

Workday-henkilötietojärjestelmä esimiestyön tukena Scandic-hotelleissa

Ville Järvinen

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma

2014



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

| | |
|--|---|
| <p>Tekijä tai tekijät Ville Järvinen</p> | <p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011</p> |
| <p>Raportin nimi Workday-henkilötietojärjestelmä esimiestyön tukena Scandic-hotelleissa</p> | <p>Sivu- ja liitesivumäärä 47+3</p> |
| <p>Opettajat tai ohjaajat Meri Vehkaperä</p> | |
| <p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu kehittämistyönä toimeksiantajalle, joka on Scandic Hotels Oy ja sen Suomen tukikonttorin HR-osasto. Kehittämistyön tavoitteena on selvittää Scandic-hotellien vastaanottopäälliköiden käyttäjäkokemuksia Workday-henkilötietojärjestelmästä, joka tuli käyttöön Suomen Scandic-hotelleissa syksyllä 2013. Tavoitteena on myös tehdä kehitysehdotuksia sekä henkilötietojärjestelmän että sen hyödyntämisen kehittämiseksi.</p> <p>Kehittämistyö on toteutettu käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisista tutkimusmenetelmistä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teema-haastattelua. Haastateltavina oli kolme vastaanottopäällikköä eri Scandic-hotelleista, Scandic Suomen tukikonttorin henkilöstöpäällikkö ja Scandic konsernin johdon edustaja Ruotsista. Tämä mahdollisti useamman näkökulman hyödyntämisen kehittämistyössä. Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuussa 2014. Koko opinnäytetyö työstettiin tammi-toukokuussa 2014.</p> <p>Esimiesten käyttäjäkokemuksista ilmeni, että he kaikki mieltävät henkilötietojärjestelmän hyväksi asiaksi oman työnsä kannalta. Erityisesti kehityskeskusteluiden käyminen henkilötietojärjestelmän tukemana keräsi kiitosta esimiehiltä. Henkilötietojärjestelmän koulutus sen sijaan herätti ristiriitaisia mielipiteitä esimiesten keskuudessa. Joiltain esimiehiltä puuttui vielä osaamista tai käytännön rutiini mennä tekemään mitään henkilötietojärjestelmään. Tämä on haaste henkilötietojärjestelmän käytön ja hyödyntämisen kannalta.</p> <p>Aineiston pohjalta laaditut kehitysehdotukset koskevat henkilötietojärjestelmän koulutusta ja sen kokonaisvaltaista hyödyntämistä tulevaisuudessa.</p> | |
| <p>Asiasanat Esimiestyö, henkilöstöhallinto, hotellit</p> | |

Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

| | |
|---|--|
| <p>Authors</p> <p>Ville Järvinen</p> | <p>Group or year of entry</p> <p>2011</p> |
| <p>The title of thesis</p> <p>Workday – A human resource information system to support managerial work at Scandic Hotels</p> | <p>Number of pages and appendices</p> <p>47+3</p> |
| <p>Supervisor(s)</p> <p>Meri Vehkaperä</p> | |
| <p>This bachelor's thesis is made for Scandic Hotels Ltd. The objective is to find out user experiences of the human resource information system, Workday. The other objective is to make suggestions for improving the human resource information and its use.</p> <p>A qualitative research method and theme interviews were used in this thesis. There were five interviewees. Three of them were Front Office Managers of different Scandic hotels, one was a HR Manager and one an HR Development Executive from Sweden. This made it possible to use several perspectives in this study. Interviews were carried out during April and May 2014. The whole thesis was made between January and May 2014.</p> <p>The results revealed that managers have a positive attitude towards the human resource information system. Especially conducting performance appraisals using the human resource information system as a tool gathered positive feedback from the managers. User training for the human resource information system caused differing opinions among the managers. Some managers did not see any reason to access the human resource information system for anything. This is obvious challenge at the moment.</p> <p>Suggestions for development were drawn up for the training and utilization of the human resource information system in the future and are included in the thesis.</p> | |
| <p>Key words</p> <p>Managerial work, human resource management, hotels</p> | |

Sisällys

| | |
|---|----|
| 1 Johdanto | 1 |
| 2 Henkilötietojärjestelmät | 3 |
| 2.1 Henkilötietojärjestelmän ominaisuudet | 3 |
| 2.2 Henkilötietojärjestelmä esimiestyön tukena..... | 5 |
| 2.3 Henkilötietojärjestelmän hankinta | 7 |
| 2.3.1 Case ISS | 7 |
| 2.3.2 Henkilötietojärjestelmän hankintaprosessi..... | 9 |
| 2.4 Henkilötietojärjestelmän implementointi..... | 9 |
| 2.5 Henkilötietojärjestelmä Workday..... | 11 |
| 3 Scandic Hotels Oy..... | 16 |
| 3.1 Historiaa | 16 |
| 3.2 Scandic ja Workday | 17 |
| 4 Kehittämistyön menetelmät..... | 18 |
| 4.1 Haastatteluaineistot | 19 |
| 4.2 Teemoittelu | 22 |
| 5 Kokemukset henkilötietojärjestelmän käyttöönotosta | 24 |
| 5.1 Johdon kokemukset | 24 |
| 5.2 Henkilöstöpäällikön kokemukset..... | 27 |
| 5.3 Esimiesten kokemukset..... | 31 |
| 5.4 Yhteenveto | 36 |
| 6 Kehitysehdotukset..... | 39 |
| 7 Pohdinta ja kehittämistyön arviointi..... | 41 |
| 7.1 Keskeiset tulokset..... | 41 |
| 7.2 Kehittämistyön arviointi..... | 42 |
| 7.3 Jatkotutkimusaiheet..... | 43 |
| Lähteet..... | 44 |
| Liitteet..... | 48 |
| Liite 1. Martin Sigurdsonin haastattelun kysymykset | 48 |
| Liite 2. Carolina Mansikkalan haastattelun kysymykset | 49 |
| Liite 3. Esimiesten haastattelurunko..... | 50 |

1 Johdanto

Henkilötietojärjestelmä on eheä kokonaisuus, joka pitää sisällään oleellimmat organisaatiota ja sen työntekijöitä koskevat tiedot sekä henkilöstöjohtamisen eri prosessit. Henkilötietojärjestelmä on ratkaisu kerätä, tallettaa, analysoida ja jakaa yrityksen henkilöstöä koskevaa tietoa. Sen keskeisin tehtävä on tuottaa ajankohtaista ja täsmällistä tietoa silloin, kun sitä tarvitaan. Henkilötietojärjestelmä tuottaa oleellista tietoa ihmisille, jotka tekevät henkilöstöhallintoon liittyviä päätöksiä organisaatiossa. (DeNisi & Griffin 2001, 531.)

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Scandic Hotels Oy:lle ja sen Suomen tukikonttorin HR-osastolle. Scandic Hotels Oy otti käyttöön Suomen Scandic-hotelleissa syksyllä 2013 henkilötietojärjestelmän nimeltä Workday. Ruotsin Scandic-hotelleissa Workday-henkilötietojärjestelmä on jo pidempään ollut käytössä. Workday-henkilötietojärjestelmän on tarkoitus keskittää henkilöstöön liittyvät asiat yhden sähköisen järjestelmän alle ja näin siten tukea hotellien esimiesten päivittäistä työtä.

Tässä opinnäytetyössä puhutaan henkilötietojärjestelmistä. Aivan yhtä osuva termi olisi myös henkilöstötietojärjestelmä, jota ammattikirjallisuudessa teoksissaan käyttävät muun muassa Juhani Kauhanen ja Riitta Viitala. Englanninkielisissä kirjoissa ja artikkeleissa on löydettävissä myös kahta erilaista termiä, joko human resource information system tai human resources information system. Molemmat termit ovat yhtä oikein, mutta selvyuden ja yhdenmukaisuuden vuoksi tässä opinnäytetyössä käytetään vain toista eli termiä henkilötietojärjestelmä.

Tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle esimiesten käyttäjäkokemuksia Workday-henkilötietojärjestelmästä ja tehdä kehitysehdotuksia sekä järjestelmän että sen hyödyntämisen kehittämiseksi. Käyttäjäkokemuksia selvittäessä otetaan huomioon muun muassa, että mitkä asiat ovat tuottaneet vaikeuksia henkilötietojärjestelmän kanssa ja mitkä asiat ovat toimineet henkilötietojärjestelmässä. Työssä huomioidaan myös, että minkälaisiin asioihin tulisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota.

Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistyönä, jossa hyödynnetään kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Kehittämistyön tutkimusosassa haastatellaan kolmen eri Scandic-hotellin vastaanottopäällikköä ja laadullisista menetelmistä hyödyntäen teemahaastattelua selvitetään heidän käyttäjäkokemuksia Workday-henkilötietojärjestelmästä. Näiden lisäksi haastatellaan Scandic konsernin HR-johdon edustajaa, joka on ollut henkilötietojärjestelmän hankinnassa mukana sekä Scandic Suomen henkilöstöpäällikköä, jolla on vastuullansa projektin toteutus Suomen osalta. Tutkimusosassa painotetaan hotellien vastaanottopäälliköiden käyttäjäkokemuksia, mutta myös vertaillaan heidän näkemyksiä johdon ja henkilöstöpäällikön näkemyksiin Workday-henkilötietojärjestelmästä.

2 Henkilötietojärjestelmät

Yrityksen henkilöstötyön tukena on usein toimiva ja kattava henkilötietojärjestelmä. Sen avulla hallitaan yrityksen henkilöstöön liittyviä asioita, kuten työsopimukset, palkkatiedot ja kehityskeskustelut. Henkilötietojärjestelmä pyrkii nopeuttamaan ja helpottamaan tiedon käsittelyä. Myös paperisten dokumenttien käsittely vähentyy. Tieto pysytään syöttämään heti suoraan henkilötietojärjestelmään muiden saataville, joten riski tiedon katoamiselle on pienempi. (Viitala 2013, 260–261.)

Henkilötietojärjestelmät ovat saaneet alkunsa yritysten palkkahallinnon järjestelmistä. Sen lisäksi yrityksillä on ollut käytössä monenlaisia irrallisia sovelluksia, joilla on käsitelty yrityksen henkilöstöhallinnon asioita. (Hammarsten 2011, 8.) Henkilötietojärjestelmän on tarkoitus koota nämä tarvittavat tiedot henkilöstöä koskien yhden järjestelmän alle. Lisäksi sen voi integroida toimimaan muiden yrityksessä jo olevien järjestelmien kanssa, kuten palkkahallinnon järjestelmän kanssa. (Viitala 2013, 261.)

Palkkahallinnon järjestelmät tuottavat usein pelkästään tietoa henkilöstön aiheuttamista kustannuksista eikä tarjoa johdolle sellaista tietoa, jota tarvittaisiin strategisten päätösten perustaksi. Yrityksen johdon on hyvä tuntea henkilöstönsä tiedot, taidot, kokemuksen määrä ja sen omat toiveet työnsä suhteen, kun se suunnittelee tulevia liiketoimintaa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja. Henkilötietojärjestelmä tarjoaa ratkaisun tämänkaltaisten asioiden hallinnoinnille. (Kauhanen 2010, 37–38.)

2.1 Henkilötietojärjestelmän ominaisuudet

Toimivan henkilötietojärjestelmän tulee palvella yritystä koko työntekijän työsuhteen ajan alkaen rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen saakka. Se on myös helposti käytettävä, joustava ja reaaliaikainen sekä vastaa yrityksen käyttötarpeita nyt ja tulevaisuudessa. Sen tulisi olla muuntautumiskykyinen yrityksen tarpeiden mukaan. (Viitala 2013, 260; Österberg 2014, 54.) Henkilötietojärjestelmän tulee palvella niin strategisen suunnittelun kuin myös jokapäiväisen johtamisen tarpeita (Kauhanen 2010, 38).

Henkilötietojärjestelmä sisältää seuraavanlaisia asioita, kuten työsuhteen aloittamiseen liittyvät asiat (työsopimus), työntekijän henkilö- ja työsuhtediedot, palkkatiedot, tehtävänkuvat, perehdyttäminen, poissaolojen hallinta, kehityskeskustelut, osaamisen kehittäminen (koulutukset ja pätevyudet) ja työsuhteen päättämiseen liittyvät asiat (työtodistus). (Viitala 2013, 260–261.) Kuviossa 1 on havainnollistettu henkilötietojärjestelmän keskeisimpiä osa-alueita.



Kuvio 1. Henkilötietojärjestelmän keskeiset osiot ja tuotokset (Mukaihen Kauhanen 2010, 38)

Näiden edellämainittujen ominaisuuksien lisäksi henkilötietojärjestelmä sisältää runsaasti tietoa, laadullista ja määrällistä. Laadullista tietoa ovat erilaiset ohjeet esimerkiksi kehityskeskusteluita varten ja havainnot esimerkiksi rekrytointimenetelmien toimivuudesta. Määrällinen tieto sisältää volyymitietoa ja taloudellista tietoa, kuten henkilöstömäärät, henkilöstön kustannukset ja poissaolot. Henkilötietojärjestelmä sisältää myös muun muassa lomakkeita erilaisia toimenpiteitä varten ja ajankohtaista tietoa, kuten voimassaolevan työehtosopimuksen. (Kauhanen 2010, 39; Viitala 2013, 261.)

Henkilötietojärjestelmän sisältämää tietoa voidaan tuottaa erilaisiksi raporteiksi. Rutiniraportit kattavat tietoa henkilöstön määrästä, sen palkoista sekä poissaoloista. Poikkeamaraportteja varten henkilötietojärjestelmään on syötetty muuttujia, joiden perusteella se tuottaa raportteja esimerkiksi koskien ylitöiden suurta määrää yrityksessä. Erikseen pyydettäviä raportteja saadaan henkilötietojärjestelmästä, jos halutaan karsia henkilöstön keskuudesta ne työntekijät, jotka osaavat jotain tiettyä kieltä. Henkilötietojärjestelmästä saatavat erilaiset raportit tukevat niin arkista esimiestyöskentelyä kuin myös ylimmän johdon tulevaisuuden strategista suunnittelua. (Kauhanen 2010, 39; Viitala 2013, 261.)

Henkilötietojärjestelmän yksi suurimmista hyödyistä on se, että sen sisältämä tieto on hyvin turvassa esimerkiksi tulipalon varalta. Nykyään henkilötietojärjestelmät toimivat myös pilvessä mikä lisää tiedon säilyvyyttä entisestään. On syytä muistaa, että henkilötietojärjestelmä sisältää myös työntekijöitä koskevia henkilökohtaisia tietoja. Siksi onkin tärkeää määritellä, että kenellä on oikeus nähdä mitään tietoa henkilötietojärjestelmästä. Yleensä esimies näkee alaistensa tiedot, mutta olisi hyvä heidän itsekkin näkevän ja tietävän mitä tietoja heistä siellä on. (Kauhanen 2010, 39; Viitala 2013, 262.)

Tiedon säilyvyyden lisäksi henkilötietojärjestelmän hyödyiksi voidaan luetella yrityksen henkilöstötoimintojen tehostuminen ja tätä kautta yrityksen kilpailukyvyyn lisääntyminen. Henkilötietojärjestelmä myös tuo selkeyttä yrityksen henkilöstövoimavarojen johtamiseen ja nopeuttaa päätöksentekoa. (Viitala 2013, 263.)

2.2 Henkilötietojärjestelmä esimiestyön tukena

Henkilötietojärjestelmien käyttöönotto yrityksissä on tuonut henkilöstötyötä yhä lähemmäksi esimiesten päivittäistä työskentelyä. He ovat päivittäin enemmän vuorovaiikutuksessa henkilöstönsä kanssa, joten on helpompaa, että he hoitavat alaistensa tietojen rekisteröinnin ja hallinnoinnin. (Viitala 2013, 263.)

Henkilötietojärjestelmä tarjoaa esimiehille työkaluja johtamiseen. Esimies pystyy seuraamaan henkilötietojärjestelmän avulla työntekijöidensä henkilökohtaisten tietojen lisäksi palkka- ja poissaolotietoja. Kehityskeskusteluihin ja henkilöstön osaamisen ke-

hittämiseen henkilötietojärjestelmä tarjoaa myös tukea ja näiden kautta tietoa tallentuu lisää sinne. Esimies kerää tietoa, josta on hyötyä monelle muullekin osastolle yrityksessä, kuten henkilöstöhallinnolle. (Viitala 2013, 263.)

Henkilötietojärjestelmä on tarkoitettu lähtökohtaisesti esimiestyön tueksi, mutta välttämättä sitä ei aina koeta sellaisena. Hilikka Poutanen teki Oulun yliopistossa väitöskirjan, jossa hän tutki johtajuutta ja henkilötietojärjestelmiä. Väitöskirjassa ilmeni, että henkilötietojärjestelmä koettiin kuormittavana tekijänä eikä niinkään tukevana tekijänä esimiestyössä. Tutkimus suoritettiin vuonna 2005, mutta Poutanen ei itse usko siitä saatujen käsitysten juuri vanhentuneen. Hänen kokemusten mukaan tyytymättömyyttä henkilötietojärjestelmiä kohtaan ilmenee edelleen. Hän toteaa kuitenkin, että toimivia ratkaisuja on olemassa tai sitten niistä ei enää jakseta valittaa vaan tyydytään siihen mitä on. (Anteroinen 2012, 43.)

Hilikka Poutanen haastatteli 12 johtajaa ja osana tutkimustaan hän myös selvitti heidän kokemuksiaan henkilötietojärjestelmistä. Selvisi, että heidän mielestä henkilötietojärjestelmän tuottama data hyödytti osittain esimiestyötä, mutta ei täysin. Osa heistä koki, että henkilötietojärjestelmän tuottamalla datalla ei ole merkitystä, kun jo tuntee työntekijöidensä taustan ja työhistorian. Yleisesti tuotettu data koettiin käyttökelpoiseksi, mutta ei riittäväksi päivittäisen johtamisen kannalta. Osa heistä tuotetun datan sijaan kiinnosti enemmän henkilötietojärjestelmän ominaisuudet, jotka tukisivat esimiestyötä. (Poutanen 2010, 18–19, 232–233.)

Suomalaisen Sympa Oy:n toimitusjohtaja Keijo Karjalainen ei lähde suoraan tuomitsemaan Poutasen väitöstutkimuksen tuloksia. Silti hänen mielestään tulosten yleistäminen ei ole suotavaa ja on otettava huomioon tuloksia ja hyötyjä tarkastellessa nimenomaan yrityksen käytettävissä oleva henkilötietojärjestelmä. Karjalainen muistuttaa, että henkilötietojärjestelmät ovat kehittyneet suurin harppauksin sitten vuoden 2005. Henkilötietojärjestelmän ei ole tarkoitus korvata hyvää johtajuutta vaan nimenomaan tukea sitä mahdollisimman hyvin. (Anteroinen 2012, 44.) Aditro Oy:n Virpi Hakanen toteaa, että muutosvastarintaa esiintyy hiukan esimiesten keskuudessa. Tulisi muistaa, että henkilötietojärjestelmien tavoite on helpottaa esimiesten työtä eikä tehdä sitä hankalammaksi. Viestinnän merkitys korostuu tässä hyvin paljon. Karjalainen mainitsee, että vaikein

osuus henkilötietojärjestelmän hankinnan jälkeen on vielä myydä se talon sisällä. Kukaan ei kuitenkaan halua, että hankittu henkilötietojärjestelmä jäisi käyttämättömäksi yrityksessä. (Anteroinen 2013, 29.)

Poutasen väitöstutkimuksessa tehty havainto on tärkeä. On ymmärrettävää, että on aina joku, joka voi kokea uudistuksen taakaksi nykyiselle työllensä tai sen teettävän vain lisää töitä entiseen malliin verrattuna. Tällöin implementoinnin ja viestinnän merkitykset kasvavat, koska mahdollinen uudistus täytyisi selittää ymmärrettävästi, että miksi juuri niin tehdään. Implementoinnista lisää myöhemmässä luvussa.

2.3 Henkilötietojärjestelmän hankinta

Kauhasen (2010, 40) mukaan markkinoilla on yrityksille tarjolla erilaisia ja monipuolisia henkilötietojärjestelmiä yrityksen koosta riippumatta. Ennen hankintaa on tärkeää tietää, että minkälaisia tarpeita pyritään henkilötietojärjestelmällä täyttämään. Nykyhetken tarpeiden lisäksi on hyvä miettiä myös tulevaisuutta, koska hankittavan henkilötietojärjestelmän tulee tukea henkilöstöhallinnan tarpeita myös tulevaisuudessa (Österberg 2014, 54). Yrityksen on tiedettävä mitä se haluaa henkilötietojärjestelmältä ja kuinka paljon siitä ollaan valmiita maksamaan. Useimmiten hankinta epäonnistuu henkilötietojärjestelmän hinnan kohdalla ja yritys alkaa vaatia siltä vähemmän, jotta säästetään rahaa tämänkaltaisessa investoinnissa. Tästä usein seuraa, että hankittu henkilötietojärjestelmä ei palvele yrityksen kaikkia tarpeita. Tämänkaltaisen vajaa investointi voi myös viestiä siitä, ettei yritys pidä henkilöstöään strategisena voimavarana. (Kauhanen 2010, 40.)

2.3.1 Case ISS

Samalta toimialalta ei löytynyt esimerkkiä henkilötietojärjestelmän hankinnasta opinäytetyön tueksi, joten esimerkiksi henkilötietojärjestelmän hankinnasta yritykseen on valittu laivakuljetusyhtiön Inchcape Shipping Services eli ISS:n tapaus. Tämä juuri siksi, koska se on hyvä esimerkki siitä, kun yritys kokee tarpeen uudistaa henkilöstöjohtamisensa prosessit.

Laivakuljetusyhtiö Inchcape Shipping Services eli ISS otti käyttöönsä pilvipohjaisen Workday-henkilötietojärjestelmän vuonna 2012. Tätä valintaa edelsi pohjatyo yrityksen

tarpeiden kartoittamisessa ja tehdessä valintaprosessia eri järjestelmäntarjoajien välillä. ISS on kansainvälinen yhtiö ja se operoi noin 70 maassa ja sillä on 3700 työntekijää ympäri maailmaa. Ennen henkilötietojärjestelmän hankintaa ISS teki kaiken henkilöstötyön manuaalisesti. (Flinders 2012, 9.)

ISS palkkasi henkilöstöjohtajaksi Camilla Aitchisonin ja antoi hänelle heti tehtäväksi päivittää yhtiön henkilöstöjohtamisen prosessit. Aitchisonin mukaan he tarvitsivat globaalin järjestelmän, jota pystyisi käyttämään missä tahansa sijainnista riippumatta. (Flinders 2012, 9.)

Lopullisessa valinnassa tarjolla oli henkilötietojärjestelmiä kymmeneltä eri järjestelmäntuottajalta. ISS laati kymmenen kysymystä sisältävän kysymyspatteriston, jolla he kartoittivat sitä pystyykö nämä henkilötietojärjestelmävaihtoehdot vastaamaan yhtiön käyttötarpeisiin.

Kysymyksillä haluttiin vastauksia mm. seuraaviin asioihin: onko henkilötietojärjestelmä käytettävissä globaalisti, saako sen eri kieliversioina, pystyykö sitä käyttämään paikoissa, jossa on hitaampi internet-yhteys sekä mitkä ovat sen integraatio-ominaisuudet muiden yhtiön järjestelmien kanssa. Ennen kaikkea avainkysymys oli se, että saako henkilötietojärjestelmän SaaS-alustalla (Software as a Service). Aitchison ajatteli vielä jälkikäteen, että olisi voinut lisätä yhdenkysymyksen tähän joukkoon. Kysymys olisi kuulunut, että voivatko käyttäjät päästä henkilötietojärjestelmään käyttämällä esimerkiksi älypuhelin tai tablettiä. (Flinders 2012, 9–10.)

ISS:n toiveena oli se, että henkilötietojärjestelmä olisi helposti päivitettävissä ja samanlainen ympäri maailman. Siksi pilvipohjainen henkilötietojärjestelmä koettiin hyväksi vaihtoehdoksi yhtiölle, koska sen voi päivittää yhdestä paikasta keskitetysti ja päivitys tulee voimaan samantien kaikille käyttäjille. (Flinders 2012, 9.)

Aitchison ja muu ISS:n HR-osasto päätyivät eri vaihtoehtoista valitsemaan järjestelmäntarjoajaksi Workdayn huhtikuussa 2011 ja sen täytyi vakuuttaa vielä yhtiön johtotästä valinnasta. Aitchisonin mukaan tämä vei aikaa, koska oli hankalaa demonstroida

henkilötietojärjestelmän tuomia hyötyjä, kun yhtiöllä ei ollut mitään aikaisempaa järjestelmää mihin verrata. (Flinders 2012, 10.)

ISS teki laskelmia todistaakseen henkilötietojärjestelmän tuoman arvon liiketoiminnalle. Esimerkiksi raportin koonti henkilöstön määrästä vei manuaalisilla tavoilla 172 tuntia aikaa, kun taas henkilötietojärjestelmää käyttäessä tämä kyseinen tieto olisi ollut saatavilla heti ja kaikkialla. Ilmeni myös, että järjestelmällä olisi mahdollista vähentää poissaolojen määrää. Jos poissaolojen määrä vähenisi yhdellä päivällä per vuosi ja tämä tapahtuisi 30 prosentilla työntekijöistä, niin siitä saatava säästö olisi yhden vuoden lisenssimaksun verran. (Flinders 2012, 10.)

Saatuun vakuutettua yhtiön johdon Workday-henkilöjärjestelmän implementointi voitiin aloittaa toukokuussa 2012. Tavoitteeksi asetettiin, että joulukuun 2012 loppuun mennessä jokainen yhtiön työntekijä olisi suorittanut itsearviointin käyttämällä uutta henkilötietojärjestelmää. (Flinders 2012, 10.)

2.3.2 Henkilötietojärjestelmän hankintaprosessi

Henkilötietojärjestelmän hankinta on monivaiheinen prosessi yritykselle ja se vaatii huolellista suunnittelua. Usein tätä varten yrityksen sisällä perustetaan erillinen projekti-ryhmä, joka lähtee hoitamaan hankintaprosessia. Hankintaprosessi onnistuu todennäköisesti, jos johto antaa täyden tukensa projektille ja hankittavaa henkilötietojärjestelmää kohtaan on asetettu realistiset ja selkeät tavoitteet. Yrityksen vaatimukset hankittavaa henkilötietojärjestelmää kohtaan tulisivat olla selkeästi määritellyt ja kaikilla osapuolilla tulisi olla sama näkemys asiasta. (Kauhanen 2010, 41.) Tämän perusteella tapaus ISS:n kohdalla voidaan todeta, että tietojärjestelmän hankintaprosessissa edettiin tällä tavoin. ISS kartoitti ensiksi omat tarpeensa kohdistuen hankittavaan henkilötietojärjestelmään ja niiden tarpeiden perusteella valitsi eri vaihtoehtojen joukosta Workdayn järjestelmäntarjoajaksi.

2.4 Henkilötietojärjestelmän implementointi

Strategian toteutuksesta käytetään termejä implementointi, jalkautus tai vain yksinkertaisesti toteutus. Implementoinnilla tarkoitetaan yrityksen strategiaprosessin vaihetta,

jossa strategia viedään käytäntöön organisaatiossa. Se on strategiaprosessin tärkein, mutta samalla myös haastavin vaihe. (Kehusmaa 2010, 15; Salminen 2008, 60, 94.) Myös tietojärjestelmien käyttöönoton yhteydessä puhutaan niiden implementoinnista. Tietojärjestelmien implementointivaiheeseen sisältyvät myös niiden testaaminen ennen käyttöönottoa, räätälöinti yrityksen tarpeita vastaavaksi ja koulutukset. (Kettunen & Simons 2001, 25.)

Implementoinnin haasteita ei saa jättää vähälle huomiolle. Implementoinnin haasteet ja ongelmat ovat yleisesti tiedossa, mutta silti reagointi niihin ei usein näy käytännön toteutuksessa. Yrityksen johto yleensä tiedostaa nämä, mutta ongelmaksi on sittemmin koitunut työkalujen puute, joilla implementointiprosessia voitaisiin hallinnoida tehokkaasti. Myös valmiita ja toimivia suunnittelumalleja ei ole juuri olemassa. Voi olla myös, että implementoinnin suhteen ei ole osattu varautua yllättäviin muutoksiin tai aikataulu on asetettu liian tiukaksi. Implementointi kytkeytyy vahvasti ihmisten johtamiseen. Ihmiset pitävät yleensä vahvasti kiinni omista ajatuksistaan ja toimintamalleistaan. Näiden muuttaminen on jo haaste itsessään. Implementointiprosessissa olisikin tärkeää saada luotua yksi kokonaisuus perustuen useisiin eri näkökulmiin. Tämän kokonaisuuden luominen olisi yrityksen ylimmän johdon tehtävä. Se on haastavaa, mutta huolellisella suunnittelulla voidaan lisätä implementoinnin onnistumisen todennäköisyyttä. (Kehusmaa 2010, 38; Salminen 2008, 61–62.)

Keskijohto on avainroolissa implementoinnissa. Siitä huolimatta keskijohto silti tarvitsee implementoinnissa ylimmän johdon tukea, jotta implementointi voisi onnistua. On tärkeää huomioida viestinnän merkitys eli kuinka viestitään strategiasta eri organisaation tasoille. Monet termit voivat olla hankalia ymmärtää sellaisenaan ja näin on vaarana, että strategia koetaan irralliseksi asiaksi omasta toiminnasta. Olisi hyvä jos pyrittäisiin löytämään yhteinen kieli strategian viestinnässä ja harjoitettaisiin hankalien termien kääntämistä selvemmiksi ymmärtää. (Salminen 2008, 66, 84, 90, 92, 93–94.)

Jos implementointisuunnitelma on hyvin etukäteen mietitty ja laadittu niin silloin sen todennäköisyys onnistua on parempi. On suositeltavaa, että implementointi otettaisiin huomioon jo varsinaista strategiaa laadittaessa. Tämä antaa hyvän perustan implementointiprosessin toteuttamiselle. Ihanteellista olisi, jos varsinaisen strategian laadinta ja

implementoinnin suunnittelu kulkisivat yhtäaikaan rinnakkain. Näin taattaisiin se, että implementoinnin näkökulma olisi otettu tarpeeksi huomioon varsinaisen strategian suunnittelussa. (Salminen 2008, 76.) Tietojärjestelmän hankinnassa olisi hyvä ajatella nykyhetken lisäksi pidemmälle tulevaisuuteen. Hankittavan tietojärjestelmän elinkaari voi olla pitkä, joten strategisen näkökulman ja suunnittelun ottaminen huomioon on hyvin tärkeää. Näiden huomioon ottaminen mahdollistaa yrityksen tarpeita ja tavoitteita tukevan tietojärjestelmän valinnan. (Kettunen & Simons 2001, 25.)

Suunnitelman laadinta onnistunutta implementointia varten vaatii miltei saman verran aikaa ja resursseja kuin varsinaisen strategian suunnittelu. Implementointisuunnitelman tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin: mitä, miksi, kuka, miten ja milloin? Mitä-kysymykseen vastauksena tulisi olla selkeästi ilmaistuna strategian ydinajatus, mihin suuntaan sillä pyritään ja mitä se tarkoittaa organisaation eri osapuolille käytännössä. Miksi-kysymykseen tulisi antaa perusteluja uuden strategian tueksi, että miksi näin tehdään. Kuka-kysymykseen vastaus sisältää implementointisuunnitelman vastualueet kaikille osapuolille organisaatiossa. Miten-kysymykseen johdon on näytettävä selkeä reitti miten haluttuun lopputulokseen strategian kanssa päästään. Myös strategian toteutumisen seurannasta ja mittauksesta tulisi päättää. Milloin-kysymyksen vastaus sisältää aikataulun toteuttamiselle ja sen olisi hyvä sisältää sekä lyhyen ajan että pidemmän ajan tavoitteita. (Salminen 2008, 76–83.)

Workday-henkilötietojärjestelmän hankintaa voidaan pitää strategisena ratkaisuna Scandicilta, joka pyrkii hankinnallaan saavuttamaan hyötyä itsellensä. Scandicin hankinnan tavoitteista lisää myöhemmässä luvussa. Vaikka tässä tapauksessa ei ole kyseessä kokonaisen strategian implementointi niin silti samanlaisia elementtejä on varmasti otettu huomioon Workday-henkilötietojärjestelmän implementoinnissa eli käyttöönotossa organisaation eri tasoilla.

2.5 Henkilötietojärjestelmä Workday

Workday-henkilötietojärjestelmästä ei löytynyt objektiivista tutkimustietoa opinnäytetyön tueksi. Ainoastaan kaupallista tietoa oli saatavilla internetistä. Tämä on otettu huomioon käsiteltäessä Workday-henkilötietojärjestelmästä saatavilla olevaa tietoa.

Workday-henkilötietojärjestelmä on pilvipohjainen ohjelmisto ja se tarjoaa yrityksille järjestelmän hallita henkilöstön asioita sekä taloushallinnon asioita. Yritys voi halutesaan mukauttaa sitä vastaamaan tarpeitaan. Workday-henkilötietojärjestelmä on suunniteltu vastaamaan tämän päivän työelämän tarpeisiin ja haasteisiin. Tarpeet voivat olla nopeasti muuttuvia ja siitä on pyritty luomaan mahdollisimman muokattava, joka sopeutuisi näihin muutoksiin tarvittaessa. (Cloudator a.)

Workday-henkilötietojärjestelmä toimii pilvipohjaisella SaaS-alustalla (Cloudator a). SaaS eli Software as a Service-alustalla toimivassa palvelussa yritys hankkii järjestelmän tarjoajalta pelkän sovelluksen. Sovellus sisältää käyttöliittymän, jolla yritys voi hallita sovelluksen toimintoja. SaaS-tyyppiseen palveluun on mahdollista liittää myös muita ohjelmistoja eli yrityksen on mahdollista integroida siihen muita sen käyttämiä ohjelmistoja. (Heino 2010, 53–54.)

Workdayn tarina sai alkunsa vuonna 2005 kun Dave Duffield ja Aneel Bhusri yhdistivät visionsa ja kokemuksensa tavoitteena luoda jotain uutta ja innovatiivista. Visiot ja innovatiivinen ajattelu yhdistettiin moderniin teknologiaan ja näin Workday-henkilötietojärjestelmä sai alkunsa. (Workday 2014.) Nykyään sillä on maailmalla yli 300 asiakasta, joihin lukeutuu niin keskisuuria yrityksiä kuin suuriakin organisaatioita (Cloudator a).

Workday Human Capital Management järjestelmäratkaisu henkilöstön hallintaan pitää sisällään tiedot jokaisesta yrityksen työntekijästä, yrityksen eri työtehtävistä, organisaation esimiessuhteista ja rakenteista sekä muista henkilöstötyön prosesseista. (Cloudator b.) Kuviossa 2 on havainnollistettu Workday-henkilötietojärjestelmän keskeisimmät ominaisuudet.

Workday

Henkilöstön elinkaari

Organisaatorakenteet

Palkitseminen ja etuudet

Lomat ja poissaolo

Työhöntuloprosessi

Tavoitteet ja suoritukset

Suunnittelu

Kuvio 2. Workday-henkilötietojärjestelmän keskeisimmät ominaisuudet (mukaillen Cloudator a.)

Workday-henkilötietojärjestelmän avulla pystytään hallitsemaan työntekijän työsuhteen eri vaiheita aina rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen saakka. Työntekijäprofileista löytyy olennainen tieto työntekijästä ja hänen osaamisestaan ja pätevyyksistä sekä hänen työhistoriasta. (Cloudator c.)

Organisaatorakenteiden visualisointi ja hallinta sekä muokkaaminen ovat mahdollisia Workday-henkilötietojärjestelmän työkaluilla. Se esittää yrityksen esimiessuhteet ja muut hierarkiat. Samalla pystytään seuraamaan miten työvoima jakautuu organisaation eri rakenteissa. Tietoturva- ja käyttöoikeusasiat ovat myös huomioitu ja vain järjestelmänvalvojalla on oikeus muokata sitä, että kuka näkee Workday-henkilötietojärjestelmässä mitään. (Cloudator d.)

Erilaisten palkitsemismallien luominen ja niiden prosessien hallinta sekä etuuksien hallinnointi ovat mahdollista hoitaa Workday-henkilötietojärjestelmässä. Yhtenäisen palkitsemismallin vuoksi vertailu yrityksen eri toimipaikkojen välillä on mahdollista. Tä-

män lisäksi se tuottaa reaaliaikaista tietoa palkitsemisista, joista tulisi olla hyötyä myös tulevaisuuden palkitsemismallien luomisessa. (Cloudator e.)

Henkilöstön lomien, vapaiden ja muiden poissaolojen seuranta ja hallinnointi Workday-henkilötietojärjestelmässä pyrkii säästämään aikaa, ja näin pitäisi jäädä enemmän aikaa muuhun tekemiseen. Itsepalvelutoiminnot mahdollistavat sen, että henkilöstö itse näkee omat vuosilomakertymänsä, poissaolonsa ja muut niihin liittyvät asiat. Henkilöstön on mahdollista myös jättää loma- ja muut vapaatoiveet suoraan Workday-henkilötietojärjestelmään. Se kerää näistä hyödyllistä tietoa ja näin pyrkii tukemaan esimiestyöskentelyä esimerkiksi lomakausien miehityksen suunnittelussa. (Cloudator f.)

Kun yritys rekrytoi uuden työntekijän, on Workday-henkilötietojärjestelmä tukena prosessissa alusta alkaen. Uudelle työntekijälle luodaan omat Workday-tunnukset ja hänelle määritetään tietyt käyttöoikeudet. Näin paperisten lomakkeiden sijaan tarpeellisia tietoja voidaan syöttää heti suoraan Workday-henkilötietojärjestelmään. (Cloudator g.)

Tavoitteiden hallinnan työkalulla voidaan asettaa yrityksen henkilöstölle yhteisiä tavoitteita ja päämääriä, jotka tukevat yrityksen liiketoimintastrategiaa. Tämän lisäksi voidaan asettaa yksittäiselle työntekijälle henkilökohtaisia tavoitteita, jotka tukevat koko henkilöstön yhteistä päämäärää. (Cloudator h.) Suorituksen johtamisen työkalu Workday-henkilötietojärjestelmässä perustuu kolmeen pääkohtaan: määrittelyyn, standardointiin ja suorituksen optimointiin. Workday-henkilötietojärjestelmässä pystytään seuraamaan yrityksen henkilöstön suoriutumista omista työtehtävistään ja tavoitteistaan. Samalla tavalla kuten tavoitteiden hallinnassa niin suorituksia voidaan seurata yksilökohtaisesti tai osastokohtaisesti. (Cloudator i.)

Workday-henkilötietojärjestelmän tarjoamalla suunnittelun työkaluilla pystytään hallinnoimaan henkilöstön kehittämistä ja urasuunnittelua. Työntekijä pystyy sen avulla itse suunnittelemaan omaa uraansa sekä yhdessä esimiehensä kanssa tunnistaa kehityskohteita ja luoda niitä varten henkilökohtaisen kehityssuunnitelman. (Cloudator j.) Seuraajasuunnittelun työkalulla esimiehellä on mahdollista suunnitella tulevaa ja löytää organisaatiota potentiaalisia seuraajaehdokkaita yrityksen avoimiin tehtäviin. Kun työntekijöistä on osaamiset ja pätevyudet kirjattuna Workday-henkilötietojärjestelmään niin

näin pystytään löytämään osaavia henkilöitä tiettyä osaamista vaativiin tehtäviin.
(Cloudator k.)

3 Scandic Hotels Oy

Scandic on pohjoismainen hotelliketju, jolla on 223 hotellia kahdeksassa eri maassa. Maat ovat Ruotsi, Tanska, Suomi, Norja, Saksa, Hollanti, Belgia ja Puola. 223:ssa Scandic-hotellissa on yhteensä 40 274 hotellihuonetta. Työntekijöitä Scandicilla on yhteensä 13 000. (Scandic Hotels Oy a.)

Suomen 24:ssä Scandic-hotellissa on yhteensä 4 619 hotellihuonetta. Näiden lisäksi Suomessa toimii kolme Hilton-hotellia Scandicin alla. Tällä hetkellä ei ole suunnitteilla uusia hotelleja Suomeen. (Scandic Hotels Oy 2014.)

3.1 Historiaa

Scandicin tarina alkoi vuonna 1963, kun Ruotsin Laxaan avattiin ensimmäinen Esso Motorhotell -hotelli. Se oli tienvarsihotelli ja ensimmäinen sellainen koko Ruotsissa. Kyseinen Esso Motorhotell -ketju alkoi vähitellen laajeta Ruotsissa seuraavina vuosina. Ensimmäiset Ruotsin ulkopuolella sijaitsevat hotellit avattiin Tanskassa ja Norjassa vuonna 1972. Siitä seuraavana vuotena Esso Motorhotell -ketjusta tuli Ruotsin suurin hotelliketju. Esso Motorhotell -hotellit tunnettiin tähän saakka tienvarsihotelleina, mutta trendi muuttui vähitellen, joten ensimmäinen kaupungin keskustassa sijaitseva hotelli avattiin 1970-luvun puolivälissä. Vuonna 1984 Esso Motorhotell -ketju nimettiin uudelleen ja hotelliketju sai nimekseen Scandic. Kaksi vuotta myöhemmin Scandic avasi ensimmäisen hotellin Pohjoismaiden ulkopuolella, Saksaan. 1990-luvulla Scandic asetti ensimmäiset ympäristötavoitteensa ja aloitti vastuullisuusohjelmansa toteuttamisen. Ympäristötavoitteiden lisäksi Scandic alkoi tukea maataloutta tarjoamalla aamiaisellaan luomutuotteita 2000-luvun alussa ja palkkasi yritykseen esteettömyysjohtajan, joka käy hotelleissa pitämässä koulutuksia esteettömyydestä ja sen merkityksestä. Vuonna 2013 Scandic täytti 50 vuotta. Vuonna 2014 Scandic osti Rica Hotels -hotelliketjun, ja kaupan myötä Scandic sai 72 hotellia lisää sen hotellitarjontaan Pohjoismaissa. (Scandic Hotels Oy b.)

3.2 Scandic ja Workday

Scandic hankki Workday-henkilötietojärjestelmän, koska se koki tarpeelliseksi uudistaa henkilöstöhallinnon työskentely- ja toimintatapoja. Sen avulla Scandic pyrkii hallinnoimaan kaikkia tietoja sen työntekijöistään keskitetysti. Workday-henkilötietojärjestelmä mahdollistaa Scandicin muiden järjestelmien integroinnin siihen kuten Active Directoryn ja Scandic Business School Onlinen. Workday-henkilötietojärjestelmän HR-prosessien työkaluilla pyritään tehostamaan toimintoja sekä säästämään näin aikaa ja rahaa. Workday-henkilötietojärjestelmä on tällä hetkellä käytössä Ruotsin ja Suomen lisäksi Tanskan, Norjan, Saksan ja Puolan Scandic-hotelleissa ja tukikonttoreissa. (Sigurdson 3.4.2014.)

HR-johdon mukaan Scandicilla on kolme tavoitetta Workday-henkilötietojärjestelmän suhteen. Ensimmäinen tavoite koskee tiedonhallintaa eli Scandic haluaa paremman kontrollin yrityksen ja sen työntekijöiden tiedoista. Toisena tavoitteena on saada tehokkaampia työkaluja prosessien hallintaan ja näin edesauttaa oman henkilöstön kehittämistä. Kolmantena tavoitteena on säästää aikaa koskien henkilöstöhallinnon töitä. (Sigurdson 3.4.2014.)

Workday-henkilötietojärjestelmän hankintaprosessissa Scandic käytti tulokorttia vertaillen eri järjestelmäntarjoajia. Scandic painotti hankintaprosessissa tiettyjä asioita. Ne olivat henkilötietojärjestelmän sopivuus Scandicin tarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa, käyttäjäystävällisyys ja implementoinnista aiheutuvat kustannukset. Lopulta Scandic päätyi hankintaprosessissa valitsemaan järjestelmäntarjoajaksi Workdayn, koska se koettiin markkinoiden kehittyneimmäksi henkilötietojärjestelmän tarjoajaksi (Sigurdson 3.4.2014.)

Sigurdsonin (3.4.2014) mukaan Scandicilla seurataan prosessien onnistumista laadullisella tasolla, kuten esimerkiksi ”säästämmekö aikaa kehityskeskusteluissa tänä vuonna”. Scandic ei siis käytä varsinaista mittaristoa missä pystyttäisiin vertailemaan prosessien tehokkuutta ennen ja jälkeen henkilötietojärjestelmän käyttöönoton.

4 Kehittämistyön menetelmät

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kehittämistyönä Scandic Hotels Oy:lle ja sen Suomen tukikonttorin HR-osastolle. Kyseessä on tapaustutkimus, jossa hyödynnetään laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kehittämistyössä on päädytty laadullisiin tutkimusmenetelmiin, koska tavoitteena on selvittää hotellien vastaanottopäälliköiden käyttäjäkokemuksia ja tällä menetelmällä voidaan saada mahdollisimman kattava käsitys henkilötietojärjestelmän käyttönotosta ja esimiesten kokemuksista. Tästä eteenpäin esimiehillä tarkoitetaan hotellien vastaanottopäälliköitä.

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisemmin ja tuottaa siitä uutta tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta käsiteltävää aineistoa kertyy usein huomattavasti enemmän. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat avoin ja ryhmähaastattelu sekä teemahaastattelu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.)

Laadullisissa menetelmissä tutkimuksen kohde on tarkkaan ja harkitusti valittu. Siksi otoksen sijaan puhutaan ennemmin harkinnanvaraisesta näytteestä. On yleistä, että tutkija on lähellä tutkittavia tai osallistuu heidän toimintaansa. Tutkijan rooli on tehdä ilmiöstä omia havaintoja perusteluineen. Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkijan tekemien tulkintojen perustelut ovat hyvin tärkeitä, koska niiden perusteella lukija muodostaa johtopäätöksen siitä, että onko tutkimus luotettava vai ei. Luotettavuuden lisäämiseksi on hyvin yleistä käyttää triangulaatiota eli tarkastella ilmiötä useista näkökulmista. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Tässä kehittämistyössä valittiin laadulliseksi menetelmäksi haastattelu, tarkemmin määriteltynä puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, josta enemmän seuraavissa luvuissa. Haastattelu valittiin sen vuoksi, että sen avulla saadaan syvällisempiä vastauksia koskien tutkimuksen aihetta. Haastattelutilanteessa ollaan haastateltavan kanssa vuorovaikutustilanteessa, joten on mahdollista tehdä myös havainnointia. Haastattelussa on haastateltavalla tilaisuus kertoa syvällisemmin kokemuksistaan, esimerkiksi tässä kehittämistyössä käyttäjäkokemuksestaan Workday-henkilötietojärjestelmän kanssa.

Haastateltavat on valittu siten, että jokaisella esimiehellä on työkokemusta Scandicilla ennen henkilötietojärjestelmän käyttöönottoa, kokemusta sen käyttöönoton aikana ja nyt käyttöönoton jälkeen työskentelee sen parissa osana päivittäistä työtään. Haastateltavia esimiehiä on kolme. Kolme on sopiva määrä, koska esimiesten lisäksi haastatellaan Scandic Suomen henkilöstöpäällikkö Carolina Mansikkalaa ja Scandic konsernin HR Development Executive Martin Sigurdsonia. Tämä siksi, että esimiesten käyttäjäkokemuksia olisi mahdollista peilata johdon odotuksiin ja kokemuksiin Workday-henkilötietojärjestelmästä.

4.1 Haastatteluaineistot

Laadullisen tutkimuksen menetelmänä haastattelu on hyvä valinta, kun tutkimustilanteessa halutaan korostaa yksilöä ja antaa hänelle tilaisuus kertoa avoimesti kokemuksistaan, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen. Haastattelulla on mahdollisuus saada kerätyksi aineistoa, joka avaa uusia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Haastattelumenetelmän valinta pohjautuu siihen, että minkälaista tietoa tarvitaan kehittämistyössä. Erot haastattelumenetelmien välillä ovat strukturoinnissa eli kuinka jämäkästi kysymykset ovat muotoiltu ja antavatko ne haastattelijalle joustovaraa haastattelutilanteessa. Strukturoidun lomakehaastattelun sijaan on mahdollista käyttää teemahaastattelua, syvähaastattelua tai ryhmähaastattelua. (Ojasalo ym. 2009, 95.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kuten teemahaastattelussa kysymykset on mietitty etukäteen valmiiksi. Siinä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja, joten haastateltava voi vastata kysymyksiin omin sanoin. Haastattelijalla on mahdollisuus vaihdella kysymysten esitysjärjestystä tilanteen mukaan. Myös joitain etukäteen laadittuja kysymyksiä voi jättää kysymättä, jos koetaan niiden olevan tilanteeseen soveltumattomia. Samalla voidaan esittää haastattelun kuluessa mieleen tulevia kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 1999, 87; Ojasalo ym. 2009, 97.)

Haastattelu perustuu vuorovaikutukseen sekä luottamukseen haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastateltavalle on hyvä aluksi kertoa mikä on haastattelun ja siitä saata-

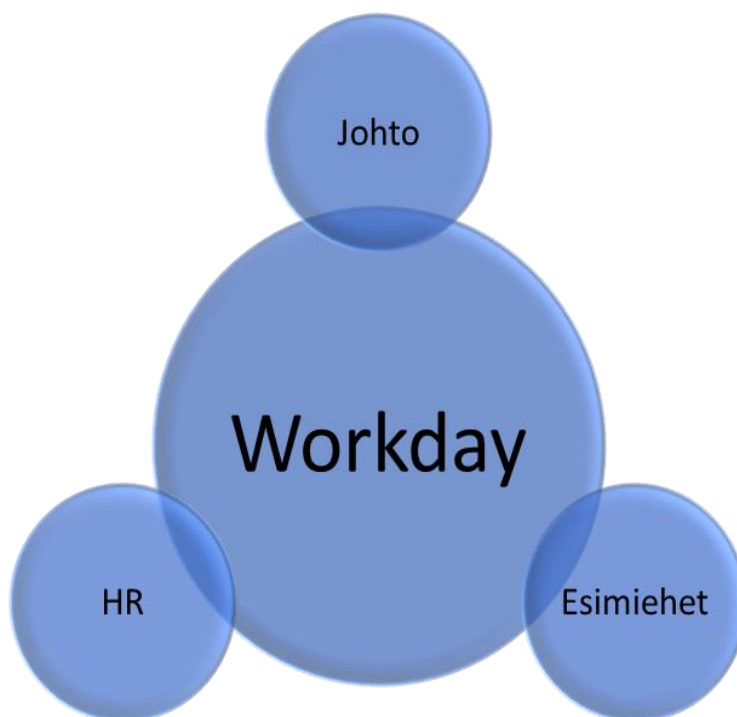
van aineiston tarkoitus. Haastattelu eroaa normaalista keskustelutilanteesta siinä, että haastattelija ohjaa keskustelua. Tämä sen takia, koska haastattelusta pyritään saamaan aineistoa kehittämistyötä varten. Haastattelutilanne aloitetaan tyypillisesti kevyellä keskustelulla ennen varsinaisiin haastattelukysymyksiin siirtymistä. (Ojasalo ym. 2009, 97.)

Haastattelu kannattaa yleensä nauhoittaa. Nauhoitus toimii muistina haastattelijalle haastattelutilanteen jälkeen. Haastattelutilanteessa nauhoitus antaa haastattelijalle aikaa keskittyä myös haastateltavan havainnointiin. Myös haastattelun nauhoituksen kuunteleminen jälkikäteen saattaa vielä avata uusia näkökulmia haastateltavan vastauksiin. Nauhoituksen avulla haastattelu pysytään kirjaamaan muistiin hyvinkin tarkasti ja tämä helpottaa aineiston raportointia. (Ojasalo ym. 2009, 96.)

Tässä kehittämistyössä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Kysymykset laadittiin etukäteen, mutta haastattelun aikana niiden järjestystä oli mahdollista muuttaa tai muotoilla jokin kysymys toisin. Haastateltavien annettiin vastata kysymyksiin omin sanoin. Ainoastaan tarvittaessa käytettiin lisäkysymyksiä, joilla pyrittiin herättämään lisää haastateltavan ajatuksia aiheesta. Tätä ei tarvinnut tehdä kuitenkaan liiaksi vaan haastateltavat pysyivät hyvin aiheessa mistä kysymys esitettiin. Haastattelut kestivät 15–20 minuuttia ja ne toteutettiin huhti-toukokuussa 2014. Haastatteluissa tuli käytyä haastattelurungon mukaisesti valitut aihealueet läpi. Kysymysten järjestystä ei juuri tarvinnut muuttaa haastatteluiden aikana. Kysymyksiä tuli muotoiltua haastatteluiden aikana useaan kertaan, joka johtui siitä, että jokainen haastateltava on erilainen ihminen ja ymmärtää asioita eri tavalla.

Tässä kehittämistyössä haastateltavia on yhteensä viisi henkilöä. Yksi haastattelu on tehty johdon näkökulmasta, yksi henkilöstöpäällikön näkökulmasta ja kolme esimiesten näkökulmasta. Jaottelu on esitettyinä kuviossa 3. Ensiksi haastateltiin Scandic konsernin HR Development Executive Martin Sigurdsonia Ruotsista. Hänen haastattelu toteutettiin sähköpostihaastatteluna, koska hän työskentelee Ruotsissa ja tämä oli nopein sekä sujuvin tapa suorittaa haastattelu. Hänen haastattelunsa painopiste aineiston suhteen oli henkilötietojärjestelmän hankinnassa ja näkemys johdon näkökulmasta eli mitä yritys ja sen johto odottaa hankitulta henkilötietojärjestelmästä.

Seuraavaksi haastateltiin Suomen henkilöstöpäällikkö Carolina Mansikkalaa ja hänen haastattelunsa toteutettiin Suomen Scandicin tukikonttorilla Espoon Tapiolassa. Haastattelu nauhoitettiin litterointia ja tarkempaa analysointia varten. Hänen haastatteluaan varten laadittiin uudet kysymykset, koska haluttiin tietoa enemmän henkilötietojärjestelmän implementoinnista Suomessa ja hänen henkilökohtaisista odotuksista sitä kohtaan. Henkilöstöpäällikkö Carolina Mansikkala on vastannut projektista Suomen osalta, joten oli syytä odottaa, että hänellä on käytännönläheisempää näkemystä siitä miten esimiehet ovat ottaneet henkilötietojärjestelmän vastaan.



Kuvio 3. Kolme eri näkemystä Workday-henkilötietojärjestelmää kohtaan

Näiden kahden haastattelun jälkeen haastateltiin kolmen eri Scandic-hotellin esimiestä. Heillä kaikilla on kokemusta hotellin esimiestehtävistä 5–10 vuotta. Heidän haastattelunsa suoritettiin kussakin Scandic-hotellissa, yhtä lukuunottamatta, missä haastateltava esimies on töissä. Heidän haastattelut nauhoitettiin litterointia ja tarkempaa analyysiä varten. Haastateltaville esimiehille laadittiin omat kysymykset, jotka olivat eri kuin esimerkiksi henkilöstöpäällikön haastattelussa. Tämä siksi, koska haluttiin saada tietoa juuri heidän henkilökohtaisista käyttäjäkokemuksistaan ja näin saataisiin tarvittavaa aineistoa kehittämistyötä varten. Esimiesten käyttäjäkokemukset ovat keskeisessä ase-

massa tässä kehittämistyössä. Johdon ja henkilöstöpäällikön näkemykset henkilötieto-järjestelmästä haluttiin myös esille, koska tällöin pystyttiin analysoimaan myös heidän odotuksia ja saamaan aikaiseksi vertailua niille esimiesten haastatteluiden aineistosta.

4.2 Teemoittelu

Haastattelutilanteen jälkeen haastattelu litteroidaan. Litterointi tarkoittaa haastattelun auki kirjoittamista. Sen tarkkuus riippuu kyseessä olevasta kehittämistehtävästä ja sen luonteesta. Jos vastausten sisällöllä on enemmän merkitystä niin silloin voidaan kirjata asiat ylös hieman yleisemmin. Jos taas vastausten sanavalinnoilla on suuri merkitys kehittämistyön kannalta niin silloin vastaukset on hyvä kirjata tarkasti muistiin. (Ojasalo ym. 2009, 96.)

Aineiston analysointi aloitetaan tyypillisesti käymällä läpi haastatteluiden litteroinnit. Teemoittelu on yksi tapa analysoida aineistoa. Se on hyvä aineiston analysointitapa, jos pyritään ratkaisemaan jokin käytännöllinen ongelma. Onnistuneeseen teemoitteluun vaaditaan teorian ja empirian vuorovaikutusta. Teemoittelussa litteroinnit puretaan teema-alueisiin eli tarkastellaan aineistosta löytyviä yhteneväisyyksiä haastateltavien kesken. Nämä esiintyvät yhteneväisyydet voivat liittyä haastattelun teemoihin tai tulla esille niiden ulkopuolelta. Aineistosta pyritään myös nostamaan esille tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita. Aineistosta löytyvien yhteneväisyyksien suhdetta toisiinsa tarkastellaan ja sitä kutsutaan yhteyksien tarkasteluksi. Yksi tapa on etsiä vastauksista poikkeamia, sillä yhteneväisyyksien etsiminen ei ole aina tarpeeksi tai se voi antaa tutkitavasta ilmiöstä ja sen esiintymisestä puutteellisen kuvan. (Eskola & Suoranta 1999, 175–176, 179; Ojasalo ym. 2009, 99–100.)

Haastatteluiden määrä ja niiden analysointimenetelmä riippuvat kehittämistyön luonteesta ja asetetuista tavoitteista. Haastatteluiden määrä on oikea siinä pisteessä kun aineisto alkaa kylläntyä eli silloin saturaatiopiste on saavutettu. Saturaatiopisteen saavuttaminen tarkoittaa sitä kun haastattelut eivät tuota enää mitään uutta tietoa kehittämistyön kannalta. (Ojasalo ym. 2009, 100.)

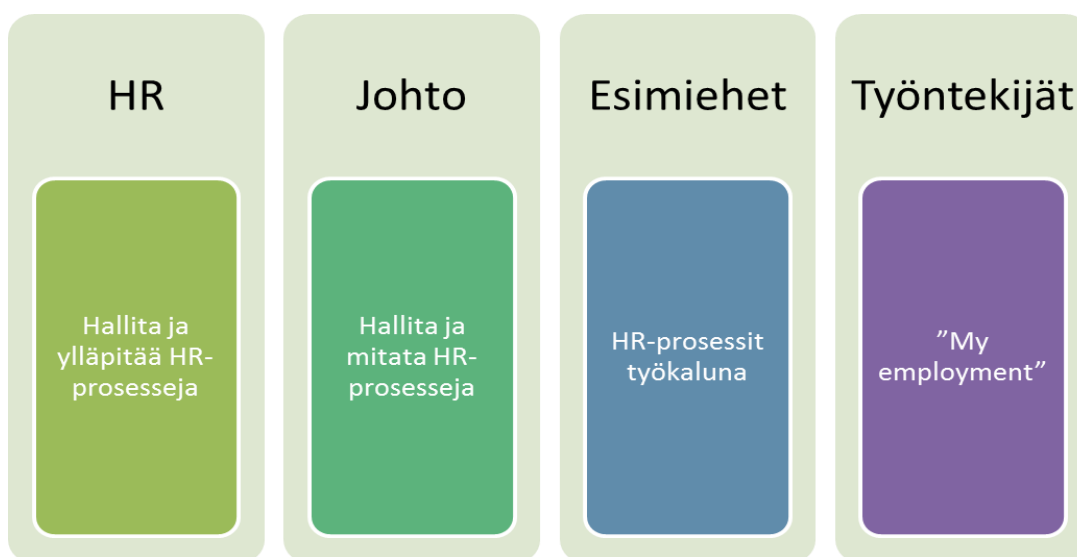
Tässä kehittämistyössä valittiin esimiesten haastatteluaineiston analysointimenetelmäksi teemoittelu, koska tarkoituksena oli etsiä aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Esimiesten haastattelurunko oli jaoteltu seuraaviin teemoihin: odotukset, kokemukset ja kehitysehdotukset. Aluksi haastattelut litteroitiin ja litteroitua materiaalia kertyi 17 sivua yhteensä. Haastatteluiden vastaukset purettiin samojen teema-alueiden mukaisesti ja niistä pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia haastateltavien kesken sekä myös eroavaisuuksia. Aineistosta pyrittiin löytämään kehittämistyön kannalta tärkeitä asioita ja ottamaan huomioon myös mahdolliset teemojen ulkopuolelta esille tulleet asiat. Aineistoa luettiin huolellisesti läpi ja siitä etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia haastateltavien kesken. Huolellisen tarkastelun jälkeen todettiin, että aineistosta nousi esille korostuvasti seuraavat teemat: koulutus, esimiestyö ja HR-prosessit. Nämä teemat nousivat esille aineistossa niin tarkastellessa samankaltaisuuksia kuin myös eroavaisuuksia. Aineistoa vielä tarkasteltiin huomioiden erityisesti sieltä löytyneet teemat, jotta kaikki oleellinen niiden kannalta tulisi varmasti huomioitua. Tämän jälkeen aineistosta löytyneet samankaltaisuudet ja eroavaisuudet ryhmiteltiin löytyneiden teemojen mukaisesti. Ryhmittelyn jälkeen pohdittiin mahdollisia syitä kyseisten teemojen esille nousemiseen aineistosta. Aineiston tulokset kirjoitettiin ylös ja opinnäytetyön tietoperustaa hyödyntäen alettiin pohtia mahdollisia kehitysehdotuksia koskien henkilötietojärjestelmää ja sen hyödyntämistä.

5 Kokemukset henkilötietojärjestelmän käyttöönotosta

Tässä luvussa käydään läpi kehittämistyön haastatteluiden aineistoa ja tuloksia. Näkökulmia on kolme. Johdon kokemukset pohjautuvat HR Development Executive Martin Sigurdsonin sähköpostihaastatteluun. Henkilöstöpäällikön kokemukset pohjautuvat henkilöstöpäällikkö Carolina Mansikkalan haastatteluun. Tästä eteenpäin heihin viitataan tekstissä joko vain tittelillä tai nimellä. Esimiesten kokemukset pohjautuvat haastatteluihin, joita tehtiin kolme. Niissä haastateltiin kolmen eri Scandic-hotellin esimiestä ja selvitettiin heidän käyttäjäkokemuksiaan Workday-henkilötietojärjestelmästä.

5.1 Johdon kokemukset

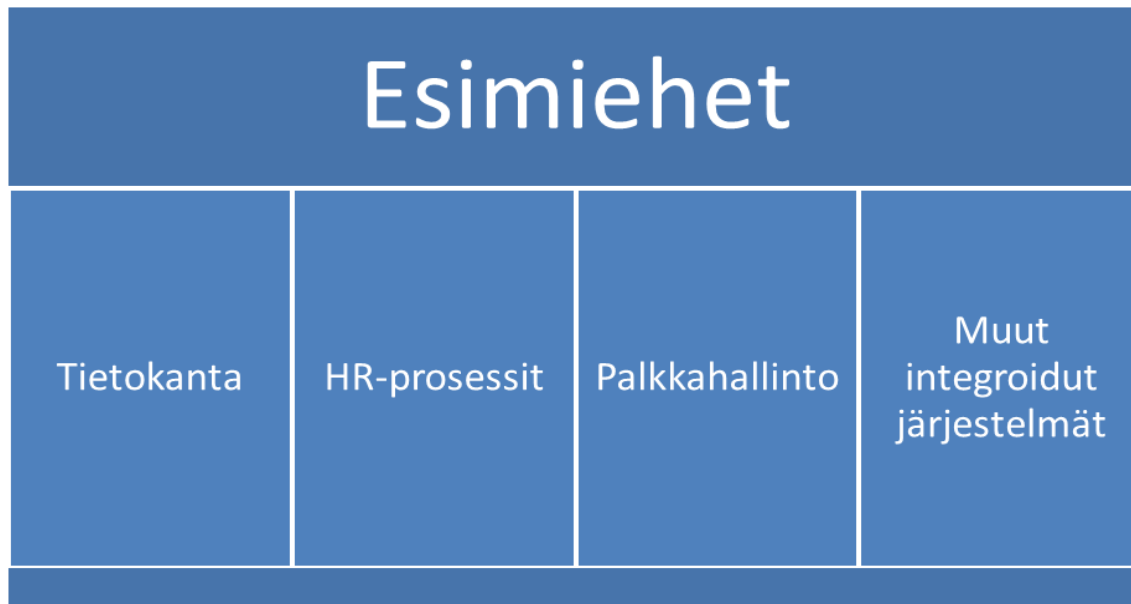
Martin Sigurdsonia haastateltiin sähköpostitse, koska hän työskentelee Ruotsissa ja tämä tapa haastatella oli kaikista kätevin. Osaan kysymyksistä hän vastasi suoraan sähköpostitse, minkä lisäksi hän lähetti myös sähköpostin liitteenä PowerPoint-esityksen aiheesta. Häneltä kysyttiin muun muassa, että mitä hyötyä Workday-henkilötietojärjestelmä tuo Scandicille ja sen työntekijöille (Liite 1). Kysymyksessä painotettiin Scandicin työntekijöiden erilaisia tehtävänkuvia ja mitä hyötyä juuri niihin Workday-henkilötietojärjestelmä tuo.



Kuvio 4. Johdon näkemys siitä mitä Workday-henkilötietojärjestelmä tarjoaa yrityksen henkilöstölle

Kuviossa 4 on esitettyä karkeasti se, että mikä on johdon näkemys siitä mitä Workday-henkilötietojärjestelmä tarjoaa Scandicin henkilöstölle. HR-osasto hallitsee henkilötietojärjestelmää kokonaisuudessaan ja sen vastuulla on, että esimiesten tarvitsemat HR-prosessit ovat saatavilla. Johdolle on määriteltynä omat käyttöoikeudet henkilötietojärjestelmään ja se pystyy katsomaan ja ottamaan koko organisaatioita koskevia raportteja sekä näin näkemään kuinka tehokkaita HR-prosessit ovat yrityksessä. Esimiehille Workday tarjoaa HR-prosessit työkaluina jokapäiväiseen työhön missä niitä tarvitaan. Työntekijälle Workday-henkilötietojärjestelmä tarjoaa ”My employment” - ominaisuuden eli siellä työntekijällä on mahdollista nähdä ja päivittää omia henkilökohtaisia tietojansa.

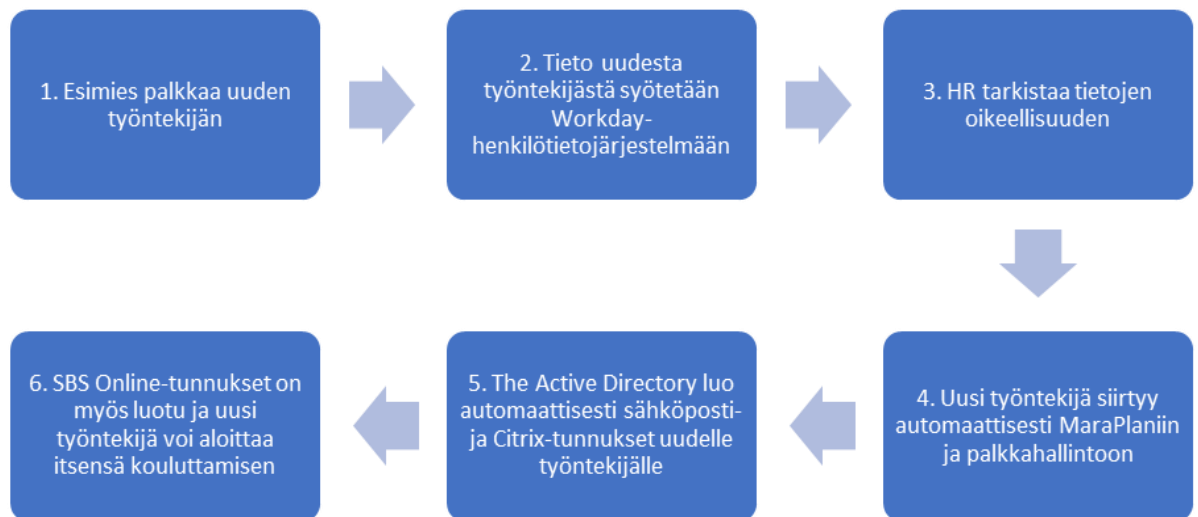
Esimiesten käyttäjäkokemukset ovat keskeisessä asemassa tässä kehittämistyössä, joten näistä osa-alueista tarkastellaan yksityiskohtaisemmin esimiehiä ja Workday-henkilötietojärjestelmän tarjoamia ominaisuuksia heille. Kuviossa 5 on esitetty pääkohdittain johdon näkemys siitä mitä Workday-henkilötietojärjestelmä tarjoaa yrityksen esimiehille.



Kuvio 5. Johdon näkemys siitä mitä Workday-henkilötietojärjestelmä tarjoaa yrityksen esimiehille

Workday-henkilötietojärjestelmä toimii tietokantana esimiehille. Tarvittaessa esimies löytää sieltä tarvitsemaansa tietoa koskien henkilöstöä. Workday-

henkilötietojärjestelmässä on esimiehellä pääsy eri HR-prosesseihin. Esimerkiksi Perform@Scandic-työkalua tarvitaan, kun kehityskeskustelut henkilöstön kanssa ovat ajankohtaisia. Tätä kautta esimies pystyy hallitsemaan tähän tarvittavia dokumentteja ja samalla Workday-henkilötietojärjestelmä tallioi kehityskeskustelussa käydyt asiat. Palkantarkistusta ja erilaisia kompensatioita varten on omat työkalunsa Workday-henkilötietojärjestelmässä, joita esimies tarvitsee omassa työssään. Workday-henkilötietojärjestelmän kautta esimiehellä on mahdollisuus myös hallita muita siihen integroituja järjestelmiä. Workday-henkilötietojärjestelmä myös siirtää työntekijöistä tarvittavaa tietoa muihin integroituihin järjestelmiin, joten esimiehen ei tarvitse huolehtia tiedonkulusta.



Kuvio 6. Esimerkki Workday-henkilötietojärjestelmän toiminnoista rekrytointiprosessissa

Kuviossa 6 on esitettyä esimerkki siitä miten Workday-henkilötietojärjestelmä tukee uuden työntekijän rekrytointiprosessia yrityksessä. Kun esimies palkkaa uuden työntekijän esimerkiksi hotellin vastaanottoon niin Workday-henkilötietojärjestelmän tarkoitus on tukea rekrytointiprosessia alusta alkaen. Uudesta työntekijästä syötetään tiedot suoraan Workday-henkilötietojärjestelmään, josta HR-osasto saa tiedot ja voi tarkistaa ne. Näin kun uudesta työntekijästä on syötetty tiedot Workday-henkilötietojärjestelmään niin se siirtää samat tiedot muihin integroituihin järjestelmiin. MaraPlan ja palkkahallinto saavat automaattisesti tiedot uudesta työntekijästä Workday-henkilötietojärjestelmältä. The Active Directory luo automaattisesti sähköposti- ja Citrix-tunnukset uudelle työntekijälle. Myös tunnukset Scandic Business School Online -

koulutusohjelmaan on luotu ja näin uusi työntekijä voi aloittaa itsenäisen kouluttautumisen. Näillä Workday-henkilötietojärjestelmän toiminnoilla pyritään helpottamaan uuden työntekijän perehdyttämistä ja työn aloittamista sekä tukea esimiestä rekrytointiprosessissa.

Sigurdsonin mukaan Scandic asetti kolme tavoitetta kun se hankki Workday-henkilötietojärjestelmän. Ensimmäinen tavoite on parantaa yrityksen ja sen työntekijöiden tietojen hallinnointia. Toinen tavoite on saada parempia ja tehokkaampia työkaluja eri prosessien hoitamiseen. Kolmas tavoite on pyrkiä vähentämään kokonaisaikaa mikä menee henkilöstöhallinnon erilaisten toimenpiteiden suorittamiseen.

5.2 Henkilöstöpäällikön kokemukset

Scandic Suomen henkilöstöpäällikkö Carolina Mansikkalaa haastateltiin Scandicin tukikonttorilla Espoon Tapiolassa. Haastattelu suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja häntä varten oli laadittu omat kysymykset (Liite 2), koska haluttiin tietoa erityisesti juuri hänen näkökulmasta.

Carolina Mansikkala vastaa Suomen osalta Workday-projektista yhdessä Martin Sigurdsonin kanssa. Martin Sigurdson on pääasiassa koko projektin vastuhenkilö ja jokaisessa maassa on oma yhteyshenkilö projektille eli tässä tapauksessa Suomessa henkilöstöpäällikkö Carolina Mansikkala. Niin tässä projektissa kuin muissakin vastaavissa projekteissa perusasetelma on se, että henkilöstöpäällikkö Carolina Mansikkala tuo esille Suomen näkökulmaa projektin kannalta ja Martin Sigurdson on se, joka päättää mitä asialle tehdään Scandicin toimesta.

Ensimmäinen haastattelukysymys koski odotuksia Workday-henkilötietojärjestelmää kohtaan. Carolina Mansikkala nosti esille jo tiedostetun ongelman ennen käyttöönottoa, joka koskee Workday-henkilötietojärjestelmän linkitystä palkkakonttorin kanssa. Suomessa palkkakonttori ei ole vielä suorassa yhteydessä Workday-henkilötietojärjestelmän kanssa kuten muissa maissa. Scandicilla on muissa maissa oma palkkakonttori, joka on ollut heti linkitettyinä Workday-henkilötietojärjestelmään sen tultua käyttöön. Suomessa palkkakonttori on ulkoistettu, joten prosessi ei mennyt täysin samalla lailla. Tämä asia

tiedostettiin jo alusta alkaen ja se ei tullut yllätyksenä. Tämän vuoksi odotukset käyttöönotosta ovat olleet hieman erilaiset, koska tarve käyttää Workday-henkilötietojärjestelmää palkkahallinnollisissa asioissa on pieni. Nykyisessä mallissa esimiehet joutuvat tekemään asian kahteen kertaan eli syöttämään tiedot Workday-henkilötietojärjestelmään sekä myös tekemään asian manuaalisesti palkkakonttorille. Tämän vuoksi kaikki eivät välttämättä tee asiaa juuri näin vaan voivat jättää Workday-henkilötietojärjestelmään tietojen syöttämisen väliin. Näin henkilöstöhallinnon näkökulmasta ei voida todeta, että Workday-henkilötietojärjestelmän tiedot olisivat täysin luotettavia tällä hetkellä. Palkkahallinto-integraatiota Workday-henkilötietojärjestelmän kanssa työstetään parhaillaan ja sen pitäisi tulla käyttöön kesän 2014 aikana. Tämä asia on ollut sellainen, joka kuitenkin tiedostettiin alusta alkaen. Näin Suomen osalta tiedettiin jo, ettei Workday-henkilötietojärjestelmän käyttöönotto mene täysin saman kaavan mukaan kuin muissa maissa.

Toisessa haastattelukysymyksessä käytiin läpi Carolina Mansikkalan henkilökohtaisia kokemuksia Workday-henkilötietojärjestelmästä. Hän on tyytyväinen, että kyseinen henkilötietojärjestelmä hankittiin. Ennen Workday-henkilötietojärjestelmän tuloa palkkakonttorin rooli oli erittäin suuri, koska kaikki tieto oli siellä eikä ollut omaa sähköistä tietokantaa käytettävänä. Nyt tilanne on toinen ja etenkin henkilöstöhallinnon näkökulmasta on positiivista, kun on oma sähköinen tietokanta olemassa. Keväällä käydyt kehityskeskustelut esimiesten kanssa toivat Carolina Mansikkalan mukaan uutta potkua henkilötietojärjestelmän käyttöön. Workday-henkilötietojärjestelmän vuoksi kehityskeskusteluun ei voi tulla enää täysin valmistautumattomana vaan asioita pitää oikeasti miettiä etukäteen itsenäisesti. Kyseinen prosessi eteni sillä tavalla, että työntekijä mietti ja vastasi etukäteen Workday-henkilötietojärjestelmässä kehityskeskustelulomakkeen kysymyksiin ja samaan aikaan myös esimies kävi läpi saman prosessin. Tämän jälkeen vasta tavattiin ja keskusteltiin keskenään asioista. Mansikkalan mukaan on hyvä, että tämänkaltainen järjestelmä pitää huolen asioiden hoitamisesta sataprosenttisesti. Kun palkkakonttori-integraatio saadaan vielä luotua Workday-henkilötietojärjestelmään, niin sen pitäisi toimia kokonaisuudessaan kuin pitää.

Kolmannessa haastattelukysymyksessä tiedusteltiin Carolina Mansikkalan käsityksiä muiden kokemuksista ja etenkin esimiesten kokemuksista Workday-

henkilötietojärjestelmän kanssa. Mansikkalan käsityksen mukaan esimiesten kokemukset vaihtelevat aika paljon. Suurin haaste ovat ne, jotka eivät ole joutuneet käyttämään Workday-henkilötietojärjestelmää juurikaan siitä saadun koulutuksen jälkeen. Toimivan palkkakonttori-integraation puuttuessa tarve käyttää Workday-henkilötietojärjestelmää on kovin pieni ja tämä korostuu etenkin pienemmissä yksiköissä. Toisella puolella ovat taas ne, jotka joutuvat käyttämään Workday-henkilötietojärjestelmää päivittäin tai jos ei ihan päivittäin niin kuitenkin usein. Tässä tapauksessa kyseessä ovat isommat hotellit, joissa on esimerkiksi enemmän vaihtuvuutta, joten siellä on tarvetta käyttää Workday-henkilötietojärjestelmää enemmän. Osaamistaso heittelee ääripäästä toiseen siis hyvin paljon ja se on kytköksissä pitkälti siihen kuinka paljon sitä käyttää. Asioiden oppiminen ja mieleen jääminen ovat vaikeita, jos ei ole mitään rutiinitehtävää Workday-henkilötietojärjestelmässä, joka tulisi tehdä säännöllisesti. Mansikkala toteaa, että tämä asia oli myös sellainen mikä tiedostettiin etukäteen. Hän antaa vieläkin paljon käyttäjätukea puhelimitse niille, jotka sitä tarvitsevat Workday-henkilötietojärjestelmän kanssa.

Neljännessä haastattelukysymyksessä käsiteltiin Workday-henkilötietojärjestelmän implementointia eli käyttöönottoa Suomessa ja sen onnistumista sekä asioita, joita olisi voitu mahdollisesti tehdä toisin. Carolina Mansikkalan mukaan Workday-henkilötietojärjestelmän käyttöönotto aloitettiin alueellisilla luokkamuotoisilla koulutuksilla. Niiden jälkeen oli virallinen live-päivä, jonka jälkeen kaikki pääsivät käyttämään Workday-henkilötietojärjestelmää. Mukana ja tukena käyttöönotossa oli ambassadeureja, jotka avustivat muita tarvittaessa. Ambassadeureilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat saaneet Workday-henkilötietojärjestelmästä syvemmän koulutuksen. Näin heillä on riittävä tietotaitoa toimia tukihenkilöinä muille esimiehille. Puhelintuki on ollut suuressa roolissa käyttöönoton aikana ja Mansikkala on huomannut, että niissä on havaittavissa tiettyjä piikkejä. Esimerkiksi ennen kehityskeskusteluja tuen tarve kasvoi huomattavasti, mutta sittemmin niiden jälkeen tilanne palautui entiselleen. Mansikkalan mukaan käyttöönotto meni kokonaisuudessaan niin kuin oli alun perin odotettu. Kuitenkin jälkikäteen huomattiin se, että kuinka vähän jotkut esimiehet oikeasti käyttivät Workday-henkilötietojärjestelmää koulutusten jälkeen päivittäisessä työssä. Mansikkalan mielestä alussa olisi voinut olla säännöllisiä Webex-tyylisiä Lync online video training -koulutuksia, jotta esimiehet jotka tarvitsevat muistinvirkistämistä Workday-henkilötietojärjestelmän käytössä niin olisivat voineet saada sitä. Lync online video

training -koulutuksella tarkoitetaan sitä, että esimiehet liittyvät etänä koulutukseen ja soittavat tietylle linjalle, josta he pystyvät näkemään koulutuksen pitäjän tietokonenäkymän ja samalla kuulemaan hänen äänensä puhelimitse. Tällöin koulutuksen pitäjä, tässä tapauksessa henkilöstöpäällikkö, pystyy näyttämään omalla näytöllänsä jonkin tietyn HR-prosessin ja samaan aikaan selittämään miten se tehdään. Mansikkala toteaa, että jatkossa tämän kaltaista koulutustapaa yritetään pitää enemmän, jotta saataisiin pidettyä yllä parempaa oppimistasoa.

Viimeisessä haastattelukysymyksessä tiedusteltiin, että minkälaisia kehitysehdotuksia Carolina Mansikkalalla on koskien Workday-henkilötietojärjestelmää. Päälimmäisenä hänen mielessä on jo aikaisemmin mainittu palkkahallinto-integraatio Workday-henkilötietojärjestelmän kanssa. Sen lisäksi olisi optimaalista, jos saataisiin kaikki henkilöstöhallinto saman järjestelmän alle. Tämä sen vuoksi, että ei tarvitsisi seikkailla eri järjestelmien välillä ja päästäisiin manuaalisesta työstä eroon kokonaan. Palkkahallinto-integraation jälkeen ei ole täysin varmaa, että toimivatko kaikki toiminnot niin kuin pitää. Esimerkiksi on hyvin mahdollista, että henkilöstön lomien ilmoittamiset menisivät jatkossakin integraatiosta huolimatta manuaalisesti palkkakonttorille. Tämä johtuu siitä, että Workday-henkilötietojärjestelmässä ei ole sellaista ominaisuutta kuin lomat. Tai oikeastaan on, mutta se ei sisälly Scandicin hankkimaan alkuperäiseen pakettiin. Parhaillaan käydään neuvotteluja siitä, että onko esimerkiksi tämän kaltaiselle ominaisuudelle tarvetta. Mansikkala on aina ollut lähtökohtaisesti sitä mieltä, että yhden järjestelmän tulisi tehdä mahdollisimman paljon. Hänen näkemyksen mukaan Scandicilla on käytössä paljon erilaisia järjestelmiä. Nyt kun Workday-henkilötietojärjestelmä tuli niin hän toivoo, että sen alle laitettaisiin mahdollisimman paljon toimintoja.

Kokonaisvaltaisesti Carolina Mansikkala on sitä mieltä, että monet asiat Workday-henkilötietojärjestelmän käyttöönoton osalta menivät hyvin, mutta hän myöntää, että oppimisen varaa jäi. Hän uskoo, että kun palkkakonttori-integraatio saadaan tehtyä, niin esimiehille tulee siitä sellainen rutiini tehdä asioita Workday-henkilötietojärjestelmässä. Ja näin sitä kautta sen käytössä päästään uudelle tasolle tulevaisuudessa.

5.3 Esimiesten kokemukset

Tähän lukuun on koottu kolmen haastatellun Scandic-hotellin esimiesten kokemuksia Workday-henkilötietojärjestelmästä. Heitä varten oli laadittu omat kysymykset (Liite 3), koska haluttiin saada heidän näkökulmansa esille koskien Workday-henkilötietojärjestelmää. Haastattelurunko oli jaettu kolmeen teemaan, jotka olivat: odotukset, kokemukset ja kehitysehdotukset. Haastatteluaineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia haastateltavien kesken. Aineistosta nousi esille kolme teemaa, jotka olivat koulutus, esimiestyö ja henkilöstöön liittyvät prosessit eli HR-prosessit.

Haastattelutilanteessa esimiehet joutuivat palaamaan hetkeksi ajassa taaksepäin kun käytiin läpi heidän odotuksia Workday-henkilötietojärjestelmää kohtaan. Kaikki haastateltavat olivat mieltäneet Workday-henkilötietojärjestelmän hankinnan yritykseen myönteiseksi asiaksi. Haastateltavat kokivat sen myönteiseksi asiaksi, koska se tuo heidän työhönsä yhden järjestelmän, josta löytyy kaikki tieto henkilöstöstä. Tiedon saatavuuden lisäksi haastateltavat odottivat Workday-henkilötietojärjestelmältä yhteistyötä muiden järjestelmien kanssa, jotka olivat jo valmiiksi yrityksessä käytössä. Yksi haastateltavista koki, että se ei välttämättä toimi välittömästi niin kuin pitäisi vaan siinä menisi aikaa kun se saavuttaisi täydellisen toimivuuden. Yhdellä haastateltavista oli vain hieman odotuksia Workday-henkilötietojärjestelmää kohtaan, koska hän oli saanut vähän tietoa etukäteen siitä.

Toisena teemana haastattelutilanteessa oli kokemukset. Kokemukset koskivat niin Workday-henkilötietojärjestelmän käyttöönottoa kuin myös sen ominaisuuksia ja käytettävyyttä päivittäisessä työssä. Kokemuksissa nousi paljon esille teema koulutus. Yksi haastateltavista koki, että koulutus oli onnistunut. Hänen mielestään oli hyvä, että koulutus oli luokkahuonemuotoinen eikä esimerkiksi etänä suoritettava koulutus. Myös se, että koulutustilanteessa käytettiin oikeaa järjestelmää lisäsi oppimistilanteena aitoutta. Kaksi haastateltavista koki, että koulutus ei täyttänyt heidän odotuksia. Koulutus oli kestoltaan noin yhden päivän ja siellä käytiin läpi miten Workday-henkilötietojärjestelmä toimii. Toinen heistä kertoi käyttäneensä Workday-henkilötietojärjestelmää ensimmäistä kertaa koulutuksessa. Heidän mielestä siinä on sen

verran poikkeuksia ja asioita, jotka vaan tulee muistaa sitä käytettäessä. Näin heidän mielestä yhden päivän koulutus ei riittänyt siihen, että tämänkaltaiset asiat jäisivät mieleen tarpeeksi hyvin. Etenkään jos ei tule heti käytettyä tarpeeksi sitä päivittäisessä työskentelyssä. Yhden haastateltavan mielestä Workday-henkilötietojärjestelmää varten ei ollut selkeätä ohjetta, josta olisi voinut tarkistaa todellisessa tilanteessa miten jokin asia tehdään. Hän totesi, että onneksi hänellä tuli miltei samantien koulutuksen jälkeen todellinen tilanne työssä käyttää Workday-henkilötietojärjestelmää rekrytointiprosessissa. Hänen mielestään sen käyttö oli aika tai on edelleenkin välillä aika kokeilemista. Tämän kokemuksen jälkeen haastateltava pystyi auttamaan kollegoitaan vastaavassa prosessissa.

Kokemuksissa nousi esille myös teema esimiestyö. Haastateltavat kokivat, että Workday-henkilötietojärjestelmä ei vaikuta paljoa heidän päivittäiseen työhön tällä hetkellä. Lähinnä henkilötietojärjestelmää tulee käytettyä silloin kun sitä tarvitsee eli jos täytyy tarkistaa jokin tieto tai kun rekrytoi uuden työntekijän. Nimenomaan tietoihin käsiksi pääseminen milloin tahansa koettiin haastateltavien kesken suureksi hyödyksi päivittäisessä esimiestyössä. Eräs esimies kiteytti hyödyn näin: ”Niin, se nopeuttaa semmosta et mul on heti reaalityöt”. Se ettei tarvitse enää soittaa kenellekään kysyäkseen jotain tietoa, kun se tieto on jo saatavilla, koettiin työskentelyä helpottavana ja nopeuttavana tekijänä. Yksi haastateltavista totesi, että hän ei rekrytoi niin usein uusia työntekijöitä, joten sitä prosessia ei tule käytettyä paljoa Workday-henkilötietojärjestelmän kautta. Toinen haastateltava koki, jos hänellä olisi enemmän alaisia, silloin hyöty Workday-henkilötietojärjestelmästä voisi olla silloin suurempi kuin tällä hetkellä.

Kolmantena teemana aineistossa korostui HR-prosessit. HR-prosesseista erityisen hyväksi ja hyödylliseksi koettiin kehityskeskustelut ja niiden hoitaminen Workday-henkilötietojärjestelmän kautta. Haastateltavat kertoivat, että on hyvä kun on yksi paikka missä käydyt kehityskeskustelut säilyvät. Ne ovat haettavissa sieltä, kun niitä tarvitsee joskus ja sieltä on kätevää tarkistaa esimerkiksi mitä viime kehityskeskustelussa käytiin läpi tai mitä asetettiin tavoitteiksi. Esimerkiksi eräs esimies kommentoi kehityskeskustelun tuomaa hyötyä seuraavanlaisesti: ”Ne ei oo mulla tuolla kansiossa tai täällä kansiossa tai muistitko sä palauttaa sitä. Vaan mä tiedän, että ne kaikki on siellä”. Yksi

haastateltavista totesi, että Workday-henkilötietojärjestelmä tukee hyvin kehityskeskustelua. Haastateltava koki myös, että kehityskeskustelut Workday-henkilötietojärjestelmän kautta hoidettuna oli tähän mennessä paras käyttökokemus. Yksi haastateltavista nosti esille sen kuinka sujuvaa on nyt työntekijän siirtäminen ketjun sisällä Workday-henkilötietojärjestelmän kautta. Kaikki ketjun työntekijät löytyvät yhdestä järjestelmästä, ne ovat vain eri esimiehen alaisuudessa siellä.

Haastateltavat kokivat myös haasteita Workday-henkilötietojärjestelmän käytössä. Koe-tut haasteet vaihtelivat haastateltavien kesken. Yksi haastateltavista koki haasteeksi sen, että Workday-henkilötietojärjestelmässä on liikaa ominaisuuksia. Tarkemmin kuvailtuna hän totesi, että hänen mielestään siinä on ominaisuuksia, joita ei tarvitse omassa päivittäisessä työssään. Tästä johtuen oikeiden toimintojen löytäminen sieltä on toisinaan aikaavievää, koska ei ole kehittynyt tiettyä rutiinia sen käytössä. Yksi haastateltavista koki integraatiot muiden järjestelmien kanssa haasteeksi omassa päivittäisessä työssä. Tämä koettiin haasteeksi etenkin rekrytointiprosessissa. Workday-henkilötietojärjestelmän kautta pitäisi tulla uudelle työntekijälle tunnukset eri järjestelmiin ja henkilökohtainen sähköpostitili. Haastateltavan mukaan tämä ei ole toiminut kertaakaan niinkuin sen pitäisi toimia. Yksi haastateltavista koki rekrytointiprosessin nyt hitaaksi Workday-henkilötietojärjestelmän tultua käyttöön. Sen vuoksi, että rekrytointiprosessia ei saa vietyä läpi kerralla. Rekrytointiprosessissa pitää odottaa Workday-henkilötietojärjestelmän hyväksyntäketjun toteutumista eri tahoilla kuten esimerkiksi henkilöstöosaston kuittausta ja niin edelleen. Haastateltavan mielestä olisi helpompaa, jos kaikki tiedot saisi kerralla syötettyä sinne ja näin vietyä rekrytointiprosessin kerralla läpi.

Kysyttäessä mahdollisia kehitysehdotuksia koskien Workday-henkilötietojärjestelmää haastateltavat luettelivat pitkälti samoja asioita mitkä olivat tuottaneet heille haasteita. Integraatiot muiden järjestelmien kanssa ja rekrytointiprosessin sujuvuus nousivat esille haastateltavien kehitysehdotuksissa. Yksi haastateltavista ottaisi tässä vaiheessa koko henkilökunnan mukaan Workday-henkilötietojärjestelmän käyttöön, jotta saataisiin avattua sitä kautta uusi keskusteluyhteys esimiesten ja työntekijöiden välille. Yksi haastateltava oli käsittänyt, että työ sopimus tehdään suoraan Workday-henkilötietojärjestelmään, josta se sitten vain tulostetaan ulos. Haastateltavan näkemyk-

sen mukaan tämä ei ilmeisesti ollut teknisistä syistä mahdollista toteuttaa sillä tavalla. Hän totesi, että aikoo tästä huolimatta silti syöttää työsopimuksen tiedot Workday-henkilötietojärjestelmään tulevaisuudessa, koska sitä varten se on olemassa.

Koulutuksen teema nousi uudelleen esiin kysyttäessä esimiehiltä, että mitä olisi voitu tehdä toisin Workday-henkilötietojärjestelmän suhteen. Yksi haastateltavista totesi, että käyttöönotossa esiintyneet vaikeudet olivat odotettavissa. Vaikeudet aiheuttivat jonkin verran tuplatöitä haastateltavalle esimerkiksi tietojen uudelleen syöttämistä Workday-henkilötietojärjestelmään, koska jostain teknisestä syystä ne olivat kadonneet sieltä. Myös koulutusta olisi ollut hankalaa järjestää paremmin, koska esimiehet ovat hajallaan ja on hankalaa saada kaikkia samaan aikaan samaan paikkaan. On ymmärrettävää, että esimiehillä on muitakin velvoitteita hoidettavanaan eikä välttämättä aina löydy aikaa olla juuri tietynä hetkenä tietokoneen ääressä etäkouluttautumassa. Yhden haastateltavan mielestä koulutus ja käyttöönotto sujuivat nopeaan aikatauluun nähden hyvin. Hänen näkemyksensä mukaan kaikki pääsivät paikalle koulutukseen ja osallistuivat hyvin siihen. Koulutuksen suhteen hänen mielestä ei olisi tarvinnut mitään tehdä toisin. Sen sijaan hänen mielestä olisi ollut hyvä, jos palkkahallinto-integraatio olisi ollut heti alusta lähtien mukana. Palkkahallinto-integraatio viivästyi sen vuoksi, että palkkakonttorilla vaihtui järjestelmä samaan aikaan, joten integraatio sen kanssa on vasta kehitteillä. Muutenkin olisi ollut eduksi, jos kaikki järjestelmät olisivat keskustelleet keskenään jo alusta alkaen. Yksi haastateltavista koki, että koulutus olisi pitänyt järjestää toisin. Siinä olisi pitänyt olla selkeämpi rakenne, jota olisi ollut helpompi seurata ja sitä kautta oppia paremmin. Haastateltavalla itsellä oli vaikeuksia oppia Workday-henkilötietojärjestelmän käyttöä ja päivittäisessä työssä sen käyttö on ollut hieman kokeilua. Saatuaan itse kokemusta jonkin verran toimintojen käytöstä hän oli sittemmin auttanut muita vastaavissa ongelmissa. Yhden haastateltavan mielestä jonkinlainen jatkokoulutus olisi tarpeen, jossa katsottaisiin miten esimiehet ovat sisäistäneet järjestelmän käytön. Myös toivottiin enemmän tiedon ja ratkaisujen jakamista esimiesten kesken koskien Workday-henkilötietojärjestelmän käyttöä.

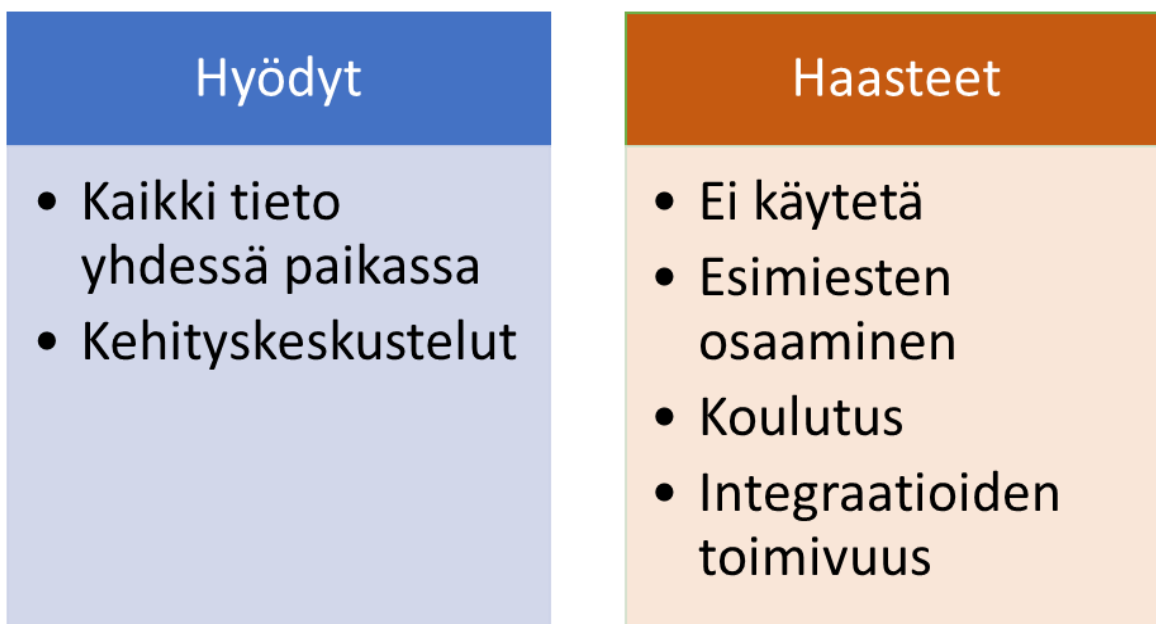
Esimiehet näkivät Workday-henkilötietojärjestelmän osana päivittäistä työtä myös tulevaisuudessa. Yksi haastateltavista totesi, että siitä tulee varmasti tehokas työkalu siinä vaiheessa, kun saadaan kaikki loputkin toiminnot käyttöön. Yhden haastateltavan mie-

lestä se on jo nyt hyödyllinen työkalu. Kun saadaan vielä koko muu henkilökunta mukaan sen käyttöön, niin siitä tulisi koko organisaation yhteinen juttu. Yksi haastateltavista koki, että hänellä ei ole niin paljon tarvetta käyttää tällä hetkellä Workday-henkilötietojärjestelmää. Johtuen lähinnä siitä, kun ei ole ollut tarvetta vielä rekrytoida uusia työntekijöitä. Kun hän saisi siihen jonkin rutiinimaisen toiminnon, niin silloin sitä kautta myös sen käyttäminen helpottuisi. Hän mainitsee tässä yhteydessä palkkahallinto-integraation, jonka ansiosta hänelle voisi tulla rutiinitoimenpide käyttää Workday-henkilötietojärjestelmää enemmän kuin tällä hetkellä.

Haastateltaville annettiin tilaisuus kertoa heidän näkemyksiä siitä, että minkälaisia hyötyjä mahdollisesti Workday-henkilötietojärjestelmä tuo yritykselle. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että siitä on hyötyä yritykselle. Yksi haastateltavista nosti esille mahdolliset tuntisäästöt mitä yritys saa käyttäessään Workday-henkilötietojärjestelmää. Kun kaikki tieto kulkee yhden järjestelmän kautta niin se säästää aikaa päivittäisessä työssä. Ei tarvitse enää syöttää samoja tietoja useaan järjestelmään vaan Workday-henkilötietojärjestelmä tekee sen käyttäjän puolesta automaattisesti. Vaikka kyse on minuuteista yhden työntekijän kohdalla, mutta tämä kerrottuna useammalla yrityksen työntekijällä niin tuntisäästö voi olla suurikin. Yksi haastateltavista koki, että Workday-henkilötietojärjestelmä on varmasti erityisen tärkeä työkalu henkilöstöosastolle. Johtuen siitä, että sieltä saa nyt ulos paljon erilaisia raportteja. Hän kuvaili hyötyä näin: ”Sieltä löytyy raportteja meidän työntekijämääristä esimerkiksi, eihä meillä varmaan koskaan ollu tiedossa paljon niit oikeesti on”. Raportoinnin vuoksi haastateltava kokee tämän olevan varmasti erittäin hyödyllinen yrityksen henkilöstöosastolle. Yhden haastateltavan näkemys oli, että Workday-henkilötietojärjestelmä varmasti yhtenäistää toimintatapoja yrityksen sisällä. Lisäksi hän toivoo, että sitä hyödynnettäisiin tulevaisuudessa esimerkiksi työntekijöiden kehittämisessä. Hänen mielestään Workday-henkilötietojärjestelmä on myös työntekijöiden etu. Sinne on heidän mahdollista lisätä tietoja itsestään kuten taitoja, osaamista tai kiinnostuksen kohteita. Näin olisi työntekijän mahdollista osoittaa olevansa kiinnostunut pääsemään esimerkiksi uralla eteenpäin yrityksessä. Esimiehillä on nyt paikka minne laittaa ylös tämänkaltaisia tietoja ja toiveita mitä on tullut esille esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

5.4 Yhteenveto

Esimiehet kokivat Workday-henkilötietojärjestelmän myönteisenä asiana. Tässä vaiheessa vielä esimiehillä oli niukasti konkreettisia esimerkkejä siitä miksi se on niin hyödyllinen. Workday-henkilötietojärjestelmä on ollut käytössä syksystä 2013 alkaen, joten käyttäjäkokemusta ei ollut ehtinyt kertyä niin paljon, että esimiehet olisivat voineet kuvailla tarkasti ja kokonaisvaltaisesti sen käyttöä. Käyttäjäkokemuksen määrä ja osaaminen vaihtelivat myös paljon esimiesten kesken. Esimiesten haastatteluaineistosta esille nousseet keskeiset hyödyt ja haasteet tällä hetkellä koskien Workday-henkilötietojärjestelmää ovat koottu kuvioon 7.



Kuvio 7. Keskeiset hyödyt ja haasteet koskien Workday-henkilötietojärjestelmää

Johdon näkemyksen mukaan Workday-henkilötietojärjestelmän pitäisi tarjota esimiehille sähköinen tietokanta, työkalut HR-prosessien hoitamiseen, palkkahallinnon asioihin ja muut siihen integroidut järjestelmät. HR-prosessien työkaluista etenkin kehityskeskustelut koettiin erittäin positiiviseksi asiaksi niin esimiesten kuin henkilöstöpäälliköiden puolesta. Muuten kokemukset HR-prosessien työkaluista vaihtelivat, koska esimerkiksi kaikki esimiehet eivät olleet vielä rekrytoineet uusia työntekijöitä Workday-

henkilötietojärjestelmän olemassaolon aikana. Kaikki olivat käyneet kehityskeskustelut, joten heillä kaikilla oli jotain sanottavaa siitä ja sitä pidettiin erittäin hyvänä käyttökokemuksena. Esimiesten käyttäjäkokemukset perustuivat pitkälti siihen mitä Workday-henkilötietojärjestelmän ominaisuuksia kukin oli käyttänyt. Toinen oli rekrytoinut, joten hän kuvaili rekrytointiprosessin hyötyjä ja haasteita. Toinen taas ei ollut käyttänyt, joten hän taas kuvaili eri asioita. Palkkahallinnon integraatiota ei ole vielä olemassa, mutta se on kehitteillä, joten sitä ominaisuutta Workday-henkilötietojärjestelmä ei vielä tarjoa esimiehille. Sen sähköinen tietokanta miellettiin erittäin hyväksi asiaksi, koska kaikki tieto on nyt yhdessä järjestelmässä ja se on haettavissa sieltä nopeasti tarpeen tullen. Integrointi muiden järjestelmien kanssa koettiin yleisellä tasolla hyvänä asiana, mutta aineistosta kävi ilmi, että tämä ei ollut oikein toiminut niin kuin pitäisi.

Kokemukset Workday-henkilötietojärjestelmän koulutuksesta olivat vaihtelevia esimiesten keskuudessa. Yhtenä syynä koulutuskokemusten eroavaisuuteen oli se, että yksi esimiehistä oli saanut syvemmän koulutuksen Workday-henkilötietojärjestelmästä, jotta hän voisi toimia tukihenkilönä muille esimiehille järjestelmän käytössä. Koulutusta siis pidettiin toisaalta hyvänä ja kattavana, mutta myös riittämättömänä ja liikaa informaatiota sisältävänä. Koulutus oli kestänyt yhden päivän, mutta joillekin esimiehille se ei antanut niin paljon kuin oli odotettu. Henkilöstöpäällikön mukaan Workday-henkilötietojärjestelmän käyttöönotto ja koulutus menivät niin kuin oli odotettu, mutta jälkikäteen oli vasta ymmärretty, että kuinka vähän jotkut esimiehet sitä oikeasti käyttivät. Tämä on haaste Workday-henkilötietojärjestelmän suhteen, että miten saada esimiehet käyttämään sitä, jotta saataisiin osaamistaso korkeammalle sen käytön suhteen. Kehitteillä oleva palkkahallinto-integraatio saattaa olla yksi vastaus ongelmaan, koska siitä voisi tulla kaikille esimiehille välttämätön ja samalla hyödyllinen työkalu omaan työhön.

Henkilöstöpäällikkö tiedosti useimmat ongelmat mitä Workday-henkilötietojärjestelmän kanssa on. Palkkahallinto-integraation puuttuminen aiheuttaa tällä hetkellä sen, että joillain esimiehillä ei ole rutiinia mennä tekemään mitään Workday-henkilötietojärjestelmään. Etenkin jos on kyseessä pienempi yksikkö, jossa ei ole juuri vaihtuvuutta niin sen käyttö voi jäädä aika vähälle. Suuremmissa yksiköissä vaihtuvuutta on enemmän, joten silloin tulee tehtyä esimerkiksi rekrytointiprosessia

Workday-henkilötietojärjestelmän kautta ja näin osaamistasokin pysyy helpommin hyvällä tasolla.

6 Kehitysehdotukset

Tässä luvussa esitellään kehittämistyön aineiston pohjalta laadittuja kehitysehdotuksia Workday-henkilötietojärjestelmän ja sen hyödyntämisen kehittämiseksi. Kehitysehdotukset koskevat aineistossa esille tulleita haasteita, jotka koskivat koulutusta ja Workday-henkilötietojärjestelmän hyödyntämistä esimiestyössä. Olisi hyvä, jos esimiehet saataisiin käyttämään Workday-henkilötietojärjestelmää ja sen ominaisuuksia päivittäisessä työssä.

Ensinnäkin koulutusta tulisi kehittää. Sitä tulisi lisätä ja siinä voitaisiin hyödyntää luokahuonekoulutuksen lisäksi muita koulutusmenetelmiä. Esimerkiksi virtuaalikoulutusta voitaisiin käyttää koulutuksessa joko johdetusti tai itsenäisesti suoritettuna. Workday-henkilötietojärjestelmän koulutus oli yhden esimiehen mielestä kattava ja sille oli varattu aikaa. Siitä huolimatta joidenkin esimiesten mielestä uutta asiaa tuli niin paljon ettei kaikkea ehtinyt sisäistää. Suurin osa oppimisesta jäi todelliseen käyttötilanteeseen päivittäisessä työssä Workday-henkilötietojärjestelmän kanssa. Henkilöstöpäällikkö Carolina Mansikkala kertoi huomanneensa koulutuksen jälkeen, että kuinka vähän jotkut esimiehet joutuivat oikeasti käyttämään Workday-henkilötietojärjestelmää. Hän oli tietoinen esimiesten osaamistason vaihtelevuudesta ja totesi, että jatkossa pyrittäisiin pitämään enemmän myös virtuaalista etäkoulutusta siitä. Esimiesten keskuudessa nousi esille myös jonkinlaisen koontikoulutuksen tai jatkokoulutuksen pitäminen missä katsottaisiin miten asiat on sisäistetty ja olisi mahdollista jakaa kokemuksia ja tietoa toisten esimiesten kanssa. Palkkahallinto-integraation toteutuessa sitä koskevan koulutuksen voisi esimerkiksi suunnitella kaksiosaiseksi. Ensiksi voisi olla yleinen koulutus missä tulisi asiaa palkkahallinto-integraatiosta ja päästäisiin alustavasti käsiksi sen konkreettiseen käyttöön. Tämän jälkeen voitaisiin vielä järjestää etänä virtuaalikoulutusta missä kouluttajan johdolla mentäisiin esimerkkien avulla asiassa syvemmälle. Näin tietoa tulisi tiivimmin eri osissa ja se voisi helpottaa asioiden muistamista.

Toiseksi Workday-henkilötietojärjestelmää ja sen ominaisuuksia tulisi muistaa hyödyntää myös tulevaisuudessa. Esimiesten sisäistettyä sen käytön niin voisi olla aika ottaa myös työntekijät mukaan sen käyttöön. Tämä asia nousi esille haastatteluaineistossa ja todettiin, että sitä kautta Workday-henkilötietojärjestelmästä voisi tulla koko organisa-

tion juttu. Se avaisi uuden keskusteluyhteyden esimiesten ja työntekijöiden välille. Workday-henkilötietojärjestelmä on jo avoinna työntekijöille, mutta tarkempaa informaatiota ja koulutusta siitä ei ole vielä annettu. Näin työntekijöitä voisi alkaa siten kannustamaan sen käyttöön ja muun muassa omien tietojensa, taitojensa ja pätevyyksien lisäämiseen sinne. Jos jokin työntekijä kokee kiinnostusta jatkaa uralla eteenpäin muihin tehtäviin niin Workday-henkilötietojärjestelmän kautta hänellä tai hänen esimiehellä on mahdollisuus osoittaa ja lisätä tämä asia sinne näkyville. Täten pikkuhiljaa Workday-henkilötietojärjestelmästä voisi muodostua tuki yrityksen sisäiselle rekrytoinnille, joka palvelisi niin työntekijöitä kuin esimiehiäkin. Kauhasen (2010, 37–38) mukaan yrityksen johdon olisi hyvä tuntea henkilöstönsä tiedot, taidot, kokemuksen määrä ja kiinnostuksen kohteet. Etenkin siinä vaiheessa tämä kaikki tieto olisi hyödyllistä kun suunnitellaan tai tehdään henkilöstöä koskevia ratkaisuja yrityksessä. Viitalan (2013, 263) mukaan esimiehen keräämästä tiedosta on hyötyä monelle muullekin osastolle yrityksen sisällä.

Nyt kun Workday-henkilötietojärjestelmä on hankittu yritykseen, niin olisi hyvä pyrkiä hyödyntämään sitä mahdollisimman paljon. Palkkahallinto-integraation lisäksi jos tulevaisuudessa tulee henkilöstöhallintoon liittyviä prosesseja, niin voitaisiin pyrkiä integroimaan ne sen kanssa. Näin välttäisi siltä, että järjestelmien määrä yrityksessä kasvaisi liian suureksi.

Kolmanneksi Workday-henkilötietojärjestelmän hyödyistä tulisi aktiivisesti viestiä. Koulutuksen jälkeen ei välttämättä kaikkia siitä mainittuja ominaisuuksia muista, joten viestimällä voidaan parantaa sekä ylläpitää tietoisuutta niistä. Viestimisen tulee myös toimia toiseen suuntaan eli esimiehet kertoisivat, jos jokin ominaisuus ei toimi tai ei löydy osaamista sen käyttämiseen. Näin pystytään reagoimaan helpommin mahdollisiin haasteisiin ja vaikuttamaan siten osaamistasoon Workday-henkilötietojärjestelmän käytössä.

7 Pohdinta ja kehittämistyön arviointi

Tässä luvussa pohditaan ja arvioidaan kehittämistyön tavoitteiden täyttymistä, keskeisiä tuloksia, tutkimusmenetelmän ja tulosten luotettavuutta sekä esitellään mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

7.1 Keskeiset tulokset

Keskeisissä tuloksissa nousivat esille seuraavat teemat: koulutus, esimiestyö ja HR-prosessit. Esimiehet kokivat Workday-henkilötietojärjestelmän enimmäkseen hyödylliseksi oman työnsä kannalta, mutta eivät kuitenkaan vielä hyödynnä täysin sen kaikkia ominaisuuksia. Myös sen vaikutus päivittäiseen työhön on vielä kovin vähäistä. Haasteita on myös ollut Workday-henkilötietojärjestelmän käytössä, jotka ovat johtuneet niin teknisistä syistä kuin myös siitä ettei käyttäjäkokemusta ja osaamista ollut kertynyt vielä tarpeeksi. Esimiesten osaamistaso Workday-henkilötietojärjestelmän käytössä vaihteli paljon ja kaikki eivät olleet vielä koulutuksen jälkeen joutuneet käyttämään sitä paljoa. Näin kokemukset vaihtelivat esimiesten kesken riippuen siitä mitä sen ominaisuutta kukin oli käyttänyt työssään tähän mennessä.

Poutasen (2010, 232–233) väitöskirjan tutkimustuloksissa ilmeni, että esimiehet kokivat henkilötietojärjestelmän sisältävän ja tuottaman datan yleisesti käyttökelpoiseksi, mutta ei riittäväksi päivittäisen johtamisen kannalta. Tämän kehittämistyön aineiston perusteella esimiehet kokivat, että Workday-henkilötietojärjestelmän sähköinen tietokanta on hyödyllinen heidän päivittäisen työnsä kannalta. Workday-henkilötietojärjestelmän HR-prosessien työkaluista kehityskeskustelu koettiin erityisen positiiviseksi kokemukseksi esimiesten ja henkilöstöpäällikön keskuudessa. Tätä työkalua olivat käyttäneet kaikki esimiehet. Keskeisin haaste on tällä hetkellä se, että miten saada esimiehet käyttämään enemmän Workday-henkilötietojärjestelmää työssään. Lisäämällä ja monipuolistamalla koulutusta voitaisiin parantaa esimiesten osaamista sen käytössä ja viestimällä sen hyödyistä lisätä tietoisuutta niistä esimiesten keskuudessa. Mahdollisesti myös kehitteillä oleva palkkahallinto-integraatio saattaa tulevaisuudessa lisätä Workday-henkilötietojärjestelmän käyttämisen tarvetta. Sen avulla palkkahallinnon asiat tulisivat sinne hoidettavaksi ja ne ovat kuitenkin sellaisia asioita mitä esimiesten tulee hoitaa

tietyin väliajoin. Sillä integraatiolla voitaisiin saada rutiinitoimenpide niille esimiehille, jotka muuten käyttävät sitä vähän. Workday-henkilötietojärjestelmän koulutus aiheutti ristiriitaisia ajatuksia esimiesten kesken. Toisaalta se koettiin hyväksi ja kattavaksi, mutta toisaalta riittämättömänä ja liikaa informaatiota kerralla sisältäväksi. Tulevaisuudessa voitaisiin harkita esimerkiksi kaksiosaisia koulutuksia tai jatkokoulutuksia. Muutenkin esimiehiä voisi rohkaista jakamaan tietoa keskenään, vaikka aineiston perusteella tätä tapahtuukin jo tällä hetkellä.

7.2 Kehittämistyön arviointi

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää esimiesten käyttäjäkokemuksia Workday-henkilötietojärjestelmästä ja tuottaa sen aineiston pohjalta kehitysehdotuksia järjestelmän että sen hyödyntämisen kehittämiseksi.

Kehittämistyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Laadullinen menetelmä sopi kehittämistyön tavoitteisiin hyvin, koska pyrittiin selvittämään esimiesten käyttäjäkokemuksia Workday-henkilötietojärjestelmästä. Laadullisista menetelmistä päädyttiin käyttämään puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, koska se antoi haastateltavalle mahdollisuuden vastata omin sanoin kysymyksiin, jotka liittyivät haastattelurungon teemoihin. Haastattelurunko jaettiin kolmeen teemaan, jotka olivat: odotukset, kokemukset ja kehitysehdotukset. Lisäksi teemahaastattelu antoi mahdollisuuden haastattelijalle vaihtaa kysymysten järjestystä tai uudelleenmuotoilla kysymyksiä tilanteen mukaan. Aineiston hankinnassa hyvänä puolena oli se, että saatiin useampi näkökulma kehittämistyön kannalta.

Kehittämistyössä haastateltiin HR-johtoa, Scandic Suomen henkilöstöpäällikköä ja kolmea Scandic-hotellin esimiestä. Näin pystyttiin peilaamaan näkemyksiä ja kokemuksia toisiinsa. Kehittämistyön objektiivisuuteen saattoi vaikuttaa se, että on itse yrityksessä töissä ja tuntee yrityksen. Aineiston hankinnassa olisi voitu ottaa enemmän esimiehiä haastateltavaksi ja näin olisi saatu esimiesten kokemuksista ehkä laajempi kokonaiskuva. Kehittämistyön aikataulusta johtuen haastateltavien määrää ei muutettu kesken työn tekemisen vaan pysyttiin alkuperäisessä suunnitelmassa. Aineiston analysoimisessa käytettiin teemoittelua, joka sopi tähän kehittämistyöhön hyvin. Haastatteluaineisto litte-

roitiin mahdollisimman tarkasti, jonka jälkeen se analysoitiin huolellisesti. Aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia haastateltavien kesken. Samankaltaisuuksista ja eroavaisuuksista nousi esille teemoja, jotka olivat osittain yllätyksellisiä kehittäjälle. Aineiston analysoinnissa nousivat vielä esille teemat: koulutus, esimiestyö ja HR-prosessit. Tämä oli kehittämistyön kannalta hyvä asia, koska esille nousseet teemat olivat sellaisia mitä pystyttiin vertailemaan hyvin johdon ja henkilöstöpäällikön kokemuksen kanssa.

Kehittämistyön keskeisimmistä tuloksista on varmasti hyötyä toimeksiantajalle, koska Workday-henkilötietojärjestelmä on ollut aika vähän aikaa vasta käytössä esimiehillä. Henkilöstöpäällikkö oli osassa asioista hyvin tietoinen jo ennen tätä kehittämistyötä ja sen tulokset vahvistavat osaa hänen näkemyksistään. Varmasti jotain uutta myös ilmenee kehittämistyön tuloksista. Tällä aineistomäärällä saatiin hyvä peruskäsitys esimiesten käyttäjäkokemuksista, hyödyistä ja haasteista Workday-henkilötietojärjestelmän suhteen.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheiksi tästä kehittämistyöstä ehdotetaan ravintolan esimiesten käyttäjäkokemuksien ottamista mukaan, koska tässä kehittämistyössä keskityttiin ainoastaan hotellin vastaanoton esimiehiin. Tutkimus käyttäjäkokemuksista voisi tulla myös kyseeseen siinä vaiheessa, kun työntekijät otetaan mukaan Workday-henkilötietojärjestelmän käyttöön. Silloin voitaisiin vertailla esimerkiksi hotellin johdon, esimiesten ja työntekijöiden käyttäjäkokemuksia Workday-henkilötietojärjestelmästä. Käyttäjäkokemuksista voitaisiin tehdä tulevaisuudessa myös kyselytutkimus, johon saataisiin siten suurempi joukko esimiehiä mukaan ja siten kerättyä laajemmin kokemuksia Workday-henkilötietojärjestelmästä. Koulutuksen suunnittelu koskien tämän kaltaisen järjestelmän käyttöönottoa voisi olla myös yksi aihe.

Lähteet

Anteroinen, S. 2012. Kovaa dataa kulmahuoneeseen. HR viesti, 2, s. 42–45.

Anteroinen, S. 2013. HR elää tiedosta. HR viesti, 2, s. 24–30.

Cloudator a. Workday. Luettavissa: <http://www.cloudator.fi/workday>. Luettu: 12.2.2014.

Cloudator b. Henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon ratkaisut (Human Capital Management). Luettavissa: <http://www.cloudator.fi/henkil%C3%B6st%C3%B6johtamisen-ja-hallinnon-ratkaisut-human-capital-management>. Luettu: 18.3.2014.

Cloudator c. Henkilöstön elinkaaren hallinta (Workforce Lifecycle Management). Luettavissa: <http://www.cloudator.fi/henkil%C3%B6st%C3%B6n-elinkaaren-hallinta-workforce-lifecycle-management>. Luettu: 26.3.2014.

Cloudator d. Organisaatorakenteiden hallinta (Organization Management). Luettavissa: <http://www.cloudator.fi/organisaatorakenteiden-hallinta-organization-management>. Luettu: 26.3.2014.

Cloudator e. Palkitseminen ja etuudet (Compensation & Benefits Management). Luettavissa: <http://www.cloudator.fi/palkitseminen-ja-etuudet-compensation-benefits-management>. Luettu: 7.4.2014.

Cloudator f. Lomat, vapaat ja muut poissaolot (Absence Management). Luettavissa: <http://www.cloudator.fi/lomat-vapaat-ja-muut-poissaolot-absence-management>. Luettu: 7.4.2014.

Cloudator g. Uuden työntekijän työhöntuloprosessin hallinta (OnBoarding). Luettavissa: <http://www.cloudator.fi/uuden-ty%C3%B6ntekij%C3%A4n-ty%C3%B6h%C3%B6ntuloprosessin-hallinta-onboarding>. Luettu: 7.4.2014.

- Cloudator h. Tavoitteiden hallinta (Goal Management). Luettavissa:
<http://www.cloudator.fi/tavoitteiden-hallinta-goal-management>. Luettu. 7.4.2014.
- Cloudator i. Suorituksen johtaminen (Performance Management). Luettavissa:
<http://www.cloudator.fi/suorituksen-johtaminen-performance-management>. Luettu.
7.4.2014.
- Cloudator j. Henkilöstön kehittäminen ja urasuunnittelu (Career & Development Planning). Luettavissa: <http://www.cloudator.fi/henkil%C3%B6st%C3%B6n-kehitt%C3%A4minen-ja-urasuunnittelu-career-development-planning>. Luettu:
7.4.2014.
- Cloudator k. Seuraajasuunnittelu (Succession Planning). Luettavissa:
<http://www.cloudator.fi/seuraajasuunnittelu-succession-planning>. Luettu. 7.4.2014.
- DeNisi, A. & Griffin, W. 2001. Human resource management. Houghton Mifflin Company. Boston.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Vastapaino. Tampere.
- Flinders, K. 2012. Managing a global workforce with a human resources system in the cloud. Computer Weekly. 2.10.2012. s. 9-10. Luettavissa: http://www.iss-shipment.com/Attachments/CWE_ezine_021012v2.pdf. Luettu: 18.3.2014.
- Hammarsten, H. 2011. Johtaminen sähköistyy. Fakta. 22.6.2011. s. 8-9.
- Heino, P. 2010. Pilvipalvelut. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Kauppakamari. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kettunen, J. & Simons, M. 2001. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Luettavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf>. Luettu: 27.5.2014.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Poutanen, H. 2010. Developing the role of human resource information systems for the activities of good leadership. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Luettavissa: <http://herkules oulu.fi/isbn9789514261725/isbn9789514261725.pdf>. Luettu: 28.5.2014.

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Scandic Hotels Oy a. Meistä. Luettavissa: <http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Tietoa-yrityksesta/>. Luettu: 11.5.2014.

Scandic Hotels Oy b. Historiamme. Luettavissa: <http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Tietoa-yrityksesta/Historiamme/>. Luettu: 11.5.2014.

Scandic Hotels Oy 2014. Tietoa hotelleistamme. Luettavissa: <http://www.scandichotels.fi/settings/Side-foot/About-us-Container-/Tietoa-yrityksesta/Tietoa-hotelleistamme/>. Luettu: 11.5.2014.

Sigurdson, M. 3.4.2014. HR Development Executive. Scandic. Sähköposti.

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

Workday 2014. The enterprise cloud for HR and finance. Luettavissa: <http://www.workday.com/company.php>. Luettu: 12.2.2014.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Martin Sigurdsonin haastattelun kysymykset

HR Development Executive Martin Sigurdssonin sähköpostihaastattelun kysymykset 3.4.2014.

Why Scandic acquired HRIS (Human Resource Information System)?

Why Workday? How this was decided? Were there other options?

What are the benefits for Scandic using Workday?

- How it should support managerial work in hotels? For example Front Office Manager?

- What Workday will offer to management? For example General Manager?

- And how about employees? For example receptionist and waiter/waitress?

Is there any measure system? How you are measuring this? For example how cost-effective system is or what benefits it has brought to Scandic?

Liite 2. Carolina Mansikkalan haastattelun kysymykset

HR Manager Carolina Mansikkalan haastattelun kysymykset 14.4.2014.

(Toimitko ns. projektivastaavana Workday-projektille Suomessa?)

Mitä odotat Workday-henkilötietojärjestelmästä?

Millaisia kokemuksia sinulla on Workday-henkilötietojärjestelmästä?

Minkälainen käsitys sinulla on muiden (esimiesten) kokemuksista?

Minkälainen käsitys sinulla on Workday-henkilötietojärjestelmän käyttöönotosta? Eli miten mielestäsi sen käyttöönotto on onnistunut tähän mennessä? Onko jotain mitä olisit tehnyt toisin?

Onko sinulla tulevaisuutta varten kehitysehdotuksia koskien Workday-henkilötietojärjestelmää?

Liite 3. Esimiesten haastattelurunko

(Työkokemus Scandicilla / nykyisessä tehtävässä)

Odotukset

- Minkälaisia odotuksia järjestelmää kohtaan oli?

Kokemukset

- Miten mielestäsi järjestelmän (implementointi) käyttöönotto suoritettiin?
- Miten koet Workdayn vaikuttaneen työhösi? Esimerkkejä?
- Mikä erityisesti Workdayssä sinua miellyttää työsi kannalta? Miksi? Esimerkkejä?
- Mitä hyötyjä mielestäsi Workday on tuonut yritykselle? Esimerkkejä?
- Mikä erityisesti on tuottanut haasteita tai ongelmia Workdayn käytössä? Miksi? Esimerkkejä?

Kehitysehdotukset

- Miten kehittäisit järjestelmää?
- Mitä olisi voitu tehdä toisin?
- Miten näet Workdayn osana työtäsi tulevaisuudessa?

(Olisiko jotain muuta mitä haluaisit sanoa Workdaystä?)