

Pirkka Lind

Henkilötietojärjestelmän soveltuvuuden kartoitus

Niemi Palvelut Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Tammikuu 2015

Tekijä	Pirkka Lind
Otsikko	Henkilötietojärjestelmän soveltuvuuden kartoitus. Niemi Palvelut Oy
Sivumäärä Aika	51 sivua + 1 liite tammikuu 2015
Tutkinto	tradenomi
Koulutusohjelma	liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Niemi Palvelut Oy:ssä käytössä olevan Microsoft Navision -toiminnanohjausjärjestelmän henkilöstöhallinnon osion soveltuvuus yrityksen toimintaan. Työn tavoitteena oli ensisijaisesti tutkia, voidaanko henkilötietojärjestelmää hyödyntää yrityksen esimiesten päivittäisen henkilöstöjohtamisen apuna.</p> <p>Työn teoreettisena viitekehyksenä käytettiin henkilöstöjohtamiseen ja henkilötietojärjestelmään liittyvää kirjallisuutta sekä sähköisiä julkaisuja. Henkilöstöammattilaisten merkitystä yrityksen liiketoiminnalle käsiteltiin Dave Ulrichin luoman henkilöstöjohtamisen mallin pohjalta. Lisäksi teoriaosuudessa selvitettiin lainsäädännön asettamia rajoituksia henkilötietojen keräämiseen, tallentamiseen ja säilyttämiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse 16:lle yrityksen esimiehelle, joista kahdeksan vastasi. Tutkimuksella haluttiin selvittää esimiesten yleisiä mielipiteitä henkilötietojärjestelmän tärkeydestä sekä heidän kokemuksiinsa yrityksessä käytössä olevasta henkilötietojärjestelmästä. Esimiehiltä pyydettiin myös kehitysehdotuksia nykyiseen järjestelmään. Haastattelujen lisäksi tutkimusosiossa perehdyttiin käytössä olevan järjestelmän ominaisuuksiin sekä vahvuuksiin ja heikkouksiin.</p> <p>Kyselyyn tulleista vastauksista kävi ilmi, että yrityksessä käytössä oleva henkilötietojärjestelmä ei ole tuttu suurimmalle osalle esimiehistä. Esimiehet hyödyntävät järjestelmää joko hyvin vähän tai eivät ollenkaan eikä se tällä hetkellä tue heidän päivittäistä esimiestyötään. Myös useamman eri järjestelmän päällekkäisyys ja tietojen päivittymisen hitaus vaikeuttavat esimiesten työtä.</p> <p>Työn johtopäätöksissä todettiin, että yrityksen esimiehiä tulisi aktiivisesti kouluttaa järjestelmän käyttöön. Koulutuksen avulla järjestelmästä saataisiin kaikki mahdollinen hyöty, jolloin sen soveltuvuuden tarkempi selvittäminen olisi mahdollista.</p>	
Avainsanat	henkilöstöjohtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilötietojärjestelmä, henkilöstöhallinto, henkilöstöammattilainen

Author	Pirkka Lind
Title	Mapping the suitability of a human resource information system. Niemi Palvelut Oy.
Number of Pages Date	51 pages + 1 appendice January 2015
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organization Development
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to find out how the HR tool in Microsoft Navision ERP system suits the operations at Niemi Palvelut Oy. The objective of the thesis was primarily to investigate if the company's managers can use the human resource information system in the daily human resource management.</p> <p>The theoretical framework was based on professional literature and electronic publications regarding human resource management and human resource information system. The significance of HR professionals on an organization's business was clarified based on the human resource management model created by Dave Ulrich. In addition, the restrictions regarding collecting, storing and retaining personal data set by legislation were found out.</p> <p>The study was carried out by using a qualitative research method. The questionnaire was send by email to 16 Niemi Palvelut Oy managers and eight of them answered in the time given. The purpose was to find out the managers' general opinions on the importance of a human resource management system and their experiences with the company's present system. The managers were also asked for development proposals regarding the present system. In addition to the questionnaire, the features and the strengths and weaknesses of the present system were also studied in the empirical part of the thesis.</p> <p>The questionnaire revealed that the present system is not familiar to the most of the managers. They utilize the system either very little or not at all and the present system does not support their daily work. An overlap of several different systems and the slowness in updating data also make the managers' work more difficult.</p> <p>The conclusion of this thesis was that the managers' at Niemi Palvelut Oy should actively be trained to use the present system. With the help of training, the managers could make the most of the system, in which case more specific study of the system's suitability would be possible and sensible.</p>	
Keywords	human resource management, strategic human resource management, human resource information system, personnel administration, human resource professional

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe	1
1.2	Työn tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	1
1.3	Aineisto ja keskeisimmät käsitteet	2
1.4	Niemi Palvelut Oy lyhyesti	3
2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	4
2.1	Henkilöstöjohtamisen historiaa	4
2.2	Henkilöstöjohtaminen	5
2.3	Strateginen henkilöstöjohtaminen	7
2.3.1	Määrittelyä	7
2.3.2	Henkilöstösuunnittelu	8
2.3.3	Henkilöstöpolitiikka	9
3	Dave Ulrichin henkilöstöjohtamisen malli	10
3.1	Henkilöstöjohtamisen roolijako	10
3.2	Strateginen kumppani – strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen	11
3.2.1	Yleistä	11
3.2.2	Organisaatioanalyysi	12
3.2.3	Haasteet	14
3.3	Hallinnollinen asiantuntija – yrityksen perusrakenteiden johtaminen	16
3.3.1	Yleistä	16
3.3.2	Roolin toiminnan kaksi vaihetta	17
3.4	Henkilöstön kehittäjä – henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen	18
3.4.1	Yleistä	18
3.4.2	Haasteet	20
3.4.3	Keinot haasteista selviämiseen	20
3.5	Muutoksen edistäjä – muutoksen ja uudistumisen johtaminen	22
3.5.1	Yleistä	22
3.5.2	Kulttuurimuutoksen vaiheet	23
4	Henkilötietojärjestelmä	25
4.1	Merkitys yrityksille	25
4.2	Ominaisuudet ja vaatimukset	26
4.3	Henkilötietojärjestelmä ja HR	27

5	Lainsäädäntö	30
5.1	Henkilötietoja koskevat lait ja säädökset	30
5.2	Henkilötietolaki	31
5.3	Laki yksityisyyden suojasta työelämässä	31
6	Tutkimuksen toteutus	32
6.1	Tutkimusmenetelmä ja tavoitteet	32
6.2	Kvalitatiivinen tutkimus	33
6.2.1	Määritelmä	33
6.2.2	Aineistonkeruumenetelmät	33
6.3	Aineiston hankinta	35
7	Microsoft Navision	36
7.1	Niemi Palvelut Oy ja Microsoft Navision	36
7.2	Ominaisuudet	36
7.2.1	Perustietojen hallinta	36
7.2.2	Luottamukselliset tiedot	37
7.2.3	Raportointi	38
7.3	Vahvuudet ja heikkoudet	38
8	Esimiesten käsitykset ja kokemukset henkilötietojärjestelmästä	39
8.1	Vastausten määrä ja laatu	39
8.2	Henkilötietojärjestelmän olemassaolon tärkeys	40
8.3	Hyvän henkilötietojärjestelmän ominaisuudet	40
8.4	Käytössä oleva järjestelmä päivittäisen esimiestyön tukena	41
8.5	Työntekijätiedoista	42
8.5.1	Mitä tietoja esimiehet käyttävät?	42
8.5.2	Mitä tietoja pitäisi olla saatavilla ja miksi?	43
8.5.3	Mistä esimiehet saavat omia alaisiaan koskevat tiedot?	44
8.6	Käytössä olevan järjestelmän kehittäminen	44
9	Lopuksi	45
9.1	Esimiesten kokemusten analysointi ja kehitysehdotukset	45
9.2	Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi	47
9.3	Prosessin itsearviointi	48
9.4	Jatkotutkimusehdotukset	49
	Lähteet	50

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Työn aihe

Opinnäytetyöni aiheena on Niemi Palvelut Oy:ssä käytössä olevan henkilötietojärjestelmän soveltuvuuden kartoittaminen yrityksen tarpeisiin ja toimintoihin nähden. Työn tarkoituksena on selvittää jo olemassa olevan teoretiedon pohjalta, mitä nykypäivän HR-työ pitää sisällään ja mitä siltä vaaditaan ja edellytetään. Tältä pohjalta syntyy myös käsitys siitä, millainen on nykypäivänä hyvä henkilötietojärjestelmä. Henkilötietojärjestelmän kehityskaari noudattaa kuitenkin pitkälti samoja linjoja HR-työn vaatimusten ja edellytysten kanssa.

Teen opinnäytetyöni toimeksiantona Niemi Palvelut Oy:lle. Olen itse työskennellyt yrityksessä muuttajana yli viisi vuotta ja suoritin siellä myös ammatillisen harjoittelun HR- ja palkkapainotteisena assistenttina opinnäytetyöprojektin aikana. Opinnäytetyöni aiheeksi oli muutamia eri vaihtoehtoja, joista päädyimme yhdessä yrityksen yhteyshenkilön kanssa tähän aiheeseen. Helppokäyttöiselle ja toimivalle henkilötietojärjestelmälle on yrityksessä suuri tilaus, minkä lisäksi aihe tukee hyvin esimiestyön ja työyhteisön kehittämisen opintojani.

1.2 Työn tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on selvittää Niemi Palvelut Oy:ssä käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän henkilöstöhallinnon osion soveltuvuus yrityksen henkilöstöhallinnon ammattilaisille ja muille esimiehille. Lisäksi tavoitteena on tehdä yritykselle alustavaa selvitystyötä mahdollisen uuden järjestelmän hankinnan tueksi ja käytössä olevan järjestelmän määritysten päivittämiseksi. Omana tavoitteenani on oppia projektin aikana uusia asioita sekä HR-työstä että henkilötietojärjestelmistä ja saada projektista mahdollisimman paljon hyötyä omiin opintoihini. Projektista on toivottavasti myös apua tulevaisuuden työnsaannissa henkilöstöhallinnon alalta.

Tutkimusongelmani on seuraava:

Voidaanko nykyistä henkilötietojärjestelmää hyödyntää Niemi Palvelut Oy:ssä esimiesten päivittäisen henkilöstöjohtamisen apuna?

Tutkimusongelman ratkaisuna pitäisi syntyä selvitys siitä, soveltuuko toiminnanohjausjärjestelmän henkilöstöhallinnon osio yrityksen toimintaan ja vastaako se yrityksen tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Mitä nykypäivän henkilöstötyöllä tarkoitetaan?
2. Millä tavoin henkilöstötyön ammattilaiset vaikuttavat organisaation liiketoimintaan?
3. Millainen on hyvä henkilötietojärjestelmä?

1.3 Aineisto ja keskeisimmät käsitteet

Opinnäytetyöni tärkeimpänä lähdemateriaalina toimivat henkilöstöhallintoon ja henkilöstöjohtamiseen keskittyvät kirjallisuuslähteet. Erityisesti henkilötietojen keräämisestä, käsittelystä ja tallentamisesta on säädetty Suomen laissa, joten käsittelen lyhyesti työn teoriaosiossa myös näitä asioita. Tarkoitukseni on selvittää, millaisia rajoituksia ja velvollisuuksia työnantajalla on Suomen lainsäädännön mukaan työntekijöiden henkilötietojen keräämisessä ja tallentamisessa.

Tarkastelen henkilöstöhallintoa ja -johtamista pääasiallisesti David Ulrichin henkilöstöasiantuntijan roolijaon perusteella. Ulrichin mallissa otetaan huomioon akselit ihminen – prosessit ja nykyisyys – tulevaisuus, ja tähän malliin viitataan lähes kaikissa henkilöstöhallintoa ja henkilöstöjohtamista käsittelevissä teoksissa. Ulrichin henkilöstöjohtamisen mallia käsitellään tarkemmin luvussa 3. Aineiston analyysin perusteella muodostuu käsitys siitä, millainen olisi hyvä ja nykyaikainen henkilötietojärjestelmä. Tämän käsityksen pohjalta tutkin opinnäytetyön tutkimusosiossa Niemi Palvelut Oy:ssä käytössä olevan henkilötietojärjestelmän soveltuvuutta yrityksen toimintaan.

Työni keskeisimmät käsitteet ovat seuraavat:

Henkilöstöhallinto on operationaalisen eli toiminnallisen tason toimintaa, joka suorittajasta riippumatta pitää sisällään kaikki päivittäiset henkilöstötehtävät (Vanhala 2002, 313).

Strategisesta henkilöstöjohtamisesta puhutaan silloin, kun henkilöstötyön painopisteet määritellään liiketoimintasuunnitelman pohjalta (Ulrich 2007, 143).

Henkilöstöstrategia on oma ohjelmansa, jolla henkilöstön laatu, määrä ja käytettävyys yhteensovitetään yleisiin organisaation strategisiin tavoitteisiin (Moisalo 2011, 275).

HRIS eli henkilöstövoimavarojen johtamisen tietojärjestelmä muodostuu tietokantojen, tietokonesovellusten, laitteistojen ja ohjelmistojen yhdistelmästä, joita käytetään henkilöstöä koskevan tiedon keräämiseen, tallentamiseen, hallitsemiseen, jakamiseen, esittämiseen ja käsittelyyn (Broderick & Boudreau 1992, 7–17, teoksessa Viitala 2009, 336–337).

Henkilötieto ovat kaikki sellaiset luonnollista henkilöä tai hänen ominaisuuksiaan tai elinolosuhteitaan kuvaavat merkinnät, jotka koskevat häntä tai hänen kanssaan samassa taloudessa eläviä (Henkilötietolaki 1999, 3§ 1 momentti).

1.4 Niemi Palvelut Oy lyhyesti

Niemi Palvelut Oy on kotimainen vuonna 1981 perustettu logistiikka- ja muuttopalveluita tarjoava perheyritys. Yrityksen palveluihin lukeutuvat muun muassa koti-, yritys- ja ulkomaanmuutot, messupalvelut ja -logistiikka sekä kalusteasennukset. Yrityksellä on seitsemän toimipistettä ympäri Suomen, ja se työllistää vakituisesti noin 150 ja tilapäisesti noin 500 työntekijää. Toimialan sesonkiluonteisuuden vuoksi aktiivisesti töissä käyvien tilapäisten määrä vaihtelee kuitenkin suuresti vuoden aikana. Yritys on ollut jo useamman vuoden ajan kotimaan markkinajohtaja, ja se toimii vahvana suunnannäyttäjänä muille toimialan yrityksille. Tekstin luettavuuden helpottamiseksi viitataan yritykseen jatkossa nimellä Niemi.

Niemessä aloitettiin vuonna 2011 kaikkia yrityksen toimintoja koskeva strateginen muutosprosessi, joka alkoi yrityksen virallisen nimen vaihtamisesta muuttopalvelu Niemi Oy:stä Niemi Palvelut Oy:öön. Nimen vaihtamisen taustalla oli yrityksen laajentunut palveluvalikoima, joka kattaa muutakin kuin pelkästään muuttopalveluita. Strategisen muutosprosessin käynnistämällä yritys halusi myös kehittää koko toimialan toimintaa, ja Niemi olikin vahvasti mukana rakentamassa historian ensimmäistä muuttopalvelualan työehtosopimusta, joka allekirjoitettiin alkuvuonna 2013. TES:n myötä Niemen on mahdollista saavuttaa helpommin strategisen muutosprosessin lopullinen päämäärä eli olla Suomen paras palveluyritys vuonna 2015.

Tutkimuksen tekemisen aikaan yrityksessä on käytössä sekä palkanlaskennan järjestelmä Mepco että Microsoft Navision -toiminnanohjausjärjestelmä. Navisionia käytetään pääasiallisesti tuotannon ja myynnin tukena, mutta se sisältää myös erillisen henkilöstöhallinnon osion. Palkanlaskennan järjestelmän ja Navisionin välillä on useita liittymiä, joiden avulla tiedonsiirto järjestelmien välillä on nopeaa ja helppoa.

2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

2.1 Henkilöstöjohtamisen historiaa

Henkilöstöjohtaminen on tieteenalana vielä melko uusi. Jo vuosisatojen ajan on ymmärretty asioiden johtamista, eng. management, mutta ihmisten johtaminen, leadership, on liitetty johtamisen tieteenalaan huomattavasti myöhemmin. Käsittelen tässä luvussa tarkemmin henkilöstöjohtamisen historiaa ja kehitystä sen alkuaajoista nykyiseen asemaansa yhtenä tärkeimpänä yrityksen taloudellisena voimavarana.

Martti Helsilän mukaan henkilöstökysymykset olivat pitkälti sosiaaliasioita ja koulutusasioita lisättynä vähäisellä työsuhdeasioiden hoitamisella aina 1950-luvulle asti (Helsilä 2009, 14). Tätä toimintatapaa kutsutaan myös paternalistiseksi työsuhdemalliksi, joka korostaa johdon isällistä suhtautumista työntekijöihinsä. Paternalistisessa yhteiskunnassa yritys saattoi sitoa jopa koko yhteisön yrityksen piiriin, ja elinikäiset, jopa yli sukupolvien jatkuvat, työsuhteiden ketjut olivat ennemminkin normi kuin poikkeus. Tekniikan kehittyessä ja yritysjohton erkaantuessa työntekijöistään paternalistinen työsuhdemalli alkoi vähitellen kadota yritysmaailmasta. (Vanhala 2002, 302–303).

1960- ja 1970-luvuilla työntekijät alkoivat kiinnittää enemmän huomioita omien etujensa valvontaan ja liikkeenjohto alkoi käydä neuvotteluja muun muassa työsopimusten ehtoista työntekijöiden edustajien kanssa. Kaiken kaikkiaan kollektivismi alkoi yleistyä työpaikoilla, mikä näkyi muun muassa ryhmätöiden yleistymisessä sekä työn ja vapaa-ajan sosiaalisten suhteiden erottautumisessa. Pluralistisen työsuhdemallin aikakaudella alkoi myös keskustelu henkilöstöjohtamisesta ja henkilöstöpolitiikasta ja henkilöstöhallinnon rooli muodostui hallinnolliseksi. (Vanhala 2002, 303–304; Helsilä 2009, 14–15.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen voidaan katsoa saaneen alkunsa 1980-luvulla joustavan tai dualistisen työsuhdemallin myötä. Työntekijöiden jaottelemisen ydinhenkilös-

töön ja tukihenkilöstöön alkoi, ja linjaesimiesten rooli alkoi korostua huomattavasti aikaisempaa merkittävämmäksi. Dave Ulrichin kaltaisten henkilöstöjohtamisen pioneerien tutkimusten ja julkaisujen myötä ihmisten ajatusmaailma henkilöstöhallintoa kohtaan alkoi muuttua ja yrityksissä alettiin pikkuhiljaa ymmärtää henkilöstön osaamisen tärkeyttä strategian toteutumisessa. (Vanhala 2002, 305; Helsilä 2009, 15.)

Siirryttäessä 1980-luvulta nykypäivään henkilöstöjohtamisen rooli on kasvanut jatkuvasti, ja nykyään sitä pidetäänkin yhtenä tärkeimmistä yrityksen strategisista tekijöistä. Vaikka henkilöstöjohtaminen on edelleen vahvasti strategista, tunnistaa Sari Salojärvi (2009, 26) jo mahdollisesti tulevan henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheen. Hän nimittää tätä tulevaisuuden kehitysvaihetta postmoderniksi henkilöstöjohtamiseksi, joka korostaa ennen kaikkea henkilöstöjohtamisen kulttuurin luomisen voimaa.

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Kuten edellisessä luvussa 2.1 olevasta historiakatsauksesta käy ilmi, henkilöstöjohtamisen määritelmä ja henkilöstöasiantuntijan tehtäväkenttä ovat muuttuneet paljon vuosien saatossa. Mielestäni henkilöstöjohtamisen kehitys on noudattanut pitkälti samaa linjaa yhteiskunnallisen kehityksen kanssa, vaikkakin voitaneen hyvällä syyllä todeta yritysten alkaneen keskittyä henkilöstönsä hyvinvointiin ja tarpeisiin enemmän vasta viime vuosien aikana. Yhteiskunnan vapautumisen myötä ihmisten tietoisuus omasta itsestään ja mahdollisuus erilaisuuteen on lähes pakottanut organisaatiot lisäämään panostustaan henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin.

Riitta Viitalan mukaan henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista, ja sen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksessä on riittävä määrä riittävää osaamista ja henkilöstö on hyvinvoivaa ja sitoutunutta toimimaan yrityksen strategian mukaisesti. Koska henkilöstöjohtamisella on nykyään suuri merkitys yrityksen menestymiselle, Viitala korostaakin esimiesten roolia henkilöstöjohtamisen käytännön toteuttajina. (Viitala 2009, 19–24.) Omien työelämän kokemuksieni perusteella olen Viitalan kanssa samaa mieltä siitä, että esimiesten toiminnalla on suuri vaikutus alaisten käyttäytymiseen ja hyvinvointiin. Jos esimies ei itse ole perillä yrityksen henkilöstöjohtamisen tarkoituksesta ja tavoitteista, hän ei voi vaatia sitä myöskään omilta alaisiltaan.

Henkilöstöjohtamisen osa-alueista löytyy hieman vaihtelevia määritelmiä eri lähteistä, mutta mielestäni Sinikka Vanhalan henkilöstöjohtamisen kenttä kuvastaa parhaiten näitä eri osa-alueita. Hän jakaa henkilöstöjohtamisen kolmeen toimintalohkoon, joita ovat henkilöstöresurssien johtaminen (HRM), ihmisten johtaminen eli esimiestyö (leadership) ja työelämän suhteiden hoitaminen (IR). Hän jakaa henkilöstöresurssien johtamisen vielä kahteen erilliseen toimintoon: henkilöstöhallintoon (PA) ja henkilöstöresurssien strategiseen johtamiseen (SHRM). Henkilöstöresurssien johtamiseen kuuluvat tämän jaon mukaan kaikki liikkeenjohdon organisaation ja sen henkilöstön välisiin suhteisiin liittyvät päätökset ja toimenpiteet. Henkilöstöresurssien johtamisen ensisijaisena tavoitteena on kulloisenkin tarpeen mukaisen henkilöstön määrän ja laadun riittävyyden varmistaminen. (Vanhala 2002, 310–312; Vrt. Viitala 2009, 20–24.)

Kaikkien yritysten toiminta voidaan jakaa erilaisiin pääprosesseihin, mm. taloushallinnon ja tuotannon prosesseihin, jotka jakautuvat edelleen pienempiin vaiheisiin tai osaprosesseihin. HR on myös yksi yritysten pääprosesseista, ja Moisalo jakaa sen neljään eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat

- 1) rekrytointi
- 2) kannustava ja jatkuva palautteenanto
- 3) kehittämistarpeen arviointi
- 4) henkinen huolto. (Moisalo 2011, 294–295.)

Kun tarkastelee tarkemmin yllämainittua Vanhalan henkilöstöjohtamisen kenttää sekä Moisalon määrittelemää neljää HR-prosessin vaihetta, huomaa niiden tukevan erittäin hyvin toisiaan. Kaikki HR-prosessin vaiheet voidaan sijoittaa omaan henkilöstöjohtamisen toimintalohkoonsa seuraavasti: rekrytointi henkilöstöresurssien johtamiseen, palautteenanto sekä kehittämistarpeen arviointi ihmisten johtamiseen ja henkinen huolto osittain työelämän suhteiden hoitamiseen ja osittain ihmisten johtamiseen.

Myös Margaret Foot ja Caroline Hook listaavat kirjassaan *Introducing Human Resource Management* henkilöstöjohtamiseen sisältyvät vaiheet. Heidän listauksessaan on kaikki Moisalon määrittelemät neljä vaihetta, mutta myös liuta muita tehtäviä, kuten henkilöstön palkitseminen ja terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät tehtävät. Vaikka edellä mainituista tehtävistä puhutaan henkilöstöosaston tehtävinä, Foot ja Hook korostavat Viitalan tavoin (ks. ed. s.), että ne kuuluvat olennaisena osana jokaisen esimiehen toimenkuvaan ja tehtäväkenttään. (Foot & Hook 2002, 3.) Tämän perusteella voisikin kyseenalaistaa koko henkilöstöosaston olemassaolon, mutta mielestäni yrityksissä on oltava

ainakin muutama henkilöstöasioiden ammattilainen, joiden puoleen esimiehet voivat kääntyä ongelmallisissa ja epäselvissä henkilöstöjohtamisen tilanteissa.

Vaikka henkilöstöjohtamiseen ja sen kehittämiseen onkin yrityksissä keskitytty enemmän viime vuosina, olen sitä mieltä, että henkilöstöjohtamisen merkitystä yrityksen menestymiselle ei vielä täysin ymmärretä. On kuitenkin lähes kiistaton tosiasia, että työntekijät ja heidän panoksensa vaikuttavat kaikkein eniten yrityksen tulokseen, minkä vuoksi henkilöstöjohtamiseen tulisi jatkuvasti panostaa. Dave Ulrichin (2007, 15) sanoin: ”Kykyjen ja osaamisen ymmärtäminen, hyödyntäminen ja kehittäminen, siis henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat, ovat avain organisaatioiden ja niiden johtajien menestykseen.”

2.3 Strateginen henkilöstöjohtaminen

2.3.1 Määrittelyä

Sinikka Vanhalan mukaan henkilöstöresurssien strategisen johtamisen taustalla on idealistinen ajatus siitä, että koko strategia-ajattelu tulisi korvata resurssilähtöisellä ajattelulla. Hän jatkaa, että käsitteenä strateginen henkilöstöjohtaminen on kuitenkin melko monisäikeinen ja pelkästään termillä *strategia* voidaan viitata moneen eri asiaan. (Vanhala 2002, 315.) Strategisesta henkilöstöjohtamisesta kuitenkin löytyy muutamia erivihteisiä määritelmiä, joiden olemassaolo mielestäni luo läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta koko HR-alalle ja auttaa ymmärtämään, mistä koko ilmiössä on oikeastaan kyse.

Dave Ulrich määrittää strategisen henkilöstöjohtamisen prosessiksi, jossa liiketoimintasuunnitelman pohjalta luodaan koko yrityksen henkilöstötyön perusteet (Ulrich 2007, 143). Mielestäni Ulrichin määritelmä osoittaa henkilöstötyön tärkeyden yrityksen toiminnalle kytkemällä sen alusta asti yrityksen strategiseen suunnitteluun ja liiketoimintasuunnitelmaan. Myös Ulrich painottaa strategisen henkilöstöjohtamisen tärkeyttä yrityksen toiminnalle toteamalla, että määrittelemällä organisaation menestymisen kannalta kriittisen osaamisen, strateginen henkilöstöjohtaminen toimii linkkinä liiketoimintastrategioiden ja henkilöstötyön välillä. (Ulrich 2007, 236.)

Puhuttaessa strategisesta henkilöstöjohtamisesta on tärkeää huomata sen eroavuus henkilöstöstrategiasta. Kun strateginen henkilöstöjohtaminen on laajempi, koko yrityk-

sen strategiseen suunnitteluun vaikuttava prosessi, on henkilöstöstrategia sitä vastoin pienemmän mittakaavan strategia, jossa määritellään henkilöstötoiminnon organisaatio, missio ja visio (Ulrich 2007, 232).

Kun strategisen henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on varmistaa, että yrityksellä on liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat voimavarat, henkilöstöstrategia puolestaan määrittelee henkilöstötoiminnon tuottaman lisäarvon (Ulrich 2007, 238).

Uskallan väittää, että luodakseen toimivia strategisen henkilöstöjohtamisen menetelmiä, joiden pohjalta muodostetaan koko yrityksen kattava henkilöstöstrategia, yrityksen vastuuhenkilöiden eli tärkeimmistä strategisista linjauksista päättävien tahojen on oltava perehtyneitä työntekijöidensä osaamiseen, kompetensseihin sekä kehityskohteisiin. Väitteeni tueksi liitän Riitta Viitalan toteamuksen, että suunnitellessaan yritykselle mahdollisimman toimivan strategian, HR:n on tiedostettava ja tunnistettava kokonaisuudessaan yrityksen henkilöstöresurssit. Näihin henkilöstöresursseihin sisältyy muun muassa työntekijöiden osaaminen ja demografiset tekijät. (Viitala 2009, 23–24.)

2.3.2 Henkilöstösuunnittelu

Strategiseen henkilöstöjohtamiseen, ja ennen kaikkea yrityksen henkilöstöresurssien tunnistamiseen, liittyy olennaisena osana henkilöstösuunnittelu. Henkilöstösuunnittelu on tulevaisuuteen varautumista; tulevaisuudessa on oltava riittävästi osaajia strategian toteuttamisen turvaamiseksi, jotta yritys pystyy säilyttämään asemansa markkinoilla. Henkilöstösuunnittelussa keskitytään yhä enemmän laadulliseen suunnitteluun määrällisen suunnittelun sijaan. (Viitala 2009, 50–51.) Laadullisen suunnittelun korostaminen osoittaa mielestäni sen, että yritykset hakevat mahdollisimman heterogeenisen osaamis pohjan omaavaa henkilöstöä. Tämä mahdollistaa tehtävien kierrättämisen työntekijöiden välillä sekä helpottaa haasteiden luomista ja työntekijöiden motivointia.

Viitalan mukaan henkilöstösuunnittelun lähtökohtana ovat yrityksen keskeiset liiketoimintaa ja kehittämistä koskevat strategiset suunnitelmat, tavoitteet ja aikomukset. Toisaalta taas henkilöstösuunnittelun avulla saatu tieto toimii pohjana henkilöstöstrategian luomiselle ja kehittämiselle (Foot & Hook 2002, 32). Viitala jatkaa toteamalla, että tulevien henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden suunnittelun hyödyksi on, jos suunnittelun tukena on käytettävissä mahdollisimman paljon tietoa sekä omasta yrityksestä että henkilöstöjohtamisen alueelta yleisesti. (Viitala 2009, 52–53.)

Jatkuvasti muuttuvassa globaalissa maailmantaloudessa yrityksen toiminnan kehittäminen on elintärkeässä asemassa sen menestymisen kannalta. Kilpailukyvyn kannalta lähes olennaisimmat asiat ovat henkilöstön kehittäminen ja kehittyminen, ja henkilöstösuunnittelulla varmistetaan sekä yrityksen että henkilöstön jatkuva kehittyminen ja luodaan perusta muutosten onnistumiselle. (Österberg 2005, 116; Viitala 2009, 50.)

2.3.3 Henkilöstöpolitiikka

Mainitsin aiemmin henkilöstöstrategian, joka muodostetaan liiketoimintastrategian pohjalta ja jossa arvioidaan mm. organisaation henkilöstön nykytilaa ja organisaation tulevia osaamistarpeita. Jotta henkilöstöstrategia toimisi käytännön tasolla, se on jaettava lyhyemmän aikavälin henkilöstöpolitiikkoihin. Erilaisia henkilöstöpolitiikkoja ovat mm. rekrytointi-, kehittämis- ja palkitsemispolitiikka. (Österberg 2005, 20–21.)

Dave Ulrich ja Wayne Brockbank jakavat henkilöstötyön neljään pääalueeseen, joihin jokaisen erillisen henkilöstöpolitiikan voi sijoittaa. Nämä neljä aluetta ovat ihmiset, osaaminen, tieto ja työ. Muun muassa rekrytointi- ja kehittämispolitiikka lukeutuvat ensiksi mainittuun osa-alueeseen, ja esimerkiksi IT-politiikka kuuluu tieto-osa-alueeseen. (Ulrich & Brockbank 2005, 169.) Vaikka Ulrichin ja Brockbankin tekemä jaottelu vaikuttaa hieman yksinkertaiselta, on se mielestäni kuitenkin samalla yleispätevä ja erittäin kattava.

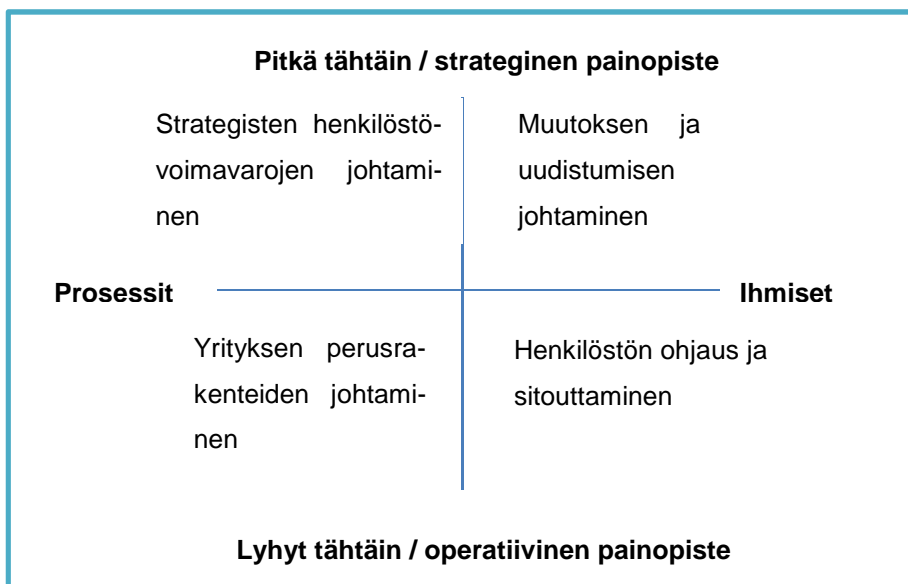
Koska henkilöstöpolitiikat johdetaan yrityksen henkilöstöstrategiasta, en usko, että on olemassa kahta täysin identtistä henkilöstöpolitiikkaa. Onkin hyvä muistaa, että henkilöstöpolitiikat ovat yrityksen omia pelisääntöjä henkilöstötoimintojen hoitamiseen ja ne tähtäävät ennen kaikkea henkilöstöstrategian tavoitteiden saavuttamiseen (Österberg 2005, 21; Vanhala 2002, 312). Vanhalan (2002, 312) mukaan henkilöstöpolitiikka voi olla joko ei-kirjallisessa tai kirjallisessa muodossa. Olen sitä mieltä, että jokaiselle yrityksen työntekijälle tulisi jakaa kirjallinen versio henkilöstöpolitiikoista. Tällä toimintamallilla taattaisiin kaikille samat oikeudet ja luotaisiin avoimuuden ilmapiiriä yrityksen sisälle.

3 Dave Ulrichin henkilöstöjohtamisen malli

3.1 Henkilöstöjohtamisen roolijako

Tässä luvussa käsittelen henkilöstöjohtamista professori Dave Ulrichin luoman mallin pohjalta. Ulrich on yksi tunnetuimmista henkilöstöjohtamisen alan opettajista ja kirjailijoista, ja hänen esittämiensä ajatusten sanotaan mullistaneen henkilöstöammattilaisten roolia yrityksissä ja muokanneen koko henkilöstöjohtamisen kenttää. Vuonna 1997 julkaistussa teoksessa *Human Resource Champions* hän esitti sittemmin kuuluisaksi muodostuneen henkilöstöjohtamisen mallinsa.

Ulrichin luoma henkilöstöjohtamisen malli perustuu hänen ajatukselleen siitä, että henkilöstöammattilaisten tulisi keskittyä siihen, miten he tuottavat yritykselle lisäarvoa ja saavat aikaan tuloksia. Huomionarvoista tässä on se, että minkä tahansa toiminnan arvon määrittelee aina asiakas (Ulrich & Brockbank 2005, 18). Vasta sen jälkeen, kun tavoiteltavat lopputulokset on selvitetty, on mahdollista määritellä liiketoimintakumppaneiden roolit ja tehtävät. Ulrichin kehittämät neljä henkilöstöammattilaisten tärkeintä roolia on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen roolit (mukaillen Ulrich 2002, 47).

Ulrichin (2002, 46) mukaan henkilöstöammattilaisten on liiketoimintakumppanin ominaisuudessa toimittava sekä strategisesti että operatiivisesti ja pystyttävä keskittymään niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteisiin. Kuvion 1 pystyakseli kuvaa tätä toiminnal-

lista ulottuvuutta. Vaaka-akseli sitä vastoin kuvaa henkilöstöammattilaisten tehtävien kahta ääripäätä, prosessien johtamista ja ihmisten johtamista. Tehtävien ja painopisteiden avulla Ulrich on määritellyt kuviossa esiintyvät neljä henkilöstöjohtamisen pääroolia, jotka ovat

- 1) strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen
- 2) yrityksen perusrakenteiden johtaminen
- 3) henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen
- 4) muutoksen ja uudistumisen johtaminen. (Ulrich 2002, 46–47.)

Riitta Hyppäsen (2013, 52) mukaan rooleissa onnistuminen edellyttää sitä, että niin operatiivisella johtamisella kuin strategiajohtamisella pyritään saavuttamaan sama päämäärä. Hän jatkaa, että operatiivisen tason toiminta käsittää esimiehen perustehtävät sekä päivittäisen johtamisen, jossa olennaista on saada työntekijät toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja seurata näiden tavoitteiden täyttymistä. Seuraavissa luvuissa perehdyn tarkemmin yllämainittujen neljän henkilöstöjohtamisen roolin sisältöihin ja haasteisiin. Rooleista puhutaan eri lähteissä hieman erilaisin nimityksin, mutta käytän tässä opinnäytetyössä Ulrichin kehittämiä nimityksiä.

3.2 Strateginen kumppani – strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen

3.2.1 Yleistä

Dave Ulrich määrittelee henkilöstöjohtamisen strategisen roolin ydintehtäväksi henkilöstöstrategioiden ja henkilöstökäytäntöjen suunnittelun ja toimeenpanemisen sekä ennen kaikkea niiden yhteensovittamisen liiketoimintastrategian kanssa. Kaikkein tärkeintä henkilöstöjohtajalle on saavuttaa strategisen kumppanin asema, jotta hän pystyy auttamaan yritystä tuloksellisesti liiketoimintastrategioiden toteutuksessa. Saavuttaessaan strategisen kumppanin roolin henkilöstöammattilaiset auttavat monella tapaa liiketoimintastrategioiden käytäntöön viemisessä ja toteuttamisessa, mutta ennen kaikkea he parantavat yrityksen kykyä toimia strategioidensa mukaisella tavalla. Strategisen kumppanin rooliin liittyvä tärkein tavoite onkin yksinkertaisesti strategian toteuttaminen, mikä tarkoittaa yrityksen toiminnan kannalta hyödyllisten henkilöstökäytäntöjen kehittämistä. (Ulrich 2002, 48–49.)

Strategisen kumppanin roolissa henkilöstöammattilaiset tuovat yritykselle lisäarvoa yhteistyössä esimiesten kanssa. Heillä on kattava tietopohja ja tuntemus yleisistä liiketoiminnan laeista ja oman alansa erikoisuuksista sekä muutosten johtamisesta, konsultoinnista, kehittämisestä ja oppimisesta. Näitä tietoja ja taitoja käyttämällä he voivat osallistua tiiviisti strategisten toimenpiteiden suunnitteluun yrityksen ylimmän johdon kanssa. Onkin mielestäni hyvin perusteltua todeta, että henkilöstöammattilaisilla on strategisina kumppaneina suurin vastuu siitä, että organisaation jokainen osa-alue kulkee hallitusti kohti strategista tavoitetta. (Ulrich & Brockbank 2005, 212–213.)

”Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen kautta liiketoimintastrategiat muuttuvat henkilöstötyön painopistealueiksi.” (Ulrich 2002, 49.) Tämä lause kiteyttää mielestäni erittäin konkreettisesti henkilöstöjohtamisen strategisen roolin tarkoituksen. Strategisena kumppanina toimiessaan henkilöstöammattilaisten on tunnistettava yrityksen eri toimintojen henkilöstökäytännöt sekä valittava niistä ne käytännöt, jotka parhaiten auttavat yrityksen strategian toteuttamisessa. *Organisaatioanalyysi* on prosessi, joka auttaa oikeiden henkilöstökäytäntöjen tunnistamisessa selvittämällä yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. (Ulrich 2002, 50.)

3.2.2 Organisaatioanalyysi

Organisaatioanalyysiä käytetään yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien selvittämiseen ja se edesauttaa henkilöstöammattilaisten pääsyä strategisiksi kumppaneiksi (ks. luku 3.1.1). Koska strategian muuttaminen toiminnaksi vaatii tiukkaa järjestelmällisyyttä, organisaatioanalyysi merkitseekin yrityksen toimintatapojen ja vakiintuneiden käytäntöjen arviointia ja tunnistamista sekä niiden liittämistä yrityksen liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. (Ulrich 2002, 94.)

Esimiehet toimivat yrityksissä strategian käytännön toteuttajina, minkä vuoksi henkilöstöammattilaisten tulisikin varmistua siitä, että he suorittavat organisaatioanalyysin yhdessä linjajohdon kanssa. Jotta yritys saisi organisaatioanalyysistä kaiken mahdollisen hyödyn, henkilöstöammattilaisten on strategisina kumppaneina pidettävä huolta siitä, että analyysissä käydään läpi kaikki neljä eri vaihetta. (Ulrich 2002, 95.)

Organisaatioanalyysin ensimmäinen vaihe on *organisaatioarkkitehtuurin määrittäminen*. Organisaatiot koostuvat yleensä monesta erilaisesta järjestelmästä, jotka määrittyvät organisaatioarkkitehtuurin perusteella. Vaikka organisaation toiminnan kuvaami-

seen on kehitetty monia erilaisia malleja ja rakenteita, on tärkeää muistaa, että yhtä kaikkiin yrityksiin sopivaa mallia ei ole mahdollista luoda. Organisaatioarkkitehtuuri auttaa henkilöstöammattilaisia tarkentamaan, miten heidän organisaationsa toimii. Tästä syystä organisaatioanalyysi tulisi aina aloittaa huolellisen ja selkeän arkkitehtuurin rakentamisesta. (Ulrich 2002, 95.)

Myös Riitta Hyppänen korostaa niin organisaation sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden huolellista analysointia henkilöstöstrategiaa ja -arkkitehtuuria määriteltäessä. Ulkoinen analyysi sisältää muun muassa analyysseja asiakkaista ja kilpailijoista, kun taas sisäisessä analyysissä keskitytään organisaation taloudellisiin näkymiin ja ennen kaikkea sisäisiin resursseihin. Ulkoisista ja sisäisistä analyyseistä saatujen tietojen avulla organisaatioanalyysia voidaan jatkaa yleisemmällä tasolla esimerkiksi SWOT-analyysien avulla. (Hyppänen 2013, 53–54.)

Organisaatioanalyysin toisessa vaiheessa henkilöstöammattilaiset luovat arkkitehtuurin määrittämisen pohjalta *arviointityökalun*, jonka avulla seurataan organisaation vahvuuksia ja heikkouksia. Hyvin tehdystä organisaatioarkkitehtuurista voidaan suoraan johtaa kysymykset arviointityökaluun, jolloin ne varmasti korostavat yksittäisen tekijän merkitystä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Voisin kuitenkin kuvitella, että oikeiden kysymysten laatiminen on yksi henkilöstöammattilaisten vaikeimmista tehtävistä. Analyysin tässä vaiheessa on oleellista löytää arviointityökalun avulla kerätyistä tiedoista yhteisiä teemoja, ja muutettava ne käytännön toiminnaksi. (Ulrich 2002, 102–103.)

Kun organisaatiossa on määriteltä organisaatioarkkitehtuuri sekä oikeanlainen arviointiprosessi, siirrytään organisaatioanalyysin kolmanteen vaiheeseen. Analyysin kolmas vaihe on *käytäntöjen parantamisen johtaminen*. Tässä vaiheessa henkilöstöammattilaiset kehittävät jo olemassa oleville organisaatiotekijöille vaihtoehtoisia toimenpiteitä ja käytäntöjä. Koska organisaatiot eivät ole yksinäisiä toimijoita ympäristössään, on henkilöstöammattilaisten tärkeä tutkia myös muiden yritysten henkilöstökäytäntöjä. Parhaimmassa tapauksessa tämän vaiheen seurauksena syntyy joukko uusia henkilöstökäytäntöjä, ja henkilöstöammattilaiset luovat yritykseen lisäarvoa perehtymällä vaihtoehtoihin ja parhaaksi koettuihin käytäntöihin. (Ulrich 2002, 103.)

Organisaatioanalyysin viimeisessä vaiheessa henkilöstöammattilaisten tulisi keskittyä organisaation strategian toteuttamisen kannalta kaikkein tärkeimpiin osa-alueisiin. Käy-

tännössä tämä tarkoittaa, että *käytännöt asetetaan tärkeysjärjestykseen* kahta valintakriteeriä käyttäen. Ulrichin mukaan nämä valintakriteerit ovat *vaikuttavuus* ja *toteutettavuus*. Näiden kriteerien pohjalta henkilöstöammattilaisten tulisi yhdessä linjajohdon kanssa arvioida kaikkia organisaation käytäntöjä ja asettaa ne liiketoiminnan strategian kannalta tärkeysjärjestykseen. (Ulrich 2002, 106–107.) Tärkeintä on mielestäni Riitta Hyppäseen (2013, 80) viitaten, että valitut käytännöt ja suunnitelmat viestitään oikein henkilöstölle, ja esimiehet ennen kaikkea tukevat henkilöstöä liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa.

3.2.3 Haasteet

Ulrichin mukaan on viisi haastetta, joista henkilöstöammattilaisten on selvittävä matkalla strategiseksi kumppaniksi. Ensimmäinen, ja mielestäni tärkein, haaste on *laadittujen strategisten suunnitelmien toteuttaminen*. Jotta henkilöstöammattilaiset pystyvät vastaamaan tähän haasteeseen, on Ulrichin mukaan ensisijaisen tärkeää, että heille annetaan mahdollisuus osallistua strategiakeskusteluun alusta lähtien. Olen Ulrichin kanssa samaa mieltä siitä, että esimerkiksi organisaatioanalyysin avulla henkilöstöammattilaiset pystyvät osoittamaan ylimmälle johdolle tuovansa lisäarvoa yritykseen, osallistumaan strategiakeskusteluun sekä ennen kaikkea muuttamaan strategiat käytännön toiminnaksi. (Ulrich 2002, 81–82.)

Toinen strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen haaste on *tasapainotetun mittariston luominen*. Tasapainotetusta mittaristosta käytetään myös nimitystä *balanced scorecard (BSC)*, ja uskon, että se on hyvin tuttu käsite monelle ihmiselle. Olennaisin idea BSC:n taustalla on käsitys siitä, että vahvistaakseen toimenpiteidensä oikeellisuuden ja kehittyäkseen tulevaisuutta varten yritysten täytyy mitata strategisten suunnitelmiansa menestymistä (Foot & Hook 2002, 11). Ulrichin mukaan olennaisinta tämän haasteen voittamisessa on se, että henkilöstöammattilaiset omaksuvat organisaation käytössä olevan mittariston käsitteen ja ennen kaikkea soveltavat sitä kahdella eri tavalla. Koska BSC:n henkilöstönäkökulma toimii edellytyksenä muille mittariston näkökulmille, henkilöstöammattilaisten tulee johtaa ennen kaikkea tätä näkökulmaa, mutta heidän on myös otettava vastuu kaikista muista mittariston osa-alueista. Strategisen kumppanuuden vuoksi henkilöstöjohtajia on arvioitava samoilla kriteereillä muun johdon kanssa. (Ulrich 2007, 82–84; Hyppänen 2013, 54.)

Kolmas haaste matkalla strategiseksi kumppaniksi syntyy henkilöstösuunnitelmien soveltamisesta liiketoimintasuunnitelmiin. Jotta henkilöstöammattilaiset pystyisivät maksimoimaan tuottamansa lisäarvon, yrityksen henkilöstökäytännöt tulisi yhdistää yrityksen liiketoimintastrategiaan. Henkilöstöammattilaisten on toimittava jatkuvassa yhteistyössä muun linjajohdon kanssa, jotta liiketoimintastrategiaa parhaiten toteuttavat henkilöstökäytännöt pystytään löytämään. Kun henkilöstösuunnitelmat sovitetaan alusta lähtien yrityksen liiketoimintasuunnitelmiin, henkilöstökäytännöt vaikuttavat loppujen lopuksi tuloksellisesti yrityksen liiketoimintapäätöksiin. (Ulrich 2007, 85–86; Vrt. myös Ulrich & Brockbank 2005, 201, 212–213.)

Strategisten henkilöstövoimavarojen johtamisen neljäs haaste on *helppojen ja väliaikaisten ratkaisujen välttäminen*. Aika ajoin kerrotaan jostain uudesta keinosta, joka ratkaisee tietyt ongelmat helposti ja nopeasti. Vaikka houkutus tarttua tällaiseen helppoon ratkaisuun saattaa olla erittäin suuri, on henkilöstöammattilaisten Ulrichin mielestä vältettävä erilaisia muotivillityksiä. Vierailut ja benchmarking ovat muutamia osaamisen kehittämisen menetelmiä, joskin benchmarking on huomattavasti toimivampi menetelmä vastavuoroisuutensa vuoksi. Benchmarkingissa on kuitenkin omat vaaransa, jos keskittyy vain yhteen seurattavaan käytäntöön sen taustalla olevan kokonaisuuden sijaan. Parhaita käytäntöjä käyttöönottaessa on aina otettava huomioon oman yrityksen kulttuuri, toimintatavat ja käytössä olevat prosessit. (Ulrich 2007, 86–90; Hyppänen 2013, 130.)

Viidentenä, ja viimeisenä, haasteena henkilöstöammattilaisten on ohjattava yritys keskittymään sen osaamiseen. ”Osaaminen tarkoittaa niitä asioita, joita yritys pystyy tekemään tai joita sen tulisi tehdä toteuttaakseen strategiaansa.” (Ulrich 2007, 90.) Kun yrityksen saa keskittymään osaamiseen, strategioiden käytännön toteutus selkiytyy, minkä lisäksi osaamisen kehittämisen kautta strategiat muodostuvat henkilöstökäytännöiksi ja on mahdollista auttaa myös uusien liiketoimintojen luomisessa. Hyvin useassa organisaatiossa osaamista hallitaan tietojärjestelmän tai -järjestelmien avulla luomalla muun muassa organisaation henkilöstön osaamista kuvaava osaamiskartta (Hyppänen 2013, 118). Tämä haaste on voitettu silloin, kun edellä mainittu strategian toteutuminen ja uusien tuotteiden luominen tapahtuu yrityksen osaamisen kehittämisen avulla. (Ulrich 2007, 90–92.)

3.3 Hallinnollinen asiantuntija – yrityksen perusrakenteiden johtaminen

3.3.1 Yleistä

Strategisen kumppanuuden merkityksen korostumisesta huolimatta henkilöstöammattilaisten on myös pystyttävä hoitamaan yrityksen toiminnan kannalta keskeisiä henkilöstöhallinnollisia prosesseja. Erilaisten organisaatioprosessien, kuten palkkauksen ja koulutuksen, huolellisella ja tehokkaalla suunnittelulla, henkilöstöammattilaiset pystyvät tuottamaan lisäarvoa yritykselle. Yrityksen perusrakenteita luodessaan ja ylläpitäessään henkilöstöammattilaisten on säännöllisesti kehitettävä luomiaan henkilöstöprosesseja sekä tutkittava alan parhaita käytäntöjä. (Ulrich 2007, 50.)

Koska esimiesten vastuulla on henkilöstöjohtamisen toteuttaminen käytännössä (ks. luku 2.2), luotujen henkilöstöprosessien päivittäinen noudattaminen on yksi heidän tärkeimmistä tehtävistään. Mielestäni esimiehetkin toimivat hallinnollisen asiantuntijan roolissa vastatessaan siitä, että heidän omat yksikkönsä ja alaisensa toimivat määriteltyjen strategioiden ja asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Olen samaa mieltä kuin Hyppänen siitä, että esimiehet ovat tässä roolissa nimenomaan liiketoiminnan organisoijia ja varmistajia (Hyppänen 2013, 79).

Dave Ulrich määrittelee hallinnollisen asiantuntijan roolin tärkeimmäksi tehtäväksi hallinnollisen tehokkuuden (Ulrich 2007, 50). Mitä tehokkaammin henkilöstöammattilaiset kykenevät johtamaan ja uudistamaan henkilöstö- ja liiketoimintaprosesseja, sitä varmemmin he myös osoittavat yrityksen ylimmälle johdolle tuovansa lisäarvoa yrityksen toimintaan. Mielestäni hallinnollisen tehokkuuden parantaminen onnistuu parhaiten luomalla mahdollisimman yksinkertaisia, yrityksen ydinajatuksen ja strategiaan vahvasti pohjautuvia, muuntautumiskykyisiä liiketoimintaprosesseja.

Kuten luvussa 3.1 olevasta kuviosta 1 käy ilmi, hallinnollisen asiantuntijan roolissa henkilöstöammattilainen keskittyy operatiivisella tasolla lyhyen tähtäimen tavoitteisiin sekä yrityksen perusprosesseihin ja niiden kehittämiseen. Tässä roolissa henkilöstöammattilaisen olisi mielestäni hyvä muistaa, että eri prosessien ja henkilöstöosaston tarjoamien palveluiden asiakkaita ovat pääsääntöisesti yrityksen muiden osastojen työntekijät. Kun työntekijät tuntevat yrityksen prosessien helpottavan heidän työskentelemään, se luultavasti vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen ulkoisten asiakkaiden palvelukokemukseen.

3.3.2 Roolin toiminnan kaksi vaihetta

Dave Ulrich määrittelee henkilöstöammattilaisten toimivan hallinnollisen asiantuntijan roolissa kahdella eri tasolla. Heidän on ensinnäkin tarpeen mukaan uudelleensuunniteltava oman osastonsa prosessit ja käytännöt. Tällöin he osoittavat kykenevänsä käyttämään hallinnollista osaamistaan henkilöstöprosesseihin. Tämä lisäksi he toimivat parhaimmassa tapauksessa myös ylimmän johdon kanssa tiiviissä yhteistyössä liiketoimintaprosessien uusintasuunnittelussa, jolloin toiminnan tavoitteena on prosessien yksinkertaistaminen ja tehostaminen. Riippumatta siitä kummasta toiminnasta on kyse, tunnistamalla kaksi uudelleensuunnitteluprosesseille ominaista vaihetta henkilöstöammattilaiset luovat yritykselle valtavasti lisäarvoa hallinnollisina asiantuntijoina. (Ulrich 2007, 116–117.)

Vaiheessa yksi keskitytään *prosessien parantamiseen* tunnistamalla tehottomia prosesseja ja kehittämällä niiden tilalle toimivampia ja yksinkertaisempia toimintatapoja. Tämä vaihe sisältyy Ulrichin mukaan kaikkiin uudelleensuunnitteluprosesseihin, ja siinä käytetään apuna muun muassa prosessien kartoitusta ja vuokaavioita. (Ulrich 2007, 117.) Kuten edellisessä kappaleessa kerroin, tämä vaihe kannattaa aloittaa uudistamalla aluksi kaikki henkilöstöosaston prosessit.

Vaiheessa kaksi henkilöstöammattilaisten on ajateltava paljon prosessien uudistamista pidemmälle kehittämällä *uusia näkökulmia arvon luomiseen*. Käytännössä tässä vaiheessa on mietittävä, miten asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää tässä vaiheessa hyvin todennäköisesti yrityksen toiminnan rakenteellisia muutoksia. Tällainen rakenteellinen muutos saattaa olla esimerkiksi jaettujen palveluiden organisaatioprosessi, jonka rakentamisen oppiminen on yksi henkilöstöammattilaisen hallinnollisen asiantuntijan roolin tärkeimmistä tehtävistä. Jaetuissa palveluissa on yksinkertaistettuna kyse siitä, että yrityksessä toimitaan horisontaalisessa tasossa tiimeinä tavoitteena tuottaa lisäarvoa yrityksen asiakkaille. HR-osaston, kuten kaikkien muiden osastojen, rakenne määräytyy usein organisaation ydinstrategian mukaan (Ulrich 2007, 137; Ulrich & Brockbank 2005, 177.)

Hallinnollisen asiantuntijan roolin tärkeimmät sidosryhmät tulevat organisaation sisältä eli niihin kuuluvat esimiehet ja henkilöstö. Parhaita tuloksia saavuttaakseen henkilöstöammattilaisten on otettava esimiehet tiiviisti mukaan henkilöstökäytäntöjen suunnitteluun. Näin toimimalla he auttavat esimiehiä suoraan saavuttamaan asetetut strategiset

tavoitteet sekä parantamaan olemassa olevia prosesseja. Työntekijöille henkilöstöammattilaisten pitää pystyä tarjoamaan sellaista hallinnollista apua, josta on oikeasti hyötyä. Lisäksi työntekijöille täytyy antaa mahdollisuus arvon luomiseen, ja tunne siitä, että heitä ja heidän toimiaan oikeasti arvostetaan. Mikäli henkilöstöammattilaiset korostavat työntekijöiden osaamista ja roolia myös esimiehille ja antavat näin työntekijöiden tulla kuulluiksi, syntyy väistämättä uusia näkökulmia arvon luomiseen. (Ulrich & Brockbank 2005, 69–70, 82.)

Hallinnollisena asiantuntijana henkilöstöammattilaiset toimivat monella eri tasolla, jotka vaativat monipuolista osaamis pohjaa. Ensimmäisellä tasolla henkilöstökäytäntöjä ja ratkaisuja tavallisimpiin ongelmiin tuodaan kaikkien nähtävälle ja saataville esimerkiksi intranetin välityksellä. Toisella tasolla henkilöstöammattilaiset luovat erilaisia malleja ja käytäntöjä perustuen aiheen teoriaan ja tutkimustietoon sekä parhaisiin käytäntöihin. Kolmas ja neljäs taso sitä vastoin edellyttävät ongelman havaitsemis- ja ratkaisutaitoa ja strategian kokonaisvaltaista sisäistämistä ja ymmärtämistä. (Ulrich & Brockbank 2005, 208–209.)

3.4 Henkilöstön kehittäjä – henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen

3.4.1 Yleistä

Kun kaksi edellistä henkilöstöjohtamisen roolia keskittyy Dave Ulrichin mallin mukaan prosessien johtamiseen, henkilöstön kehittäjän roolissa henkilöstöammattilaisten on paneuduttava operatiivisella tasolla ihmisten johtamiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöammattilaiset toimivat joka päivä vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa kuunnellen heidän ongelmiaan, huoliaan ja tarpeitaan. Henkilöstön kehittäjinä he myös luovat yksittäisen työntekijän panoksen ja yrityksen menestyksen välille yhteyden, jolloin henkilöstön kokema arvostuksen tunne lisääntyy ja kokonaispanos kasvaa. (Ulrich 2007, 52.) Myös Anna-Maija Lämsä ja Taru Hautala (2008, 206) painottavat johtajan ja johdettavien välistä vuorovaikutussuhdetta sekä toteavat toiminnallisen tason johtamisen olevan nimenomaan alaisten käyttäytymiseen vaikuttamista.

Joskus kuullaan puhuttavan kovasta ja pehmeästä henkilöstöjohtamisesta. Footin ja Cookin (2002, 12) mukaan kovassa henkilöstöjohtamisessa kiinnitetään hyvin vähän huomiota henkilöstöresurssien tarpeisiin ja keskitytään enemmän määrälliseen näkö-

kulmaan, kun taas pehmeässä henkilöstöjohtamisessa kilpailuetua pyritään saamaan henkilöstön kautta kehittämällä politiikkoja, jotka vaikuttavat henkilöstön käyttäytymiseen ja motivaatioon. Mielestäni pehmeä henkilöstöjohtaminen voisikin hyvin olla synonyymi henkilöstön kehittäjän roolille.

Henkilöstön ohjaajan ja sitouttajan roolin olennaisin tavoite on Ulrichin mukaan henkilöstön osaamisen kehittäminen sekä sitoutuneempi henkilöstö. Myös Riitta Viitala yhtyy tähän toteamalla, että henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista, ja sen tavoitteena on henkilöstön riittävä osaaminen, hyvinvointi ja sitoutuneisuus (Viitala 2009, 20). Tavoitteen saavuttamisen taustalla on yrityksen henkilöstökäytännöt, joiden tulisi tukea yrityksen henkilöstöä osallistumaan yrityksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Ulrich 2007, 52.)

Tämän roolin tärkeimmät tehtävät ovat edellä mainitut henkilöstön päivittäinen kuunteleminen, heidän ongelmiinsa ja huoliinsa reagoiminen sekä sellaisten keinojen löytäminen, joilla pystytään parhaiten vastaamaan henkilöstön muuttuviin tarpeisiin. Tärkeintä on, että työntekijät voivat ilmaista mielipiteitään sekä tuntea olevansa osa yritystä ja sen liiketoimintaa. Henkilöstöammattilaisten tulee tarjota työntekijöille sellaisia keinoja ja työkaluja, joilla he selviävät heille asetetuista odotuksista ja vaatimuksista. (Ulrich 2007, 53.) Pidän itse tällä hetkellä henkilöstön kehittäjän roolia, ja erityisesti päivittäistä keskustelua työntekijöiden kanssa, henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä roolina.

Koska henkilöstöstä on ajan kuluessa tullut yhä merkittävämpi tekijä organisaatioiden menestykselle, Ulrich ja Brockbank ovat jakaneet henkilöstön kehittäjän rooliin kahteen eri rooliin. Henkilöstön edustajan roolissa henkilöstöammattilaiset rakentavat luottamuksellisia suhteita henkilöstöön kuuntelemalla heidän murheitaan ja osoittamalla huolenpitoa heidän asioistaan. Kun esimiehet tuntevat alaisensa, heidän tarpeensa ja asioita työn ulkopuolisesta elämästä, organisaatiosta voi kehittyä huolehtiva, mutta kuitenkin kilpailuhenkinen. Henkilöstön edustajan roolissa keskitytään päivittäiseen johtamiseen ja nykyhetken työntekijöihin. (Ulrich & Brockbank 2005, 201–203.)

Henkilöstön pääoman kehittäjän roolissa henkilöstöammattilaiset sitä vastoin keskittyvät tulevaisuuteen ja tulevaisuuden osaamiseen. Henkilöstölle opetetaan uusia taitoja, ja tarpeen vaatiessa jo opituista taidoista pyritään pääsemään eroon. Jokaiselle työntekijälle voidaan esimerkiksi luoda henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka avulla osaamista kehitetään tulevaisuuden tarpeita ajatellen. Kehityssuunnitelmat voidaan

tallentaa vaikkapa yrityksen intranettiin, jolloin työntekijöillä on koska vain mahdollisuus tarkastella asetettuja osaamistavoitteita. Työntekijöiden yksilöllisten erojen tunnistaminen on olennaisessa osassa pääoman kehittäjän roolissa onnistumisessa. (Ulrich & Brockbank 2005, 205–206.)

3.4.2 Haasteet

Veli-Pekka Moisalo toteaa erittäin hyvin kirjassaan *Uusi HR, arjen henkilöstöjohtamista*, että niin henkilöstöasiantuntijan kuin koko henkilöstöosaston on tunnistettava työn merkitys. Jatkuvan kehityksen johdosta työn merkitys erityisesti länsimaissa on laskeutunut jyrkästi ja vastakohtaisesti vapaa-ajan merkitys korostuu jatkuvasti enemmän. Moisalon mielestä onkin erittäin tärkeää tunnistaa muutokset työn merkityksessä mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja pyrkiä luomaan yksilöllisiä ratkaisuja yhdenmukaisuutta ja tasapuolisuutta unohtamatta. (Moisalo 2011, 23–85.) Olen samaa mieltä Moisalon kanssa siitä, että edellä mainittu yksilöllisyyden ja yhdenmukaisuuden dilemma on yksi henkilöstöjohtamisen suurimmista haasteista.

Työn merkityksen muutos näkyy myös työntekijöiden sitoutumisasteesta yritykseen. Kun työ on sisällöllisesti muuttunut kuormittavammaksi ja haastavammaksi eivätkä yritykset pysty takaamaan työntekijöilleen urapolkua tai pidempiaikaista työsuhdetta, työntekijät eivät välttämättä anna kaikkeansa yritykselle. He kyllä tekevät työnsä, mutta eivät välttämättä edes ylitä perusvaatimuksia ja saattavat ajatella vain omaa etuaan. Ulrichin mukaan henkilöstöammattilaiset toimivatkin liiketoiminnan kumppaneina silloin, kun he tekevät erilaisia ratkaisuja ja toimenpiteitä pitääkseen työntekijöiden sitoutumisasteen korkeana. Työntekijöiden sitouttamisen ei tule kuitenkaan olla yksin henkilöstöammattilaisten vastuulla, ja Ulrich korostaakin esimiesten toiminnalla olevan suuri merkitys henkilöstön sitoutumisen lisäämiseen. (Ulrich 2007, 159–161.)

3.4.3 Keinot haasteista selviämiseen

Kuten aikaisemmin totesin, työn sisältö on viime vuosikymmeninä muuttunut haastavammaksi ja työntekijöiltä vaaditaan nykyään yhä enemmän. Näin ollen työntekijöille asetetaan väistämättä enemmän haasteita, mikä on osittain hyväksyttävää kustannustehokkuutta ihannoivassa teollisuudessa. Yritysten olisi kuitenkin tärkeää tiedostaa, että masennuksen riski kasvaa sitä suuremmaksi mitä enemmän vaatimuksia työnteki-

jöille asetetaan. Yksilö ei saisi kokea työtään liian vaativaksi, muttei myöskään liian yksinkertaiseksi. Jos yksilö kokee voimavarojensa olevan riittämättömiä asetettujen vaatimusten täyttämiseksi, hän on suuressa vaarassa ajautua masennukseen. (Ulrich 2007, 163–165; Moisalo 2011, 23–85.)

Voimavarojen ja vaatimusten välisen haasteen ratkaisemiseksi Ulrich tarjoaa kolmea eri keinoa, joista ensimmäinen on *vaatimusten alentaminen*. Kun henkilöstöammattilainen yhdessä työntekijän kanssa asettaa työntekijään kohdistetut vaatimukset tärkeysjärjestykseen, saattaa löytyä täysin tarpeettomiakin vaatimuksia. Vaatimusten alentamisessa auttaa myös toiminnan keskittäminen ja painopistealueiden sekä päämäärien selkiyttäminen. Toisaalta, vaatimuksia alentaessa henkilöstöammattilaisten tulisi myös perehtyä työn uudelleensuunnittelun periaatteisiin. Uudelleensuunnittelun avulla pystytään yksinkertaistamaan työtapoja ja näin keventämään työntekijöille syntyvää taakkaa. (Ulrich 2007, 167–170.)

Toinen keino edellä kuvatun haasteen ratkaisemiseksi on *voimavarojen kasvattaminen*. Läheskään kaikilla yrityksillä ei ole mahdollisuutta alentaa työntekijöille asetettuja tavoitteita markkinoiden kilpailun vuoksi, jolloin henkilöstöammattilaisten on kehitettävä yritykseen toimintatapoja, joilla kasvattaa työntekijöiden voimavaroja. Tällaisia toimintatapoja ovat Ulrichin mukaan päätäntävällän lisääminen, henkilöstön sitoutumisen varmistaminen oman esimerkin avulla, haastavien ja mielekkäiden töiden ja työtapojen kehittäminen sekä tiimityöskentelyn lisääminen. Myös työpaikkakulttuuriin panostaminen, tulospalkkauksen kehittäminen, viestinnän avoimuus, yksilöistä huolehtiminen ja heidän kehittäminen koulutusten avulla sekä teknologian hyödyntäminen kasvattavat työntekijöiden voimavaroja. (Ulrich 2007, 170–182.) Voimavarojen kasvattaminen ei kuitenkaan ole yksin esimiesten ja henkilöstöammattilaisten vastuulla, vaan se vaatii työntekijöiltä joustavuutta ja avoimuutta sekä halua oppia uusia taitoja ja työskentelytapoja (Foot & Hook 2002, 31).

Kolmantena keinona toimii Ulrichin mukaan *vaatimusten muuttaminen voimavaroiksi*. Uskon, että tämä on varmasti monelle yritykselle kaikkein vaikein tapa yrityksissä parantaa työntekijöiden sitouttamista ja työpanosta. Yleisimpiä sekä kaikkein tehokkaimpia tapoja muuttaa vaatimukset voimavaroiksi ovat lähtöhaastattelut, uusien esimiesten sopeuttaminen yrityskulttuuriin, työntekijöiden työn ja yksityiselämän yhdistämisen helpottaminen ja perheiden osallistaminen sekä henkilöstövähennysten ja uudelleensijoittamisen hallinta. (Ulrich 2007, 183–186.)

3.5 Muutoksen edistäjä – muutoksen ja uudistumisen johtaminen

3.5.1 Yleistä

Neljäs, ja mielestäni haastavin, henkilöstöjohtamisen avainrooli keskittyy muutoksen ja uudistumisen johtamiseen. Muutokset tapahtuvat yleensä hitaasti ja niillä on kauaskantoisia vaikutuksia, joten tässä roolissa henkilöstöammattilaisen toiminnan painopiste on pitkän tähtäimen strategialähtöisessä ajattelussa sekä ihmisten johtamisessa. Uudistumisen ja muutoksen ero on Ulrichin (2007, 53) mukaan siinä, että uudistuminen viittaa perustavanlaatuisen yrityskulttuurin muutoksen, kun taas muutos tarkoittaa organisaation suunnittelukykyä ja kykyä kehittää ja toteuttaa parempia hankkeita ja nopeuttaa kaikkea toimintaa. Mielestäni muutoksen edistäjän roolissa tärkeintä on ymmärrys siitä, että organisaatiomuutos edellyttää työntekijöiltä aina jonkin uuden, esimerkiksi idean tai toimintatavan, oppimista (Lämsä & Hautala 2008, 184).

Tässä roolissa toimiessaan henkilöstöammattilaisten ainoana tavoitteena on muutostyky. Kaikenlaiset muutokset aiheuttavat työntekijöissä yleensä aluksi vastarintaa ja nostavat stressiä, ja henkilöstöjohtajien onkin autettava henkilöstöä pääsemään eroon vanhasta kulttuurista sekä sopeutumaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti uuteen kulttuuriin. Tällaisessa liiketoimintaa tukevassa toiminnassa on elintärkeää löytää ne prosessit, jotka auttavat muutoksen toteuttamisessa. (Ulrich 2007, 54.)

Kuten roolin nimikkeestä käy selväksi, henkilöstöammattilaiset toimivat tässä roolissa *muutoksen edistäjinä*. He joutuvat usein muutoksen edistäjinä toimimaan ristiriitaisissa tilanteissa; heidän on sekä kunnioitettava organisaation menneisyyttä ja historiaa että toimittava tulevaisuuden hyväksi. Tämä aiheuttaa usein sen, että he joutuvat pakottaamaan koko organisaation arvokeskusteluun ja tarvittaessa ryhtymään radikaaleihin, organisaation ydintoimintoihin vaikuttavaan muutostyöhön. Kun henkilöstöammattilaiset toimivat muutoksen edistäjinä, he tuottavat selkeästi lisäarvoa yritykselle liiketoiminnan kumppanina. (Ulrich 2007, 54.)

On myös otettava huomioon, että erilaiset muutostilanteet vaikuttavat henkilöstöön eri tavalla. Lisäksi jokainen yksilö käsittelee muutostilanteita omalla tavallaan, ja erot henkilöiden välillä saattavat olla erittäinkin suuria. Tämän vuoksi muutosten johtaminen on yleensä varsin haastavaa. Jos henkilöstöammattilaisilla ja esimiehillä on kuitenkin riittävästi tahtoa asetettujen muutostavoitteiden saavuttamiseen, muutosten johtaminen

voi onnistua. Esimiesten jatkuva läsnäolo ja avoimuus toimivat henkilöstölle merkinä johdon tahtotilasta ja halusta onnistua muutoksissa. (Hyppänen 2013, 275.)

Henkilöstöammattilaisten tärkeimmät tehtävät muutoksen edistäjänä ovat *yrityksen ongelmien tunnistaminen, nimeäminen ja ratkaiseminen, luottamuksellisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen sekä toimintasuunnitelmien laatiminen ja toteuttaminen*. Ulrichin mukaan muutoksen edistäjän rooli on henkilöstöammattilaisen menestymisen kannalta kaikkein tärkein. (Ulrich 2007, 54.) Tämä pitää varmasti paikkansa, sillä nykyään maailma ja talousmarkkinat muuttuvat lähes päivittäin eikä yrityksillä ole varaa pudota pois kehityksen ja muutoksen kyydistä. Haasteellisinta muutoksen edistäjän roolissa on kuitenkin mielestäni se, että henkilöstöammattilaisten on johdettava sekä yritys että sen sisällä toimivat yksilöt suunnitellulla tavalla muutoksen läpi.

Henkilöstötyön jatkuvasta murroksesta kertoo mielestäni hyvin se, että myöhemmin Brockbankin kanssa kirjoittamassaan teoksessa *The HR Value Proposition* Ulrich ei enää pidäkään muutoksen ja uudistumisen johtamista omana roolinaan, vaan sisällyttää sen osaksi strategisen kumppanin roolia (Ulrich & Brockbank 2005, 201). Muutokset ovat kuitenkin lähes arkipäivää nykyajan työelämässä, minkä vuoksi muutostilanteiden johtaminen on mielestäni hyvinkin tärkeämmässä asemassa henkilöstöammattilaisten ja esimiesten päivittäisessä toiminnassa.

3.5.2 Kulttuurimuutoksen vaiheet

Kuten edellä osittain totesin, niin muutoksen edistäjinä henkilöstöammattilaisten on pystyttävä sekä kehittämään organisaation muutoskykyä että muutettava koko organisaation ajattelutapaa eli muutettava organisaatiokulttuuria. Vaikka molempien tehtävien suorittaminen on yrityksen toiminnan kannalta erittäin tärkeää, perehdyn tässä opinäytetyössäni tarkemmin Dave Ulrichin määrittelemiin kulttuurimuutoksen vaiheisiin (vrt. Lämsä & Hautala 2008, 184–190). Kulttuurimuutoksessa on kuitenkin kyse koko organisaation ydintä koskettavasta syvällisestä muutoksesta. Lisähaastetta luo vielä se, että muutoksen eri vaiheissa tarvitaan erilaisia johtamistyyplejä (ks. Lämsä & Hautala, 184–186, 225–227).

Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen henkilöstölle on annettava *selkeä määritelmä kulttuurimuutoksesta* ja siitä, mitä se koko organisaatiolle tarkoittaa. Voitaneen varmasti aivan hyvin todeta, että kulttuurimuutoksen määritelmiä on yhtä paljon kuin on organi-

saatioitakin. Olennaista on kuitenkin se, että jokaisella organisaation työntekijällä on selkeänä mielessä, mitä kulttuurimuutos omassa organisaatiossa tarkoittaa, ja tarvittaessa henkilöstöammattilaisten on selvennettävä tätä käsitettä työntekijöille. Uuden yhteisen ajattelutavan sisäistäminen vaatii hyvin paljon työtä, mutta ilman sitä organisaatiolla ei ole mahdollisuuksia selviytyä muutoksista toivotulla tavalla. (Ulrich 2007, 210.)

Kun kulttuurimuutoksen käsite on selkeänä henkilöstön mielessä, on henkilöstöammattilaisten yhdistettävä kulttuurimuutos kiinteästi organisaation tuloksellisuuteen. *Kulttuurimuutoksen merkitys liiketoiminnan menestymisen kannalta* ja sen esille tuominen onkin muutoksen toinen vaihe. Ulrich korostaa, että pelkkä yhtenäinen yrityskulttuuri ei riitä, vaan kulttuurin on oltava myös oikea, jotta se vaikuttaisi positiivisesti yrityksen tuloksellisuuteen. Hän myös jatkaa, että tuloksellisuuden kannalta yrityskulttuurin ja asiakasodotusten on oltava yhdenmukaisia ja yrityskulttuurista on ennen kaikkea luotava sellainen, että se pystyy mukautumaan liiketoiminnan uusiin vaatimuksiin sekä mahdollisiin tuleviin muutoksiin. (Ulrich 2007, 215–218.) Uskoisin, että haastavinta tämän vaiheen toteuttamisessa on sellaisilla organisaatioilla, jotka ovat pitkään menestyneet vanhoilla toimintatavoilla, mutta joiden on muutoksen vaatimusten edessä luovutava perinteistään ainakin enimmiltä osilta.

Kolmas kulttuurimuutoksen vaihe on *sellaisen prosessin kehittäminen, joka loisi sillan olemassa olevan ja halutun, tulevan kulttuurin välille sekä määrittäisi niiden väliset erot*. Tässä vaiheessa olisi hyvä tutkia ja perehtyä yhteisen ajattelutavan laajuuteen sekä saada tietoa ennen kaikkea siitä, yhdistääkö ajattelutapa yrityksen henkilöstöä ja sen asiakkaita. Todennäköisin onnistuminen syntyy silloin, kun yhteistä ajattelutapaa lähde-tään kehittämään asiakkaista henkilöstöön sopeuttamalla kulttuuri ensin asiakkaiden toiveisiin ja ajattelutapaan ja vasta sitten henkilöstöön. (Ulrich 2007, 218–219.)

Organisaatioiden onneksi kulttuurimuutoksen voi toteuttaa usealla eri tavalla. Kulttuurimuutoksen neljännessä vaiheessa onkin pyrkimyksenä *tunnistaa nämä erilaiset muutoksen toteutustavat* mahdollisimman tarkasti. Ulrich luettelee kirjassaan kolme universaalia kulttuurimuutoksen tyyppiä, jotka ovat ylhäältä alas -malli, sivuttainen malli sekä alhaalta ylös -malli. Muutoksessa toimivien henkilöstöammattilaisten on olennaisen tärkeää tunnistaa kaikki kolme mallia sekä tietää, millaisissa tapauksissa mitäkin mallia tulisi käyttää. Kuten edellisestä lauseesta käy ilmi, jokaisen mallin mukaista toimintatapaa tulisi käyttää muutoksen eri tilanteissa yhteen malliin turvautumisen sijaan. (Ulrich 2007, 219–220.)

Onnistuneen kulttuurimuutoksen viides ja viimeisin vaihe on *toimintasuunnitelman luominen*. Toimintasuunnitelmassa tulisi huomioida kaikkia kolmea mallia, jotta jokaisen mallin hyödyt saataisiin organisaation muutoksen tueksi. Mielestäni henkilöstöammattilaisten tulisi kuitenkin tässäkin vaiheessa muokata malleja oman organisaation toimintatapoja vastaaviksi ja näin ollen taata, että luotu toimintasuunnitelma olisi organisaation kannalta mahdollisimman hyvä ja sopeutuisi tarvittaessa liiketoiminnan muutoksiin. (Ulrich 2007, 224.)

Dave Ulrichin määrittelemien viiden vaiheen avulla muutoksissa on varmasti mahdollista onnistua, mutta on myös olemassa muita muutoksen johtamisen malleja. Yksi malleista on John Kotterin erityisesti organisaation toimintatapa- ja rakennemuutoksiin soveltuva kahdeksan askeleen malli, jossa muutoksen onnistuminen varmistetaan kulkeamalla askel askeleelta muutoksen välttämättömyyden korostamisesta uusien toimintatapojen vakiinnuttamiseen. Kotterin mallissa korostetaan huomattavan paljon ylimmän johdon sekä linjajohdon sitoutumista muutokseen, avointa viestintää ja henkilöstön osallistamista ja kannustamista, mikä onkin suurin ero Kotterin ja Ulrichin mallien välillä. (Kotter 1996, teoksessa Hyppänen 2013, 258–259.) Olenkin sitä mieltä, että noudattamalla Kotterin kahdeksan askeleen mallin ja Ulrichin viiden vaiheen yhdistelmää, henkilöstöammattilaiset onnistuvat sekä muutoksen toteuttamisessa että lisäarvon luomisessa.

4 Henkilötietojärjestelmä

4.1 Merkitys yrityksille

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on vuosien saatossa muuttunut lähes jokaisella vuosikymmenellä ja samalla myös henkilöstöammattilaisten asema organisaatioiden johdossa on kasvanut (ks. luku 2.1). Nykyisessä kilpailua ja kustannustehokkuutta ihannoivassa maailmassa organisaatioiden henkilöstön osaaminen ja rakenne ovat nousemassa tärkeimmäksi kilpailuedun luojaksi ja organisaatiot pyrkivätkin enenevässä määrin keskittämään panostuksia henkilöstön työtyytyväisyyteen ja tehokkuuden kasvattamiseen. Toimiva henkilötietojärjestelmä auttaa organisaatioita monessa henkilöstöön liittyvässä asiassa ja omalta osaltaan auttaa henkilöstöammattilaisia tuomaan lisäarvoa yrityksen toimintaan.

Vaikka henkilöstöammattilaisten tehtävänimikkeestä voisi päätellä henkilöstön olevan heidän tärkein sidosryhmänsä ja asiakkaansa, mielestäni esimiehet ovat vielä henkilöstöäkin tärkeämpi henkilöstöammattilaisten sidosryhmä. Ainakin osittain mielipidettäni tukee se, että Leena Korppoon (2009, 82) mukaan henkilöstöhallinnon toimenpiteitä ja tehtäviä hajautetaan voimakkaasti esimiestason työpöydille nimenomaan henkilötietojärjestelmien avulla. Kuten aikaisemmin (ks. luku 2.2) kerroin, myös Riitta Viitala toteaa hyvin suoraan, että esimiehet ovat niitä, jotka toteuttavat henkilöstöjohtamista käytännössä. Mikäli yrityksen henkilötietojärjestelmä on ajantasainen ja toimiva, helpottaa se varmasti henkilöstöosaston ja esimiestason välistä yhteistyötä sekä auttaa esimiehiä päivittäisessä työssään.

4.2 Ominaisuudet ja vaatimukset

Ei varmasti ole olemassa yhtä kaikissa organisaatioissa toimivaa henkilötietojärjestelmää, koska jokaisella organisaatiolla on omat tarpeensa ja toiveensa henkilötietojärjestelmän varalle. On kuitenkin muutamia yleisesti hyväksytyjä ominaisuuksia, joita henkilötietojärjestelmässä vähintään pitää olla. Tässä kappaleessa kerron lyhyesti lähdeaineistoon pohjautuen, mitä ominaisuuksia henkilötietojärjestelmässä tulisi olla.

Vaikka palkkahallinnon järjestelmä ei välttämättä kaikissa yrityksissä ole samalta toimittajataholta kuin henkilötietojärjestelmä, liittymän avulla tarvittavat tiedot on mahdollista siirtää palkanlaskennan järjestelmästä henkilötietojärjestelmään (Österberg 2005, 40–42). Olen Österbergin kanssa samaa mieltä, vaikka en yleisesti pidäkään palkkahallinnon osaston kuuluvan henkilöstöosastoon. Itsekin palkanlaskijana toimineena tiedän, että palkkahallinnon järjestelmä tuottaa niin paljon henkilöstöosastolle hyödyllistä ja tärkeää tietoa, että sen on oltava kytköksissä yrityksen henkilötietojärjestelmän kanssa.

Palkanlaskennan lisäksi hyvän henkilötietojärjestelmän avulla on pystyttävä luomaan useita erilaisia raportteja. Tällaisia raportteja ovat muun muassa rutiiniraportit, kuten palkat ja poissaolot sekä tulevaisuuden ennusteet. Henkilötietojärjestelmän tulisi sisältää myös erilaisia sähköisiä lomakkeita sekä työkalupakkeja ja ohjeistuksia erityisesti esimiehille. (Viitala 2009, 268, 337; Österberg 2005, 40–41.) Uskon, että esimiesten on huomattavasti helpompaa suoriutua päivittäisissä esimiestehtävissään, jos työsuhteisiin liittyviä lomakkeita on mahdollista tarkastella sähköisesti esimerkiksi etätöypäivänä, kuin jos jokaisesta lomakkeesta pitäisi aina olla saatavilla paperinen versio.

Palkanlaskennan järjestelmästä saatavien perustietojen, kuten henkilö- ja työsuhdetiedot, lisäksi hyvä henkilötietojärjestelmä sisältää tietoja muun muassa työntekijöiden koulutuksista, työkokemuksista ja osaamisista. Lisäksi kattavimmat henkilötietojärjestelmät voivat sisältää tietoja työterveyshuollosta ja -hyvinvoinnista, henkilöiden urasuunnitelmista sekä työajanseurannasta. (Kauhanen 2010, 38; Viitala 2009, 337; Österberg 2005, 42). Vaikka henkilötietojärjestelmä voi kattavimmillaan sisältää lähes kaiken työntekijöihin liittyvän tiedon, kaikkein tärkeintä henkilöstöosaston kannalta kuitenkin on perusominaisuuksien täyttyminen (Moisalo 2011, 252).

Palkanlaskennan järjestelmä saattaa joissain yrityksissä olla ainut henkilöstön tietoja keräävä ja tallentava järjestelmä (vrt. Kauhanen 2010, 37). Olen kuitenkin lähes varma siitä, että pelkkä palkanlaskennan järjestelmä ja sen tuotokset eivät ole riittäviä tarvittavan kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta. Tästä syystä onkin erittäin tärkeää, että jokaisella hieman suuremmalla organisaatiolla olisi käytössään toimintaa tukeva henkilötietojärjestelmä. Seuraavassa kappaleessa esittelen, kuinka henkilöstöosasto ja loppujen lopuksi koko organisaatio hyötyy toimivasta henkilötietojärjestelmästä.

4.3 Henkilötietojärjestelmä ja HR

Luvussa kolme kerroin henkilöstöjohtamisesta Dave Ulrichin kehittämän roolijaon pohjalta ja mainitsin useampaankin otteeseen, että henkilöstöjohtajien on luotava toiminnallaan yritykselle lisäarvoa, jotta he pystyisivät toimimaan tasavertaisesti muiden johtoryhmän jäsenten kanssa. Tietotekniikka, käsittäen muun muassa henkilötietojärjestelmän, on yksi erittäin merkittävä apuväline lisäarvon luomiseen ja auttaa henkilöstöosastoa palvelemaan paremmin erityisesti sisäisiä asiakkaitaan. Hyppäsen (2013, 42) mukaan tietojärjestelmiä voidaan ennen kaikkea käyttää sekä strategisen että operatiivisen johtamisen tukena, mikä mielestäni kertoo hyvin henkilötietojärjestelmien potentiaalista.

Organisaatiot investoivat uuteen teknologiaan yleensä tehostaakseen toimintojansa ja näin parantaakseen tuloksellisuuttaan. Lähes aina uuden teknologian hankintaprosessit kestävät kuitenkin odotettua pidempään eivätkä pysy suunnitellussa budjetissa. Lisäksi HR:n osa-alueista teknologialla on kaikkein vähiten vaikutusta organisaation taloudelliseen menestykseen. Voisikin väittää, että yritysten on turha keskittyä kalliiden henkilötietojärjestelmien hankintaan. Henkilötietojärjestelmä kuitenkin vapauttaa henkilöstöammattilaiset yksinkertaisimpien asioiden hoitamisesta, jolloin heille jää enemmän

aikaa osallistua organisaation strategiseen päätöksentekoon. (Ulrich & Brockbank 2005, 238–239.)

Yksi yrityksissä laadittavista pakollisista suunnitelmista on henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet. Siitä tulee ilmetä ainakin yrityksen henkilöstön rakenne ja määrä sekä tulevaisuuden arviot ja henkilöstön nykyinen osaaminen sekä suunnitelma osaamisen kehittämisestä. (Skurnik-Järvinen 2010, 27–29.) Osittain samoja tietoja sisältyy myös henkilöstötilinpäätökseen, joka ei ole lakisääteisesti vaadittavaksi laadittu asiakirja, mutta joka vuosittain julkaistuna luo uskottavuutta yritykseen niin ulkoisten kuin sisäisten markkinoiden näkökulmasta. Henkilöstötilinpäätöksen tekemistä tulisikin pitää yhtä tärkeänä kuin esimerkiksi vuositilinpäätöksen tekemistä. (Ahonen 1998, 33–40.) Sekä henkilöstösuunnitelmaan ja koulutustavoitteisiin että henkilöstötilinpäätökseen tarvittavat tiedot on helposti ja nopeasti saatavilla toimivasta ja ajantasaisesta henkilötietojärjestelmästä. Tietotekniikan avulla on myös mahdollista saada nykyään entistä enemmän tietoa tulevaisuuden suunnittelun tueksi (Foot & Hook 2002, 8).

Henkilöstöä voidaan pitää nykyorganisaatioiden tärkeimpänä kilpailuvalttina, ja Ulrichin (2007, 52) mukaan henkilöstöammattilaisten tulisi jatkuvasti kehittää työntekijöiden osaamispohjaa, varsinkin niissä yrityksissä, joissa toiminta perustuu henkilöstön tiedoille ja taidoille. Jotta henkilöstövoimavarojen hyvä suunnittelu ja johtaminen olisi mahdollista, henkilötietojärjestelmien on oltava helppokäyttöisiä ja monipuolisia. Henkilöstöä koskeva informaatio on myös pystyttävä tarjoamaan oikeaan aikaan, oikeassa muodossa ja järkevin kustannuksin, jotta henkilöstöammattilaiset ja -johtajat kykenisivät täyttämään liiketoiminnan strategisen kumppanin vaatimukset. (Kauhanen 2010, 37–38.) Edellä mainittujen asioiden lisäksi toimiva ja nykyaikainen henkilötietojärjestelmä helpottaa henkilöstöosastoa huomattavasti myös nykypäivän toimenkuvakentän tehtävissä, joita ovat muun muassa perehdytys, palkitseminen ja työhyvinvointiasiat (Viitala 2009, 21).

Yhtenä henkilöstöammattilaisen roolina on hallinnollisen asiantuntijan rooli (ks. luku 3.3). Hallinnollisena asiantuntijana henkilöstöammattilaisen yhtenä tehtävänä on vastata yrityksen henkilöstöjohtamisen infrastruktuurista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöammattilainen suunnittelee, toteuttaa ja johtaa henkilötietojärjestelmän hankintaa, käyttöönottoa ja kehitystä sekä tarvittaessa toimii järjestelmän käyttöoikeuksien koordinoijana. Henkilötietojärjestelmän tietojen luottamuksellisuuden vuoksi käyt-

töoikeuksien määrittely on erittäin tärkeää, ja yleensä oikeudet annetaan kullekin esimiehelle. (Kauhanen 2010, 39, 216; Österberg 2005, 40.)

Henkilötietojärjestelmän hankinta tulisi suunnitella tarkasti ennen lopullisen tuotteen ostamista. Henkilöstöammattilaisten tulisi yhdessä muun johdon ja esimiesten kanssa miettiä millaisia tarpeita henkilötietojärjestelmän pitää täyttää. On tärkeää muistaa, että mikäli yrityksessä halutaan puhuta henkilöstöstrategiasta, henkilötietojärjestelmän tulee tukea yrityksen strategialähtöistä ajattelua (Vanhala 2002, 317). Henkilötietojärjestelmän hankintaan on Kauhasen (2010, 40) mukaan neljä vaihtoehtoa, joita ovat oman järjestelmän luominen, valmiin järjestelmän ostaminen ja käyttöönotto, valmiin ohjelman ostaminen ja räätälöinti organisaation tarpeisiin tai käyttöpalvelun osto ulkopuoliselta palveluorganisaatiolta. Näiden lisäksi erityisesti ulkomailla vahvassa nosteessa ovat pilvipalvelut. Näiden ideana on, että kaikki tieto kerätään yhteen pilvessä sijaitsevaan Master Data -tietojärjestelmään, josta kaikki muut järjestelmät ottavat tarvittavat tietonsa. (Anteroinen 2013, 6.)

Kuten edeltä käy ilmi, henkilötietojärjestelmästä on nykyään erittäin paljon hyötyä henkilöstöammattilaisille. Mielestäni tärkeintä on, että henkilöstöä koskeva tieto olisi mahdollisimman ajantasaista ja tarpeen tullen saatavissa mahdollisimman nopeasti. Näihin tarpeisiin pystyy mielestäni vastaamaan kaikkein parhaiten toimiva ja ajan tasalla oleva henkilötietojärjestelmä. Henkilöstöammattilaiselle olennaisen tärkeää on muistaa, että henkilötietojärjestelmä ei ole enää vain palkanlaskennan väline vaan siitä on tullut olennainen johtamisen tukijärjestelmä (Anteroinen 2012, 43).

Vaikka henkilötietojärjestelmät auttavat nykypäivänä esimiehiä ja henkilöstöhallintoa työntekijöihin liittyvissä asioissa, kaikkea tietoa ei kuitenkaan voi hallinnoida järjestelmissä. Suomen lainsäädännössä on muutamia säädöksiä, jotka määrittävät rajat henkilötietojen käsittelylle työntekijöiden yksityisyyden suojaa rikkomatta. Henkilöstöjohtamisen kannalta on mielestäni äärimmäisen tärkeää, että esimiehet osaavat ja ymmärtävät pääpiirteittäin lainsäädännön asettamat rajoitukset. Voimassa olevien lakien ja asetusten tiedostaminen auttaa henkilöstöammattilaisia erityisesti hallinnollisen asiantuntijan roolissa, kun organisaation muista osastoista pyydetään apua henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa (ks. luku 3.3). Lakien tuntemus edesauttaa myös strategisen kumppanin roolin saavuttamista (ks. luku 3.2). Seuraavassa luvussa kerron tarkemmin henkilötietoja ja yksityisyyden suojaa käsittelevistä laeista.

5 Lainsäädäntö

5.1 Henkilötietoja koskevat lait ja säädökset

Suomen laissa on tarkat säädökset henkilötietojen keräämisestä, tallentamisesta ja säilyttämisestä. Lainsäädännön kohteena on laaja yksityisyyden suojaaminen, ja tietoturvan tarkoituksena onkin nimenomaan suojata heikompaa osapuolta eli tässä tapauksessa tietojen kohteena oleva henkilöä. Tästä syystä työntekijällä onkin pyynnöstä oikeus nähdä kaikki itseään koskevat tiedot. (Alapuranen 2012, 40; Kauhanen 2010, 39.) Henkilöstöjohtajien ja -ammattilaisten olisi tärkeää tiedostaa, että tietosuojasioista on tullut yhä keskeisempiä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista, ja niiden hoitaminen vaikuttaa koko organisaatioon muun muassa työnantajaimagon ja sisäisen ilmapiirin kautta (Kauhanen 2010, 212).

Lainsäädännön lisäksi erilaiset työ- ja virkaehtosopimukset sekä mahdolliset paikalliset sopimukset säätelevät päivittäistä työelämää. Henkilöstöammattilaisten ja esimiesten on tiedostettava, mitä sopimuksia omalla toimialalla noudatetaan sekä mitä työntekijöiden kanssa on sovittu työsopimuksia allekirjoitettaessa. Sopimuksien noudattaminen on loppujen lopuksi esimiesten vastuulla, ja niiden noudattamatta jättämisestä voi koitua suuriakin rangaistuksia. Tärkeintä esimiehen kannalta on muistaa edullisemmuussääntö eli aina noudatetaan sitä lakia tai sopimusta, joka johtaa työntekijän kannalta parempaan lopputulokseen. (Hyppänen 2013, 16–17.)

Mielestäni tärkeimmät henkilötietoihin liittyvät lainsäädännöt ovat henkilötietolaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Erityisesti henkilötietolaki antaa suuntaviivat sille, mitä työntekijöitä koskevaa tietoa henkilötietojärjestelmä saa sisältää. Muita erityisesti henkilöstöjohtamiseen liittyviä lakeja ovat muun muassa laki nuorista työntekijöistä, työaikalaki, vuosilomalaki ja työsopimuslaki (Hyppänen 2013, 18). Seuraavissa kappaleissa perehdyn hieman yksityiskohtaisemmin henkilötietolain ja lain yksityisyyden suojasta työelämässä sisältöihin. Huomionarvoista on se, että henkilöä koskevan tiedon on oltava jollain alustalla, jotta se lain silmissä olisi pätevää tietoa (Alapuranen 2012, 41).

5.2 Henkilötietolaki

Henkilötietolaissa on säädetty henkilötiedolle tarkka määritelmä, jonka kerroin tämän opinnäytetyön alussa (ks. luku 1.3). Tämän lisäksi henkilötietolaista (1999, 3§) löytyy tarkat määritelmät muun muassa henkilötietojen käsittelylle, henkilörekisterille ja rekisterinpitäjälle. Koska henkilötietolaki on pakottavaa lainsäädäntöä, edellä mainittuja määritelmiä sekä lain muita säädöksiä on noudatettava eikä niistä voi poiketa esimerkiksi työsopimuksella (Henkilötietolaki 1999, 2 § 1. momentti).

Henkilötietolain toisessa luvussa kerrotaan tietojen käsittelyä koskevista yleisistä periaatteista, joista mielestäni huomionarvoisimmat ovat työnantajan huolellisuus- ja suunnittelovelvoite sekä tarpeellisuus- ja virheettömyysvaatimus. Käytännössä nämä tarkoittavat sitä, että henkilötietojen käsittelyn tarkoituksperät on suunniteltava ennen tietojen keräämistä ja, että näitä tietoja on käsiteltävä huolellisesti henkilötiedon kohteena olevan yksityisyyden suojaa rajoittamatta. Lisäksi henkilötietojen on oltava käsittelyn tarkoituksen kannalta tarpeellisia sekä totuudenmukaisia ja ajan tasalla olevia. (Henkilötietolaki 1999, 5 § - 7 §, 9 §.)

On myös olemassa sellaisia henkilöä koskevia tietoja, joita ei lain mukaan saa käsitellä. Tällaisia arkaluonteisia tietoja ovat muun muassa käsiteltävän henkilön rotu tai etninen tausta, seksuaalinen suuntautuminen ja poliittinen tai uskonnollinen vakaumus.

5.3 Laki yksityisyyden suojasta työelämässä

Kuten lain yksityisyyden suojasta työelämässä nimestä voi päätellä, sen tarkoituksena on suojella työntekijän yksityisyyttä ja turvata työntekijän perusoikeuksia sekä turvata yksityiselämän suojaa työelämässä. Lain säädöksissä sivutaan osittain henkilötietolain säädöksiä, esimerkiksi työntekijää koskevien henkilötietojen käsittelystä, mutta siinä säädetään myös muusta yksityisyyden suojaa uhkaavasta toiminnasta, kuten työntekijälle tehtävistä testeistä ja tarkastuksista ja työntekijän sähköpostin avaamisesta. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 1§ - 2§ 1. momentti). Koska työni aihe liittyy henkilötietojärjestelmään, keskityn kuitenkin vain siihen, mitä laissa säädetään henkilötiedoista.

Ehkäpä tärkein työntekijän henkilötietojen keräämiseen liittyvä säädös on se, että kaikki työntekijää koskevat tiedot on ensisijaisesti kerättävä työntekijältä itseltään. Jos tieto-

ja kerätään jostain muualta, tarvitaan tietojen keräämiseen työntekijän suostumus. Poikkeuksena on kuitenkin tarpeelliset viranomaiselta saatavat tiedot, kuten esimerkiksi rikosrekisteri- tai henkilöluottotiedot. Työnantajalla on myös tiedonantovelvollisuus eli työntekijälle on etukäteen ilmoitettava tätä koskevien tietojen hankkimisesta eikä muualta kuin työntekijältä itseltään hankittuja tietoja saa käyttää päätöksenteossa ennen työntekijälle ilmoittamista. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 4 § 2–3 momentti.)

Henkilötietolaissa kielletään työnantajaa käsittelemästä työntekijää koskevia arkaluonteisia tietoja, joihin kuuluvat muun muassa terveydentilaa koskevat tiedot (ks. luku 5.1.). Työntekijän terveydentilaa koskevien tietojen käsittelyyn työnantajalla on kuitenkin oikeus silloin, kun tietojen käsittely on tarpeellista esimerkiksi sairausajan palkanmaksun yhteydessä. Oikeus terveydentilaa koskevien tietojen käsittelyyn on vain työnantajan erikseen nimeämällä henkilöllä, jotka osallistuvat työsuhdetta koskeviin päätöksiin. Huomionarvoista on myös, että terveydentilaa koskevat tiedot on ehdottomasti säilytettävä eri paikassa kuin muut henkilötiedot. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 2004, 5 §; Alapuranen 2012, 105.)

6 Tutkimuksen toteutus

6.1 Tutkimusmenetelmä ja tavoitteet

Opinnäytetyöni sisältämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Niemi Palvelut Oy:ssä käytössä olevan toiminnanohjausjärjestelmän henkilöstöhallinnon osion soveltuvuus yrityksen esimiesten henkilöstötyön tueksi. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska tarvekartoitus perustuu yksilöiden omiin käsityksiin ja näkemyksiin ja tutkittavasta kohteesta saamiinsa henkilökohtaisiin kokemuksiin.

Tutkimusongelman (ks. luku 1.2) pohjalta tutkimuksen kohteeksi valikoitui yrityksessä eri asemassa olevia esimiehiä. Näin henkilöstöhallinnon osion soveltuvuudesta ja yrityksen tarpeista ja odotuksista saadaan mahdollisimman kattava ja laaja selvitys. Koska tutkimusongelmaan sisältyy olennaisena osana päivittäinen henkilöstöjohtaminen, on olennaisen tärkeää, että tutkimuksen kohteilla on vähintään yksi suora alainen.

6.2 Kvalitatiivinen tutkimus

6.2.1 Määritelmä

Kvalitatiivinen tutkimus on nimensä mukaan laadullista tutkimusta. Suurin ero laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä on siinä, että laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on analysoida ihmisten kokemuksia ja käsityksiä tutkittavista asioista pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, kun taas määrällisessä tutkimuksessa aineiston tulkinta tapahtuu numeerisesti tilastollisia menetelmiä käyttäen. Laadullinen tutkimus onkin kärjistetyksi sanottuna tutkimusaineiston ei-numeerista kuvaamista. (Vilka 2005, 97; Suoranta 2000, 13.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhtenä lähtökohtana pidetään hypoteesittomuutta eli sitä, että tutkijan ei tarvitse muodostaa tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista ennakkoon päätettyjä oletuksia. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei siten ole etukäteen määritellyn teorian testaaminen vaan tutkittavan ilmiön vähitellen tapahtuva käsitteellistäminen, johon tutkijan itse asettamat merkitykset ja omat kokemukset saattavat vaikuttaa. (Suoranta 2000, 9; Kiviniemi 2010, 74.)

Laadullinen tutkimus on prosessi, jonka edetessä tutkijan käsitykset ja näkökulmat kehittyvät vähitellen tutkittavan aineiston pohjalta (Kiviniemi 2010, 70). Tutkijan asema laadullisessa tutkimuksessa onkin huomattavasti vapaampi kuin määrällisessä tutkimuksessa, ja tutkimuksen suunnittelu ja toteutus voi olla joustavampaa, mutta aineiston analyysi on sitä vastoin haastavampaa (Suoranta 2000, 20). Koska laadullisen tutkimuksen suoranaisten tarkoituksena ei ole etsiä totuutta tutkittavasta asiasta, vaan muodostaa tulkintoja ihmisten näkemyksistä ja kokemuksista, tutkimustulokset pohjautuvat pitkälti tutkijan tutkimukselliseen mielikuvitukseen ja tutkijan lähtötietoihin tutkittavasta asiasta. Lisäksi aineiston tulkinta jakautuu yleensä koko tutkimusprosessin ajalle, joten laadullisen tutkimusprosessin pilkkominen eri vaiheisiin on vaikeampaa kuin määrällisen tutkimusprosessin. (Vilka 2005, 98; Suoranta 2000, 16.)

6.2.2 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisen tutkimuksen aineisto voidaan kerätä monella eri tavalla. Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija muodostaa syvällisiä tulkintoja ihmisten näkemyksistä ja ko-

kemuksista, kaikkea ihmisten tuottamaa materiaalia voidaan käyttää tutkimuksen aineistona. Sopivaa aineistoa ovat esimerkiksi henkilökohtaiset päiväkirjat, kirjeet, elokuvat tai vaikkapa yleisönosastokirjoitukset. Tyypillisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat kuitenkin haastattelut ja havainnointi. (Vilkkä 2005, 100–101; Suoranta 2000, 15.)

Yksittäishaastattelu on yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelussa ihminen ilmaisee omat kokemuksensa puheen muodossa, joten haastattelun perimmäisenä tavoitteena on selvittää haastateltavan ajatuksia ja motiiveja tutkittavasta asiasta. Haastattelussa tärkeää on vuorovaikutteinen keskustelu haastattelijan ja haastateltavan välillä. Perinteisesti haastatteluna on pidetty tilannetta, jossa haastateltava vastaa haastattelijan esittämiin kysymyksiin, mutta nykyään haastattelut ovat yhä enemmän keskustelunomaisia, normaalissa elämässä tapahtuvia vuorovaikutustilanteita. (Eskola 2000a, 85; Vilkkä 2005, 100–101.)

Toinen haastattelun muoto on ryhmähaastattelu, jota voidaan käyttää sekä yksittäishaastattelun tukena että sen sijaan. Ryhmähaastattelussa haastateltavia on samanaikaisesti paikalla useita, ja yleensä sen tavoitteena on ryhmäkeskustelu tietystä aiheesta tai teemoista. Ryhmähaastattelun avulla kerätään tietoa muun muassa tietyn yhteisön käsityksistä, kun taas yksittäishaastattelulla selvitetään yhden henkilön omakohtaisia kokemuksia. (Eskola 2000a, 94–95; Vilkkä 2005, 101.) Eskolan (2000a, 96–97) mukaan optimi haastatteluryhmän koko on 4–8 henkeä, ja haastattelun ilmapiiriin tulisi olla avoin ja vapaa.

Laadullisen tutkimuksen haastattelutyypit ovat strukturoitu eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja vastausvaihtoehdot on määriteltä valmiiksi, kun taas puolistrukturoidussa haastattelussa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelussa tutkimusongelma on jaettu erilaisiin teemoihin ja haastattelijä pyrkii saamaan haastateltavilta vastauksen jokaista teema-aluetta koskeviin kysymyksiin. Teemahaastattelun kysymysten muotoa ja esittämisjärjestystä ei tarvitse määrittellä etukäteen. Avointa haastattelua ei rakenneta kysymysten tai teemojen ympärille, vaan se on pikemminkin arkipäiväistä keskustelua. Avoimesta haastattelusta käytetään myös nimitystä syvähaastattelu, ja se rakentuu lomake- ja teemahaastattelusta poiketen haastattelijan ja haastateltavan väliselle vuorovaikutukselle. (Eskola 2000a, 86; Vilkkä 2005, 100–104.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrällä ei ole suurta vaikutusta, vaan tärkeintä on aineiston sisällöllinen laajuus. Haastateltavia valitessa on olennaista tiedostaa mitä ollaan tutkimassa, jotta haastateltavilla on varmasti omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta asiasta. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, laadullisessa tutkimuksessa tehdään näytteitä eikä otoksia. Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämiseen käytetäänkin harkinnanvaraista näytettä, jonka valintakriteerit määrittelee tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet. (Suoranta 2000, 18; Eskola 2000b, 60–61; Vilkkä 2005, 114, 126–127).

6.3 Aineiston hankinta

Tutkimusta varten suunnittelin kyselylomakkeen (ks. liite), jonka lähetin sähköpostitse 16:lle etukäteen valituille Niemi Palvelut Oy:n esimiehille. Valitut esimiehet edustivat niin tuotannon- ja myynnin organisaatioita kuin eri tuotannon tiimejä ja alueellisia toimipisteitä. Noin kahden viikon kuluttua ensimmäisestä sähköpostista lähetin vielä erikseen muistutusviestin siihen mennessä vastaamatta jättäneille esimiehille.

Päädyin käyttämään tutkimuksessa sähköpostikyselyä pääosin aikataulullisten syiden vuoksi. Opinnäytetyöprosessin aikataulu on rajallinen, minkä lisäksi 16 yksittäishaastattelun sopiminen olisi ollut erittäin haastavaa. Haastateltavilla oli kuitenkin mahdollisuus kysyä lisätietoja, mikäli jokin lomakkeen kysymyksistä jäi epäselväksi ja vaati tarkennusta. Kyselylomake oli pääosin puolistrukturoitu sisältäen myös yhden kysymyksen, jossa oli valmiit vastausvaihtoehdot.

Kyselyn tavoitteena oli selvittää sekä esimiesten kokemuksia ja mielipiteitä käytössä olevasta henkilötietojärjestelmän osiosta että henkilötietojärjestelmän tarpeesta päivittäisessä esimiestyössä. Tarpeen selvittämiseksi oli mielestäni järkevää lähettää kysely mahdollisimman monelle esimiehelle. Näin ollen laadullisen tutkimuksen normeista poiketen tässä tutkimuksessa aineiston määrällä on lähes yhtä suuri vaikutus lopputuloksiin kuin aineiston laadulla (vrt. ed. luku).

Esimiesten kokemusten ja mielipiteiden selvittämisen lisäksi tutustuin yrityksessä käytössä olevaan Microsoft Navisionin henkilöstöhallinnon osioon. Sain aluksi lyhyen perehdytyksen järjestelmän käyttöön sekä tietoa sen ominaisuuksia, jonka jälkeen tutustuin järjestelmään itse. Seuraavassa luvussa kerron tarkemmin kyseisestä järjestelmästä.

7 Microsoft Navision

7.1 Niemi Palvelut Oy ja Microsoft Navision

Kuten kerroin luvussa 1.4, Niemi Palvelut Oy:ssä aloitettiin mittava toiminnan strateginen muutostyö tämän vuosikymmenen alussa. Muutostyöhön liittyi olennaisena osana myös ERP-toiminnanohjausjärjestelmän valinta ja käyttöönotto. Toiminnanohjausjärjestelmäksi valikoitui Microsoftin Dynamics Navision -ohjelmisto, joka otettiin yrityksessä virallisesti käyttöön vuonna 2012.

Navision-toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi yrityksessä on käytössä Mepcon palkanlaskennan ohjelmisto. Yksi merkittävimmistä syistä Navision-ohjelmiston valintaan oli Mepcon yhteistyö Microsoftin kanssa, minkä vuoksi Navisionin ja Mepcon välille on helppo luoda liittymiä tiedonsiirtoa varten. Tietojen vaivaton siirtyminen palkanlaskennan järjestelmän ja henkilötietojärjestelmän välillä on yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen ja päivittäisen esimiestyön ominaisuuksista (ks. luku 4.1).

7.2 Ominaisuudet

7.2.1 Perustietojen hallinta

Henkilötietoja voidaan Navisionissa käsitellä ja tutkia kahdessa eri paikassa. Henkilöstöhallinto-välilehti on järjestelmän virallinen HR-osio, joka on tarkoitettu enimmäkseen henkilöstöosaston ja esimiesten päivittäisen työn tueksi. Välilehden alta löytyy muun muassa kaikki yrityksessä työskentelevät ja työskennelleet henkilöt eli työntekijän poistuessa yrityksen palveluksesta kaikki hänestä tallennetut tiedot jäävät muistiin järjestelmään, kunnes joku poistaa ne.

Suurin osa henkilön tiedoista päivittyy Navisioniin Mepcosta. Työntekijä voi kuitenkin itse päivittää perustietonsa, osoitetiedot ja puhelinnumero, työntekijöiden portaaliin, josta tiedot päivittyvät edelleen Navisioniin ja tiettyjen ajojen jälkeen Mepcoon. Koska Mepco on palkanlaskennan järjestelmä, siellä käsitellään pääsääntöisesti palkanlaskennan kannalta olennaisia tietoja. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi henkilön pääasiallinen toimipiste, palkkaryhmä ja muut työsuhteeseen liittyvät tiedot. Esimerkiksi henkilön toimipaikkatieto voidaan muuttaa suoraan Navisionissa, mutta liittymän ajojen jälkeen

Mepcossa oleva toimipaikkatieto korvaa muutetun tiedon. Eli pääsääntöisesti olennaiset työsuhteeseen liittyvät tiedot ovat yhteneväisiä molemmissa järjestelmissä.

Kaikki henkilöön liittyvät tiedot löytyvät henkilön resurssikortilta, jonne siis päivittyy myös Mepcosta tulevat tiedot. Resurssikortille on mahdollista tallentaa myös paljon sellaista tietoa, jota ei käsitellä ollenkaan Mepcossa. Kortille pystyy muun muassa lisäämään henkilön kuvan ja tiedot lähiomaisista. Henkilöstöjohtamisen ja -suunnittelun kannalta ehdottomasti tärkeintä on kuitenkin tiedot henkilön taidoista, koulutuksista ja pätevyyksistä.

Henkilön pätevyys- ja koulutustiedot ovat järjestelmän käyttäjän hallinnoitavissa eli käytännössä esimerkiksi henkilön esimies voi käydä lisäämässä henkilön kortille, mitä pätevyksiä henkilöllä on tai milloin henkilö on suorittanut jonkin koulutuksen. Juuri osaamis- ja koulutustietojen ajantasaisuus ja jatkuva päivittäminen ovat olennaisessa osassa päivittäisen henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa ja strategisessa henkilöstötyössä (ks. luku 2.2). Ajantasaiset osaamis- ja koulutustiedot auttavat myös henkilöstösuunnitelman ja koulutustavoitteiden laatimisessa (ks. luku 4.3).

7.2.2 Luottamukselliset tiedot

Navisionin resurssikortilla on mahdollista hallinnoida henkilön poissaolotietoja, ja liittymän avulla tiedot voi myös siirtää suoraan Mepcoon. Koska Navisionia käyttöönotettaessa Niemellä oli käytössä valmis paketti poissaolojen käsittelyyn Mepcossa, ei kyseistä Navisionin ominaisuutta päätetty ottaa käyttöön. Viimeisen vuoden aikana poissaoloja on kuitenkin alettu käsittelemään Navisionissa esimiesten johdolla, ja näin ollen esimiehet ovat enenevässä määrin vastuussa päivittäisestä henkilöstöjohtamisesta (ks. luku 4.1). On kuitenkin huomioitava, että tarkempia henkilöiden terveydentilaa koskevia tietoja käsitellään ainoastaan palkanlaskennan järjestelmässä (ks. luku 5.2).

Poissaolojen lisäksi myös muita henkilöön liittyviä luottamuksellisia tietoja, kuten esimerkiksi kehityskeskustelussa läpikäytyt asiat ja mahdolliset varoitukset, voidaan käsitellä henkilön resurssikortilla. Niemen kehitysjohtaja Jussi Hytösen (2014) mukaan luottamuksellisten tietojen käsittely Navisionissa ei kuitenkaan ole käytännössä mahdollista, koska Navisioniin ei ole mahdollista luoda esimies-alaisroolia. Esimies-alaisroolin puuttumisen vuoksi olennaisen tärkeä tietojen luottamuksellisuus on vaarassa, koska saman roolin saaneet esimiehet näkevät kaikki samat tiedot (ks. luku 4.3).

7.2.3 Raportointi

Luvussa 4.2 kävin läpi tärkeimpiä henkilötietojärjestelmän ominaisuuksia ja vaatimuksia eri lähteisiin perustuen. Yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on henkilötietojärjestelmän mahdollisuus tuottaa erilaisia raportteja. Koska Navision toimii Niemellä koko yrityksen toiminnanohjausjärjestelmänä, käytetään sitä myös esimerkiksi tuotannon henkilöstön työaikakirjanpitoon ja -seurantaan. Järjestelmän avulla pystytäänkin tuottamaan muun muassa ylityö- ja muita erilaisia työaikaan liittyviä raportteja. Kyseisiä raportteja käytetään suoraan myös palkanlaskennan apuna.

Työaikaraporttien lisäksi Navisionilla on mahdollisuus tuottaa myös joitain henkilötietoihin liittyviä raportteja. Navisionissa on valmiit raportit eikä raportteja pysty itse määrittelemään ja luomaan, mikä mielestäni luo haasteita raportoinnille. Lähes kaiken Navisionissa olevan tiedon voi kuitenkin viedä Microsoft Exceliin, jossa tietoa voi suodattaa haluamallaan tavalla. Tämä on kuitenkin mielestäni melko aikaa vievää verrattuna siihen, että järjestelmään pystyisi luomaan omia raportteja, joiden avulla saisi saman tiedon yhdellä napin painalluksella.

7.3 Vahvuudet ja heikkoudet

Yksi Navisionin suurimmista vahvuuksista on ehdottomasti sen yhteensopivuus palkanlaskennan järjestelmän kanssa. Mikäli tietoja ei olisi mahdollista siirtää järjestelmien välillä, ei Navisionista mielestäni olisi mitään hyötyä henkilöstöjohtamisessa. Koska Navision on Microsoftin ohjelmisto, se on myös käyttöominaisuuksiltaan helppokäyttöinen, jos osaa vähänkin käyttää muita Microsoftin ohjelmia. Järjestelmän käyttö on myös melko edullista, koska siitä tarvitsee maksaa vain lisenssimaksut.

Pidän järjestelmän vahvuutena myös sitä, että henkilön resurssikortille voidaan lisätä lähes kaikenlaista henkilötietoa. Yrityksen toiminnan ja henkilöstöjohtamisen kannalta ei tietenkään välttämättä ole olennaista tietää esimerkiksi työntekijän lemmikkieläinten nimiä, mutta mielestäni on parempi, että henkilötietojärjestelmään pystyy tallentamaan liian paljon kuin liian vähän tietoa. Kuten totesin luvussa 4.3, tärkeintä on järjestelmässä olevan tiedon ajantasaisuus ja oikeellisuus.

Järjestelmän vahvuuksiin voitaneen katsoa myös esimiehen mahdollisuus hallinnoida itse alaiensa koulutus- ja pätevyystietoja. Jo pelkästään päivittäisen toiminnan suun-

nittelun kannalta on tärkeää, että henkilöiden osaamistiedot olisivat mahdollisimman ajantasaisia. Näin jo tuotannon suunnitteluvaiheessa pystyttäisiin vaikuttamaan siihen, että oikea osaaminen olisi oikeassa paikassa oikeaan aikaan, ja yksittäiset työntekijät pystyisivät omalla toiminnallaan vaikuttamaan yrityksen strategian toteuttamiseen. Lisäksi erityisesti Niemen kaltaisessa yrityksessä, jossa toiminta perustuu olennaisesti työntekijöiden osaamiseen, tietojen ajantasaisuus on toiminnan kehittämisen kannalta erittäin tärkeää (ks. luku 4.3).

Navisionin suurin heikkous liittyy sen käyttöoikeuksiin. Se, että järjestelmään ei ole mahdollisuutta luoda esimies-alaisroolia, rajoittaa järjestelmään tallennettavien tietojen määrää. Kuten edellisellä sivulla totesin, henkilöön liittyviä luottamuksellisia tietoja ei voi tallentaa Navisioniin ilman riskiä henkilön yksityisyyden suojan vaarantamisesta. Näin ollen yrityksen esimiesten on hyvin usein käännäyttävä palkanlaskennan puoleen saadakseen alaisiaan koskevia luottamuksellisempia tietoja.

Järjestelmän toinen selkeä heikkous liittyy raportoinnin haastavuuteen. On hyvä, jos järjestelmään on valmiiksi määritelty joitain rutiiniraportteja, mutta mielestäni yrityksellä pitäisi myös olla mahdollisuus luoda omia raportteja. Jokainen yritys kuitenkin varmasti seuraa vakioraporttien lisäksi strategioidensa mukaisesti hieman erilaisia henkilöstöön liittyviä tietoja, joten mahdollisuus yksilöllisten raporttien luomiseen olisi tärkeää. Navisionissa ei myöskään ole esimiesten työn helpottamiseksi tarkoitettua työkalupakkia, joka sisältäisi muun muassa erilaisia työsuhteeseen liittyviä lomakkeita (ks. luku 4.2).

8 Esimiesten käsitykset ja kokemukset henkilötietojärjestelmästä

8.1 Vastausten määrä ja laatu

Tässä luvussa esittelen ja analysoin haastateltavien vastauksia. 16:sta kyselylomakkeen saaneesta esimiehestä kahdeksan vastasi määräaikaan mennessä. Vastauksia tuli eri osastojen, liiketoiminta-alueiden ja toimipaikkojen esimiehiltä, joten vaikka vastausprosentti jäi 50:een, vastaukset antavat melko kattavan kuvan yrityksen tilanteesta tämän tutkimuksen tekemisen aikaan. Vastaajien anonymiteetin säilyttämiseksi jätän analyysissäni kuitenkin mainitsematta heidän tittelään tai asemaansa yrityksessä.

Vastausten laajuudessa ja sisällössä ilmeni paikoittain suuriakin eroja. Osa vastaajista oli selkeästi pohtinut vastauksia pidempään ja käyttänyt enemmän aikaa kyselyyn vastaamiseen kuin toiset. Lisäksi vastaajien asemalla yrityksessä ja työtehtävillä oli vaikutusta siihen, millaisia asioita vastauksissa painotettiin. Muutamalta vastaajalta olisi varmasti saanut syventävämpiä vastauksia, mikäli tutkimus olisi tehty yksittäishaastatteluina.

8.2 Henkilötietojärjestelmän olemassaolon tärkeys

Lähes kaikki vastaajat pitävät henkilötietojärjestelmän olemassaoloa erittäin tärkeänä tai äärimmäisen tärkeänä. Vastaaja F:n mielestä henkilötietojärjestelmän olemassaolo on vain tärkeää. Vastaaja A oli mielipiteessään analyttisempi. Hänen mukaansa henkilötietojärjestelmä muodostuu sitä tärkeämmäksi, mitä suuremmasta ja maantieteellisesti hajaantuneemmasta yrityksestä on kysymys. Vastaaja H pitää järjestelmän olemassaoloa erittäin tärkeänä erityisesti toiminnan kehityksen ja päivittäisen pyörittämisen osalta.

Myös vastaajat B ja C avaavat hieman enemmän omia vastauksiaan. Vastaaja B kokee esimiehenä tärkeäksi ennen kaikkea sen, että alaisiin liittyvät tiedot ovat oikeita ja ajan tasalla. Lisäksi tietojen tulisi vastaaja B:n mukaan olla saatavilla kootusti yhdestä paikasta. Vastaaja C:n mielestä henkilötietojärjestelmän olemassaolo on yleisesti äärimmäisen tärkeää, ja se on erityisesti erittäin tärkeä osa kaikkea esimiestyötä ja siihen liittyvää tiedonsaantia.

8.3 Hyvän henkilötietojärjestelmän ominaisuudet

Vastaajat A, B, C, D ja F pitävät hyvän henkilötietojärjestelmän yhtenä ominaisuutena helppokäyttöisyyttä ja selkeyttä. Vastaaja E:n mukaan hyvä henkilötietojärjestelmä on ennen kaikkea yksinkertainen. Mielestäni helppokäyttöisyys ja yksinkertaisuus ovat tässä tapauksessa synonyymeja. Ainoastaan vastaaja G ei millään muotoa mainitse helppokäyttöisyyden olevan hänen mielestään hyvän henkilötietojärjestelmän ominaisuus.

Vastaajat B, D ja H ovat sitä mieltä, että helppokäyttöisyyden lisäksi hyvässä henkilötietojärjestelmässä kaikki tieto on saatavilla yhdestä paikasta. Vastaaja B jatkaa, että

hyvää järjestelmää tulisi myös päivittää säännöllisesti, jolloin kaikki tieto olisi relevanttia ja ajantasaista. Samaa mieltä ovat myös vastaajat C, F ja G. Vastaaja G luettelee luotettavuuden yhdeksi hyvän henkilötietojärjestelmän ominaisuudeksi, ja tässä tapauksessa hän viittaa sillä mielestäni juurikin järjestelmässä olevan tiedon ajantasaisuuteen ja paikkansapitävyyteen. Paitsi että hyvä henkilötietojärjestelmä on ajantasainen ja luotettava, vastaaja C:n mielestä on äärimmäisen tärkeää, että esimiehet voivat hakea itse tarvitsemansa tiedon järjestelmästä eikä heidän tarvitse kuormittaa kysymyksillään muita osastoja, kuten esimerkiksi palkanlaskentaa.

Mielestäni yllättävintä on se, että vain kolme vastaajista, F, G ja H, mainitsee raportoinnin kuuluvan hyvän henkilötietojärjestelmän ominaisuuksiin. Vastaaja G ei tarkemmin eritellyt erilaisia raportteja, kun taas vastaaja F:n mielestä tarpeellisia raportteja ovat muun muassa sairauspoissaolot ja ylityöt. Vastaaja H sen sijaan korostaa, että järjestelmässä olevaa tietoa pitäisi pystyä raportoimaan Excelissä eri tarpeita varten. Vaikka vastaajista suurin osa ei mainitse raportointia hyvän henkilötietojärjestelmän ominaisuutena, uskon jokaisen esimiehen kuitenkin alitajuisesti ajattelevan päinvastoin. Voi hyvinkin olla, että raportointi ja erilaisten raporttien käyttö ja tulkitseminen ovat niin suuri osa jokaisen vastaajan esimiestyötä, että sitä pidetään lähes automaationa henkilötietojärjestelmän ominaisuuksista puhuttaessa.

Vastaajien A ja G mielestä henkilötietojärjestelmän yhteensopivuus muiden järjestelmien kanssa kuuluu ehdottomasti hyvän henkilötietojärjestelmän ominaisuuksiin. Vastaajan A mielestä henkilötietojärjestelmän tulisi integroitua erityisesti palkanlaskennan järjestelmän kanssa. Myös vastaaja H mainitsee eri järjestelmien yhteensopivuudesta. Hänen mukaansa yrityksen eri järjestelmät pitäisi synkronoida keskenään niin hyvin, että kaikkien järjestelmien päivitys onnistuisi yhdellä ainoalla päivityksellä.

8.4 Käytössä oleva järjestelmä päivittäisen esimiestyön tukena

Ainoastaan vastaajat C ja H kokevat nykyisen järjestelmän tukevan päivittäistä esimiestyötään. Vastaaja C kertoo, että hänellä on perustietämys nykyisestä järjestelmästä, joten päivittäisten rutiinien tekeminen onnistuu. Hän kokee voivansa hakea tietoa itse ilman välikäsiä, ja aikaisempaan verrattuna omien tehtävien suorittaminen on helppotunut huomattavasti. Vastaaja C kuitenkin toteaa, että tietämystä järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista ja sen käytön osaamista on tulevaisuudessa syvennettävä. Vastaajalle H nykyinen järjestelmä on kohtalaisen tuttu ja tällä hetkellä toiminnan kan-

nalta erittäin tärkeä. Hän kuitenkin jatkaa, että mitään vertailupohjaa ei ole muodostunut, koska hänellä ei ole juurikaan kokemuksia muista järjestelmistä.

Muut kyselyyn vastanneet esimiehet kertovat, että nykyinen järjestelmä tukee heidän päivittäistä esimiestyötään joko erittäin vähän tai ei yhtään. Vastaaja D toteaa, että hänellä ei ole oikeuksia kaikkiin tarvittaviin osioihin, joten järjestelmä ei tue tarpeeksi hänen esimiestyötään. Vastaajat A, B ja F sen sijaan mainitsevat käyttävänsä päivittäin palkanlaskennan järjestelmää, Mepcoa, ja vastaajan B mielestä se tukee esimiestyötä ihan hyvin. Vastaajan F mielestä nykyinen henkilöstöhallinnon järjestelmä vaikuttaa vaikeakäyttöiseltä eikä hän ole perehtynyt siihen ollenkaan. Vastaajia A, B, D, F ja G yhdistävä asia on se, että kenellekään käytössä oleva järjestelmä ei ole kovinkaan tuttu.

Vastaaja E esittää vastauksissaan enemmän perusteluja muihin vastaajiin verrattuna. Hänellä on perusasiat muistissa nykyisen järjestelmän käytöstä, mutta muutoin järjestelmä on hänelle liian tuntematon. Hänen mielestään järjestelmä tukee päivittäistä esimiestyötä liian huonosti, koska kaikkea mahdollista ei voida hyödyntää. Hän mainitsee, että esimerkiksi alaisten palkkatietoja ja osaamisia ei saa tarpeeksi esille nykyisellä järjestelmällä.

8.5 Työntekijätiedoista

8.5.1 Mitä tietoja esimiehet käyttävät?

Työntekijätietojen käyttöön liittyvä kysymys on kyselylomakkeen ainoa puolistrukturoitu kysymys eli vastausvaihtoehdot on määritelty valmiiksi. Vastausvaihtoehdot on yhteensä neljä, joista kolme on valittu suoraan henkilöstöhallinnon järjestelmän henkilökortti-näkymästä. Työntekijöistä käytettävissä olevat tiedot ovat yleis- ja yhteystiedot, työsuhtetiedot ja henkilökohtaiset tiedot. Neljäntenä vaihtoehtona on mahdollisuus kertoa, mikäli käyttää edellä mainittujen tietojen lisäksi vielä jotain muita tietoja.

Vastaajat A, C, G ja H kertovat käyttävänsä kaikkien edellisessä kappaleessa mainittujen osa-alueiden tietoja. Vastaaja B sen sijaan tarvitsee kysytyjä tietoja ainoastaan työsuhteiden muutostilanteissa tai esimerkiksi työtodistusten tekemisessä. Päivittäisessä esimiestyössä vastaaja B ei tietoja tarvitse. Vastaajat D ja E toteavat myös tarvitse-

vansa kaikkien osa-alueiden tietoja, mutta eivät pääse näkemään alaistensa henkilökohtaisia tietoja puutteellisten käyttöoikeuksien takia.

Yleis- ja yhteystietojen, työsuhdetietojen ja henkilökohtaisten tietojen lisäksi kyselyyn vastanneet esimiehet käyttävät erityisesti työntekijöiden työhistoriatietoja ja osaamiseen liittyviä tietoja. Silloin tällöin esimiehet käyttävät myös tehtyihin työtunteihin ja työntekijöiden poissaoloihin liittyviä aineistoja.

8.5.2 Mitä tietoja pitäisi olla saatavilla ja miksi?

Kysymys tarpeellisista henkilötiedoista herättää kyselyyn vastanneissa esimiehissä kaikkein eniten mielipiteitä ja kommentteja. Vastausten kirjo on erittäin kattava, ja mielestäni hieman yllättäen, esimiesten vastauksissa on eniten eroavaisuuksia juuri tässä kysymyksessä.

Vastaaja C kokee, että tietoa on tällä hetkellä saatavilla aika hyvin. Hänen mielestä työntekijöiden työhistorian varrelta voisi tosin olla huomattavasti enemmän merkintöjä esimerkiksi työntekijöiden vahvuuksista ja mahdollisista poikkeamista, kuten varoituksista. Näiden tietojen aktiivisesta päivittämisestä olisi vastaajan C mukaan suuresti hyötyä erityisesti työntekijän esimiehen vaihtuessa.

Vastaaja D on mielipiteessään hyvin suureleinen, sillä hänen mielestä järjestelmässä pitäisi olla kaikki mahdolliset työntekijätiedot, joita esimiehellä on lain puitteissa mahdollisuus käsitellä. Vastaaja A on osittain samaa mieltä vastaajan D kanssa toteamalla, että työhistoria- ja osaamistietojen, kehityskeskustelujen ja suorituksen arvioinnin ja tavoitteiden ohella järjestelmässä tulisi olla myös kaikki muu työsuhteeseen liittyvä materiaali. Näillä materiaaleilla hän viittaa esimerkiksi varoituksiin ja työtodistuksiin.

Vastaajalle D tärkeitä työntekijätietoja ovat muun muassa henkilön perustiedot, kompetenssit, lakisääteinen työajanseuranta ja palkkatiedot. Myös vastaaja D toteaa, että työntekijöiden palkkatiedot tulisi olla saatavilla järjestelmästä. Hän jatkaa, että palkkatietojen avulla tuotannon suunnittelusta saisi kaiken mahdollisen tehon irti, jolloin yksittäisten päivien myyntikate nousisi mahdollisimman korkeaksi.

8.5.3 Mistä esimiehet saavat omia alaisiaan koskevat tiedot?

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet esimiehet käyttävät pääasiallisina tiedonlähteinään joko palkanlaskennan järjestelmää Mepcoa tai he kysyvät tarvitsemiaan tietoja suoraan palkanlaskennasta tai HR:stä. Mielestäni tässä vaiheessa on hyvä mainita, että Niemellä ei varsinaisesti ole enää erillistä HR-osastoa, vaan se on yhdistetty palkanlaskennan osastoon. Vastaaja A toteaa saavansa tarpeen vaatiessa työntekijöihin liittyviä tietoja myös omista tiedostoistaan ja palkanlaskennan manuaalisesta arkistosta. Vain vastaajat D, G ja H kertovat käyttävänsä työntekijöiden tietojen etsimiseen osittain myös Navisionia. Vastaaja E sen sijaan toteaa hieman kärkkääseen sävyyn, että kaiken henkilökohtaisen tiedon saa oikeastaan vain pyytämällä jostain erikseen.

Vastaaja D käyttää Navisionissa henkilöiden resurssikorteille tallennettuja tietoja. Sekä vastaaja G että vastaaja H käyttävät Navisionia työntekijöiden perustietojen ja työtuntien tarkasteluun, mutta kaikki muut tiedot hekin saavat joko Mepcosta tai palkanlaskennasta.

8.6 Käytössä olevan järjestelmän kehittäminen

Vastaajien D, E, G ja H mielestä ehdottomasti tärkein kehityskohde on siinä, että kaikki työntekijöitä koskeva tieto olisi tallennettuna yhteen järjestelmään nykyisen usean päällekkäisen järjestelmän sijaan. Tiedon tulisi lisäksi olla esimiesten saatavilla eli järjestelmän käyttöoikeuksien pitäisi olla kunnossa. Myös vastaaja H on yhden henkilötietojärjestelmän kannalla, mutta hän lisää, että olisi erittäin tärkeää rajata, kuka näkee mitään tietoa.

Vastaajan F on vaikea ottaa kantaa järjestelmän kehittämiskohteisiin, koska hän ei itse käytä järjestelmää ollenkaan. Mikäli järjestelmän säännöllinen käyttäminen kuitenkin aloitettaisiin, vastaaja F haluaisi ensimmäiseksi jonkinlaisen perehdytyspaketin järjestelmästä. Myös vastaaja G kokee, että koulutusta järjestelmän hyödyntämiseen pitää lisätä, jotta siitä saadaan kaikki mahdollinen hyöty esimiestyön tueksi.

Vastaaja C jatkaa myönteistä linjaa vastauksissaan kertoessaan mielipiteensä järjestelmän kehityskohteista. Hänen mukaansa kehityksen suunta on ollut oikea, koska yrityksen esimiehet pystyvät enenevässä määrin hakemaan tietoa tarpeen vaatiessa ilman välikäsiä. Myös vastaaja H kokee, että järjestelmää hyödynnetään osittain hyvin, ja

kehityksen suunta on jatkuvasti paranemaan päin. Hän kuitenkin haluaisi lisätä huomattavasti työntekijöiden päivittäisen suoriutumisen raportointia, jota aikanaan ylläpidettiin Excelillä. Nykyään poikkeamia kirjataan vain tuotannon palvelukoordinaattoreiden vihkoihin, joista tiedon saatavuus on vastaajan H mukaan erittäin heikkoa.

Vastaaja A on ainoa esimies, joka mainitsee raportoinnin järjestelmän kehityskohteeksi. Hän toivoo, että henkilöstöä koskevia tunnuslukuja pystyisi raportoimaan suoraan järjestelmän kautta, ja että myös järjestelmän henkilöstöä koskevia hakuja kehitettäisiin. Lisäksi järjestelmää tulisi vastaajan A mukaan kehittää erityisesti esimies-alaisyökaluna siten, että kaikki henkilöä koskeva tieto jäisi talteen järjestelmään ja esimerkiksi kehityskeskusteluja hallinnoitaisiin järjestelmään tallentuvien lokitietojen avulla.

9 Lopuksi

9.1 Esimiesten kokemusten analysointi ja kehitysehdotukset

Tämän työn tavoitteena oli selvittää Niemi Palvelut Oy:ssä käytössä olevan henkilötietojärjestelmän soveltuvuus yrityksen henkilöstöammattilaisille ja esimiehille. Tutkimusongelmana oli, voidaanko järjestelmää käyttää esimiesten päivittäisen henkilöstöjohtamisen apuna. Mielestäni tutkimuksen tavoite ei toteutunut kokonaisuudessaan eikä myöskään tutkimusongelmaan saatu selkeää vastausta.

Keskeisempänä teemana kyselyyn tulleista vastauksista nousee esille se, että yrityksen esimiehet hyödyntävät käytössä olevaa järjestelmää pääasiallisesti hyvin vähän tai eivät ollenkaan. Suurimpana syynä tähän on järjestelmän käyttökoulutuksen ja järjestelmään perehdyttämisen puute. Vaikka henkilötietojärjestelmästä olisikin mahdollista saada kaikki tarvittava tieto esimerkiksi henkilöstösuunnittelun (ks. luku 2.3.2) tueksi, henkilöstöammattilaisten ja esimiesten on mahdotonta käyttää tietoja hyväkseen ilman riittävää järjestelmäosaamista.

Kuten luvussa 4.1 mainitsen lähteisiin viitaten, esimiesten yhtenä roolina on toimia henkilöstöjohtamisen käytännön toteuttajina henkilötietojärjestelmää apuna käyttäen. Tutkimukseen tulleiden vastausten perusteella voi selkeästi todeta, että Microsoft Navisionin henkilöstöhallinnon osio ei tue Niemen esimiehiä heidän päivittäisessä työs-

sään vaan he joutuvat käyttämään ylimääräistä aikaa selvittääkseen alaisiinsa liittyviä tietoja pääasiassa palkanlaskennasta. Tästä syystä erityisesti esimiesten henkilöstön kehittäjän roolin (ks. luku 3.4) toteuttaminen vaikeutuu.

Esimiesten kehitysehdotuksista on selvästi havaittavissa, että eniten ongelmia ja epäselvyyksiä aiheuttaa useamman järjestelmän päällekkäisyys. Vaikka suurimman osan henkilöiden tiedoista pitäisi siirtyä liittymien kautta palkanlaskennan ohjelmasta Navisioniin, joutuvat esimiehet silti käyttämään tiedon hankinnassa joko molempia järjestelmiä tai palkanlaskentaa ja sen manuaalista arkistoa. Useamman järjestelmän samanaikainen käyttäminen yhdistettynä koulutuksen puutteeseen aiheuttaa esimiehissä varmasti ainakin pientä turhautumista.

Suurin osa kyselyyn vastanneista esimiehistä pitää henkilötietojärjestelmän helppokäyttöisyyttä ja yksinkertaisuutta sekä sitä, että kaikki tarvittava tieto on helposti saatavilla yhdestä järjestelmästä, hyvän henkilötietojärjestelmän tärkeimpänä ominaisuutena. Tietojen ajantasaisuus on mielestäni yksi suurimmista ongelmista Navisionin henkilöstöhallinnon osiossa. Pääsääntöisesti tiedot päivittyvät Navisioniin palkanlaskennan järjestelmästä, mutta palkanlaskennan syklin vuoksi tiedot saattavat päivittyä jopa kahden viikon viiveellä.

Luvussa 4.2 kerroin palkanlaskennan järjestelmän ja henkilötietojärjestelmän välisen liittymän olevan yksi hyvän henkilötietojärjestelmän ominaisuuksista. Niemellä tällainen liittymä on olemassa, mutta tietojen päivittymisen viiveen vuoksi yrityksen henkilöstöammattilaiset eivät tällä hetkellä täytä kokonaisuudessaan liiketoiminnan strategiselle kumppanille asetettuja vaatimuksia (ks. luku 4.3).

Niemellä henkilöstön osaaminen muodostaa koko liiketoiminnan ytimen. Jotta Niemi pysyisi jatkossakin kilpailukykyisenä organisaationa, henkilöstön tietoja ja taitoja tulisi jatkuvasti kehittää. Kyselyyn tulleiden vastausten perusteella työntekijöiden osaamistietoja ei tällä hetkellä ylläpidetä ja päivitetä aktiivisesti missään järjestelmässä, mikä on mielestäni erittäin huolestuttavaa. On kuitenkin muistettava, että yrityksen henkilöstöresurssit, kuten henkilöstön osaaminen, toimivat pohjana niin strategian suunnittelulle kuin strategiselle henkilöstöjohtamiselle. Yrityksen osaamis pohjan tiedostaminen auttaa myös huomattavasti muutostilanteista selviämässä.

Jotta voitaisiin todellisuudessa selvittää henkilötietojärjestelmän hyödyllisyys päivittäisen esimiestyön apuna, yrityksen esimiehille tulisi järjestää systemaattista järjestelmän käyttökoulutusta. Näin esimiehille syntyisi käsitys siitä, mitä kaikkea järjestelmän avulla on mahdollista tehdä. Navisionin ominaisuuksien (ks. luku 8.2) perusteella järjestelmä voisi hyvinkin auttaa esimiehiä heidän päivittäisessä työssään henkilöstöjohtamisen saralla.

Koulutuksen lisäksi kehitettävää on erityisesti käyttöoikeuksien hallinnassa ja roolien määrittämisessä. Tällä hetkellä on hyvin epäselvää, kuka esimiehistä näkee kenenkin tietoja, ja jopa samassa asemassa olevilla esimiehillä saattaa olla eriarvoiset käyttöoikeudet. Vaikka yrityksessä onkin viime aikoina tehty useita organisaatiomuutoksia, tulisi käyttöoikeuksien noudattaa aina voimassa olevaa organisaatorakennetta. Tärkeintä olisi, että kukin esimies näkisi vain omien alaistensa tiedot (ks. myös luku 4.3).

Kun edellä mainitut kehityskohteet on korjattu, Microsoft Navisionin henkilöstöhallinnon osio soveltuu mielestäni enimmiltä osin yrityksen henkilöstöammattilaisten ja esimiesten käyttöön. Koska järjestelmään ei kuitenkaan saa luotua tarvittavia esimiesroolien rajoituksia, järjestelmän soveltuvuutta henkilöstöjohtamisen apuvälineeksi voidaan varaketta kyseenalaistaa. Myös heikohkojen raportointimahdollisuuksiensa osalta järjestelmä ei sovellu päivittäisen henkilöstöjohtamisen tueksi.

9.2 Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Tutkimuksen reliabiliteetti eli pysyvyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksella saadut tulokset ovat toistettavia. Toisin sanoen, tutkimuksen tulokset pysyisivät samana, mikäli tutkimus toistettaisiin. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys sen sijaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksella on mitattu juuri sitä, mitä on ollut tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi 2009, 231.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa haastateltiin vain Niemi Palvelut Oy:n esimiehiä, joten vastaukset pysyisivät todennäköisesti hyvin samanlaisina, mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen. Haastatteluun vastasi esimiehiä yrityksen eri osastoista ja toimipisteistä, joten tutkimuksen tulokset antavat melko kattavan kuvan koko yrityksen tilanteesta. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan ole yleistettäviä eikä niitä voi soveltaa muihin yrityksiin tai tutkimuksiin.

Tutkimuksen validiteetti on huomioitu rajattaessa tutkimuksen kohteeksi Microsoft Navision –toiminnanohjausjärjestelmän henkilöstöhallinnon osio. Lisäksi kyselylomakkeessa on ohjeistettu esimiehiä kertomaan kokemuksiaan vain kyseisestä järjestelmästä. Koska tutkimuksessa haastateltiin vain Niemi Palvelut Oy:n esimiehiä, tutkimuksen tulokset vastaavat työn alussa esitettyyn tutkimusongelmaan.

9.3 Prosessin itsearviointi

Opinnäytetyöprosessin alusta asti oli selvillä, että teen työni toimeksiantona Niemi Palvelut Oy:lle. Ainoastaan sopivan aiheen valinta kesti jonkin aikaa, mutta lopulta henkilötietojärjestelmän soveltuvuuden kartoitus tuntui sopivimmalta aiheelta. Niemellä olisi ollut tarjolla muutama muukin henkilöstöhallintoon liittyvä projektin aihe, mutta ne olisivat olleet liian vaativia opinnäytetyöksi.

Projektissa selvästi haasteellisinta oli teoria-aineiston riittävä rajaaminen ja projektin aikataulutus. Henkilöstöjohtamisesta on vuosien saatossa kirjoitettu hyvin paljon, ja aiheesta ilmestyy jatkuvasti uutta kirjallisuutta. Suuren tietomäärän vuoksi teorian rajaaminen oli aluksi erittäin vaikeaa ja aikaa vievää, minkä vuoksi kirjoittamisen aloittaminen pitkittyi.

Teorian ja empirian yhdistäminen osoittautui myös yllättävän vaikeaksi. Vaikka teoria-aineiston rajaaminen onnistuikin loppujen lopuksi melko hyvin, empiriasta oli välillä vaikeaa löytää yhteyttä teorian tietoon. Teoria-aineistoa olisi voinut hyödyntää enemmän tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, jolloin esimerkiksi haastattelulomakkeen kysymyksistä olisi todennäköisesti tullut toisenlaisia.

Kuten jo tutkimusosiossa totesin, olisin halunnut suorittaa tutkimushaastattelut yksittäishaastatteluina, mutta aikataulujen vuoksi se ei ollut mahdollista. Esimiesten vastauksiin olisi varmasti saanut enemmän syvyyttä ja tarkempia mielipiteitä, mikäli olisin pystynyt toimimaan haastattelutilanteissa haastattelijana. Tutkimusosiota kirjoittaessa huomasin myös, että omat ennakkoluuloni ja käsitykseni tutkittavasta aiheesta vaikuttivat joissain kohdin yllättävän vahvasti kirjoitettuun tekstiin. Omat näkemykseni ja kokemukseni järjestelmästä vaikuttivat erittäin paljon kirjoittamisen taustalla esimerkiksi Microsoft Navisionin vahvuuksia ja heikkouksia käsittelevässä luvussa.

Vaikka opinnäytetyölle asetettu tavoite ei toteutunut täysin, uskon työstä olevan hyötyä kohdeyritykselle henkilötietojärjestelmän kehittämistyöhön. Henkilötietojärjestelmän toimivuuteen ei yrityksessä ole aikaisemmin ole perehdytty näin kattavasti, joten esimiesten kokemuksista ja kehitysehdotuksista on varmasti apua tulevaisuudessa. Henkilökohtaisella tasolla opin itsestäni erittäin paljon opinnäytetyöprojektin aikana, ja aion jatkossa kiinnittää erityistä huomiota omiin työskentelytapoihini ja töiden suunnitteluun. Sain paljon uutta tietoa myös henkilöstöhallinnon ja esimiestyön aloilta, ja koen olevani valmiimpi vastaamaan tuleviin työelämän haasteisiin.

Tulevia opinnäytetyön kirjoittajia ohjeistan tekemään huolellisen suunnitelman ja aikataulun projektin alussa sekä noudattamaan laadittua aikataulua mahdollisimman tarkasti. Prosessi voi tuntua alussa haastavalta ja vaikealta, mutta siitä selviytyminen helpottuu pitämällä jatkuvasti mielessä työn tavoitteen ja keskittymällä aktiivisesti prosessin eteenpäin viemiseen.

9.4 Jatkotutkimusehdotukset

Henkilötietojärjestelmän soveltuvuuden tutkimusta yrityksen toimintaan voisi mielestäni jatkaa Niemi Palvelut Oy:ssä pilotoinnin avulla. Navisionin henkilöstöhallinnon osio tulisi ottaa aktiiviseen käyttöön joko Tampereen tai Turun toimipisteessä. Ennen käyttöönoton aloittamista pitäisi järjestelmän käyttöä kouluttaa toimipisteen esimiehille mahdollisimman hyvin. Mikäli tulokset olisivat positiivisia pilotointijakson jälkeen, järjestelmän aktiivista hyödyntämistä voisi kokeilla myös Niemen muissa toimipisteissä.

Henkilötietojärjestelmän mahdollisen aktiivisen käyttöönoton kannalta tulisi myös selvittää, mitä Niemellä todellisuudessa odotetaan järjestelmältä. Halutaanko yrityksessä käyttää henkilötietojärjestelmää esimiestyön tukena vai nykyiseen tapaan toiminnanohjausjärjestelmän ohessa? Tätä tutkimusta voidaan käyttää mahdollisen selvityksen pohjana.

Lähteet

Ahonen, Guy 1998. Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Yrityksen kirjasarjat, Helsinki.

Alapuranen Leena 2012. Henkilötietojen käsittelyn yleiset lähtökohdat. Teoksessa Koskinen, Seppo & Alapuranen, Leena & Heino, Anna-Maija & Lehtonen, Lasse. Henkilötietojen käsittely työelämässä. 2. painos. Edita, Helsinki, 6–165.

Anteroineen, Sami J. 2012. Kovaa dataa kulmahuoneeseen. Uudet HR-järjestelmät ovat saaneet pomotkin valpastumaan. HR viesti (2), 42–44. Julkaistu myös painettuna. [Http://www.publico.com/magazine/pdf/698.pdf](http://www.publico.com/magazine/pdf/698.pdf). Luettu 16.3.2014.

Anteroineen, Sami J. 2013. Onks tietoo? HR viesti (2), 6. Julkaistu myös painettuna. [Http://www.publico.com/magazine/pdf/726.pdf](http://www.publico.com/magazine/pdf/726.pdf). Luettu 15.3.2014.

Broderick, Renae & Boudreau, John W. 1992. Human Resource Management Information Technology and the Competitive Edge. Academy of Management Executive. Julkaisuun viitattu teoksessa Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.–2. painos. Edita, Helsinki.

Eskola, Jari 2000a. Aineiston hankinta. Teoksessa Eskola, Jari & Suoranta, Juha. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Osuuskunta Vastapaino, Tampere, 84–126.

Eskola, Jari 2000b. Suunnitelmista sitoumuksiin. Teoksessa Eskola, Jari & Suoranta, Juha. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Osuuskunta Vastapaino, Tampere, 52–83.

Foot, Margaret & Hook, Caroline 2002. Introducing Human Resource Management. Third edition. Pearson Education, Essex.

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammi, Helsinki.

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava, Helsinki.

Helsilä, Martti 2009. Johdanto. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki, 13–18.

Henkilötietolaki 22.4.1999/523.

Hirsjärvi, Sirkka 2009. Tutkimuksen reliabelius ja validius. Teoksessa Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Tammi, Helsinki, 231–233.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Hytönen, Jussi 2014. Kehitysjohtaja. Niemi Palvelut Oy, Helsinki. Koulutus 6.6.2014.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Kiviniemi, Kari 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. WS Bookwell Oy, Juva, 70–85.

Korppoo, Leena 2009. Henkilöstöjohtamisen toimijat: roolit, vastuut ja sidosryhmät. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki, 77–93.

Kotter, John P. 1996. Leading change. Harvard Business School Press, Boston. Julkaisuun viitattu teoksessa Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.–4. painos. Edita, Helsinki.

Moisalo, Veli-Pekka 2011. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Infor, Helsinki.

Salojärvi, Sari 2009. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki, 23–32.

Skurnik-Järvinen, Hanna 2010. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat käytännönläheisesti. Kauppakamarisarja. Edita, Helsinki.

Suoranta, Juha 2000. Laadullisen tutkimuksen jäljillä. Teoksessa Eskola, Jari & Suoranta, Juha. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Osuuskunta Vastapaino, Tampere, 13–33.

Ulrich, Dave 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Suom. Iivonen, Kirsti. Talentum, Helsinki.

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne 2005. The HR Value Proposition. Harvard Business School Press, Boston.

Vanhala, Sinikka 2002. Henkilöstöressurssien johtaminen. Teoksessa Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. KY-palvelu, Helsinki, 299–349.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.–2. painos. Edita, Helsinki.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Tammi, Helsinki.

Österberg, Maritta 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamarisarja. Edita, Helsinki.

Haastattelukysymykset

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Syksy 2014
Opinnäytetyö
Pirkka Lind

Haastattelukysymykset

1. Kuinka tärkeänä pidät yleisesti henkilötietojärjestelmän olemassaoloa?
2. Mitkä ovat mielestäsi hyvän henkilötietojärjestelmän ominaisuudet?
3. Kuinka tuttu käytössä oleva järjestelmä (Navision – Henkilöstöhallinto) on?
4. Miten koet nykyisen järjestelmän tukevan työtäsi esimiehenä?
5. a) Mitä tietoja käytät tällä hetkellä?
 1. yleis- ja yhteystiedot (esim. nimi- ja osoitetiedot, puhelinnumero)
 2. työsuhdetiedot (esim. työsuhteen alku- ja loppupäivä, henkilönumero)
 3. henkilökohtaiset tiedot (esim. henkilötunnus, palkkatiedot, työsuhde-
muoto)
 4. muita tietoja, mitä?

b) Mitä tietoja työntekijöistä tulisi olla saatavilla ja miksi?

c) Mistä saat tällä hetkellä omia alaisia koskevat tiedot? Erittele mitkä tiedot saat mistäkin.
6. Miten kehittäisit käytössä olevaa järjestelmää?