



Henkilöstödatan hyödyntäminen esihenkilö- työssä

Krista Keskinen

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilöstödatan hyödyntäminen esihenkilötyössä

Krista Keskinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
kesäkuu, 2024

Krista Keskinen

Henkilöstödatan hyödyntäminen esihenkilötyössä

Vuosi

2024

Sivumäärä

27+1

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona anonyyminä esiintyvälle organisaatiolle. Työn tuloksena on kuvattu organisaation esihenkilöiden henkilöstödatan hyödyntäminen nykytilassa sekä näkemyksiä sen osalta tulevaisuudessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös kuinka käytössä olevat tietojärjestelmät toimivat esihenkilötyön tukena.

Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää tapaustutkimuksen muodossa, jonka kohteena on organisaatio X ja tutkittavana ilmiönä henkilöstödatan hyödyntäminen esihenkilötyössä. Teoriaosuudessa perehdyttiin tietojohdantamiseen, esihenkilötyön ja henkilöstödataan. Empiirisessä osuudessa aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Tutkimuksessa haastateltiin viittä organisaatio X:n eri toimialojen yksiköiden päällikköä huhtikuun 2024 aikana. Haastatteluissa selvitettiin henkilöstödatan hyödyntämisen nykytila sekä kuinka sitä voitaisiin tehostaa tulevaisuudessa paremmin.

Tutkimuksen mukaan esihenkilöt hyödyntävät henkilöstödataa säännöllisesti aina ajankohtaisen tarpeen ilmaantuessa. Tehokasta hyödyntämistä kuitenkin varjostaa tietojärjestelmien haasteellinen käyttäminen. Tämä ei kuitenkaan haastateltujen päälliköiden kokemusten mukaan johdu osaamisen puutteesta. Ongelman ratkaisemiseksi ehdotettiin henkilöstöhallinnon kokoa-maa kattavaa, ohjeita sisältävää tietopakettia tietojärjestelmien käyttämistä varten.

Keskeneräisten tietojärjestelmien käyttöönotto nähtiin henkilöstödatan hyödyntämistä hidastavana tekijänä. Nykyisiä tietojärjestelmiä tulisi jatkojalostaa mieluummin kuin otettai-siin uusia käyttöön keskeneräisenä. Tällainen käytäntö vaatisi jatkuvaa esihenkilöiden osaami-sen kehittämistä.

Tiedon pirstaleisuus koettiin myös henkilöstödatan hyödyntämisen haasteena, mutta tähän löy-tyy ratkaisu jo tulossa olevasta Power BI:n keskitetystä raportointijärjestelmästä. Keskitetty raportointi vähentää sekä esihenkilöiden että henkilöstöhallinnon työtaakkaa, joten uudistus on erittäin odotettu erityisesti esihenkilöiden taholta. Osaamisen kehittämiseen tulee keskittyä myös raportoinnin osalta.

Utilizing employee data in leadership

Year 2024

Pages

27+1

This thesis was conducted as an assignment for an anonymous organization. The result of the study describes the current state of the organizations managers' utilization of employee data as well as their thoughts on its use in the future. The study also explored how the existing personal information system supports leadership.

This study utilized a qualitative research method in the form as a case study focusing on organization X and examining the phenomenon of employee data utilization in leadership. The theoretical part studied knowledge management, leadership and employee data. In the empirical part data was collected through thematic interviews. Six head of units from various industries of organization X were interviewed in April 2024. The interviews explored the current state of employee data utilization and how it could possibly be improved in the future.

According to the study, managers regularly utilize employee data whenever it is necessary. However, the effective use of this data is overshadowed by the challenging nature of the personal information systems rather than a lack of skills to use them. To address this issue, there was a suggestion that HR department could compile a comprehensive information package which contains guidelines for using those systems.

The implementation of incomplete systems was seen as a factor that is slowing down the utilization of employee data. Current systems should be developed further rather than introducing new, unfinished ones. Such a practice would require continuous development of managers' skills.

The fragmentation of data was also perceived as a challenge in utilizing employee data, but this issue can be resolved with the forthcoming centralized reporting system called Power BI. Centralized reporting will reduce the workload of both managers and HR, making this development highly anticipated, particularly by the managers. Focus should be also placed on skill development in the context of reporting.

Keywords: knowledge management, leadership, employee data

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Toimeksiantaja	1
1.2	Työn tarpeen kartoitus	2
1.3	Henkilöstödatan määritelmä	2
1.4	Opinnäytetyön tavoitteet	2
2	Tietojohtaminen, esihenkilötyö ja henkilöstödata	4
2.1	Tieto ja sen avulla johtaminen.....	4
2.2	Esihenkilötyö.....	6
2.3	Henkilöstödata esihenkilötyön tukena	7
3	Tutkimuksen toteutus	9
3.1	Tietojärjestelmät esihenkilötyössä	9
3.2	Tutkimustapojen määrittäminen	12
3.3	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä	13
3.4	Laadullisen aineiston analyysi.....	14
3.5	Toteutuksen kuvaus.....	16
3.6	Tutkimuksen eettisyys.....	16
4	Haastatteluiden tulokset ja havainnot	17
4.1	Sympa-, Maxtech- ja Riski-järjestelmien henkilöstödatan hyödyntäminen	17
4.2	Henkilöstödatan merkitys	18
4.3	Henkilöstödatan vaikutus palautteenannossa	19
4.4	Henkilöstökyselyiden hyödyntäminen	19
4.5	Esihenkilöiden osaaminen henkilöstödatan hyödyntämisessä.....	20
4.6	Henkilöstödatan hyödyntämisen haasteet	20
4.7	Henkilöstödatan roolin kehittyminen.....	21
4.8	Muutoksiin suhtautuminen	21
4.9	Power BI-järjestelmän käyttöönoton merkitys.....	22
4.10	Terveisiä henkilöstöhallinnolle ja johdolle	22
4.11	Havainnot	23
5	Yhteenveto	24
5.1	Johtopäätökset	24
5.2	Jatkotutkimusehdotukset	25
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	26
5.4	Kehitysehdotukset	27
	Lähteet.....	28
	Kuvat	30
	Taulukot	30

Liitteet	30
----------------	----

1 Johdanto

Riippuvuutemme tietojärjestelmistä on kasvanut entisestään maailmanlaajuisen digitalisaatioilmion myötä, joka on mullistanut johtajuuden merkityksen. Työntekijöistä kerätään jatkuvasti erilaista tietoa työnantajan toimesta, jota hyödynnetään erityisesti päätöksenteossa ja operatiivisen toiminnan optimoimisessa. Vaikka digitalisaation perimmäinen tarkoitus olikin yksinkertaistaa työntekoa, se on tuonut mukanaan myös uudenlaisia haasteita.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona anonyyminä esiintyvälle organisaatiolle, jonka yksi ajankohtaisista tavoitteista on kehittää esihenkilöiden osaamista tietojärjestelmien käytössä työskentelyn tehokkuuden parantamiseksi. Esihenkilöiden itseohjautuvuuden kehittäminen vaikuttaisi positiivisesti myös organisaation henkilöstöhallinnon toimintaan, sillä esihenkilöiden yksilölliseen ohjaamiseen käytettävää aikaa voitaisiin hyödyntää paremmin muissa henkilöstöhallinnolle kuuluvissa tehtävissä.

Opinnäytetyössä kartoitettiin esihenkilöiden henkilöstödatan hyödyntämisen nykytilaa sekä heidän ajatuksiaan ja toiveitaan henkilöstödatan hyödyntämisen mahdollisuuksista tulevaisuudessa. Organisaatiolle laadittiin työn tulosten pohjalta myös kehitysehdotuksia esihenkilötyön kehittämistä varten. Lisäksi työssä tarkasteltiin ohimennen mahdollisuuksia organisaation eri toimialojen käytäntöjen yhtenäistämiseksi. Opinnäytetyön tekemisen myötä kirjoittaja on saanut mahdollisuuden perehtyä tietojohdamisen, esihenkilötyön ja henkilöstödatan kokonaisuuteen, mikä antoi oivalliset valmiudet ammatilliselle kehittymiselle erityisesti henkilöstöalalla.

1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyössä tarkasteltava kohde on kotimainen, pääkaupunkiseudulla vaikuttava organisaatio, jonka päätehtäviin kuuluu jäte- ja vesihuoltopalvelujen tuottaminen seudun asukkaille. Edellä mainittujen palveluiden lisäksi organisaatio tiedottaa myös muista ympäristöön liittyvistä asioista, kuten senhetkisestä ilmanlaadusta ja ilmastonmuutoksen hidastamisen keinoista. Organisaatiossa työskentelee noin 800 työntekijää erilaisilla toimialoilla. Toimeksiantajan toiveen mukaisesti organisaatio esitellään työssä anonyyminä.

Organisaation arvot perustuvat palveluhenkisyyteen, avoimuuteen, vastuullisuuteen ja yhteistyöhön. Arvojen konkretisoimiseksi ja strategian tavoitteiden saavuttamiseksi on kehitetty erilaisia ohjelmia esimerkiksi työnantajakuvaan ja osaamisen kehittämiseen liittyen. Organisaation työilmapiiriin halutaan olevan avointa, yhdenvertaista ja monimuotoista. Työntekijöiden sitouttamiseksi halutaan rakentaa motivoiva palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu työsuoritukseen ja osaamiseen. Osaamisen kehittäminen on osa pito- ja vetovoimaista työnantajakuva, joten työntekijöiden kehittymisen motivoimiseen halutaan hyödyntää toimivaa

urapolkumallia sekä mahdollistaa mielekkäitä työtehtäviä. Esihenkilöitä halutaan kouluttaa johtamaan valmentavasti sekä tarjota työntekijöille monipuolisia kouluttautumismahdollisuuksia, joissa päästään kehittämään omaa substanssiosaamista. Organisaatiolle työntekijöiden motivoiminen on sydämen asia, sillä sen koko strategia pohjautuu yhdessä tekemiselle.

1.2 Työn tarpeen kartoitus

Ajan saatossa yrityksiä ja ihmisten johtaminen on kehittynyt ja jakautunut erilaisiin johtamistyyliin. Organisaatio on valinnut yhdeksi johtamistyylikseen tietojohdamisen ja se näkyy muun muassa esihenkilötyön parantamisessa henkilöstödatan hyödyntämisen osalta. Tämän työn avulla toimeksiantaja halusi kartoittaa henkilöstödatan hyödyntämisen nykytilanteen esihenkilötyön tukena ja sen myötä löytää ratkaisuja mahdollisiin uusiin sekä jo tunnistettuihin haasteisiin. Suuren työntekijämäärän vuoksi tarkoituksena olisi pyrkiä myös selvittämään mahdollisuuksia organisaation esihenkilöiden toiminnan yhtenäistämiseksi.

1.3 Henkilöstödatan määritelmä

Tämän opinnäytetyön keskeisin käsite on henkilöstödata, jonka sanamuodon on määritellyt organisaation henkilöstöhallinnon työntekijät. Sen vuoksi samaa käsitettä käytetään tässä opinnäytetyössä.

Henkilöstödata koostuu kaikista työntekijään liittyvistä tiedoista. Perustietojen lisäksi esimerkiksi poissaolotiedot, palkkatiedot ja työaikaleimauksien tiedot sisältyvät työntekijästä saatavaan henkilöstödataan. Henkilöstön työtyytyväisyyttä seurataan kahden vuoden välein kattavalla henkilöstökyselyllä, jonka tuloksia on mahdollista käsitellä sekä koko organisaation että yksittäisten yksiköiden tasolla. Näin ollen esihenkilöt pystyvät hyödyntämään tuloksia parhaiten koskien omaa yksikköään. Vuosittain esihenkilöt käyvät kehityskeskustelun työntekijöiden kanssa ja sen pohjalta muodostetaan työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka tallennetaan organisaation henkilötietojärjestelmään. Työntekijöiden tiedot ovat oman esihenkilön ja tiedon luonteesta riippuen myös henkilöstöhallinnon työntekijöiden saatavilla.

1.4 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää henkilöstödatan hyödyntämisen merkitys nykytilassa ja laatia kehitysehdotuksia pohjautuen työstä saatuihin tuloksiin. Sen lisäksi työssä haluttiin selvittää mahdollisuuksia organisaation käytänteiden yhtenäistämiseksi siitäkin huolimatta, että organisaation toimialat eroavat toisistaan suhteellisen paljon. Työn teoreettisessa osuudessa käsiteltiin tiedolla johtamista ja tietojärjestelmien hyödyntämistä.

Empiirisen osuuden aineisto koostuu esihenkilöiden haastatteluista, joiden avulla selvitettiin henkilöstödatan hyödyntämisen merkitys heidän omilla toimialoillaan. Tarkoituksena oli myös kartoittaa heidän toiveitaan henkilöstödatan hyödyntämisen tehostamiseksi sekä sen esteenä

olevia haasteita. Tietojärjestelmien käyttäjäkokemuksen selvittämisellä oli myös oma roolinsa esihenkilöiden haastatteluissa.

Opinnäytetyössä ei hyödynnetty olemassa olevaa henkilöstödataa lainkaan, vaan tarkoituksena oli tarkastella esihenkilöiden kokemuksia ja mielipiteitä liittyen henkilöstödatan hyödyntämiseen omilla toimialoillaan. Henkilöstödatan hyödyntämistä on tarkasteltu ainoastaan organisaation näkökulmasta, mutta toimeksiantajan anonyymiuden vuoksi ei voida sanoa, etteikö opinnäytetyön tuloksia voitaisi hyödyntää myös muualla.

2 Tietojohtaminen, esihenkilötyö ja henkilöstödata

Opinnäytetyön tietoperustassa perehdytään tietojohtamisen, esihenkilötyön ja henkilöstödatan perusteisiin eri lähteitä käyttäen, minkä tarkoituksena on antaa lukijalle hyvät pohjatiedot tulosten ja johtopäätöksiä tarkastelua varten.

Oxfordin englanninkielisen sanakirjan mukaan johtaminen tarkoittaa ihmisryhmien tai organisaatioiden johtamista. Sanaa ”johtaminen” on tiedetysti käytetty ensimmäisen kerran 1820-luvulla C. W. Wynn-nimisen henkilön kirjoittamassa kirjeessä. (Oxford English Dictionary 2024.) Henkilöä, joka ohjaa ja inspiroi muita ihmisiä kohti yhteisiä tavoitteita, voidaan kutsua johtajaksi. Johtajuudella on usein erilaisia tasoja, jotka on hyvä pyrkiä erottamaan toisistaan. Esimerkiksi toimitusjohtajan tehtävä on asettaa organisaatiolle visiot ja tavoitteet, kun taas alemmalla johtajatasolla olevien esihenkilöiden tehtävä on toimeenpanna ne. (Pandey 2024.) Johtamisen tarkempi määrittelyminen käytännössä on kuitenkin lopulta hieman kompleksista, sillä ihmisillä on erilaisia johtamistapoja johtuen yksilöiden erilaisista persoonista (Kruse 2013).

2.1 Tieto ja sen avulla johtaminen

Myöskään sanan ”tieto” määrittelyminen ei ole aivan yksinkertaista, sillä sen voi jakaa karkeasti sanottuna kahteen osaan; hiljaiseen eli implisiittiseen sekä näkyvään eli eksplisiittiseen tietoon. Näkyvä tieto voidaan esitellä konkreettisesti muun muassa numeroin tai sanoin, kun taas hiljainen tieto on ihmisen mieleen kertynyttä informaatiota, joka perustuu omiin kokemuksiin ja oppeihin. (Listenmaa 2023, 26.)

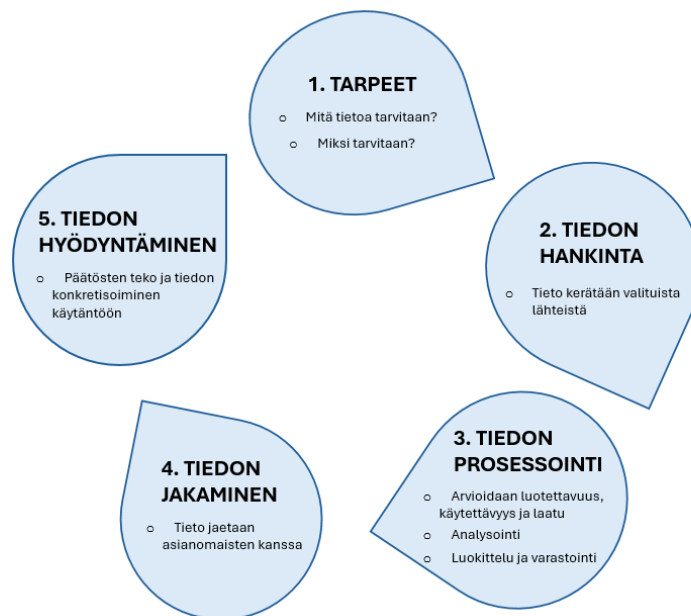
Näkyvä tieto voidaan jakaa edelleen kovaksi ja pehmeäksi tiedoksi. Kovaan tietoon sisältyy esimerkiksi päivittäistavaraliikkeen päivän myyntitulot euroina ja pehmeään tietoon sisältyy esimerkiksi asiakastytyväisyyskysely. Pehmeä tieto kuitenkin muuttuu analysoitaessa kovaksi tiedoksi, sillä muuten siitä ei olisi tarpeeksi hyötyä. (Listenmaa 2023, 28-29.)

Tieto voidaan jakaa myös sekä selittävään että osoittavaan tietoon, jotka kuitenkin ovat tavalla tai toisella yhteydessä toisiinsa. Osoittavan tiedon tarkoitus on kuvata suuntaa, nykytilaa ja etäisyyttä suunniteltuun tavoitteeseen ja selittävä tieto pyrkii kertomaan sen, miksi tilanne on sellainen kuin se on. (Listenmaa 2023, 31.)

Tietojohtaminen tarkoittaa nimensä mukaisesti joko olemassa olevan tai kerätyn datan hyödyntämistä päätöksenteossa. Se on yksi johtamisen monista muodoista, josta on viimeisten vuosikymmenien aikana tullut digitalisaation myötä organisaatioille elintärkeä osa niiden pääomaa. Tietojohtamisen tarkoitus on edistää organisaation pääsyä asetettuihin tavoitteisiin sekä kasvattaa omaa kilpailukykyään aineettomalla pääomalla, johon lukeutuu muun muassa työntekijöiden osaaminen, yhteistyö ja teknologia. (Tietojohtaminen ry 2024.)

Tiedon hyödyntäminen edellyttää sen hallintaa, eli tarvittavan tiedon tulee olla saatavilla, sekä työntekijöiden tuomaa osaamista. Tietojohtamiseen liittyy useita erilaisia haasteita, kuten esimerkiksi hiljaisen tiedon hyödyntämättä jättäminen. Organisaatioiden tärkein elinvoima piilee työntekijöissä ja heidän osaamisessaan ja siksi organisaatioiden tulisikin pyrkiä tasapainottamaan hiljaisen ja näkyvän tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa ja toimintaprosessin kehittämisessä. (CGI 2013.)

Johtamiseen liittyy aina prosessimalli, jonka mukaan ihmisiä tai asioita johdetaan. Nämä prosessimallit vaihtelevat tarpeista riippuen, mutta näennäisesti ne voivat olla hyvinkin yksinkertaisia ja niitä voidaan hyödyntää joko yksittäistapauksissa tai säännöllisesti jatkuvissa prosesseissa.



Kuva 1: Esimerkki tietojohtamiseen liittyvästä prosessimallista (muokattu lähteestä Laihonen ym. 2013)

Yllä olevan kuvan (kuva 1) mukaisesti tietojohtamiseen liittyvä prosessi tulisi aloittaa tarpeiden määrittelyllä. Tarkoituksena on siis määrittellä, millaista tietoa haetaan ja mihin sitä halutaan hyödyntää. Toisena vaiheena on tiedon hankkiminen, eli tietoa haetaan niistä lähteistä, jotka määriteltiin prosessin ensimmäisessä vaiheessa. Kolmannessa vaiheessa kerätyn datan luotettavuutta, käytettävyyttä ja laatua arvioidaan, jonka jälkeen se analysoidaan, luokitellaan ja varastoidaan. Neljäs vaihe koskee tiedon jakamista niille tahoille, joille kyseisellä tiedolla on merkitystä. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa tehdään päätöksiä perustuen prosessoituun tietoon ja toteutetaan käytännön toimenpiteet. (Laihonen ym. 2013.)

2.2 Esihenkilötyö

Esihenkilö tarkoittaa työnantajan edustusasemassa olevaa henkilöä, jonka tärkein vastuu on huolehtia työntekijän oikeuksien toteutumisesta ja täten myös velvollisuuksien noudattamisesta (Kariniemi 2024a). Esihenkilön tehtävänä on saada työntekijät viihtymään työympäristönsään parhaimpansa mukaan sekä tukea heitä osaamisen kehittämisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Operatiiviseen toimintaan liittyen esihenkilön tehtävänä on ”jalkauttaa” ylimmän johdon tekemät päätökset, eli saattaa nämä päätökset työntekijöille toimeenpantavaksi. (Määttä 2021.)

Maailman muuttuessa entistä hektisemmäksi ja työskentelytapojen kehittyessä esihenkilöiltä odotetaan yhä enemmän omistautuneisuutta työntekijöitä kohtaan. Esihenkilön ei kuuluisi tuntua hierarkkiselta johtajalta, vaan hänen tulisi pyrkiä interaktiiviseen yhteiseloön työntekijän kanssa, jotta työntekijä kokisi tullessa aidosti nähdyksi. Tämä kasvattaa työntekijän luottamusta esihenkilöön ja tekee hiljaisen tiedon jakamisesta sujuvampaa. Yksi esihenkilön oleellisimmista tehtävistä on saada työntekijä ymmärtämään oman työnsä merkitys, sillä työtehtävästä huolimatta se voi auttaa työntekijää motivoitumaan työhönsä uudella tavalla. (Määttä 2021.)

Yksi työntekijöitä motivoiva seikka on palautteen antaminen sekä heidän palautteensa vastaanottaminen. Palautetta tulisi antaa aina siihen ollessa syytä ja sen tulisi olla konkreettista ja perusteltua, jotta siitä saataisiin maksimaalinen hyöty irti. Palaute auttaa myös avartamaan esihenkilön näkemystä työntekijän todellisesta työnkuvasta, jolloin esihenkilön ymmärrys työntekijän työstä kasvaa eikä odotukset pääse paisumaan epärealistisiksi. Työn suorituksen arviointi on sekä esihenkilölle että työntekijälle arvokas työkalu, sillä sen avulla voidaan tarkastella työntekijälle asetettujen tavoitteiden tilannetta. Tavoitteita tulisi muokata jo arvioitavan jakson aikana, mikäli näyttää siltä, ettei niiden toteutuminen olekaan enää realistinen. Johtoryhmän täytyy kuitenkin määrittellä tarkat arviointikriteerit, jotta kaikkiin työntekijöihin kohdistuva arviointi pysyisi mahdollisimman yhdenvertaisena. (Kariniemi 2024b.)

Kehityskeskustelu on esihenkilön ja työntekijän välillä käytävä tilannekatsaus, jonka pääasiallinen tavoite on henkilöstön työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantaminen. Se on yksi työn suorituksen arvioinnissa käytettävä työkalu, joka antaa esihenkilölle ja työntekijälle tilaisuuden käydä avointa dialogia luotettavasti. Keskustelussa käydään läpi työntekijän nykytilanne, vahvuudet ja kehityskohteet, tavoitteet sekä toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Jotta kehityskeskusteluiden tuloksia voitaisiin tarkastella koko henkilöstön osalta, pitäisi keskustelun olla rakenteeltaan sellainen, josta saa mahdollisimman yhdenmukaista tietoa. Perinteisesti kehityskeskustelu käydään vuosittain, mutta yhä useammat organisaatiot ovat siirtyneet ketterään kehityskeskustelumalliin, eli keskustelua käydään useammin kuin kerran vuodessa. Ihmiset

eivät ole erityisen taitavia arvioimaan toisten suorituksia, jonka vuoksi ketterä malli on koettu toimivammaksi kuin perinteinen malli. (Sympa 2024.)

Esihenkilöä valitessa ei riitä pelkästään vahva substanssiosaaminen, vaan tehtävässä vaaditaan johtamistaitoja ja ihmislähtöistä asennetta. Tähän asti organisaatiot ovat pääosin keskittyneet valitsemaan esihenkilöitä substanssiosaamisen perusteella ja johtamiseen kouluttaminen on jäänyt heikoksi, joten esihenkilöiksi on saattanut päätyä siihen epäsovivia ihmisiä. (Salminen 2022.) Vain pieni osa esihenkilöiden työajasta kuluu alaistensa johtamiseen, ja tämä johtuu ylemmän johdon asenteesta esihenkilötyötä kohtaan. Esihenkilönä toimiminen saattaa olla sekalaista, sillä se koostuu monista niin pienistä kuin isoistakin tehtävistä, joten johdon tehtävänä olisi selkeyttää esihenkilön työnkuvaa mahdollisimman paljon, jotta esihenkilötyö organisaatiossa olisi onnistunutta. (Jääskeläinen 2024.)

Edellisten kappaleiden myötä voidaan huomata, että esihenkilöille ja esihenkilötyölle on asetettu monia erilaisia vaatimuksia. Organisaatioiden tulee kuitenkin ottaa huomioon, että esihenkilötyö on juuri sellaista, kuin itse organisaation toiminta on. Hyvä esihenkilötyö siis vaatii sitä kehittäviä toimenpiteitä sekä ennen kaikkea arvostusta niin ylempältä johdolta kuin myös esihenkilöiden alaisilta. Arvostus esihenkilötyötä kohtaan voisi kohota johdon toimesta esimerkiksi osallistamalla esihenkilöitä paremmin organisaation prosesseihin liittyvään päätöksentekoon. (Salminen 2022.)

2.3 Henkilöstödata esihenkilötyön tukena

Aikaisemmin työssä määritelty henkilöstödata on merkittävässä roolissa nykyajan esihenkilötyössä. Sen analysoiminen voi vastata moniin sellaisiin kysymyksiin, joihin ei muuten saisi vastausta lainkaan. Ennen digitalisaatiota organisaatioilla ei ole ollut mahdollisuutta päästä käsiksi kaikkiin sellaisiin tietoihin, joita tietojärjestelmät tällä hetkellä tarjoavat. Nyt dataa on niin paljon saatavilla, että sen kerääminen pitäisi osata rajata määriteltyjen tarpeiden mukaisesti. (Tuovinen 2023)

Hyvä pito- ja vetovoimainen työnantajakuva on nykypäivän organisaatioille tärkeä niiden arvoa lisäävä tekijä. Henkilön sitouttamiseen ei enää riitä pelkästään korkea palkka, vaan siihen tarvitaan myös muita etuja. Sitoutumisesta puhutaan ikään kuin psykologisena sopimuksena, joka syntyy työntekijän ja työnantajan välille. Psykologinen sopimus voidaan jaotella transaktionaalisiin ja relationaalisiin suhteisiin. Transaktionaalinen suhde tarkoittaa molemminpuolista taloudellista hyötymistä, kun taas relationaalisessa suhteessa molemmat osapuolet hyötyvät toisistaan muillakin tavoilla. Relationaalisessa suhteessa olevat työntekijät ovat usein pitkäaikaisempia, joten esihenkilön tulisi toimia esimerkillisesti asemassaan, jotta hän pystyisi rakentamaan tällaisen suhteen alaiseensa sitouttaakseen tämän vahvemmin. Henkilöstödatan hyödyntämisen näkökulmasta sitoutuneisuutta voidaan tarkastella esimerkiksi henkilöstökyselyiden sekä osittain myös poissaolojen näkökulmasta. (Viitala 2014, 86.)

Työajanseuranta on lainsäätelmä velvollisuus kaikille työnantajille, mutta sen toteutustapa voi vaihdella organisaatiosta riippuen. Työaikaa seurataan ensisijaisesti työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämisen vuoksi, sillä sen avulla sekä työntekijä itse että esihenkilö kykenevät arvioimaan työn kuormittavuutta. Se myös antaa esihenkilölle mahdollisuuden jakaa työtehtäviä muun tiimin kesken, jotta työtaakka olisi tasapuolista, joka taas parantaa tiimin keskinäistä työilmapiiriä. (Pyylampi 2022.) Tehtäviin ja projekteihin käytettyjen työtuntien seuraaminen auttaa organisaatiota näkemään niiden todellisen tuottavuuden sekä kohdentamaan sen resursseja paremmin tulevaisuudessa (Solveon 2024). Aikaisemmin on saatettu tottua kirjaamaan työajat Excel-ohjelmistoon, mutta modernit tietojärjestelmät ovat tuoneet tähän helpotuksen. Työtuntien kirjaaminen automatisoituun ja reaaliajassa toimivaan järjestelmään on vapauttanut aikaa muille työtehtäville. Jotta näitä tietoja voitaisiin hyödyntää esimerkiksi päätöksenteossa, järjestelmän tulisi olla helppokäyttöinen kaikille osapuolille, jolloin kirjaukset olisivat mahdollisimman oikein ja niiden raportointi sujuvaa. (Pyylampi 2022.)

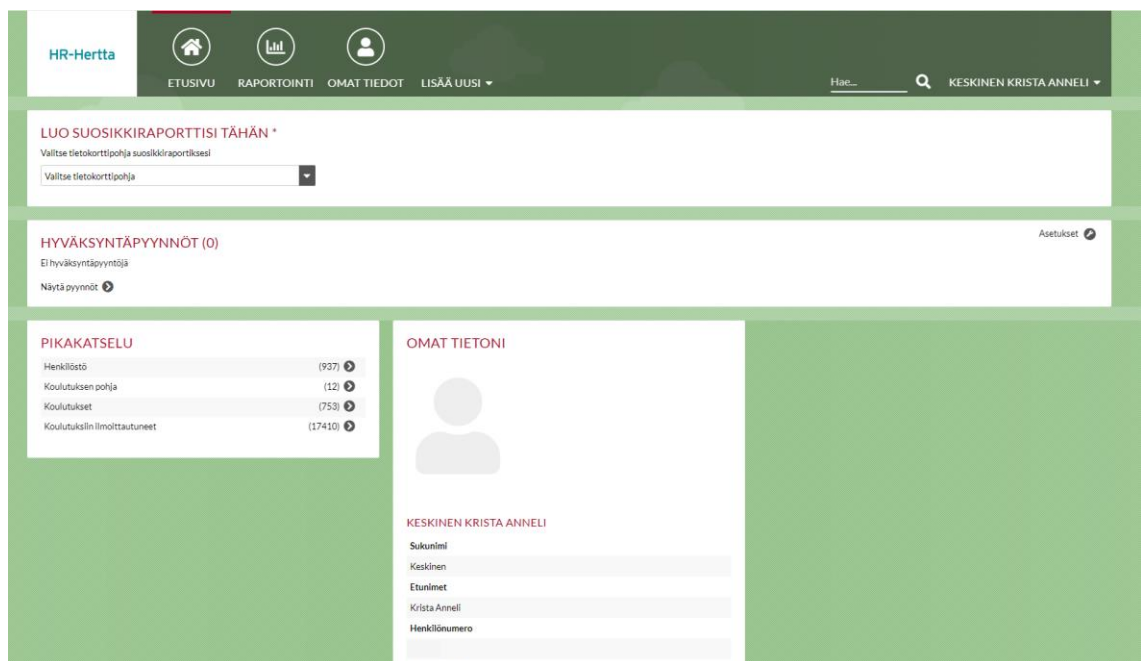
Sairauspoissaolojen ja työtapaturmien seuranta on elintärkeää jokaiselle organisaatiolle. Työtapaturmien osalta tulisi pyrkiä nollatoleranssiin eli keskittää tarpeeksi resursseja niiden ennaltaehkäisemiseen. Organisaation johdon asenne työtapaturmiin heijastuu suoraan niiden ilmenemiseen. Toisin sanoen mitä parempi suhtautuminen, sitä vähemmän tapahtuu työtapaturmia. Työtapaturmatilastoja seurattaessa tulee ottaa huomioon muun muassa niiden määrä, vakavuus, tutkinta, vastaavien tapaturmien esiintyvyys sekä niistä johtuvien poissaolopäivien määrä. (Työturvallisuuskeskus 2024.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusosiossa on tarkoituksena tarkastella opinnäytetyössä käytettäviä tutkimusmenetelmiä sekä toteutustapoja. Työn empiirisessä tutkimuksessa kartoitettiin organisaatio X:n käytössä olevia tietojärjestelmiä ja niiden sisältämää henkilöstödataa sekä niiden hyödynnettävyyttä esihenkilöiden työssä. Tutkimukseen hyödynnettävä aineisto on kerätty toteutettujen teema-haastatteluiden pohjalta ja niiden tärkeimmät havainnot esitetään yhteenvetona. Haastattelut kohdistuivat organisaatio X:n viiden eri toimialan yksikön päälliköihin ja niiden tavoitteena oli erityisesti koota päälliköiden kokemuksia henkilöstödatan hyödyntämisestä tällä hetkellä omissa yksiköissään. Haastattelija pyrki myös selvittämään päälliköiden ajatuksia ja toiveita henkilöstödatan hyödyntämisestä tulevaisuudessa.

3.1 Tietojärjestelmät esihenkilötyössä

Opinnäytetyöhön on valittu tarkasteltavaksi kolme eri organisaatio X:n käytössä olevaa tietojärjestelmää, jotka sisältävät tutkimuksen kannalta oleellista henkilöstödataa. Kaikki kolme järjestelmää ovat koko organisaation esihenkilöiden käytössä, mutta joidenkin osalta käyttöi-
heys vaihtelee toimialoittain.



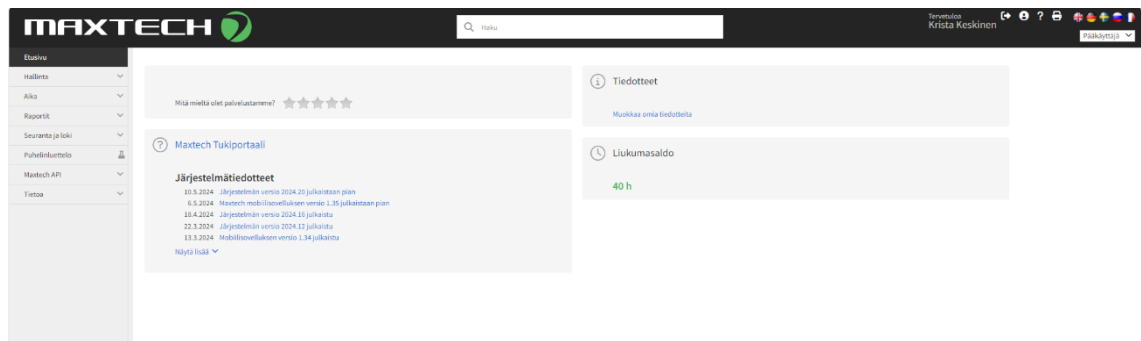
Kuva 2: Kuvakaappaus organisaatio X:n Sympa-henkilötietojärjestelmän aloitussivusta

Yllä olevassa kuvassa (kuva 2) näkyy organisaatio X:n Sympa-henkilötietojärjestelmän etusivu. Organisaation sisällä tätä järjestelmää kuitenkin kutsutaan Hertaksi. Järjestelmä sisältää työntekijän henkilökohtaiset tiedot, koulutukset, ja palvelussuhteeseen liittyvät tiedot, kuten poisolot, lomat ja palkkatiedot. Kaikista näistä tiedoista voidaan koota raportteja, jotka

muunnetaan Excel-tiedostoiksi tarkastelua ja jakamista varten. Järjestelmä ei siis sisällä ominaisuutta, joka mahdollistaisi raporttien jakamisen ilman sen muuntamista Excel-tiedostoksi.

Esihenkilöillä on Sympassa vastuullaan muun muassa alaistensa poissaolotietojen ja lomien hyväksyntä sekä niiden paikkansapitävyyden varmistaminen. Rekrytoitaessa uutta työntekijää, on esihenkilön vastuulla syöttää palvelussuhteeseen liittyvät tiedot Sympaan, jotta henkilöstöhallinto voi tehdä työntekijälle työsopimuksen. Henkilöstöhallinnon palkka-asiantuntijat toimivat Sympan pääkäyttäjinä, joten esimerkiksi työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen heidän tulee hyväksyä palvelussuhterivi, jotta sen tiedot siirtyvät muihin niitä tarvitseviin järjestelmiin.

Osa Sympan tiedoista välittyy Personec F-palkanlaskentajärjestelmään, jota hallinnoi organisaatio X:n käytössä oleva ulkoinen palkanlaskentatoimija. Sympasta välittyy myös työaikaan ja poissaoloihin liittyviä tietoja Maxtech-työajanseurantajärjestelmään.



Kuva 3: Kuvakaappaus Maxtech-työajanseurantajärjestelmästä

Yllä olevassa kuvassa (kuva 3) näkyy organisaatio X:n käytössä oleva Maxtech-työajanseurantajärjestelmä. Työntekijä voi kirjata itsensä sisään joko mobiililaitteella, tietokoneella tai työpaikalla sijaitsevalla leimauslaitteella. Myös Maxtech on yhteydessä Personec F-järjestelmään, sillä sinne kirjatut työtunnit lähetetään ulkoiselle palkanlaskennalle palkanmaksua varten. Tämän vuoksi esihenkilöitä on ohjeistettu tarkastamaan sekä hyväksymään alaistensa kirjaukset vähintään viikoittain, jotta palkanmaksu sujuisi ongelmitta.

Tuntikirjauksien lisäksi järjestelmästä voi tarkastella myös liukumasaldotilannetta, mikäli työntekijällä on liukumaetu. Liukumasaldon tarkkailu auttaa sekä esihenkilöä että työntekijää itseään arvioimaan työn kuormittavuutta ja täten myös reagoimaan siihen, esimerkiksi kehottamalla työntekijää anomaan liukumasaldovapaata.

Tiedotteet

Tervetuloa
28. joulukuuta 2022, klo 18.46
Tervetuloa käyttämään Riski-järjestelmää.
Ohjeita käyttöön löydät Riski-järjestelmän alta.
Ongelmatilanteissa saat tukea järjestelmätoimittaja Granitelta osoitteesta tuki@granite.fi.

Tehtävät
Ei tehtäviä.

Kategoriat
Työsuojelu
Työturvallisuus
Kokonaisvaltainen riskienhallinta
Ilmoitukset
Tapaturma
Muut

Työsuojelu

Työolojen riskien arviointi
Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työsuojeluhallinnon mallin mukainen työolojen vaarojen tunnistus ja riskien arviointi.
Avaa

Työturvallisuus

Pikariskienarviointi (yleinen)
Pikariskienarviointi on kevyempi versio työolojen riskienarvioinnista. Kyseessä on ennalta suunnittelemaan työtoteuttava, joka joudutaan tekemään tarvittaessa lyhyelläkin varoitusajalla. Arviointi tehdään aina ennen töiden aloittamista.
Jätä ilmoitus Jättämäsi ilmoitukset

Kokonaisvaltainen riskienhallinta

riskit
kokonaisvaltainen riskienarviointi kattaa strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit.
Avaa

Kuva 4: Kuvakaappaus Riski-järjestelmästä

Kategoriat
Työsuojelu
Työturvallisuus
Kokonaisvaltainen riskienhallinta
Ilmoitukset
Tapaturma
Muut

Kokonaisvaltainen riskienhallinta

kokonaisvaltainen riskienarviointi kattaa strategiset, taloudelliset, operatiiviset ja vahinkoriskit.
Avaa

Ilmoitukset

Turvalliushavainnot, läheltä piti -tilanteet ja biologiset altistukset
Koko organisaation henkilöstön käyttöön suunnattu moduuli, jonka avulla voi tehdä ilmoituksen turvallisuushavainnosta (myös positiivisesta), ympäristöhavainnosta, läheltä piti -tilanteesta tai biologisesta altistuksesta.
Jätä uusi ilmoitus Avaa

Tapaturma

Urakoitsijoiden tapaturmat
Palvelu urakoitsijoiden tapaturmien kirjaamiseen. Tämä palvelu koskee siis vain toimipaikoilla sattuneita tapaturmia, joissa osallisena on tilaama urakoitsija. Työn tilaaja kirjaa ilmoituksen.
Kirjaa tapaturmailmoitus Kirjaamasi tapaturmailmoitukset

Muut

Kehittämissuunnitelmat ja -kohteet
Avaa

Kuva 5: Toinen kuvakaappaus Riski-järjestelmästä

Yllä olevissa kuvissa (kuvat 4 ja 5) nähdään Graniten toimittama Riski-riskienhallintajärjestelmän aloitussivunäkymä. Järjestelmään viedään tapaturmailmoitukset, positiiviset sekä

negatiiviset turvallisuushavainnot, läheltä piti-tilanteet, henkilöstökyselyn pohjalta laaditut kehityssuunnitelmat sekä erilaisten riskien arvioinnit. Erityisesti tapaturmailmoitusten oikeaoppinen tallentaminen järjestelmään on äärimmäisen tärkeää, sillä tietoja hyödynnetään esimerkiksi tapaturmavakuutukseen tehtävässä ilmoituksessa.

Riskien arviointi ei liity pelkästään työturvallisuutta koskeviin asioihin, vaan järjestelmään tallennetaan myös muuhun organisaation toimintaan liittyvät riskit, esimerkiksi taloudelliset ja strategiset riskit. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulmasta on hyvä, että suurin osa siihen liittyvistä tiedoista löytyy samasta paikasta.

3.2 Tutkimustapojen määrittäminen

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin case study-menetelmää eli tapaustutkimusta laadullisena tutkimusmenetelmänä. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän lähtökohtainen tarkoitus on pyrkiä kuvailemaan syvällisemmin ilmiötä tai tapahtumaa niiden luonnollisessa ympäristössä sellaisella tavalla, johon kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä ei kykene. (Tenny, Brannan, J. & Brannan, G. 2022.)

Laadullisen tutkimuksen tekijän tulee määrittää heti tutkimuksen alussa, perustuuko tutkimus kokemuksiin vai käsityksiin. Näiden kahden termin välillä ei välttämättä ole lainkaan yhteyttä, sillä kokemukset ovat aina henkilökohtaisia, ja käsitykset taas muodostuvat laajemman ihmisryhmän määrittämisestä perinteistä ja tavoista ajatella (Vilka 2021, 5.1). Sen vuoksi opinnäytetyön tekijä päätti kohdentaa tutkimuksensa organisaatio X:n yksiköiden päälliköiden kokemuksiin henkilöstödatan hyödyntämisestä.

Laadullisia tutkimusmenetelmiä yhdistää niiden induktiivisuus, jolla tarkoitetaan sitä, että johtopäätöksiä pyritään tekemään aineistosta käsin. Samassa yhteydessä voidaan puhua myös aineistolähtöisyydestä, jonka mukaan tutkimuksessa pyritään käyttämään samoja sanoja ja lauseita, joita havainnoin kohteet ovat käyttäneet aineistoa kerätessä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista hyödyntää sekä teoriaa että aineistoa niin, että teoria on ainoastaan aineiston tulkitsemisen tukiväline. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020.) Opinnäytetyössä pyrittiin rakentamaan teorian ja haastatteluaineiston välille ikään kuin silta, jotta lukijalla olisi valmiudet hyödyntää teoriaa aineiston ja johtopäätösten tarkastelussa.

Tapaustutkimus on yksi lukuisista laadullisista tutkimusmenetelmistä, jonka tarkoituksena on rakentaa tutkimusasetelma tutkittavaa ilmiötä edustavien, valikoitujen tapausten joukon varaan. Tapaustutkimuksissa hyödynnetään yleensä useita erilaisia aineistoja, esimerkiksi haastatteluja, havainnointia tai tilastoja. Tutkimusasetelma voidaan rakentaa joko yhden tai useamman tapauksen varaan ja opinnäytetyön tekijä valitsi yhden tapauksen tutkimusasetelman. Tutkimusasetelmalle tulisi valita näkökulma, josta tapausta lähdetään tutkimaan. (Kallinen & Kinnunen 2021a.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin osittain kokemusnäkökulmaa, jonka

tarkoituksena on muun muassa tuoda kuuluviin niiden ihmisten ääni, joka ei muuten välttämättä olisi tullut kuulluksi (Kallinen & Kinnunen 2021b).

Tapaustutkimuksessa on olennaista tutkia valittua ilmiötä sen alkuperäisessä kontekstissa, jossa tutkittava tapaus sidotaan aikaan ja paikkaan (Kallinen & Kinnunen 2021c). Tässä tutkimuksessa konteksti on organisaatio X:n esihenkilöstö ja sen käytössä olevat henkilöstödataa sisältävät tietojärjestelmät. Tutkimuksen tavoitteena oli haastatella organisaation yksiköiden päälliköitä ja koota heidän kokemuksiaan henkilöstödatan hyödyntämisestä esihenkilötyössä. Teoriaa ja empiiristä aineistoa yhdistelemällä opinnäytetyön tekijä pyrki luomaan kehitysehdotuksia organisaatiolle.

3.3 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Haastattelu, kyselylomake, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto ovat yleisimpiä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73). Tässä tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan organisaatio X:n yksiköiden päälliköiden kokemuksia henkilöstödatan hyödyntämisestä nykyhetkellä. Lisäksi tarkoituksena oli myös selvittää heidän ajatuksiaan henkilöstödatan hyödyntämisestä tulevaisuudessa. Jotta heidän näkemyksensä tulisivat tarpeeksi selkeästi esille, tutkimuksen tekijä koki, että haastattelu on paras tiedonkeruumenetelmä.

Haastattelutavat voidaan jakaa esimerkiksi strukturoituun, puolistrukturoituun ja strukturoimattomaan haastatteluun. Strukturoimattomissa haastatteluissa niiden kulku on ennalta määriteltyä eli kysymykset esitetään samassa järjestyksessä ja vastausvaihtoehdot voivat olla rajattuja. Tämä toimii parhaiten kvantitatiivisissa eli määrällisissä tutkimuksissa. Puolistrukturoimaton haastattelu eli teemahaastattelu on luonteeltaan rennompi, joka antaa vastaajalle mahdollisuuden vastata vapaammin. Myös teemahaastattelussa olisi tärkeää määrittellä kysymykset tarkasti, jotta haastattelu ei ajautuisi aiheesta ohi. (Kallinen & Kinnunen 2021c.) Teemahaastattelu oli sopiva valinta tähän tutkimukseen, sillä aiheen kannalta oli luonnollista teemoittaa haastattelun kysymykset nykyaikaan ja tulevaisuuteen. Se myös antoi haastateltaville mahdollisuuden vastata kysymyksiin laajemmin, josta taas saattaa olla hyötyä tulosten tarkastelussa.

Teemahaastattelun toteuttamisella on sekä etuja että haittoja. Tutkimustilanteessa tulee aina ottaa huomioon ihminen subjektina, jonka ajatuksia ja mielipiteitä halutaan kuulla. Teemahaastattelu mahdollistaa haastattelijalle esittää myös lisäkysymyksiä tarpeen tullen, mikäli haastateltavan vastauksia halutaan esimerkiksi selventää. Toisaalta haastattelun luotettavuuteen voi vaikuttaa haastateltavalle asetetut sosiaaliset paineet, jonka vuoksi ei välttämättä uskalleta vastata täysin avoimesti ja rehellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 33.) Tämän vuoksi tutkimuksen tekijälle oli alusta asti selvää, että haastateltavat pysyvät tutkimuksessa anonyymeinä. Haastattelu motivoi haastateltavia osallistumaan ja vastaamaan tutkimukseen paremmin kuin esimerkiksi lomakekysely, sillä harvat ihmiset kieltäytyvät tulemasta haastateltavaksi

(Hirsjärvi & Hurme 2022, 34). Haastatteluiden tarkoituksena oli pyrkiä tuomaan haastateltavien kokemukset ja mielipiteet kuuluiksi, mikä saattoi olla yksi suurimmista motivaatiotekijöistä niihin osallistumiseen.

Haastattelu on aina henkilökohtainen, jossa tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltavaa empaattisesti ja avoimesti. Haastatteluaineistoa hankkiessa tulee ottaa huomioon, että haastattelijan luonne, tunteet ja mielipiteet vaikuttavat tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 73.) Sen vuoksi tutkijan on pyrittävä tulkitsemaan tuloksia objektiivisesti, vaikka käytännön tasolla se on miltei mahdotonta, sillä tavalla tai toisella tulkintaan vaikuttaa aina tutkijan oma kokemus.

3.4 Laadullisen aineiston analyysi

Aineiston analysointitapa pitäisi olla mielessä jo aineistoa kerätessä, sillä se tehostaa sen purkamista ja tulkitsemista. Analyysi alkaa usein jo haastatteluvaiheessa, sillä tutkija havainnoi muun muassa jonkun asian toistuvuutta ja jakautumista. Myös esille nousevat erityistapaukset otetaan huomioon jo haastattelun aikana. Analyysiin on olemassa useita erilaisia lähestymistapoja, mutta tässä tutkimuksessa hyödynnettiin tapaa, jossa haastattelija tiivistää ja tulkitsee haastateltavien vastauksia jo haastattelun aikana. Tämä mahdollistaa vuorovaikutteisen dialogin haastattelijan ja haastateltavan välillä, jossa haastateltavalla on tilaisuus esimerkiksi tarkentaa vastauksiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 143-144.)



Kuva 6: Haastattelun analyysirunko

Tutkimuksen aineistoa on analysoitu yllä olevassa kuvassa (kuva 6) näkyvää analyysirunkoa hyödyntäen (Hirsjärvi & Hurme 2022, 152). Analyysi alkoi jo haastatteluiden aikana, jolloin havainnoitiin esimerkiksi tiettyjen asioiden toistuvuutta. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää palata tutkimuskysymykseen, jotta aineistosta olisi mahdollisimman helppoa löytää vastauksia siihen. Tässä tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan organisaatio X:n henkilöstödatan hyödyntämistä nykytilassa sekä haastateltavien ajatuksia sen hyödyntämisestä tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa kerätty aineisto purettiin suoraan teemoittain ja kysymyksittäin. Purkamisen jälkeen aineistoa kuvailtiin, josta on hyötyä esimerkiksi aineiston tulkinnassa ja johtopäätösten tekemisessä. Kuvauksessa on tärkeää sijoittaa tutkittava ilmiö oikeaan aikaan ja paikkaan, sillä asiayhteyttä kuvaava tieto eli kontekstietieto auttaa ymmärtämään ilmiön laajemman merkitys. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 153.)

Tutkimuksessa aineiston voi purkaa joko sanatarkasti eli litteroimalla tai tehdä päätelmiä suoraan aineistoista. Aineistoa ei ole välttämätöntä litteroita, mikäli haastateltavia on vain pieni määrä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 145-146.) Tässä tutkimuksessa haastateltavia oli viisi kappaletta ja kysymykset olivat mahdollisimman yksinkertaistettuja, joten litterointia ei koettu tarpeelliseksi, vaan päätelmiä kyettiin tekemään suoraan aineistoista. Samalla henkilöllä, joka suoritti sekä haastattelut että aineiston analyysin, oli mahdollisuus tarkastaa tiettyjä seikkoja haastattelunauhoitteista, joten senkään vuoksi litteroinnille ei ollut tarvetta.

Luokittelu tapahtui jo aineistoa purettaessa suoraan teemoittain ja kysymyksittäin. Aineiston luokittelu on välttämätöntä tutkimuksissa, joissa halutaan vertailla aineistosta löytyvää tietoa keskenään (Hirsjärvi & Hurme 2022, 154). Tässä tutkimuksessa haastateltavia ei eritelty yksilöiksi, jonka vuoksi tietoa voidaan vertailla tarvittaessa vain kvantitatiivisella tasolla. Luokittelun jälkeen tapahtuu luokkien yhdistely, jonka tarkoituksena on pyrkiä löytämään samankaltaisuuksia luokkien välillä tai yksittäisiä muista poikkeavia tapauksia (Hirsjärvi & Hurme 2022, 156).

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista hyödyntää myös kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia luokittelemalla voitiin tehdä johtopäätöksiä, joita kyettiin vertailemaan tutkijan omiin ennakoajatuksiin sekä opinnäytetyön teoriaan. Lisäksi kvantitatiivista näkökulmaa hyödynnettiin tarkastellessa kuinka usein organisaatio X:n käytössä olevia tietojärjestelmiä hyödynnetään.

Samasta tutkimuksesta voidaan tehdä lukuisia erilaisia tulkintoja, jotka riippuvat muun muassa lukijan näkökulmasta. Onnistunut aineiston tulkinta riippuukin siitä, omaksuuko lukija tekstistä saman näkökulman kuin tutkimuksen suorittanut henkilö. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 157-158.) Lukija ei saa haastatteluista kerättyä materiaalia nähtäväkseen, joten hänen on luotettava tutkijan tulkintaan.

3.5 Toteutuksen kuvaus

Tutkimuksen aineisto kerättiin huhtikuussa 2024 hyödyntäen teemahaastattelua tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelut toteutettiin lyhyellä aikavälillä toisistaan Microsoft Teams-kokousten avulla. Haastateltavaksi kutsuttiin organisaatio X:n esihenkilöasemassa toimivia yksiköiden päälliköitä.

Haastattelukutsut toimitettiin sähköpostitse sisältäen noin kahden viikon aikavälin juuri ennen pääsiäispyhiä, josta yksikön päälliköt saivat valita itselleen sopivimman ajankohdan. Kutsu lähetettiin seitsemälle yksikön päällikölle, joista kaksi jättivät vastaamatta ja loput viisi suostuivat haastateltaviksi. Aineistoa kerättiin siis viideltä organisaatio X:n esihenkilöltä, joista yksi oli mies ja loput naisia.

Haastattelu oli teemoitettu nykytilanteen kartoitukseen sekä tulevaisuuden näkymiin. Haastatteluiden luonne oli avoin ja sisälsi ajoittain myös vuorovaikutteista keskustelua. Tutkija oli varannut haastatteluille 45 minuuttia aikaa sillä perusteella, että se motivoisi päälliköitä suostumaan helpommin haastateltavaksi sekä kysymykset oli muotoitu niin, että niihin oli mahdollista vastata selkeästi ja yksinkertaisesti. Haastatteluiden pituus vaihteli keskenään merkittävästi ja jopa yhden haastateltavan kanssa aika loppui kesken. Sen vuoksi tutkija päätyi lähettämään loput kysymyksistä sähköpostin välityksellä kyseiselle haastateltavalle, joihin saatiin vastaukset myös sähköpostitse. Haastattelut nauhoitettiin jokaisen haastateltavan suostumuksella.

3.6 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimus toteutettiin yhteisymmärryksessä kaikkien osapuolien kanssa. Tutkimuksesta laadittiin toimeksiantosopimus opinnäytetyön tekijän, toimeksiantajan sekä Laurea-ammattikorkeakoulun välillä. Sopimuksessa sovittiin toimeksiantajan kanssa työn julkaisemisesta verkkoon. Toimeksiantaja esiteltiin työssä anonyyminä toimeksiantajan toiveesta ja se pätee myös haastateltaviin, jotka olivat suostuessaan tietoisia tutkimuksen luonteesta ja tarkoituksesta. Hyvän tutkimuksen käytäntöjen mukaisesti tutkimuksessa pyrittiin kuvailemaan haastatteluaineistoa mahdollisimman objektiivisesti sekä suojelemaan anonyyminä pysyvien osapuolien yksityisyyttä. Opinnäytetyön valmistuttua kerätty aineisto hävitetään ja tästä informoitiin myös haastatteluihin osallistuneita.

4 Haastatteluiden tulokset ja havainnot

Tulokset esitellään yhteenvedona kysymys kerrallaan, joita kertyi yhteensä 11 kappaletta. Haastatteluihin osallistui organisaatio X:n jokaiselta viideltä eri toimialalta yksikön päällikkö. Joillain toimialoilla voi kuitenkin olla useampi yksikön päällikkö, joten haastatteluiden tulokset perustuvat vain niihin osallistuneiden yksikön päälliköiden ajatuksiin ja kokemuksiin. Aineisto purettiin perustuen haastatteluiden nauhoituksiin.

4.1 Sympa-, Maxtech- ja Riski-järjestelmien henkilöstödatan hyödyntäminen

Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti Sympa-, Maxtech- ja Riski-järjestelmiin, joten luonnollisesti ensimmäinen kysymys koskee niiden käyttöä. Tarkoituksena oli siis selvittää, hyödyntävätkö organisaatio X:n esihenkilöt näissä järjestelmissä olevaa henkilöstödataa ja millä tavoin.

Taulukko 1: Henkilöstödatan hyödyntäminen organisaatio X:ssä

	Kuinka usein käytetään?	Mitä seurataan?	Mihin hyödynnetään?
Sympa-henkilötietojärjestelmä (5/5 vastaajista)	- viikoittain - 2 krt/kk - päivittäin	- poissaolot ja lomat - palkkatiedot - koulutusrekisteri - kehityskeskustelut - TSA-arvioinnit	- sairauspoissaolojen ylittymisen selvitys - tulevat kehityskeskustelut ja TSA-arvioinnit - osaaminen ajan tasalle
Maxtech-työajan seuranta (5/5 vastaajista)	- viikoittain - päivittäin	- toteutuneet tunnit - liukumasaldojen kertyminen, ylityöt	- tuntien hyväksyminen palkanmaksuun - työaikojen hallinnassa pysyminen - työvuorosuunnittelu
Riski-työturvallisuusjärjestelmä (5/5 vastaajista)	- vuosittain - kuukausittain - viikoittain - päivittäin	- edellisvuoden kehityssuunnitelma - läheltä piti-ilmoitukset	- kehityssuunnitelman luominen ja sen toimenpiteet

Yllä olevassa taulukossa (taulukko 1) tarkastellaan haastatteluiden ensimmäisen ja toisen kysymyksen aihetta, eli millä tavoin esihenkilöt hyödyntävät Sympa-, Maxtech- ja Riski-järjestelmissä olevaa henkilöstödataa ja kuinka usein. Nämä järjestelmät ovat kaikilla esihenkilöillä käytössä, sillä ne sisältävät esihenkilölle kuuluvia lakisääteisiä velvollisuuksia, esimerkiksi työajanseurantaa. Haastateltavat mainitsivat myös muita käyttämiään järjestelmiä, mutta niitä ei ole tarkoitus käsitellä lainkaan tässä opinnäytetyössä. Yksi haastateltavista kertoi myös tarkastavansa satunnaisesti alaistensa syntymäpäivätietoja Sympasta, jotta voisi esittää syntymäpäiväsuunnittelut.

4.2 Henkilöstödatan merkitys

Henkilöstödatan hyödyntäminen ja sen merkitys voi vaihdella eri toimialojen välillä johtuen erilaisesta toimintaympäristöstä. Opinnäytetyön kannalta oli oleellista selvittää, mitä henkilöstödata merkitsee kullekin haastateltavista. Yhden vastaajan näkemyksen mukaan henkilöstödata on tasapuolisesti yhtä merkityksellistä kaikilla toimialoilla. Kaksi vastaajista koki, etteivät tiedä tarkalleen miten henkilöstödatan merkitys vaihtelee toimialojen välillä. Kaksi muuta

vastaajaa taas kokivat, että toimialojen tarpeet henkilöstödatan hyödyntämisessä voivat vaihdella suurestikin riippuen sekä toimialan koosta että niissä työskentelevien ihmisten työn luonteesta.

Eräs vastaajista korosti, että operatiivisemmilla toimialoilla esimerkiksi työturvallisuuteen liittyvä henkilöstödata on ensiarvoisen tärkeää. Tämän vuoksi hän ei näe tulevaisuudessa kovin suurta mahdollisuutta täysin yhtenäiselle henkilöstödatan raportoinnille, sillä liian erilaiset tarpeet voisivat tehdä raportoinnista epäselkeää. Erään toisen vastaajan mielestä Sympaa voitaisiin hyödyntää enemmän, mutta ei osannut tarkentaa millä tavoin.

4.3 Henkilöstödatan vaikutus palautteenannossa

Kaikilla vastaajilla oli hieman erilainen käsitys henkilöstödatan merkityksestä palautteenannossa. Lähtökohtaisesti kaikki olivat sitä mieltä, että palautetta on mukavampi antaa ihmisläheisesti aina aiheen tullen ja ilman erillistä taulukoiden ja tilastojen tuijottelua. Yhden vastaajan mielestä käytössä olevat järjestelmät eivät tue yleistä palautteenantoa, jonka vuoksi suosii nimenomaan ihmisläheisempää lähestymistapaa.

Suurin osa vastaajista koki näistä kolmesta järjestelmästä Sympan parhaimmaksi palautteenantoa ajatellen. Sairauspoissaolot hälyttävät esihenkilölle tietyn poissaolorajan ylittyessä, joka laukaisee varhaisen välittämisen keskustelun. Sen koetaan antavan esihenkilölle ja työntekijälle oivan mahdollisuuden tarkastella työntekijän tilannetta. Lisäksi Sympasta löytyy aina edellisvuoden kehityskeskustelu ja siinä asetetut tavoitteet, joten sitä on helppo hyödyntää tulevassa kehityskeskustelussa.

Yksi vastaajista ei hyödynnä henkilöstödataa lainkaan työn suorituksen arvioinnissa, sillä ei tiedä miten sitä voitaisiin hyödyntää. Toinen vastaaja kehuu Sympasta löytyvää työn suorituksen arvioinnin lomaketta, jossa voidaan arvioida sekä numeroin että sanallisesti. Hän myös pyrkii kirjaamaan alaisistaan saatuja palautteita ylös vuoden aikana, jotta työn suorituksen arviointi olisi mahdollisimman todenmukaista. Eräs vastaajista ei hyödynnä juuri ollenkaan näitä kolmea järjestelmää, sillä omissa operatiivisissa järjestelmissä seurataan työntekijän suoritteita, joita hyödynnetään työn suorituksen arvioinnissa.

4.4 Henkilöstökyselyiden hyödyntäminen

Organisaatio toteuttaa kahden vuoden välein henkilöstökyselyn, jonka tuloksia voidaan tarkastella kokonaisuutena, toimialoittain ja yksiköittäin. Eräs vastaaja totesi, että henkilöstökyselyitä voidaan ajatella ikään kuin palautteena sekä esihenkilöille että organisaation johdolle.

Organisaation käytäntöjen mukaisesti kaikki yksiköt jokaiselta toimialalta tekevät henkilöstökyselyn tulosten perusteella oman kehittämissuunnitelmansa, joka viedään Riski-järjestelmään. Lähes kaikki vastaajat kertoivat, että henkilöstökyselyistä nostetaan negatiiviset tulokset esille

ja käydään yhteisesti keskustelua, mistä tulos johtuu ja mitä sille voidaan tehdä. Myös positii-
viset tulokset nostetaan esille ja käydään keskustelua siitä, miten niitä voitaisiin ylläpitää.

Kaksi vastaajista kertoi vertaavansa omaa suoritustaan muihin saman toimialan yksiköihin sekä
koko organisaation tuloksiin. Yksi vastaajista kertoi toivovansa enemmän avovastauksia yksik-
kötason kysymyksiin, sillä toistaiseksi niitä on tuntunut olevan enemmän koko organisaatioon
liittyvissä kysymyksissä. Samaisen vastaajan mukaan on myös herännyt kysymyksiä siitä, hyö-
dynnetäänkö henkilöstökyselyissä olleita avopalautteita konkreettisesti millään tavalla. Eräs
toinen vastaaja totesi, ettei koko organisaation tuloksia hyödynnetä lainkaan, ellei johto tee
niistä toimeenpantavia päätöksiä.

4.5 Esihenkilöiden osaaminen henkilöstödatan hyödyntämisessä

Yksi opinnäytetyön aiheen kannalta tärkeimpiä seikkoja oli selvittää esihenkilöiden osaamisen
tila henkilöstödatan hyödyntämisessä. Pääosin vastaajat kokivat, että heidän toimialansa esi-
henkilöiden osaaminen järjestelmien käyttämiseen on riittävää. Neljä viidestä vastaajasta koki
kuitenkin, että henkilöstödatan vähäisen hyödyntämisen syynä ei ole osaamisen puute, vaan
järjestelmien käyttämisen haasteellisuus. Vain yksi vastaaja kertoi, että omalla toimialallaan
uusien järjestelmien ja asioiden omaksuminen tapahtuu suhteellisen hyvin.

4.6 Henkilöstödatan hyödyntämisen haasteet

Toinen opinnäytetyön tavoitteen kannalta tärkeä asia oli selvittää henkilöstödatan hyödyntä-
miseen liittyvät haasteet. Kaikkien mahdollisten haasteiden olemassaolosta ei varmastikaan
tiedetä, sillä tämän kysymyksen aikana tuli myös ilmi, ettei välttämättä edes tiedosteta mil-
laista henkilöstödataa tietojärjestelmistä on mahdollista saada raportoitua.

Haastatteluissa esille nousi erityisesti Maxtechin käyttämisen haasteet. Osa vastaajista ajatteli
haasteiden voivan johtua siitä, että järjestelmä on ollut organisaation käytössä vasta vuoden
verran. Eräs vastaajista totesi, ettei se ole ainakaan toistaiseksi esihenkilötyön kannalta help-
pokäyttöisin järjestelmä, sillä esimerkiksi ylitöiden ja muiden poikkeuksellisten työaikojen kä-
sittely on tähän mennessä ollut hankalaa. Sen vuoksi hän kokikin, ettei kaikkia yksiköitä ja
niiden erilaisia työaikoja oltu otettu Maxtechin käyttöönotossa tarpeeksi huomioon.

Kaksi vastaajista toi esille myös Sympan haasteellisuuden. Toinen heistä sanoi Sympassa olevan
potentiaalia, mutta toistaiseksi sitä ei ole hyödynnetty tarpeeksi. Hänen mukaansa Sympassa
sekä esihenkilöiden esihenkilöt että henkilöstöhallinnon työntekijät näkevät heidän alaistensa
välillä käydyt kehityskeskustelut, joka on herättänyt epäluottamusta työntekijän ja hänen esi-
henkilönsä välille. Hän painotti, että luottamuksellisissa keskusteluissa käydyt asiat pitäisi pys-
tyä myös kirjaamaan luottamuksellisesti. Toinen vastaaja koki lomien hakemisen hankalaksi,
sillä järjestelmä antaa hakea lomapäiviä, vaikka ne olisivat todellisuudessa jo käytetty, jolloin

esihenkilön pitää aina erikseen tarkastaa lomien paikkansapitävyys. Sympan raportointiominaisuus toimii ihan hyvin, mutta sieltä ei ole kovin helppoa saada tietoa tilastomuodossa sekä olisi kiva lisä, että tietoa saisi myös esimerkiksi vertailukelpoisessa tilastomuodossa.

Suurimmalla osalla vastaajista ei ollut erityisiä haasteita Riski-järjestelmän kanssa. Yksi vastaaja kuitenkin totesi, että sen olemassa olon tarkoitus on hänelle hieman mystinen, mutta tarkensi sen voivan johtua siitä, ettei heillä ole varsinaisesti operatiivista toimintaa.

Erään vastaajan mukaan esihenkilöitä pitäisi motivoida paremmin seuraamaan erilaisia asioita ja hyödyntämään niistä saatavaa tietoa. Hänen mukaansa tiedon seuraamisella ja keräämisellä pitäisi olla selkeä tarkoitus, sillä työntekijöitä ei haluta vahtia liikaa. Toisen vastaajan mukaan nämä järjestelmät eivät ole kovin käyttäjäystävällisiä, vaan jopa hieman ankean oloisia. Muutama vastaajista toivoi yhtenäistä koulutusta järjestelmien käyttöä varten. Tällä hetkellä niihin kouluttaminen on osa perehdytystä, joka on erään vastaajan sanojen mukaisesti yhtä hyvää kuin perehdyttäjän itsensä osaaminen. Yksi vastaajista toivoi esihenkilöiden perehdytykseen kattavaa tietopakettia järjestelmien käytöstä, joka sisältäisi muun muassa selkeät ohjeet esimerkiksi tietyn asian raportointiin. Tiedon pirstaleisuus eri järjestelmissä koettiin myös haasteeksi yhden vastaajan toimesta.

4.7 Henkilöstödatan roolin kehittyminen

Henkilöstödatalla koettiin olevan entistäkin suurempi merkitys tulevaisuudessa ja sitä pitäisi hyödyntää tehokkaammin jo nyt. Yksi vastaajista kokisi hyödylliseksi mitata työntekijöiden hyvinvointia esimerkiksi pulssikyselyillä. Sen lisäksi hänen mielestään voisi olla hyödyllistä seurata aktiivisemmin työskentelevätkö ihmiset useammin työpaikalla vai kotoa käsin. Toisen vastaajan mukaan henkilöstödatan rooli ei tule kehittymään heidän omasta aloitteestaan, vaan he tukeutuvat henkilöstöhallinnon antamiin ohjeistuksiin. Hän kaipaisi yhteenvetoraportteja liittyen esimerkiksi henkilötyövuosiin sekä reaaliaikaista henkilöstödatan seurantaa, jota ei hänelle kerrotun tiedon mukaan ole kuitenkaan helppo toteuttaa. Eräs vastaaja toivoi myös, että tietoa löytyisi mahdollisimman paljon samasta paikasta, sillä sen etsiminen monesta eri järjestelmästä kuluttaa työaikaa turhaan.

Haastatteluiden hetkellä koulutuksiin liittyvä data löytyi Sympasta, mutta niitä varten ollaan ottamassa käyttöön uutta järjestelmää, jonka eräs vastaaja koki erittäin tärkeäksi tulevaisuutta ajatellen.

4.8 Muutoksiin suhtautuminen

Erityisesti digitalisaation myötä organisaatiot ovat joutuneet kohtaamaan muutoksen tuulia, joten opinnäytetyön aiheen kannalta oli olennaista kysyä työntekijöiden suhtautumisesta erilaisiin muutoksiin.

Kolme viidestä vastaajasta kertoi, että heillä muutoksiin suhtaudutaan vähintäänkin neutraalisti, ellei jopa myönteisesti. Osalla organisaation työntekijöistä on työn luonteen vuoksi ollut pakollistakin sopeutua äkillisiin muutoksiin, sillä uusia työkaluja ja prosesseja on voinut ilmaantua tiuhaankin tahtiin. Positiiviseen suhtautumiseen on vaikuttanut muutoksien hyvä perusteleminen, sillä sen avulla työntekijät kykenevät haastavissakin olosuhteissa sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin.

Yksi vastaajista kertoi, että toistaiseksi heillä suhtaudutaan negatiivisesti erityisesti tietojärjestelmiin liittyviin muutoksiin. Uusien järjestelmien on pitänyt tuoda helpotusta esihenkilöiden työhön, mutta tilanne kääntyiikin päinvastaiseksi. Muutama vastaajista toivoi, että organisaatiossa panostettaisiin mieluummin nykyisten järjestelmien jalostamiseen kuin uusien järjestelmien käyttöönottoon, sillä erityisesti Maxtechin osalta se on tuntunut jäävän puolitiehen.

4.9 Power BI-järjestelmän käyttöönoton merkitys

Haastatteluiden alussa kerrottiin lyhyesti Power BI-järjestelmästä, jonka päätarkoituksena on automatisoida raportointia sinne keskitetystä henkilöstödatasta. Kaikille vastaajille järjestelmä oli jo entuudestaan tuttu, vaikka sitä ei ole vielä toistaiseksi otettu koko organisaatiossa virallisesti käyttöön. Yksi vastaajista kuitenkin totesi Power BI:n olevan jo heillä käytössä, mutta sitä hyödynnetään tällä hetkellä pelkästään operatiivisessa toiminnassa.

Muut neljä vastaajaa odottavat innolla keskitettyä raportointijärjestelmää, sillä sen avulla voitaisiin saada paljon enemmän irti nykyisessä käytössä olevista järjestelmistä. Monet ovat kivanneet myös järjestelmää, jossa pystyttäisiin helposti vertailemaan omaa henkilöstödataa muihin yksiköihin ja toimialoihin. Tämä toisi monen mielestä enemmän yhdessä tekemisen tunnetta, jota voisi parhaimmillaan kutsua jopa yhdessä johtamiseksi. Tärkeimpänä seikkana kuitenkin pidettiin sitä, että keskitetyn raportoinnin ansiosta esihenkilöiden käyttämä työaika omien raporttien koostamiseen säästyisi muita esihenkilötehtäviä varten.

Erään vastaajan toimialalla seurataan eri työtehtäviin käytettyä työaikaa, jota on tähän asti tehty Excel-ohjelmistossa ja siitä syystä hän toivoikin, että Power BI toisi tähän tehokkaamman ratkaisun.

4.10 Terveisiä henkilöstöhallinnolle ja johdolle

Haastatteluiden viimeisen kysymyksen tavoitteena oli antaa vastaajille mahdollisuus tuoda ilmi heidän toiveitaan ja tarpeitaan liittyen opinnäytetyön aiheeseen. Vastaukset kuitenkin koostuivat lähinnä jo aikaisemmissa kappaleissa mainituista asioista.

Erään vastaajan mielestä olisi tärkeää kyetä määrittelemään yhteiset tavoitteet mahdollisimman selkeillä toimenpiteillä, sillä tietoa ei kannata kerätä vain tiedon keräämisen vuoksi. Hän kuitenkin mainitsi, että myös nykytilanteen kartoittaminen on tarpeellista. Toisen vastaajan

kokemuksen mukaan henkilöstödatan hyödyntäminen on toistaiseksi jäänyt lähinnä organisaation johdon tasolle ja toivoisi, että asioita voitaisiin työstää enemmän yhdessä esimerkiksi ryhmätöiden merkeissä esihenkilöpäivillä. Yksi vastaajista korosti jälleen osaamisen tärkeyttä, sillä se vaikuttaa merkittävästi tiedon laatuun ja täten myös sen raportoimiseen. Oman yksikönsä kohdalla hän ei koe hienoja ja suuria järjestelmiä tärkeäksi, mutta painotti, että muilla toimialoilla tilanne voi olla toinen.

4.11 Havainnot

Tämän kappaleen tarkoituksena on koota tuloksista tehdyt havainnot. Yksikön päälliköt ovat pyrkineet vastaamaan kysymyksiin koko oman toimialansa näkökulmasta.

Tuloksissa havaitaan, että tutkimuksessa tarkasteltavia tietojärjestelmiä hyödynnetään säännöllisesti ja monipuolisesti erilaisiin tarkoituksiin riippuen toimialasta ja esihenkilöiden osaamisesta. Sympa-järjestelmästä seurataan erityisesti poissaolotietoja, jonka lisäksi siellä säilötään kehityskeskusteluihin liittyvää materiaalia. Maxtech-työajanseurantajärjestelmää pidetään tärkeänä erityisesti operatiivista toimintaa sisältävillä toimialoilla, mutta toistaiseksi sen käyttö on koettu haasteelliseksi. Riski-riskienhallintajärjestelmän käyttäminen ja sen merkitys vaihtelevat toimialojen välillä työn luonteesta riippuen.

Vaikka esihenkilöiden osaamisen koetaan olevan riittävän hyvällä tasolla, vastauksista nousi esille tarve saada lisää koulutusta ja ohjeistusta järjestelmien käyttöä varten. Vastauksien mukaan henkilöstödataa saatettaisiin hyödyntää nykyistä enemmän, jos tiedettäisiin millaista tietoa on mahdollista saada mistäkin järjestelmästä. Vastauksien mukaan järjestelmien käyttäminen on jäänyt vähälle myös niiden monimutkaisuuden ja epäkäytännöllisyyden vuoksi.

Raportoimisen kannalta vastaajat kokevat haasteeksi tiedon pirstaleisuuden ja puutteellisten raportointiominaisuuksien. Sen vuoksi kaikki haastatteluun osallistuneet odottavat innolla Power BI-järjestelmää, joka mahdollistaa raportoinnin keskittämisen. Vastauksien mukaan se vapauttaisi raportoimiseen käytettävää aikaa muihin esihenkilöille kuuluviin työtehtäviin. Myös osaamisen kehittämistä pidetään tärkeänä raportoinnin kannalta, sillä se vaikuttaa raportoitavan tiedon laatuun. Keskitetyn raportoinnin avulla esihenkilöt pystyisivät vertailemaan omaa ja muiden toimialojen henkilöstödataa keskenään, joka voisi lisätä yhtenäisyyden ja yhdessä johtamisen tunnetta.

Vastauksien perusteella henkilöstödataa pitäisi hyödyntää jo nykyhetkellä tehokkaammin, mutta tulevaisuudessa sillä tulee olemaan vielä entistä suurempi merkitys. Henkilöstödatan hyödyntämisen tehostamiseksi haastateltavat toivovat oleellista ja oikein olevaa, vertailukelpoista tietoa sekä helppokäyttöisyyttä sen raportoimiseksi.

5 Yhteenveto

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen yhteenvetoa, joka sisältää johtopäätöksiä tutkimusaineistosta, pohdintaa tutkimuksen luotettavuudesta sekä kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella henkilöstödatan hyödyntämistä esihenkilötyössä nykyhetkellä ja tulevaisuudessa keskittyen Sympa-, Maxtech- ja Riski-tietojärjestelmiin. Tavoitteena oli selvittää miten esihenkilöt eri toimialoilla hyödyntävät näistä järjestelmistä saatavaa henkilöstödataa sekä kartoittaa yksikön päälliköiden näkemyksiä ja toiveita tulevaisuuden kannalta.

5.1 Johtopäätökset

Organisaatio X:n esihenkilöt käyttävät säännöllisesti henkilöstödataa sisältäviä tietojärjestelmiä ja hyödyntävät niitä aina tarpeen tullessa erilaisissa velvollisuuksissaan. Yksi oletuksista

ennen tutkimuksen aloittamista oli, etteivät esihenkilöt osaa käyttää järjestelmiä, jonka vuoksi henkilöstödataa ei ole hyödynnetty tarpeeksi. Se oli suurin syy, miksi tutkimus haluttiin toteuttaa sekä tutkijan että toimeksiantajan taholta. Lisäksi sillä on valtava merkitys monessa eri organisaation toimintaan vaikuttavassa tekijässä. Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittavat, että ongelma ei olekaan esihenkilöiden osaamisessa, vaan tietojärjestelmien käyttämisen haasteellisuudessa. Tietojärjestelmien käyttämisen haasteet heikentävät esihenkilötyön tehokkuutta ja motivaatiota hyödyntää henkilöstödataa, jonka vuoksi järjestelmien tulisi olla käyttäjäturvallisia ja niiden käyttöön tulisi tarjota riittävä perehdytys ja selkeät ohjeet.

Keskeneräisten järjestelmien käyttöönotto nähtiin myös henkilöstödatan hyödyntämistä hidastavana tekijänä. Tuloksien mukaan jotkut henkilöt kokevat, ettei uusien järjestelmien käyttöönotto ole otettu huomioon kaikkia työntekijöitä ja heidän erilaisia työtehtäviään. Mikäli organisaatio X haluaisi kehittää toimialojen ylittävää yhteistyötä ja yhdessä johtamista, tulisi sen ottaa kaikki työntekijät mahdollisimman tasapuolisesti huomioon. Nykyisiä tietojärjestelmiä tulisi jatkojalostaa sen sijaan, että otetaan uusia käyttöön. Se vaatisi myös esihenkilöiden jatkuvaa osaamisen kehittämistä.

Tuloksissa selvinneen tiedon pirstaleisuuden ja sen, ettei tiedetä millaista henkilöstödataa voitaisiin hyödyntää mistäkin järjestelmästä, kertoo, että tiedon jakaminen ja välittyminen organisaatio X:ssä kaipasi kehitystä. Henkilöstödataa sisältävät järjestelmät ovat pääosin henkilöstöhallinnon ylläpitämiä, joten aloite kehitykseen pitäisi myös tulla sieltä.

Keskitettyä raportointijärjestelmää odotetaan tuloksien mukaan innolla. Tiedon pirstaleisuus eri järjestelmissä aiheuttaa sen, että sekä esihenkilöt että henkilöstöhallinnon työntekijät käyttävät liikaa työaikaa laatiakseen lukuisia erilaisia raportteja. Esihenkilöille jää vähemmän aikaa esihenkilönä toimimiseen, joka vaikuttaa alaisten luottamukseen ja yleiseen työilmapiiriin. Sama pätee myös henkilöstöhallinnon osalta, sillä työaikaa jää vähemmän työntekijöiden muissa asioissa avustamiseen, joka sekin vaikuttaa omalta osaltaan luottamukseen. Osaamisen kehittäminen korostuu myös raportoinnissa, sillä vääriä tietoja sisältävistä raporteista seuraa vääränlaisia päätöksiä.

Mitä tehokkaammin tietojärjestelmien sisältämää henkilöstödataa hyödynnetään, sitä paremmin saadaan todenmukainen kokonaiskuva organisaation henkilöstön tilasta. Esihenkilöitä tulee motivoida enemmän hyödyntämään dataa antamalla selkeät perusteet, miksi niin tehdään.

5.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus antaa pohjan jatkotutkimukselle, joka voisi keskittyä eri toimialojen erityistarpeisiin henkilöstödatan hyödyntämisessä. Lisäksi voitaisiin hyödyntää benchmarking-analyyysiä tutkittaessa miten toiset organisaatiot ovat onnistuneet integroimaan henkilöstödatan hyödyntämisen osaksi esihenkilötyötä. Näiden lisäksi tuloksista havaittiin, että henkilöstödatan

hyödyntämiseen koetaan osittain jääneen vain ylimmän johdon tasolle, joten heidän osaltaan voitaisiin toteuttaa samankaltainen tutkimus.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus pohjautuu teoreettiseen osuuteen sekä kerättyyn aineistoon. Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa erilaiset tekijät, esimerkiksi jos vain osaa haastateltavista on oikeasti haastateltu, nauhoitteiden ääni on huonolaatuista tai luokittelu on sattumanvaraista (Hirsjärvi & Hurme 2022, 190). Tässä tutkimuksessa mitkään edellä mainitut seikat eivät toteutuneet, joten tutkimusta voidaan pitää niiden osalta luotettavana.

Tutkimuksen on pyrittävä kuvailemaan mahdollisimman tarkasti haastateltavien haastatteluissa ilmenneitä näkemyksiä. Samalla tutkijan tulee ottaa huomioon, että tutkija vaikuttaa itse kerättävään tietoon jo tiedonkeruuvaiheessa. Tutkijan tulee aina todentaa ja perustella uskottavasti, miten hän on päätenyt tuloksiin. Tutkimuksen luotettavuus koskettaa näin ollen enemmän tutkijaa kuin kerättyjä vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 194-195.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää muun muassa se, että aineisto on kerätty sieltä, missä ilmiö tapahtuu. Lisäksi sitä lisää myös tutkimusraportissa esitellyt tutkimuksen suoritusvaiheet ja mikäli tutkimus toteutetaan haastatteluina, raporttiin kirjataan haastatteluissa kysytyt kysymykset. Myös haastatteluiden kestot ja niissä toistuvasti esiintyvät samanlaiset vastaukset vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. (Hyväri & Vuokola-Oikkonen 2020.) Teoreettisessa osuudessa tutkija pyrki hyödyntämään luotettavia lähteitä.

Haastatteluiden tuloksista seuranneet johtopäätökset ovat tutkijan omia. Haastattelukutsuissa tuotiin ilmi tutkimuksen luonne ja tarkoitus, jotta haastateltavat olisivat mahdollisimman tietoisia asiasta suostuessaan haastatteluun. Sekä sähköpostilla lähetetyissä haastattelukutsuissa että haastattelun alussa haastateltavaa muistutettiin anonyymiudesta ja aineistojen hävittämisestä tutkimuksen jälkeen.

Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä voidaan todeta melko onnistuneeksi, sillä pelkästään lomakekyselyllä ei olisi saatu näin avoimia ja laajoja vastauksia. Haastattelun avoimuuteen saattoi osaltaan vaikuttaa positiivisesti myös se, että tutkija oli osalle haastateltavista jo entuudestaan tuttu. Haastateltavat saivat ainutlaatuisen mahdollisuuden kertoa niin hyvistä kuin huonoistakin puolista henkilöstödatan hyödyntämiseen ja erityisesti tietojärjestelmien käyttämiseen liittyen, joten se puolestaan paransi haastatteluiden avoimuutta.

Tutkimuksessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että vain viittä ihmistä haastateltiin ja haastatteluiden kesto heidän välillään vaihteli merkittävästi. Tämä puolestaan hieman heikentää tutkimuksen luotettavuutta, sillä osalta haastateltavista ei saatu lyhyen keston vuoksi riittävän

laajoja vastauksia. Niissä tapauksissa vastaukset yhdistettiin purkamisvaiheessa toiseen vastaavaan teemaan.

5.4 Kehitysehdotukset

Tässä kappaleessa esitellään muutamia kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Onnistuneen tutkimuksen kannalta on tärkeää löytää kehitysehdotuksia, jotta tutkimuksesta olisi konkreettista hyötyä toimeksiantajalle.

Sympan ja Maxtechin osalta järjestelmien käyttäjäturvallisuutta voisi parantaa yksinkertaistamalla käyttöliittymää ja selkeyttämällä niiden sisältämiä toimintoja. Osaamisen kehittämiseksi henkilöstöhallinto voisi laatia kattavan tietopaketin, joka sisältäisi selkeät ja monipuoliset ohjeet tutkimuksessa mukana olleiden järjestelmien käyttämiseen. Pakettiin voisi sisällyttää esimerkiksi vaiheittain selostettuja videoita tai kirjallisia käyttöohjeita. Tietopaketti tulisi saataville kaikille esihenkilöille, mutta sillä olisi vielä suurempi merkitys uuden esihenkilön perehdytysmateriaaleissa.

Keskitettyä raportointijärjestelmää Power BI:tä ollaan jo ottamassa käyttöön jossain vaiheessa. Siihen liittyen organisaatio X:n tulisi huolehtia, että sitä ei otettaisi käyttöön liian keskeneräisenä, sillä vaikka monet ovat sitä odottaneet innolla, niin motivaatio sen käyttämään voi heikentyä nopeasti. Osaamisen kehittäminen on olennainen osa myös tätä järjestelmää käyttäessä. Käyttöönnotossa tulee ottaa huomioon lisäksi tietojen integraatio, sillä keskitetyn raportoinnin tarkoituksena on vähentää manuaalisen työn määrää ja automatisoida tieto yhteen paikkaan.

Lähteet

CGI. 2013. Tieto - ja miten sitä johdetaan. Viitattu 12.5.2024.

<https://www.cgi.com/fi/fi/artikkelit/tieto-ja-miten-sita-johdetaan>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 24.5.2024.

Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2020. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Viitattu 26.5.2024.

<https://libguides.diak.fi/c.php?G=670543&p=4760642#kvanti>

Jääskeläinen, H. 2020. Hyvä esimies vai hyvä asiantuntija - kumpi sinä olet? Viitattu 13.5.2024.

https://brik.fi/brik-lehti/hyva-esimies-vai-hyva-asiantuntija/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw_-GxBhC1ARIsADGgDj-tEGWo51oNRMN6e3tkwI8YhOhqzC3c9qyAjAJSYPO0UPwEf-uf8Uw4aAsnXEALw_wcB

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021a. Etnografia. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 26.5.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/metodit/kvaliteetti/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021b. Etnografia. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 24.5.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/metodit/kvaliteetti/laadullisen-tutkimuksen-naakokulmat/#Kokemusnaakulma>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021c. Etnografia. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 24.5.2024.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodit/metodit/kvaliteetti/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Kariniemi, T. 2024a. Esimiehen virallinen rooli. Viitattu 13.5.2024

<https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>

Kariniemi, T. 2024b. Suorituksen arviointi. Viitattu 13.5.2024.

<https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/palaute-ja-suorituksen-arviointi/>

Kruse, K. 2013. What Is Leadership? Viitattu 11.5.2024.

<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/?sh=224601205b90>

Laihonen, J. ym. 2013. Tietojohtaminen. 1. painos. E-kirja. Tampere: Juvenes Print. Viitattu 12.5.2024.

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin: tiedolla johtamisen käsikirja. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 11.5.2024.

Määttä, L. 2021. Pomo on ennen kaikkea työntekijöitään varten - jokainen esihenkilö tarvitsee nämä taidot. Viitattu 13.5.2024.

<https://barona.fi/yrityksille/blogi/naita-taitoja-esihenkilö-tarvitsee>

Oxford English Dictionary. 2024. Leadership. Viitattu 29.4.2024.

<https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=leadership>

Pandey, N. 2024. What is Leadership? Definition, Meaning & Importance. Viitattu 11.5.2024.
<https://emeritus.org/in/learn/what-is-leadership/>

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 17.5.2024.

Pyylampi, E. 2022. Toimiva työajanseuranta tiedolla johtamisen ja työkykyjohtamisen tukena. Viitattu 14.5.2024.
<https://www.rauhala.fi/blog/toimiva-ty%C3%B6ajanseuranta-tiedolla-johtamisen-ja-tyokyky-johtamisen-tukena>

Salminen, J. 2020. Esihenkilötyö vaatii valtavasti - Miksei sitä arvosteta? Viitattu 13.5.2024.
<https://brik.fi/brik-lehti/esihenkilotyo-vaatii-valtavasti/>

Solveon. 2024. Työajanseuranta etätyössä. Viitattu 14.5.2024.
<https://www.solveon.fi/tyoajanseuranta-etatyossa/>

Sympa. 2024. Toimiva kehityskeskustelu - opas henkilöstöhallinnolle. Viitattu 13.5.2024.
<https://www.sympa.com/fi/kirjasto/ebookit-ja-opaat/kehityskeskusteluopas/>

Tenny, S., Brannan, J. & Brannan, G. 2022. Qualitative Study. Viitattu 19.5.2024.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>

Tietojohdaminen ry. 2024. Tietojohdaminen. Viitattu 11.5.2024.
<https://www.tietojohdaminen.com/tietojohdaminen>

Tuovinen, K. 2024. Excel-riveistä oivalluksiin: Näin henkilöstöanalytiikka auttaa organisaatioita tekemään parempia päätöksiä. Viitattu 13.5.2024.
<https://greenstep.fi/artikkelit/excel-riveista-oivalluksiin-nain-henkilostoanalytiikka-auttaa-organisaatioita-tekemaan-parempia-paatoksia>

Työturvallisuuskeskus. 2024. Työturvallisuuden ja työsuojelun yhteistoiminnan kehittäminen. Viitattu 14.5.2024.
<https://ttk.fi/tyosuojelun-yhteistoiminta/tyoturvallisuuden-ja-tyosuojelun-yhteistoiminnan-kehittaminen/>

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 14.5.2024.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 16.5.2024.

Julkaisemattomat lähteet

Haastatteluaineisto

Kuvat

Kuva 1: Esimerkki tietojohdamiseen liittyvästä prosessimallista (muokattu lähteestä Laihonen ym. 2013)	5
Kuva 2: Kuvakaappaus organisaatio X:n Sympa-henkilötietojärjestelmän aloitussivusta.....	9
Kuva 3: Kuvakaappaus Maxtech-työajanseurantajärjestelmästä.....	10
Kuva 4: Kuvakaappaus Riski-järjestelmästä.....	11
Kuva 5: Toinen kuvakaappaus Riski-järjestelmästä	11
Kuva 6: Haastattelun analyysirunko.....	14

Taulukot

Taulukko 1: Henkilöstödatan hyödyntäminen organisaatio X:ssä	18
--	----

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	31
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Teema 1: Nykyhetki

- 1) Miten yksikkönne esihenkilöt hyödyntävät henkilöstödataa, erityisesti Sympa-, Max-tech- ja Riski-järjestelmien osalta?
- 2) Kuinka usein henkilöstödataa hyödynnetään osana yksikön toimintaa?
- 3) Koetko, että henkilöstödatan hyödyntämistapa ja sen merkitys vaihtelee toimialoitain?
- 4) Kuinka henkilöstödatan hyödyntäminen vaikuttaa työn suorituksen arviointiin ja palautteenantoon yksikössänne?
- 5) Miten yksikkönne hyödynnetään henkilöstökyselyiden tuloksia? Voitteko antaa esimerkin?
- 6) Koetko, että esihenkilöiden osaaminen järjestelmien käyttämiseen on yksikössänne riittävää hyödyntääksenne henkilöstödataa tehokkaasti?
- 7) Mitkä ovat tällä hetkellä suurimmat haasteet henkilöstödatan hyödyntämisessä yksikössänne?

Teema 2: Tulevaisuus

- 1) Miten näette henkilöstödatan roolin kehittyvän yksikössänne tulevaisuudessa?
- 2) Miten yksikössänne suhtaudutaan muutoksiin ja uusien tapojen oppimiseen?
- 3) Miten mahdollinen Power BI-järjestelmän käyttöönotto vaikuttaisi henkilöstödatan hyödyntämiseen yksikössänne?
- 4) Mitä henkilöstöhallinnon ja koko organisaation tasolla voitaisiin tehdä paremmin, jotta yksikkönne voisi hyödyntää henkilöstödataa tehokkaammin?