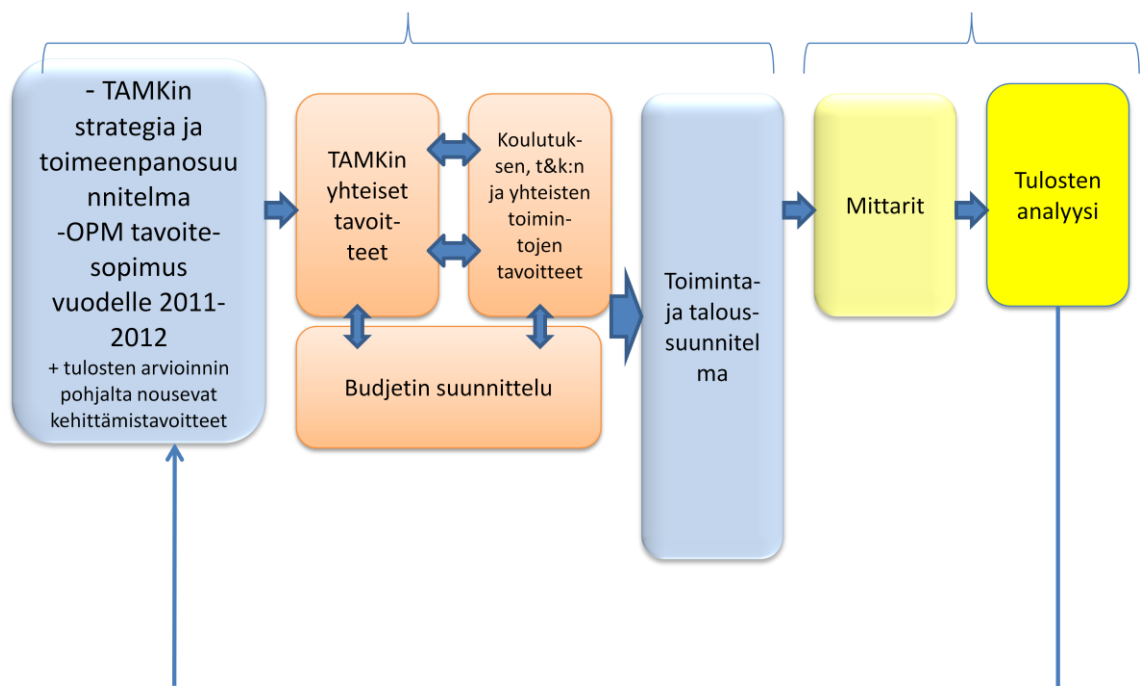
Henkilöstön kehittämisen prosessin vastuulla on koko TAMK:n osaamisen johtamisen prosessin koordinointi ja tukeminen. Toiminnan suunnittelu lähtee strategiassa asetetuista tavoitteista (Karttunen 2010). Helmikuussa 2011 käynnistettiin henkilöstöstrategian laadintatyö, josta päävastuussa ovat sisäisen kehittämisen organisaatio ja henkilöstöhallinto.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on osa strategista suunnittelua. Henkilöstön kehittämisen yksikkö vastaa siitä, että strategiassa määritellyt osaamistarpeet on tunnistet-

tu ja että niiden täydentämiseksi tarjotaan toimenpiteitä koko organisaation tasolla. Sen lisäksi yksiköissä ilmenevät osaamisen kehittämistarpeet vaikuttavat tarjottaviin ja tuettaviin kehittämistoimenpiteisiin (Karttunen 2010). Sisäisen kehittämisen yksikön vastuulla on myös rakentaa ja ylläpitää osaamiskarttaa, jonka avulla osaamisia voidaan seurata sekä yksikötasolla että koko organisaation laajuisesti.

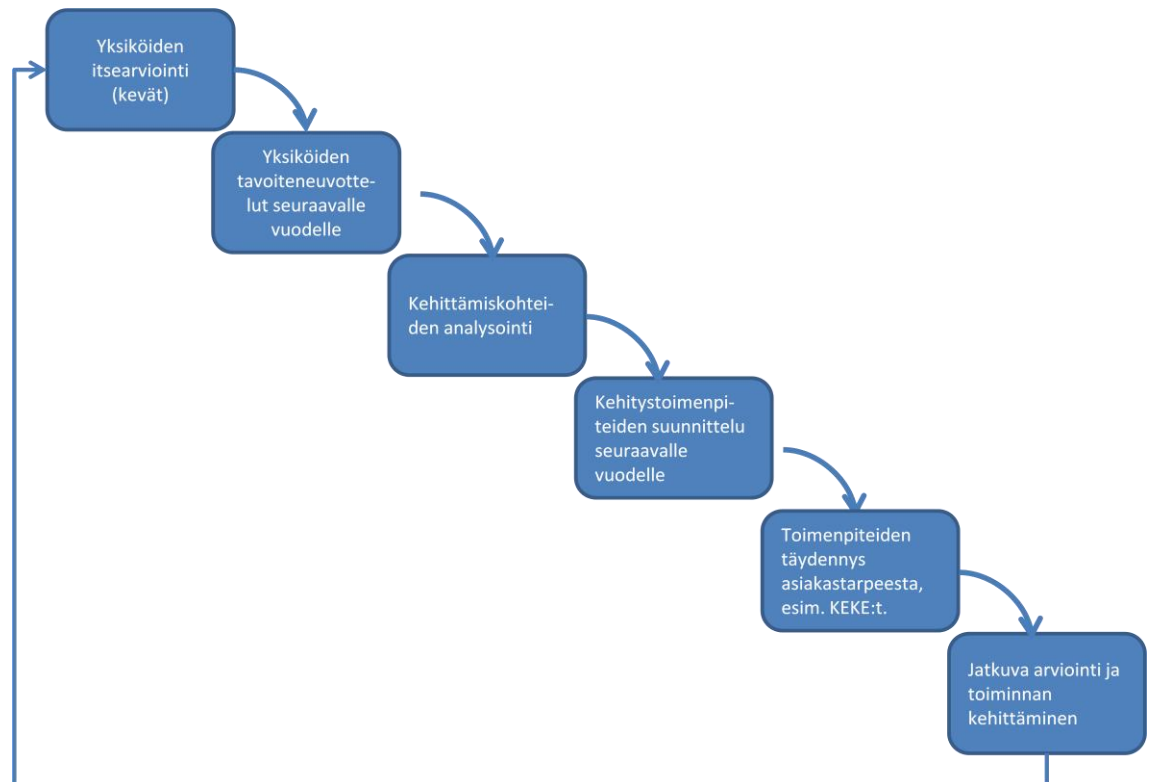
### 5.2.2 Toiminnanohjaus

Toiminnanohjauksen päävastuuna on kehittää ja koordinoita TAMK:n toiminnanohjausprosessia. Keväisin yksiköt tekevät toiminnastaan itsearviointin edellisen vuoden osalta. Itsearviointin pohjana toimivat laadulliset ja määrälliset mittarit. Seuraavassa vaiheessa syksyn ja loppuvuoden aikana yksiköt valmistelevat ja tekevät TAMK:n johdoryhmän kanssa vuotuiset tavoitesopimukset, joissa otetaan kantaa myös tarvittaviin henkilöstön osaamisen kehittämistoimenpiteisiin. TAMK:n sisäinen tavoitesopimusprosessi kuviossa 5.



Kuvio 5. TAMK:n sisäisen tavoitesopimusprosessi (Karttunen 2010).

Näiden vuotuisten suunnitelmien eli tavoitesopimusten pohjalta myös henkilöstön kehittämisen toiminto luo koko organisaation laajuiset osaamisen kehittämisen toimenpidesuunnitelmat seuraavalle kalenterivuodelle. Kuvio 6. havainnollistaa toiminnanohjauksen suhdetta osaamisen kehittämistoimenpiteiden laatimiseen.



Kuvio 6. Toiminnanohjauksen suhde henkilöstön osaamisen kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun.

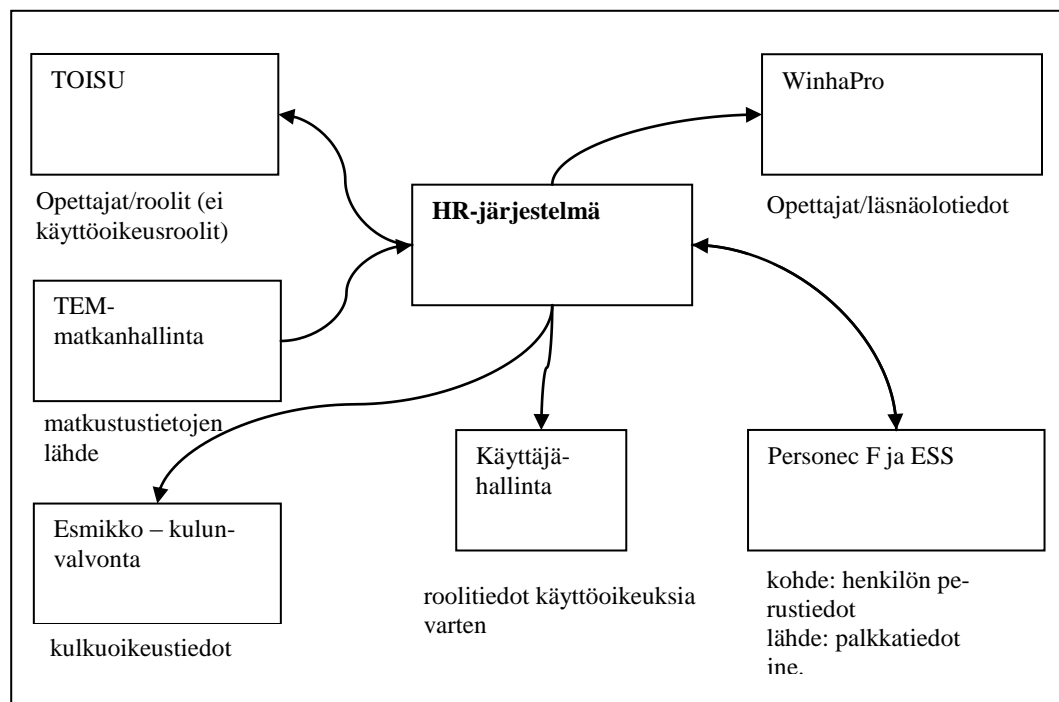
Toiminnanohjauksen prosessin vastuulla on myös koordinoida ja toteuttaa sisäisiä raportointeja johtamisen tueksi sekä vuotuiset viranomaisraportoinnit Opetus- ja kulttuuriministeriöön (Karttunen 2010). HR-järjestelmän vaikutukset näkyvät tällä kohdealueella siten, että viranomaisraportoinneissa TAMK:lta vaaditaan myös henkilöstöön liittyvien tietojen raportointeja. Tällainen tieto saataisiin suoraan HR-järjestelmästä, ja voitaisiin sijoittaa vähäisin jatkokäsittelyin viranomaisraportoinnin tietovarastoon (Hartikainen 2011).

Lisäksi päivittäisessä toiminnan johtamisessa esimiehet hyötyvät henkilöstöään koskevista helppokäyttöisistä raporteista. Asetettujen, henkilöstöä koskevien, tavoitteiden elimittareiden toteuman seuranta tehostuu HR-järjestelmän avulla tuntuvasti.

### 5.3 Tietohallinto – rooli suhteessa HR-järjestelmään

TAMK:n tietohallinto ylläpitää tiettyjä järjestelmiä, joiden merkitys suhteessa HR-järjestelmään on oleellinen, lähinnä integraatioiden kautta. Näitä järjestelmiä ovat opis-

kelijahallintojärjestelmä Winha, matkanhallintajärjestelmä TEM, työajansuunnittelu-  
 järjestelmä TOISU ja käyttäjähallinta/oikeuksienhallinta (IDM, OHA). Kuvio 4 havainnol-  
 listaa työnjakoa muiden järjestelmien kanssa. Näiden lisäksi palkkajärjestelmä Personec  
 F on Tampereen kaupungin hallinnassa, mutta toimii silti oleellisena osana järjestelmien  
 välistä työnjakoa. Vaikka HR-järjestelmä ei tulekaan TAMK:n tietohallinnon ylläpidet-  
 täväksi tai vastuulle millään tasolla, on sen merkitys suhteessa muihin edellä mainittui-  
 hin järjestelmiin suuri. Oheisessa kuviossa 7. kuvataan HR-järjestelmän ja siihen sidok-  
 sissa olevien järjestelmien suhdetta.



Kuvio 7. Työnjako muiden järjestelmien kanssa (mukaillen Hartikainen 2011)

## 5.4 Tiedon hankkiminen ja analysointi

Laadullisen tiedon keräämisen metodeja olivat havainnointien tekeminen ja haastattelut sekä omassa että muissa organisaatioissa. Sen lisäksi tietoa kerättiin sähköisen kyselyn, työryhmätyöskentelyn ja markkinakartoituksen avulla. Kirjalliset lähteet ovat aihealuetta tukevia ja toimivat pääasiassa teoreettisen viitekehyksen runkona.

### 5.4.1 Haastattelut omassa organisaatiossa ja työryhmätyöskentely

Tietoa kerättiin haastatteleamalla oman organisaatiomme eri alueiden asiantuntijoita, joiden osaaminen ja näkemys ovat merkityksellisiä HR-järjestelmäprojektin kannalta.

Tietoa kerätessä haastateltiin johtamisen, henkilöstöhallinnon, henkilöstön kehittämisen sekä tietohallinnon asiantuntijoita.

TAMK:n osaamiskartan laatimistyötä tehtiin pientimissä, jonka tarkoituksena on luoda strukturoitu osaamisen itsearviointipohja, joka sijoitetaan tulevaisuudessa HR-järjestelmään. Tässä työssä tietoa seurattavista osaamista kerätään eri koulutusalojen ja toimintojen edustajilta työryhmätyöskentelyjen avulla. Sisäisen kehittämisen yksikkö vastaa osaamiskartan laatimisesta ja ylläpidosta. Osaamiskartan on tarkoitus valmistua vuoden 2011 loppuun mennessä. Osaamiskartan laadinnassa yksiköiden esimiehille esiteltiin tulevaa osaamisten hallintaa HR-järjestelmänäkökulmasta. Työryhmätyöskentelyssä haasteita syntyi etenkin hyvin vaihtelevasta suhtautumisesta kyseisen kehittämistyön merkitykseen. Merkitystä pystyttiin palautteen pohjalta perustelemaan konkreettisesti myöhemmissä ryhmätilaisuuksissa.

Hankittavan järjestelmän kohdealueen nykytilan tarkentamisesta kerättiin tietoa haastatteleamalla muiden sidoksissa olevien prosessien ja niitä tukevien järjestelmien vastuuhenkilöitä. Näin saatiin eheä kokonaiskuva kohdealueesta, johon HR-järjestelmä tulee sijoittumaan ja jossa se tulee integroitumaan muihin järjestelmiin sekä tukemaan toimintaa. Haastatteluissa levitettiin tietoisuutta HR-järjestelmähankkeesta ja samalla pystyttiin saamaan esille mahdollisia reunaehtoja asettavia tekijöitä.

#### **5.4.2 Haastattelut muissa organisaatioissa**

Ulkoisia haastattelukohteita oli kaiken kaikkiaan kolme: kaksi ammattikorkeakoulua ja Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma. Kohteista kaksi oli saman toimialan organisaatioita, jotta vertailu oman toimintamme kanssa olisi ollut mahdollisimman helppoa. Yksityisen sektorin kohde valittiin sen takia, että näin saatiin näkemystä myös täysin erilaisen toimialan ratkaisuihin. Haastatteluita ei johdettu aktiivisesti vaan kysymyksiin, joita oli 24 kappaletta (liite 1), kerättiin osin suoraan vastauksia ja osin keskustelun kautta.

### 5.4.3 Järjestelmäesittelyt

Yhdistymisen asiantuntijaryhmän selvitystyövaiheessa Tampereen ammattikorkeakoululla kävi keväällä 2009 vierailemassa kolme järjestelmätoimittajaa esittelemässä ratkaisujaan. Syksyllä 2010 käynnistetyssä projektissa päätin kutsua vierailulle vielä kaksi järjestelmätoimittajaa joulukuussa 2010. Tapaamisiin osallistui projektin ohjausryhmän edustajia ja projektiryhmän jäseniä. Molemmat toimittajat tarjosivat ratkaisuaan SaaS-palveluna. Erityisen positiivisena seikkana pidettiin järjestelmien ylläpidon helppoutta ja integroitavuutta olemassa olevaan tietojärjestelmäarkkitehtuuriin. Molemmat järjestelmätoimittajat olivat toimittaneet ratkaisuja sekä yksityiselle että julkiselle sektorille, pieniin ja suuriin organisaatioihin. Tällaisten esittelyiden haasteena on saada kerättyä järjestelmistä kaikki itseä kiinnostava ja tutkimuksen kannalta tärkeä tieto.

Tässä vaiheessa oli jo selvää, että Tampereen ammattikorkeakouluun hankittaisiin HR-järjestelmä kokonaispalveluna eli SaaS-ratkaisuna. Tämä ratkaisu perustui siihen, että Tampereen ammattikorkeakoulun oma tietohallinto vastaa niin monesta järjestelmästä, että ei nähty tarkoituksenmukaiseksi lisätä kuormaa. Lisäksi muilta saadut positiiviset kokemukset SaaS-palveluista vahvistivat käsitystä edelleen. Palveluvuokrausmalli on kasvattanut suosiotaan laajemminkin.

### 5.4.4 Sähköinen kysely johtoportaalille

Haastatteluiden, työryhmätyöskentelyn, yhdistymisen asiantuntijaryhmän selvitystyön ja järjestelmäesittelyiden lisäksi toteutettiin myös sähköinen kysely osalle Tampereen ammattikorkeakoulun esimiehistä. Johto ja esimiehet tulevat olemaan tärkeä kohderyhmä HR-järjestelmän tukeman kohdealueen toimijoina. Kyselyyn vastasi noin 33% kohderyhmästä. Kyselyyn vastanneiden määrä jäi melko alhaiseksi. Kyselyssä (liite 2) avattiin järjestelmän roolia johtamisen näkökulmasta ja annettiin vapaamuotoinen mahdollisuus esittää toiveita kohdealueen parantamiseksi. Vastaukset tukivat käsitystä kohdealueelle alustavasti hahmotelluista parannuksista.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN HYÖDYNTÄMINEN

Tutkimuksen tuloksena saatiin käsitys siitä, millaiseksi kohdealueen haluttiin kehittyvän ja miten HR-järjestelmä tätä kehitystä tukisi. Vierailut muissa organisaatioissa antoivat hyvää osviittaa mahdollisesti kohdattavista haasteista sekä hyviä käytännön kokemuksia HR-palvelujen ja HR-tiedon hyödyntämisen tehokkuuden lisääntymisen laadullisista vaikutuksista. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa syntyneet toimenpidepäätökset saivat vahvistusta syksyllä 2010 jatkettun tutkimuksen tuloksista. Seuraavissa luvuissa käsitellään tarkemmin sekä esitellään uusia mahdollisesti käyttöönotettavia toimintamalleja tutkimuksen kohdealueella.

Yhteenvedona kaikista vierailuista voi sanoa, että toimintaympäristö vaikuttaa tuntuvasti siihen, millaiseksi tarpeet tunnustetaan ja millainen järjestelmä lopulta on otettu käyttöön. Toisaalta myös järjestelmän helppokäyttöisyys ja integroitavuus olivat vaikuttaneet käyttöönoton onnistumiseen. Kahdessa kohteessa kolmesta oli päädytty SaaS –ratkaisuun (Software as a Service), ja yhdessä omille palvelimille asennettavaan ratkaisuun.

SaaS-ratkaisuun päätyneissä organisaatioissa oltiin erittäin tyytyväisiä kokonaispalvelun laatuun, järjestelmien helppokäyttöisyyteen, käyttöönottoprojektien ripeyteen ja sisältöjen ylläpidettävyyteen. Lisäksi toisessa SaaS-ratkaisuun päätyneessä organisaatiossa oltiin erityisen tyytyväisiä järjestelmän kokonaiskustannuksiin, integroitavuuteen muihin järjestelmiin ja monipuolisiin toiminnallisuuksiin. Kyseisen organisaation ratkaisu oli laajuudeltaan kaikkein lähimpänä Tampereen ammattikorkeakouluun tavoiteltavaa ratkaisua.

Yhdessä organisaatiossa järjestelmän käyttöaste oli jäänyt melko vähäiseksi, ja rajoittunut lopulta vain henkilöstöhallinnon aktiiviseen käyttöön. Tähän koettiin syynä olevan järjestelmän hankalaksi koettu käytettävyys ja integraatioiden vähäisyys. Lisäksi tässä organisaatiossa järjestelmän ominaisuudet rajoittuivat lähinnä kehityskeskustelujen ja osaamiskartoitusten osa-alueille. Esimerkiksi sisäistä koulutuskalenteria eikä automaattista sisäisiin koulutuksiin osallistumisen tietoa ei järjestelmässä ollut.



Kaikkia organisaatioita yhdisti tarve tehostaa HR-prosesseja ja luoda keskitetty ympäristö, josta jokainen työntekijä voisi hyötyä. Lisäksi oli tunnistettu erityistarve esimiesportaan ja henkilöstöhallinnon toiminnan tehostumiseen.

Johtoportaalille suunnatussa kyselyssä sekä sisäisissä asiantuntijahaastatteluisissa ja työryhmissä ilmeni, että kohdealueen sähköisten palveluiden puute, niiden tehottomuus ja tiedon hajauttaminen koettiin erittäin ongelmallisiksi. Esimerkiksi rekrytointiprosessi on koettu raskaaksi suuren manuaalisen työmäärän takia sekä siksi, että prosessia tukemassa oleva tietojärjestelmä on väliaikaisratkaisu eikä vastaa toimijoiden tarpeisiin hankalakäyttöisyytensä ja integrointien puuttumisten takia.

Myös käyttöoikeuksienhallintaan toivottiin parannusta ja tehokkuutta, koska nykytilanteessa käyttöoikeuksien syntymisen ja muokkaamisen taustalla on useita manuaalivaihtoehtoja. Tärkein tekijä käyttöoikeuksien hallinnassa oli, että HR-järjestelmässä tulisi kyetä antamaan henkilöille erilaisia rooleja, jotka takaavat eri käyttö- tai kulkuoikeuksia automaattisesti.

HR-tiedon näkökulmasta selkeä toive uudelle järjestelmälle oli, että tietoa integroitaisiin eri taustajärjestelmistä yhteen paikkaan johtamisen tueksi (esimerkiksi matkustustiedot ja työsuhtetiedot). Lisäksi ilmeni, että omia alaisia koskevien tietojen (esimerkiksi työhistoria, osaamisalueet, pätevyystiedot ja tehdyt sopimukset) tarkastelun pitäisi olla mahdollista keskitetysti. Lisäksi kaikissa keskusteluissa ja tiedoksiannoissa ilmeni selkeää tarve henkilötietoa koskevan, sekä sisäisen että ulkoisen, raportointitiedon keräämisen tehostamiselle.

Myös kehityskeskusteluiden ylläpitoa toivottiin HR-järjestelmään, jotta prosessi muodostuisi läpinäkyvämmäksi ja seuranta helpottuisi. Myös koulutusten hallintaan ja osaamisen kehittämistoimenpiteiden läpinäkyvyyteen toivottiin tuntuvaa parannusta. Perehdyttämiseen toivottiin parannusta ja helppoutta perehdytyksen seurantaan ja vaiheistamiseen. Työsuhteen hallinnan näkökulmasta merkittäväksi asiaksi nousi työsuhteiden valmisteluprosessin tehostaminen eli manuaalivaiheiden minimointi ja sähköisten hyväksymisketjujen mahdollistaminen HR-järjestelmässä. Järjestelmätoimittajien esittelyt puolestaan auttoivat hahmottamaan eri järjestelmien mahdollisesti asettamat rajoitukset ja reunaehdot toiminnan kehittämiseksi, ja toisaalta myös tukivat vaatimusten määrittelytyötä.

Tässä luvussa esitettävät ratkaisumallit perustuvat tutkimuksessa kerättyihin tietoihin ja tuloksiin, ja ne ovat tiedonkeruun pohjalta tehtyjä ratkaisuvaihtoehtoja uusiksi toimintamalleiksi. Toimintamalleja saatetaan joutua muokkaamaan, kun ensin saadaan kerättyä käytännön kokemuksia niiden toimivuudesta.

## 6.1 Kohdealueen toiminnan tehostaminen

Tärkeimmät toiminnot ja prosessit, joita halutaan tehostaa:

- rekrytointi
- työsopimusten valmistelu
- perehdyttäminen
- käyttö- ja kulkuoikeuksien hallinta
- henkilö- ja työsuhdetietojen hallinta
  - sisältäen tehtävän- ja toimenkuvat
- henkilöstöraportointi
  - viranomaisraportointi
  - sisäinen raportointi
- kehityskeskustelut
- henkilöstökoulutusten hallinta
- osaamisten hallinta

### 6.1.1 Rekrytointi

#### Nykyinen toimintamalli

Tätä kirjoittaessani TAMKissa ei ole hakemusten jättämiseen mitään sähköistä työkalua, jonka avulla hakemusten listaaminen, kategorisointi tai tarkastelu olisi keskitettyä ja vaivatonta. Työnhakijat lähettävät hakemuksensa sähköpostitse tai kirjeenä TAMK:n kirjaamoon. Tämä toimintatapa ei käytännössä mahdollista minkäänlaisen keskitetyn hakijapankin ylläpitoa ja se työllistää hakemusten esikäsittelijöitä tuntuvasti (Saarinen, 2011). Esikäsittelijät tekevät hakemuksista manuaalisesti koosteet toimitettaviksi edelleen haastattelijoille.

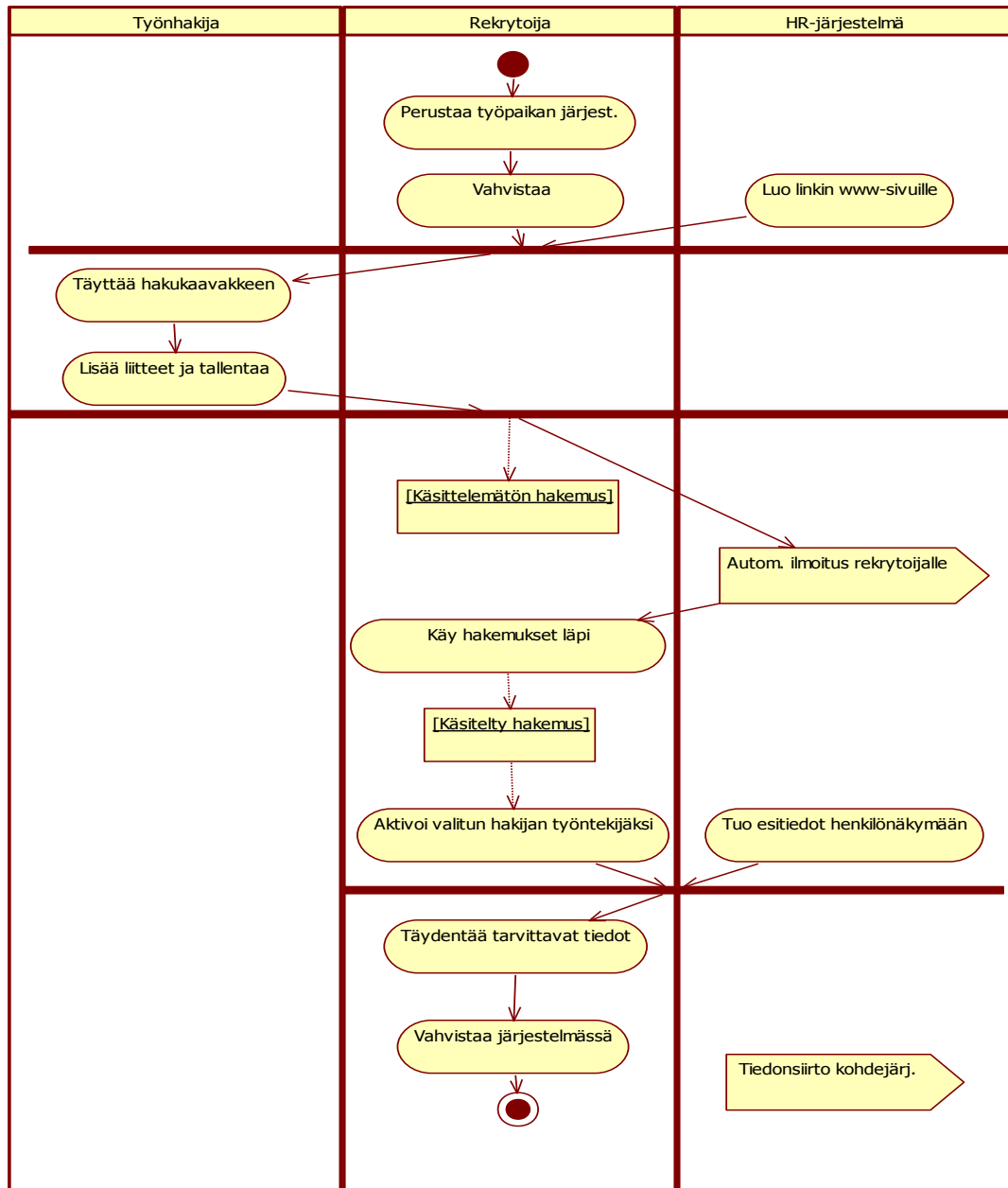
Valintapäätöksen jälkeen sihteeri tai esimies täyttää henkilön perustiedot ja työsuhteen tiedot rekrytointijärjestelmään, josta tallennuksen jälkeen siirtyy tieto rekrytinnin vahvistusoikeuden omaavalle henkilölle odottamaan hyväksyntää. Hyväksynnän jälkeen rekrytointijärjestelmä lähettää automaattisen sähköpostin tallennettuja tietoja tarvitsevien järjestelmien pääkäyttäjille, jotka viestin saatuaan tallentavat tiedot manuaalisesti tarpeellisin osin omiin järjestelmiinsä, kuten käyttöoikeuksien hallintaan ja palkanlaskentaan.

Prosessista löytyy paljon manuaalisia vaiheita, jotka tekevät siitä tehottoman. Ongelmana on sekin, että hakemuksia saattaa tulla useisiin eri sähköposteihin, myös avoimina hakuina. Sähköisen hakijapankin puuttuminen aiheuttaa helposti sen, että hyviäkin hakijoita, joille ei juuri hakuvaiheessa ollut tarvetta, saattaa jäädä huomioimatta.

### **Tavoiteltava toimintamalli**

Työnhakija täyttää hakuvaiheessa sähköisen hakukaavakkeen ja lisää pyydetyt liitteet, jonka jälkeen hakemus tallentuu HR-järjestelmän hakijapankkiin. Saapuneesta hakemuksesta lähtee automaattinen tieto hakemuksen käsittelijälle. Hakijapankissa voidaan tehdä hakuja perustuen ennalta määriteltyihin hakemuslomakkeen kenttätietoihin. Hakemuksista ei tarvitse erikseen manuaalisesti koostaa yhteenvetoa haastattelihoita varten, vaan tämä työvaihe toteutuu jo hakijan itsensä täyttäessä sähköistä hakulomaketta.

Valintapäätöksen jälkeen riittävän toimivallan omaava taho aktivoi eli vahvistaa hakijan rekrytoituksi, jolloin hakijan hakuvaiheessa täyttämät tiedot siirtyvät tämän omaan henkilönäkymään, niiltä osin kuin on määritelty. Esimerkiksi nimi- ja osoitetiedot, tehtävä ja osaamiskartan hakuvaiheessa täytetty osio päivittyvät automaattisesti. Tässä perustamisvaiheessa tiedot täydennetään tarpeellisin osin, jonka jälkeen rekrytointi aktivoidaan valmiiksi. Tämän jälkeen HR-järjestelmästä siirtyy määritellyt tiedot niitä tarvitseviin järjestelmiin (Kuvio 7. luvussa 5.). Kuviossa 8. havainnollistetaan sähköistä rekrytointia prosessikaaviona.



Kuvio 8. HR-järjestelmä sähköisessä rekrytoinnissa.

Uuden ratkaisun avulla manuaalivaiheet minimoidaan ja tieto liikkuu sähköisessä muodossa järjestelmän sisällä ja kohdejärjestelmiin. Edellisen sivun kuvio 7 esittää rekrytointia ja uuden henkilön perustamista järjestelmän ja välittömien toimijoiden näkökulmasta. Se ei sisällä järjestelmän ulkopuolella tapahtuvia rekrytointiin liittyviä vaiheita, kuten esimerkiksi päätökset rekrytoinnin käynnistämiseksi tai itse valintamenettelyä.

## 6.1.2 Työsopimusten valmistelu

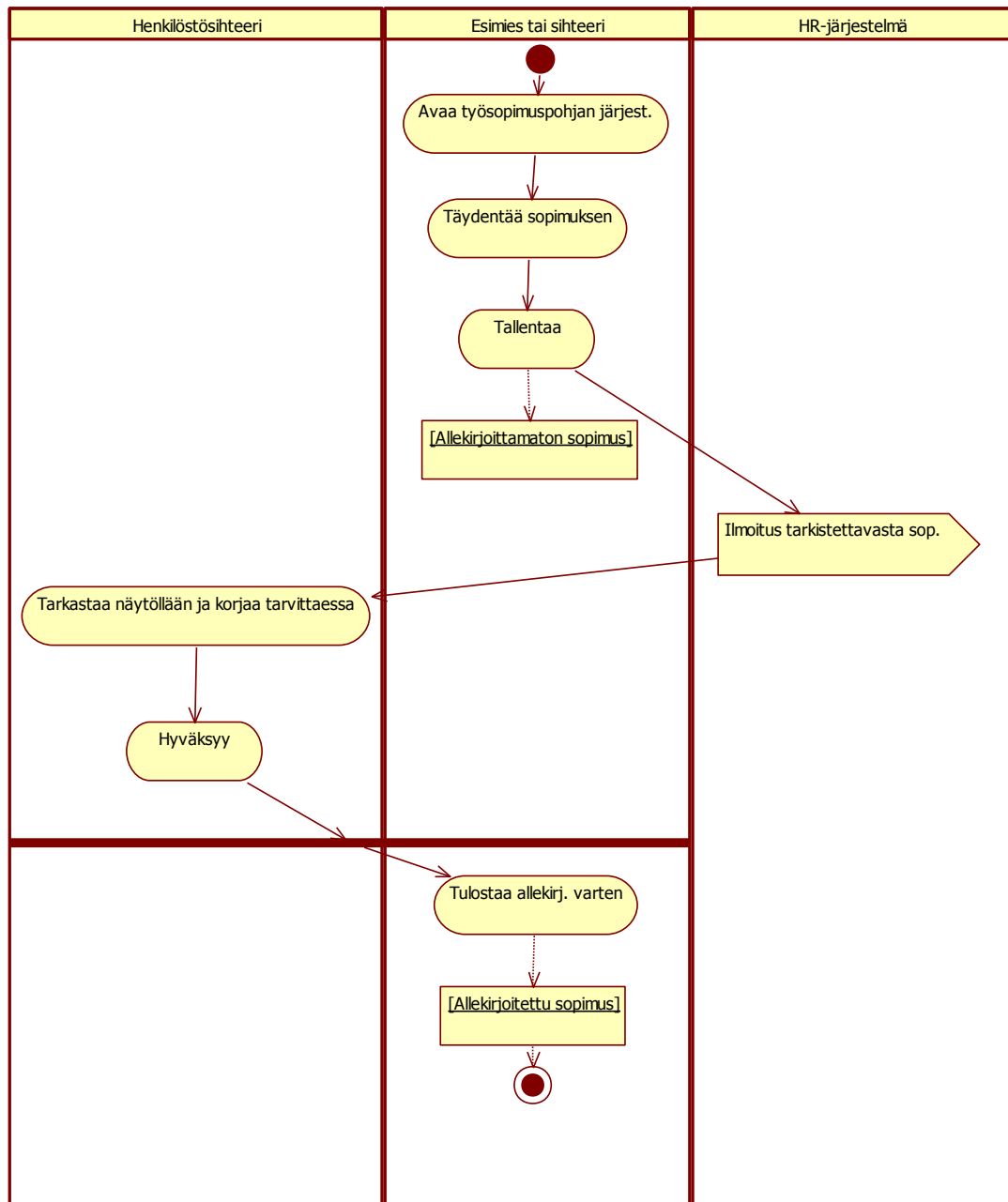
### **Vanha toimintamalli**

Työsopimusten valmistelu alkaa siitä, kun rekrytointiprosessin päätösvaiheessa palkanlaskenta saa henkilön perustiedot ja työsuhdetiedot ja tallentaa ne omaan järjestelmäänsä. Työsopimusten valmistelun ongelma on, että niiden tarkistaminen ja hyväksyminen ei ole mitenkään sähköistetty. Lisäksi mitään tietojärjestelmästä jo löytyvää tietoa ei saa työsopimus pohjaan automaattisesti. Kankeutta lisää se, että rekrytointivaiheessa kirjaataan usein puutteellisia tietoja, koska nykyinen järjestelmä ei osaa tarkistaa tietojen oikeellisuutta.

### **Tavoiteltava toimintamalli**

Uudessa toimintamallissa työsopimus pohja löytyy HR-järjestelmästä henkilönäkymästä. Kun esimies tai sihteeri aloittaa tietyn henkilön työsopimuksen valmistelun, voidaan järjestelmässä tuoda pohjaan automaattisesti tietyt perustiedot, kuten henkilötunnus, osoite- ja nimitiedot. Työsopimuksessa tarvittavat tietokenttien määrittelyä ei ole tehty vielä tässä vaiheessa, joten automaattisten siirtojen käyttöönotto ei ole varmaa.

Kun työsopimus pohjaan on täydennetty tiedot, lähetetään sopimus hyväksyttäväksi henkilöstöpalveluihin. Tämä sähköinen hyväksyntäketju on HR-järjestelmän sisäinen, eli henkilöstöpalvelut saa tiedon tarkastettavasta työsopimuksesta näytölleen. Tarkastusvaiheessa voi korjata vääriä tietoja tai täydentää puuttuvia tietoja. Tarkistusvaiheen loputtua työsopimus tallentuu järjestelmään tarkastettuna, jolloin valmistelija saa tiedon hyväksymisestä. Tämän jälkeen sopimus tulostetaan allekirjoituksia varten. Kuviossa 9. sopimusten valmistelun prosessi.



Kuvio 9. Työsopimuksen valmisteluprosessi.

Kaikki vaiheet allekirjoitukseen asti ovat sähköistettyjä, ja optimitilanteessa työsopimusohjaan myös tuodaan automaattisesti tiettyjä tietoja henkilöstä ja tämän työsuhteesta. Tällaiset tiedot on tallennettu järjestelmään rekrytointiprosessin aikana.

### 6.1.3 Perehdyttäminen

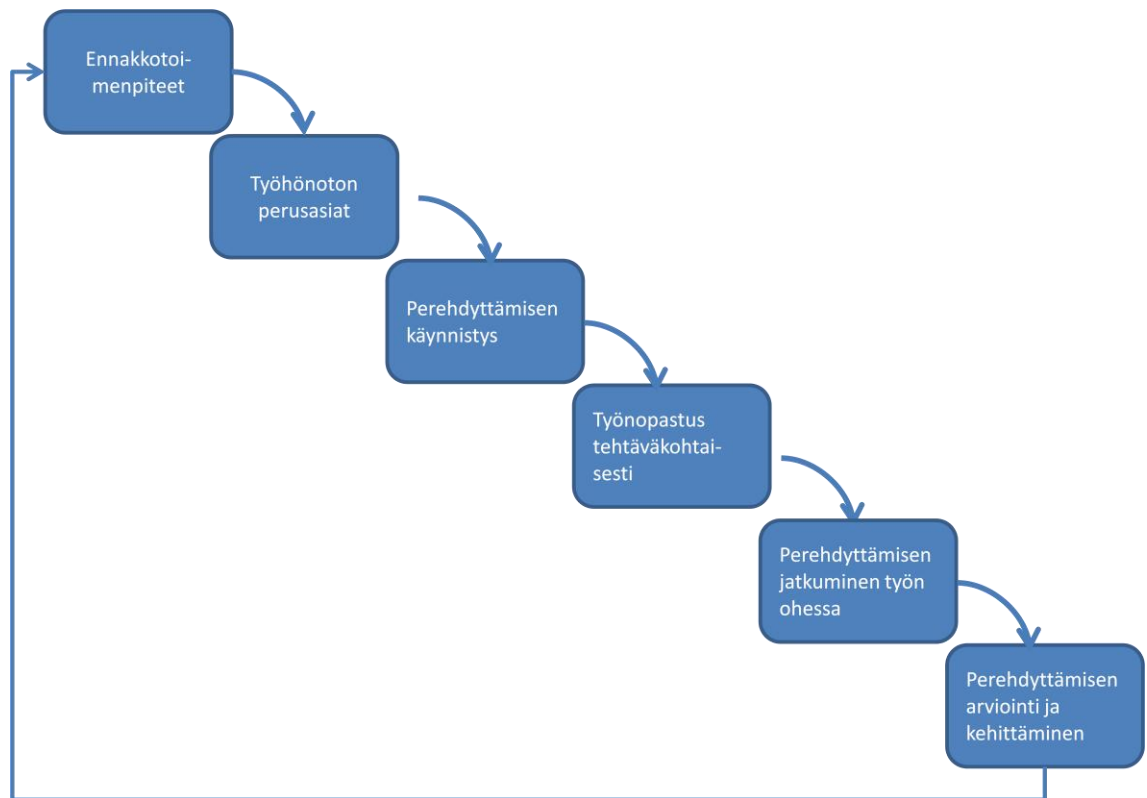
#### **Vanha toimintamalli**

Nykyisin TAMK:n perehdyttämisen tukimateriaali ja etenemisen seuranta ylläpidetään wiki-ympäristössä sekä sähköisellä lomakkeella. Wiki-ympäristössä on perehdyttämiseen liittyvää tukimateriaalia sekä linkit sähköisille perehdytyksen seuranta- ja palaute-lomakkeille. Perehdyttämismateriaali sekä seuranta- ja palautelomakkeet ovat sinällään toimivia ratkaisuja, mutta ongelmaksi on muodostunut se, että perehdyttämistä ei ole sidottu näkyvästi muuhun HRD-kokonaisuuteen. Lähtökohtana HR-järjestelmähankkeessa oli, että kohdealueen tietoja ja sähköisiä palveluja koottaisiin keskitettyyn ympäristöön. Toisena ongelmana on, esimiehen vastuu ei välttämättä näy perehdytyksen etenemisessä, koska ei ole olemassa mitään sähköistä hyväksyntää eri vaiheiden suorittamiselle.

#### **Tavoiteltava toimintamalli**

Perehdyttämisen sisältö ja seuranta ylläpidetään HR-järjestelmässä. Työsuhteen alettua henkilön perehdytysohjelma aktivoituu järjestelmässä. Perehdyttämisohjelmasta löytyy aikataulutettuina eri osa-alueet, joihin tulee perehtyä. Esimieheltä pyydetään sähköisesti kuittausta perehdytysohjelman päätyttyä. Läpikäydystä perehdytyksestä tallentuu merkintä henkilön tietoihin vasta kun esimies on hyväksynyt perehdytyksen läpikäydyksi.

Jokaisen henkilökohtaisella vastuulla on, miten tunnollisesti tai perusteellisesti eri vaiheet käy läpi, eikä HR-järjestelmä voi tähän ongelmaan tuoda kaiken kattavaa ratkaisua. HR-järjestelmän etu perehdytyksessä on ennen kaikkea se, että tämäkin oleellinen HR:n osa-alue ylläpidetään samassa ympäristössä, kuin muut kohdealueen oleelliset tiedot ja sähköiset palvelut. Perehdyttämisen etenemisen kuvaus kuviossa 10.



Kuvio 10. Perehdyttämisen eteneminen.

#### 6.1.4 Käyttö- ja kulkuoikeuksien hallinta

##### **Vanha toimintamalli**

Sen jälkeen kun uuden henkilön tiedot on täytetty ja tallennettu rekrytointijärjestelmään, lähettää rekrytointijärjestelmä näitä tietoja tarvitsevien muiden järjestelmien käyttäjille sähköpostikoosteen tiedoista.

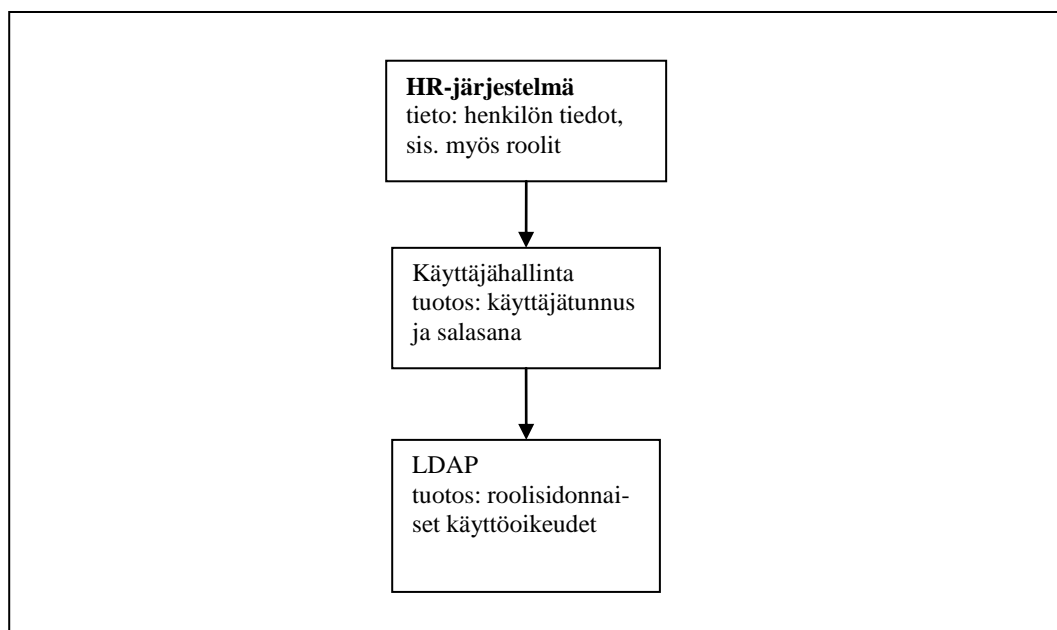
Käyttöoikeuksien syntymisen osalta tällainen järjestelmä on WinhaPro, johon henkilöistä tallennetaan opettajien osalta henkilö- ja läsnäolotiedot sekä muun henkilöstön osalta läsnäolotiedot. Tiedon vienti kohdejärjestelmään rekrytointijärjestelmän lähettämän koosteen pohjalta on täysin manuaalista. WinhaPro -tallennuksen jälkeen uudelle henkilölle syntyy käyttäjätunnus ja salasana TAMK:n käyttäjähallinnassa. Mikäli henkilölle halutaan joitain spesifejä roolisidonnaisia oikeuksia käyttäjäjoukoltaan rajattuihin järjestelmiin, täytetään tällaiset roolitiedot manuaalisesti LDAP-järjestelmään, jossa ylläpidetään eri rooleja ja niihin sidonnaisia eri käyttöoikeuksia.



Kulkuoikeuksien osalta tieto tarvittavista oikeuksista on täysin henkilöiden välisen tiedokulun varassa. Nykytilanteessa esimies pyytää kulkuoikeudet TAMK:n kiinteistöpalveluista henkilökohtaisesti. Kiinteistöpalvelujen vastuhenkilö täydentää tiedot kulunvalvontajärjestelmään, jonka jälkeen henkilöllä on kulkuoikeus määriteltyihin tiloihin.

### Tavoiteltava toimintamalli

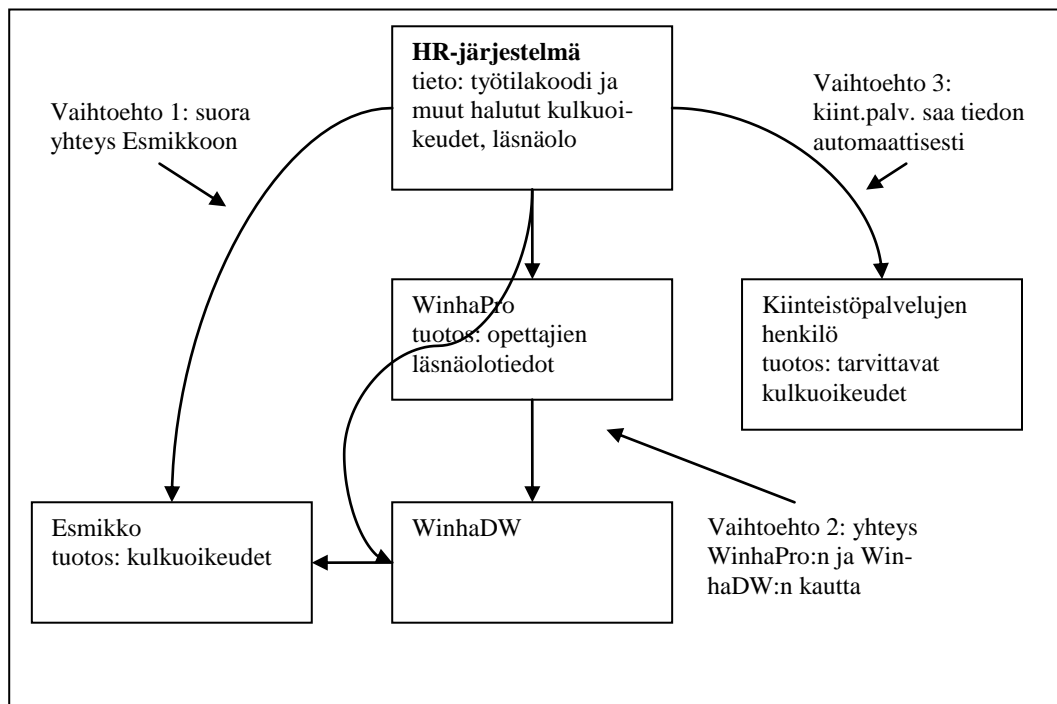
Uuden henkilön henkilö-, työsuhde- ja roolitiedot tallennetaan HR-järjestelmässä sähköisessä rekrytointiprosessissa (kuvio 8.). Kaikkien henkilökunnan jäsenten osalta siirtyvät tarvittavat tiedot, sisältäen roolitiedot, automaattisesti käyttäjähallintaan, ja sieltä edelleen LDAP:iin, joka aktivoi roolisidonnaiset käyttöoikeudet. Tietojen tallennuksen eli henkilön perustamisen vahvistuksen jälkeen opettajien läsnäolotieto siirtyy automaattisesti kohdejärjestelmä WinhaProhon. Kuvio 11. kuvaa käyttöoikeuksien ja salasanan syntymekanismia.



Kuvio 11. Perus ja roolisidonnaisten käyttöoikeuksien ja salasanan syntymismekanismi.

Kulunvalvontajärjestelmä Esmikko saa tiedon uusista käyttäjistä HR-järjestelmältä Winha-DW:n kautta tai suoraan HR-järjestelmältä. Vaihtoehtoinen tapa on, että kulkuoikeuksia jakava taho saa automaattisesti tiedon uudesta henkilöstö HR-järjestelmän kautta, jonka jälkeen kulkuoikeudet lisätään käsin saatujen kulkuoikeustietojen, kuten henkilön työtila, pohjalta. Jälkimmäinenkin tapa tehostaa toimintaa tuntuvasti vanhaan

toimintatapaan vertailtaessa. Kuvaus kulkuoikeuksien vaihtoehtoisista syntymekanismeista kuviossa 12.



Kuvio 12. Kulkuoikeuksien vaihtoehtoisen syntymismekanismit.

Kulkuoikeuksien osalta voidaan päätyä ratkaisuvaihtoehto 2:een, sillä WinhaDW:n ja Esmikon välinen rajapinta on todennäköisesti helpommin luotavissa. Kolmas vaihtoehto voi toimia väliaikaisratkaisuna, kunnes kriittisemmät liittymät on saatu rakennettua.

### 6.1.5 Henkilö- ja työsuhdetietojen hallinta

#### **Vanha toimintamalli**

Nykytilanteessa omien henkilötietojen (esimerkiksi osoite- ja tilitiedot) päivittäminen onnistuu palkanlaskentajärjestelmän itsepalvelumoduulin ESS kautta.

#### **Tavoiteltava toimintamalli**

Omien henkilötietojen päivittäminen onnistuu suoraan HR-järjestelmässä. Päivitetty tiedot siirtyvät tarvittavilta osin kohdejärjestelmiin, kuten palkkajärjestelmä Personec F. Omia työsuhdetietojaan voi tarkastella omassa näkymässään. Henkilö näkee esimerkiksi palkkakertymänsä vuoden alusta, kuukausipalkan, keskituntiansion, poissaolotiedot ja

käytetyt sekä käyttämättömät vuosilomat. HR-järjestelmän tämän ominaisuuden synnyttämä lisäarvo syntyy itsepalvelun joustavuuden parantumisesta. Henkilötietojen päivittämisen keskittäminen HR-järjestelmään olisi looginen ratkaisu ottaen huomioon, että muutkin kohdealueen itsepalvelutoiminnot ovat siellä. Suurta eroa vanhaan toimintamalliin ei siis olisi, tässä rajatussa toiminnossa.

### 6.1.6 Henkilöstöraportointi

#### **Nykyinen toimintamalli**

Nykytilanteessa henkilöstöä koskevaa sisäistä raportointia ei käytännössä aktiivisesti tehdä, koska tiedon keruu vaatii runsaasti henkilöresursseja. Palkkajärjestelmästä on mahdollista poimia henkilöstöä koskevaa tietoa runsaasti, mutta kyseinen järjestelmä on erittäin rajatussa käytössä. Tämä käytännössä toimii esteenä joustavien ja tarpeeseen laadittavien raporttien luonnille. Esimerkiksi henkilöstötilinpäätöksen tekemättä jättämiseen vaikuttaa osin myös raporttien luomisen kankeus.

Ulkoisissa viranomaisraportoinneissa tarvittavat henkilöstöä koskevat tiedot joudutaan keräämään useista eri lähteistä ja käsittelemään manuaalisesti, ennen kuin tiedot voidaan siirtää eteenpäin tietovarastoon. Näissä raportoinneissa tarvitaan myös tietoa, jota ei palkanlaskentajärjestelmästä löydy.

#### **Tavoiteltava toimintamalli**

HR-järjestelmää hyödynnetään sekä sisäisessä että ulkoisessa raportoinnissa. Henkilöstöä koskevan tiedon keruu tapahtuu HR-järjestelmän kautta, jossa pystytään myös tekemään valmiita raportteja sisäistä käyttöä varten. Opetus- ja kulttuuriministeriön edellyttämää tiedonkeruuta varten HR-järjestelmä mahdollistaa keskitetyn tiedon hallintaympäristön. Näissä viranomaisraportoinneissa henkilöstöstä raportoidaan useita erilaisia tietoja, jotka tällä hetkellä ovat saatavilla monista eri lähdejärjestelmistä. Optimaalinen tilanne syntyy, jos HR-järjestelmässä tieto tallennetaan saman tietomallin mukaan, kuin mitä OKM:n tiedonkeruuta varten kehitetty XDW-tietovarasto sisältää. Vaihtoehtoinen ratkaisu on, että HR-järjestelmässä kerätään tarvittava tieto, joka käsitellään esimerkiksi Excel-taulukkona XDW-yhteensopivan tietomallin mukaiseksi.

Sisäisessä hyödyntämisessä järjestelmässä pystytään tekemään raportteja minkä tahansa tiedon tai tietojen yhdistelyn pohjalta. Esimerkiksi mahdollisen henkilöstötilinpäätöksen oleellinen tieto saadaan kerättyä ja raportoitua suoraan HR-järjestelmässä. Esimiehelle ja ylimmälle johdolle on hyötyä kun pystytään luomaan raportteja esimerkiksi henkilöstön tulevasta eläköitymisestä ja tätä kautta osaamisen poistumisesta. Toisaalta esimies voi hyödyntää raportointia myös oman yksikkönsä johtamisessa, saaden arvokasta tietoa esimerkiksi yksikön poissaolojen kehityksestä valitulla aikajänteellä. Kaiken kaikkiaan HR-järjestelmän raportointiominaisuudet kattavat kaiken järjestelmässä ylläpidettävän tai vähintään esitettävän tiedon, joten raportointia voi hyödyntää moniin eri tarkoituksiin.

### 6.1.7 Kehityskeskustelut

#### **Vanha toimintamalli**

Nykyisin kehityskeskustelulomake on MsWord-tiedosto, jonka esimies lähettää sähköpostitse alaiselleen ennen kehityskeskustelua. Alainen täyttää kehityskeskustelulomakkeen ja tulostaa sen. Kehityskeskustelussa esimies ja alainen käyvät lomakkeen kohdat läpi ja laativat kehityssuunnitelman seuraavalle vuodelle. Kehityskeskustelulomake tallennetaan paperisena esimiehen arkistoon, alaisen saadessa oman kopionsa.

#### **Tavoiteltava toimintamalli**

Kehityskeskustelumoduuli on HR-järjestelmän osio. Tässä osiossa järjestelmässä on sähköinen kehityskeskustelulomake ja kehityssuunnitelmapohja. Esimies sopii alaisen kanssa kehityskeskustelupäivän, jonka jälkeen alainen menee HR-järjestelmän kehityskeskusteluosioon. Kehityskeskusteluosiossa täytetään vaadittavat tiedot ja tehdään henkilökohtainen osaamisen arviointi kehityskeskustelulomakkeen yhteydessä olevan osaamiskartoitus täyttämällä. Tietojen lisäämisen jälkeen kehityskeskustelulomake tallennetaan. Tallennuksen jälkeen esimies saa HR-järjestelmästä automaattisen ilmoituksen tallennetusta kehityskeskustelulomakkeesta.

Kehityskeskustelun aikana täytetyt kohdat käydään läpi, osaamiskartoitus mukaan lukien, ja tehdään kehityssuunnitelma seuraavalle vuodelle. Kehityskeskustelun lopussa esimies hyväksyy kehityskeskustelun käydyksi ja tallentaa lomakkeen, sisältäen kehit-

tymissuunnitelman. Alainen pääsee omassa näkymässään tarkastelemaan kehityskeskustelun tietoja ja kehityssuunnitelmaansa koska tahansa. Kehityssuunnitelma on mahdollista myös vaiheistaa siten, että eri vaiheiden toteuduttua esimieheltä pyydetään sähköistä kuittausta vaiheen suorittamisesta.

Kehityskeskustelumuodulin lisäarvoa tuovia ominaisuuksia ovat helppokäyttöisyys, sähköinen hyväksyntä ja tiedon sähköinen tallentuminen, seuranta sekä kehityskeskustelua tukevan tiedon hyödyntämisen helppous keskitetyssä ympäristössä.

### 6.1.8 Henkilöstökoulutusten hallinta

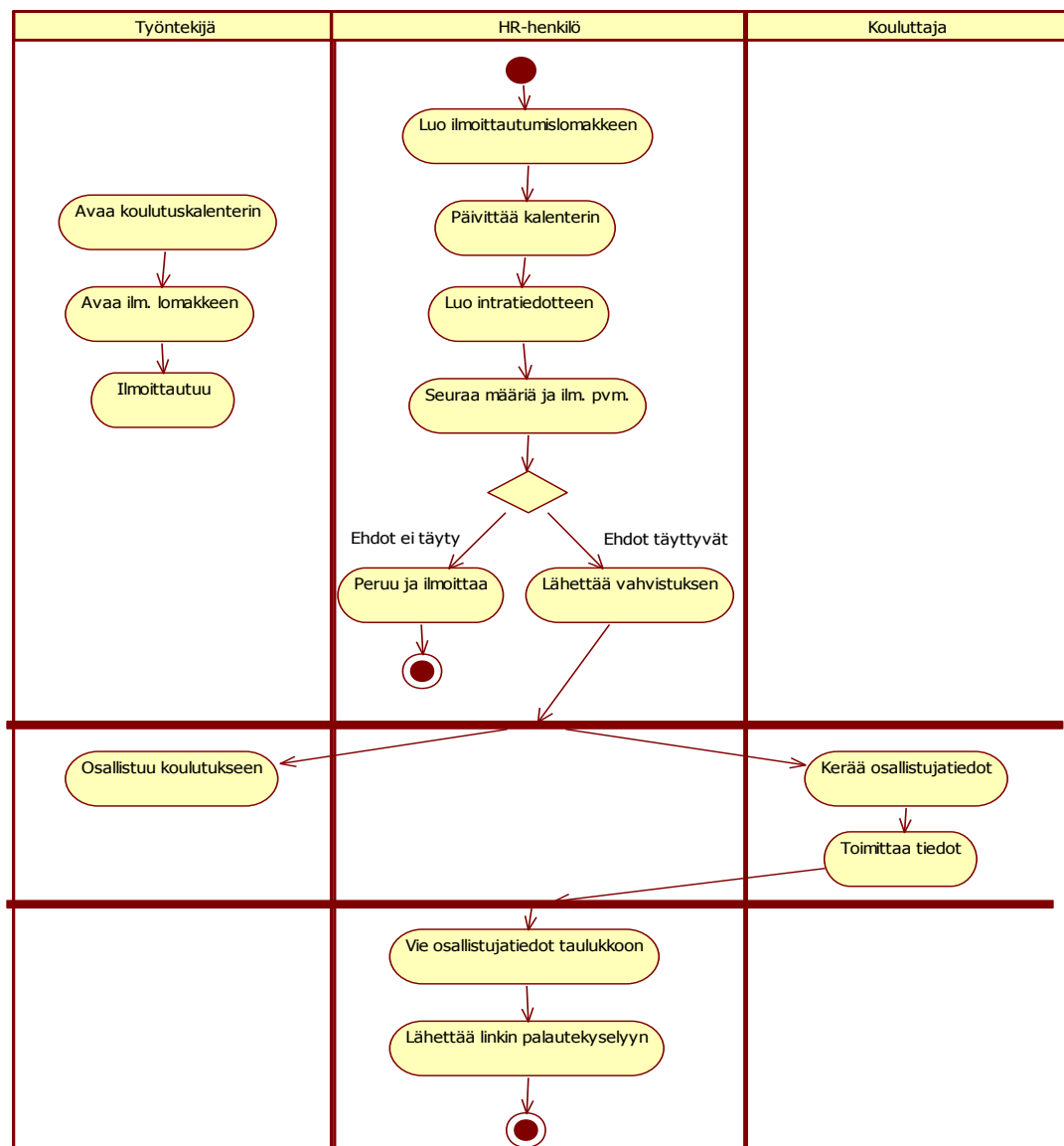
#### **Vanha toimintamalli**

Nykyisellään Tampereen ammattikorkeakoulussa henkilöstökoulutusten hallintaa varten ei ole lainkaan kyseiseen tarkoitukseen sopivia työkaluja. Jokaista henkilöstökoulutusta varten luodaan manuaalisesti oma sähköinen ilmoittautumislomake, johon lisätään koulutuksen tarkemmat tiedot. Koulutuskalenteria ylläpidetään manuaalisesti Editgrid-  
taulukkona. Jokainen uusi koulutus lisätään uutena rivinä taulukkoon, sisältäen linkin ilmoittautumislomakkeelle. Taulukko esittää koulutusten sijoittumiset kuukausitasolla, ja tarkemmat tiedot löytyvät ilmoittautumislomakkeelta. Taulukko julkaistaan intranetissä omalla kanavallaan, jotta henkilöstö voi ilmoittautua suoraan intran kautta. Uusista tulevista koulutuksista luodaan lisäksi intratiedote.

Koulutuskalenterin ja ilmoittautumislomakkeiden ylläpito ja luonti on kankeaa ja työlästä. Lisäksi kalenterin ja lomakkeiden ylläpito-oikeuksien hallinta on manuaalista. Myöskään asiakastyytyväisyyttä ajatellen taulukkopohjainen koulutuskalenteri ei ole paras mahdollinen. Palaute kalenterin osalta onkin ollut pääosin negatiivista. Etenkään ylläpitäjien näkökulmasta kyseinen työkalu ei sovellu tähän käyttötarkoitukseen. Yksi ongelma on myös, että käytettävä ilmoittautumislomake ei seuraa maksimiosallistujamääriä eikä viimeistä ilmoittautumispäivää, jolloin koulutuksen organisointitahon täytyy seurata ilmoittautumisia aktiivisesti ja lukita ilmoittautumislomake, jos maksimimäärä täyttyy. Koulutuksen peruminen on aina harkinnan varaista, eikä siihen HR-järjestelmäkään voi tuoda täysin automatisoitua ratkaisua. Automaattisesti asetettavien ehtojen toteutumista seuraavan lomakeversion luonti on nykytilassakin mahdollista, mutta työlästä.

Koulutuksien osallistujatietojen hallinta on myös manuaalisen tiedonkeruun varassa. Jokaisessa koulutuksessa kerätään nimilista paikalle saapuneista. Nimilista toimitetaan HR-henkilölle eli koulutusten järjestäjällä, joka vie tiedot manuaalisesti Editgrid-taulukossa ylläpidettävään osallistujalistaan, lisäten koulutuksen keston. Osallistujalistassa ylläpidetään myös laskentaa koulutuksiin osallistumiseen käytetyistä henkilötyötunneista taulukkolaskennan summakaavan avulla. Johto tarvitsee tietoa henkilöstökoulutuksiin käytetyistä henkilötyötunneista.

Kuvio 13. havainnollistaa vallitsevaa toimintatapaa koulutusten hallinnassa. Nykymalli sisältää paljon manuaalisyötä ja vaatii aktiivista seuranta koulutuksia organisoivalta HR-henkilöltä.



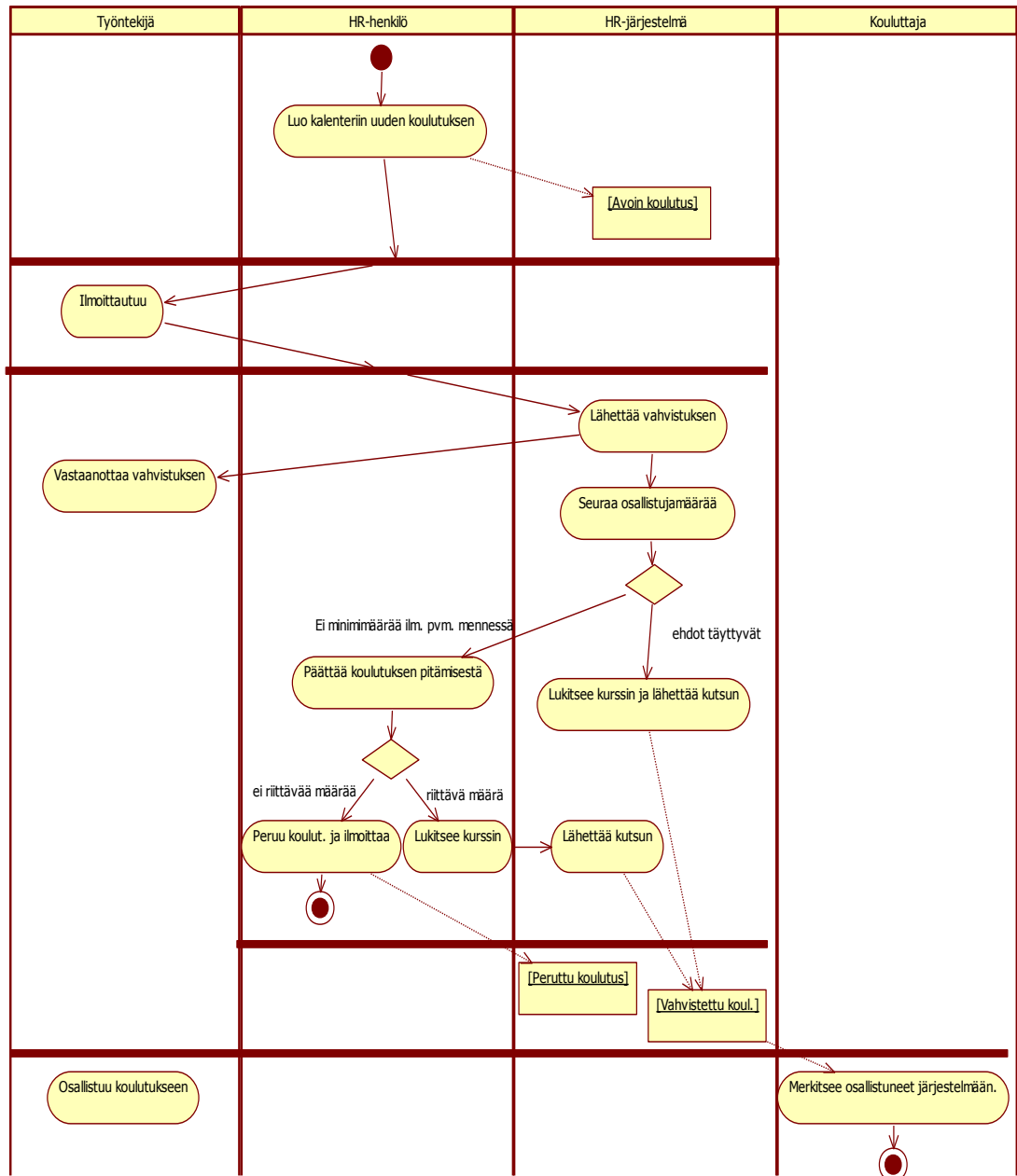
Kuvio 13. Henkilöstökoulutusten hallinnan nykytila.

## **Tavoiteltava toimintamalli**

HR-järjestelmän avulla koulutusten hallinta saadaan keskitettyä yhteen palvelupisteesseen. Koulutuskalenterin ja osallistujatiedon ylläpito sekä koulutuksiin ilmoittautuminen tapahtuu yhdessä järjestelmässä. Henkilöstö pääsee kalenterimuotoiseen näkymään HR-järjestelmässä. Kalenteri esittää eri koulutusten tiivistetyt tiedot, kuten aiheen ja ajankohdan. Kalenterista voidaan ilmoittautua suoraan. Järjestelmä tunnistaa ilmoittautujan kirjautumisen perusteella. Koulutuksista voidaan myös tarkastella lisätietoja kalenterin kautta. Koulutuksen yhteydessä kouluttaja vahvistaa HR-järjestelmässä henkilöiden osallistumisen. HR-järjestelmä seuraa koulutukselle annettuja ehtoja, kuten viimeinen ilmoittautumispäivämäärä ja maksimi- ja minimiosallistujamäärä. Kun koulutus saavuttaa maksimiosallistujamäärän, järjestelmä lukitsee koulutuksen ja lähettää automaattisen kutsuviestin ilmoittautuneille. Jos minimiosallistujamäärä ei täyty ilmoittautumispäivämäärään mennessä, tekee HR-henkilö lopullisen päätöksen kurssin järjestämisestä. Henkilön tekemää arviointia ei voi ohittaa, sillä jokaisen koulutuksen järjestämistä arvioidaan yksittäistapauksina, ennen kuin päätöstä mahdollisesta perumisesta tehdään. Jos HR-henkilö päättää vahvistaa koulutuksen, lukitsee hän sen koulutusten ylläpidossa. Tämän jälkeen HR-järjestelmä lähettää kutsuvahvistuksen ilmoittautuneille. Kuviossa 14. sisäisten henkilöstökoulutusten hallintaprosessi.

Henkilöstökoulutuksista voidaan laatia HR-järjestelmässä raportteja, kuten koulutuksiin käytetyt henkilötyöpäivät. Esimiehiä saattaa kiinnostaa omien alaisten aktiivisuus henkilöstökoulutuksiin osallistumisessa. Automaattinen henkilöstökoulutuksen osallistujatiedon ylläpito tukee myös vuotuisten kehityssuunnitelmien toteuman seuranta, mikäli suunnitelmaan on asetettu tavoitteiksi tiettyihin sisäisiin koulutuksiin osallistuminen. Jokainen henkilökunnan jäsen voi tarkastella käymiään koulutuksia, koulutuskalenteria, koulutusten lisätietoja ja ilmoittautua yhdestä palvelupisteestä.

Ylintä johtoa kiinnostaa myös, mitä toimenpiteitä on tarjottu strategisten osaamisten painopistealueiden kehittämiseen henkilöstökoulutusten kautta, ja miten yksiköiden tavoitesopimuksissa asetetut osaamisen kehittämistavoitteiden saavuttamista pystytty tukemaan HR-toiminnon toimesta.



Kuvio 14. Henkilöstökoulutusten hallinta HR-järjestelmän avulla.

Ylläpidon joustavuuden ja tehokkuuden tuntuva lisääntyminen yhdessä tavoiteltavan käyttömukavuuden kanssa ovat tärkeimmät lisäarvoa tuovat ominaisuudet keskitetyssä koulutusten hallinnassa ja osaamisten hallinnassa. Arvioitu työn uudelleenallokointiresurssi on tällä kohdealueella vuotuisesti noin 12 henkilötyöpäivää, joka pääasiassa syntyy koulutusten ja osallistujatiedon ylläpidon sekä koulutuksiin liittyvien raportointien tehostumisesta.



### 6.1.9 Osaamisten hallinta

#### **Vanha toimintamalli**

Osaamisten hallintaan ei ole käytössä mitään siihen tarkoitettua sähköistä työkalua. Henkilöiden tutkintotiedot löytyvät palkkajärjestelmästä ja osin WinhaPro:sta, mutta kaikki muu osaamiseen liittyvä tieto on piilotietona. Osaamisen kartoittamattomuus aiheuttaa hankaluuksia henkilöstösuunnitteluun, sekä ylimmän johdon että esimiesten tasolla. Ilman kartoitettua osaamista ei pystytä ennakoimaan esimerkiksi poistuman, kuten eläköityminen, vaikutuksia organisaation osaamispääoman rakenteeseen.

Esimiehet tuntevat usein alaisensa ja näiden osaamisen, mutta myös koko organisaation strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta on tärkeää kyetä tarkastelemaan organisaation osaamista ja sen kehittymistä, erityisesti tulevaisuuden haasteisiin vastaamisen näkökulmasta. Jos esimies poistuu organisaation palveluksesta, poistuu hänen mukanaan todennäköisesti myös tieto alaistensa osaamisesta, kun mitään järjestelmällistä osaamisen kartoitusta ei ole tehty.

#### **Tavoiteltava toimintamalli**

Tampereen ammattikorkeakouluun rakennetaan osaamiskartta, jonka avulla henkilöstön osaaminen pystytään kartoittamaan. Tämä työ on tätä kirjoittaessani vielä kesken. Kartoitettavia osaamisia, eli osaamiskarttaa, rakennetaan työryhmissä yhdessä eri toimintojen edustajien kanssa.

Laadittava osaamiskartta tulee sijoittumaan HR-järjestelmään. Kehityskeskusteluihin valmistauduttaessa henkilö arvioi omaa osaamistaan osaamiskartoitusosiossa. Yhdessä esimiehen kanssa osaamisia arvioidaan vielä dialogin kautta, ja saadaan yhteinen näkemys kriittisimmistä osaamisista, myös kehittämiskohteista. Tämä kehityskeskustelua tukeva tieto toimii osittain myös pohjana kehityssuunnitelman sisällön määrittelylle.

Osaamiskartoitusten avulla TAMK:n osaamispääoma pyritään saamaan läpinäkyväksi. Tämän kautta osaamisen johtaminen on helpompaa. Pystytään simuloimaan eläköitymisen vaikutuksia jonkin tietyn osaamisen poistumaan. Toisaalta myös poistuvaa osaamista voidaan arvioida suhteessa tulevaisuuden tarpeisiin ja strategisiin painopisteisiin, ja

suunnitella toimenpiteet niiden pohjalta. Tämä on tärkeää organisaation strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kannalta. Osaamisten kartoitusten kautta myös henkilöstön kehittämisestä vastaava yksikkö saa tavoitesopimuksia täydentävää tietoa toivottuista sisäisistä koulutuksista. Osaamiskartoitusten lisäksi henkilöstön osaamistietoa ovat HR-järjestelmässä itse ylläpidettävä ansioluettelo, johon voidaan lisätä osaamiskartoituksen ulkopuolisia erityisosaamisia, kuten sertifikaatit, tai tarkentaa osaamiskartoituksen osaamisia. Myös ansioluettelon sisältöihin voidaan kohdistaa osaamishakuja. HR-järjestelmässä ylläpidettävää osaamistietoa ovat lisäksi tutkinto- ja pätevyystiedot sekä ulkopuolisiin koulutuksiin osallistumistiedot.

Osaamisen tullessa läpinäkyväksi on helpompi myös löytää osaajia esimerkiksi sisäisiin tai ulkoisiin kehitysprojekteihin.

## 6.2 Arvioidut vaikutukset

Arviot perustuvat tiedusteluihin kohdealueen henkilöille, jotka toimivat niissä prosesseissa organisaatiossamme, joihin HR-järjestelmän hankinta tuo tehostusta. Nykytilan laskennallisen työmääräarvion laatimisen jälkeen tehtiin arvio HR-järjestelmän vaikutuksista työmäärää vähentävänä tekijänä. Laskennassa on arvioitu eniten kuormittavat tehtäväalueet, joihin uudet toimintamallit ja sitä kautta HR-järjestelmä vaikuttavat.

Esitettyjen uusien toimintamallien vaikutukset ovat sekä laadullisia että määrällisiä. Laadullisiin vaikutuksiin lukeutuvat käyttömukavuuden parantuminen. Käyttömukavuuden parantumisen voi olettaa vaikuttavan eniten esimiesten, henkilöstöpalveluiden, sisäisen kehittämisen sekä johdon työskentelyyn. Laadullisten parannusten myötä syntyy myös määrällisiä vaikutuksia. Näiden vaikutuksen arvio esitetään taulukossa 2. Todelliset vaikutukset realisoituvat vasta kun toimintamalleja tukeva HR-järjestelmä on ollut käytössä vähintään vuoden. Ensimmäisen vuoden aikana on syytä kerätä palautetta asiakkailta eli käyttäjiltä, ja pyrkiä tekemään parannuksia toimintamalleihin sekä itse järjestelmään mahdollisuuksien mukaan.

Taulukossa 2. on arviot henkilöstöressurssien käytöstä nykytilanteessa sekä arvio HR-järjestelmän avulla saavutettavasta uudelleenallokoitavasta resurssista vuotuisina henkilötyöpäivinä.

Toiminto	Nykytilanne htp/vuosi	Arvioitu säästö HR-järjestelmän käyttöönoton jälkeen htp/vuosi
Sähköinen rekrytointi ja henkilön luominen palkka-järjestelmään	40 htp	20 htp
Henkilöiden tietojen täyttäminen rekrytoinnin tietojen pohjalta manuaalisesti WinhaPro-järjestelmään ja kulkuoikeuksien hallinta Esmikossa	20 htp	16 htp
Sisäisten koulutusten hallinnointi	20 htp	12 htp
Työsopimusten valmistelu	20 htp, manuaalinen työsopimus pohjan valmistelu	15 htp, työsopimus pohjat automaattisesti tulostettaviksi HR-järjestelmästä
Opettajien roolitietojen täyttö TOISU-järjestelmään	16 htp, manuaalitäyttö ja muutosten ylläpito	12 htp, tiedot siirtyvät ja päivittyvät HR-järjestelmästä automaattisesti liittymän kautta
Työn uudelleenallokointiresurssi		<b>85 htp</b>

Taulukko 2. Syntyvä uudelleenallokoitava resurssi.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että vallitsevat toimintamallit vaativat paljon manuaalisyötä, sähköiset palvelut ja HR-tieto ovat hajautettuina, sähköiset palvelut pohjautuvat väliaikaisiin tietoteknisiin ratkaisuihin, tai sähköisiä palveluita ei ole lainkaan. Tämä aiheuttaa peruskäyttäjissä, eli tiedon ja sähköisten palveluiden hyödyntäjissä, negatiivisia kokemuksia ja turhautumista. Uusien toimintamallien päätavoitteena on käytettävyyden ja tehokkuuden lisääminen. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää aktiivista työtä uusien toimintamallien jalkauttamiseksi, unohtamatta viestinnän merkitystä. Kohdeyhmä lopulta määrittelee, onnistutaanko tavoitteisiin pääsemisessä vai ei. Tämä pätee sekä HR-järjestelmän käyttöönoton onnistumiseen että uusien toimintamallien jalkaut-

tamiseen. Parhaimmatkin toimintamallit ja järjestelmät jäävät hyödyntämättä täydessä potentiaalissaan, jos hyötyjä ei kyetä perustelemaan asiakkaille.

## 7 POHDINTA JA YHTEENVETO

Tampereen ammattikorkeakoulun henkilöstövoimavarojen johtaminen saa tuntuvaan tukea kohdealueen prosessien tehostamisen ja sähköisten palveluiden keskittämisen avulla. Informaatioteknologian merkitys osana strategista johtamista on tunnistettu TAMK:ssa, tästä osoituksena panostukset sekä kokonaisarkkitehtuurin kehittämiseen että johdon tuki toimintaa aidosti tehostavien IT-ratkaisujen käyttöönotolle. Kohdealueen toiminnan haasteena on ollut HR-tiedon hajanaisuus, sähköisten HR-palveluiden käytön hankaluus tai palveluiden puuttuminen kokonaan sekä osaamisten systemaattisen hallinnan puuttuminen.

Vuonna 2009 tehty päätös HR-järjestelmän hankkimisesta henkilötiedon, palvelussuhteen ja osaamisen hallinnan työvälineeksi on edennyt tätä kirjoittaessani järjestelmän käyttöönottoa odottavaan vaiheeseen. Tässä työssä esitetyt ratkaisuehdotukset uusien toimintamallien toteuttamiseksi toimivat osana käyttöönottoa valmistelevaa työtä. Järjestelmä ei tule määrittelemään toimintaa, vaan tarkoituksena on, että kohdealueelle luodaan eheä toiminnallinen kokonaisuus, jota järjestelmä tukee. Tätä kirjoittaessani TAMK:n ollaan valmistelemassa henkilöstöstrategiaa, joka toimii kytköksenä organisaatiostrategiaan, ja joka yhdessä henkilöstöpolitiikan kanssa toimii koko organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen viitekehyksenä ja ohjeistona. Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöstrategian jalkauttamisen tärkeä tukiprosessi.

Jokaisen toimintaa tukevan järjestelmän käyttöönoton haasteena on se, miten uuden ratkaisun merkitys pystytään perustelemaan tuleville käyttäjille. Tästä johtuen onkin tärkeää, että tietoa tulevasta jaetaan varhain, ja kehitykseen osallistetaan tulevia hyödynnäjiä. Esimerkiksi TAMK:n osaamiskartan rakentaminen tehdään tiiviissä yhteistyössä esimiesten kanssa työryhmätyöskentelynä.

Varsinainen, tämän opinnäytetyön taustalla vahvasti vaikuttava, HR-järjestelmäprojektin eteneminen on tätä kirjoittaessani pysähtynyt väliaikaisesti, koska tarjouskilpailussa kolmanneksi sijoittunut järjestelmätoimittaja riitautti kilpailutuksen markkinaoikeudessa. Kantajan riitautuksen perusteena on TAMK:n näkemys sen kanalta kokonaistaloudellisen hinnoittelun pisteytysperusteista ja -painotuksista. Markkinaoikeus on pyytänyt TAMK:lta ensimmäisen vastineen maaliskuussa 2011. Huhtikuun alussa 2011 markkinaoikeus pyysi vastineen kilpailutuksen voittaneelta järjestelmätoi-

mittajalta, joka toimitti sen markkinaoikeudelle huhtikuun lopussa. Vastineen sisältö oli linjassa TAMK:n vastineen kanssa. Itsessäni järjestelmäprojektin projektipäällikkönä ja monissa muissa TAMK:n edustajissa riitautus on aiheuttanut paljon hämmennystä. Jokaisen tarjoajan saamassa tarjouspyynnössä oli yksiselitteisesti ja yksityiskohtaisesti eriteltynä kilpailutuksen pisteytyksen perusteet. Hämmennystä lisäsi entisestään se, että vaikka markkinaoikeus päättäisi käsittelyn kantajan hyväksi, voitaisi tarjouskilpailun siinä alun perin toiseksi sijoittunut järjestelmätoimittaja, ei riitauttaja.

Informaatioteknologian ja HR:n yhdistäminen on nykyään vahvasti kehittyvä liiketoiminta-ala, jolloin myös intohimot kilpailutustilanteissa saattavat tehdä julkisista hankintaprosesseista pitkiä ja työläitä. Lisäksi kilpailutuksen riitauttamisen kynnyks on matala, koska riitauttajaan kohdistuvat riskit käsittelyn häviämiseen liittyen ovat pienet. Suurimmat hankintojen riitauttamisista syntyvät vahingot kohdistuvat kilpailutuksen järjestäneeseen organisaatioon. Aikataulujen venymisistä aiheutuu suuriakin paineita resursoitujen henkilöiden uudelleensijoittelulle tai tehtävänkuvien muokkauksille. Pahimmassa tapauksessa tuntuva aikataulujen venyminen aiheuttaa organisaation sisäistä tehottomuutta, kun ei välttämättä löydetä korvaavia tehtäviä nopeasti. Näin syntyy kustannuksia ilman vastinetta.

TAMK:ssa ei päässyt syntymään tuntuva tehottomuutta projektin venymisestä, sillä uudessa organisaatiossa on paljon kehitettävää. Esimerkiksi juuri tämän opinnäytetyön selvitykseen perustuvat ratkaisuehdotukset uusista toimintamalleista ovat HRM:n kokonaisuutta uudistavia ja kehitettäviä, ja siksi myös HR-järjestelmähanketta eteenpäin vieviä.

Kokemukseen perustuen voin todeta, että kilpailutustilanteissa on syytä ottaa huomioon vallitseva kilpailutilanne eri toimittajien kesken, ja tehdä kilpailutuksen pisteytyksen laskentaperusteista niin yksiselitteiset kuin mahdollista. Tästäkin huolimatta on aina varauduttava projektin riskien hallinnassa, että viimeistään kilpailutusvaiheessa voi toteutua odottamattomia riskejä, joilla on tuntuva vaikutus projektin aikatauluun. Kilpailijoiden välillä voi olla esimerkiksi ristiriitoja, jolloin mahdollisuuden tullessa, tarjouskilpailun voittaneen toimintaa pyritään hankaloittamaan riitauttamalla kilpailutus, etenkin kun riitauttajaan kohdistuvat riskit ovat lähes olemattomat. Tällaisiin asioihin on mahdotonta varautua täydellisesti hankkivan organisaation projekteissa ja hankintaosastolla.

Asian odotetaan ratkeavan viimeistään loppuvuodesta 2011. Tämä tarkoittaa käytännössä, että järjestelmän hankinta pääsisi käynnistymään noin yhdeksän kuukautta alkupeleistä aikataulua jäljessä. Positiivisena seikkana näen, että tällä välin toimintaprosesseja voidaan edelleen kehittää, myös tämän opinnäytetyön ratkaisumallien pohjalta, sekä edelleen kehittämällä niitä tarpeen vaatiessa.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet

- Grönroos, M. 2007. Mahdollisuuden aika. Tampere: Tammer-Paino Oy
- Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki: Edita
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY
- Kirjavainen, P & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppa-kaari Oyj
- Stähle, P & Grönroos, M. 2002. Knowledge Management. Helsinki: WSOY
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum
- Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Helsinki: Talentum
- Tiirikainen, V. 2008. Johtaja: ole IT-strategi. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita

### Haastattelut, tiedoksiannot

- Aho, T. 2010. Henkilöstöpäällikkö. Haastattelu 11/2010. Haastattelija Haukijärvi, I. Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Diov, P. 2010. Henkilöstöpäällikkö. Haastattelu 11/2010. Haastattelija Haukijärvi, I & Pohjolainen, H. Savonia ammattikorkeakoulu
- Hartikainen, M. 2011. Tietohallintojohtaja. Tampereen ammattikorkeakoulu
- Karttunen, P. 2011. Vararehtori. Tampereen ammattikorkeakoulu
- Koivula, P. 2010. Henkilöstökehittäjä. Varma



Kylmä, S. 2010. Laatu päällikkö. Tampereen ammattikorkeakoulu

Saarinen, M. 2011. Henkilöstö päällikkö. Tampereen ammattikorkeakoulu

### **Verkkolähteet, raportit ja artikkelit**

Ahonen, G. (toim.) 2002. Henkilöstöraportointi, johtaminen ja työssä jaksaminen. Henkilöstövoimavarojen seuranta ja sen hyödyntäminen-tutkimuksen keskeiset havainnot. Työministeriön työssä jaksamisen ohjelma 2002.

Helakorpi, S. 2004. Tietojohtaminen. Openetti. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. HAMK.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. JHS-suositukset. Luettu 24.3.2011. <http://www.jhs-suositukset.fi>.

Neilimo, K. 2010. Haastattelu Ernst&Young sidosryhmälehdessä 2/2010. IT on strategisen ketteryyden mahdollistaja, 14-15.

Mishra, A., Akman, I. 2010. Information Technology in Human Resource Management: An Empirical Assessment. Public Personnel Management. Volume 39 No. 3. Fall 2010, 271-284.

Henkilötietolaki. 1999/523. <http://www.finlex.fi>

Laki yksityisyyden suojasta. 2004/759. <http://www.finlex.fi>

### **Opinnäytetyöt**

Hätinen, M. 2009. Opinnäytetyö. Organisaation osaamisen hallinta ammattikorkeakoulu ympäristössä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu

### **Ei julkiset raportit**

Osaamisen, palvelussuhteen ja henkilötiedon hallinta uudessa TAMK:ssa. Työryhmän raportti. 2009. Tampereen ammattikorkeakoulu.

## LIITE 1 – Kysymykset muissa organisaatioissa

### Kysymykset muissa organisaatioissa

1. Olivatko henkilötiedot ja osaamistiedot keskitettyjä ennen nykyistä järjestelmää?
2. Oliko esimiehellä esteetön pääsy alaistensa tietoihin?
3. Oliko mitään systematisoitua tapaa osaamisen johtamisen tueksi?
4. Onko keskitetty hrd-toiminto, joka vastasi henkilöstön kehittämisestä?
5. Mitä rooli sisältää?
6. Jos on, niin kuinka paljon toiminto työllistää?
7. Mitä teknisiä haasteita kohtasitte hrd-työssä ennen hr-järjestelmää?
8. Mitä sisällöllisiä haasteita kohtasitte hrd-työssä ennen hr-järjestelmää?
9. Lähtiessänne hr-järjestelmähankkeeseen, mihin haasteisiin ennen kaikkea tavoittelitte ratkaisua, eli mitkä olivat odotuksenne?
10. Mihin tavoiteltuihin parantamiskohteisiin hr-järjestelmänne on parhaiten vastannut?
11. Oliko alusta alkaen selvää, että järjestelmän tulisi ehdottomasti toimia osaamisen kehittämisen tukityökaluna, eikä pelkkänä henkilötiedon hyödyntämiskanavana?
12. Miten järjestelmä näkyy osaamisen kehittämisen työssänne?
13. Sovitettiin järjestelmä vallitseviin toimintaprosesseihin, vai luotiinko toiminta järjestelmän ohjaamana?
14. Mitä tietoja järjestelmässänne ylläpidetään?
15. Onko järjestelmänne integroitu muihin järjestelmiinne? Jos on, niin mihin?
16. Mitä sähköisiä hr-palveluita käytetään järjestelmänne kautta? Onko käytössänne sähköinen rekrytointi, henkilöstökoulutusten kalenteri ja ilmoittautuminen?
17. Kuinka suuri on käyttäjäryhmä?
18. Onko avoin koko henkilökunnalle? Jos on, niin mitä tietoa peruskäyttäjä voi ylläpitää ja nähdä järjestelmässä?
19. Mikä käyttäjäryhmä on järjestelmän aktiivisin hyödyntäjä?
20. Millaista palautetta olette saaneet järjestelmän käyttäjiltä, ennen kaikkea aktiivisimmalta käyttäjäryhmältä?
21. Miten järjestelmä on kytketty laadunvarmistusjärjestelmään?
22. Hyödynnetäänkö järjestelmää kannustusjärjestelmän tukena?
23. Onko järjestelmän hyödyntäminen hallinnollinen, kehittämisseskeinen, strateginen vai postmoderni?
24. Onko osaamisia kuvattu järjestelmään? Miten ne ovat luokiteltu?

## LIITE 2 – Kysely TAMK:n johdolle

### Tulevan HR-järjestelmän toiminnallisuudet

Tampereen ammattikorkeakouluun tullaan hankkimaan HR-järjestelmä, jonka tarkoituksena on tarjota mahdollisimman keskitetty ratkaisu henkilötiedon, palvelussuhteen ja osaamisen hallintaan, sisältäen aiheeseen liittyviä sähköisiä palveluita.

Kyselyn on kohderyhmänä on TAMK:n johto. Voitte antaa omat näkemyksenne siitä, mitkä asiat mielestänne kaipaavat eniten tehostusta strategisen HR:n alueella. Mikäli esille tulee jokin selkeä yhteinen teema, pyritään tämä huomioimaan järjestelmän vaatimuksia tarkennettaessa, kilpailutusta varten. Vastaukset annetaan vapaamuotoisina.

### HR-järjestelmä lyhyesti

Tukee yleensä mm:

- työsuhteen hallintaa
- rekrytointia
- osaamisen johtamista (osaamisen hallinta, kehittäminen, kehittämissuunnittelu, arviointi)
- kehityskeskusteluja
- henkilötiedon hallintaa
- perehdyttämistä
- kyselyiden/kartoitusten toteuttamista
- HR:ään liittyvää raportointia

Mitä ominaisuuksia tai palveluita toivoisit järjestelmän sisältävän, eritoten johtamisen näkökulmasta? Voit vastata alla olevaan tekstikenttään.