
**Vuosilomaproessin kehittäminen osana
henkilöstöpalveluiden toiminnan muutosta**

Case: Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Hämeenlinna 20.11.2009

Henna Heikkilä



Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Visamäki
13100 Hämeenlinna

Työn nimi Vuosilomaproessin kehittäminen osana henkilöstöpalveluiden toiminnan muutosta
Case: Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä

Tekijä Heikkilä Henna

Ohjaava opettaja Sirkka-Liisa Virtanen

Hyväksytty _____ . _____ . 20 _____

Hyväksyjä

VISAMÄKI

Ylemmät amk-tutkinnot

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä	Henna Heikkilä	Vuosi 2009
Työn nimi	Vuosilomaproessin kehittäminen osana henkilöstöpalveluiden toiminnan muutosta Case: Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymä	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää miten prosesseja kuvataan, kehitetään ja arvioidaan, käyttäjät huomioiden, kun kyseessä on tietojärjestelmän käyttöönotto. Opinnäytetyö perustuu Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymässä vuonna 2009 käyttöönotetun sähköisen vuosilomahakemuksen suunnittelu-, käyttöönotto- ja kehittämistoimintoihin. Sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönoton lähtökohtana on käyttäjien, prosessien ja tekniikan yhteisvaikutus käyttöönottoprosessissa.

Opinnäytetyössä on kirjallisuuden pohjalta selvitetty toiminnan muutoksen vaikutusta toimijaan sekä toiminnan muuttamista prosesseja kehittämällä. Opinnäytetyössä sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönoton kuvaaminen on tutkimusmenetelmältään toimintatutkimus ja sitä tuetaan käyttöönotosta kertovalla kirjallisuudella. Sähköisen vuosilomaproessin käyttäytyväisyyttä tutkittiin vuosilomaoikeuden piiriin kuuluvien keskuuteen suunnatulla kyselyllä.

Sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönotto onnistui hyvin. Prosessille rakennetut mittarit antoivat odotuksia paremmat tulokset, mutta kehitettävää vielä löytyy. Vuosilomaproessin kehittämistä jatketaan kehittämisen kehä -työkalun avulla, jossa prosessin arvioinnin jälkeen prosessin kehittämismahdollisuuksista laaditaan suunnitelma prosessissa esiintyvien heikkouksien poistamiseksi. Uuden suunnitelman toteutuksessa tarvittavat muutokset tehdään toimijat huomioiden.

Avainsanat Muutosjohtaminen, kehittäminen, prosessi, käyttöönotto, jatkuva kehittäminen

Sivut 80 s. + liitteet 17 s.

VISAMÄKI

Master of Business Administration

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author

Henna Heikkilä

Year 2009

Subject of Master's thesis

Development of the annual leave process as part of the new operational model of the Human Resource Management unit

Case: Häme Municipal Federation of Professional Higher Education

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to find out how processes are described, developed and evaluated when an information system is brought into use, taking into account the user. The thesis is based on the planning, implementation and development of the electronic annual leave form used in the Häme Municipal Federation of Professional Higher Education. The starting point of the electronic annual leave form was the interaction between the users, processes and technology in the implementation process.

On the basis of literature, the thesis explained how the change in operations affected the user and how operations changed when processes were developed. In this thesis, the action research method was used to describe the implementation of the annual leave form and literature about information system implementations was used to support the study. A questionnaire was sent to those who are entitled to annual leave asking them how satisfied they were with the electronic annual leave form.

The implementation of the electronic annual leave form was successful. Process indicators gave better results than expected, but there is still some development work to be done. The development of the electronic annual leave form will be continued with the aid of the PDCA (plan-do-check-act) cycle tool, which means that after process evaluation, a plan will be made to eliminate the weaknesses of the process. The necessary changes will be made in a new plan that takes into consideration the users.

Keywords management of change, development, process, implementation, constant development

Pages 80 p. + appendices 17 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Keskeiset käsitteet.....	2
1.2	Työn tavoite.....	3
1.3	Työn sisältö.....	4
1.4	Toimeksiantaja.....	5
2	TOIMINNAN MUUTOS.....	9
2.1	Muutos.....	10
2.2	Muutoksen eri muodot.....	10
2.3	Muutoksen vaiheet.....	12
2.3.1	Muutosvastarinta.....	14
2.3.2	Surutyö.....	16
2.3.3	Uuden oppiminen.....	16
2.4	Esimiehen rooli muutoksessa.....	18
2.4.1	Esimiehen vaikutus muutokseen.....	18
2.4.2	Esimies mukana muutoksen aalloissa.....	19
3	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN PROSESSIEN AVULLA.....	22
3.1	Prosessien kehittäminen.....	22
3.2	Prosessien tunnistaminen.....	24
3.2.1	Prosessilajit.....	24
3.2.2	Prosessien määrittäminen ja rajaaminen.....	25
3.3	Prosessien kuvaaminen.....	26
4	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	30
4.1	Toimintatutkimus.....	30
4.1.1	Toimintatutkija.....	31
4.1.2	Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	32
4.2	Kvantitatiivinen tutkimus.....	33
4.2.1	Käyttäjätyytyväisyystutkimuksen aineiston keruu menetelmä.....	34
4.2.2	Käyttäjätyytyväisyystutkimuksen vastausprosentti.....	34
4.2.3	Käyttäjätyytyväisyyskyselyn sisältö ja tavoite.....	35
5	TIETOJÄRJESTELMÄN STRATEGINEN SUUNNITTELU.....	36
5.1	HRM-esiselvitysprojekti.....	36
5.2	Projektiryhmän tehtävät.....	37
5.3	Nykytilan kartoitus.....	38
5.4	Vuosilomaproessin nykytilan ongelmat sekä ohjelmistovaatimukset.....	39
5.5	Järjestelmiin tutustuminen.....	40
5.6	Tavoitetilan kuvaaminen.....	41
5.7	Esiselvitysprojektin lopputulos.....	42
6	TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO.....	44
6.1	Sähköisen asioinnin-projekti.....	46
6.2	Tietojärjestelmän käyttöönotto 3T3K-mallia mukailleen.....	47
6.3	Toiminta ja kuvaus.....	48

6.3.1	Toiminnan tavoite.....	48
6.3.2	Sähköisen vuosilomaproessin kuvaus.....	49
6.4	Tekniikka ja koulutus.....	51
6.4.1	Lomakkeen määrittäminen.....	51
6.4.2	Testaus ja pilotointi.....	54
6.4.3	Koulutus, ohjeistus ja tiedottaminen.....	54
6.5	Toimija ja käyttö.....	57
6.5.1	Sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöaste prosentti.....	58
6.5.2	Lomakkeen kiertoaika.....	59
6.5.3	Virheellisesti tallennettujen prosenttiosuus.....	63
6.5.4	Lomakkeen käytettävyys.....	64
7	JATKUVA KEHITTÄMINEN.....	67
7.1	Sähköisen vuosilomaproessin arviointi.....	69
7.2	Sähköisen vuosilomaproessin kehittäminen.....	70
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	72
8.1	Yhteenvedo sähköisen vuosilomaproessin käyttöönotosta.....	72
8.2	Käyttäjä käyttöönottoprosessissa.....	74
8.3	Jatkotoimenpiteet.....	75
	LÄHTEET.....	76
	LIITTEET.....	81

1 JOHDANTO

”Kaikki virtaa” näin viittasi jatkuvaan muutokseen Filosofi Herakleitos 500-luvun lopussa ennen ajanlaskun alkua. (Viitala 2004, 88.)

Virtauksesta tulee mieleen joki, sen rauhallinen liike kohti seuraavaa joen mutkaa. Matka jatkuu samaa rauhallista tahtia ilman huolia. Voimme jopa nostaa aivot veneeseen ja antaa vain mennä. Valitettavasti ympäristömme ei kuitenkaan ole luotu niin, että matka voisi olla aina tasaista. On olemassa korkeuseroja, mitkä vaikuttavat joen virtausvoimakkuuteen. Siksi kohtaamme aina välillä koskia, jolloin tuttuun ja turvalliseen vauhtiin tulee muutos, vauhti kiihtyy. Veneessä olijat voivat hieman jopa pelätä, mikäli ryske käy aina vaan kovemmaksi. Miten minun käy?

Herakleitos viittasi lauseellaan siihen, että maailmassa ei ole mitään pysyvää ja kuinka oikeassa hän olikaan. Varsinkin nykyajan työelämässä muutos on jatkuvaa ja vauhti vaan kiihtyy. Kiihtyvyyttä on osaltaan lisännyt teknologian suomat mahdollisuudet sekä kokoajan kasvavat tehokkuus- ja laatuvaatimukset.

Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän henkilöstöpalvelut saapui kosken reunalle tietoteknisten järjestelmiensä kanssa vuonna 2007. Tasaista ja rauhallista matkaa oli tehty jo jonkin aikaa ilman sen kummallisempia tietoteknisiä kehitystoimenpiteitä. Prosessit kaipasivat päivittämistä eivätkä järjestelmäkään vastanneet niille asetettuja strategisia tavoitteita. Matkan saatossa myös henkilökunta oli ikääntynyt.

Mitä pitempään matka on tasaista sitä suurempi koski on edessä. Näin olen henkilöstöpalveluissa päätettiin laskea aivot veteen ja alkaa tehdä töitä uuden kurssin saavuttamiseksi. Tavoitteeksi otettiin kokonaisvaltaisen HRM-tietojärjestelmän rakentaminen. Työ alkoi HRM-esiselvitysprojektilla vuonna 2007, jossa kuvattiin nykytilanne ja laadittiin kehityssuunnitelma jatkoa varten.

Kehityssuunnitelman yhtenä kohtana oli henkilöstöpalveluiden manuaalisten työvaiheiden vähentäminen. Käytännössä tämä tarkoitti sähköisien lomakkeiden käyttöönottoa. Opinnäytetyöni aiheena onkin yhden lomakkeen, sähköisen vuosilomahakemuksen, käyttöönotto. Tavoitteenani on kuvata mistä joki alkoi, mihin se päättyi ja mitä mieltä olivat matkustajat.

Pienikin koski voi olla suuri riippuen siitä, paljonko pitää veneilystä. Muutosprosessissa varsinkin ”kehittäjän” voi olla vaikea omalta innostukseltaan nähdä asiaa toisen silmin. Tästä syystä opinnäytetyöni teoriassa on tietojärjestelmän käyttöönoton lisäksi käsitelty toiminnan muutosta myös työntekijöiden näkökulmasta. Tarkastelun lähtökohtana oli oma työyksiköni, jossa tietojärjestelmän käyttöönotto aiheuttaa suurimmat muutokset.

Kappale kaksi, toiminnan muutos, onkin oppina itselleni ja toivottavasti myös muille ”kehittäjille”, jotta muistaisimme nykyisten sekä tulevien ke-

hitysprojehtien aikana pitää huolta, että työkavereillamme on pelastusliivit päällä ja että he kaikki ovat mukana veneessä. Yksin soutelu on varsin tylsää.

1.1 Keskeiset käsitteet

3T on tietoteknisen toiminnan kolme perustekijää; toimija, toiminta ja tekniikka.

3K on tietojärjestelmän käyttöönoton kolme keskeistä toimintoa; kuvaus, koulutus ja käyttö.

3T3K on kehittäjiensä mukaan inhimillinen tietojärjestelmän käyttöönottomalli.

Vuosilomalain piiriin kuuluvat, ovat henkilöitä joiden palvelussuhteen sovelletaan kunnallista yleistä virka- ja työehtosopimusta tai heille tehdyssä palkkaussopimuksessa on määritelty vuosilomat vuosilomalain mukaan. Pääsääntöisesti muut kuin opetushenkilöstö kuuluvat vuosilomalain piiriin. Ainoana poikkeuksena on metsäalan opetushenkilöstö, jolla on myös vuosilomat.

Käyttjä on tässä työssä vuosilomanhakija sekä vuosiloman hyväksyjä.

Henkilöstöpalvelut käsittää kyseisessä organisaatiossa työskentelevät henkilöt.

Työntekijän elinkaari kuvaa työntekijään kohdistuvia toimintoja hänen palvelussuhteensa aikana aina työntekijän rekrytoinnista palvelussuhteen päättymiseen.

WebTallennus on ohjelmisto, jonka avulla vuosiloma anotaan, hyväksytään tai hylätään sekä siirretään palkanlaskentaohjelmaan.

Prima on palkanlaskenta ohjelma, johon vuosilomatiedot tallennetaan.

Citrix mahdollistaa ohjelmistojen etäkäytön. Ohjelmistoon on siis mahdollista päästä esimerkiksi kotoa käsin.

Muutoksenaalto-malli, kuvaa työntekijän tunteita ja toimintaa muutoksessa

Henkilöstöportaali on HAKKYn henkilökunnalle tarkoitettu internet sivusto.

Lomanmääräytymisvuosi on 1.4 – 31.3. välinen aika, jolloin lomavuoden lomapäivät ansaitaan. Esimerkiksi 1.4.2009 - 31.3.2010 ansaitaan vuosilomapäivät 1.4.2010 alkavaan lomavuoteen.

Lomavuosi on lomanmääräytymisvuotta seuraava vuosi. Esim. lomanmääräytymisvuoden 2009 - 2010 lomavuosi on 2010.

Paperillinen vuosilomahakemus on paperi-lomake, jolla vuosilomat haettiin ennen sähköistä vuosilomahakemusta.

Sähköinen vuosilomahakemus on WebTallennus-ohjelmassa oleva vuosilomahakemuslomake.

ISO on kansainvälinen standartisoimisjärjestö, joka tuottaa kansainvälisiä standardeja.

HRM, Human resource management, henkilöstöjohtaminen

Kehittämisen kehä on HAKKYssä käytössä oleva laadunvarmistuksen kuvaustapa toimintakokonaisuudessa tai prosessissa.

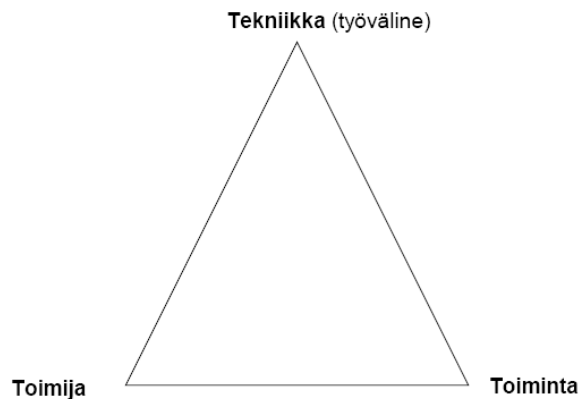
1.2 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten toimintaa kehittämällä ja tietotekniikkaa hyväksi käyttämällä voidaan parantaa henkilöstöpalveluiden eri prosesseja. Työssä kuvaan vuosilomahakemisen muutosprosessin paperisesta lomakkeesta sähköiseksi. Lisäksi tutkin sähköisen lomakkeen käytettävyyttä.

Työ vastaa kysymyksiin:

- Miten prosesseja kuvataan, kehitetään ja arvioidaan, käyttäjät huomioiden, kun kyseessä on tietojärjestelmän käyttöönotto?
 - Mitä onnistuneessa muutosprosessissa on otettava huomioon?
 - Miten käyttäjät vaikuttavat tietojärjestelmän käyttöönottoon?
 - Miten tietojärjestelmä otetaan käyttöön hallitusti?
 - Miten varmistetaan prosessin jatkuva kehittäminen?

Työni lähtökohtana on tietoteknisen toiminnan kolme perustekijää (3T); toimija, toiminta ja tekniikka. Tässä työssä toimijalla tarkoitetaan sähköisen vuosilomahakemuksen käyttäjää sekä hyväksyjää ja lisäksi henkilöstöpalveluiden henkilökuntaa. Toiminnan muutoksen kohteena on vuosilomahakemusprosessi, mikä muutetaan sähköiseksi siihen tarkoitettulla tietojärjestelmällä eli tekniikalla.



KUVA 1 Tietoteknisen toiminnan kolme perustekijää (Nurminen, Reijonen, & Vuorenhimo 2002, 8).

Kuva havainnollistaa tietoteknisen toiminnan perustekijöiden välistä suhdetta. Ennen tietojärjestelmän käyttöönottoa pitää tunnistaa prosessi (toiminta) ja määrittää prosessin kulku, jotta organisaatiossa olisi yhtenäinen toimintamalli. Prosessien muuttaminen tietotekniikan avulla sekä uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa ja kehittämisessä on suuri merkitys myös järjestelmän käyttäjällä. Käyttäjien (toimija) kautta tietojärjestelmä voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet.

Tietojärjestelmän käyttöönotto on aina muutos. Opinnäytetyössäni käsittelem varsin laajasti käyttäjän tuntemuksia muutosta kohtaan sekä esimiehen tehtäviä muutoksessa, koska koen niiden merkityksen olevan kaikista vaikuttavain tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseksi.

Kuvaan sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönoton lisäämällä perustekijöihin (3T) käyttöönottoon liittyviä toimintoja (3K); kuvaus, käyttö ja koulutus, 3T3K-mallin mukaisesti. 3T3K-malli on kehittäjiensä mukaan inhimillinen tietojärjestelmän käyttöönottomalli. Mallin on kehittänyt Turun yliopiston tietojärjestelmälaboratorio Laboriksen ryhmä.

Sähköisen vuosilomaproessin käyttöönoton katson päättyneeksi, kun prosessi on kytketty osaksi laadunvarmistusjärjestelmää. Tällöin prosessilla tulee olla mittarit, joiden avulla voimme aika ajoin arvioida prosessin toimivuutta sekä tehdä päätöksiä korjaustoimenpiteistä sekä jatkokehittämisestä.

1.3 Työn sisältö

Käsittelen työssä ainoastaan sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönottoa käyttäjien näkökulmasta. Käyttäjiä ovat vuosilomahakijat, hyväksyjät sekä henkilöstöpalveluiden henkilökunta. Rajaan työssäni pois samanaikaisesti suoritettavan sähköisen työsopimuksen sekä viranhoidomääräyksen käyttöönoton ja virkavapaahakemuksen. Työssäni en myöskään kuvaa

enkä ota kantaa järjestelmän tietotekniseen suunnitteluun, liittyisiin enkä asennukseen.

Toiminnan muutos -kappaleessa, avaan muutos-käsitettä sen muotoja sekä luokitteluita. Kappaleen päätekijänä ovat toimijat eli käyttäjät. Kappaleen punaisena lankana on muutoksenaalto-malli, jossa on kolme eri vaihetta: muutosvastarinta, surutyö ja varsinainen muutos (Arisalo & Sallinen 2008, 56, 69, 71). Käytän samaa mallia niin työntekijän muutosprosessia kuva-
tessani, kuin myös esimiehen roolia määrittäessäni. Kappale on kirjoitettu enimmäkseen henkilöstöpalveluiden näkökulmasta, väheksymättä kuitenkaan muutoksen vaikutuksia vuosilomanhakijassa ja hyväksyjässä.

Tämän jälkeen selvitän perustekijäkolmion toiminta-kohtaa (kts. kuva 1), eli tässä työssä prosesseja ja niiden vaikutusta kokonaisuuteen. Tietojärjestelmän käyttöönotossa on tärkeää, että prosessi on selvitetty tarkkaan, jotta toiminta on yhdenmukaista ja hankittava järjestelmä varmasti tukee haluttuja tekijöitä.

Neljännessä kappaleessa kerron työssä käytettävistä tutkimusmenetelmistä sekä perustelen niiden valintaa.

Varsinaisen käyttöönoton käsittelen kolmen kappaleen avulla. Kappaleet ovat tietojärjestelmän käyttöönottoprosessin mukaiset, eli strateginen suunnittelu, käyttöönotto sekä jatkuva kehittäminen.

Ensimmäiseksi käsittelen prosessin strategisen suunnittelun, joka alkoi HRM-esiselvitysprojektista vuonna 2007. Projektin tavoitteena oli luoda kokonaisvaltainen HRM-tietojärjestelmäkuvaus sekä kehityssuunnitelma jatkokehittämistä varten.

Toiseksi tietojärjestelmän käyttöönoton, eli varsinaisen käyttöönoton kuvaan 3T3K-mallin mukaisesti. Lisäksi käyttöönottovaiheessa kerron myös mittarit joiden avulla prosessia voidaan mitata ja arvioida.

Tietojärjestelmän käyttöönoton viimeisessä vaiheessa tehdään suunnitelma tietojärjestelmän jatkuvalla kehittämiselle. Uutta suunnitelmaa ei sähköiselle vuosilomaprozessille tarvitse tehdä, koska HAKKYn laadunvarmistusjärjestelmässä käytetään prosessien arviointiin ja päivittämiseen kehittämisen kehä -työkalua.

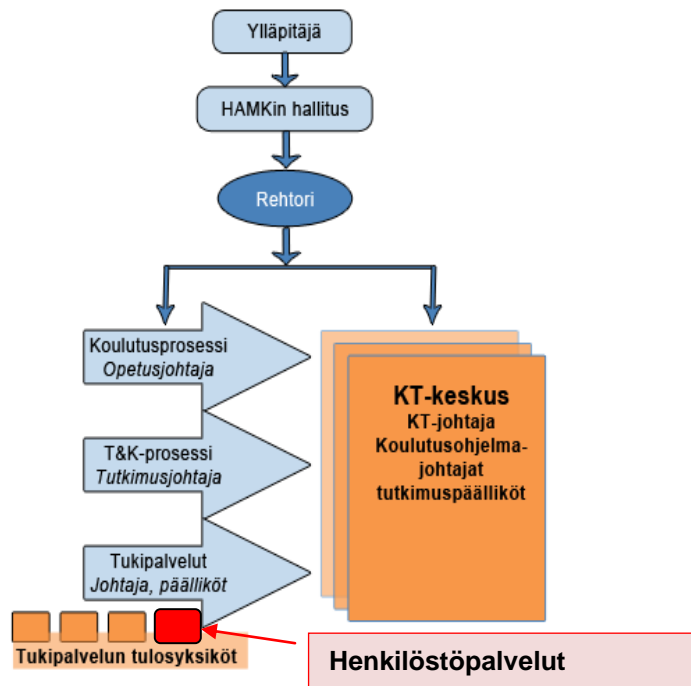
1.4 Toimeksiantaja

Teen opinnäytetyöni Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän (HAKKY) henkilöstöpalvelun osastolle. HAKKY ylläpitää Hämeen ammattikorkeakoulua (HAMK), sekä sen yhteydessä toimivaa ammatillista opettajakorkeakoulua, liikenneopetuskeskusta sekä Hämeen ammatti-instituuttia (HAMI) HAKKYllä on toimipisteitä Hämeenlinnassa, Forssassa, Riihimäellä, Valkeakoskella sekä Hyvinkäällä. (www.hamk.fi)

Alla olevassa kuvassa (kuva 2) on esitetty HAKKYn johtamisjärjestelmä ja pääprosessit HAMKin näkökulmasta. HAKKYllä (kuvassa 2 Ylläpitäjä) on yhteinen ylin hallinto ja johto, joka päättää yhtymän, ammattikorkeakoulun, ammatillisen opettajakorkeakoulun ja ammatti-instituutin toimintojen ja talouden strategisista linjauksista ja toimintapuitteista.

HAMKin osalta ylintä päätösvaltaa pitää HAMKin hallitus. HAMKissa on oma hallituksensa. HAMKin hallituksen puheenjohtajana toimii rehtori. Rehtori myös johtaa ammattikorkeakoulun toimintaa, samoin kuin HAMKin rehtori johtaa instituutin toimintaa.

HAKKYn toiminnot ja johtaminen perustuvat prosessiorganisaatioon ja prosessijohtamiseen. Pääprosesseja ovat koulutus- ja opetus sekä tutkimus- ja palveluprosessit. Yhteiset palvelut (kuvassa Tukipalvelut) toimivat pääprosessien tukiprosesseina. KT-keskukset ovat toimijoita. Henkilöstöpalvelut kuuluvat yhteisiin palveluihin (kuvassa tukipalvelun tulosityksikkö).



KUVA 2 Johtamishierarkia ja pääprosessit HAMKin näkökulmasta (mukaillen www.hamk.fi)

HAKKYn strateginen johtaminen perustuu HAMK Strategiaan, mikä on muodostunut yhtymävaltuuston hyväksymän taloussuunnitelmaan 2009-2011 kohdista ”visio”, ”toiminta-ajatus” sekä ”toimintaa ohjaavat arvot”. HAMKilla on omat strategiasovellukset, jotka laaditaan rinnan ammattikorkeakoulun Biotalouden koulutus- ja tutkimuskeskuksen strategian kanssa. (HAMK taloussuunnitelma 2009-2011, 2008) Näin ollen voidaan todeta HAMK Strategian antavan suuntaviivat koko yhtymän toiminnalle.



KUVA 3 HAMK strategian muodostuminen (HAMK Strategia 2009, 2008)

HAMK strategia koostuu kolmesta osasta koulutus-, T&K- ja henkilöstöstrategiasta. Näihin kolmeen strategiaan perustuvat niin KT-keskuksien kuin myös Yhteisten palveluiden eri yksiköiden kehityssuunnitelmat ja niitä toteuttavat tavoitesopimukset. Yhteisten palveluiden osalta tavoitesopimusta kutsutaan palvelusopimukseksi. Henkilöstöpalveluiden palvelusopimuksen neuvottelevat pääjohtaja ja henkilöstöpäällikkö.

Palvelusopimuksessa sovitaan yksikön toiminnan keskeisimmät kehittämistarpeet sekä tavoitteet sopimuskaudeksi. Sopimuksen avulla HAMK Strategia jalkautetaan toimintayksiköihin, joissa se kehityskeskusteluiden avulla viedään aina työntekijätasolle saakka.

Palvelusopimus koskee yksikön pääprosesseja, jotka ovat henkilöstön rekrytointi, perehdyttäminen, palkka- ja palvelussuhdeasiat, kehittäminen sekä työkykyisyyden ylläpito. Henkilöstöpalveluiden pääprosessit on määritelty työntekijän elinkaaren (Liite 1) kautta. Elinkaari alkaa rekrytoinnista ja siitä, kun henkilö perehdytetään organisaation toimintaan. Henkilö saa palkkaa- ja palvelussuhdeneuvontaa työsuhteensa ajan, lisäksi hänen toimintaansa ja osaamistaan kehitetään vastaamaan ympäristön vaatimuksia.

Organisaatiolle, ja tietysti myös työntekijälle, on edullisempaa, mitä pitkäkestoisempi työntekijän elinkaari on ja siksi työkykyisyyden ylläpito on yksi tärkeistä henkilöstöpalveluiden prosesseista. Työntekijän elinkaari loppuu työsuhteen päättymiseen, joko määräajan päätyttyä, henkilön irtisanouduttua tai henkilön siirryttyä eläkkeelle. Nämä edellä mainitut toiminnot on sisällytetty palkka- ja palvelussuhde prosessin alle, eli työsuhteen päättymisprosessia ei pidetä yhtenä yksikön pääprosesseista.

Toiminnan tavoitteista laaditaan tavoitetaulukko palvelusopimuksen liitteeksi. Taulukosta ilmenee sovittujen tavoitteiden tehtäväalue, keskeiset toiminnot, toimenpiteet, tulostavoite, asiakas, aikataulu sekä tehtävän vastuhenkilöt. Henkilöstöpalveluiden palvelusopimuksessa 2009 on yhdeksi kehittämiskohdaksi määritelty henkilöstöpalveluiden lomakkeiden sähköistäminen ja prosessien tarkempi kuvaaminen sekä niihin liittyvien ohjeistuksien kehittäminen.

Henkilöstöpalvelu-yksikkö sijaitsee Hämeenlinnassa Visamäen kampuksella. Henkilöstöpalveluissa työskentelee tällä hetkellä henkilöstöpäällikkö, henkilöstösihteeri ja henkilöstösuunnittelija sekä neljä palkkasihteeriä. Viimeisen vuoden aikana on kaksi palkkasihteeriä jäänyt eläkkeelle. Vajaus on hoidettu töiden uudelleen jakamisella sekä sähköisillä lomakkeilla.

Henkilöstöpalveluiden toiminnallisuutta on tutkittu osana Yhteisten palveluiden asiakastyytyväisyyskyselyä joulukuussa 2008. Kyselyn kohderyhmää olivat KT-keskuksissa toimivat KT- sekä koulutusohjelmajohtajat. Tutkimustulokset antavat kuvan henkilöstöpalveluiden nykytilanteesta. Henkilöstöpalvelut sai kyselystä keskiarvolta hyvän (4) arvosanan. Henkilökunnan asiantuntemus ja palkanlaskennan virheettömyys ovat saaneet parhaimmat arvostukset.

Heikoin arvio tuli muutoksista tiedottamisesta. Tämä tieto on hyödyllinen mietittäessä vuosilomaproessin muutosviestintää.

TAULUKKO 1 Yhteisten palveluiden asiakastyytyväisyystutkimuksen tulokset henkilöstöpalveluiden osalta

	1	2	3	4	5
2.1 Palkanlaskenta (virheettömyys, ajantasaisuus) (ka: 4; yht: 16)	0%	6,3%	18,8%	43,8%	31,3%
	0	1	3	7	5
2.2 Muutoksista tiedottaminen (ka: 3,5; yht: 16)	6,3%	6,3%	37,5%	31,3%	18,8%
	1	1	6	5	3
2.3 Ohjeistuksen ajantasaisuus (henkilöstöportaali) (ka: 3,6; yht: 15)	6,7%	0%	33,3%	46,7%	13,3%
	1	0	5	7	2
2.4 henkilökunnan asiantuntemus (ka: 4,062; yht: 16)	0%	0%	18,8%	56,3%	25%
	0	0	3	9	4
2.5 henkilökunnan palveluasenne (ka: 3,938; yht: 16)	6,3%	0%	18,8%	43,8%	31,3%
	1	0	3	7	5
ka: 3,823; yht: 79	3,8%	2,5%	25,3%	44,3%	24,1%
	3	2	20	35	19

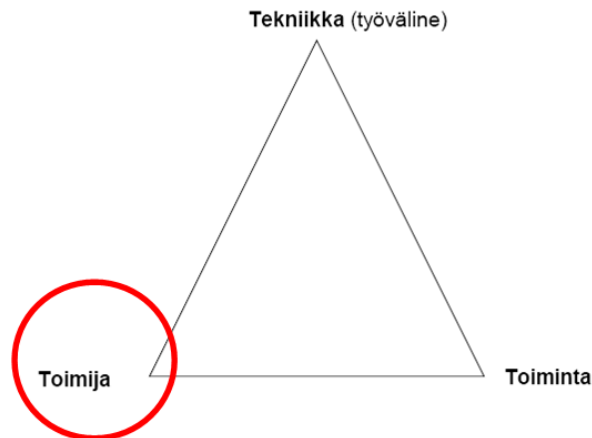
Kyselyn avoimessa osassa kysyttiin kehitysideoita palvelun parantamiseksi. Yhtenä ehdotuksena oli toimintojen sähköistäminen. Tämä yksi lause ei kuitenkaan ole ainoa perustelu käynnistää vuosilomahakemuksen muutosprosessi. Lause antaa kuitenkin positiivisen viestin siitä, että muutostarvetta on havaittu myös kentällä.

Yhteisten palveluiden asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset ovat hyvä pohja toimintojen kehittämiseksi. Kun vastaava kysely toteutetaan seuraavan kerran, voimme jonkin verran päätellä uusien prosessien vaikutusta henkilöstöpalveluiden kokonaiskuvaan. Pelkästään tutkimalla tyytyväisyyttä tietojärjestelmiin, emme saa luotettavaa kuvaa siitä, mikä vaikutus tietojärjestelmillä on henkilöstöpalveluiden palvelun laatuun kokonaisvaltaisesti.

Uuden tietojärjestelmän käyttöönotto saattaa vaikuttaa kyselyn kohtiin muutoksista tiedottaminen, ohjeistuksen ajantasaisuus, henkilökunnan asiantuntemus sekä palveluasenne.

2 TOIMINNAN MUUTOS

Toiminnan muutos -kappaleessa kuvataan toiminnan perustekijöiden toimija -kohtaa.



KUVA 4 Toimija toiminnan perustekijänä (Nurminen, Reijonen, & Vuorenheimo 2002, 8).

Käsittelen toiminnan muutosta ja sen vaikutuksia työntekijään sekä esimieheen. Käsittelytapa on ehkä dramaattinen varsinkin, kun kyseessä ei tässä tapauksessa ole fuusioituminen tai massiiviset irtisanomiset. Oletan, että käyttäjä ei mieti ”miten minun käy?” täyttäessään sähköistä vuosilomahakemusta paperisen sijaan.

Tilanne on kuitenkin toinen, kun asiaa katsoo henkilöstöpalveluiden näkökulmasta. Heille muutos on huomattavasti suurempi ja vaikutukseltaan voimakkaampi. Kun nykyiset työtehtävät, opitut rutiinit, helpottavat henkireiät muutetaan sähköisiksi, saattaa pelkona olla, että työ muuttuu tylsäksi ja yksitoikkoiseksi. Onko se sitä, mitä haluan tehdä? Onko minun taitoni tietojen tallentajana ollut merkityksetöntä? Mitä merkitystä työlläni on tämän jälkeen?

En kuitenkaan halua vähätellä käyttäjien kokemaa muutosta, koska en tunne heidän työkentässään tapahtuvia muita muutoksia. HAKKYssä on viime vuosina otettu käyttöön monia uusia järjestelmiä, ne ovat vaikuttaneet joidenkin työtehtäviin enemmän ja toisien vähemmän. Uusina tietojärjestelminä mainittakoon opetuksen ja ohjauksen suunnittelu- ja hallintajärjestelmä SoleOps ja matkalaskuohjelma TEM. Näin ollen myös henkilöstöpalveluiden ulkopuolella voi myös olla henkilöitä, joille sähköinen vuosilomahakemus on muutoksena raskas.

Jatkuva muutoksessa eläminen, uusien järjestelmien opetteleminen ja lisäksi vielä perustyön hoitaminen siinä samassa, saattaa koetella työntekijän ääri rajoja. Silloin ei enää ole kysymys siitä, kuinka tärkeä vanha pape-

rinen vuosilomahakemus olikaan, vaan silloin yritetään pitää yllä hallinnan tunnetta. Tuolloin pienellä muutoksella voi olla suuret vaikutukset.

Sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönottoon vaikuttaa osaltaan se, miten aikaisemmat käyttöönotot on hoidettu. Tutkimuksia käyttäjätyytyväisyydestä ja ohjelmistojen käyttöönotosta HAKKYssä ei ole suoritettu, joten aikaisempien tietojärjestelmien käyttöönottojen vaikutuksia käyttäjiin on vaikea arvioida.

2.1 Muutos

Muutoksesta on tullut pysyvä ilmiö organisaatioissa, joiden menestys riippuu paljolti niiden kyvystä sopeuttaa toimintaansa muutosten edellyttämien vaatimuksien mukaisiksi. (Kvist & Kilpiä 2006, 16.)

Muutos alkaa silloin, kun organisaatiossa on riittävästi negatiivista työntövoimaa, eli muutospainetta pois vanhasta toimintamallista tai tarpeeksi positiivista vetovoimaa kohti uutta tapaa toimia. (Martola & Santala 1997, 20.) Muutos on aukko nykyisen toiminnan ja uuden toiminnan välillä. (Lämsä & Hautala 2005, 186.) Muutos käynnistyy, kun muutuskynnys ylitetään jommankumman tai parhaassa tapauksessa molempien tekijöiden yhteisvaikutuksesta.

Yleisin negatiivinen muutokseen ohjaava työntekijä on organisaation huono tulos. Positiivisia vetotekijöitä ovat esim. kansainvälistyminen sekä teknologiset mullistukset. (Martola & Santala 1997, 20.) Muutosprosessin ja organisaation jäsenten kannalta on elintärkeää, että on olemassa aito ja perusteltu tarve muutokseen. (Lämsä & Hautala 2005, 186.)

Elämä on muutostarina, jossa omat valinnat ja ulkoiset pakotteet vuorottelevat. Itse valitut muutokset koetaan positiivisina haasteina sekä aktiivisena vaikuttamisena omaan elämään. Ulkoinen muutos puolestaan synnyttää lähes aina jonkinasteista muutosvastarintaa, jolloin energia suuntautuu prosessin alussa vanhan puolustamiseen ja säilyttämiseen. Pakon edessä on vaikea nähdä muutoksen mielekkyyttä. (Tammi 2007, 3.)

Ihmisen tarve sopeutua lievittää muutosvastarintaa ja kasvuprosessi alkaa suuntautua eteenpäin uuden vision varassa. Lopulta ihminen päätyy vähitellen uuteen rutinoitumiseen ja sen myötä työn hallinnan tunteeseen. (Tammi 2007, 3.)

2.2 Muutoksen eri muodot

Muutoksia voidaan luokitella usealla eri tavalla. Anderson & Anderson jakavat organisaation muutokset kolmeen perusluokkaan niiden syvyyden mukaan: pieni muutos, uudistus ja muodonmuutos (Kvist & Kilpiä. 2006, 26).

Pieni muutos eli parannus on toiminnan kehittämistä ilman suurempaa organisatorista uudelleenjärjestelyä. Pieni muutos kuvaa jonkin olemassa olevan asian kuten prosessin tai työkalun parantamista. (Kvist & Kilpiä, 2006, 27.)

Haluan tässä kohtaa muistuttaa, että muutos ja parannus eivät ole synonyymejä, vaikka edellisestä kappaleesta saattaa sen käsityksen saada. Muutos ei aina pakosti ole parannus, toisinaan muutos saattaa saada aikaan ihan muuta kuin parannusta. Hyvin yleistä tämä on silloin, kun parannettava prosessi leikkaa läpi useamman yksikön. Parannusta suunnitteleva yksikkö saattaa parantaa omaa toimintaansa, mutta miten käy prosessin loppupäässä. Parannus on saattanut lisätä ja hankaloittaa loppupäässä prosessia olevien työtä. Esimerkiksi tällöin muutos ei ole parannus.

Keskisuurimuutos eli uudistus on parannusta monimutkaisempi muutos. Uudistuksessa ei paranneta vanhaa, vaan korvataan olemassa oleva jollakin uudella. Esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönotto on uudistus. Uudistusta varten määritellään tavoitetilä, johon pääsemiseksi luovutaan vanhasta toimintatavasta. (Kvist & Kilpiä 2006, 27.)

Henkilöstöpalveluissa suoritettava HRM-tietojärjestelmän käyttöönotto on laadultaan uudistus. Tietojärjestelmän kehittämisestä on perustettu projekti, jolla on tavoitteet ja aikataulu. Projektin myötä henkilöstöpalveluissa tehdään todennäköisesti myös pienempimuotoisia parannuksia, koska projektin vaikutus on suuri.

Kvist ja Kilpiä (2006, 29) listaavat seuraavia henkilöstöön liittyviä haasteita uudistuksessa:

- tarvittavaa osaamista puuttuu
- ihmiset kokevat, että heille ei kerrota tarpeeksi, ja tulevia toimenpiteitä tulee pelätä
- muutoksen tarkoitusta tai saavutettavia hyötyjä ei ymmärretä
- ihmiset eivät halua muuttaa vanhaa toimintatapaa
- uuden taidon tai toimintatavan opetteluun aloittaminen on jähmeää
- ihmiset pelkäävät, että uudesta tilanteesta ei selvitä

Listan mukaiset haasteet ovat hyvin pitkälle samat, joita olen itse listannut sähköisen vuosilomahakemusprosessin riskeiksi. Uuden sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönotossa yhtenä suurena riskinä näen vaikeuden luopua vanhasta toimintatavasta. Työntekijät ovat tottuneet anomaan vuosilomansa paperilla koko organisaation olevassa olon ajan. Varsinkin niille työntekijöille muutos voi olla vaikeampi, jotka eivät työskentele päivittäin tietokoneella. Toisena yhtä merkittävänä riskinä pidän uuden toiminnon käyttöönoton jähmeyttä. Paljonko on varaa lipsua ja antaa työntekijöille lupa käyttää vanhaa vuosilomahakemusta? Jos tänään antaa luvan yhdelle, montako kysyjää on huomenna oven takana saman asian tiimoilta?

Kolmas Kvistin ja Kilpiän (2006, 29) muutoksen perustasoista on **suuri muutos eli muodonmuutos** (transformaatio). Muodonmuutos on muutok-

sen tasoista monimutkaisiin ja vaatii radikaaleja muutoksia, ajattelutavassa, yrityskulttuurissa ja käyttäytymisessä.

Henkilöstöpalveluiden alkuperäinen henkilökunta, eli ne työntekijät, jotka työskentelivät HAKKYyn liittyneiden oppilaitoksien palkkasihteereinä, ovat mielestäni kokeneet muodonmuutoksen. Heidän alkutaipaleensa HAKKYssä alkoi siirtymisellä omista toimipisteistään keskitettyyn henkilöstöhallinnon osastoon. Tällöin on mielestäni muuttunut ajattelutapa, yrityskulttuuri, työkaverit ja käyttäytyminen hyvin radikaalisti.

Anderson & Andersonin kolmijaon lisäksi muutokset voidaan jakaa myös ulkoisiin ja sisäisiin muutoksiin. Ulkoiset muutokset ovat organisaation ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia, kuten kansainvälistyminen ja muuttoliike. Sisäiset muutokset taas puolestaan organisaation omaan soikiokulttuurilliseen, tekniseen ja poliittiseen järjestelmään ja toimitan liittyviä tekijöitä, kuten henkilöstön ikääntyminen, uuden teknologian käyttöönotto, johdon vaihtuminen ja organisaatorakenteen muuttuminen. (Lämsä & Hautala 2005, 28.)

Henkilöstöpalveluiden muutostarve on lähtöisin yksikön sisältä. Projektin alussa vuonna 2007 yksikön keski-ikä oli noin 48 vuotta, mikä käytännössä tarkoitti sitä, että yli puolet henkilökunnasta saavuttaa eläkeiän kymmenen vuoden sisällä. Suurien ikäluokkien jäätyä eläkkeelle ei ole takeita osaavan työvoiman saatavuudesta, joten on etsittävä ratkaisuja teknologian puolelta.

Toisaalta teknologian hyödyntäminen henkilöstöpalveluissa ei ole pelkääntään varautumista eläköitymiseen ja tulevaisuuden mahdolliseen työvoimapulaan, vaan myös toiminnan tehostamista ja yhdenmukaistamista.

Muutosprosessit vaihtelevat kestoltaan, laajuudeltaan, voimakkuudeltaan sekä tarkoituksellisuudeltaan ja yllätyksellisyydeltään (Viitala 2004, 88). Varsinkin kun puhutaan uuden tietojärjestelmän käyttöönotosta, yllätykset ovat arkipäivää. Mitä laajempaa ja kokonaisvaltaisempaa järjestelmää ollaan ottamassa käyttöön, sitä haastavampi on järjestelmän suunnittelu- ja käyttöönottoprosessi. Epäonnistuminen käyttöönottoprosessissa voi johtaa suuriin taloudellisiin menetyksiin. (Kettunen & Simons 2001, 7.)

2.3 Muutoksen vaiheet

Kehittäjälle on erittäin tärkeää tiedostaa muutosvaiheet työntekijän näkökulmasta ja siten myös kyetä ohjeistamaan esimiestä muutostilanteen ohjaamiseen. Sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönottoprojektin aikana olen huomannut muutoksen vaikutukset vahvemmin henkilöstöpalveluiden osastolla ja sen henkilökunnan keskuudessa, kuin mitä vuosilomahakemuksen käyttäjien keskuudessa. Tätä huomiota tukevat myös jälkepäin esitettävät tutkimustulokset käyttäjätyytyväisyydestä.

Muutostilanne on aina riskitekijä työntekijän työmotivaatiolle ja sitoutumiselle. Ihmisen ajattelulle ja toiminnalle on tyypillistä halu ja tarve säi-

lyttää hallinnan tunne. Muutostilanteissa ihminen kuitenkin joutuu usein passiiviseksi tiedonsaajaksi ja siten tilanteeseen, jossa hän ei voi vaikuttaa asioihin. Tämä romuttaa illuusion asioiden hallitsemisesta ja aiheuttaa turvattomuutta sekä epävarmuutta. (Sundvik 2006, 122-123.)

Muutoksen eri vaiheista kertovat teoriat pohjautuvat pitkälli Kurt Lewinin 1950-luvun alussa esittelemään sosiaalisen muutoksen malliin. Sosiaalisella toiminnalla on tapana rakenteistua, muuttua rutiineiksi ja käytänteiksi. Organisaation työ saattaa näin helpottua, mutta kaikki rutiinit ja käytänteet eivät aina toimi tarkoitetulla tavalla. Olojen muuttuessa myös rutiineja ja käytänteitä tulee muuttaa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 28.)

Kurt Lewin (1951) kuvasi sosiaalista muutosta metaforalla, joka on peräisin termofysiikasta. Esimerkiksi, kun jonkin työn organisointia muutetaan, se pitää ensin sulattaa (unfreezing). Toimintaa tarkastellaan ja pohditaan sen perusteita. Sulatuksen jälkeen on muutoksen (changing) vuoro. Kun uutta käytäntöä on kokeiltu ja testattu riittävästi se jäädytetään (freezing) eli kehitetyt käytänteet vakiinnutetaan. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 28; Hannus 1997, 121; Viitala 2004, 90, 208.)

Hannuksen (1997, 122) mielestä termi jäädyttäminen ei ole täysin pätevä. Hänen mielestään toiminnan jäädyttämisen sijaan pitäisi löytää dynaaminen olotila, jossa valmiudet uusiin muutoksiin ja toiminnan jatkuvaan uudistamiseen ovat paremmat kuin nykytilassa. Näinhän se on, eihän muutos pysähdy yhden tietyn muutosprosessin jälkeen. Jo pelkästään toiminnan jatkuva kehittäminen aiheuttaa pieniä muutoksia lähes jatkuvasti. Onko työpaikoilla ikinä ollut ja tuleeko koskaan olemaan jäätynyttä, stabiilia, olotilaa? Toisinaan emme vain huomaa toiminnassamme tapahtuvia pieniä muutoksia, joita tässä kohtaa on parasta kutsua henkilökohtaisiksi rutiineiksi.

Mielestäni työn pitää sisältää tietyn määrän rutiineita, jotta työ ei tuntuisi jatkuvalta pinnistelyltä. Olen kuitenkin huomannut ongelman rutiineissa silloin, kun organisaatiossa useampi henkilö tuottaa samaa palvelua, kuten henkilöstöpalveluissa. Henkilökohtaiset rutiinit ja käytänteet aiheuttavat helposti organisaatiossa pitkällä aikavälillä eriarvoista palvelua eri KT-keskusten välillä, riippuen palkkasihteeristä.

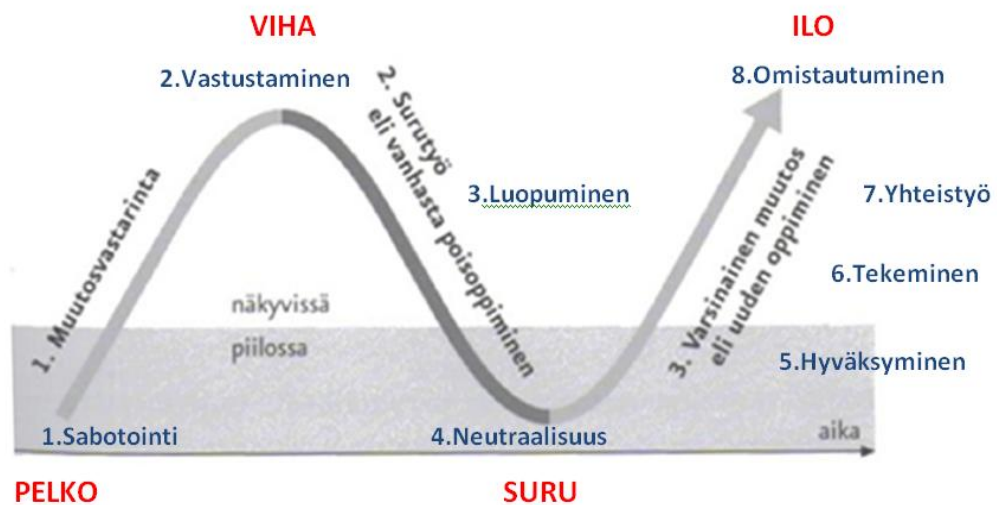
Henkilökohtaisien rutiinien muodostumiseen vaikuttavat mielestäni työntekijän arvot, tavat, mieltymykset. Prosesseja kuvatessa nämä henkilökohtaiset tavat tulevat selkeästi esille. Varsinkin henkilöstöhallinnollisessa työssä vaikutusta on sillä katsooko osastolla työskentelevä työntekijä ”edustavansa” muita työntekijöitä vai työnantajaa. Työskentelytapohin toisena vaikuttajana katson olevan henkilön palvelualltius. Toinen voi katsoa velvollisuudekseen viedä palvelu huomattavasti pitemmälle, kun taas toinen katsoo velvollisuuden täytyneen jo paljon aikaisemmin. Siksi organisaation kannataisi tehdä Lewinin mukainen toimintojen sulattaminen, muuttaminen sekä jäädyttäminen tietyn väliajoin pelkästään palvelunlaadun kannalta.

Kuvaan seuraavaksi muutoksenaaltomallin Arisalon & Sallisen (2008, 68.) muutosvaihteiden ja termien mukaan. Samaista teoriaa ja mallia hieman erilaisin sanoin ja muodoin ovat kuvanneet myös Martola ja Santala (1997, 104) sekä Hyppänen (2007, 229)

Arisalo & Sallinen (2008, 68) erottelevat muutoksesta (changing) kolme päävaihetta: muutosvastarinta, surutyö ja varsinainen muutos. Kuvassa 5 on kuvattu nämä muutoksen päävaiheet ja eri vaiheille tyypilliset tunteet sekä Kurt Lewiniltä peräisin olevat sitoutumisen asteet.

Suurissa muutoksissa ihminen käy läpi neljä perustunnetta: pelon, vihan, surun ja ilon. Vasta käytyään läpi nämä tunteet ihminen on sinut muutoksen kanssa. (Arisalo & Sallinen 2008, 41; Kvist & Kilpiä 2006, 130.)

Muutoksen perusvaiheet voidaan jakaa kahdeksaan sitoutumisen asteeseen. Nämä asteet ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalisuus, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen. Käsitteitä ovat jatkokehittäneet Johtamistaito-opiston johtaja Reijo Korhonen sekä tutkintojohtaja Unto Pirnes (Arisalo & Sallinen 2008, 70-71.)



KUVA 5 Muutoksenaallon kolme päävaihetta, kahdeksan sitoutumisen astetta sekä perustunteet (mukaiillen Arisalo & Sallinen 2008, 56, 69, 71.)

2.3.1 Muutosvastarinta

Kaikkien luonnollisten organismien luonnollinen reaktio on vieraiden asioiden hylkiminen. Tässä suhteessa organisaatio toimii kuin ihmisen keho, sen vanhat toimintatavat pyrkivät estämään uusien toimintatapojen tunkeutumista reviirilleen. Kyseessä on siis aivan luonnollinen hylkimisreaktio. (Laamanen 2001, 270.) Muutostilanteet koettelevat yksilön minän perusrakenteita, joiden varassa ihmisen henkinen tasapaino ja hyvinvointune sijaitsevat. (Järvinen 2001, 55.)

Muutoksen ensimmäinen vaihe, muutosvastarinta, on muutokselle erittäin tärkeä ja tarpeellinen. Tässä kohdassa pelko muuttuu kritiikiksi. Muutosvastarinta kertoo myös siitä, että työntekijä ei ole valmis muutokseen eikä hän pakosti selviä siitä ilman tukea ja ohjausta. (Arisalo & Sallinen 2008 72.)

Tälle vaiheelle on tyypillistä halu torjua ja kieltää tapahtunut sekä aktiivinen puolustautumisen tarve. Taustalla ajatus, että muutos voidaan vielä perua ja siten kaikki muuttuu jälleen hyväksi. (Tammi 2007, 4.) Työntekijät vastustavat tilanteita, jotka kokevat riskiksi (Bunker 2005, 11.)

Sitoutumisen muutoksessa muutosvastarinta jakautuu kahteen vaiheeseen sabotointiin ja vastustamiseen. Ensimmäisessä vaiheessa ollaan muutos-aallon alussa kohdassa pelko. Sabotoimalla ihminen ottaa ensimmäistä kertaa kantaa muutokseen, yrittäen estää sen toteutumisen. Vastustamisessa nousee pelosta vihaan. (Arisalo & Sallinen 2008, 72.)

Sabotointi- ja vastustamisvaiheen käyvät läpi ne henkilöt, jotka eivät ole toivoneet ja odottaneet muutosta. Vasta rekrytoituilla henkilöillä ei sabotointi- ja vastustamisvaihetta ole pakosti ollenkaan, vaan he siirtyvät suoraan kehittämisvaiheeseen. (Arisalo & Sallinen 2008, 73.)

Virtapuro (2006, 119) vastustaa muutosvastarintatermin käyttöä, koska hänen mielestään se luo mielikuvan taistelusta ja puolustamisesta. Mielikuva johtaa harhaan siitä, että toiminnan takana olisi tietoisia valintoja ja jonkinlainen toimintastrategia. Muutos ei ole työnantajan hyökkäys työntekijöitä kohtaan, eikä työntekijöiden ajattelussa ja toiminnassa tapahtuvat muutokset kosto työnantajaa kohtaan.

Olisi mielenkiintoista tietää mitä mieltä Virtapuro on sitoutumisen muutosstermeistä? Sabotointi ja vastustaminen ovat mielestäni termeinä varsin rajut kuvaamaan työntekijöiden tunteja muutostilanteessa. Olen Virtapuron kanssa samaa mieltä siitä, että muutokseen reagoinnissa on kyseessä niin työnantajan kuin työntekijän puolelta sama ajatus ”halu säilyä hengissä ja turvata oma tulevaisuus.” Jatkan kuitenkin muutos-aallon läpi käymistä suunnitelmieni mukaan, koska malli mielestäni avaa parhaiten ihmisen sitoutumista muutokseen.

Henkilöstöpalveluiden osastolla on oman muutoksensa aiheuttanut henkilökunnan vaihtuvuus ja väheneminen. Tämä on lisännyt ja muuttanut jäljellä olevien palkkasihteerien työtä. Näiden muutoksien lisäksi uudet tietotekniset ratkaisut ja jatkuva sähköistäminen ovat osaltaan lisänneet työn henkistä kuormittavuutta ja jatkuvaa kaaoksen tuntua. Muutosvastarintaa suoraan sähköistä vuosilomahakemusta kohtaan en ole havainnut.

Käyttäjätyytyväisyystutkimuksen tuloksista voidaan hahmottaa ryhmän mahdollinen suuruus henkilön iän, palvelusvuosien sekä tietokoneen käyttökokemuksen avulla. Tutkimustulosten perusteella sabotoijien ja vastustajien määrä näyttää jäävän hyvin vähäiseksi. Tosin tutkimukseen ei saatu vastauksia niiltä henkilöiltä, jotka käyttävät tietokonetta harvemmin kuin

kerran kuussa. Näin ollen sabotoijien ja vastustajien määrän arviointi perustuu oletukseen.

2.3.2 Surutyö

Muutoksen toisessa vaiheessa, surutyössä tai vanhasta tavasta pois oppimisessa, työntekijä siirtyy vihasta ja uhmasta surutyön pohjalle. Tässä vaiheessa työntekijä tarvitsee aikaa. Arisalo & Sallinen (2008, 69.) kuvaavatkin tilannetta läheisen menettämiseen, silloin myös ihminen tarvitsee aikaa ja tukea toipuakseen.

Surutyö jakautuu muutoksenaaltomallissa myös kahteen sitoutumisen vaiheeseen luopumiseen ja neutraalisuuteen. Luopuminen on aallon tunteissa vihan ja surun välillä. Surutyö on vanhasta pois oppimista. Ihminen kokee tällöin tulevaisuutensa epämääräisenä ja kokee itsensä turvattomaksi. Työntekijän on aloitettava surutyö ja hyväksyttävä tosiasiana se, että muutos toteutuu. (Arisalo & Sallinen 2008, 74.)

Laamanen (2001, 265.) kuvaa surutyön jälkeistä pohjaa kehittämistyön kuolemanlaaksoksi. Hänen mukaansa sen ylitse pääsee vain vahvalla uskolla muutoksen hyötyihin.

Tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumisella on tässä kohtaa erittäin suuri merkitys. Mikäli käyttöönoton aikataulu ei pidä, niin kuin meidän tapauksessamme kävi, saattavat työntekijät turhautua. Mitä kauemmin yksittäisen muutoksen toteuttamisen kanssa kuluu aikaa, ennen kuin se alkaa tuottaa tulosta, sitä vaikeampi on ylläpitää keskittymistä ja innostusta. (Viitala 2004, 96.)

Henkilöstöpalveluissa sähköistämisen tarkoituksena on helpottaa työntekijöiden työkuormaa. Toisin sanoen muutos perusteltiin työntekijöille helpotuksena työkuormaan. Aikataulun viivästyminen tietoteknisistä syistä on kuitenkin aiheuttanut sen, että sanaa ”helpotus” ei enää pidetä positiivisena asiana vaan vitsinä.

Surutyö-vaiheessa organisaation kokeneemmat työntekijät, jotka ovat käyneet läpi aikaisempia muutoksia, saattavat nousta muutoksen tukipilareiksi. He eivät lamaannu muutosten edessä, vaan pystyvät keskittymään oleelliseen. (Arisalo & Sallinen 2008, 74.) Tämä on mahdollista vain jos aikaisemmat muutokset on hoidettu hyvin, eikä työntekijöille ole jäänyt sanasta muutos huonoa mielikuvaa.

2.3.3 Uuden oppiminen

Uuden oppimisen vaiheessa työntekijä siirtyy surusta iloon. Uuden oppimisen eli muutoksen toteuttamiseen päästään vasta sitten, kun vastarinta on murtunut, vanhoista toimintamalleista on luovuttu, niitä on surtu ja niistä on pois opittu. Tässä vaiheessa työntekijät yleensä havaitsevat, että vanhasta luopuminen oli tarpeellista.

Ilon merkki muutoksen toteutumisesta ei ole itsestäänselvyys, joskus ilo saattaa jäädä kokematta, vaikka muutos toteutuisikin. Syitä tähän voivat olla mm. uudet muutokset, jotka kaatuvat päälle. Ilo poikkeaa muista muutoksen tunteista siinä, että se saatetaan usein jättää huomioimatta ja siirtää taka-alalle. (Arisalo & Sallinen 2008, 63.)

Henkilöstöpalveluissa vuosilomahakemuksen sähköistäminen ei aiheuttanut suurta ilon juhlaa. Tämä ei ollut siksi, ettei sähköistäminen olisi onnistunut vaan siksi, että yksi lomake ei vielä vaikuta työkuormaan halutulla tavalla. Luvattu helpotus ei ole vielä toteutunut. Vuosilomaoikeuden piiriin kuuluvat ovat jakautuneet eri palkkasihteereiden kesken hyvin epätasaisesti. Helpotusta on tullut sille, jolla vuosilomapiiriin kuuluvia on enemmän. Opetushenkilöstöllä ei ole vuosilomaa metsäalaa lukuun ottamatta, joten niillä palkkasihteereillä, joilla on pääsääntöisesti opettajia laskettavinaan, eivät ole helpotusta työhönsä vielä saaneet. Vuosilomahakemuksen jälkeen sähköistettävä virkavapaahakemus toivon mukaan keventää palkkasihteereiden työkuormaa tasaisemmin ja sen jälkeen voimme iloita.

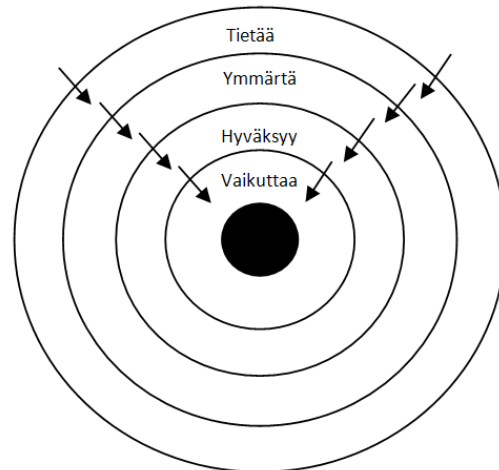
Ilon tunnetta tulisi vaalia. Jos muutoksen loppuun saattamista pidetään itsestäänselvytenä, muutoksen toteuttamiseen osallistuneet saattavat kokea sen oman työpanoksensa mitätöintinä. Ihminen tarvitsee, jonkinlaisen päätepisteen, jonka aikana on sallittua hengähtää ja iloita ansaitusti saavutuksesta. Hetken ei tarvitse olla kahvitilaisuutta pitempi, kunhan juhlahetki on aito: ihmisten ansiosta saavutettujen tulosten merkki. (Arisalo & Sallinen 2008, 63.)

Aidon muutoksen perusta on oppiminen, joka johtaa ajattelun ja käyttäytymisen muutokseen. Tämä tarkoittaa, että ihmisen on hyväksyttävä muutos myös tunnetasolla. (Arikoski & Sallinen 2008, 7.)

Pelkkä tieto ja tiedostaminen eivät vielä saa aikaan sitoutumista. Uudistukseen tai kehittämistyöhön sitoutuminen edellyttää myös mielekkyyden tai tarpeellisuuden ymmärtämistä (Järvinen 2001, 58.) Siinä vaiheessa, kun ihminen ymmärtää muutoksen tarpeellisuuden ja välttämättömyyden, voidaan alkaa keskustelemaan siitä, mitä muutoksen aikaansaaminen vaatii. Tässä vaiheessa alkaa muutoksen etujen ja haittojen punnitseminen. Ihminen toimii kuin vaaka, joka lopulta kallistuu muutoksen hyväksymisen tai hylkäämisen puolelle. (Laamanen 2001, 262-263.)

Hyväksymistasolla ihminen alkaa toimia aktiivisesti, joko muutosta vastaan tai sen puolesta. Voimakkain sitoutuminen syntyy omakohtaisesta kokemuksesta. Tällainen kokemus voi olla esimerkiksi voimakas hyöty-

kokemus kokeilun seurauksena. (Laamanen 2001, 262-263.)



KUVA 6 *Sitoutumisen voimakkuus (Laamanen 2001, s.262)*

Sitoutunut henkilö hyväksyy tavoitteet ja tekee töitä niiden eteen itsenäisesti. Esimiehen tulisi määrittää selkeä tavoite ja antaa sen jälkeen vapautta oivaltaa ja ymmärtää. Toiminnan kehittymistä seurataan viestinnän ja palautteen avulla. (Hyppänen 2007, 142.)

2.4 Esimiehen rooli muutoksessa

2.4.1 Esimiehen vaikutus muutokseen

Monet johtajat hallitsevat muutoksen rakenteellisen puolen, he osaavat luoda visioita, uudistaa, rakentaa strategioita ja niin edelleen. Hyvin usein nämä johtajat eivät kuitenkaan huomioi muutoksen inhimillistä puolta, työntekijää. Mitä työntekijät tarvitsevat päästäkseen irti vanhasta, luodakseen toivoa uuteen ja oppiakseen. Liian usein he eivät johda ihmisiä tavalla joka heijastuisi heidän ymmärtämisestään. (Bunker & Wakefield 2005, 8.)

Toisin kuin rakenteellisia muutoksia, joita voidaan käsitellä abstraktisti, organisaation ulkopuolella, on ihmisten muutosjohtaminen käsiteltävä sisältä käsin. Ne esimiehet, jotka minimoivat tai jättävät kokonaan huomiotta työntekijöiden voimakkaita tunteita muutosta kohtaan, riskeeraavat koko muutoksen perustan. Täydellisetkin strategiat epäonnistuvat, mikäli työntekijät eivät ole sitoutuneita ja halukkaita osallistumaan. (Bunker & Wakefield 2005, 9.)

Esimehen tehtäviin, rooliin ja käyttäytymiseen vaikuttaa hänen toimintansa kehittämisprojektissa. Mikäli esimies on kehittäjän roolissa, eli hänellä on positiivista työntövoimaa muutosta kohtaan, hänen ei tarvitse itse käydä läpi muutoksenaallon syvimpiä syövereitä, vaan on heti alaisensa tukena.

Hyvin usein hän kuitenkin on muutoksen ohjaajana myös itse muutoksen kohteena. (Järvinen 2001, 57) Tästä syystä esimiehen ensisijainen tehtävä on itse ymmärtää ja hyväksyä muutoksen tarpeellisuus sekä tiedostaa oma sitoutumisensa. (Maginn 2005, 13; Kouki 2008). Sähköisessä vuosilomahakemusprosessissa tämä tarkoittaa KT – keskuksissa sekä yhteisten palveluiden yksiköissä toimivia esimiehiä. Heidän toimintaansa sähköinen vuosilomahakemus vaikuttaa yhtä paljon, kuin heidän alaisiinsa. Silti heidän tulee kyetä elämään itse muutoksessa samalla kun tukevat ja ohjaavat alaisiaan.

Esimies vaikuttaa alaisiinsa siinä miten hän säätelee omaa ajatteluaan. Ajatukset eivät tule itsestään, vaan niihin liittyy aina vaikutuksia (Sundvik 2006, 27). Esimies ohjaa työyhteisön tunnetilaa omalla asenteellaan ja esimerkeillään (Tammi 2007, 5).

Esimies toimii yksikkönsä roolimallina (Maginn 2005, 13). Esimiehen roolissa onkin ratkaisevaa se kiinnittääkö hän huomiota toiminnassa ilmeviin poikkeamiin vai katsooko hän toimintaa läpi sormien (Laamanen 2001, 108). Toisin sanoen esimies on henkilönä se joka edesauttaa uuden toimintamallin jalkautumista yksikkönsä. Hän voi valita helpon ja rauhallisen tien eikä puutu asioihin. Esimies voisi ajatella mm. että, ”samahan se nyt on hakeeko työntekijä ne vuosilomansa paperisella vai sähköisellä lomakkeella. Pääasia on, että ilmoittaa poissaolostaan esimiehelle.” Silloin kuitenkin kannattaa Laamasen (2001, 108) mukaan pysähtyä miettimään. Voiko joku henkilö omaa etuaan tavoitellakseen toimia välittämättä yhteisistä sopimuksista?

Vaikutusvaltaisten yksilöiden mielipide muokkaa ryhmän mielipidettä, näin organisaation johdon voidaan katsoa johtavan ajattelua ja mielipiteiden muodostumista yksikössään. Organisaatiota johtavien henkilöiden ajattelu ja oppiminen on jossakin määrin edellytys koko organisaation ajattelulle ja oppimiselle. (Viitala 2004, 95.)

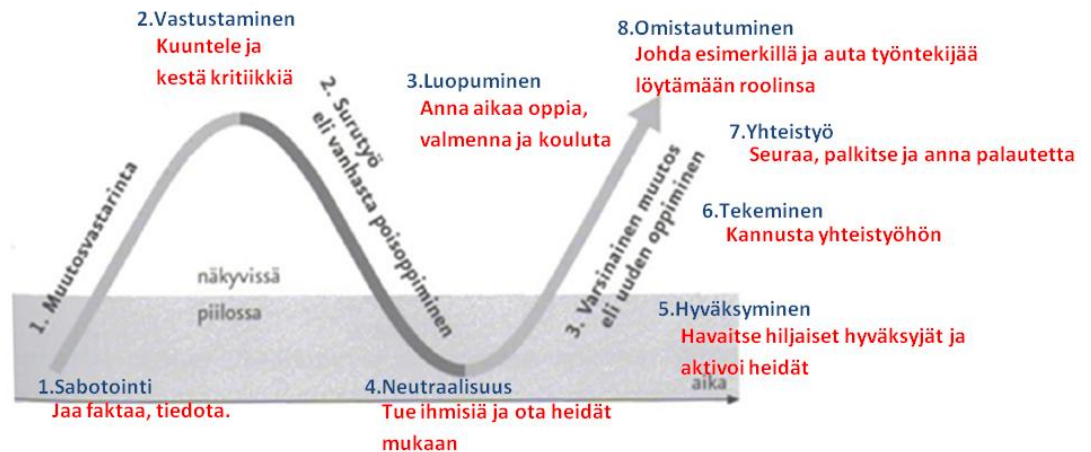
Maginnin (2005, 13) mukaan työntekijät eivät ainoastaan seuraa esimiehensä reaktiota ja mielipidettä muutoksesta, vaan myös sitä toimiiko esimies sanojensa tarkoittamalla tavalla.

Mielestäni esimiehen ajatuksien, asenteen sekä toiminnan merkityksen korostamiseen sopii hyvin markkinoinnista tuttu lause ”Et pysty myymään sitä mihin et itse usko”. Mikäli esimies ei itse usko tai näe muutoksen hyötyjä, hänen on vaikea saada alaisensa ajattelemaan toisin.

2.4.2 Esimies mukana muutoksen aalloissa

Muutoksen johtaminen edellyttää kappaleessa 2.3 esiteltyjen yksilön käyttäytymisen lainalaisuuksien ymmärtämistä. Työntekijät eivät ole koneita, joita voi siirrellä paikasta toiseen tai ohjelmoida käyttäytymään uudella tavalla. Kyse on kahden osapuolen vuorovaikutuksesta. (Järvinen 2001, 62.)

Esimiehen tavoitteena on saada työntekijä sitoutumaan muutokseen. Tämä tehtävä vaatii esimieheltä erilaista reagointia muutoksen erivaiheissa. Esimiehen on tärkeä tiedostaa missä vaiheessa työntekijän muutos ja sitoutumien on. Johtamistaidon opiston johtaja Seppo Kouki (2008) on lisännyt esimiehen tehtäviä jo tutuksi tulleeseen muutoksenaaltomalliin (kts. myös kuva 5.)



KUVA 7 Esimiehen rooli eri muutoksen vaiheissa (Kouki 2008)

Muutosvastarinta-kohdassa esimiehen on selvitettävä ja tuotava jatkuvasti esille tosiasiat muutoksen tarpeellisuudesta. (Kvist & Kilpiä (2006, 172) Riittävällä ja avoimella tiedottamisella sekä henkilölle tärkeiden asioiden korostamisella sabotointi ja vastustaminen saattaa jäädä vähäisemmäksi ja kestoltaan lyhyemmäksi. Avoimuudella lisätään ymmärrettävyyttä, mikä on tarpeellinen kokemus ihmiselle. (Arisalo & Sallinen 2008, 73.) Oikean tiedon levittäminen mahdollisimman avoimesti ja laajalle auttaa hallitsemaan muutosta. Myös aito vuoropuhelu tuottaa usein kestäviä tuloksia. (Viitala 2004, 95.)

Kun asiat jatkuvasti muuttuvat, on ihmisten vaikea hahmottaa itseään suhteessa kokonaisuuteen. Työntekijän pitää tuntea prosessi, jotta hän pystyy kytkeytymään mukaan niin, että hänen omat tavoitteensa tuntuvat järkevil-
tä ja hyviltä. (Kouki 2008)

Muutoksen alkuvaiheessa on tärkeää saada ihmiset analysoimaan ja ymmärtämään muutosta omalta kohdaltaan. Tässä vaiheessa kannattaakin korostaa muutoksen merkitystä ja niitä ongelmia mitä muutoksella korjataan. Hyödyllinen tapa on myös esittää tunnuslukuja, jotka kertovat muutoksen tarpeellisuudesta. (Laamanen 2001, 270.)

Työntekijät kokevat muutoksen yksilöllisesti (Bunker & Wakefield 2005, 10.), siksi esimiehen pitää osata kuunnella ja olla kiinnostunut jokaisesta työntekijästään yksilönä. Esimiehen tulee olla herkkä ihmismielelle ja kiinnostunut huolehtimaan ihmissuhteista.

Vaikeissa muutostilanteissa häneltä pitäisi löytyä myös kykyä paikata kommunikaatiokatkoksia, menetettyä turvallisuuden tunnetta ja luottamusta. Tämän kaiken hoitamiseen on ensisijaisen tärkeää, että esimiehellä on terve itsetunto (Viitala 2004, 96.) kestävästi muutoksen aiheuttamaa kriittisyyttä.

Johtaminen muutoksessa vaatii vahvaa tilannejohtamista. Esimiehen on tiedostettava ne tilanteet, jolloin vaaditaan vahvaa autoritääristä johtamista ja milloin pehmeämpää ohjausta ja aikaa asian sisäistämiseen. (Viitala, 2004, 95.) Toisinaan työntekijöille on annettava aikaa sopeutua. Esimiehen tulee muistaa, että sopeutumisaika on eripituinen eri ihmisillä, eikä niitä joilla sopeutuminen kestää kauemmin, saa tuomita. (Bunker & Wakefield 2005, 19.)

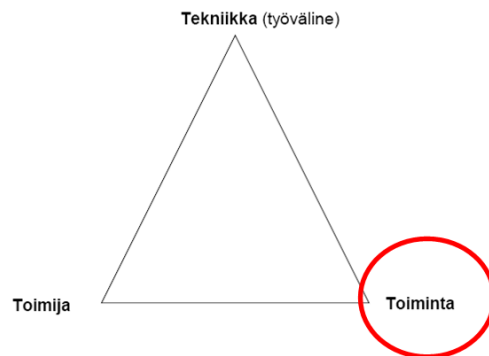
Järvisen (2001, 62) ja Arisalon & Sallisen (2008, 69) mukaan muutosta tulisi suunnitella yhdessä niiden kanssa, joita se ensisijaisesti koskee. Muutoksen kannalta on tärkeää, että muutoksen kohteena olevat kokevat, että heidän mielipidettään arvostetaan ja käytetään hyödyksi kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa. Vaihe sisältää hyvin paljon energiaa, mikä kannattaa valjastaa muutoksen edistämiseen vastustamisen sijaan.

Mielestäni työntekijöiden mukaan tulo kehitysprojektiin riippuu hyvin paljon kehitysprojektin luonteesta. Uuden tietojärjestelmän suunnittelussa ja määrittelyssä pitää ottaa huomioon ne henkilöt, jotka uuden järjestelmän kanssa ovat tekemisissä. Mielestäni järjestelmän suunnittelun ja varsinaisen käyttöönoton väliseen työhön työntekijöitä tulee sijoittaa mahdollisimman vähän. Tietojärjestelmiä testauksessa tulee esiin aina ongelmia, jotka saattavat vaikuttaa työntekijöiden luottamukseen tietojärjestelmään kohtaan tulevaisuudessa. Kun näitä ongelmia alkaa ilmestyä roppakaupalla lisää, eivät työntekijät mielestäni pääse pois muutosvastarinnasta tai ainakin he viipyvät surun aalloissa pitempään. Innostusta on vaikea pitää yllä ongelmien edessä.

Nadler (1998) on yksi maineikkaimpia muutoksen hallinnan asiantuntijoita. Hänen mielestään haastavin vaihe muutoksenaallossa on jäädyttämiskäytännön (freezing) Varsinaisen muutoksen jälkeen henkilöstöä tulisi ohjata ja tukea ottamaan uudet toimintamallit käyttöön. Tässä vaiheessa rakentava palaute tuottaa hänen mielestään parhaan tuloksen. Hän pitää myös puhumalla johtamista tärkeänä, koska vain harva ihminen pystyy muuttamaan syvälle juurtuneita käytänteitä kerran kuullun muutosviestin avulla. (Viitala 2004, 97.)

3 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN PROSESSIEN AVULLA

Edellinen kappale käsitteli toiminnan muuttamisen perustekijöiden toimijaa. Seuraavaksi siirrymme toiminta-kohtaan. Toiminnalla tarkoitetaan tässä työssä prosessia.



KUVA 8 *Toiminta (prosessit) toiminnan perustekijänä (Nurminen, Reijonen, & Vuoreheimo 2002, 8).*

Prosessien kuvaaminen ja määrittäminen on tärkeää, varsinkin jos toiminnassa on havaittavissa erilaisia käytänteitä. Prosessikuvaukset ovat työkalu, jolla saadaan toiminto selkeytettyä sekä yhdenmukaistettua.

Prosesseja kuvaamalla ja tutkimalla pystytään myös hahmottamaan toiminnan kokonaisuus, havaitsemaan kehitettävät kohdat ja toimintoihin liittyvät osaamisvaatimukset. Tietojärjestelmien käyttöönoton ja kehittämisen kannalta prosessien tunteminen on tärkeää, jotta hankittava tekniikka tukee prosessia.

3.1 Prosessien kehittäminen

Laamasen (2001, 41) mukaan organisaatiota kehitettäessä kannattaa organisaatio ajatella eläväksi biologiseksi olioksi. Jotta organisaatio pysyy, koossa tarvitaan tukiranka. Prosessit ovat tämä tukiranka. Organismi kehittyy ja kasvaa. Johtajat ja kehittäjät toimivat puutarhureina ja ohjaavat ravinnetta ja valoa niihin kohtiin, joissa tarvitaan kehitystä. Rangan ympärille alkaa kasvaa solukkoa, jonka ansiosta organisaatio vahvistuu ja voi hyvin.

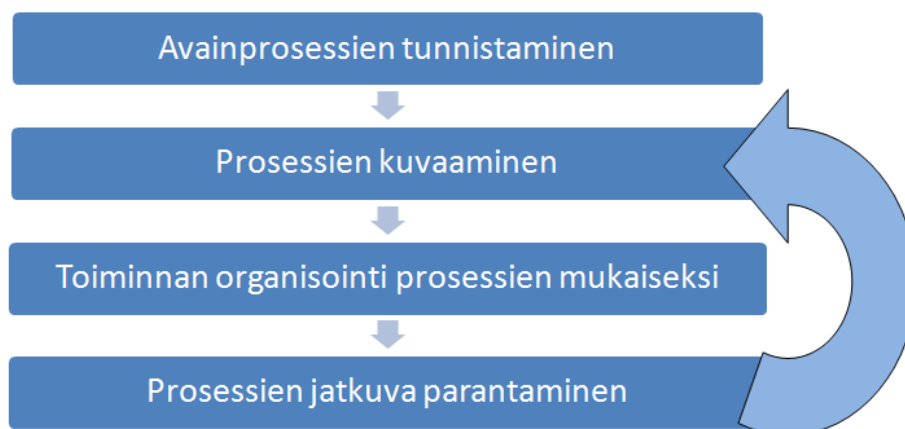
Prosessikäsite juontaa juurensa kemiallisista prosesseista. Niissä sarja reaktioita synnyttää tietyn uuden lopputuloksen. Lecklinin (2006, 123) mukaan organisaatiossa prosesseilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat organisaation toiminnan kannalta hyödyllisen tuloksen. Hannus (1994, 41) määrittää prosessin puolestaan toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostamaksi kokonaisuudeksi, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen.

Kun taas Laamasen (2001, 21, 121) mukaan prosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla syötteet muutetaan tuotteiksi.

Prosessiajattelussa lähdetään liikkeelle asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Mietitään, millaisilla tuotteilla ja palveluilla (output) ne voidaan tyydyttää. Suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Selvitetään, mitä syötteitä (input, tietoja ja materiaalia) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimittajat) (Laamanen 2001, 21) Toinen tärkeä tiedon ja prosessin välinen yhteys on prosessin suorituskyky. Tässä yhteydessä puhutaan usein operatiivisten tavoitteiden asettamisesta ja suorituskyvyn mittaamisesta. (Laamanen & Tinnilä 2008, 29.)

Prosessien kehittäminen on merkittävä keino parantaa liiketoimintaa sekä yrityksen tulosta. Monet johtamisen mallit kuten laadun hallinta (Quality Management), Six Sigma (laatujohtamisen työkalu), toimintojohtaminen (Activity Based Management), liiketoimintaprozessien johtaminen (Business Process Management) sekä kevyt toiminatatapa (Lean Management) perustuvat prosessien analysoimiseen sekä niiden parantamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 5.)

Toiminnan kehittämisen vaiheita Laamanen (2001, 50) kuvaa neljällä päävaiheella. Aluksi prosessit on tunnistettava. Tämä luo perustan organisaation kehittämiseksi. Toisessa organisoidaan kehitystyö ja kuvataan kehitettävät prosessit. Hankalin vaihe on ottaa askel kuvauksista käytännön toimintaan. Vuosilomaprozessissa tämä hankala vaihe on tietojärjestelmän käyttöönotto, jolloin paperille piirretty prosessi konkretisoituu käytännössä.



KUVA 9 *Prozessin mukaisen toiminnan kehittämisen vaiheet (Laamanen 2001, 50).*

Käsittelen seuraavassa kahdessa alakappaleessa prosessien tunnistamista ja prosessien kuvaamista.

Toiminnan organisointi prosessien mukaiseksi on käsitelty kappaleessa kaksi. Kyseessä oleva organisointi edellyttää, että ihmiset tiedostavat,

ymmärtävät ja hyväksyvät uuden prosessin (Laamanen 2001, 97.) Näissä asioissa esimiehellä on ratkaiseva rooli.

3.2 Prosessien tunnistaminen

Organisaatiosta voidaan erottaa monia erilaatuisia ja –tasoisia prosesseja. Ne ovat hierarkisesti eritasoisia ja niitä kuvatessa onkin tärkeää pyrkiä liikkumaan yhdellä tasolla kerrallaan. (Hokkanen 2006, 172.)

Prosessit toimivat organisaation kehittämisen rakenteena. Ne antavat organisaatiolle punaisen langan, jolle voidaan ripustaa kaikki toimintaan kohdistuvat vaatimukset ja tukivälineet. Tämän lähestymistavan myötä kehittämistyö ohjautuu organisaation omista sekä asiakkaiden tarpeista ja samalla se myös kohdentuu varmasti hyödyllisellä tavalla toimintaan. (Laamanen 2001, 39 .)

Teoriassa prosessilla on aina omistaja, henkilö tai ryhmä, joka on vastuussa prosessin toimintatavasta. Hänen tehtäväkenttäänsä kuuluu prosessissa käytettävien työmenetelmien ja tietojärjestelmien suunnittelu, osaamisen kartoittaminen sekä prosessin kehittäminen yhä parempaa tehokkuutta kohti. Lisäksi hänen pitää seurata ja mitata prosessin suorituskyvyn kehittymistä. (Lecklin 2006, 130; Hannus 1994, 40; Laamanen 2001, 123.)

Käytännössä omistajaa ei kaikille prosesseille kuitenkaan löydy. Usein nämä kenenkään omistamattomat prosessit ovat niitä, jotka vaativat yhteistyötä useamman organisaatioyksikön välillä. Ydinprosesseille yleensä määritellään johtoryhmätasoiset prosessiomistajat, jotka vastaavat kustakin ydinprosessista ja sen suorituskyvystä kokonaisuutena. (Hannus 1994, 40.)

HAKKYssä pääprosesseilla on omat johtajansa. Tukiprosesseja, kuten henkilöstöpalveluita, johtaa yksikön budjettivastuullinen päällikkö. Kuten aikaisemmin mainitsin, henkilöstöpalveluiden pääprosessit on määritelty henkilöstöpalveluiden palvelusopimuksessa, jonka yksikön päällikkönä toimiva henkilöstöpäällikkö on neuvotellut yhdessä yhtymän pääjohtajan kanssa.

3.2.1 Prosessilajit

Ydinprosesseilla toteutetaan organisaation ydintehtäviä, eli niitä tehtäviä joita varten organisaatio on olemassa. Ydinprosessit ovat niitä toimintaprosesseja, jotka palvelevat yrityksen ulkoisia asiakkaita ja ovat heille arvoa tuottavia toimintoja. Ydinprosessien lähtökohtana ovat organisaation ydinkyvykkyydet. (Virtanen & Wennberg 2007, 118; Lecklin 2006, 130.) Tällaisia prosesseja kutsutaan usein organisaation makroprosesseiksi ja ne voivat olla esimerkiksi tilausprosessi ja hankintaprosessi. Pääprosessit ja avainprosessit voivat myös olla ydinprosesseja. (Lecklin 2006, 130; Hokkanen 2006, 172.)

Kun kyseessä on koko organisaation toiminnan kehittäminen, pitää ehdottomasti lähteä liikkeelle ydinprosessien tunnistamisesta, kaikki muut toimintatavat ovat takaperin puuhun menemistä. Silloin, kun päämääränä on vain yksittäisen työprosessin selkeyttäminen, voidaan keskittyä vain siihen, miettimättä sen enempää kokonaisuutta. (Virtanen & Wennberg 2007, 119.)

Tukiprosessit luovat edellytyksiä ydintoiminnalle. Ne eivät ole vähemmän tärkeitä kuin ydintehtävät, mutta mikään organisaatio ei ole olemassa toteuttaakseen tukiprosessejaan vaan tukiprosessit ovat olemassa organisaatioiden toimintaa varten. Julkishallinnossa organisaatioiden tukiprosessit muistuttavat usein hyvin paljon toisiaan ja kaikissa organisaatioissa on tietty tukitehtävät, jotka tulee hoitaa. (Virtanen & Wennberg 2007, 118; Laamanen 2009, 122.)

Ydinprosessit koostuvat useammasta alaprosessista. Alaprosessit ovat hierarkiassa ydinprosessien alapuolella. (Hannus 1994, 41; Laamanen 2009, 122; Lecklin 2006, 130.)

Työprosessit tai vaiheet kuvaavat yksityiskohtaisemmin sitä työsuoritusta, jonka työntekijä tekee. Työprosesseja ovat esimerkiksi jonkin laitteen asentamisen työvaiheet. (Hokkanen 2006, 172; Lecklin 2006, 130.)

Hokkanen (2006, 173) vie prosessien määrittelyn vielä yksityiskohtaisemmalle tasolle. Nämä näkymättömät mikroprosessit kuvaavat tekemistä hyvin yksityiskohtaisella tasolla. Varsinkin monet asiantuntijatyöhön liittyvät suoritukset ovat näkymättömiä, ne perustuvat ihmisten ajatteluprosesseihin. Esimerkiksi asiantuntijajärjestelmää mallinnettaessa voi olla tarpeen kuvata asiantuntijan ajattelu- ja päätöksentekoprosessi.

Synonyymien takia organisaation prosessien tasoa voi olla vaikea hahmottaa. Esimerkiksi HAKKYssä ydinprosesseja kutsutaan pääprosesseiksi. Ne ovat koulutusprosessi, T&K-prosessi sekä tukipalveluprosessi (kts s.5) Hakkyn tukiprosesseja tuottavat tukipalveluiden tulosityksiköt, joiden toiminnot koostuvat omista pääprosesseista. Tukiprosessien pääprosessit koostuvat useista osaprosesseista. Esimerkiksi vuosilomaprosessi kuuluu henkilöstöpalveluiden palkka- ja palvelussuhdeasiat (pääprosessi) osaprosessiksi. Vuosilomaprosessi sisältää vuosilomanhakuprosessin sekä vuosilomanhyväksymisprosessin, jotka edelleen sisältävät eri työvaiheita. En työssäni lähde jakamaan vuosilomaproussia pidemmälle vaan käsittelen sitä kokonaisuutena.

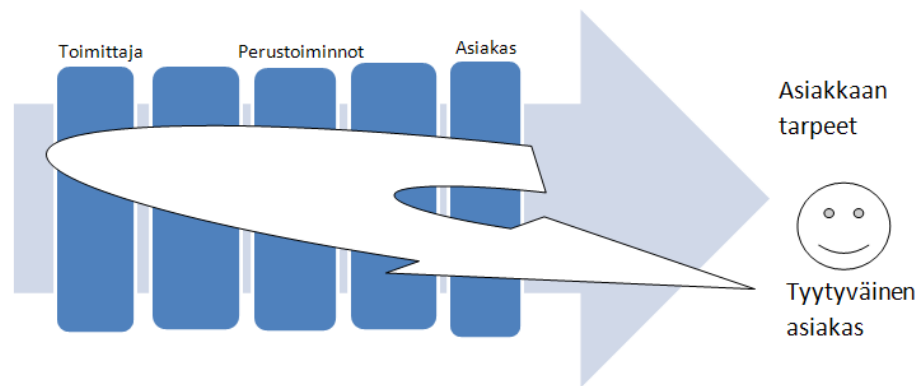
3.2.2 Prosessien määrittäminen ja rajaaminen

Prosessien tunnistamisella tarkoitetaan sen määrittämistä, mistä prosessi alkaa ja minne se päättyy. (Laamanen 2001, 52.) Määrittämisellä myös rajataan prosessit toisista prosesseista. (Virtanen & Wennberg 2007, 116.)

Ennen kuvaamiseen ja analysoimiseen ryhtymistä on päätettävä myös, kuvataanko nyky- vai tavoitetilaa. Silloin, kun nykytilaprosessi kuvataan en-

sin, tavoitteena on kuvata mahdollisimman hyvin se, miten prosessi oikeasti toteutetaan tai miten se toimii tällä hetkellä. Näin prosessin ongelmat ja pullonkaulat pyritään kartoittamaan. Sen jälkeen voidaan rakentaa kuva siitä, minkälainen olisi korjattu prosessi eli rakennetaan kuva tavoiteprosessista. Tämän jälkeen näitä kahta prosessia verrataan toisiinsa ja paikannetaan puutteet. (Honkanen 2006, 176.)

Prosessien rajaamisella tarkoitetaan prosessin alku- ja loppupisteen määrittämistä. Prosessien rajaamisen yhteydessä pyritään myös selvittämään prosessin asiakkaat, tuotteet (output), syötteet (input) ja toimittajat. Prosessien rajausvaihe on hyvin tärkeä, koska prosessit luovat parantamisen ja ohjaamisen rakenteen. Yksi toimiva periaate prosessien rajaamisessa on, että prosessi alkaa jonkinasteisesta suunnittelusta ja päättyy arviointiin (Virtanen&Wennberg 2007, 116).



KUVA 10 *Asiakaslähtöinen toimintaprosessi (Hannus 1994, 49.)*

Toinen rajaukseen käyttökelpoinen periaate on seuraava: prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen (Laamanen 2001, 52-53).

3.3 Prosessien kuvaaminen

Puhuttaessa prosesseista tulee usein ensimmäisenä mieleen prosessien kuvaaminen vuokaaviona. Graafinen kuvaaminen onkin tärkeää, mutta se ei ole itsessään tavoite. Se on keino mikä auttaa ymmärtämään toiminnan kokonaisuutta sekä mahdollistaa niiden kehittämisen ja itseohjautuvuuden. (Laamanen 2001, 75.) Työ- tai toimintaprosessin kuvaus pyrkii olemaan objektiivinen mallinnus jostakin organisaation todellisesta (reaaliprosessi) tai aiotusta (ideaaliprosessi) toiminnasta.

Yleisimmät syyt prosessien kuvaamiseen ovat tietojärjestelmien kehittäminen, toiminnan parantaminen ja organisaation toiminnan ymmärtäminen. Ennen kuin organisaation toimintaa aletaan selkeyttää, on tärkeää miettiä, mitä itse asiassa tulee selkeyttää. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63.)

Kuvattavien prosessien valintaan vaikuttaa niiden kehittämispotentiaali. Tärkeimpien ja kehittämispotentiaaliltaan suurimpien prosessien löytäminen tapahtuu yleensä keskustelemalla. Jos keskustelussa saavutetaan yh-

teisyymmärrys, valitaan prosessit sen mukaan. Vaihtoehtoisesti on mahdollista käyttää myös valintamatriisia, jossa prosessit asemoidaan matriisiin asiakaspotentiaalin sekä tehokkuuden kehittämispotentiaalin mukaan. (Laamanen 2001, 84; Lecklin (2006, 146.) suosii kuvattavien prosessien valinnassa kuntotestiä, jossa esimerkiksi asiakaspalautteen ja oman arvion yhdistelmällä arvioidaan prosessit organisaation menestyksen suhteen tärkeysjärjestykseen.

Prosessikuvauksessa esitetään prosessin ymmärtämisen kannalta tärkeimmät toiminnot ja muut määrittelyt. Kuvauksessa on mukana prosessin oleelliset tekijät, kuten resurssit, henkilöstö, menetelmät ja työkalut, tuotokset, ympäristökuvaus sekä prosessin liittymäpinnat toisiin prosesseihin. (Laamanen & Tinnilä 2002, 63.)

Kai Laamasen (2001, 76) mukaan hyvä kuvauksen tulee:

- sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat
- esittää asioiden välistä riippuvuuksia
- auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia tavoitteiden saavuttamiseksi
- edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä
- antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan

Laamanen (2001, 76) lisää myös, että kuvaus ei saa olla liian pitkä ja sen pitää olla ymmärrettävä. Kuvauksen sisällön niin runko ja kuvaustapa kuin myös termit ja käsitteet tulee olla yhdenmukaiset kaikissa kuvauksissa.

Hokkasen (2006, 177) mukaan hyvä prosessikuvaus kykenee kommunikoimaan muille, mikä työssä ja sen kehittämisessä on olennaista. Parhaiten kuvaus toimii silloin, kun se kuvaa myös tarvittavaa muutosta. Kuvaus antaa siis kuvan siitä, miten jokin työtehtävä voitaisiin tehdä paremmin.

Prosessien kuvaamiseen ja kehittämiseen voidaan liittää seuraavanlaisia tavoitteita ja hyötyjä:

- byrokratian poistaminen: turhien hallinnollisten vaiheiden karsiminen organisaation hallinto- ja johtosäätöjen puitteissa.
- päällekkäisen työn poistaminen
- asiakasarvon lisääminen: sellaisien toimintavaiheiden poistaminen, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle eivätkä organisaatiolle.
- prosessien yksinkertaistaminen
- prosessin läpimenoajan lyhentäminen
- virhetoimintojen ennaltaehkäisy
- toimintojen puutteiden parantaminen
- ohjeiden yksinkertaistaminen
- automaation, tietotekniikan käytön lisääminen

Nurminen & Järvinen (2001, 176) poimivat yllämainitusta listasta kaksi erityistä hyötyä. Ensimmäisenä he mainitsevat työn näkyväksi tekemisen. Prosessissa mukana olijat joutuvat ottamaan kantaa siihen, miten eri asiat

työyhteisössä tehdään. Prosessien yhteinen kirjaaminen nostaa myös esiin toimintatapojen erialaisuuden eri toimijoiden kesken.

Vielä tärkeämpänä hyötynä Nurminen & Järvinen pitävät toiminnan rationaalisen tarkastelua. Jos työorganisaatiossa on työntekijöitä, jotka tekevät samaa työtä on jo pelkästään motivaation kannalta hyvä päästä eroon päälekkäisestä työstä. Työntekijän motivaatio laskee, jos hän kokee työnsä tarpeettomaksi. (Nurminen & Järvinen 2001, 176.) Samalla työllä tarkoitetaan tässä esimerkiksi saman tiedon syöttämistä eri järjestelmiin.

Hyvänä esimerkkinä saman työn tekemisestä on myös se, kun työntekijä kysyy vuosilomiensa määrää lähettämällä sähköpostin palkkasihteerijakellulla, eli jokaiselle palkkasihteerille. Tällöin on hyvin todennäköistä, että jokainen palkkasihteerit antaa henkilölle tiedot hänen vuosilomiensa määrästä. Tästä seuraa se, että kolmen palkkasihteerin työ on turhaa ja tiedon antamiseen käytetty aika on mennyt hukkaan.

Prosessien kuvaamisesta ja kehittämisestä saatavat hyödyt ovat moninaiset. Organisaation strategisen johtamisen kannalta on tärkeää tunnistaa ne ydinprosessit, joihin organisaation toiminta perustuu sekä niihin liittyvät kehittämistarpeet. (Hokkanen 2006, 173-174.)

Ongelmien kartoittamiseen ja toiminnan yleiskuvakseksi riittää usein yksinkertainen prosessin päävaiheiden selvittäminen. Tietojärjestelmien määrittelyn ja laatujohtamisen rakentamisen yhteydessä tarvitaan melko yksityiskohtainen prosessikuvaus, josta näkyy myös vaihekohtaiset syötteet ja tulokset. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 250.)

Prosessikuvauksessa on myös heikkoutensa. Kuvaus ei kerro sitä, miten työntekijät ajattelevat tai mitä tuntevat ja kokevat työtä tehdessään. Kuvauksesta ei myöskään käy ilmi miten asiakkaat kokevat palvelun. Tällaisen subjektiivisen kokemuksen esiin saaminen vaatii oman kartoitustyönsä. (Hokkanen 2006, 177.)

Prosessikaavio on graafinen esitys, jossa kuvataan tietyn prosessin toiminnot, tietovirrät ja roolit tai henkilöt. Kuvauksessa on tärkeää, että roolit ovat mukana kaaviossa, jotta prosessiin kuuluvat henkilöt voivat tunnistaa oman roolinsa ja ikään kuin sijoittaa itsensä prosessiin. (Laamanen 2005, 80.)

Prosessien mallintamisessa käytetään usein systemisuunnittelun kuvausmalleja eli vuokaavioita, joissa jokaisella symbolilla on tarkka merkitys. Kuvaustapaa valitessa onkin mietittävä, mikä on kuvaamisen tavoite. Hyvä kuvauksen avulla pystytään välittämään muille tieto siitä, mikä työssä ja sen kehittämisessä on olennaista. Parhaiten kuvaus toimii silloin, kun sen avulla voi myös kuvata tarvittavaa muutosta. (Hokkanen 2006, 176.)

Ymmärrettävyyden ja luettavuuden kannalta prosessikaavio tulisi pitää mahdollisimman pelkistettynä. Tehtävien tulisi olla samantasoisia kokonaisuuksia. Jos tehtäviin liittyy paljon työtehtäviä, kannattaa piirtää seu-

raavan tason kaavio tai kuvata tehtävän yksityiskohdat ja vaihtoehtoiset toimintamallit työohjeissa tarkemmin. Prosessikaavioon valitaan päälinjat ja mahdolliset poikkeamat niistä kuvataan työohjeissa. (Lecklin 2006, 141.)

Prosessikuvauksien laatimista varten on olemassa paljon erilaisia tekniikoita.

Niistä yleisimpiä on :

- Vuokaavio (Flow Chart)
- Tietovirtakaavio (Data Flow Diagram, DFD)
- Gantt-kaavio (Gantt Chart)
- Aris

Näiden tekniikoiden lisäksi on olemassa lukuisia muita tekniikoita, joilla prosessikuvauksia voidaan tehdä. Kirjoa lisää myös se, että edellä mainituista tekniikoista on lisäksi olemassa erilaisia variaatioita. (Laamanen 2001, 79.) Kuvaustapa tullee valita tapauskohtaisesti huomioiden kyseessä oleva kehittämiskohde ja organisaatio. (Laamanen 2001, 21.)

Vuosilomahakemusproessin nykytilan kuvauksen tulen esittelemään kappaleessa 5.3 sekä järjestelmän hankintaa ja määrittelyä varten laaditun tavoitetilakuvauksen kappaleessa 5.6. Uuden sähköisen vuosilomaproessin esittely on osana 3T3K-mallia kappaleessa 6.3.2. Prosessikuvaukset on tehty PowerPoint -esitysgrafiikka ohjelmalla, lukuun ottamatta tavoitetilan kuvausta, mikä on tehty Word-tekstinkäsittelyohjelmalla.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Opinnäytetyöni päätutkimusmenetelmä on toimintatutkimus. Valitsin tutkimusmenetelmän sen kehittämiseen ja toiminnan muuttamiseen tähtäävän näkökulman takia.

Valintaan vaikutti myös nykyinen ja aikaisempi työni HAKKYssä. Olen työskennellyt henkilöstöpalveluiden osastolla reilut neljä vuotta. Toimin aluksi palkkasihteerinä, joten palkka- ja palvelussuhdeprosessiin liittyvät eri osaprosessit tulivat työn puolesta hyvinkin tutuiksi. Työni puolesta olin myös paljon yhteydessä HAKKYssä toimiviin muihin työntekijöihin. Näin ollen olen saanut aitiopaikalta seurata ja havainnoida henkilöstöpalveluiden eri prosessien toimivuutta.

Tällä hetkellä työskentelen henkilöstösuunnittelijana. Tehtäviini kuuluu tietojärjestelmien kehittäminen sekä käyttöönotto yhdessä projektiryhmän kanssa. Käytän kehittämistyössä hyödyksi aikaisemmin tekemiäni havainnot ja pyrin niiden pohjalta korjaamaan henkilöstöpalveluiden prosesseissa ilmeneviä epäkohtia. Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus tukee työtäni ja uskon saavani tutkimuksen tuloksista paljon uusia oppeja tuleviin käyttöönottoprojekteihin.

Toimintatutkimuksella kuvaan vuosilomaproessin kehittymisen paperilla suoritettavasta vuosiloman hakemisesta sähköisen vuosilomahakemuksen arviointiin saakka. Aineistona toimintatutkimuksessa käytän henkilökohtaisen havainnoinnin lisäksi esiselvitysprojektin ja sähköisen asioinnin projektin muistioita, projektisuunnitelmia sekä prosessikuvauksia. Opinnäytetyö toimii toimintatutkimuksen raporttina. On yleistä, että toimintatutkimukseen sisällytetään myös muita tutkimusmenetelmiä. Tässä työssä toimintatutkimukseen liittyy myös kvantitatiivisesti suoritettu kysely tietojärjestelmän käytettävyydestä.

4.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus etenee ajassa, siihen liittyy henkilöahmoja ja se sijoittuu jollekin tapahtumapaikalle (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 116). Vuosilomahakemuksen muutosprosessi etenee vuonna 2007 alkaneesta esiselvitysprojektista vuoden 2009 syyskuussa suoritettuna käyttäjätyytyväisyystutkimuksen tuloksiin saakka. Toimintatutkimus liittyy suuresti esiselvitys- sekä sähköisen asioinnin projektiryhmien henkilöt sekä henkilöstöpalveluiden henkilökunta. Toimintatutkimus sijoittuu HAKKYyn.

Toimintatutkimus on muutospuhetta, joka on jakautunut moneen eri koulukuntaan. Kaikille koulukunnille yhteistä on kuitenkin kiinnittyminen toimintaan, sen havainnointiin, reflektointiin ja muuttamiseen. Yhteistä on myös toimijoiden ja tutkijoiden yhteisosallistuminen koko tutkimusprosessiin. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 59.)

Toimintatutkimuksen juuret liitetään Kurt Lewiniin, joka otti käyttöön 1940 –luvulla käyttöön toimintatutkimus käsitteen, vaikka juuria voidaan jäljittää vieläkin pitemmälle. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 59.)

Toimintatutkimuksen tieteellinen kritiikki oli pitkään täyttämättä. Vasta 1980-luvun alussa Schön kehitteli toimintatutkimuksen perinteisen tieteen kritiikiksi. Schön puhui käytännön kokemuksen ja käytännössä omaksutun tiedon puolesta. Hänen mielestään käytännön taitajan tiedonhalu kumpusi hänen halustaan muuttaa tilannetta. Mikäli jokin muutoskokeilu ei onnistunut, oli reflektoitava, miksi näin ei käynyt. Käytännön taitaja kävi keskustelua tilanteen kanssa. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 60.)

Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Yleensä toimintatutkimus on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti. Organisaatiotason tapaustutkimusta on sovellettu organisaatioiden kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa voidaan hyödyntää myös määrällistä aineistoa, kuten kyselylomakkeella kerättyä aineistoa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16, 104.)

Toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys. Yhteen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta parannettu suunnitelma. Toimintaa hiotaan useiden peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusyklien avulla. Näin muodostuu kokeilun ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä spiraali. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 19.) Spiraalissa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektointi ja toiminnan muuttaminen seuraavat jatkuvasti toisiaan. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 61.) Opinnäytetyössä suoritettun toimintatutkimuksen spiraalisuus toteutuu prosessin jatkuvan kehittämisen myötä.

Toimintatutkimuksen ja toiminnan kehittämisen ero on liukuva: toimintatutkimuksen ajatuksia on kaikessa siinä työssä, missä työntekijä kehittää työtapoja ja menetelmiä. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin tuottaa uutta tietoa ja saattaa se julkisesti arvosteltavaksi, joten tässä mielessä toimintatutkimus eroaa perinteisestä toiminnan kehittämisestä. (Heikkinen, Rovio, Syrjälä. 2007, 30.) Lisäksi raportilla tiedotetaan ammattilaisille ja maallikoille hyvien käytänteiden kehittämisestä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 114.)

Sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönottoon liittyvä toimintatutkimus raportoidaan osana opinnäytetyötä ja saatetaan siten arvosteltavaksi, mutta erillistä raporttia tutkimuksesta ei tehdä.

4.1.1 Toimintatutkija

Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää toimintaa, joten tutkijalta edellytetään innostusta ja kiinnostusta havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutoksia. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 94.) Toimintatutkija on aktiivinen toimija, eikä hänen edes oleteta olevan ulkopuolinen tai neutraali. Toisinaan tutkija on työyhteisön jäsen. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 30.)

Tutkimus käynnistyy tutkijan halusta kehittää omaa työtään tai lähiyhteisöään. Kenttätyössä hän osallistuu muutosprosessiin. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 94-95.) Opinnäytetyössäni toimintatutkimus käynnistyi HRM-esiselvitysprojektin myötä, jossa tutkija kuului projektiryhmään.

Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan tehden tutkimuskohteeseensa tarkoituksellisen muutokseen tähtäävän väliintulon. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 19.) Tässä työssä tarkoituksellisella muutokseen tähtäävällä väliintulolla tarkoitetaan paperisen vuosilomahakemuksen korvaamista sähköisellä lomakkeella.

4.1.2 Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi

Yleensä tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta, eli miten tutkimusmenetelmä sopii juuri kyseisen ilmiön tutkimiseen. Validiteetin näkökulmasta sellainen väite tai kuvaus on totta, joka vastaa tosiasioiden tilaan, eli on vastaavuussuhteessa tosiasioihin. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 147.)

Toimintatutkimuksen arvioimisessa validiteetin tekee hankalaksi se, että tulkinnat rakentavat sosiaalista totuutta, jonka myötä on mahdotonta tavoittaa ”todellisuutta”, johon väitettä voisi verrata. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 148.)

Steinar Kvale on ehdottanut siirtymistä validiteetista validointiin. Kun validiteetilla viitataan johonkin pysyvään todellisuuteen tai tosiasioiden tilaan, pyritään validoinnilla kuvaamaan prosessia, jossa ymmärrys maailmasta kehkeytyy vähitellen. Kvalenin mukaan on olemassa erilaisia periaatteita arvioida toimintatutkimusta. Niitä ovat mm. historiallinen jatkuvuus, reflektiivisyys ja toimivuus. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 149.)

Historiallisen jatkuvuuden periaatteen mukaan toiminta ei ala tyhjästä eikä pääty koskaan. Toiminnan kehittymistä voidaan tarkastella sosiaalisen yhteisön toimintahistoriallisena jatkumona esimerkiksi työpaikalla. Historiallista jatkuvuutta voidaan tarkastella myös kertomuksen teorian kautta, jossa tapahtumat esitetään ajallisesti etenevänä sarjana. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 149-150.)

Kuvaan tietojärjestelmän käyttöönoton opinnäytetyössäni käyttöönottoprosessin mukaisesti strategisesta suunnittelusta jatkuvaan kehittämiseen saakka. Työ etenee ajallisesti.

Reflektiivisyysperiaate tuo tutkimukseen läpinäkyvyyttä. Tutkija kuvaa aineistoaan, menetelmiään ja tutkimuksen etenemistä, joten lukija voi arvioida tutkijan ajatusten syntyä ja niiden näytön pitävyyttä. Uuden kehittäminen perustuu aikaisemman toiminnan reflektointiin. Toiminnan ar-

viointi tuottaa ymmärrystä, jonka pohjalta suunnitellaan uusia toiminta- ja tutkimustapoja. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 152-154.)

Prosessien jatkuva kehittäminen on pitkälti samantapaista syklimäistä toimintaa, jossa toimintatapaa arvioidaan ja sen perusteella kehitetään parempi tapa toimia. Näin ollen opinnäytetyön reflektiivisyysperiaate toteutuu kytkemällä tutkimuksen kohteena ollut prosessi kehittämisen kehään.

Toimivuusperiaatteen mukaan toimintatutkimusta arvioidaan sen käytännön vaikutusten, kuten hyödyn kannalta. Toimintatutkimuksen arvioiminen suoraviivaisesti hyödyn näkökulmasta voi kuitenkin johtaa harhaan, jolloin tutkija ehkä tiedostamattaan kaunistelee tuloksia. Epäonnistumiset ovat kuitenkin tiedon kannalta merkittäviä ja siksi on tärkeää raportoida myös pieleen menneet kokeilut. Rehellinen raportointi saattaa auttaa tutkijaa tai tutkimuksen lukijaa toimimaan entistä paremmin. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 155-156.)

Pragmatismi tarkoittaa näkemystä, jonka mukaan käytännön seuraukset ovat kaiken mittapuu (Nurmi, Rekiaro, Rekiaro & Sorjanen 2003, 350). Pragmatismi ikään kuin korvaa totuuden käsitteen tiedon toimivuudella ja käyttökelpoisuudella. Pragmatistista tiedon totuutta voidaan pitää vanhimpana totuusteorian, sillä eloonjäämisen kamppailussa ei muunlaista ”totuutta” tarvittu, kuin sellaista, mikä pitää elämää yllä. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 171.)

Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt raportoimaan asiat mahdollisimman objektiivisesti. Luotettavuuden lisäämiseksi opinnäytetyön on ennen julkaisua lukenut henkilöstöpalveluiden henkilökunnan lisäksi myös henkilöstöpalveluiden tietojärjestelmäprojekteista vastannut päällikkö.

4.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen, eli määrällinen, tutkimus vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon, kuinka usein. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoite on saada määrällinen kuvaus ihmisten tekemisistä, kokemuksista, mielipiteistä sekä asenteista. (Solatie 2001, 16.)

Kyselytutkimuksen etuna on muun muassa se, että kyselyn avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto. Huolellisesti laadittu kyselylomake on helppo käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tuloksia tietokoneen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 184.) Sähköisen vuosilomahakemuksen käyttäjätyytyväisyystutkimus suoritettiin ja analysoitiin kysely- ja tiedonkeruu-ohjelma Webropolilla.

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään usein perinteistä survey-tutkimusta. Survey-tutkimuksessa tyypillisesti kerätään tietoa käyttäen kyselylomaketta. Aineisto kerätään standardoidussa muodossa eli samalla tavalla jokaiselta vastaajalta.

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu aina otoksiin, jotka voidaan yleistää tilastollisesti koko väestöön tai tiettyyn väestöryhmään. (Solatie 2001, 15.) Määrälliselle lomaketutkimukselle on ominaista se, että tutkimustulosten yleistämisiongelma pyritään pääasiassa ratkaisemaan käyttämällä aineiston valinnassa satunnaisotantaa. Tutkimuksen tekijän tulisi määritellä niiden ihmisten joukon, ns. perusjoukon, johon tulosten tulisi päteä. Tästä perusjoukosta otetaan otos, jonka voidaan katsoa edustavan koko perusjoukkoa. (Alasuutari 1993, 19–20.)

4.2.1 Käyttäjätyytyväisyystutkimuksen aineiston keruu menetelmä

Sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönottoa edeltävällä kyselyllä (Liite 4) kartoitettiin koulutustarvetta. Kysely toteutettiin Webropol kyselynä ja se julkaistiin HAKKYn henkilökunnalle tarkoitettussa henkilöstöportaalin ohjevideon yhteydessä. Kysely sisälsi kolme kysymystä, joista yksi oli avoin ja loput valinta kysymyksiä. Kysely suoritettiin koulutustoimenpiteitä varten ja sen tavoitteena oli ainoastaan kartoittaa ne henkilöt, jotka ohjeen jälkeen vielä kokivat tarvitsevansa koulutusta vuosilomahakemuksen täyttämiseen. Kyselyä ei siis voi pitää tutkimuksena. Kyselyyn vastasi 25 henkeä. Kysely löytyi henkilöstöportaalista ”Sana on vapaa” -linkin alta.

Käyttöönoton jälkeinen käyttäjätyytyväisyystutkimus (Liite 6) toteutettiin Webropol kyselynä 16 - 25.9.2009 välisenä aikana. Viesti kyselyyn osallistumisesta (Liite 5) lähetettiin kaikille vuosilomalain piirissä oleville työntekijöille sekä heidän esimiehelleen.

4.2.2 Käyttäjätyytyväisyystutkimuksen vastausprosentti

Kysely lähetettiin 448 henkilölle, joista vuosilomanhakijoita oli 387 ja esimiehiä 61. Sähköposti palautui 9 henkilöltä pitkän virkavapaan, kuten vuorottelu- tai hoitovapaan, äitiysloman sekä muun virkavapaan takia. Kaikkiaan kysely tavoitti siis 439 henkilöä. Kyselyyn vastasi 176 henkilöä, joista yhden vastauslomake oli tyhjä. Hyväksytyjä vastauksia oli siis 175 kappaletta. Vastauksista 25 kappaletta tuli esimiesasemassa olevalta vastaajalta. Vastausprosentti kyselyssä oli 39,9 %.

Vastausprosentti ei ollut hyvä, mutta riittävä antamaan kuvan vuosilomahakemuksen toimivuudesta. Harmillisinta oli, että vastaukset olivat 99 % niiltä työntekijöiltä, jotka työskentelevät tietokoneella päivittäin. Tutkimus ei siis tavoittanut niitä työntekijöitä, jotka käyttävät tietokonetta harvemmin kuin kerran viikossa. Heidän mielipiteensä olisi ollut tärkeä, koska heille sähköistäminen on ollut suurin muutos.

Vastaajista 73,1 % oli naisia, mikä on 45,4 % otannan naiskannasta. Vastaajista 26,9 % oli miehiä. Otannassa mukana olleista miehistä 25,6% vastasi kyselyyn. Lukujen perusteella voimme päätellä naisten vastanneen kyselyyn aktiivisemmin.

Tutkimuksen vastauksista 57,2 %:a oli ikäryhmistä 40 - 49 ja 50 - 59. Kyseiset ikäryhmät edustivat 50,43 %:a koko otannassa. Vähiten vastauksia tuli yli 60 -vuotiaiden ikäryhmästä. Heistä ainoastaan 10 %:a osallistui tutkimukseen.

Palvelusvuosien mukaan tarkasteltuna vastauksia tuli eniten henkilöiltä joiden palvelussuhde on kestänyt yli 10 vuotta. Heitä oli vastaajista 29,1 %:a. Vastauksista 7.4 %:a oli henkilöiltä joiden palvelussuhde on kestänyt alle vuoden.

4.2.3 Käyttäjätyytyväisyyskyselyn sisältö ja tavoite

Kyselyn tavoitteena on selvittää käyttäjien tyytyväisyyttä sähköisen vuosilomahakemusta kohtaan. Kyselyssä käyttäjiltä pyydettiin myös palautetta vuosilomahakemusprosessista sekä kehitysideoita prosessin kehittämiseksi.

Kysely oli jaettu kahteen eri osaan. Ensimmäiset kuusi kysymystä olivat peruskysymyksiä, joiden avulla tuloksia pystytään jällempäin ristiintaulukoimaan. Seuraavat neljä kysymystä oli tarkoitettu henkilöille, jotka hakevat vuosilomaa. Kysymykset olivat luonteeltaan valinta- sekä avoimia kysymyksiä. Loput neljä kysymystä käsittely vuosilomahakemuksen hyväksymistä ja olivat siten tarkoitettu esimiesasemassa oleville.

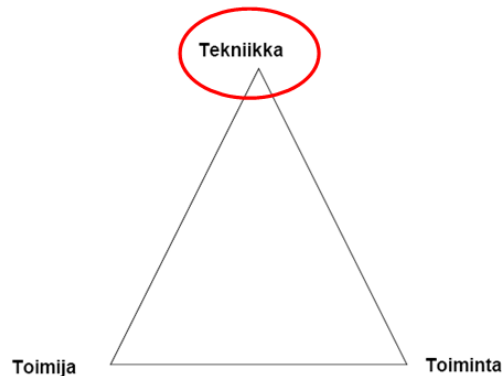
Suurin osa esimiehistä kuuluu myös vuosilomalain piiriin, joten heidän tuli täyttää kyselyn alkupään kysymykset vuosiloman hakijan roolissa ja loppussa olevat esimiehille suunnatut kysymykset, vuosiloman hyväksyjän roolissa. Ne esimiehet, jotka eivät kuulu vuosilomalain piiriin täyttivät ainoastaan kyselyn loppuosassa olevat kysymykset.

Kysymyksillä kartoitettiin käyttäjien mielipidettä sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönnotosta tiedottamisesta, lomakkeen sijainnista, visuaalisesta ilmeestä, selkeydestä sekä johdonmukaisuudesta, käytettyjen sanojen ymmärrettävyydestä ja ohjeiden sijainnista, saatavuudesta sekä sisällöstä. Lisäksi kysyimme käyttäjien mielipidettä opastusvideon käytännöllisyydestä ohjeena.

Prosessin toimivuutta kartoitettiin kysymyksillä, joissa verrattiin sähköistä vuosilomaproessia paperilliseen prosessiin. Määreenä kysymyksissä oli aika. Kysymyksillä selvitettiin kokivatko käyttäjät sähköisen prosessin vievän aikaa enemmän vai vähemmän verrattuna paperilla suoritettuun vuosilomaproessiin.

5 TIETOJÄRJESTELMÄN STRATEGINEN SUUNNITTELU

Seuraavat kaksi kappaletta; tietojärjestelmän strateginen suunnittelu ja käyttöönotto kuvaavat perustekijöistä tekniikka-kohtaa



KUVA 11 Tekniikka toiminnan päätekijänä (Nurminen, Reijonen, & Vuoreneho 2002, 8).

5.1 HRM-esiselvitysprojekti

HAKKYssä käynnistyi vuoden 2007 lokakuussa henkilöstöpalveluiden esiselvitysprojekti (kts. myös liite 9), jonka tarkoituksena oli laatia pitkän aikavälin henkilöstöhallintojärjestelmä-kokonaisuuden kehittämissuunnitelma sekä konkretisoida se vuoden toteutusten osalta budjettiesitykseksi.

Muutostarve konkretisoitui 29.8.-31.08.2007, kun osa henkilöstöpalveluiden henkilökunnasta osallistui Henkilöstöhallinnon ja palkanlaskentatyön kehittämistilaisuuteen Silja Serenadella. Tilaisuudessa saimme kuulla Päijät-Hämeen koulutus konsernin sekä Kirkkonummen kunnan henkilöstöhallinnon lomakkeiden sähköistämiprojekteista sekä heidän käytännön kokemuksista käyttöönottoprosessin varrelta.

Päijät-Hämeen koulutus konserni otti vuonna 2007 käyttöön WebTallennus-ohjelman, joka sisälsi sähköisten lomakkeiden (keskeytys ja muutoshakemukset sekä työsopimukset) tuottamisen ja käytön sekä sähköisen hyväksymiskierron. Kierron jälkeen tieto siirtyi palkanlaskenta ohjelmaan.

Päijät-Hämeen koulutus konserni käytti prosessikuvauksia oleellisena osana henkilöstötietojärjestelmän suunnittelumateriaalia. Henkilötietojärjestelmä-projektin tarkoituksena oli kehittää henkilöstöhallinnon kokonaisjärjestelmää, niin että se palvelee joustavasti liikelaitosten henkilöstöasioista vastaavia henkilöitä, esimiehiä sekä henkilöstöhallinnon henkilökuntaa. Lisäksi tavoitteena oli vähentää henkilöstöprosesseissa tapahtuvia virheitä sekä mahdollistaa henkilöstöressurssien tehokkaampi käyttö. (Iivonen, 2007)

Kirkkonummella ensimmäiset sähköiset lomakkeet otettiin käyttöön vuonna 2006. Kirkkonummen kunnan henkilöstön kehittämispäällikkö Marjatta Komulainen kertoi sähköistämisen mm. aiheuttaneen kustannussäästöjä sekä vapauttaneen henkilöstöhallinnon henkilökunnan resursseja strategiseen työhön. Sähköisien lomakkeiden käyttöönotossa Komulainen kehottaa panostamaan tiedottamiseen. (Komulainen & Väyrynen, 2007)

Prosessien ja toiminnan kehittäminen tapahtuu usein kehittämisprojektien avulla. Projektin avulla voidaan osaamista ja asiantuntemusta sekä muita resursseja kohdentaa asetettujen kertaluontoisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Laamanen & Tinnilä 2008, 24.)

HRM-esiselvitysprojektin ohjausryhmän puheenjohtajana toimi HAKKYn tietohallintojohtaja Ari Kuusio. Ryhmän muut jäsenet olivat talousjohtaja Mirja Pöhö, tutkimusjohtaja Matti K. Hakala, Hyvinvoinnin KT-keskuksen johtaja Merja Saarela ja hallintopäällikkö Jyrki Miettunen. Ohjausryhmän esittelijänä toimivat henkilöstöpäällikkö Heidi Ahokallio-Leppälä sekä Marketta Hölttä, joka toimi myös esiselvitysprojektin päällikkönä. Ohjausryhmän tehtävänä oli hyväksyä projektisuunnitelma ja sen mahdolliset päivitykset. Ohjausryhmä myös seurasi projektin etenemistä tavoitteiden mukaisesti, teki päätöksiä vaikeissa tilanteissa ja ohjasi projektin kulkua oikeaan suuntaan.

Varsinainen projektiryhmä koostui henkilöstöpalveluiden, taloushallinnon sekä tietohallinnon henkilökunnasta.

5.2 Projektiryhmän tehtävät

Projektiryhmä käytti selvitystyöhönsä työntekijänelinkaari kuvaa (Liite 1), minkä henkilöstöpalveluiden henkilöstö laati Evolla 20.09.2007. Kuvan perusteella määriteltiin pääprosessit. Kuva työstettiin aivoriihimenetelmällä, lisäämällä käsittekarttaan niitä tehtäviä, mitä palkkasihteerille tuli mieleen. Kuvaan muodostui yhdeksän eri kohtaa, jotka tiivistettiin viiteen henkilöstöpalveluiden pääprosessiin: rekrytointi ja valinta, perehdyttäminen, palkka- ja palvelussuhdeasiat, henkilöstön kehittäminen ja työkykyisyyden ylläpito.

Työntekijänelinkaarikuvan perusteella projektiryhmä myös alkoi selvittää eri toiminnoissa jo käytössä olevia tietojärjestelmiä sekä niiden integrointi mahdollisuuksia.

Tietohallinnon edustajat kuvasivat henkilötietoja sisältävien tietojärjestelmät sekä laativat niistä nykytila kuvaukset. Taloushallinnon edustajat selvittivät palkkojen kohdentamiseen sekä työajan seurantaan liittyviä toimenpiteitä sekä niiden toiminnallisuutta.

Henkilöstöpalvelut arvioi nykyisen palkanlaskentaohjelma Priman hyvät ja huonot puolet. Palkkaohjelmalla on suuri merkitys kokonaisvaltaisessa HRM-tietojärjestelmässä. Tästä syystä oli tärkeää kartoittaa palkkaohjelman kehitettävyyttä arvioimalla sen tämän hetken tilaa. Arvion (Liite 2)

Prima palkanlaskentaohjelmasta teki palkkasihteeri ja palkanlaskentaohjelman pääkäyttäjä Eija-Leena Kaakinen.

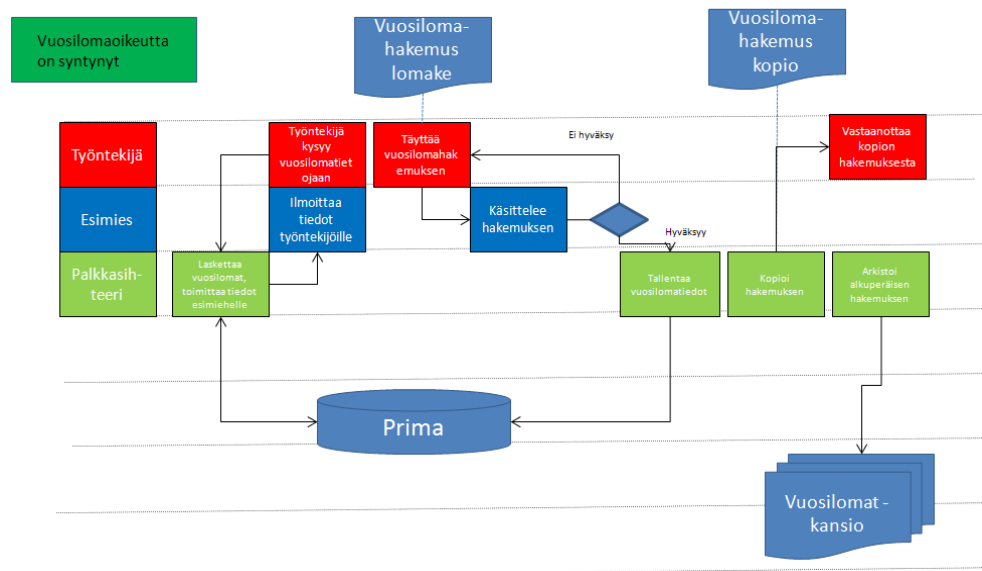
Yhtenä tärkeänä osana kehityssuunnitelmaa olivat prosessikuvaukset. Kuvaukset laadittiin vuosiloma- sekä virkavapaaprosessista, työsopimuksen sekä viranhoidon määräyksen laadintaprosessista, rekrytoinnista ja osaamisen johtamisen -prosessista.

Koska opinnäytetyöni käsittelee vuosilomaproessia, en näe tarpeelliseksi esitellä muita projektiin liittyviä kehittämiskohtia. Jatkossa käsitelen ainoastaan vuosilomaproessiin liittyviä asioita. Seuraavassa kappaleessa on kuvattu vuosilomaproessin nykytila.

5.3 Nykytilan kartoitus

Jotta voimme luoda uuden konseptin, meidän tulee tietää miten vanha prosessi on toiminut. Tarkkaan luodussa prosessikuvasta voidaan poimia kehitettävät kohdat.

Vuosilomaproessista voidaan erottaa vielä vuosilomahakuprosessi, joka tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joita työntekijän tulee tehdä hakiessaan lomaa. Toinen eroteltava prosessi on vuosiloman hyväksymisprosessi, johon puolestaan liittyy toiminnot esimiehen hyväksymisestä aina hakijalle tiedoksi saattamiseen.



KUVA 12 Vuosilomaproessin nykytila HAKKYssä

Vuosilomaproessi käynnistyy, kun palkkasihteeri lähettää yksikön esimiehelle tiedot työntekijöiden vuosilomapäivistä. Tiedot lähetetään paperilistoina tai sähköpostin liitetiedostona. Vuosilomatietolista sisälsi edellisen lomanmääräytymisvuoden sekä uuden lomanmääräytymisvuoden lo-

mapäivien määrän. Vuosilomatiedot lähetetään huhtikuun alkuun mennessä, eli ennen lomavuoden alkua. Esimiehen tehtävänä on kertoa työntekijälle hänen vuosilomapäivien määrä sekä huolehtia, että edellisen lomavuoden lomat on pidetty tai niiden pitämiseksi on suunnitelma.

Palkkasihteereiden kesken on toimintamallissa havaittavissa pientä eroa. Toiset ilmoittavat vuosilomatiedot esimiehelle yksikkökohtaisella raportilla, kun taas toiset täyttävät vuosilomatiedot vuosilomahakemuslomakkeeseen ja toimittavat sen esitetytynä työntekijälle suoraan.

Vuosilomanhakuprosessi käynnistyy, kun työntekijälle tulee tarve hakea vuosilomaa. Työntekijä hakee haluamansa vuosilomapäivät vuosilomahakemuksella, minkä hän löytää henkilöstöpalveluiden portaalisivustolta, mikäli ei ole saanut esitetyttä hakemusta. Työntekijä lähettää hakemuksen esimiehelle hyväksyttäväksi, joko sisäpostilla tai Postin kautta, riippuen esimiehen fyysisestä sijainnista. Osalla työntekijöistä esimies on eri paikkakunnalla. Sisäpostilla voi lähettää kirjeitä Hämeenlinnan alueella.

Hyväksymisprosessissa esimies hyväksyy tai hylkää hakemuksen. Hylätty hakemus lähetetään takaisin työntekijälle. Hyväksytyin hakemuksen esimies lähettää palkkasihteerille, joko sisäpostilla tai Postin kautta.

Palkkasihteerit tarkistaa hakemuksen tiedot ja tallentaa vuosilomatiedon palkkaohjelma Primaan. Tämän jälkeen hän lähettää kopion hyväksytyistä hakemuksista työntekijälle ja arkistoi alkuperäisen hakemuksen, mikä on nyt muuttunut päätökseksi, Vuosilomat-kansioon.

Työntekijä ottaa vastaan kopion vuosilomapäätöksestä ja säilyttää päätöksen. Hakiessaan seuraavia vuosilomiansa, hakija tarkistaa jäljellä olevien vuosilomapäivien määrän aikaisemmasta päätöksestä.

5.4 Vuosilomaproessin nykytilan ongelmat sekä ohjelmistovaatimukset

Yhtenä suurena ongelmana nykyprosessissa on työntekijöiden epätietoisuus vuosilomapäivien määrästä. Tämä on käynyt ilmi henkilöstöpalveluihin tulleiden puheluiden sekä sähköpostikyselyiden myötä. Työntekijä pystyy selvittämään jäljellä oleva määrän aikaisemmasta vuosilomapäätöskopiosta. Mikäli tämä kopio on hukassa, työntekijällä ei pakosti ole varmuutta siitä montako päivää hänellä vielä on haettavissa.

Yleensä työntekijä selvittää jäljellä olevien lomapäivien määrän palkkasihteeriltä joko soittamalla tai sähköpostilla. Hyvin usein nämä yhteyden otot alkavat pahoittelulla, koska työntekijät tiedostavat tämän henkilöstöpalveluissa ylimääräiseksi työksi ja kokevat siten kyselyn harmilliseksi. Toisena vaihtoehtona on, että työntekijä arvioi jäljellä olevan loman määrän ja hakee summamutikassa jotain tiettyä ajanjaksoa. Mikäli tämän ajanjakso ylittää jäljellä olevan vuosiloma ajan, alkaa koko vuosilomanhakuprosessi alusta.

Toinen ongelma on prosessiin kuluva aika. Hakemuksen matka työntekijältä palkkasihteerille saattaa pahimmillaan kestää kuukauden. Tämän ajan kuluessa on työntekijän vuosiloma saattanut jo alkaa, ja näin työntekijä on joutunut jäämään vuosilomalle ilman kirjallista hyväksyntää. Tämä on myös yksi niistä tilanteista milloin otetaan yhteyttä henkilöstöpalveluihin. Työntekijät tiedustelevat, onko heidän hakemustaan näkynyt ja onko se mahdollisesti hyväksytty.

Vuosilomaproessi sisältää myös paljon paperin lähettämistä niin postin kuin sisäpostin välityksellä. Tällä on vaikutusta niin lomakkeen kiertoaikaan, kuin myös prosessista aiheutuviin kustannuksiin.

Prosessissa esiintyvien ongelma kohtien mukaan voidaan asettaa hankittavalle ohjelmalle tavoitteita. Sähköisten lomakkeiden idea on suorittaa ennen paperilla suoritettu kierto sähköisesti, ilman paperia. Näin ollen vuosilomaproessi ei enää sisältäisi paperisen lomakkeen lähettämistä, kopiointia eikä myöskään arkistointia.

Sähköisen kierron lisäksi, HAKKYn vuosilomaproessiin hankittavalta ohjelmalta vaaditaan integroitavuutta. Tämä tarkoittaa henkilön vuosilomatietojen siirtymistä ohjelmaan ja sitä kautta henkilön nähtäville. Lisäksi näkyvyyttä pitää olla vuosilomaproessin tilasta, jotta hakija voi ohjelmasta käsin seurata hakemuksensa kulkua.

5.5 Järjestelmiin tutustuminen

Toisien organisaatioiden järjestelmiin tutustumisesta käytetään myös nimeä esikuva-analyysi eli benchmark, joka käsitteenä sisältää toiminnan vertaamista ja kehittämistä kohti parasta mahdollista lopputulosta. Erään toisen määritelmän mukaan esikuva-analyysi on huippuosaamisesta oppimista. Väitetään myös, että esikuva-analyysi on laillistettua teollisuusvaikoa. (Lecklin 2006, 161.)

Esikuva-analyysin tavoitteena on löytää ne kohdat, joissa muiden organisaatioiden toiminta on omaa parempi ja siten kohdistaa kehittämistoimenpiteet oikeisiin kohtiin. Prosessien mallia haettaessa puhutaan toiminnallisesta esikuva-analyysistä, silloin vertailukohteeksi pyritään löytämään jokin organisaatio, jossa kyseinen toiminto hoidetaan parhaiten. (Lecklin 2006, 162.)

Oikeushallinnon palvelukeskuksessa projektiryhmä sekä henkilöstöpalveluiden henkilökunta vieraili 20.3.2008. Oikeushallinnon palvelukeskuksessa on käytössä palkanlaskentaohjelma Priman yhteyteen rakennettu Hertta niminen sähköinen työpöytä, jonka yhtenä osana on sähköinen vuosilomasuunnittelu. Oikeusministeriön ylitarkastaja Teija Inkinen kertoo aLogicaCMG:n asiakaslehdessä, että ministeriössä panostettiin ohjelmiston kehitysvaiheessa helppokäyttöisyyteen. Inkisen mukaan järjestelmän käyttökynnys madaltuu, mitä käyttäjä ystävällisempi ohjelmisto on. Samoin myös elinkaarikustannukset pysyvät paremmin kurissa, kun tukikyselyitä helpdeskiin tulee vähemmän. (Järvinen 2007 / 01, 10.)

Projektiryhmä piti näkemästään, koska ohjelma kierrätti lomaketta sähköisesti ja palkkasihteereiden työmäärä prosessissa oli vähäinen. Osaksi sähköisten lomakkeiden takia Oikeushallinnon palvelukeskuksen palkkasihteerit kykenivät hoitamaan lähes puolet enemmän palkanlaskettavia, kuin mitä HAKKYssä kyettiin. On kuitenkin muistettava, että työnkuva ei ole aivan sama, koska ala on eri.

Projektiryhmän vieraana kävivät myös tuote-esittelijät kahdesta eri ohjelmistotalosta Logicalta ja Aditrolta.

Aditron esittelijä esitteli projektiryhmälle sekä henkilöstöpalveluiden henkilökunnalle Personec FK palkanmaksuohjelman sekä siihen liitettävät ESS-itsepalveluosion eli sähköiset lomakkeet. Projektiryhmä oli kiinnostunut ainoastaan sähköisistä lomakkeista, joita Aditro ei kyennyt tarjoamaan ilman palkkaohjelma Priman vaihtamista Personec FK:hon.

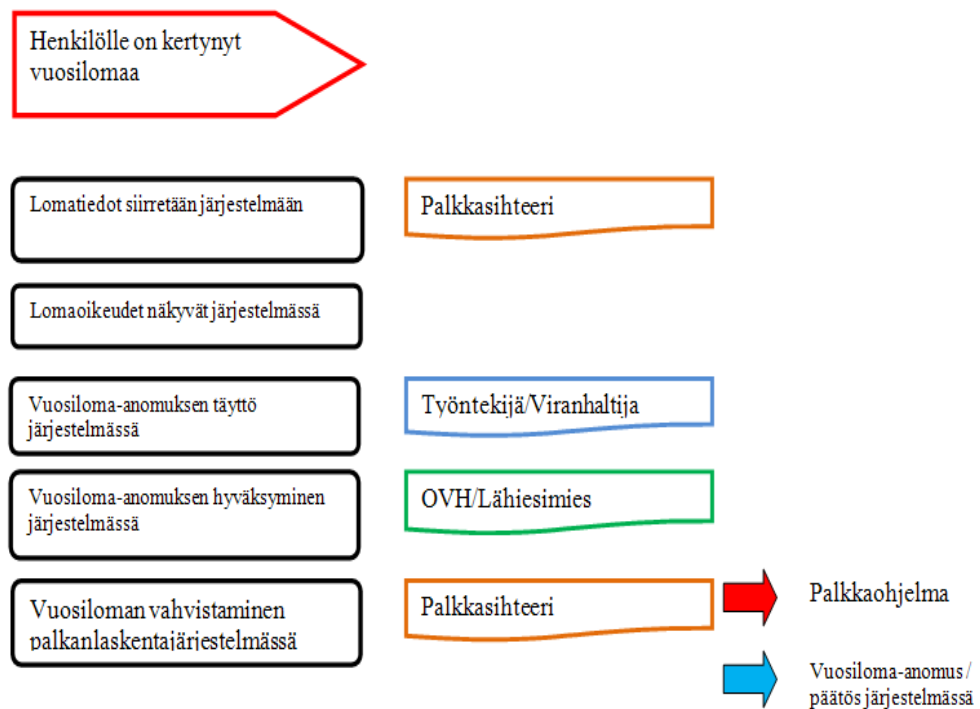
Logicalta esittelijä tutustutti saman ryhmän palkanlaskentaohjelma Primaan kytkettävällä Kuntapaketti ratkaisulla. Paketti sisälsi sähköiset lomakkeet vuosiloman- sekä virkavapaiden hakemiseen kuin myös sähköiset työsopimukset. Lomakkeet täytetään sekä lähetetään hyväksyntä kiertoon WebTallennus- ohjelman kautta. Ohjelma toimittaa hyväksytyt hakemukset sekä sopimukset palkanlaskentaohjelmaan.

5.6 Tavoitetilan kuvaaminen

Ensimmäiseksi, ennen tavoitetilakuvauksen tekemisen aloittamista on tehtävä päätös siitä, missä määrin toiminta pyritään tai halutaan uuden tietokonepohjaisen järjestelmän käyttöönoton yhteydessä muuttaa. Tärkeää on erityisesti päättää siitä, mitkä toiminnot aiotaan tulevaisuudessakin tehdä ja kuka nämä toiminnot tosielämässä suorittaa (työnjako). (Nurminen, Reijonen & Vuorenheimo 2002, 22.)

Tavoitetilakuvauksessa järjestelmällä tarkoitetaan hankittavaa ohjelmistoa.

Tavoitetilassa palkkasihteeri suorittaa palkkaohjelma Primassa vuosilomaoikeuden laskennan vuosilomalain piiriin kuuluville kyseisen lomavuoden alussa. Primasta vuosilomatiedot siirtyvät sähköisesti järjestelmään, jossa ne ovat työntekijöiden sekä heidän esimiesten nähtävillä. Järjestelmässä on vuosilomahakemus, jolla työntekijät hakevat vuosilomapäiviä. Tieto siirtyy organisaation vastuuhenkilölle (OVH) tai lähiesimiehelle sähköisesti. Esimiehen hyväksynnän jälkeen tieto siirtyy henkilöstöpalveluihin, jossa palkkasihteeri siirtää sen palkkaohjelmaan.



KUVA 13 Vuosilomaproessin tavoitetila HAKKYssä

Kyseinen kuvaus ei siis vielä ole nykyisen toiminnan tila, vaan tavoite, johon pyrimme. Kuva laadittiin niillä kokemuksilla, mitä projektiryhmälle syntyi tutustuessa muiden organisaatioiden sekä tuote-esittelijöiden järjestelmiin. Uusi nykytilanteen kuvaus on mahdollista laatia vasta sen jälkeen, kun tiedämme mitä ominaisuuksia hankittava ohjelma pitää sisällään ja miten ominaisuudet vaikuttavat prosessiin.

5.7 Esiselvitysprojektin lopputulos

Projektiryhmä laati kehityssuunnitelman kokonaisvaltaisesta HRM-tietojärjestelmästä. Kehityssuunnitelmaan nojaten projektiryhmä ehdotti ohjausryhmälle sähköisten lomakkeiden osalta Logican Kuntapaketin hankintaa.

Valintaan vaikutti pitkälti budjetti sekä aikataulu. Aditron tarjoaman palkkaohjelma Personec FK:n sekä sen eteen rakennettavan itsepalveluosion käyttöönotto olisi kokonaisuudessaan ollut budjettiin ja aikatauluun nähden liian suuri kokonaisuus.

Lisäksi palkkaohjelman vaihtaminen olisi sisältänyt liikaa riskejä henkilötietojen integroinnin suhteen. Palkkaohjelman vaihtaminen olisi myös kuormittanut henkilöstöpalveluiden henkilökuntaa entisestään, mikä olisi ollut projektin kokonaisuuden kannalta epäedullista. Kehittämällä sähköiset lomakkeet nykyiseen palkkaohjelman liitettävällä ohjelmistolla, emme vaaranna henkilöstöpalveluiden tärkeintä tehtävää, eli palkanmaksua.

Projektiryhmä teki tarjouspyynnön Logican Kuntapaketista. Saatu tarjous hyväksyttiin. WebTallennus-ohjelmasta asennettiin testiversio projektiryhmän käyttöön ja lomakkeiden määrittely aloitettiin sitä varten perustetussa HRM Sähköinen asiointi -projektissa syyskuussa 2008.

6 TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

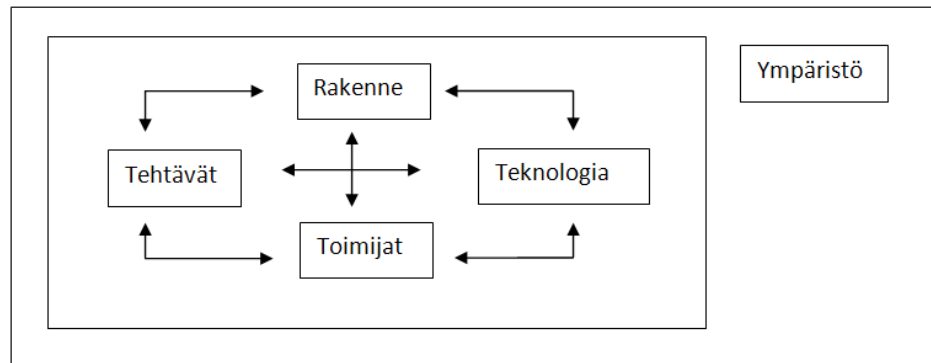
Tietokonepohjaisen tietojärjestelmän käyttöönotto on joka kerta riskialtis prosessi, jonka lopputulos ei läheskään aina ole suunnitelmien ja odotusten mukainen. (Nurminen, Reijonen & Vuorenheimo 2002, 1.)

Syitä epäonnistumisiin on tutkittu ja tutkimustuloksia vertailtu eri projektien välillä. Tuloksista ei löytynyt yhtäkään kaikkia projekteja läpileikkaavaa syytä, vaan jokaisella projektilla oli omat karikkonsa. (Nurminen, Reijonen & Vuorenheimo 2002, 1.)

Paljonko vaikutusta on ollut sillä, että vasta viime aikoina ovat painotukset tietoteknologian kehittämisessä ja soveltamisessa siirtyneet kovan teknologian ja menetelmien korostamisesta enemmän pehmeiden asioiden esille tuomiseen (Munford 1999; Checkland & Holwell 1998). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että on tiedostettu teknologian merkitsemättömyys ilman käyttöä. Tietojärjestelmä itsessään ei ole mitään ilman käyttöä. (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 19; Nurminen, Reijonen & Vuorenheimo 2002, 7.)

Tietojärjestelmän käyttöönottoa tulee pitää laajempana kuin vain teknisenä muutoksena. Tämän huomasi jo vuonna 1965 Leavitt, joka lanseerasi organisaation peruselementtien välistä vuorovaikutusta kuvaavan timantin (kts. kuva 14) Scott (1987) lisäsi alkuperäiseen timanttiin ympärille vielä ympäristön. (Nurminen, Reijonen & Vuorenheimo 2002, 6.)

Timantin perusajatuksena on, että organisaatio on tietyssä ympäristössä toimiva, tietyn rakenteen mukaan järjestäytynyt sosiaalinen yhteisö, jossa toimijat suorittavat tehtäviä teknologian avulla. Nämä peruselementit (rakenne, toimijat, tehtävät ja teknologia) ovat suorassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Käytännössä tämä vuorovaikutus ilmenee, kun esimerkiksi uusi tietojärjestelmä otetaan käyttöön, Käyttöönotto vaikuttaa lähestulkoon aina kaikkiin peruselementteihin. Uuden tietojärjestelmän myötä toimijoiden osaamisvaatimukset, tehtävät ja työnjako (rakenne) muuttuvat, kuten muuttuu myös yhteydenpito ympäristön kanssa (tietoverkot). (Nurminen, Reijonen & Vuorenheimo 2002, 6.)



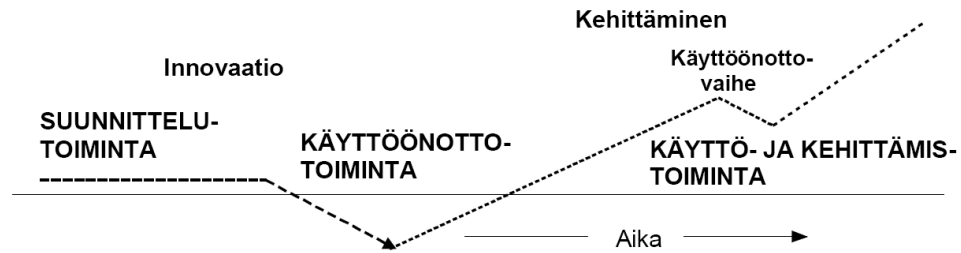
KUVA 14 *Organisaation peruselementti sekä niiden vuorovaikutus Leavittin timantti (1965.) lisättyinä Scottin (1987.) ympäristönäkökulmalla. (Nurminen, Reijonen & Vuorenheimo 2002, 6.)*

Timantin kuvaama vuorovaikutus vaikuttaa eri tavoilla sähköisen vuosilomahakemuksen käyttäjän kuin henkilöstöpalveluiden näkökulmasta. Halusin esitellä Leavittin timantin siitä syystä, koska siinä on huomioitu ympäristö. Sähköiseen vuosilomahakemukseen vaikuttavat paljon ympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten vuosilomalainsäädäntö ja työehtosopimukset. Myös toisilla tietojärjestelmillä saattaa olla vaikutuksia vuosilomahakemukseen erilaisten integraatioiden kautta.

Tietokonepohjaisen tietojärjestelmän käyttöönotolla voidaan tarkoittaa erilaisia vaiheita järjestelmän elinkaareissa. Käyttöönoton voidaan ajatella alkavan tietojärjestelmän työympäristön suunnittelusta tai räätälöinnistä. Suunnitteluvaiheessa tulee suurelta osin määriteltyä ne reunaehdot joiden puitteissa mm. työkäytännöt ja työjako voidaan myöhemmin toteuttaa. (Nurminen, Reijonen & Vuorenheimo 2002, 2.)

Käyttöönoton ei pakosti katsota loppuvan määrittelyn mukaisen järjestelmän asennukseen, vaan jatkuvan kunnes toiminnalle asetetut määrälliset ja laadulliset tavoitteet on saavutettu. (Nurminen, Reijonen, Vuorenheimo, 2002, s. 3.) Tämä vaatii ohjelmiston jatkuvaa kehittämistä.

Hyötyläinen ja Kalliokoski (2001, 20) esittelevät kuvan käyttöönottoprosessista. Heidän mukaansa tekninen käyttöönotto on sosiaalinen prosessi. Kuvasta on havaittavissa käyttöönotto toiminnan aikainen notkahdus suhteessa vanhaan tekniikkaan. Tämän notkahduksen aiheuttaa käyttöönotto toimintaan liittyvä muutos sekä uuden oppiminen. Notkahduksen syvyyteen saattavat vaikuttaa kappaleessa kaksi esitettyä syytä, vaiheet ja toiminnot. Muistutan taas siitä, että notkahdus saattaa olla myös eri syvyinen riippuen siitä katsotaanko muutosta vuosilomahakemuksen käyttäjän vai henkilöstöpalveluiden näkökulmasta.



KUVA 15 Teknisen järjestelmän käyttöönoton prosessimalli (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 20).

Kuvassa suunnittelutoimintaa kuvaava katkoviiva jatkuu vielä käyttöönotto- ja käyttövaiheissa. Hyötyläisen & Kalliokosken (2001 s. 22) mukaan ei riitä, että työntekijä osaa käyttää järjestelmää, hänen pitää osata liittää se osaksi omaa toimintaansa. Tällä on vaikutusta niin suunnitteluun kuin kehittämistoimintaan.

Toiminnan jatkuva kehittäminen on havaittavissa kuvassa tiheämpänä katkoviivana. Käyttöönoton jälkeen toimintaa kehitetään, kehitettävät kohdat voidaan havaita prosessille laadituilla mittareilla. Kehittämistoiminta sisältää uusia käyttöönotto- ja kehittämissivaitheita, mitkä tarkoittavat tuotteessa, toiminnassa tai ympäristössä tapahtuvia muutoksia.

6.1 Sähköisen asioinnin-projekti

Esittelen seuraavaksi hieman taustatietoa HRM - sähköisen asioinnin projektista. Projekti perustettiin HRM esiselvitysprojektin jatkoksi manuaalisten toimintojen automatisoinniksi ja WebTallennus ohjelman käyttöönottoa varten (kts myös liite 9).

Sähköisen asioinnin-projektin tavoite oli ottaa käyttöön WebTallennus-ohjelmisto ja Prima kuntapaketin sähköiset lomakkeet. Ensimmäisessä vaiheessa otetaan käyttöön sähköinen vuosilomahakemus ja työsopimus- ja viranhoitomääräys ja toisessa vaiheessa sähköinen virkavapaahakemus.

Tietojärjestelmien suunnittelu- ja käyttöönottoprosessiin liittyy yleensä kaksi päätoimijaa. Keskeisin näistä on loppukäyttäjäorganisaatio ja toinen tietojärjestelmän toimittaja. Sähköisessä vuosilomahakemusprosessissa päätoimijat olivat HAKKY ja ohjelmistotalo Logica Oy, jolta WebTallennus ohjelma ja Kuntapaketti-lomakkeet ostettiin.

Nämä kaksi toimijaa muodostavat kaksi vahvaa näkökulmaa suunnittelu- ja käyttöönottoprosessille. Yleensä nämä näkökulmat eroavat toisistaan, koska molemmilla on toisistaan eroavat menettelyt ja tavoitteet käyttöönotolle. Tämä muodostaa yhden syyn tietojärjestelmien käyttöönoton vaikeuksille. (Hyötyläinen, Kalliokoski. 2001, 23.)

Sähköisen asioinnin projektiryhmä koostui pitkälti samoista henkilöstöpalveluiden jäsenistä, kuin päättynyt esiselvitysprojektikin. Projektipääl-

likkönä toimi edelleen tietohallintopalveluiden Marketta Hölttä yhdessä Logican edustajan kanssa. Projektin ohjausryhmä säilyi samana kuin se oli esiselvitysprojektissakin.

Sähköinen asiointiprojektin alkuperäisen aikataulun mukaan sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönotto olisi ollut 1.1.2009. Käyttöönotto kuitenkin viivästyti käyttöympäristössä tehtyjen tietoteknisten muutosten vuoksi noin neljä kuukautta

6.2 Tietojärjestelmän käyttöönotto 3T3K-mallia mukaillen

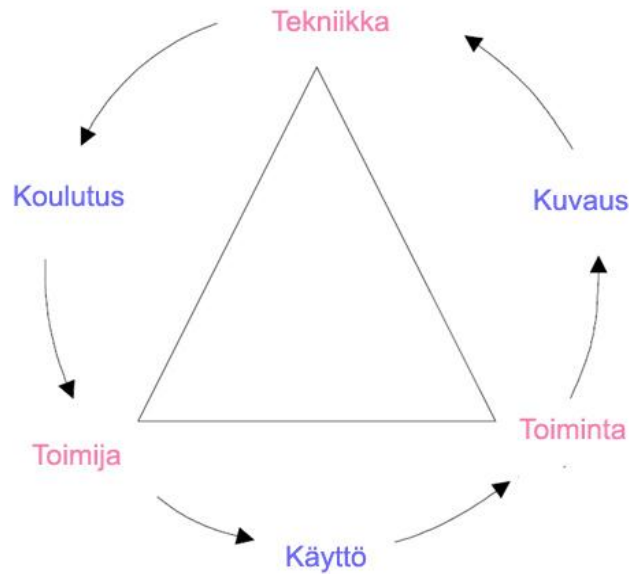
3T3K-mallin on kehitetty Turun yliopiston tietojärjestelmälaboratorion Laboriksessa. Mallia on kehitetty vuosien varrella kertyneiden kokemusten perusteella. Nykyinen malli on esitelty vuonna 2002. Mallin kehittämisessä mukana ovat olleet myös Valtion tekninen tutkimuskeskus, Tampereen yliopiston tietojenkäsittelytieteiden laitos sekä Turun kaupparkeakoulu. Malli on tarkoitettu tietokonepohjaisten järjestelmien käyttöönoton kuvauksen, toimeenpanon ja arvioinnin tarpeisiin.

Mallia on käytetty tai siihen on viitattu erilaisten tietojärjestelmien käyttöönotosta kertovissa tutkimuksissa ja opinnäytetöissä. (Liite 3) Päädyin käyttämään 3T3K-mallia sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönotossa, koska siinä on niitä elementtejä, mitkä vaikuttavat mielestäni suoraan tietojärjestelmän käytettävyyteen.

Tietokonepohjaisen tietojärjestelmän käyttöönotolla voidaan tarkoittaa erilaisia vaiheita järjestelmän elinkaareissa. Käyttöönoton voidaan ajatella alkavan tietojärjestelmän työympäristön suunnittelusta tai räätälöinnistä. Suunnitteluvaiheessa tulee suurelta osin määriteltyä ne reunaehdot joiden puitteissa mm. työkäytännöt ja työjako voidaan myöhemmin toteuttaa. (Nurminen, Reijonen, & Vuorenheimo 2002, 2.)

3T3K- malli olisikin käyttökelpoinen myös käyttöönoton jälkeen osana laatujärjestelmää. HAKKYn tapauksessa mallilla on tarkoitus kuvata ainoastaan tietojärjestelmän käyttöönotto ja yhdistää mittarit ja jatko kehittäminen osaksi HAKKYn omaa kehittämisen kehää.

Mallin mukainen käyttöönotto alkaa sähköisen vuosilomaproessin (toiminta) kuvauksella (kuvaus) sekä WebTallennus ohjelman sähköisen vuosilomahakemuslomakkeen (tekniikka) määrittelyllä. Ohjeistuksella (koulutus) alennetaan vuosilomanhakijoiden (toimija) kynnystä ottaa uusi järjestelmä käyttöön. Tietojärjestelmän käytettävyydellä ja käyttäjien mielipiteillä on merkitystä, kun toimintaa ja tekniikkaa uudelleen kehitetään.



KUVA 16 3T3K-malli (Nurminen, Reijonen, & Vuorenheimo 2002, 28).

Mallin 3T:tä tarkoittaa kuvassa toimintaa, tekniikkaa ja toimijaa. Mallin keskellä olevan kolmion mukaan toimija suorittaa tavoitteidensa mukaista toimintaa erilaisia työvälineitä, tekniikkaa, hyödyntäen. (Nurminen, Reijonen, & Vuorenheimo 2002, 8)

Perustekijöiden välisistä suhteista selviää hyvin käyttöönoton pehmeät arvot, että pelkällä tekniikalla ei ole mitään merkitystä ilman toimijaa. Vasta, kun toimija käyttää tekniikkaa saavuttaakseen toimintansa tavoitteet saa tekniikka merkityksensä. Erilaisilla työvälineillä suoritettavat teot ovat siis tekniikan kautta välittyneitä.

Muutettaessa mitä tahansa 3 T:n tekijää, tulee se vaikuttamaan myös muihin tekijöihin, tämä toteamus on tutu jo aikaisemmin esitellystä Leavittin timantista (kuva 14)

Mallissa 3 K:ta tarkoittaa varsinaista käyttöönottoa, jotka käyn läpi seuraavien kappaleiden kautta. Kappaleessa yhdistän päatekijän siihen lähemmin liittyvään käyttöönottoimintoon.

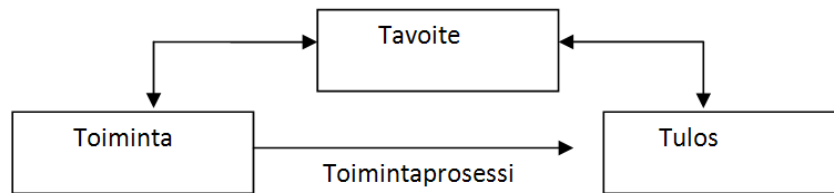
6.3 Toiminta ja kuvaus

6.3.1 Toiminnan tavoite

Toiminta muuttaa panokset tuotokseksi (Hannus 1994, 47). Toiminta koostuu joukosta tehtäviä. Panokset ja tuotokset voivat olla tietopohjaisia dokumentteja (Laamanen & Tinnilä 2009, 116) tai materiaalisia esimerkiksi raaka-aineita tai komponentteja. Toimintaan liittyy aina liipaisin, jo-

ka laukaisee toiminnon suoritukseen. (Hannus 1994, 47.) Vuosilomapro-
sessissa liipaisin on työntekijän tarve vuosilomaan.

Kaiken organisaatiossa suoritettavan virallisen toiminnan tarkoitus on aut-
taa jonkin organisaatiolle merkityksellisen tavoitteen saavuttamista. Toi-
minnan tavoitteista voidaan päätellä, millainen tulos toimintaprosessista
on synnyttävä, että se vastaa tavoitteita. (Nurminen, Reijonen, Vuoren-
heimo 2002. s.10.)



KUVA 17 Toiminnan, tavoitteiden ja tulosten välinen yhteys (Nurminen, Reijonen & Vuorenheimo 2002, 10.)

Kuva 17 havainnollistaa toiminnan, tavoitteiden ja tulosten välistä yhteyttä. Toimintaa ohjaa tavoite, joka pyritään täyttämään tuottamalla tavoitetta vastaava tulos. Vertaamalla tulosta ja tavoitetta voidaan arvioida prosessin toimivuutta. Lisäksi vertailu kertoo toimijalle milloin prosessi on suoritettu loppuun. (Nurminen, Reijonen & Vuorenheimo 2002, 10.)

Sähköisellä vuosilomahakemusprosessilla on kaksi päätavoitetta. Henkilöstöpalveluiden näkökulmasta tavoitteena on vähentää paperisien vuosilomahakemusten määrä nolnaan. Näin ollen vapautetaan palkkasihteereiden resursseja toisiin palkkahallinnon tehtäviin.

Vuosilomahakemusta käyttävien työntekijöiden näkökulmasta tavoite on nopeuttaa hakemusprosessia sekä tuoda työntekijöiden vuosilomatiedot paremmin heidän saatavilleen. Tämä puolestaan vähentäisi yhteydenottoja palkkahallintoon sekä antaisi esimiehelle reaaliaikaisempaa tietoa alaisten loma-oikeuksista ja jäljellä olevista lomapäivistä.

Sähköisen vuosilomaproessin tulos on WebTallennus-ohjelman kautta haettu ja hyväksytty virheetön vuosilomahakemus. Virheettömyyden myötä tavoitteet ovat täyttyneet sekä käyttäjien, että henkilöstöpalveluiden kannalta. Sähköinen vuosilomaproessi saattaa täyttää hakijan ja hyväksyjän tavoitteet, kun hakemus on saatu siirtymään palkkaohjelmaan. Jos hakemuksessa on virheitä, vaatii se henkilöhallintopalveluiden henkilökunnalta työresursseja ja siten heidän näkökulmastaan tavoite ei ole täyttynyt.

6.3.2 Sähköisen vuosilomaproessin kuvaus

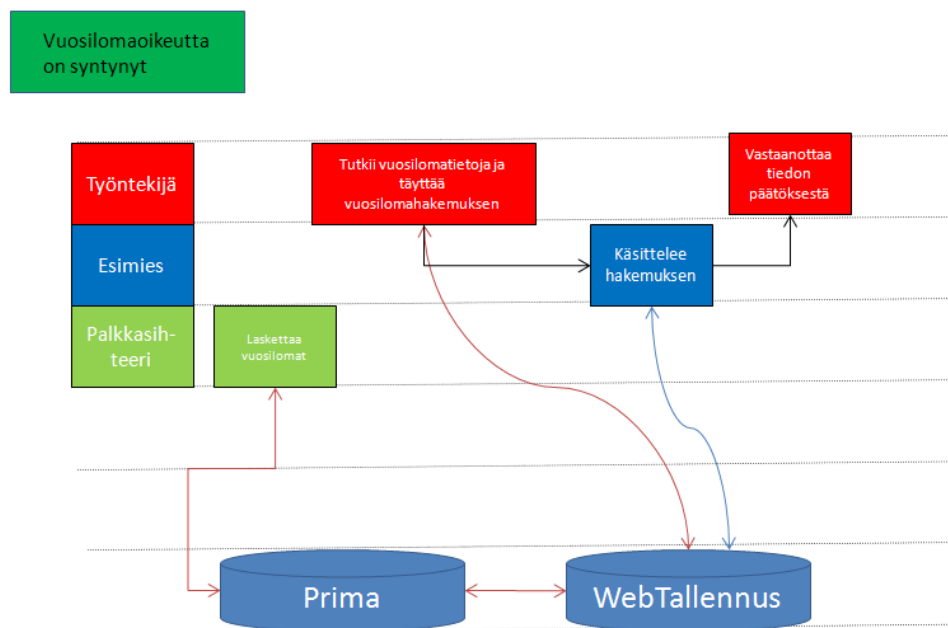
Tietojärjestelmän käyttöönotto merkitsee muutosta organisaation toiminnassa. Muutosta ei kuitenkaan voida määrittää eikä arvioida, ellei voida verrata tilannetta ennen ja jälkeen muutoksen. Tästä syystä tietojärjestel-

män kehittäminen tavallisesti aloitetaan nykytilanteen kartoituksella. Kun tämänhetkinen toiminnan tapa on kuvattu, voidaan muutoksen tavoitetta konkretisoida suhteessa tähän kuvaukseen. (Nurminen, Reijonen & Vuoreneimo 2002, 10.)

Vuosilomaproessin nykytilan kuvaus suoritettiin esiselvitysprojektin yhteydessä (kts. kuva 12) Nykytilakuvauksen jälkeen syntyi tavoitetilakuvaus, joka myöhemmin tarkentui uudeksi toimintamalliksi, eli sähköisen vuosilomaproessin kuvaukseksi.

Uuden toimintamallin prosessikuvaus sisältää tiedon siitä, mikä roolinhaltija minkin tehtävän suorittaa, missä järjestyksessä tehtävät suoritetaan sekä mitä tekniikkaa (tietojärjestelmiä.) hyödynnetään. Nämä prosessikuvausten sisältämät tekijät voidaan siis luokitella 3T-mallin mukaisesti luokkiin eli nimetä organisaation toimijat, toiminta ja tekniikka. (Nurminen, Reijonen & Vuoreneimo 2002, 10.)

Sähköisessä vuosilomaprosessissa (toiminta) vuosilomanhakija hakee ja hänen esimiehensä hyväksyy (toimijat) vuosilomahakemuksen WebTallennus-ohjelmalla (tekniikka)



KUVA 18 Sähköinen vuosilomaproessi

Vuosilomaproessi käynnistyy, kun Priman pääkäyttäjä laskettaa jokaiselle vuosilomalainpiiriin kuuluvalla heidän seuraavan lomavuoden vuosilomapäivien määrän. Vuosilomatiedot siirtyvät automaattisesti WebTallennus-ohjelmaan. Uudet vuosilomatiedot lasketetaan vuoden alussa vaikka käytännössä lomavuoden vuosilomapäivät tulevat käytettäväksi vasta lomanmääräytymisvuoden jälkeen, eli 1.4. Kunnallisen virka- ja työehtosopimuksen mukaan vuosilomaa voi kuitenkin anoa käytettäväksi lomavuoden alusta alkaen. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 79.) Yleisemmin

uudet työntekijät käyttävät vuosilomiaan ennen varsinaisen lomanmääräytymisvuoden päättymistä.

Vuosilomamäärä lasketetaan kokonaisuudessaan, eli 1.4 asti. Hakijalla ei kuitenkaan ole oikeutta käyttää niitä lomapäiviä, joita hän ei vielä ole ansainnut. Esimiehen tulee huolehtia, että hakija käyttää vain ansaitsemansa määrän vuosilomaan.

Varsinainen liipaisin vuosilomaprosessissa on vuosilomahakijan tarve saada lomaa. Hakija täyttää vuosilomahakemuksensa WebTallennus-ohjelmassa ja lähettää sen sähköisesti esimiehelleen hyväksyttäväksi. Esimiehelle tulee tieto saapuneesta hakemuksesta ja hän käy hyväksymässä vuosiloman WebTallennus-ohjelmassa. Mikäli esimies hylkää hakemuksen, pitää työntekijän tehdä uusi. Tiedot hyväksytystä vuosilomasta siirtyy palkkaohjelmaan. Työntekijä saa tiedon päätöksestä sähköpostilla.

Muutos on aikaisempaan paperilliseen vuosilomaproessiin verrattuna suuri. Prosessista on jäänyt pois paljon toimintoja, kuten kopiointia, tulos-
tamista ja lähettämistä. Kaikki tarvittavat tiedot ovat sekä työntekijän, hyväksyjän sekä henkilöstöpalveluiden henkilökunnan näkyvissä lähes reaaliaikaisesti.

6.4 Tekniikka ja koulutus

6.4.1 Lomakkeen määrittäminen

Laitteistojen ja tietoliikenteen suunnittelulla pyritään varmistamaan järjestelmien yhteensopivuus muihin ohjelmistoihin sekä järjestelmien laajenus. (Hyötyläinen & Kalliokoski 2001, 115.)

On tietenkin varauduttava siihen, että tuo järjestelmä ei kaikilta kohdin ole sataprosenttisesti määrittelyjen mukainen. Kyseessä voi olla esimerkiksi valmisohjelmisto, jota ei täysimääräisesti saada viritetyksi esitettyjen tarpeiden mukaiseksi, mutta joka esimerkiksi hinnaltaan voi olla niin edullinen, että se silti kannattaa valita. (Nurminen, Reijonen & Vuorenheimo 2002, 24.)

Logican Kuntapaketin sisältämä sähköinen vuosilomahakemus oli julkiselle sektorille määritetty valmislomake. Projektiryhmä kuitenkin räätälöi lomaketta käyttäjäystävällisemmäksi. Räätälöinnin perusidea oli karsia eri vastauskohtien vastausvaihtoehdot minimiin. Lisäksi lomakkeen automaattista täydentymistä lisättiin. Alkuperäisessä versiossa automatiikkaa ei juuri ollut.

Esittelen seuraavaksi projektiryhmän räätälöimän version sähköisestä vuosilomahakemuksesta. Lisäksi kerron, mitä muutoksia tehtiin ja millä perusteilla.

WebTallennus-ohjelma ja siten myös sähköinen vuosilomahakemus sijaitsee Citrix-palvelimella, mikä mahdollistaa ohjelman käytön myös kotoa käsin. Ohjelmaan kirjaudutaan samalla käyttäjätunnuksella ja salasanalla, kuin HAMKIn verkkoon yleensä. Näin ollen käyttäjien ylläpitäminen toimii automaattisesti, eikä erillistä käyttäjähallintaa tarvita.

Vuosisomat

Henkilötunnus* Matti Meikäläinen

Tapahtumatyyppi* Vuosisoma

Hakemus [Päätöstiedot!](#) [Hyväksyntä!](#)

'Lomaoikeus' tuo esiin kokonaislomaoikeuden määrän
'Lomajaksoiden selaus' tuo esiin jo hyväksytyt lomajaksot.

Lomavuosi*

Lomanmääräytymisvuosi*

Alkamispvm*

Päätymispvm*

Kesto työpäivinä

Palvelujako ja toimipaikka*

Lisätietoja

Päätös on tehty ehdollisena KVTES:n määräyksiä noudattaen

Vuosisomajaksotunniste tietokantaan*

[Lähetä tarvittaessa tiedoksi sähköpostitse](#)

KUVA 19 Sähköinen vuosilomahakemus

Sähköinen vuosilomahakemuslomake koostuu kolmesta sivusta; Hakemus-, Päätöstiedot- sekä Hyväksyntä-sivusta. Nämä kolme sivua näkyvät esimiesasemassa olevalle käyttäjälle. Päätöstiedot-sivu ei näy työntekijöille, vaan ainoastaan heidän esimiehilleen.

Sähköisen vuosilomahakemuksen kautta työntekijä näkee vuosilomapäivien määrän ”lomaoikeus” painikkeen takaa. Lomajaksoiden selauksen kautta työntekijä voi käydä katsomassa aikaisempia lomajaksojaan. Näitä tietoja työntekijä kysyi aikaisemmin henkilöstöpalveluista.

Työntekijän syötettyä tiedon siitä minkä lomavuoden lomapäiviä hän on aikonut käyttää, hakee ohjelma automaattisesti lomanmääräytymisvuoden vastaamaan annettua lomavuotta. Lomavuosi-kenttä on lomakkeen haasteellisimmin kohta, koska termi on HAKKYssä uusi.

Hakijan annettua vuosiloman alku- ja loppupäivämäärät, laskee ohjelma loman keston työpäivinä. Tämä laskuri räätälöitiin lomakkeeseen, koska ohjelma itse ei tarkista hakijan lomaoikeutta. Näin ollen hakija voi hakea vuosilomaa yli oikeuttavan määrän. Hakijoita on ohjeistettu tarkistamaan lomaoikeutensa ennen hakemuksen täyttöö ja varmistaa laskurista, että lomapäivien määrä ei ylity.

Tieto palvelujaksosta ja toimipaikasta tulee lomakkeelle automaattisesti klikkaamalla Selaa-painiketta. Hakijan on mahdollista kirjoittaa lomaansa liittyviä tietoja lisätiedot kenttään halutessaan.

Klikkaamalla Jatka-painiketta siirtyy hakemus Hyväksyntä-sivulle, jossa hakijan pitää tarkistaa, että Hyväksyjä-kentässä on esimiehen nimi. Mikäli esimiestieto on oikein, hakija klikkaa Lähetä-painiketta.

Esimies saa tiedon saapuneesta hakemuksesta sähköpostiinsa. WebTallennuksesta löytyvästä Hyväksyntä-valikosta esimies näkee hänelle tulleet hakemukset. Hakemus aukeaa esimiehelle hänen klikattuaan henkilön nimen vieressä olevaa Ylläpito-linkkiä. Esimies näkee hakemuksen siinä muodossa, kuin työntekijäkin. Klikkaamalla Jatka-painiketta avautuu esimiehelle Päätöstiedot-sivu. Päätöstiedot-sivu ei siis aukene niille, jotka eivät ole esimiesasemassa.

Ohjelman ominaisuutena on, että päätöstiedot-sivulla esimies joutuu ottamaan kantaa siihen mitä lukee vuosilomapäätöksessä, eli onko hän tekevässä hyväksytyä vai hylättyä päätöstä. Varsinainen hyväksyntä tehdään seuraavalla sivulla, jossa esimiehen on mahdollista hyväksyä, hylätä tai palauttaa hakemus.

Hyväksytyyn hakemuksen tiedot siirtyvät palkanlaskentaohjelmaan, josta vastaavasti lähtee päivitetty tieto vuosilomapäivien määrästä takaisin WebTallennukseen. Lisäksi WebTallennukseen siirtyy tieto uudesta lomajaksosta.

Ongelmia lomakkeen käytössä on ilmennyt esimiesasemassa olevilla vuosilomanhakijoilla. Täytettyään hakemuksen heille avautuu Hyväksyntä-sivun sijasta ensin Päätöstiedot-sivu, jossa heidän pitää itse ”hyväksyä” vuosilomansa. Vasta tämän jälkeen hakemus siirtyy Hyväksyntä-sivulle, josta se lähetetään oikealle hyväksyjälle.

Päätöstiedot-sivun tiedot vaikuttavat ainoastaan siihen mitä lukee vuosilomapäätöksessä. Ohjelma ei osaa erottaa sitä, missä roolissa esimies hakemusta käsittelee: vuosiloman hakijana vai hyväksyjänä. Tämä erikoisuus on aiheuttanut päänvaivaa, varsin monet esimiehet kokevat tekevänsä väärin ”hyväksyessään” omia lomiamia. Todellisuudessa he kuitenkin vaan avustavat omaa esimiestään valitsemalla päätökseen tulostettavan tekstin esimiehensä puolesta.

6.4.2 Testaus ja pilotointi

Mitä suuremmasta toimintatavan muutoksesta on kyse, sitä suurempi on epäonnistumisen riski. Muutosprojekteissa uutta toimintatapaa testataan rajatummassa kohteessa ennen laajamittaista käyttöönottoa. (Hannus 1994, 326.)

Pilotointi on tärkeä muutoksen johtamisen työväline, on kyseessä toimintatavan muutos tai uuden tietojärjestelmän käyttöönotto. Pilotoinnin avulla voidaan osoittaa uuden konseptin merkitys ja toimivuus ja siten vähentää muutosvastarintaa. (Hannus 1994, 326.)

HAKKYssä sähköinen vuosilomahakemusprosessi pilotoitiin Tietohallintopalvelut-osastolla. Valintaan vaikutti henkilöstön ammattitaito ja sen myötä tullut kriittisyys tietojärjestelmiä kohtaan.

Pilotoinnin aikana Tietohallintopalveluiden-henkilökunta haki vuoden 2009 kesälomansa sähköisellä lomakkeella. Pilotoinnista oli hyötyä niin sähköisen vuosilomahakemuksen testauksena, mutta myös yleisenä oppina tietojärjestelmän kehittämisestä.

Ennen pilotointia vuosilomahakemus löytyi WebTallennuksesta Keskeytykset-painikkeen alta. Saman painikkeen alle oli tarkoitus sijoittaa myös tulevaisuudessa virkavapaahakemukset. Pilotoinnin tuloksena vuosilomahakemuksesta tehtiin oma painikkeensa ja siten myös virkavapaat tulevat saamaan oman kohtansa. Keskeytykset-sana hylättiin kokonaan.

Mielestäni tämä on hyvä esimerkki siitä, kuin tärkeää on, että järjestelmä on kehitetty organisaatiolle tutuilla termeillä. HAKKYssä ei ole koskaan käytetty lomista ja virkavapaista yhtenäistä termiä keskeytys, joten sitä vierastettiin myös järjestelmässä.

6.4.3 Koulutus, ohjeistus ja tiedottaminen

Ihmisillä on monenlaisia tarpeita muutostilanteissa, mm. tarve ymmärtää muutoksen perusteita ja saada tukea muutoksen käsittelyyn. Ihmiset haluavat tietää ja ymmärtää muutoksen taustat ja tavoitteet, joten tarvitaan selkeää ja helppotajuista tietoa.

Sekä esiselvitys- että sähköisen asioinnin projektin materiaalia on ollut mahdollista seurata henkilöstöportaalissa tietohallinnon sivuilla, jossa koko projektin dokumentointi on suoritettu.

Tiedottamisella oli ratkaiseva rooli sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönotossa. Projektiryhmä arvioi, että koulutusta vuosilomahakemuksen täyttöön olisi turha järjestää, koska lomake oli rakennettu projektiryhmän mielestä helpoksi täyttää. Vahvistusta käsitykselle haettiin koulutustarvekyselyllä, joka julkaistiin vuosilomanhakemisesta tehdyn ohjevideon yhteydessä.

Palkkahallinto sähköistyy

Henkilöstöhallinto on siirtymässä sähköiseen henkilöasioiden hoitamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa erinäisten lomakkeiden siirtymistä sähköisesti täytettäviksi ja hyväksyttäviksi. Muutoksen tavoitteena on tehostaa ja modernisoida palkkahallinnon prosesseja.

Lomakkeiden sähköistäminen aloitetaan vuosilomahakemuksesta. **Sähkönen vuosilomahakemus on käytössä 6.4.2009 alkaen.** Vuosilomia haetaan WebTallennus nimisen ohjelman kautta. Ohjelma on kertakirjautumisen piirissä, joten ohjelmaan kirjaututaan käyttäjän omilla tunnuksilla.

Vuosilomahakemuksen täytöstä on julkaistu ohjevideo. Tutustu videoon ja anna sen jälkeen palautetta ohjelmasta sekä ilmoita mahdollisesta koulutustarpeesta Sana on vapaa... linkin kautta.

[Vuosilomahakemuksen ohjevideo](#)

[Sana on vapaa...](#)

OHJEET

[Vuosilomahakemuksen tulostettava ohje](#)

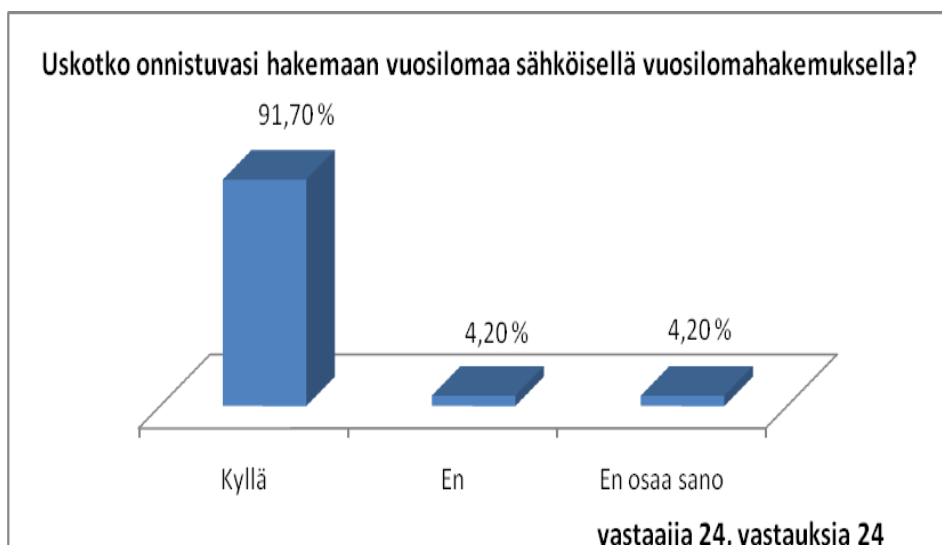
[Esimiehen ohje vuosilomien käsittelyyn](#)

[Instruction for electronic annual leave application](#)

Last Updated By: HHEIKKILA Date Updated: 25.5.2009

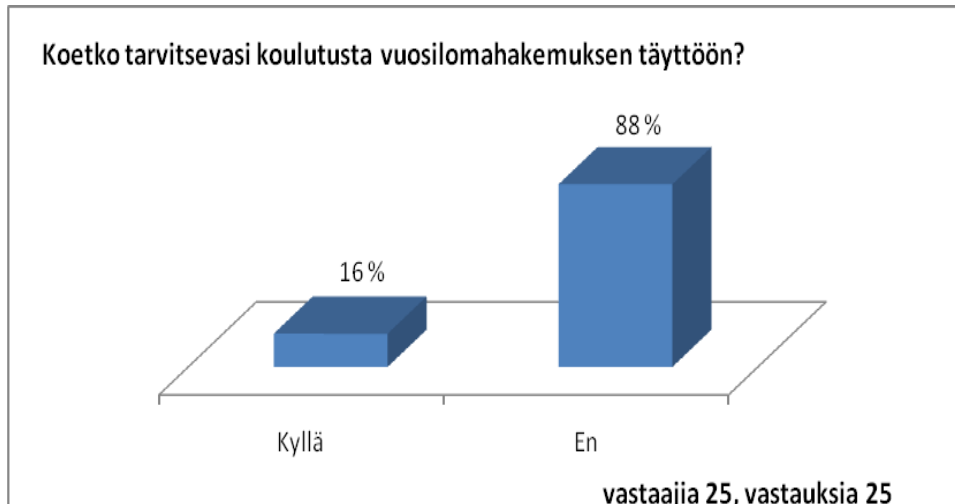
KUVA 20 Tiedottaminen ja ohjeistus henkilöstöportaalissa 25.5.2009

Videolinkin yhteydessä oli koulutustarvekysely. Linkki kyselyyn oli nimetty ”Sana on vapaa” (Liite 4), koska halusimme kartoittaa samalla myös mielipiteitä ohjelmasta. Kyselyyn vastasi 25 ohjevideoon tutustunutta vuosilomahakijaa.



KUVA 21 Uskotko onnistuvasi hakemaan vuosilomaa sähköisellä vuosilomahakemuksella?

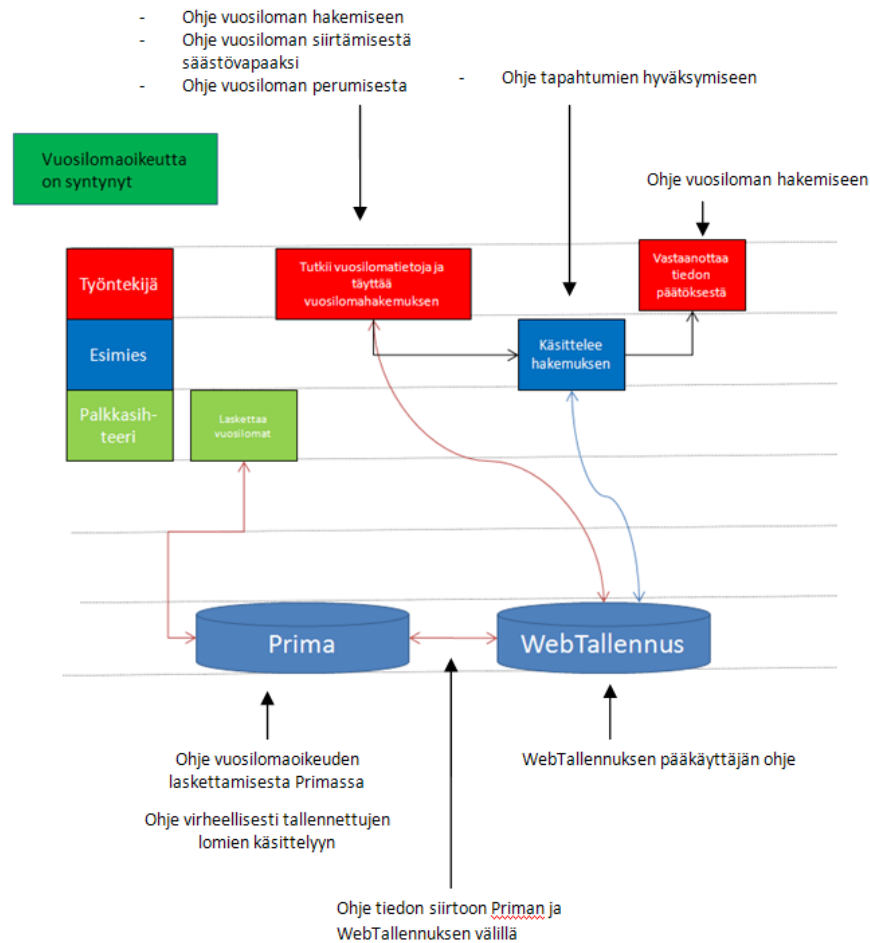
Kyselyn tulosten perusteella päätelimme, että erillistä koulutustilaisuutta ei tarvita. Niihin henkilöihin (4 kpl), jotka vastasivat kyselyssä tarvitsevana koulutusta, otettiin yhteyttä. Kaikilla koulutusta tarvitsevilla oli ongelma WebTallennus-ohjelmaan sisään kirjautumisen kanssa. Varsinaiseen vuosilomahakemuksen täyttöön he eivät apua tarvitseet.



KUVA 22 Koetko tarvitsevasi koulutusta vuosilomahakemuksen täyttöön?

Kyselyssä pyydetyt mielipiteet sähköisestä vuosilomahakemuksesta olivat pääosin positiivisia, tosin kielteisyyttäkin esiintyi. Ohjevideo koettiin hyväksi tavaksi opettaa uuden ohjelman käyttöä. Tosin video oli toisille liian hidas ja toisille liian nopea. Videoon kaivattiin myös ääntä, mitä siihen ei laitettu.

Ohjevideon lisäksi laadittiin tulostettavia ohjeita. Ohjeistuksien laadinta ja kohdentaminen kävi helposti prosessi kuvan avulla. Kuvassa 23 on prosessin eri vaiheiden ohjeistukset kerätty samaan kuvaan. Mikäli prosessin kulussa tai prosessiin liittyvässä tietojärjestelmässä tapahtuu kuvauksen jälkeen muutoksia, pitää prosessin vaiheeseen tai järjestelmään liittyvää ohjeistusta myös korjata.



KUVA 23 Ohjeistukset prosessin eri vaiheisiin

Ohjeistus on kerätty henkilöstöpalveluiden portaalisivuille, jonka kautta se on linkitetty myös WebTallennuksen ohje-painikkeen taakse. Henkilöstöportaali on suljettu sivusto, eli se vaatii sisäänkirjautumisen. Tästä syystä myös ohjeen aukaiseminen WebTallennus –ohjelman kautta vaatii uudestaan käyttäjätunnuksen ja salasanan. Tähän ongelmaan ollaan parhaillaan kehittämässä ratkaisua, jotta ylimääräistä kirjautumista ei tarvitsisi suorittaa.

6.5 Toimija ja käyttö

Sähköisen vuosilomahakemuksen virallinen käyttöönotto tapahtui huhtikuussa 2009. Tällöin sähköinen vuosilomahakemuslomake avattiin koko HAKKYn henkilöstölle. Samana päivänä vanha paperinen lomake poistui henkilöstöportaalista.

Käyttöönotto ajoitettiin ennen kesälomien hakuaikaa, jotta uudesta ohjelmasta tiedottaminen sekä käyttö tapahtuisivat käyttäjän näkökulmasta mahdollisimman lähellä toisiaan.

Sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönoton jälkeen uusi toimintamalli arvioidaan ja sen toimivuutta sekä käytettävyyttä seurataan erilaisilla mittareilla. Mittareiden tuloksista voimme päätellä, mihin prosessin kohtaan pitää jatkossa panostaa, jotta mittareille laaditut tulokset täytetään. Jos prosessia ei voi mitata ei sitä myöskään voi ohjata, jos ei voi ohjata ei prosessia voi hallita eikä johtaa (Lecklin 2006, 151).

Asiakastyytyväisyys, tässä työssä käyttäjätyytyväisyys, on laadunkehittämisen ehdoton painopistealue. Käyttäjä on laadun lopullinen arviomies. Asiakastyytyväisyys ennakoii toiminnan kehitystä. (Lecklin 2006, 113.)

Toinen puoli asiakastyytyväisyydestä on asiakastytymättömyys. Sen selvittäminen antaa laadunkehittämiselle vähintään yhtä paljon kuin tyytyväisyyden. Tyytymättömät asiakkaat tulee tunnistaa ja selvittää heidän tyytymättömyytensä syyt. Tyytymättömyyttä indikoivat mittarit ovat valitusten lukumäärä, paperisten vuosilomahakemusten määrä, eli käyttöaste. (Lecklin 2006, 113.)

Lisäksi käyttäjätyytyväisyystutkimuksia tehdään mm. niihin liittyvän työmäärän takia harvemmin (Lecklin 2006, 152). Näin ollen jatkuvan tarkkailun mittarina ne ovat enemmänkin trendien kartoitusta varten. Toimijaan sidottuna mittarina saatu palaute toimii mielestäni, sekä sisällöllisesti että määrällisesti parempana mittarina.

Mittaustiheys riippuu mittarista. Prosessin toimivuutta seurataan mm. virheellisten tallennuksien osalta joka viikko. Sähköisen vuosilomahakemuksen käyttäjätyytyväisyys tullaan yhdistämään käyttäjätyytyväisyys kyseeseen, mikä kattaa jatkossa kaikki sähköiset lomakkeet.

Mittareiden tulee olla selkeitä, ettei tulkinnassa synny kiistaa. Mittari ei myöskään saa olla manipuloitavissa, eikä niitä saa olla liian montaa. (Lecklin 2006, 152.)

Mittareiden tulee olla myös helppoja käyttää. Tällä hetkellä varsinkin lomakkeen kiertoajan laskeminen on liian monimutkaista, joten mittaristossa on vielä kehitettävää.

6.5.1 Sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöaste prosentti

Monet prosessit ovat sidoksissa tietojärjestelmän toimivuuteen. Tietojärjestelmissä prosessoidaan ja varastoidaan tietoa. Toiminta prosesseissa usein tuottaa tietoa tietojärjestelmiin, esimerkiksi palvelutilanteiden määrästä. Tämän tapahtumatiedon perusteella voidaan päätellä prosessin toimivuus sekä tehokkuus. (Laamanen & Tinnilä, 2008, 29.)

Käyttöasteella tarkoitetaan sitä osaa vuosilomahakemuksista, joka on tullut WebTallennuksen kautta. Jokainen sähköisesti vastaanotettu hakemus vapauttaa henkilöstöpalveluiden resurssia.

Suurin syy hakea vuosilomat paperilla, on toimijan tietotekniikan käyttötaito. Tämä tosiasia on tiedostettu jo käyttöönoton aikana ja siksi joillekin hakijoille on annettu mahdollisuus hakea vuosilomansa paperiversion avulla.

KAAVA 1 Käyttöasteprosentti

$$\frac{\text{sähköiset hakemukset}}{\text{sähköiset hakemukset} + \text{paperiset hakemukset}} * 100 = \text{käyttöasteprosentti}$$

TAULUKKO 2 Sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöaste

Sähköiset hakemukset	831
Paperiset hakemukset	56
Kakki yhteensä	887
Käyttöaste	94 %

Ajalla 01.05.-24.09.2009 sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöaste oli 94%. Tämä tarkoittaa, että kaikkiaan 887 hakemuksesta 56 saapui paperisella lomakkeella.

Paperihakemuksien määrää nostavat myös HAKKYssä toimivat harjoittelijat, joilla ei ole oikeuksia käyttää henkilökunnalle tarkoitettuja ohjelmistoja, kuten WebTallennusta. Henkilökunnan käyttöoikeuksien myötä heille olisi auennut oikeudet myös henkilökunnalle tarkoitettuihin tallennusasemiin. Tallennusasemissa olevien tietosisältöjen, kuten arvosanojen takia, ei oikeutta kaikille harjoittelijoille voitu antaa. Harjoittelijoiden käyttöoikeuksista päättää harjoittelijan palkkaava yksikkö.

Käyttöasteen tavoitteena on 100 %, mikä tarkoittaisi, että jokainen hakemus tulisi WebTallennus-ohjelman kautta. Edellä mainittujen syiden takia tavoiteltiin pääseminen edellyttäisi myös muilta osastoilta kehitystoimenpiteitä sekä panostamista henkilökunnan tietotekniseen taitoon.

6.5.2 Lomakkeen kiertoaika

Läpimenoaika on yksi yleisimpiä prosessin tunnuslukuja. Lomakkeen kiertoaika kuvaa prosessin läpimenoaikaa. Mittaristossa lomakkeen kiertoaika on liitetty reaaliaikaisuuden tavoitteeseen. Sähköisen vuosilomahakemuksen yhtenä tavoitteena oli nopeuttaa vuosilomahakemuksen kiertoaikaa.

Lomakkeen kiertoaikaan on valittu sattumanvaraisesti 300 hakemusta ajalta 2001-2008, eri puolelta organisaatiota. Ajallisesti laajalla otannalla haluttiin kiertoaikaan sisällyttää mahdollisimman monta hyväksyjää. Tällöin yksiköiden nykyisten esimiesten toiminta ei vaikuta kiertoaikaan merkittävästi.

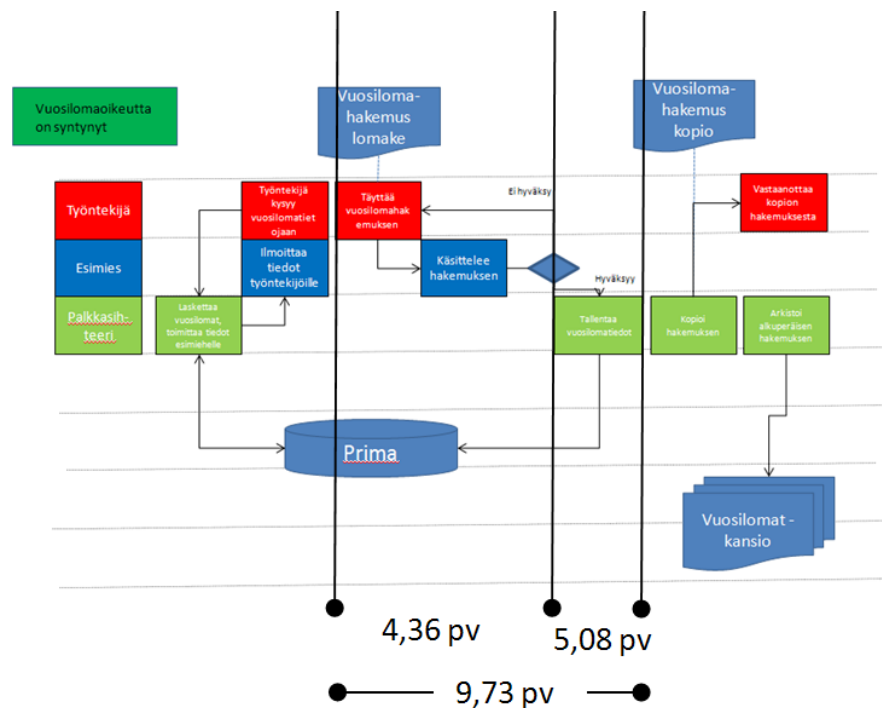
Paperilliseen kiertoon sisällytettiin 150 hakemusta Hämeenlinnan alueelta, jossa lomakkeet kulkevat sisäpostin välityksellä. Toiset 150 lomaketta on Hämeenlinnan ulkopuolelta, jolloin ne toimitetaan henkilöstöpalveluihin postin välityksellä. Sähköisessä kierrossa fyysisellä sijainnilla ei ole merkitystä.

300 (otanta) paperillisen hakemuksen yhteenlaskettu kiertoaika oli 2920 pv. Vain täydet vuorokaudet laskettiin, eli jos hakijan allekirjoituspäivä oli sama, kuin tiedon tallennuspäivämäärä, oli kuluneiden päivien määrä nol- la.

KAAVA 2 Paperillisen vuosilomahakemuksen kiertoaika

lomakkeiden kiertopäivät yhteensä = keskimääräinen lomakkeenkierto/pv otanta

$$\frac{2920}{300} = 9,73 \text{ pv}$$



KUVA 24 Paperillisen vuosilomahakemuksen kiertoaika

Kuvasta nähdään paperillisen kierron keskimääräiset ajat. Kokonaisuudessaan tiedon siirtyminen hakijalta palkkaohjelmaan kestää keskimäärin 9,73 päivää. Tämä aika pitää sisällään paperillisen lomakkeen siirtymisen hakijalta esimiehelle, esimiehellä henkilöstöpalveluihin sekä palkkasihteerin tallennustoiminnon.

Syitä prosessin pituuteen on monia, yhtenä niistä on maantieteelliset välimatkat. Paperillisen vuosilomahakemuksen kiertoaika oli huomattavasti lyhyempi (3,18 pv) Hämeenlinnan alueella sijaitsevilla yksiköillä. Tähän vaikutti se, että lomake lähetettiin sisäpostin välityksellä. Paperillisen lomakkeen kiertoaika Hämeenlinnan ulkopuolelta oli keskimäärin 6,55 pv.

Toinen mainitsemisen arvoinen syy kiertoajan pituuteen on se, milloin lomake on saapunut henkilöstöpalveluihin. Mikäli lomake saapuu palkanlaskennan kannalta kriittisenä aikana, eli lähellä 15. päivän tai viimeisen päivän maksatusta, voidaan olettaa lomakkeen makaavan palkkasihteerin pöydällä siihen saakka, kunnes palkanmaksuun liittyvät toiminnot on suoritettu. Vuosilomahakemuksella on merkitystä palkanmaksussa ainoastaan silloin, kun maksetaan lopputili.

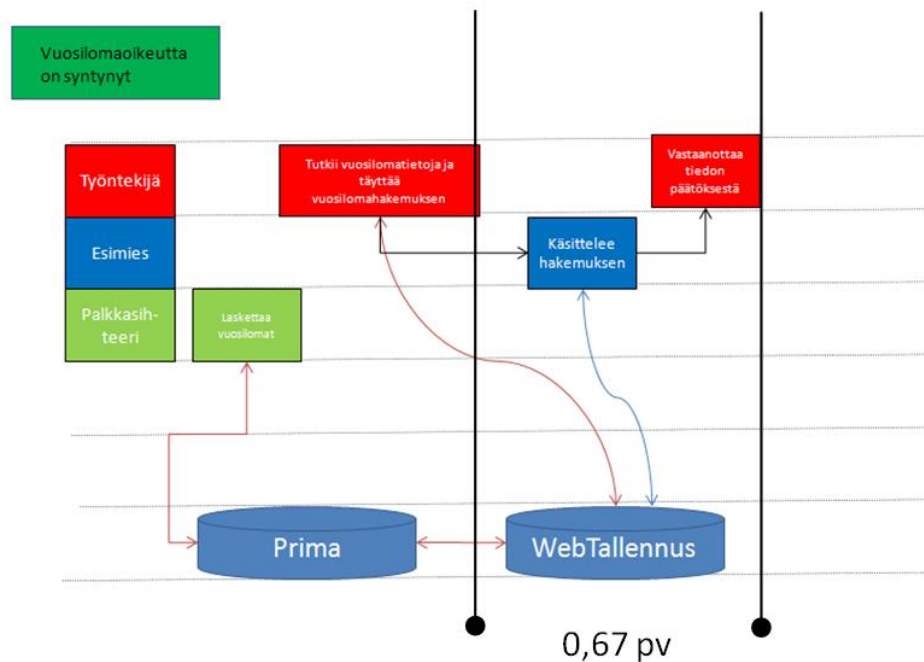
Kuvasta voimme myös havaita, että paperillisen kierron kiertoaika ei anna tosiasiallista kuvaa koko prosessista, koska ei ole tietoa kauanko hakijalta kuluu aikaa lomakkeen täyttämiseen ja sen tulostamiseen. Lisäksi emme myöskään tiedä montako päivää kestää hakemuskopion matka takaisin työntekijälle. Voimme siis ainoastaan mitata kiertoajan hakijalta palkkaohjelmaan asti.

Sähköisessä vuosilomaprosessissa 300 hakemuksen (otanta) keskimääräinen kiertoaika oli 0,67 pv, eli alle päivän. Otannassa ainoastaan 19 hakemusta oli hyväksytty myöhemmin kuin hakemuksen jättöpäivänä.

KAAVA 3 *Sähköisen vuosilomahakemuksen kiertoaika*

lomakkeiden kiertopäivät yhteensä = keskimääräinen lomakkeenkierto/pv otanta

$$\frac{191}{300} = 0,67 \text{ pv}$$



KUVA 25 Sähköisen vuosilomahakemuksen kiertoaika

Samoin kuin paperillinen kiertoaika, ei myöskään sähköinen kiertoaika ota huomioon sitä aikaa, mikä käyttäjällä kuluu vuosilomahakemuksen täyttämiseen. Sähköisen vuosilomaproessin käyttäjätyytyväisyystutkimuksessa pyysimme käyttäjiä vertaamaan paperillisen ja sähköisen prosessiin kuluva aikaa. Käyttäjätyytyväisyystutkimuksen mukaan 41,1 % käyttäjistä kokee sähköisen vuosilomahakemuksen täyttämisen vievän aikaa yhtä paljon kuin vanha prosessi. 22,1 % mukaan aikaa kuluu jopa enemmän nyt, kun lomake on sähköinen. 36,8 % kokee lomakkeen täyttämisen vievän vähemmän aikaa kuin ennen.

Suurin osa (83 %) niistä vastaajista, joiden mielestä sähköisen vuosilomahakemuksen täyttö vie enemmän aikaa kuin ennen, on tarvinnut apua lomakkeen täytössä. Apua he ovat saaneet pääsääntöisesti työkaverilta tai henkilöstöpalveluista.

Kysyttäessä sähköisen vuosilomahakemusprosessiin kuluva aikaa kokonaisuudessaan (täyttö-hyväksyntä), kokivat vastaajat sen vievän vähemmän aikaa kuin ennen. 47,5 % piti prosessia vähemmän aikaa vievänä, kun taas 38 % koki aikaa menevän yhtä paljon. 14,6 % koki aikaa kuluvan enemmän.

Käyttäjätyytyväisyystutkimuksessa pyydettiin myös esimiehiä vertaamaan uutta ja vanhaa vuosilomaproessia keskenään. 41,7 %:a esimiehistä oli siitä mieltä, että vuosiloman hyväksymiseen kuluu uuden prosessiin myötä vähemmän aikaa. 37,5 % koki aikaa menevän yhtä paljon kuin ennenkin. 20,8 % tunsu aikaa vuosiloma hyväksymiseen menevän enemmän kuin ennen.

Suurin osa esimiehistä 70,8 % kokee aikaa alaisten jäljellä olevien vuosilomapäivien selvittämiseen kuluvan vähemmän kuin ennen. Vanhassa prosessissa esimies piti, itse kirjaa alaisten jäljellä olevista lomapäivistä tai pyysi tiedon palkkasihteeriltä.

6.5.3 Virheellisesti tallennettujen prosenttiosuus

Ennen tietojärjestelmän käyttöönottoa julkaistun ohjevideon sekä muun ohjeistuksen tavoitteena oli, että hakijat osaavat videon katsottua tai ohjeen luettuaan täyttää vuosilomahakemuksen. Ohjeistuksen arviointikriteerinä ja mittarina toimii siis hakijoiden osaaminen. Osaamisen puute johtaa virheisiin, joten virheellisesti täytettyjen hakemusten määrän perusteella voidaan luoda arvio hakijan osaamisesta ja sitä myötä ohjeistuksen tasosta.

Virheellisesti tallennettujen prosenttiosuus tarkoittaa sitä prosentuaalista osuutta hakemuksista, joiden siirtyminen palkanlaskentaohjelma Primaan on jonkin virheen takia estynyt. Virheellisesti tallennetut hakemukset työllistävät henkilöstöpalveluiden palkkasihteereitä, tästä syystä selvitysprosentti on myös henkilöstöpalveluiden näkökulmasta tärkeä mittari.

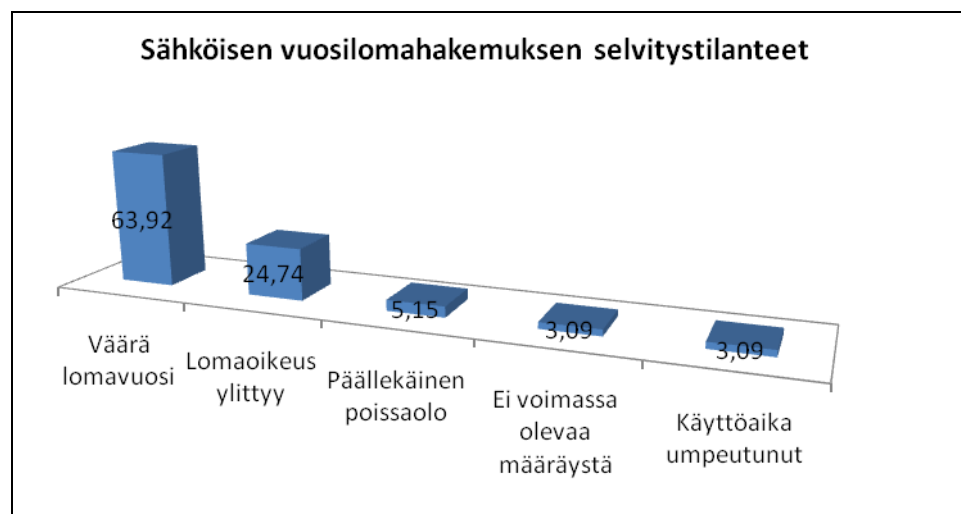
WebTallennuksesta on ajalla 1.5 - 24.9.2009 siirtynyt yhteensä 831 hakemusta Primaan. Siirtyneistä hakemuksista 97 kappaletta jäi selvitystilaan, tallennuksessa tapahtuneen virheen myötä.

Virheellisesti tallennettujen prosenttiosuus ajalla 1.5.-24.9.2009 on

KAAVA 4 *Virheellisesti tallennettujen prosenttiosuus*

$\frac{\text{virheellisten hakemusten määrä}}{\text{hakemukset}} * 100 = \text{Selvitysprosentti}$

$$\frac{97}{831} * 100 = \mathbf{11,67\%}$$



KUVA 26 *Sähköisen vuosilomahakemuksen selvitystilanteet*

Tutkimalla virheiden syytä, voidaan löytää ne kohdat, joihin pitää kiinnittää huomiota ohjeistusta kehitettäessä. Yleisin syy selvitystilaan joutumiseen oli, että hakija oli merkinnyt lomakkeelle väärän lomavuoden.

Lomavuosi on se kalenterivuosi, jonka aikana lomamääräytymisvuosi päättyy. Lomanmääräytymisvuosi on 1.4. alkava ja 31.3. päättyvä ajanjakso, jonka aikana lomavuoden vuosilomapäivät kerätään. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007, 79.) Kuten aikaisemmin olen jo maininnut, lomavuosi-sanaa ei ole HAKKYssä ennen käytettyä.

Toiseksi yleisin syy oli lomaoikeuden ylitys. Tällöin henkilö oli anonut vuosilomaa enemmän kuin hänellä oli oikeutta tai jäljellä olevia päiviä.

Molempien virhetilanteiden välttäminen olisi ollut mahdollista, mikäli hakija olisi tutustunut annettuun ohjeistukseen. Tuloksesta voimme siis päätellä, että vuosilomahakemusohjeistusta pitää kehittää niin, että lomavuoden merkitystä on korostettu.

Samoin ohjeistuksesta pitää helposti selvittää, miten hakija selvittää vuosilomaoikeutensa sekä jäljellä olevien vuosilomapäivien määrän. Lisäksi tiedon merkitystä tulee korostaa. Ei riitä, että käyttäjälle kerrotaan miten asia tulee tehdä, pitää myös kertoa miksi asia pitää tehdä niin.

Loput selvitettävät syyt olivat päällekkäinen poissaolo, jolloin vuosilomaa on haettu samaan ajankohtaan, jonkin virkavapaan kanssa. WebTallennusohjelma ei kykene vertaamaan keskenään vuosiloma ja virkavapaa ajankohtia, joten tarkistuksen suorittaa palkkaohjelma. Kolme vuosilomanhakijaa on hakenut vuosilomaa ajankohtana, jolloin heillä ei ole voimassa olevaa palvelussuhdetta. Lisäksi kolme hakijaa on hakenut käytettäväksi vanhoja lomiam, eli lomiam joiden käyttöaika on mennyt umpeen.

6.5.4 Lomakkeen käytettävyys

Lomakkeen käytettävyyttä tutkittiin käyttäjille suunnatulla käyttäjätyytyväisyystutkimuksella. Tutkimus suoritettiin 16 - 25.9.2009.

Käytettävyys on menetelmä, jonka kautta pyritään saamaan käyttäjän ja laitteen yhteistoiminta mahdollisimman tehokkaaksi ja käyttäjän kannalta miellyttäväksi. ISO 9421-11-standartin mukaan käytettävyys kertoo kuinka hyvin käyttäjät pystyvät käyttämään tuotetta tuottavasti, tehokkaasti ja miellyttävästi määriteltujen tavoitteiden saavuttamiseksi tietyssä käyttöympäristössä. (Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen & Vastamäki 2006, 186.)

Antti Wiio (2004, 2) määrittelee käytettävyyden hyvän eli käyttäjäystävällisen ohjelman termeillä ymmärrettävä, vaivaton, kattava sekä esteettisesti miellyttävä. Vaikka myöntääkin määrittelemisen olevan vaikeaa, kun kyseessä on vahvoja mielikuvia tuottava termi.

Lomakkeessa käytettävät termit luovat ymmärrettävyyttä ja ovat siksi tärkeitä lomakkeen käytettävyyden kannalta. Varsinkin käyttäjän täyttäessä uutta lomaketta tavanomaisin toimintatapa on termeihin tarttuminen. Käyttäjä tutkii tuotteen terminologiaa käymällä läpi valikoita tai linkkejä etsien sopivaa. Hän etsii merkityksellisiä, tavoitteisiinsa viittaavia tuttuja piirteitä tuotteesta ja tarttuu niihin termeihin, jotka ovat hänen tavoitteittensa mukaisia. Jos tällaisia termejä ei tuotteesta löydy, seuraavaksi tartutaan synonyymeihin. Kolmanneksi kelpaavat sanat, jotka merkitsevät suurin piirtein samaa. (Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen & Vastamäki 2006, 186.)

Sähköistä lomaketta määrittellessämme muutimme lomakkeen termistön vastaamaan HAKKYssä käytössä olevia termejä. Lomavuosi-termi on ainoa uusi sana lomakkeessa. Selvitysprosentin mukaan se on tuottanut eniten virhetilanteita lomakkeen käytössä. On siis helposti havaittavissa termien vaikutus käytettävyyteen. On myönnettävä, että lomavuoden valinta lomakkeessa on vaikeaa, varsinkin niillä hakijoilla, jotka ovat lyhyissä määräaikaissa työsuhteissa. Nämä hakijat hakevat lomavuoden 2010 vuosilomia vuonna 2009. Mikäli termiä ei ymmärrä voi hakija päätellä lomavuoden olevan 2009, koska loma-ajankohta on vuonna 2009.

Kehitysideana lomavuoden määrittely ongelmaan olisi tehdä lyhyissä työsuhteissa oleville oma ohjeensa vuosilomahakemiseen ja lähettää se heille sähköpostilla. Näin saatettaisiin vähentää väärällä lomavuodella tallennettuja vuosilomia.

Käyttäjätyytyväisyystutkimuksessa termistöä tutkittiin kyselyn seitsemännessä kysymyksessä. Tutkimuksen osallistuneista 56,4 % piti sanojen ymmärrettävyyttä vähintään hyvänä. Tuloksista voimme päätellä, että sanat ovat tuttuja ja ymmärrettäviä, mutta emme sitä tietävätkö hakijat niiden merkityksen. Jos pyytäisimme hakijaa määrittelemään lomanmääräytymisvuoden, voisi tulos olla aivan toinen

Termien lisäksi lomakkeen ymmärrettävyyttä kartoitettiin kysymyksellä lomakkeen selkeydestä ja johdonmukaisuudesta. Vastaajista 45,6 % mukaan lomakkeen selkeys ja johdonmukaisuus oli vähintään hyvä ja 35,7 % mukaan tyydyttävä.

Vuosiloman hyväksyjistä 44 %:a koki hyväksyntä-toiminnon selkeyden ja johdonmukaisuuden vähintään hyvänä. Yli puolet vuosilomia hyväksyvästä esimiehistä piti myös hyväksynnän teknistä toimivuutta hyvänä (52 %.)

Vaikka hyväksyntä-toiminnon selkeys ja johdonmukaisuus koettiin hyväksi, oli se tutkimustulosten mukaan myös eniten tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä, koska jopa 40 % piti hyväksyntä toimintoa vain tyydyttävänä. Tyytymättömyyttä aiheutti mm. hyväksyntä-toiminnon monivaiheisuus sekä lomakkeessa käytetty termistö.

Esteettisesti miellyttävä sovellus viestittää käyttäjälle laatua ja osaamista (Wiio 2004, 3). Käyttäjätyytyväisyystutkimuksessa kysyimme käyttäjien mielipidettä lomakkeen visuaalisesta ilmeestä. 46,8 % vastaajista piti lo-

makkeen visuaalista ilmettä vähintään hyvänä ja 40.4 % tyydyttävänä. Välttävänä tai heikkona visuaalista ilmettä piti 6,3 % vastaajista. Sähköisen vuosilomahakemuksen visuaaliseen ilmeeseen vaikuttaminen on vaikeaa, koska kyseessä on valmislomake.

Vain harva pitää sellaista ohjelmaa miellyttävänä, jota ei osaa käyttää (Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen & Vastamäki 2006, 214). Ohjeistuksella opetetaan käyttäjää täyttämään sähköinen vuosilomahakemus. Ohjeistukset sijaitsivat henkilöstöpalveluiden portaalisivuilla. Perinteisten printattavien paperiohjeiden lisäksi, vuosilomanhakemisesta oli julkaistu myös ohjevideo.

Käyttäjätyytyväisyystutkimuksen mukaan yli puolet vastaajista piti ohjeiden sijaintia henkilöstöportaalissa vähintään hyvänä (66.2 %) Ohjeiden sisällön arvosteli vähintään hyväksi 74.7 % vastaajista. Opastusvideota vähintään hyvänä ohjeena piti 76,3 % vastaajista.

Hyväksyntään liittyvää ohjeistusta tulee kehittää, koska vuosiloman hyväksyjistä hyväksyntään liittyvää ohjeistusta vähintään hyvänä piti vain 48 % vastaajista. Verrattuna vuosiloman hakijoiden mielipiteeseen, pitää hyväksyntään liittyvää ohjeistusta parantaa paljon.

Esimiehet kokivat hyväksyntä-toiminnon teknisesti toimivana, mutta heidän mielestään toiminto ei kuitenkaan ole selkeä eikä johdonmukainen. Esimiehet pitävät toimintoa monivaiheisena ja toivoisivat hyväksyntää kehitettävän yksinkertaisemmaksi.

7 JATKUVA KEHITTÄMINEN

Edellisessä kappaleessa käytiin läpi uuden sähköisen vuosilomaproessin toimivuutta. Tulokset olivat hyvät, mutta eivät vielä täytä prosessille laadittuja tavoitteita. Tavoitteiden saavuttaminen vaatii prosessilta jatkuvaa kehittämistä.

Vaikka tavoitteet tulevaisuudessa saavutettaisiinkin, ei kehittäminen voi siltikään loppua. Toimintaympäristö luo omat paineensa prosesseille. Kehittämistä vaativan muutoksen vuosilomaprosessissa saattaa aiheuttaa esimerkiksi vuosilomalain muutos, mikä edellyttää toimenpiteitä lomakkeen kehittämiseksi ja sitä myötä ohjeistukselle ja käytettävyydelle.

Jatkuva kehittäminen on luonnollinen ilmiö ja muutoksen yksinkertaisin muoto. Jatkuva kehittäminen pystyy vastaamaan pienehköihin organisaation ympäristön liikkeisiin. Jatkuvasa kehittämisessä muutoskipu pysyy vähäisenä samoin kuin riskit. Tästä huolimatta jatkuvan kehittämisen ylläpitäminen on haasteellista ja hiipuu usein rutiinitöiden alle. Hiipumisen lopputuloksena ajaututaan tilaan, jossa pian tarvitaan syvempää muutosta. (Kvist & Kilpiä 2006, 27-28.)

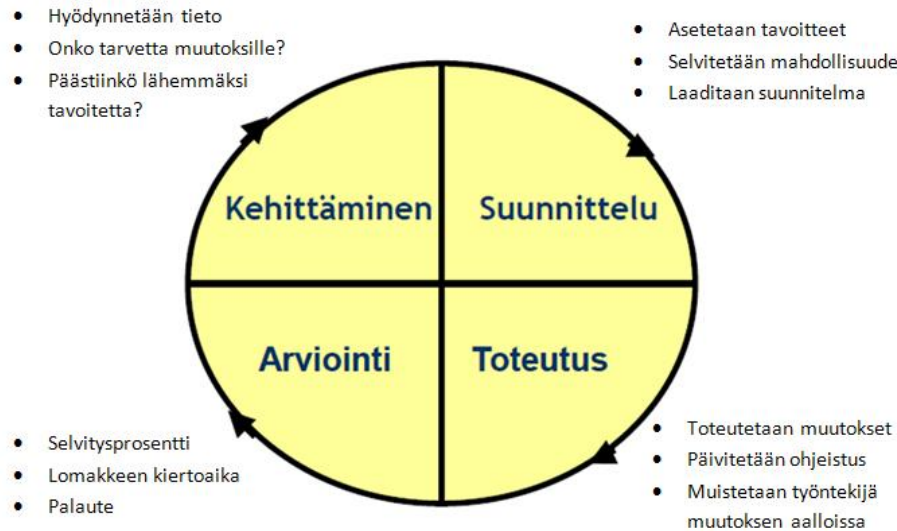
Sähköisen vuosilomaproessin käyttäjien kannalta prosessin jatkuva kehittäminen on tärkeää. Jatkuvalle kehittämiselle vähennetään suuria muutoksia ja siten muutoksen aalto pysyy matalana. Mikäli unohtaisimme prosessin kehittämisen, olisi meillä edessä huomattavasti suurempi muutos tulevaisuudessa.

Jatkuva kehittäminen on myös osa laadunvarmistusta. HAMKissa laadunvarmistuksella tarkoitetaan niitä menettelytapoja, prosesseja tai järjestelmiä, joiden avulla se turvaa ja kehittää koulutuksen ja muun toimintansa laatua (HAMK henkilöstöportaali).

PDCA-ympyrä (Demingin ympyrä) on ehkä maailman yleisimmin käytetty kehittämismalli, jolla pyritään jatkuvaan parantamiseen. Prosessien kehittämiseksi on ominaista prosessien kuvaaminen, mittaaminen, analysointi ja ratkaisujen testaaminen. (Laamanen 2001, 210; Lecklin 2006, 49.) HAMKissa laadunvarmistuksen ja jatkuvan kehittämisen mallia kutsutaan nimeltä kehittämisen kehä, mikä on mukaelma PDCA-ympyrästä (liite 10).

Kehittämisen kehä –kuvausmallilla pyritään tuomaan esille ne tavoitteet, ohjeet ja laitteet, jotka ohjaavat toimintaa. Kuvausmallista löytyy myös tieto asiakkaista. Lisäksi kehittämisen kehästä selviää, miten kokonaisuus suunnitellaan, mitä toimintoja siihen kuuluu, miten sitä arvioidaan ja miten kehittämispäätökset syntyvät. (HAMK henkilöstöportaali)

Kuvaan 27 on kerätty pääkohtia sekä huomioitavia asioita sähköisen vuosilomaproessin kehittämisen kehältä. Sähköisen vuosilomaproessin kehittämisen kehä on kuvattu kokonaisuudessaan liitteessä 9.



KUVA 27 Sähköinen vuosilomaproessi osana HAKKYn kehittämisen kehää (mukailten HAMK laadunvarmistus)

Sähköisen vuosilomaproessin varsinaisen käyttöönoton ja siitä saatujen tutkimustulosten myötä voidaan katsoa prosessin saapuneen kehittämisen kehälle. Tästä eteenpäin prosessin kehittäminen tulisi liittää osaksi HAKKYn yhteistä laadunvarmistusjärjestelmää.

Saatujen mittaus- sekä tutkimustulosten perusteella voimme päätellä, onko tarvetta kehittää prosessia. Tässä kohdassa on myös syytä tarkistaa luoko kehittämispaineita organisaation ulkopuolinen ympäristö, kuten lainsäädäntö.

Mikäli näemme tarvetta kehittää prosessia, tulee kehittämisen jälkeiselle toiminnalle asettaa tavoitteet ja laatia suunnitelma. Suunnitteluvaiheessa on hyvä pitää yhteyttä ohjelma toimittajaan ja selvittää, vastaavatko heidän tuotekehitystoimenpiteensä tarpeitamme.

Toteutus kohdassa muutokset otetaan osaksi prosessia. Tässä kohdassa on syytä muistaa, että muutos vaikuttaa myös käyttäjään. Tiedottamalla ja ohjeistusta päivittämällä edesautamme muutoksen läpimenoa käyttäjien näkökulmasta.

Kun palaamme takaisin arviointi-kohtaan, tutkimme mittareista ovatko kehittämistoimenpiteet tuottaneet haluttua tulosta, eli olemmeko lähempänä prosessille asetettua tavoitetta. Mikäli on vieläkin parannettavaa, alkaa kehä alusta.

7.1 Sähköisen vuosilomaproessin arviointi

Sähköistä vuosilomaproussia voidaan arvioida asetettujen mittareiden mukaan. Mittarit esiteltiin tarkemmin kappaleessa 6.5. Alla olevaan taulukkoon on kerätty sähköiseen vuosilomaproessiin liittyvät mittaustulokset, sekä niille asetetut tavoitteet on täsmennetty.

TAULUKKO 3 *Vuosilomaproessin mittarit*

Mittari	Tulos	Tavoite	Toiminta
Käyttöasteprosentti	94 %	98 %	ATK taitojen lisääminen (henkilöstökoulutus) Paikallista apua lomakkeen täyttöön Räätälöidyt käyttöoikeudet harjoittelijoille
Lomakkeen kiertoaika	0,67 pv	alle 1pv	Jatketaan muistutusviestien lähettämistä automaattisesti
Virheellisesti tallennettujen prosenttiosuus	11,67%	1 %	Tarkennetaan vuosilomanhakemisohjetta. Tehdään oma ohje lyhytaikaisille työntekijöille Lisätään ohjeistusta WebTallennuksessa

Käyttäjätyytyväisyystutkimuksessa pyydettiin käyttäjiltä myös sanallista palautetta sähköisestä vuosilomahakemuksesta. Saadut palautteet käsitellään ja huomioidaan mahdollisuuksien mukaan ohjelmaa kehitettäessä. Pääsääntöisesti palaute oli positiivista.

Kehittämistoimenpiteitä sisältävistä palautteista oli mielenkiintoista huomata niiden samankaltaisuus. Suurelta osin palautteet kohdistuivat samoihin toimintoihin tai termeihin. Keskeisimmät palautetta saaneet kohdat olivat:

- WebTallennus-ohjelman nimi ei anna kuvaa sähköisestä lomakkeesta
- hyväksytyt vuosiloman siirtyessä palkkaohjelmaan näkyy hakijalle tietona siitä ”siirretty” teksti. Tämä sana on antanut hakijalle sen kuvan, että vuosiloman ajankohta on siirretty.
- WebTallennus-ohjelman sijainti Citrixissä on myös koettu hankalaksi.
- vuosilomien peruminen tai virheellisen hakemuksen poistaminen on hankalaa
- sähköpostiviesti hyväksytystä tai hylätystä vuosilomasta
- lomavuositieto oletukseksi
- mahdollisuus tehdä raportteja

7.2 Sähköisen vuosilomaproessin kehittäminen

Sähköisen vuosilomaprosessista esitettyjen mittaustulosten sekä palautteen myötä voimme todeta, että prosessiin sisältyy vielä kehittämispaineita. Sähköinen vuosilomaproessi ei ole vielä saavuttanut sille asetettuja tavoitteita.

Prosessin kehittäminen tapahtuu pitkälti henkilöstöpalveluiden osastolla, mutta paikoin se vaatii yhteistyötä muiden yksiköiden kanssa. Varsinkin käyttöasteeseen vaikuttavat ongelmat eivät ole henkilöstöpalveluiden ratkottavissa. Esimerkiksi harjoittelijoiden käyttöoikeus ongelma edellyttää yhteistyötä käyttäjähallinnon kanssa. Ongelman lähtökohtanaan olivat harjoittelijat, joille ei ole annettu oikeuksia henkilökunnan järjestelmiin. Tämän epäkohdan poistaminen vaatisi mahdollisuuden räätälöidä käyttöoikeuksia eri ohjelmiin käyttäjäkohtaisesti.

Käyttöasteeseen vaikuttavat suuresti myös käyttäjien tietotekniset taidot. Joillekin vuosilomaoikeuden piiriin kuuluville on annettu lupa käyttää paperillista vuosilomahakemusta siitä syystä, että hakemuksen täyttäminen tietokoneella on ollut osaamisen takia mahdotonta. Paikallisen tuen lisääminen voisi olla tässä kohdassa yksi ratkaisu paperillisten hakemusten vähentämiseen, mikäli yksikössä löytyy siihen henkilöresursseja. Tällöin paikallinen tukihenkilö voisi tehdä anomuksen sellaisen käyttäjän puolesta, joka siihen ei itse kykene. Paikallisen tuen määrääminen ei kuitenkaan kuulu henkilöstöpalveluiden oikeuksiin.

Kehittämistoimenpiteiden vaikutusta eri tilanteissa tulee myös arvioida. Esimerkiksi oletukseksi toivottu kuluva lomavuositieto on ideana hyvä, mutta saattaa kuitenkin lisätä virheitä lyhytaikaisessa työsuhteessa olevien hakemuksissa. Tästä syystä sen toteuttamista tulee tarkkaan miettiä ja analysoida.

Seuraavaksi listaan ne kehittämistoimenpiteet, joita mielestäni olisi syytä tehdä mahdollisimman pian.

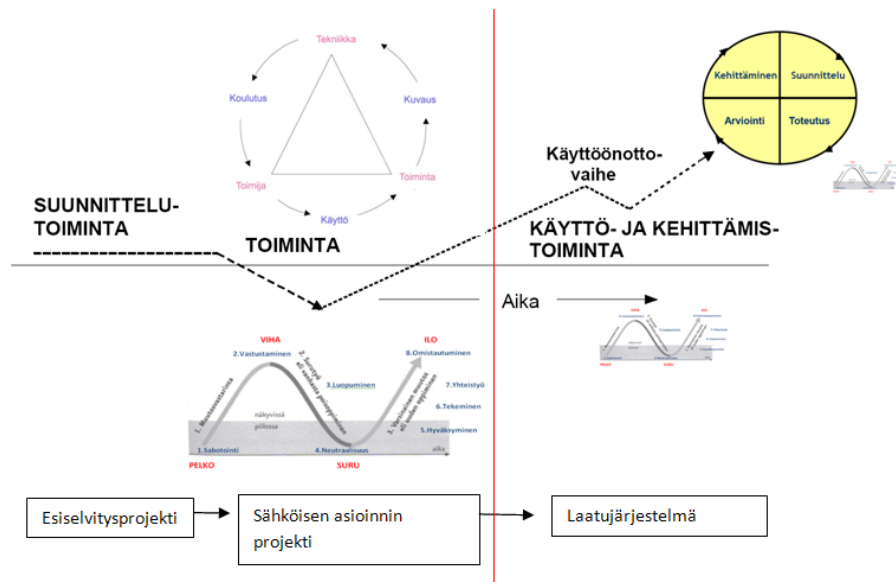
- WebTallennus-ohjelman nimi muutetaan
- Palkkaohjelmaan siirretty vuosiloman nimitys ”siirretty” vaihdetaan
- Lyhytaikaisessa työsuhteessa oleville toimitetaan sähköisen vuosilomahakemuksen täyttöohje, jossa on korostettu lomavuosi-kohtaa.
- Lomavuosi-kohtaa korostetaan myös portaalissa olevassa vuosilomahakemishjeessa.
- Sähköiseen vuosilomahakemuslomakkeeseen lisätään lomavuoden määritelmä jatkuvasti näkyväksi ohjeeksi.
- Ohjeistusta vuosilomien perumisesta ja poistamisesta lisätään.
- Selvitetään miksi sähköposti ilmoitus hyväksytyistä vuosilomasta ei tavoita kaikkia.
- Selvitetään ohjelmatoimittajalta raportointiin liittyviä mahdollisuuksia.

Edellä mainituista kehittämistoimenpiteistä laaditaan suunnitelma. Joidenkin kehittämistoimenpiteiden toteutusmahdollisuuksista pitää neuvotella ohjelmatoimittajan kanssa, koska niiden toteuttaminen ei ole muutoin mahdollista.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Yhteenvedo sähköisen vuosilomaproessin käyttöönotosta

Olen kuvannut koko opinnäytetyöni keskeisimmät kohdat kuvaan 28. Kuva koostuu Hyötyläisen & Kalliokosken (2001, 20) käyttöönottoprosessista, Nurmisen, Reijosen & Vuorenheimon (2002, 28.) tietojärjestelmän käyttöönottoon kehitetystä 3T3K-mallista sekä muokkaamistani Arisalon & Sallisen (2007, 56,69,71) muutoksenaallosta. Viimeisenä nuolenpäänä on HAKKYn kehittämisen kehä (HAMK henkilöstöportaali)



KUVA 28 Sähköinen vuosilomahakemusprosessi kokonaisuudessaan

Sähköisen vuosilomaproessin suunnittelutoiminta sijoittuu esiselvitysprojektin ajalle (kts myös liite 9). Tuolloin projektiryhmä kuvasi vuosilomaproessin nykytilan sekä analysoi sen ongelmakohdat. Tutustumalla muiden organisaatioiden vastaaviin järjestelmiin projektiryhmä teki ehdotuksen WebTallennus-ohjelman hankkimisesta.

WebTallennus-ohjelman käyttöönottoa varten perustettiin Sähköisen asioinnin-projekti. Sähköisen lomakkeen määrittelyn jälkeen projektiryhmä laati sähköisen vuosilomaproessin kuvauksen ja tuotti käyttöön tarvittavat ohjeistukset ja kartoitti käyttäjien kokeman koulutustarpeen.

Sähköisen vuosilomahakemuksen oltua käytössä puoli vuotta tehtiin sähköiseen vuosilomaproessiin liittyvä käyttäjätyytyväisyys tutkimus. Tutkimuksen sekä prosessille asetettujen mittareiden tulokset analysoitiin ja niiden pohjalta päätetään toteutettavat kehittämistoimenpiteet.

Kehittämistoiminta on uuden asian opettelua ja sitomista osaksi käyttäjän toimintoja. Hyvin suurella todennäköisyydellä käyttöönoton jälkeenkin ohjelmistoon tulee pieniä muutoksia, joilla saattaa olla vaikutuksia myös käyttäjän toimintoihin. Keväällä 2010 ohjelmaan tulee ensimmäinen versiopäivitys. Sen mukanaan tuomia muutoksia emme vielä tiedä. Kuvassa 28 tämä kohta on huomioitu uutena käyttöönottovaiheena, joka on muutokuilultaan kuitenkin huomattavasti matalampi.

Vuosilomaproessia arvioidaan siihen liitettyjen mittareiden avulla. Vuosilomaproessinmittarit tullaan myöhemmin sitomaan yhteen muiden tietojärjestelmien käytettävyyttä mittaaviin mittareiden kanssa, koska liian monen eri mittarin seuraaminen on työlästä eikä mielestäni edes tarpeellista. Esimerkiksi virheellisesti tallennettujen prosenttiosuutta tullaan tulevaisuudessa mittaamaan kaikkien sähköisten lomakkeiden osalta keskitetysti. Tarkempia mittauksia tehdään, mikäli keskitetty prosenttiosuus on aikaisempaa lukua huomattavasti suurempi.

Proessin säännöllinen mittaaminen on keino tarkkailla prosessin toimivuutta. Lisäksi se auttaa paikallistamaan kehitettäviä kohtia. Esimerkiksi tutkimalla sähköiseen vuosilomaproessiin liitettyjen mittareiden tuloksia voidaan todeta olevan tarvetta paremmin kohdistetulle ohjeistukselle. Tulosten mukaan varsinkin lyhytaikaisessa työsuhteessa olevilla vuosilomahakijoilla oli ongelmia määrittää sähköisessä lomakkeessa oikeaa lomavuotta.

Käyttöönottoprosessi päättyy vasta sitten, kun prosessi on mukana laadunvarmistusjärjestelmässä. Tämän jälkeen prosessin kehittäminen on laadunvarmistustyötä. Laadunvarmistustyötä kuvaa käyttöönottoprosessin päässä oleva kehittämisen kehä. Käyttöönottoprosessin kytkeminen kehittämisen kehään käy helposti, koska käyttöönottoprosessi kattaa hyvin pitkälle samat toiminnot kuin kehittämisen kehä; strateginen suunnittelu, käyttöönotto sekä kehittäminen. Voisi olettaa, että käyttöönottoprosessissa myös varsinaisen käyttöönoton jälkeinen kehittäminen perustuu arviointeihin.

Kuvassa 28 punainen katkoviiva kuvaa sitä kohtaa käyttöönottoprosessissa, jossa vuosilomaproessi mielestäni on tänä päivänä (kts. myös liite 9). Sähköinen asiointi -projekti on päättynyt. Tutkimustuloksien mukaan käyttäjät ovat omaksuneet sähköisen lomakkeen osaksi toimintaansa. Osa vastanneista oli aidon iloisia sähköisestä vuosilomahakemuksesta. Etenemme siis kohti ensimmäistä versiopäivitystä.

Opinnäytetyössä esitetyt teoriat ja käyttöönottomallit toimivat mielestäni hyvin myös muiden tietojärjestelmien käyttöönotoissa. Mielestäni käyttöönottoprosessissa kannattaa käyttää aikaa huolelliseen suunnitteluun. Kehitettävän toiminnan nykytilaa tutkimalla pystytään löytämään prosessiin liittyvät ongelmakohdat eri toimijoiden näkökulmasta ja siten turvaamaan prosessin toimivuus kokonaisuudessaan. Ilman kokonaiskuvaa vaarana voi olla, että kehitetty prosessi ei vastaakaan kaikkien prosessiin liit-

tyvien henkilöiden tarpeita. Saattaa olla, että prosessin alkupäässä työt selkeytyvät ja helpottuvat, mutta vastaavasti prosessin loppupäässä uudistukset lisäävät ja hankaloittavat työtä.

8.2 Käyttäjä käyttöönottoprosessissa

Tietojärjestelmän arvon määrittäjä on viimekädessä tietojärjestelmän käyttäjä. Käyttäjän huomioiminen ja hänen toimintansa tukeminen on tietojärjestelmän käyttöönotossa erittäin tärkeää, onhan uuden tietojärjestelmän käyttöönotto lähes aina muutos käyttäjän toimintoihin.

Prosesseja kuvattaessa ja kehitettäessä tulee kiinnittää huomioita niihin toimintoihin, joita kehittämällä voidaan auttaa käyttäjää suoriutumaan prosessista helpoiten ja mahdollisimman vähin virhein. Prosessikuvauksiin kannattaakin jo suunnitteluvaiheessa kirjata ne kohdat, joihin käyttäjää helpottavat ohjeistukset laaditaan.

Uusi tietojärjestelmä on aina muutos totuttuun toimintatapaan. Järjestelmää käyttöönotettaessa pitää muistaa, että käyttäjät eivät pakosti ole yhtä innoissaan uudesta järjestelmästä, kuin sen kehittäjät. Avoimella tiedottamisella sekä käyttäjälle oikeiden asioiden korostamisella pystytään lieventämään muutoksen aiheuttamaa vastarintaa.

Kuvassa 28 käyttäjien muutosprosessia kuvaa pienenevä muutoksen aalto. Muutoksenaalto-malli madaltuu edessä kohti kehittämisen kehää, koska muutoksien suuruus, muutokipu, muuttuu pienemmäksi. Toiminnan muutos kappaleessa kerroin kolmesta eritasoisesta muutoksesta; pieni muutos eli parannus, keskisuuri muutos eli uudistus sekä suuri muutos eli muodonmuutos. Tekstistä kävi ilmi, että pieni muutos on käyttäjälle helpoin, koska siinä muutokipu on vähäisempää. Jatkuvalle kehittämiselle, eli kytkemällä prosessi HAKKYn kehittämisen kehään, pääsemme pieniin muutoksiin. Koskaan emme tosin pääse tilanteeseen, että muutos loppuu. Joka kerta, kun kehittämisen kehä pyörähtää ympäri tapahtuu muutos ja silloin on toimijaa muistettava.

Minulle kuva 28 on mallina tuleviin käyttöönottoprojekteihin. Tämä kuva havainnollistaa jo tapahtuneet sekä tulevat toimenpiteet. Mallin yksi tärkeimmistä kohdista on toiminta-kohta. Se edustaa käyttöönottoprosessin muutoskohtaa. Tällöin tapahtuu uuden järjestelmän käyttöönotto ja muutos konkretisoituu myös käyttäjille. Esimiehen kuin myös uuden järjestelmän käyttöönotosta vastaavan projektiryhmänkin on huomioitava käyttäjän tunteukset.

Kappaleessa esimiehen rooli muutoksessa mainittiin, että tiedottamisella ja ohjeistuksella on suuri vaikutus, kun halutaan estää tai ainakin vähentää muutosvastarintaa. Varsinkin kehittämisen kehän toteutus-vaiheessa pitäisi olla valmiina suunnitelma, miten muutoksesta tiedotetaan ja miten sen ohjeistus hoidetaan. Tiedottaminen ja ohjeistuksen päivittäminen on konkreettisin keino muistaa toimijaa muutoksen pyörteissä.

8.3 Jatkotoimenpiteet

Vuosilomahakemuksen sähköistäminen lomakkeista ensimmäisenä oli tietoinen valinta, juuri sen takia, että käyttäjien tarve vuosilomahakemusta kohtaan oli suurin. Tätä tarvetta hyväksi käyttämällä saimme noin puolet WebTallennus-ohjelman käyttäjistä tutustumaan ohjelmistoon varsin pienellä vastarinnalla.

Sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönotto oli mukava ja helppo, koska muutokselle oli positiivista työntövoimaa, eli se vastasi käyttäjien tarvetta. Käyttäjät halusivat nähdä vuosilomapäiviensä määrän verkon kautta, ilman yhteydenottoa henkilöstöpalveluihin.

Samanaikaisesti sähköisen vuosilomahakemuksen käyttöönoton kanssa on sähköinen virkavapaahakemus edennyt varsinaiseen käyttöönottovaiheeseen. Lomake on julkaistu WebTallennus-ohjelmassa, mutta tietoteknisten ongelmien takia sen käyttöä ei ole vielä markkinoitu. Sähköinen virkavapaahakemus tullaan ottamaan käyttöön hyvin pitkälti samalla periaatteella kuin vuosilomahakemus. Ohjeistus lomakkeen käyttöön julkaistaan henkilöstöportaalissa ja samalla käyttäjät voivat ilmoittaa halukkuutensa henkilökohtaisempaan koulutukseen, mikäli näkevät sille tarvetta. Paperinen virkavapaahakemus poistuu käytöstä, kun sähköinen hakemus on todettu toimivan moitteettomasti. Sähköinen virkavapaahakemusprosessi ei tule olemaan kokonaan paperiton, koska lääkärintodistuksien käsitteleminen sähköisesti ei ole sallittua.

Sähköinen virkavapaahakemusprosessi sisällytetään sähköisen vuosilomaproessin kanssa samaan mittaristoon. Näin yhdellä mittauksella saadaan tietoa molemmista prosesseista. Mikäli mittaustulos eroaa suuresti edellisestä mittauksesta, tehdään prosesseista erilliset mittaukset vian selvittämiseksi.

Sähköisen asioinnin projektiin kuuluvista kolmesta sähköistettävästä lomakkeesta on viimeisenä vuorossa työsopimus ja viranhoitomääräys. Tämä sähköistys tulee olemaan edellisiä haastavampi, koska muutoksella on suuria vaikutuksia HAKKYssä toimivien esimiesten toimintaan. Muutos on haastava myös siksi, että siltä puuttuu muutokseen positiivista työntövoimaa antava elementti, eli käyttäjien tiedostama tarve. Mitä koulutusohjelman tai KT-keskuksen johtajan tarvetta palvelee sovellus, jolla hän voi tehdä työsopimuksen tai viranhoitomääräyksen? Voidaankin katsoa, että muutos palvelee enemmän organisaation kuin käyttäjän tarpeita.

Työsopimusta ja viranhoitomääräystä sähköistettäessä muutosvastarinta tulee olemaan muita sähköistämisprosesseja suurempi. Uskon, että tästä opinnäytetyöstä on minulle ja henkilöstöpalveluiden yksikölle apua kohtaamaan tulevaisuuden muutosvastarinta ja toivottavasti pystymme näiden oppien avulla tekemään jotain, mikä helpottaisi myös muutoksessa elävää työntekijää.

LÄHTEET

Kirjat ja artikkelit

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino
- Arikoski, J & Sallinen, M. 2008. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutokset taitavasti. Keuruu: Otava.
- Bunker, K.A & Wakefield, M. 2005. Leading whit Authenticity in times of transition. Greensboro: Center for Ceative leapership.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen - ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Helsinki: HM&V Research Oy.
- Heikkinen, H, Rovio, E & Syrjälä L. 2007. Toiminnasta tietoon - toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, H. 2006. Muutoksen agentit, muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Juuti, P, Rannikko, H & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe – Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämoillä. Helsinki: Otava
- Järvinen, J. 2007. Hertta on valttia oikeusministeriön sähköisissä palveluissa. Ratkaisuu- aLogicaCMG asiakaslehti 2007 /01 , s. 10.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Ekonomia. Porvoo: WSOY
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.
- Kvist H & Kilpiä T. 2006 Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus.
- Laamanen, K & Tinnilä, M. 2008. Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.
- Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Helsinki: Laatu keskus.

- Lanning, H, Roiha, M & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lämsä, A-M & Hautala T. 2005. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Maginn, M. 2005. Managing in Times of Change – 24 tools for Managers, Individuals and Teams. The McCraw-Hill Co.
- Martola, U & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Solatie, J. 2001. Focusryhmät : kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Makeprint.
- Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Juva: WSOY.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Virtanen, P & Wennberg M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita.

Verkkolähteet

- HAKKY henkilöstöstrategia. Viitattu 15.9.2009
http://portal.hamk.fi/portal/pls/portal!/PORTAL.wwpob_page.show?_docname=1060355.PDF
- HAMK strategia 2015. Viitattu 15.9.2009
http://portal.hamk.fi/portal/pls/portal!/PORTAL.wwpob_page.show?_docname=3832281.PDF
- Hyötyläinen, R & Kalliokoski, P. 2001. Tietojärjestelmien käyttöönotto-prosessi. Kettunne, J & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä, teknologia- ja ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Espoo: VTT, s. 17-39. Viitattu 22.9.2009
www.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf
- Jokinen, A. 2005. Muutosvastarinta uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa. Tampereen yliopiston tietojenkäsittely, Pro- Gradu. Viitattu 22.9.2009
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00818.pdf>

Kettunen J & Simons M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä, teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. VTT. Viitattu 23.9.2009
www.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf

Koivisto, Aaltonen, Nurminen, M & Reijonen P . 2003. Työkäytäntöjen yhtenäisyys tietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen – tapaustutkimus Turun terveystoimen kotisairaanhoidosta. Turun yliopisto. Viitattu 22.9.2009
<http://tucs.fi/publications/attachment.php?fnamse=bKoAaNuRe04a.pdf>

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2007. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Viitattu 17.9.2009
<http://www.kuntatyönantajat.fi/files/B0E8913AC2BC4867A2DBFC14B248DB13>

Lähteenmäki, I. 2005. Tekonivelpotilaan seurantajärjestelmä kirurgisessa sairaalassa. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Hyvinvoinnin koulutusohjelma, opinnäytetyö. Viitattu 22.9.2009
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/819/Lahteenmaki_Irene.pdf?sequence=1

Nurminen, M, Reijonen, P & Vuoreneheimo, J. 2002. Tietojärjestelmän organisatorinen käyttöönotto: kokemuksia ja suuntaviivoja. Turun kaupungin terveystoimen julkaisu, Sarja A, Nro 1/2002. Viitattu 7.9.2009
[http://staff.cs.utu.fi/kurssit/tietojarjestelman_kayttoonotto/2005/Nurminen%20et%20al.%20\(2002\)%20Tietoj%E4rjestelm%E4n%20organisatorinen%20k%E4ytt%E4minen.pdf](http://staff.cs.utu.fi/kurssit/tietojarjestelman_kayttoonotto/2005/Nurminen%20et%20al.%20(2002)%20Tietoj%E4rjestelm%E4n%20organisatorinen%20k%E4ytt%E4minen.pdf)

Nurminen, M & Järvinen, O. 2001. Prosessiajattelun voima ja rajat. Kettunen, J & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä, teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Espoo: VTT, s. 164-189. Viitattu 10.9.2009
www.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf

Päijät-Hämeen koulutus konsernin henkilöstöraportti 2006. Viitattu 27.9.2009.
http://www.phkk.fi/material/phkk_henkilostoraportti_2006.pdf

Sinkkonen, I, Kuoppala, H, Parkkinen J & Vastamäki R. 2009. Käytettävyyden psykologia. Adege Oy. Viitattu 14.10.2009.
http://www.adage.fi/uploads/pdf/Kaytettavyuden_psykologia.pdf

Tammi O. 2007. Esimies tukee muutoksessa, Kunnallisen eläkevakuutuslaitoksen, Kuntatyö kunnossa- julkaisu. Viitattu 8.9.2009.
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Esimes_tukee_muutoksessa_9115_07.pdf

Valtakunnallinen hoitotyön sähköisen dokumentoinnin kehittämishanke loppuraportti, osa1. 2008. Viitattu 22.9.2009

<http://www.vsshp.fi/fi/dokumentit/16562/HoiDok-Loppuraportti-osa-I-090908.pdf>

Wio, A. 2004. Käyttäjästävällisen sovelluksen suunnittelu. Helsinki: Edita/IT press. Viitattu 3.10.2009.
<http://www.technologos.fi/kirja.htm>

Internet sivut

HAMK. 2009. HAMK ja toimipaikat. Toiminnan lähtökohdat ja tulokset. Ylläpitäjä HAMK viestintä. Viitattu 19.9.2009. <http://www.hamk.fi>

HAMKin sisäiset sivut

HAMKin henkilöstöportaali, henkilöstöpalveluiden sivusto. Ylläpitäjä henkilöstöpalvelut. Viitattu 14.10.2009.
<http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/Henkilostoportaali/Henkilostohallinto>

HAMKin henkilöstöportaali, laadunvarmistuksen sivusto. Ylläpitäjä laadunvarmistus. Viitattu 1.11.2009

HAMKin henkilöstöportaali, tietohallinnon sivusto. Ylläpitäjä HAMK tietohallinto. Viitattu 14.10.2009
<http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/Henkilostoportaali/ITpalvelut/Hankkeet>

Muut lähteet

HRM-tietojärjestelmän kehittämissuunnitelma. HRM-esiselvitysprojekti. 2008.

HRM-esiselvitysprojektin loppuraportti. HAMK tietohallinto. 2008.

HRM-esiselvitysprojektin projektisuunnitelma. HAMK tietohallinto/sovellusarkitehtuuri. 2007.

Hämeen Ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän Henkilöstöpalveluiden palvelusopimus

Hämeen Ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymän Taloussuunnitelma 2009-2011

Luennot

Iivonen, U. Henkilöstöhallinnon ja palkanlaskentatyön kehittäminen.
29.8.2007. Laivaseminaari

Komulainen, M & Väyrynen U. Henkilöstöhallinnon ja palkanlaskenta-
työn kehittäminen. 29.8.2007. Laivaseminaari

LIITTEET

LIITE 1. TYÖNTEKIJÄNELINKAARI

LIITE 2. ARVIO PRIMA-PALKANLASKENTA-OHJELMASTA

LIITE 3. 3T3K-MALLINKÄYTTÖKATSAUS

LIITE 4. KOULUTUSTARVEKYSELY ”SANA ON VAPAA”

LIITE 5. VIESTI KÄYTTÄJÄTYTYVÄISYYSTUTKIMUKSEEN OSALLISTUMI-
SESTA

LIITE 6. KÄYTTÄJÄTYTYVÄISYYSTUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE

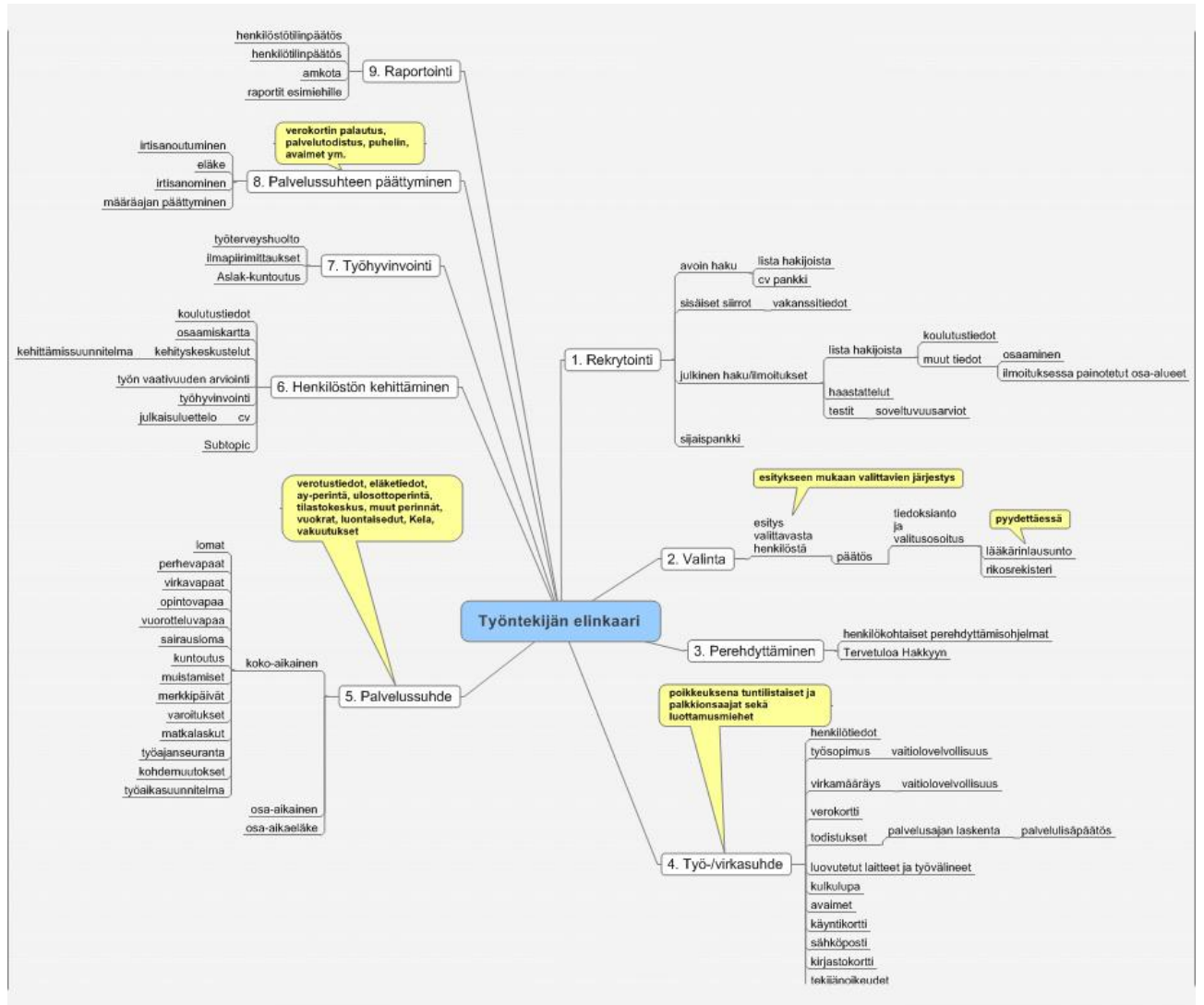
LIITE 7. KÄYTTÄJÄTYTYVÄISYYSTUTKIMUKSEN TULOKSET OSA 1.

LIITE 8. KÄYTTÄJÄTYTYVÄISYYSTUTKIMUKSEN TULOKSET OSA 2.

LIITE 9. AIKAJANA VUOSILOMAPROSESSIN KEHITTYMISESTÄ

LIITE 10. SÄHKÖISEN VUOSILOMAPROSESSIN KEHITTÄMISEN KEHÄ

TYÖNTEKIJÄN-ELINKAARI 20.9.2007



ARVIO PRIMA- PALKANLASKENTAOHJELMASTA

HYVÄT PUOLET

- perustuu kunnallisiin sopimuksiin; tietyissä asioissa ei voi tehdä väärin, koska prima ei päästä eteenpäin virheellisillä tiedoilla
- hyvä automatiikka (esim. palkaton poissaolo → prima vähentää automaattisesti palkan oikealta ajalta annettujen tietojen mukaisesti.)
- henkilötunnus- ja pankkitilitarkistus; ei voi tallentaa väärin
- prima ilmoittaa jos joitain tietoja puuttuu: ” pakollinen tieto puuttuu ”, ei päästä eteenpäin, ennen kuin ko. puuttuvan tiedon on tallentanut
- prima päivitetään säännöllisesti ohjelman toimittajan toimesta, vakiona kaksi versiopäivitystä vuodessa, tarpeen mukaan välipäivityksiä
- listaukset nopeita, erilaisia mahdollisuuksia paljon

HUONOT PUOLET

- ohjelman kankeus
- listauksia ja raportointeja tulisi saada excel-muotoiseksi enemmän, nykyisten listauksien ”fixaaminen” asianmukaiseksi on työlästä
- vuosilomatoiminto erityisen kankea, lomajaksot täytyy vielä hyväksymisen jälkeen vahvistaa, samoin jaksojen mitätöinnit täytyy erikseen vahvistaa
- koelaskenta-toiminto hidas ja monimutkainen
- takautuvat laskelmat joskus sekavia
- kohteiden ym. monien tietojen korjaus hankalaa, prima pakottaa katkaisemaan palvelujakson , että joku tietty tieto (vaikkapa palkansaajaryhmä tai palkanmaksupäivä.) saadaan korjattua
- palvelujaksotietojen korjaus-näyttö toimii huonosti

9.4.2008 / Eija-Leena Kaakinen

3T3K-MALLINKÄYTTÖKATSAUS

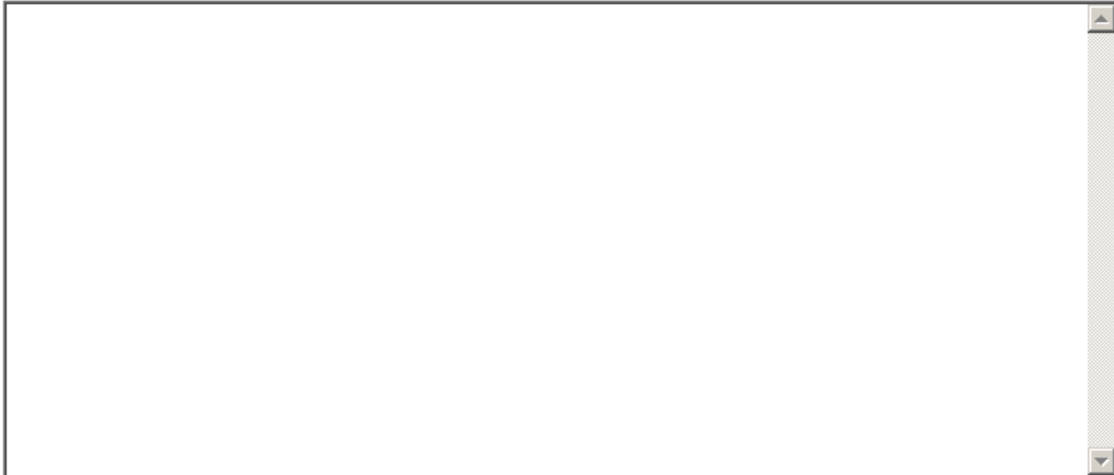
3T3K-mallia on käytetty tai siihen on viitattu eri teoksissa

<i>mallin käyttäjä</i>	<i>teoksen nimi</i>	<i>julkaisija</i>	<i>osoite</i>
Nurminen, Reijonen & Vuoreneimo, 2002, suomi	Tietojärjestelmän organisatorinen käyttöön-otto: kokemuksia ja suuntaviivoja	Turun kaupungin terveystoimen julkaisu. Sarja A, Nro 17	http://staff.cs.utu.fi/kurssit/tietojarjestelman_kayttoonotto/2005/Nurminen%20et%20al.%20(2002)%20Tietoj%E4rjes-telm%E4n%20organi-satori-nen%20k%E4ytt%F6%F6nnotto.pdf
Koivisto, Aaltonen, Nurminen & Reijonen, 2004, suomi	Työkäytäntöjen yhtenäisyys tietojärjestelmän käyttöönoton jälkeen - tapaustutkimus Turun terveystoimen kotisairaanhoidossa	Turun yliopisto, Laboris Information System, Työsuojelurahaston projektin nro. 103153 loppuraportti	http://tuus.fi/publications/attachment.php?filename=bKoAaNuRe04a.pdf
Jokinen, 2005, suomi	Muutosvastarinta uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa	Tampereen yliopiston tietojen käsittely, Pro-Gradu	http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00818.pdf
Lähtenmäki, 2005, suomi	Tekonivelpotilaan seurantajärjestelmä kirurgisessa sairaalassa	Satakunnan ammattikorkeakoulu, Hyvinvoinnin koulutusohjelma, opinnäytetyö	https://publications.these-us.fi/bitstream/handle/10024/819/Lahtenmaki_Irene.pdf?sequence=1
Varsinais-Suomen sairaanhoitopiirin kuntayhtymä, Hallintokeskus, 2008, suomi	Valtakunnallisen hoitotyön sähköisen dokumentoinnin kehittämishanke	Loppuraportti, osa 1	http://www.vsshp.fi/fi/dokumentit/16561/HoiDok-Loppuraportti-osa-2-arviointi-090908.pdf

KOULUTUSTARVE KYSELY ”SANA ON VAPAA”

Vuosilomahakemukseen liittyvää kommentointia

1) Nyt kun olet tutustunut vuosilomahakemuksen ohjevideoon, mitä mieltä olet? Risut, ruusut, kehitysehdotukset tms. on tervetulleita....



2) Uskotko onnistuvasi hakemaan vuosilomaa sähköisellä vuosilomahakemuksella?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

3) Koetko tarvitsevasi koulutusta vuosilomahakemuksen täyttöön?

- Kyllä
- En

Mikäli koet tarvitsevasi koulutusta, anna nimesi ja toimipiteesi alla olevaan kenttään.

4) Nimi ja toimipiste



VIESTI KÄYTTÄJÄTYTYVÄISYYSTUTKIMUKSEEN OSALLIS- TUMISESTA

Lähettäjä: Henna Heikkilä keskiviikko - 16 syyskuu, 2009 17:24
Jakelu: Henna Heikkilä
Peitetysti:

Aihe: Osallistu sähköisen vuosilomahakemuksen kehittämiseen

Hei,

Henkilöstöhallintopalvelut on kiinnostunut mielipiteestäsi.

Uusi sähköinen vuosilomahakemus on ollut käytössä nyt puoli vuotta. Teemme sähköisen vuosilomahakemuksen käyttäjille suunnatun käyttäjätutkimuksen. Sinulta menee aikaa kyselyyn vastaamiseen vain 5-10.

Tutkimus sisältää kokonaisuudessaan 15 kysymystä, joista 11 käsittelee vuosiloman hakemista ja loput neljä vuosiloman hyväksymistä. Mikäli et kuulu vuosilomalain piiriin, mutta hyväksyt vuosilomia, jätä vastaamatta kysymyksiin 7 - 11.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Käytämme tutkimuksen tuloksia sähköisen vuosilomahakemuksen sisällön sekä ohjeiden kehittämiseen. Lisäksi henkilöstösuunnittelija Henna Heikkilä tulee käyttämään yhteenvedettyjä tuloksia osana Ylemmän AMK:n opinnäytetyötä.

Kiitos jo etukäteen, että osallistut palveluiden kehittämiseen! Kyselyyn pääset alla olevasta linkistä

<http://www.webropol.com/P.aspx?id=352183&cid=4108263>

Terveisin
Henkilöstöhallintopalvelut
Henna Heikkilä

VUOSILOMAHAKEMUKSEN KÄYTTÄJÄTYTYVÄISYYSTUTKI- MUSLOMAKE

Vuosilomahakemuksen käyttäjätutkimus

Kyselylomakkeen kysymykset 1-11 käsittelevät vuosiloman hakemista ja ovat tarkoitettu vuosilomaa hakevien vastattavaksi. Kysymykset 12-15 käsittelevät vuosilomahakemuksen hyväksymistä, joten ne ovat tarkoitettu ainoastaan esimiesasemassa oleville.

1) Sukupuoli

- Mies Nainen

2) Ikäryhmä

- 29v 30-39v 40-49v 50-59v 60v-

3) Palvelussuhteen kesto

- alle vuoden 1-5 vuotta 5-10 vuotta yli 10 vuotta yli 20 vuotta

4) Toimipiste

Evo

5) Olen esimiesasemassa

- Kyllä Ei

6) Käytän tietokonetta työssäni...

- Päivittäin, useita tunteja
 Päivittäin, alle tunnin
 Kerran viikossa
 Kerran kuukaudessa
 Vielä harvemmin

7) Arvioi seuraavia sähköiseen vuosilomahakemukseen liittyviä asioita

	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä
lomakkeen käyttöotosta tiedottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lomakkeen sijainti (Citrix)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lomakkeen visuaalinen ilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lomakkeen selkeys ja johdonmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lomakkeessa käytettyjen sanojen ymmärrettävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ohjeiden sijainti ja saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ohjeiden sisältö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
opastusvideo ohjeena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIITE 6 2/3

8) Verrattuna aikaisempaan paperilomakkeeseen

	enemmän	yhtä paljon	vähemmän
vuosilomahakemuksen täyttö sähköisesti vie aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuosilomahakemusprosessiin (täyttö-hyväksyntä) vie aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vuosilomatietojen selvittäminen vie aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9) Olen saanut apua lomakkeen täyttämiseen

- en ole tarvinnut apua
- työkaverilta
- helpdeskistä
- henkilöstöhallinnosta
- muualta

10) Mitä mieltä olet muiden lomakkeiden sähköistämisestä (esim. virkavapaat)?

11) Risut, ruusut ja kehistysideat. Miten sähköinen vuosilomahakemus vastaisi tarpeitasi vielä paremmin?

Seuraavat kysymykset ovat tarkoitettu ainoastaan esimiesasemassa oleville.

12) Arvioi seuraavia vuosilomahakemuksen hyväksymiseen liittyviä asioita

	Heikko	Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä
hyväksymiseen liittyvä ohjeistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hyväksymiseen liittyvän ohjeistuksen sijainti ja saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hyväksyntä toiminnon selkeys ja johdonmukaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hyväksynnän tekninen toimivuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIITE 6 3/3

13) Verrattuna paperilomakkeeseen

	enemmän	yhtä paljon	vähemmän
Vuosiloman hyväksyminen sähköisesti vie aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuosilomaproessiin (hyväksyntä-lähetys) vie aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alaisten vuosilomatietojen selvittäminen vie aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

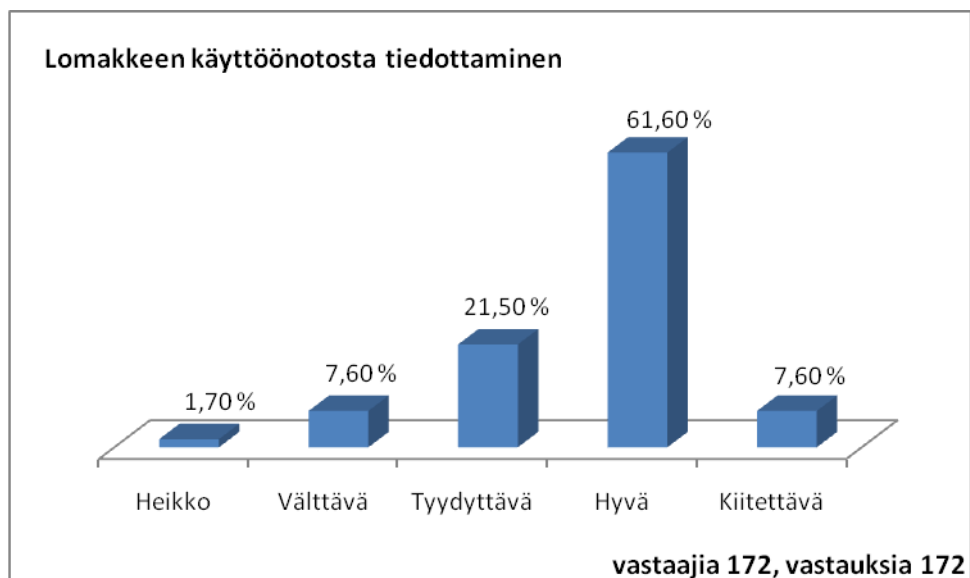
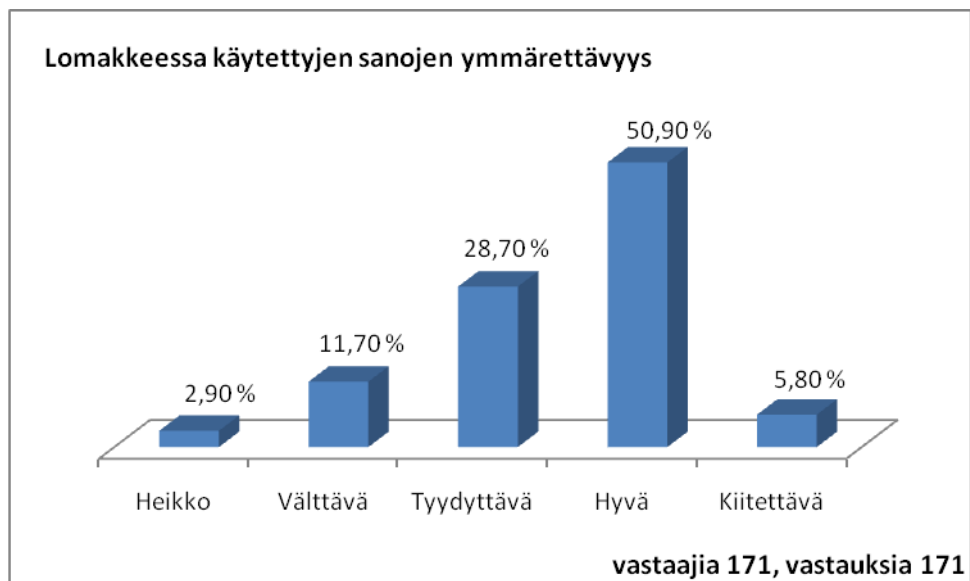
14) Mitä mieltä olet muiden lomakkeiden sähköistämisestä esimiestyön kannalta?

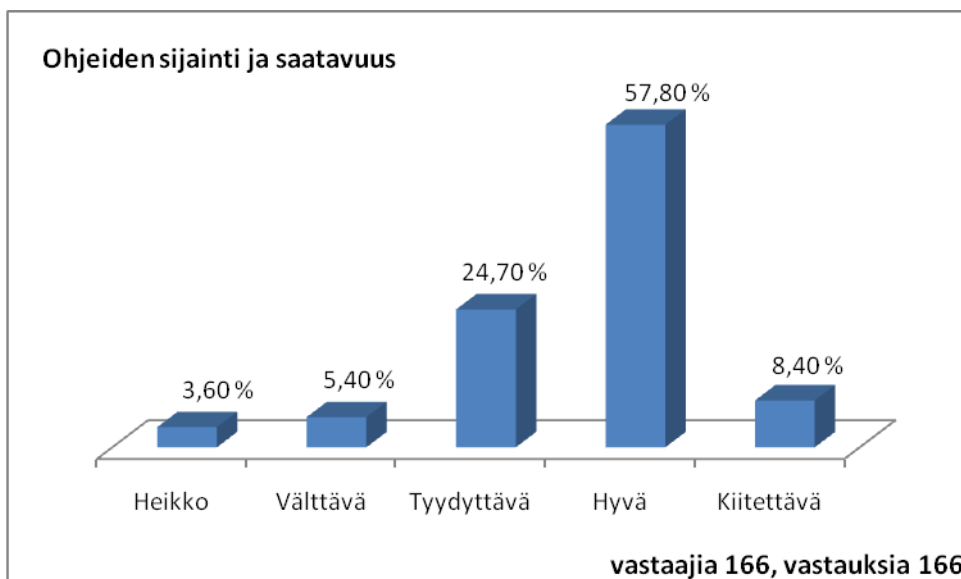
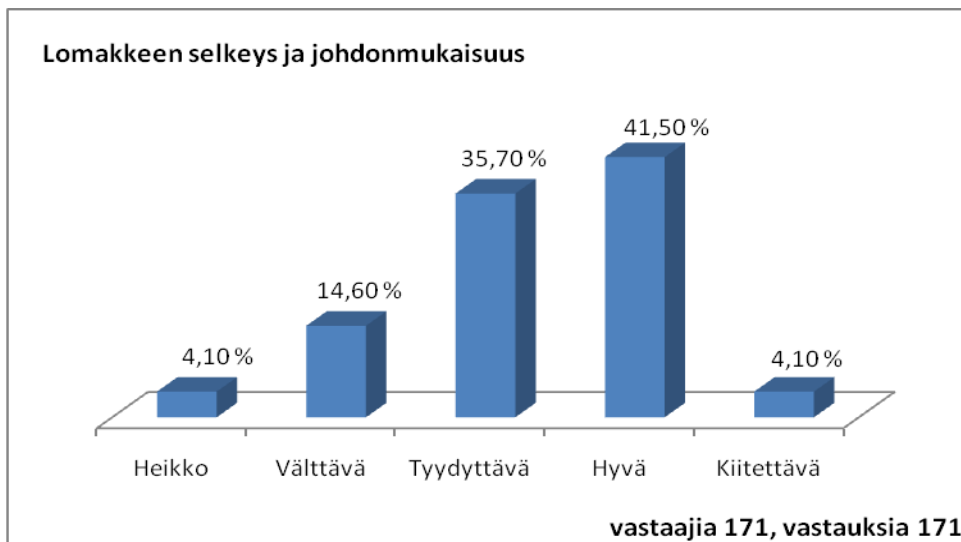
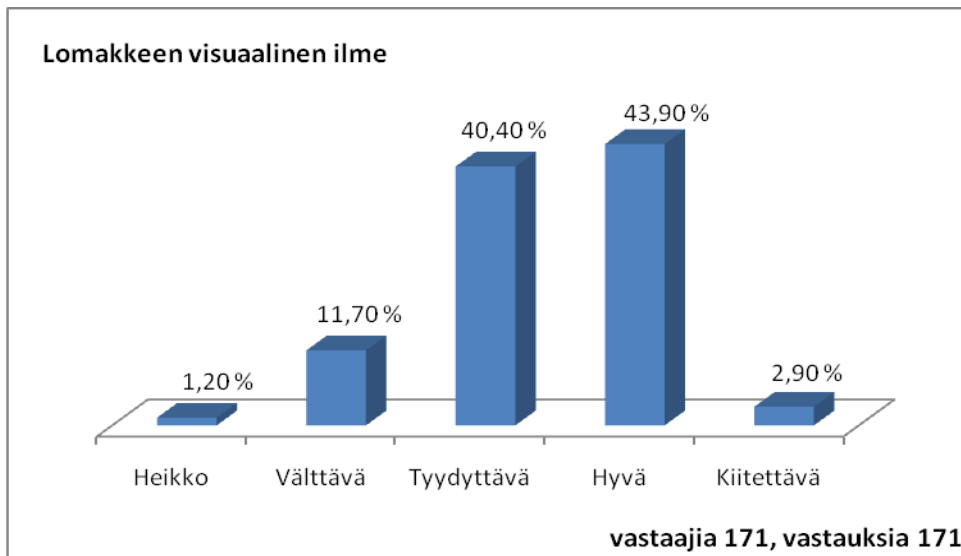
15) Risut, ruusut ja kehitysideat. Miten sähköinen vuosilomahakemus vastaisi tarpeitasi esimiehenä vieläkin paremmin?

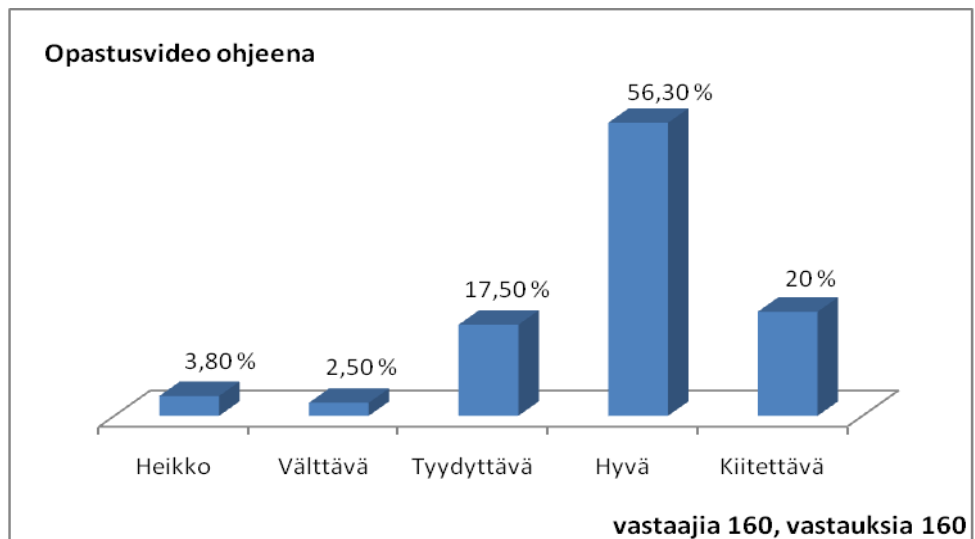
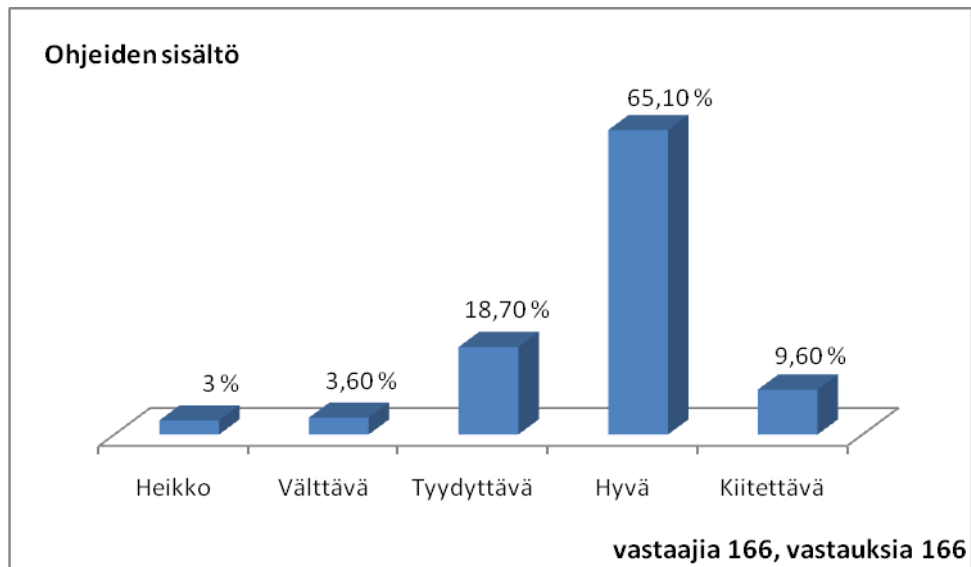
KÄYTTÄJÄTYTYVÄISYYSTUTKIMUKSEN TULOKSET OSA 1

Kysymyksiin ovat vastanneet vuosilomalain piiriin kuuluvat vuosilomanhakijat.

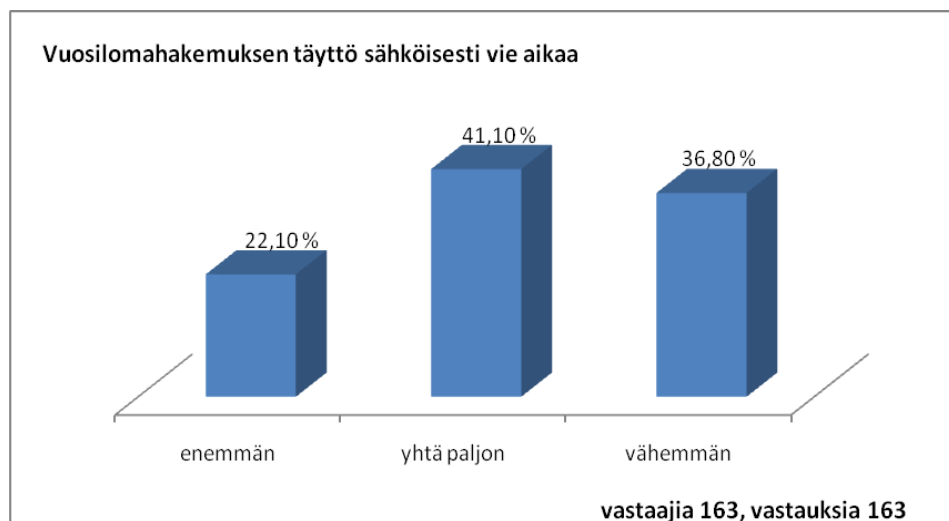
Arvio seuraavia sähköiseen vuosilomahakemukseen liittyviä asioita.

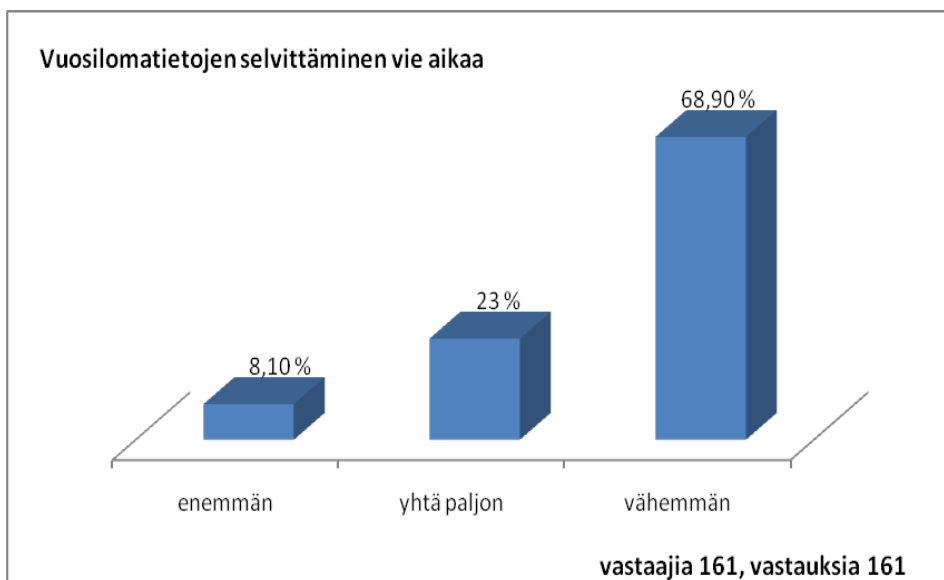
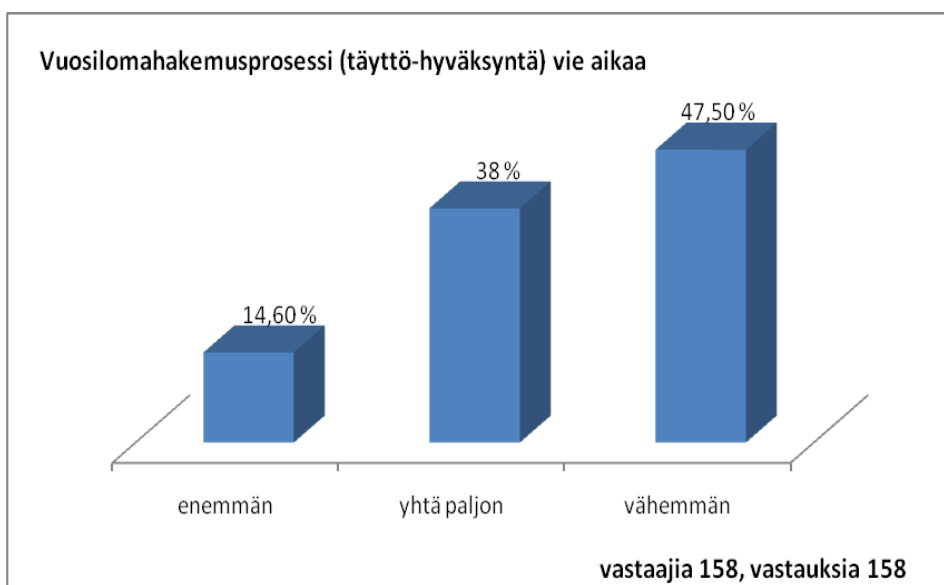






Verrattuna aikaisempaan paperilliseen lomakkeeseen

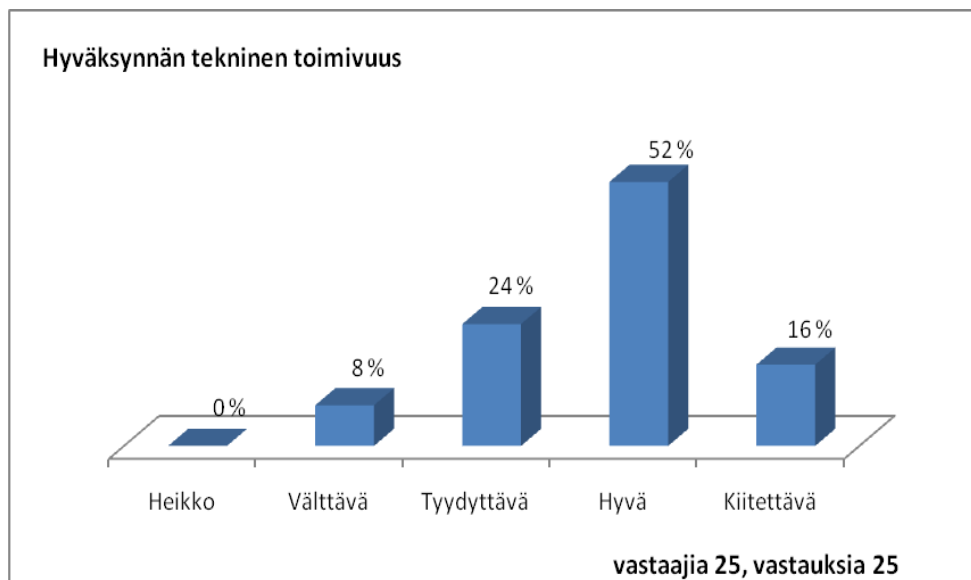
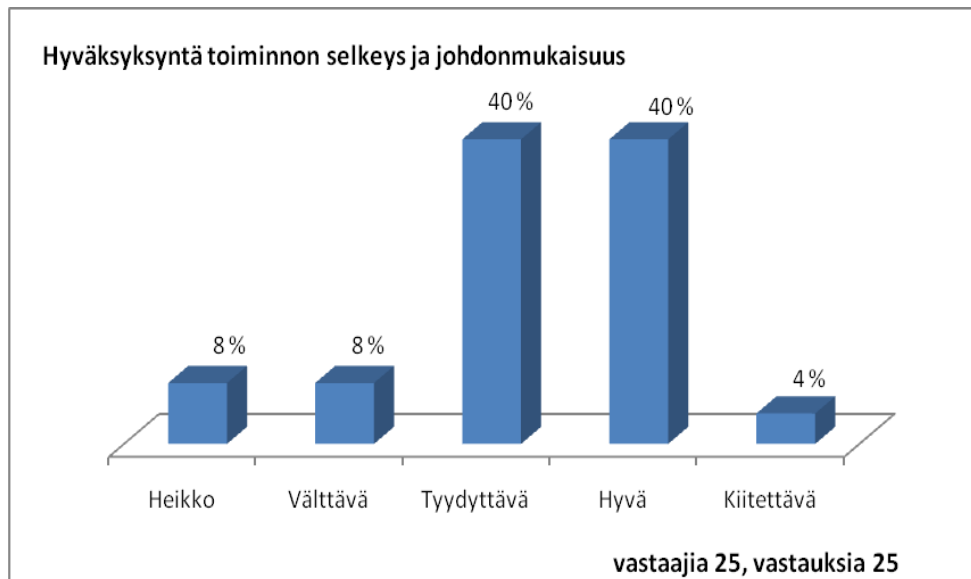




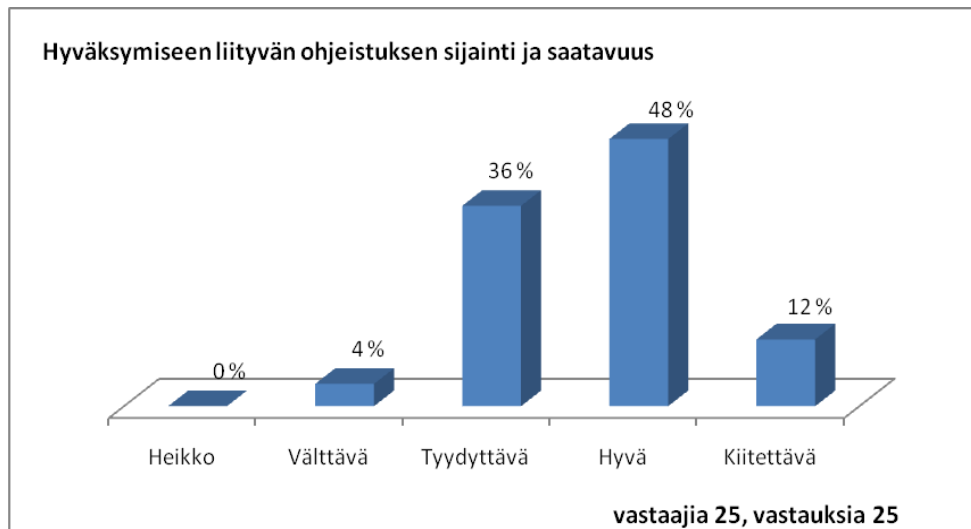
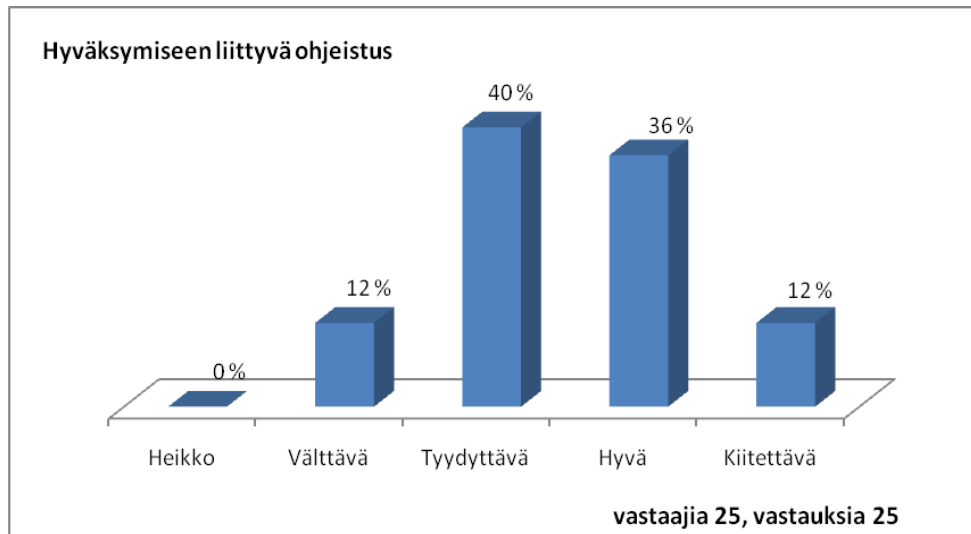
KÄYTTÄJÄTYTYTYVÄISYYSTUTKIMUKSEN TULOKSET OSA 2

Kysymyksiin ovat vastanneet sähköisiä vuosilomahakemuksia hyväksyvät esimiehet.

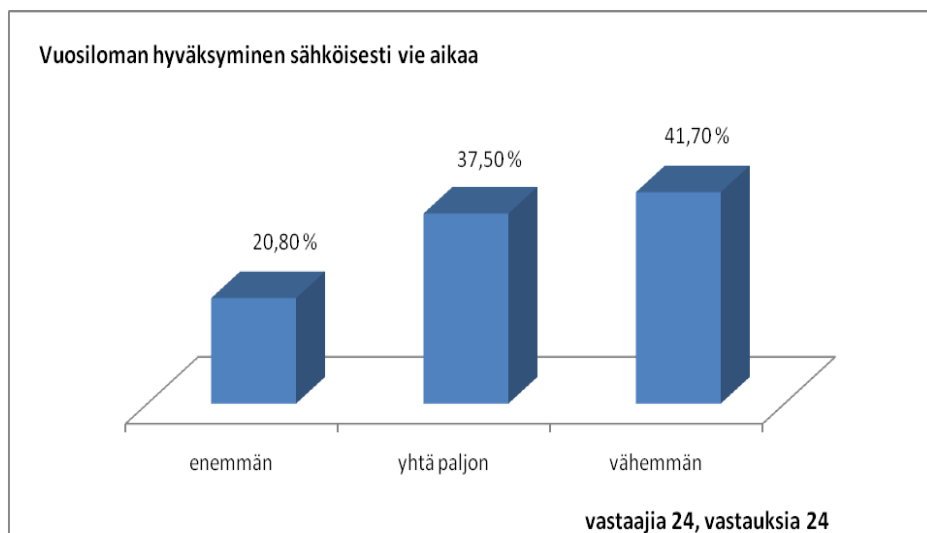
Arvioi seuraavia vuosilomahakemuksen hyväksymiseen liittyviä asioita

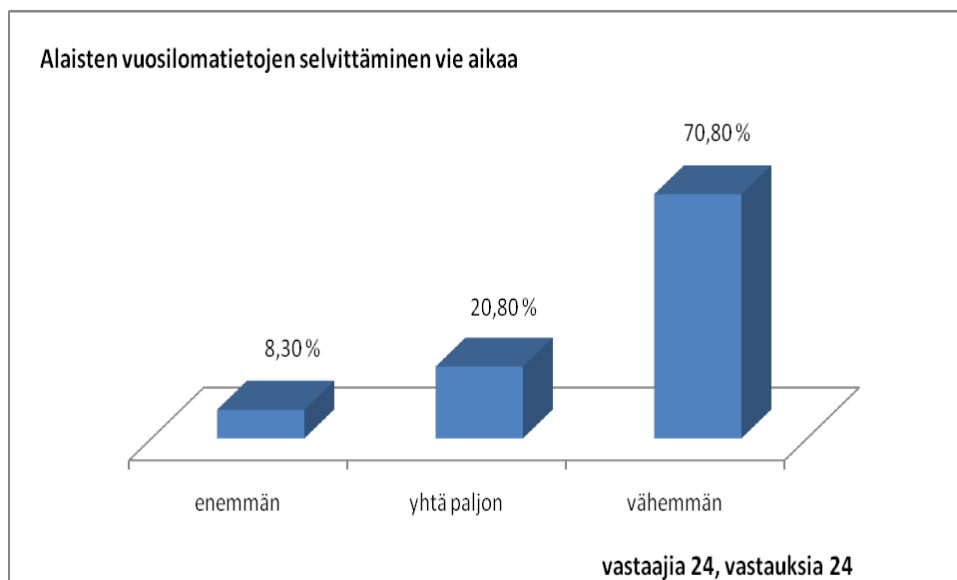
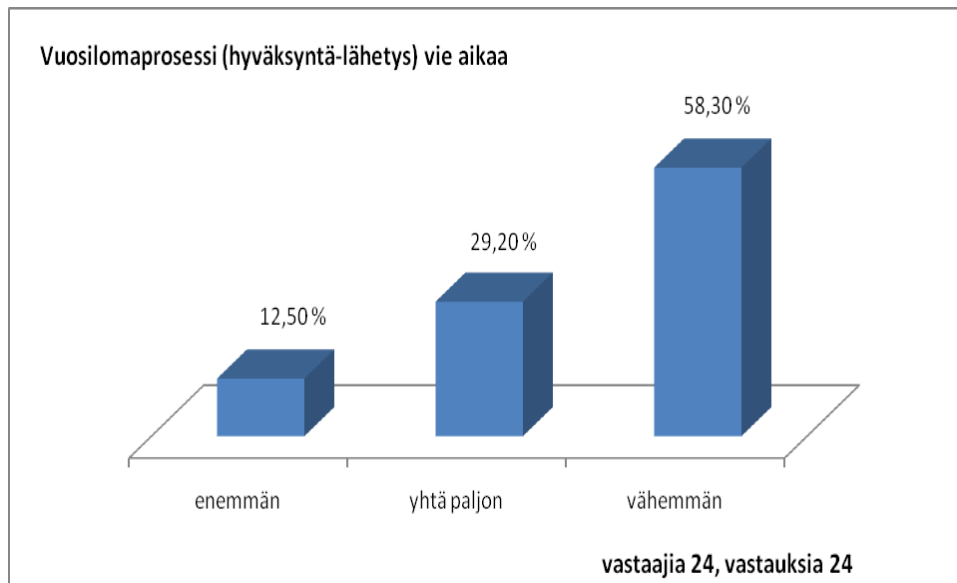


LIITE 8 2/3

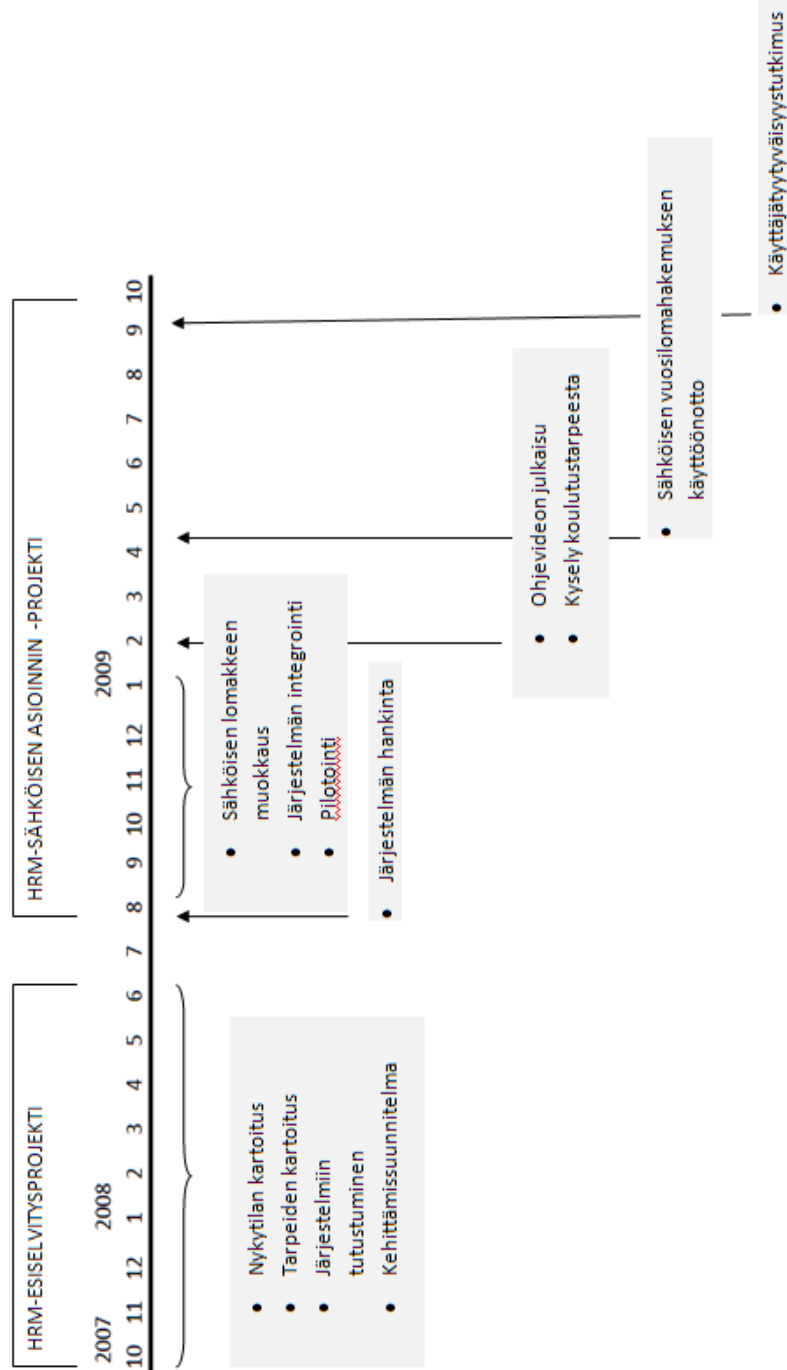


Verrattuna paperilomakkeeseen





AIKAJANA VUOSILOMAPROSESSIN KEHITTÄMISESTÄ



SÄHKÖISEN VUOSILOMAPROSESSIN KEHITTÄMISEN KEHÄ

