

Heta Häikiö

**ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ NUORTEN YSTÄVIEN HENKILÖTIETOJÄRJES-
TELMÄSTÄ**

ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ NUORTEN YSTÄVIEN HENKILÖTIETOJÄRJESTELMÄSTÄ

Heta Häikiö
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Johtamisen suuntautumisvaihtoehto

Tekijä: Heta Häikiö

Opinnäytetyön nimi: Esimiesten näkemyksiä Nuorten Ystävien henkilötietojärjestelmästä

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2015

Sivumäärä: 50 + 2 liitesivua

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Nuorten Ystävät, joka on valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan erityispalveluja tuottava yritys. Nuorten Ystävillä otettiin käyttöön tammikuussa 2014 uusi henkilötietojärjestelmä SympaHR, joka nimettiin Hempaksi. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kuinka kohdeyrityksen esimiehet kokevat käytössä olevan henkilötietojärjestelmän ja mitä toivoisivat siinä kehitettävän. Tutkimuksen tavoitteena on myös saada esimiehet sitoutumaan järjestelmän käyttäjinä ja näin vastata mahdolliseen muutosvastarintaan.

Opinnäytetyön viitekehyksessä kuvataan ensin lähtökohdat työn tekemiselle, jonka jälkeen esitellään toimeksiantajayritys ja kuvaillaan tarkemmin sen rakennetta. Tämän jälkeen käydään läpi yleisesti, mitä henkilötietojärjestelmällä tarkoitetaan sekä käsitellään, mitä laki velvoittaa henkilötietojärjestelmän ylläpitoon liittyen. Viitekehyksessä kerrotaan muutosjohtamisesta ratkaisukeskeisessä teemassa ja esitellään Appreciative Inquiry -menetelmä. Viitekehyksen jälkeen empiirisessä osiossa kerrotaan tutkimusmenetelmästä, tutkimusprosessista, tulokset, johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset. Empiirisessä osiossa pohditaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi pohditaan opinnäytetyön onnistumista ja esitetään jatkotutkimuskohteet.

Tutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka suoritettiin yksilöhaastatteluna. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä yhdeksää esimestä. Haastattelut jaottuivat viidelle eri päivälle, jotka olivat 16.3.2015, 18.–19.3.2015, 23.3.2015 ja 30.3.2015. Haastattelut pidettiin Nuorten Ystävien tiloissa.

Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että esimiehet ovat tyytyväisiä henkilötietojärjestelmän toimivuuteen, mutta näkevät siinä myös paljon kehitettävää. Esimiehet kokivat hyvänä sen, että kaikki työntekijöitä koskeva informaatio löytyy saman järjestelmän alta ja he pystyvät sieltä seuraamaan työntekijöidensä tietoja. Kehityskohteina nousi esille henkilötietojärjestelmässä olevien taulukoiden leveys sekä järjestelmäintegraatiot. Jatkotutkimuskohteena voisi olla työntekijöiden näkemysten kartoittaminen henkilötietojärjestelmästä.

Asiasanat: Henkilötietojärjestelmä, henkilöstöjohtaminen, Appreciative Inquiry, muutosjohtaminen, ratkaisukeskeisyys

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Author: Heta Häikiö

Title of thesis: Supervisors point of views on the HRMS of Nuorten Ystävät

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015

Number of pages: 50 + 2 pages of appendences

The commissioner of this thesis was Nuorten Ystävät. Nuorten Ystävät is a Finnish company which provides services in the area of social and healthcare. The target organization of this thesis uses Human Resource Management System called Hemppa which is provided by SympaHR Company. The HRMS was launched in January 2014. The objective of the study is to find out what the supervisors in Nuorten Ystävät think about the use of the new HRMS and how they would develop it further. The aim of this thesis is also to get the supervisors to commit to the use of this HRMS and in this way prevent possible resistance to change.

The theoretical framework includes as follows: the starting points of this thesis, the introduction of the commissioner company, the thorough explanation of the HRMS and the laws that are tied to its use, leadership of change in a solution oriented environment and the introduction of the Appreciative Inquiry –method. The empirical part contains information about the research method, the research process, the results of research, conclusions, development proposals and the consideration of the reliability and ethicalness of this study. The thesis is summarized with my own thoughts on the subject.

The research was conducted by using a qualitative method. A theme interview method was used and executed by interviewing nine separate supervisors in five different days. The interviews were held in 16th, 18.-19th, 23rd and 30th of May.

Based on the results we can state that the supervisors are happy with how the HRMS works but they also recognize some development issues. The supervisors were pleased that all the information regarding the employees is found under the same system and that they can easily keep track of their employees' information. The surfaced development issues were the width of the charts and the integrations of different systems used in the company. As a continuation for this research a survey of the normal employees' views on the HRMS could be made.

Keywords: Human Resources Management System, Human resource management, Appreciative Inquiry, leadership of change, solution orientation

SISÄLLYS

JOHDANTO	6
1 TAUSTATEKIJÄT JA LÄHTÖKOHDAT	8
1.1 Toimeksiantoyritys Nuorten Ystävät	8
1.2 Esimiesportaati Nuorten Ystävillä.....	9
2 HENKILÖTIETOJÄRJESTELMÄT	11
2.1 Henkilötietolaki	13
2.2 Henkilötietojärjestelmät esimiestyössä	13
2.3 SympaHR – järjestelmä.....	14
2.4 SympaHR -järjestelmä eli Hemppa Nuorten Ystävillä.....	16
3 MUUTOSJOHTAMINEN	19
3.1 Appreciative Inquiry.....	21
3.2 Muutosviestintä	23
3.2.1 Kasvokkaisviestintä sekä dialogi.....	24
3.2.2 Ratkaisukeskeisyys.....	24
3.3 Muutosvastarinta	25
3.4 Henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen muutostilanteessa	26
3.5 Muutoksen eettiset näkökulmat	27
4 EMPIIRINEN TUTKIMUS	28
4.1 Tutkimusprosessi	29
4.2 Tulokset.....	30
4.2.1 Henkilötietojärjestelmän yleiset ominaisuudet.....	31
4.2.2 Henkilötietojärjestelmän tietokortin ja profiilien hyödyllisyys	32
4.2.3 Henkilötietojärjestelmän lomakkeiden kehittäminen	33
4.2.4 Henkilötietojärjestelmän raportointiominaisuus	34
4.2.5 Esimiesten omat kokemukset ja asenteet.....	34
4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	36
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	38
6 POHDINTA	45
LÄHTEET.....	48
LIITTEET	51

JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Nuorten Ystävät, joka on valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan erityispalveluja tuottava yritys. Nuorten Ystäville otettiin käyttöön tammikuussa 2014 uusi henkilötietojärjestelmä SympaHR, joka nimettiin Hempaksi. Suoritin ammattiharjoittelun Nuorten Ystäville kesällä 2014, jonka aikana huomasin, että henkilötietojärjestelmän käytössä voisi olla kehitettävää. Halusin selvittää tarkemmin kehittämistarpeet sekä henkilötietojärjestelmän ominaisuuksien toimivuuden. Näkökulmaksi tutkimukselle valikoitui esimiesnäkökulma, sillä henkilötietojärjestelmän käyttöönotto vaikutti heidän esimiestyön hallintaan suuresti. Toisaalta esimiesnäkökulma valikoitui myös johtamiseen suuntautuneen opintopolkuni vuoksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kuinka kohdeyrityksen esimiehet kokevat käytössä olevan henkilötietojärjestelmän ja mitä toivoisivat siinä kehitettävän. Tutkimuksen tavoitteena on myös saada esimiehet sitoutumaan järjestelmän käyttäjinä ja vastata mahdolliseen muutostarintaan.

Opinnäytetyön viitekehyksessä kuvataan ensin lähtökohdat tutkimuksen tekemiselle, jonka jälkeen esitellään toimeksiantajayritys ja kuvaillaan tarkemmin sen rakennetta. Tämän jälkeen käydään läpi, mitä henkilötietojärjestelmällä tarkoitetaan sekä käsitellään, mitä laki velvoittaa yrityksiltä henkilötietojärjestelmän ylläpitoon liittyen. Tämän jälkeen viitekehyksessä kerrotaan muutosjohtamista ratkaisukeskeisessä teemassa ja esitellään Appreciative Inquiry -menetelmä. Viitekehyksen jälkeen empiirisessä osiossa kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja sen valinnasta, kuvataan tutkimusprosessi, tulokset, johtopäätökset sekä esitetään konkreettisia kehittämisideoita. Empiirisessä osiossa pohditaan myös tutkimukset luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi pohditaan opinnäytetyön onnistumista ja esitetään jatkotutkimuskohteet.

Henkilötietojärjestelmiä kutsutaan kirjallisuudessa myös henkilöstöjärjestelmiksi tai HR -järjestelmiksi. Englannin kieleen pohjautuvia lyhenteitä näille järjestelmille ovat HRMS (= Human Resources Management System) tai HRIS (= Human Resources Information System). Tässä opinnäytetyössä puhutaan henkilötietojärjestelmistä selkeyden ja lukemisen sujuvuuden vuoksi.

Haastattelut toteutettiin vähän reilu vuosi sen jälkeen, kun henkilötietojärjestelmä otettiin käyttöön yrityksessä. Tutkimuksen aloitukseen mennessä henkilötietojärjestelmä oli jo tullut tutuksi esimie-

hille vuoden aikana, joten kehittämiskohteet ovat tulleet työn puitteissa esille. Kuitenkaan järjestelmän käyttöä koskevat käytänteet eivät ole vielä täysin kaikkien hallussa ja ne eivät ole täysin vakiinnuttaneet asemaansa esimiesten jokapäiväisessä työssä. Tästä syystä kehittämiskohteet on hyvä nostaa nyt esille ja käytänteitä voidaan vielä muuttaa paremmiksi. Tutkimuksen avulla esimiehet pääsevät osaksi kehittämistyötä, jota toimivan henkilötietojärjestelmän ylläpitäminen vaatii sekä saadaan tietoa, miten esimiehet kokevat henkilötietojärjestelmän toimivuuden ja kehittämiskohteet.

Toimeksiantajan toimesta tutkimus haluttiin tehdä ratkaisukeskeisessä teemassa ja tähän käytiin Appreciative Inquiry – menetelmää. Tutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmää. Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka suoritettiin yksilöhaastatteluna. Haastattelut pidettiin yhteensä yhdeksälle esimiehelle, jotka olivat konsernin kaikilta eri osa-alueilta ja siten edustivat mahdollisimman hyvin konsernin jokaista esimiestasoa. Haastattelut jaottuivat viidelle eri päivälle, jotka olivat 16.3.2015, 18.–19.3.2015, 23.3.2015 ja 30.3.2015. Haastattelut suoritettiin Nuorten Ystävien tiloissa.

1 TAUSTATEKIJÄT JA LÄHTÖKOHDAT

Toimeksiantoyrityksenä tässä opinnäytetyössä toimii Nuorten Ystävät – palvelut Oy, jossa työskentelen tällä hetkellä henkilöstöassistenttina. Tein opintoihin kuuluvan 14 viikon ammattiharjoittelun kyseisessä yrityksessä kesällä 2014, jonka aikana löysin opinnäytetyöaiheen itseä kiinnostavalta työkentältä.

Vuoden 2014 tammikuussa Nuorten Ystävillä otettiin käyttöön uusi henkilötietojärjestelmä. Henkilötietojärjestelmähankinnassa päädyttiin Sympan tarjoamaan SympaHR- henkilötietojärjestelmään, joka nimettiin Nuorten Ystävillä Hempaksi. Ennen Hempan käyttöönottoa kaikki esimiehet perehdytettiin järjestelmän peruskäyttöön. Lisäksi järjestelmään sisällytettyjä esimiehen käyttöön tarkoitettuja ominaisuuksia jalkautettiin erillisen esimiesvalmennuksen ohessa kevään 2014 aikana. Uudet esimiehet on perehdytetty järjestelmän käyttöön henkilöstöhallinnon toimesta sitä mukaan, kun esimiesvaihdoksia on tapahtunut. Opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa esimiesten käyttökokemuksia sekä selvittää henkilötietojärjestelmän kehitystarpeet. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää konkreettisia muutostarpeita henkilötietojärjestelmään esim. lomakemuutoksia, jotka auttavat esimiesten työtä.

Tutkimusajankohta on otollinen, sillä järjestelmää on ehditty käyttää noin vuoden ajan ja se on jo tuttu työväline esimiehille. Tässä vaiheessa esimiehet siis pystyvät realistisesti kertomaan järjestelmän kehittämiskohdista ja heille siinä haastavista asioista. Toisaalta järjestelmän toiminnot eivät ole vielä täysin juurtuneet yrityskulttuuriin ja toimintamalleihin, joten niitä voidaan vielä muokata yrityksen sisältä nousseiden tarpeiden mukaisiksi.

1.1 Toimeksiantoyritys Nuorten Ystävät

Nuorten Ystävät on valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan vaikuttajajärjestö, jonka omistama liiketoimintakonserni tuottaa sosiaali- ja terveysalan erityispalveluja. Nuorten Ystävät -konserni muodostuu Nuorten Ystävät ry:stä ja sen omistamista liiketoimintakonserneista, joihin Nuorten Ystävät -palvelut kuuluu. Nuorten Ystävät -palvelut Oy tarjoaa lastensuojelu-, perhehoito-, vammais-, mielenterveys- ja avopalveluita. Nuorten Ystävät on perustettu vuonna 1907 ja vuoden 2007 alussa organisaatio sai nykyisen muotonsa, missä liiketoimintaa harjoittava osa konsernista

muutettiin osakeyhtiöksi. Muita liiketoimintakonserniin kuuluvia yhtiöitä ovat Nuorten Ystävät - kiinteistöt Oy, Kiinteistöt Oy Versokodit, Kiinteistöt Oy Tulliväylä ja Tervatulli Oy. (Nuorten Ystävät 2014a, viitattu 23.11.2014.) Koko järjestökonsernin rakenne tarkemmin kuvattuna kuviossa 1.

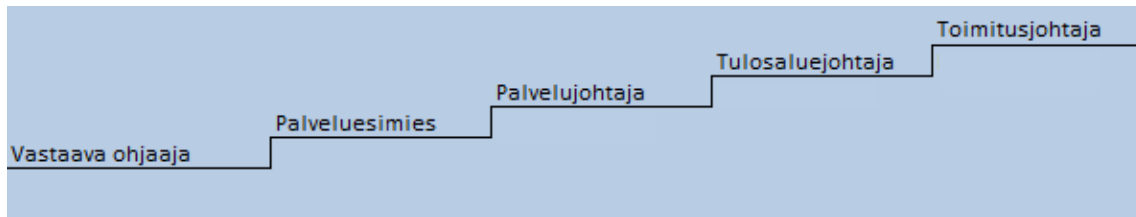
Nuorten Ystävillä on kymmeniä toimintayksiköitä valtakunnallisesti yhteensä 13 eri paikkakunnalla. Keskustoimisto sijaitsee Oulussa, missä työskentelee Nuorten Ystävien hallintohenkilöstö, joka palvelee koko Nuorten Ystävien konsernia. (Nuorten Ystävät intranet 2015, viitattu 17.2.2015.)



KUVIO 1. Nuorten Ystävien organisaatiokaavio (Nuorten Ystävät 2015, viitattu 15.5.2015)

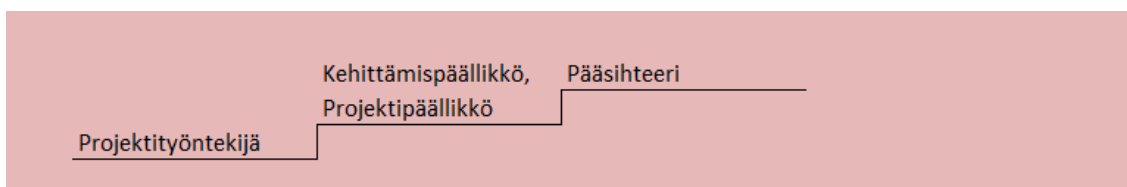
1.2 Esimiesportaajat Nuorten Ystävillä

Nuorten Ystävillä työskentelee konsernitasolla tällä hetkellä noin 600 työntekijää, joista 60 toimii esimiestehtävissä (Nuorten Ystävät intranet 2015, viitattu 17.2.2015). Organisaatiomuodosta johtuen yrityksessä toimii monen eritasoisia esimiehiä erilaisissa tehtävissä. Tämän vuoksi heidän tarpeensa henkilötietojärjestelmän suhteen voivat poiketa jonkin verran. Nuorten Ystävien esimiesportaajat kuvattuna kuvioissa 2, 3 ja 4, joista voidaan havainnoida konsernin sisällä vaihtelevat esimiestasot. Alla kuvattuna vain ne esimiesportaajat, joiden tasoilta on haastateltu esimiehiä tämän opinnäytetyön tutkimuksessa.

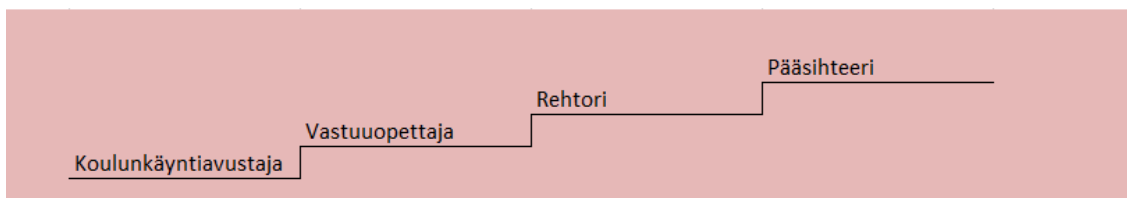


KUVIO 2. Esimiesportaati Nuorten Ystävät – palvelut Oy (Nuorten Ystävät intranet 2015, viitattu 21.2.2015)

Palveluliiketoimintaa harjoittavan konsernin muodostavat emoyhtiö Nuorten Ystävät -kiinteistöt Oy sekä sen tytäryhtiöt Nuorten Ystävät -palvelut Oy ja Tervatulli Oy (Tervatullilla ei ole tällä hetkellä liiketoimintaa). Liiketoimintakonsernin johdon muodostaa konsernihallitus, konsernin johtoryhmä ja toimitusjohtaja. Liiketoimintakonsernin toimitusjohtaja toimii myös tytäryhtiöiden toimitusjohtajana. (Nuorten Ystävät 2015b, viitattu 21.2.2015.)



KUVIO 3. Esimiesportaati Nuorten Ystävät Ry Hanketoiminta (Nuorten Ystävät intranet 2015, viitattu 21.2.2015)



KUVIO 4. Esimiesportaati Nuorten Ystävät Ry Koulupalvelut (Nuorten Ystävät intranet 2015, viitattu 21.2.2015)

Nuorten Ystävät ry:n hallintoa ja toimintaa johtaa yhdistyskokouksen valitsema hallitus. Pääsihteerin vastuualueeseen kuuluu yhdistyksen yleishyödyllinen toiminta ja hän johtaa Nuorten Ystävien järjestötoimintaa sekä koulupalveluita. (Nuorten Ystävät 2015b, viitattu 21.2.2015.)

2 HENKILÖTIETOJÄRJESTELMÄT

Henkilötietojärjestelmä kerää, tallettaa, analysoi ja jakaa yrityksen henkilöstöä koskevaa tietoa. Järjestelmä pitää siis sisällään oleellimmat tiedot organisaatiosta ja sen työntekijöistä sekä henkilöstöjohtamisen eri prosessit. Henkilötietojärjestelmät tarjoavat henkilöstöjohtamiseen paljon ajantasaista tietoa organisaation henkilöstöstä, jota organisaatiossa ylin johto, linjajohto ja henkilöstöhallinto tarvitsevat henkilöstöä koskevien suunnitelmiensa pohjaksi. Henkilötietojärjestelmän tulee vastata kaikkien näiden organisaation sisäisten tahojen tarpeisiin. (DeNisi & Griffin 2001, 531; Kauhanen 2003, 41.) Henkilötietojärjestelmiä kutsutaan usein kirjallisuudessa henkilöstöjärjestelmiksi tai HR -järjestelmiksi. Englannin kieleen pohjautuvia lyhenteitä näille järjestelmille ovat HRMS (= Human Resources Management System) tai HRIS (= Human Resources Information System). Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä henkilötietojärjestelmä selkeyden ja lukemisen sujuvuuden vuoksi.

Master Data eli henkilöstötiedon keskittäminen pilveen on tullut vahvasti Suomen yritysten toimintaan mukaan. On huomattu, että säästetään aikaa ja rahaa, kun kaikki löytyvät saman järjestelmän alta. Suurten ikäluokkien siirryttyä pois työelämästä, on tilalle tulossa heterogeenistä henkilöstöä, jonka hallintaan tarvitaan ajan tasalla olevia järjestelmiä. Tämän vuoksi toimiva henkilötietojärjestelmä muodostuu yritykselle elinehdoksi sekä kilpailuvaltiksi. Kuluvalle vuosituhannella henkilötietojärjestelmät ovat alkaneet muotoutua erilleen palkkajärjestelmistä. Suomessa nousevana trendinä on nähtävissä, että hr -johtajat pitävät tärkeänä hr – teknologiaa, työn yksinkertaistamista sekä hr- ja henkilöstöanalytiikkaa. Hr -teknologiaan halutaan panostaa jopa enemmän kuin henkilöstön hyvinvointiin ja sitouttamiseen. (Anteroinen 2013, 26; 28–29; Hakola 2015, viitattu 17.5.2015.)

Henkilötietojärjestelmän etu on se, että tieto tallennetaan usein palvelun tarjoajan serverille, jolloin yrityksen omien servereiden häiriöt eivät vaaranna tietoja. Myös tulipalon ja varkauksien riskit pienenevät, kun tieto ei ole saatavilla paperisena. Henkilötietojärjestelmä lisää yrityksen kilpailukykyä, koska se tehostaa henkilöstötoimintoja ja yhtenäistää koko yrityksen henkilöstöjohtamista. Henkilötietojärjestelmä mahdollistaa strategisen henkilöstöjohtamisen henkilöstöhallinnoinnin sijasta sekä nopeuttaa päätöksentekoa. (Viitala 2013, 262–263.)

Hyvä henkilötietojärjestelmä palvelee koko työsuhteen elinkaarta sekä yhdistää henkilöstötyön alueiden tuottamia ja tarvitsemia tietoja. Hyvän henkilötietojärjestelmän tulee olla myös helppokäyttöinen ja reaaliaikainen. Henkilötietojärjestelmä auttaa hallinnoimaan muun muassa ainakin seuraavia henkilöstöhallinnollisia tehtäviä: työsuhteen aloittaminen, henkilötiedot, työsuhdetiedot, palkkatiedot, poissaolot, perehdyttäminen, kehityskeskustelut, osaamisen kehittäminen, työsuhteen päätös ja erilaiset henkilöstökyselyt (kuvio 5). Yleensä nämä tiedot ovat yrityksissä palkkahallinnon IT – järjestelmässä sekä hajanaisissa muissa järjestelmissä. Henkilötietojärjestelmän tarkoituksena on yhdistää nämä tiedot saman järjestelmän alle. (Viitala 2013, 260–261.)



KUVIO 5. Henkilötietojärjestelmän elementit ja tuotokset (mukaillen Kauhanen 2003, 43)

Henkilötietojärjestelmät tuottavat niin määrällistä kuin laadullistakin tietoa. Määrällisellä tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi henkilömäärää, poissaoloja ja palkkakustannuksia. Laadullisella tiedolla taas tarkoitetaan esimerkiksi tietoja palkitsemismuodoista tai kehityskeskusteluohjeita. Oleellista johtamisen kannalta on se, että tiedot voidaan raportoida järjestelmästä kohtuullisin kustannuksin ja reaaliaikaisesti. Useissa organisaatioissa on myös tarvetta tuottaa päätöksentekijän pyynnöstä nopeasti raportteja esimerkiksi henkilöstöä rajaten jonkin kielen osaamisen mukaan. (Viitala 2013, 261; Kauhanen 2003, 42.)

2.1 Henkilötietolaki

Henkilötietojärjestelmistä puhuttaessa, tulee oleellisena esille henkilötietolaki. Henkilötietolaki säätelee tarkasti tietojen keräämistä, käsittelyä, säilyttämistä ja jakelua, jonka vuoksi esimiesten ja työntekijöiden on syytä tuntea omat velvollisuudet ja oikeudet. (Kauhanen 2003, 200.) Aluksi on syytä selvittää käsitteitä, jonka jälkeen kerron lyhyesti henkilötietolaista.

Henkilötieto: Luonnollisista henkilöistä taikka hänen ominaisuuksistaan tai elinolosuhteita kuvaavat merkinnät, joista voidaan tunnistaa tiettyjä henkilöitä tai hänen perhettään/hänen kanssaan yhteisessä taloudessa eläviä (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2013, 154).

Henkilötietojen käsittely: Henkilötietojen kerääminen, tallettaminen, järjesteleminen, käyttö, siirtäminen, luovuttaminen, säilyttäminen, muuttaminen, yhdistäminen, suojaaminen, poistaminen ja tuhoaminen sekä muut toimenpiteet (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2013, 154).

Henkilötietolain tarkoituksena on suojata yksityiselämää sekä edistää tietojenkäsittelytapojen kehittämistä ja noudattamista. Henkilötietolaki koskee kaikkia työnantajan toimia riippumatta organisaation koosta tai toimialasta. Lain mukaan työnantaja saa käsitellä vain niitä henkilötietoja, jotka liittyvät välittömästi työntekijän työsuhteeseen. Henkilötietojärjestelmän tiedot ovat yleensä luottamuksellisia, joten yrityksissä on syytä määritellä tarkasti kenellä on oikeus muuttaa tietoja. Tyypillisesti esimiehille annetaan oikeus katsoa omien työntekijöiden tietoja. Henkilötietolain mukaan työntekijällä on oikeus saada nähdä itseään koskevat tiedot joko reaaliaikaisesti tai printattuna. (Kauhanen 2003, 44, 201.) Nuorten Ystävillä henkilötietojärjestelmäksi on haluttu ottaa käyttöön järjestelmä, joka mahdollistaa tietojen läpinäkyvyyden. Työntekijät näkevät reaaliaikaisesti omilla tunnuksilla kaiken tiedon, mitä heistä on kirjattu yrityksen järjestelmään. Tällainen läpinäkyvyys voidaan katsoa edistävän hyvää tietosuojakäytäntöä Nuorten Ystävillä.

2.2 Henkilötietojärjestelmät esimiestyössä

Henkilötietojärjestelmien käyttöönotto ja niiden kehittyminen ovat siirtäneet henkilöstötyön lähemmäs esimiehiä. Tämä on luonnollista, sillä esimiehet ovat keskeinen tekijä henkilöstöjohtamisessa ja käytännössä toteuttavat sitä. Esimiehet muun muassa päättävät tehtävistä, arvioivat työsuoritukset ja päättävät palkan suuruuden. (Viitala 2013, 263, 266.)

Henkilötietojärjestelmistä löytyy yleensä esimiehille tarkoitettu oma työpöytä. Tämän avulla esimiehet pystyvät seuraamaan alaistensa poissaolo-, palkka-, ja henkilötietoja. Myös henkilöstöhallinnon prosessit, kuten kehityskeskustelut ja osaamisen arviointi tulee näkyä esimiehellä. Niihin liittyvät merkinnät tehdäänkin heti esimiehen ja alaisen tiedonvaihdon jälkeen. Tämä tarkoittaa käytännössä, että esimiehet ovat enemmän vastuussa hallinnollisista asioista ja tiedon rekisteröinnistä, kun taas henkilöstöhallinnon ammattilaisten vastuulla on rekisteröidyn tiedon hyödyntäminen. (Viitala 2013, 263.)

Järjestelmät toimivat siis usein esimiehen ja työntekijän välissä. Tämä saattaa johtaa siihen, että työntekijät mieltävät järjestelmän esimiehen korvaajaksi, koska käytännössä järjestelmien kanssa keskustellaan. Järjestelmät tuovat yhteneväisyyttä ja objektiivisuutta, mutta samalla työntekijät ja tiimit pääsevät harvemmin kasvoistusten tapaamaan esimiehiään. Lisäksi järjestelmät voivat ohjata työntekijän ja esimiehen välistä keskustelua esimerkiksi kehityskeskustelutilanteessa, sillä järjestelmä antaa valmiiksi tietyt asiat läpikäytäviksi. (Huusko 2007, 33.)

2.3 SympaHR – järjestelmä

©Sympa HR (Sympa) on kokonaisvaltainen järjestelmä, joka sisältää kaikki prosessit, joita kuuluu työsuhteen elinkareen. Järjestelmän avulla yrityksessä tapahtuva henkilöstöhallinnointi voidaan saada yhdeksi kokonaisuudeksi. Järjestelmällä yrityksen henkilötiedot ovat aina ajan tasalla, oikeiden henkilöiden saatavilla ja monipuolisesti raportoitavissa. Sympa -järjestelmään voidaan sisällyttää esimerkiksi seuraavanlaisia prosesseja, jotka ovat kuvattuna kuviossa 6. (Sympa Oy 2015a, viitattu 13.2.2015; Sympa Oy 2012, sisäinen lähde.)

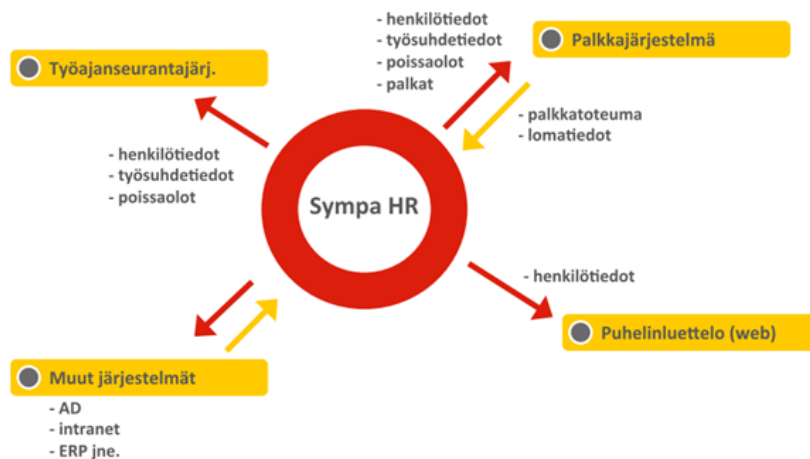


KUVIO 6. Sympa HR -prosessit (Sympa Oy 2015a, 13.2.2015)

Sympa on järjestelmä, joka on tarkoitettu koko yrityksen henkilöstön käyttöön. Järjestelmän käyttäjiä ovat siis työntekijät, rekrytoijat, esimiehet, johto ja henkilöstöhallinto. Sympa toimii Software as a Service (SaaS) toimitusmallin avulla. Tämä tarkoittaa, että Sympa toimii kokonaispalveluna pilven kautta. Yritys tarvitsee järjestelmän käyttöönottoon vain selaimen sekä internet-yhteyden. SaaS järjestelmä mahdollistaa sen, että kaikki käyttäjät voivat käyttää järjestelmää missä ja milloin vain riippumatta paikasta. (Sympa Oy 2015b, viitattu 13.2.2015.)

Toimeksiantoyrityksessä SaaS toimitusmallin mukaan toimiva henkilöstöjärjestelmä on todella hyvä vaihtoehto. Työntekijät, esimiehet ja johto tekevät paljon työmatkoja eri puolella Suomea, joten henkilötietoihin on tärkeää päästä muualtakin kuin omalta työkoneelta tai yrityksen oman internet-yhteyden kautta. Sympa mahdollistaa toimeksiantoyrityksessä myös sen, että työntekijä voi itse ilmoittaa omat poissaolot, koulutustiedot tai muuttuneet henkilötiedot järjestelmässä. Tieto on tämän jälkeen reaaliaikaisesti saatavilla kaikilla henkilön tietoihin pääsevillä tahoilla (henkilöstöhallinto, esimiehet, johto).

Sympa rakennetaan jokaisen yrityksen tarpeiden mukaiseksi. Tästä syystä Sympa voi olla hyvin erilainen eri yrityksissä sekä ulkonäöltään että prosesseiltaan. Sympa -järjestelmää kehitetään jatkuvasti ja yritykset voivat myös itse muokata järjestelmään pääkäyttäjätunnuksin halutunlaiseksi tarpeiden tai muutosten mukaan. Järjestelmää on myös mahdollisuus laajentaa muodostamalla rajapintoja yrityksessä olevien muiden järjestelmien, ohjelmien ja sovellusten kanssa. Kuviossa 7 esimerkki integraatiosta, jonka Sympan avulla voi muodostaa. (Sympa Oy 2015c, viitattu 13.2.2015; Sympa Oy 2012, sisäinen lähde.)



KUVIO 7. Esimerkki integraatio (Sympa Oy 2012, sisäinen lähde)

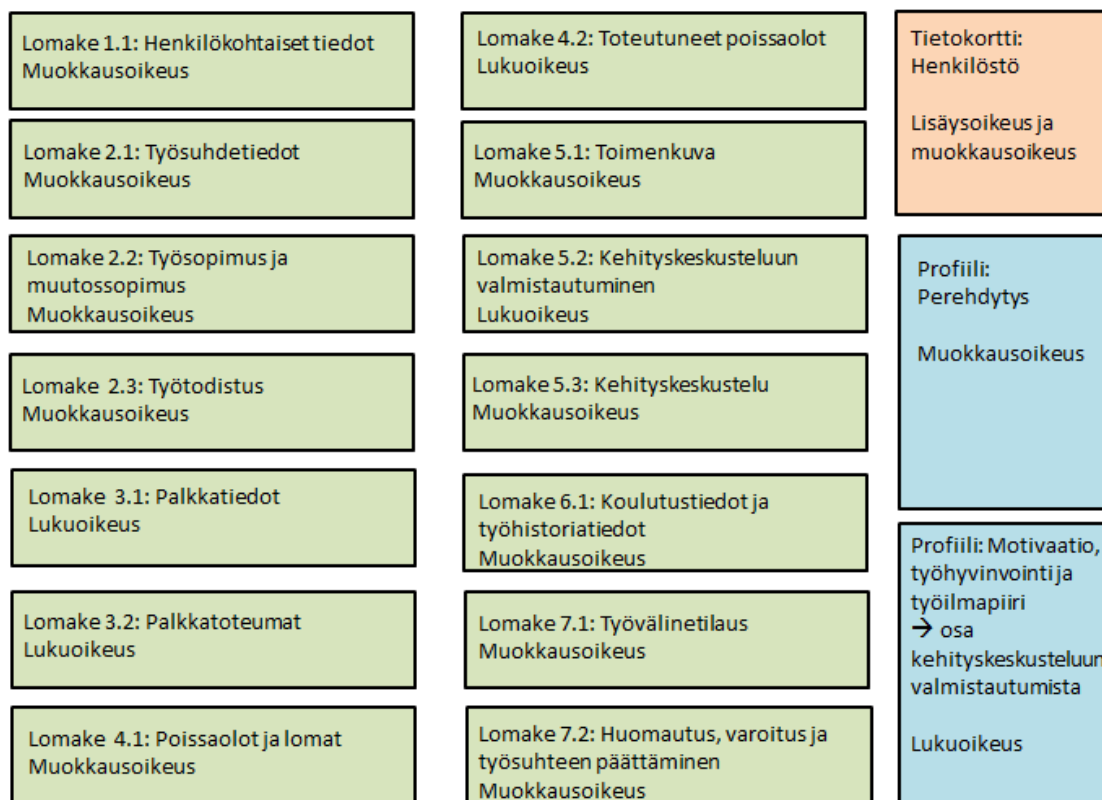
2.4 SympaHR -järjestelmä eli Hemppa Nuorten Ystävillä

Nuorten Ystävät on ottanut käyttöönsä SympaHR:n tarjoaman henkilötietojärjestelmän vuoden 2014 alussa. SympaHR järjestelmä sai Nuorten Ystävillä nimekseen Hemppa. Ennen Hemppaa Nuorten Ystävillä oli käytössä CGI:n tarjoama Sähköinen työpöytä, joka on samalta palveluntarjoajalta kuin tälläkin hetkellä Nuorten Ystävillä käytettävä palkanlaskennan ohjelma Sonet. Ennen uuden SympaHR:n käyttöönottoa, tuli Sonetin ja SympaHR:n välille rakentaa rajapinta, jonka avulla ohjelmat pystyvät keskustelemaan keskenään. Tarkoituksena on, että tiedot kuten poissaolot, henkilötiedot, työsuhdetiedot ja koulutustiedot siirtyisivät automaattisesti Hemppasta Sonettiin ja tiedot kuten toteutuneet poissaolot ja voimassa oleva kuukausipalkka siirtyisivät Sonetista Hemppaan. Täydellisen rajapinnan rakentaminen kokonaisuudessaan Sonetin ja Hempan välille valmistuu vuoden 2015 aikana.

Nuorten Ystävien henkilöstöhallinto on koulutettu muokkaamaan järjestelmää, johon tarkoitukseen kaikille henkilöstöhallinnossa on annettu järjestelmään pääkäyttäjätunnukset. Tunnusten avulla henkilötietojärjestelmä on toimittajariippumaton eli halutut muutokset järjestelmään voidaan tehdä yrityksen sisäisesti.

Toimeksiantoyrityksellä on käytössään lähes kaikki Sympan tarjoamat palvelut. Rekrytointi on ainoa työsuhteen elinkaaren prosessi, jota ei ole Nuorten Ystävillä otettu käyttöön SympaHR –

järjestelmään. Hempassa esimiehille näkyy omien tietojen lisäksi heidän alaisuudessaan toimivien työntekijöiden tiedot. Esimiehet pääsevät Hempassa joko lukemaan tai muokkaamaan lomakkeita, joita on yhteensä 16. Näistä lomakkeista 14 ovat sellaisia, joita esimiehet tarvitsevat työsäännön useimmiten. Profiileita järjestelmään on rakennettu kuusi, joista esimiehet pääsääntöisesti tarvitsevat kahta ja tietokortteja on rakennettu neljä, joista esimiehet käyttävät käytännössä yhtä. Tutkimuksessa keskitytään vain niiden lomakkeiden, profiilien ja tietokorttien tarkasteluun, jotka eniten koskettavat esimiesten työtä. Tutkimuksessa tarkasteltavat lomakkeet, profiilit ja tietokortit sekä niiden esimiesoikeudet ovat esitettyinä kuviossa 8.



KUVIO 8. Lomakkeiden, tietokortin ja profiilien nimet sekä esimiesoikeudet

Järjestelmässä yhden työntekijän tietoja kutsutaan tietokortiksi. Tietokortista löytyy lyhyt kuvaus henkilön perustiedoista, joita ovat esimerkiksi puhelinnumero, sähköpostiosoite, lähin esimies ja asemapaikka. Tietokortteihin on liitettyä lomakkeita, joista löytyy henkilöitä koskeva tarkempi tieto. Lomakkeilla olevat tiedot ovat niiden otsikoiden mukaisia. Esimerkiksi lomakkeelta 1.1 Henkilökohtaiset tiedot, löytyy nimensä mukaisesti henkilön tiedot kuten syntymäaika, osoite, henkilökohtainen puhelinnumero ja lähiomainen. Järjestelmän profiilit ovat suorituksen johtamisen apuvälineitä. Niihin saadaan rakennettua erilaisia taulukoita, joiden avulla voidaan tehdä kyselyjä. Profiilista Motivaatio, työhyvinvointi ja työilmapiiri löytyy taulukko, johon työntekijä voi arvioida

motivaatioon, työhyvinvointiin ja työilmapiiriin liittyviä asioita asteikolla 1-5. Tämän profiilin käyttö-tarkoitus on olla osa kehityskeskustelua. Profiilista Perehdytys löytyy samankaltainen taulukko, johon esimies merkitsee kohdat, joita uuden työntekijän perehdytyksessä on käyty läpi.

Osalla lomakkeista löytyy hyväksyntäketjuja. Tämä tarkoittaa sitä, että tietyille lomakkeille tehdyt merkinnät menevät hyväksyttäväksi esimiesportaiden mukaisesti (kuviot 2, 3 ja 4). Esimerkiksi lomakkeelle 2.1 Työsuhdetiedot tehdyt merkinnät menevät hyväksyttäväksi työntekijän lähimmäl-le esimiehelle ja tämän esimiehelle. Joissakin tapauksissa, kuten palkan muutoksessa, hyväk-synnät menevät jopa toimitusjohtajalle tai pääsihteerille saakka. Jokaisesta lomakkeelle tehdystä muutoksesta lähtee hyväksyntäketjun esimiehelle sähköposti. Hyväksyntäketju voidaan määritellä yrityksen tarpeiden mukaisesti ja HR voi pääkäyttäjänä tehdä tarvittaessa muutoksia niihin.

Sympa kehitti raportointityökaluominaisuutta vuonna 2014 ja se otettiin Nuorten Ystävillä käyttöön marraskuussa 2014. Sympa raportointityökalulla onnistuu reaaliaikaisen tiedon saaminen, kuin myös historiatietojen raportoiminen. Uuden raportointiominaisuuden myötä kaikilta Hempan lo-makkeilta pystytään kasaamaan tietoa yhdelle ja samalle raportille, joka helpottaa esimerkiksi kil-pailutuslomakkeiden täyttämistä. Talven 2014–2015 aikana yrityksen esimiehille on pidetty koulu-tuksia uudistuneen raportointityökalun käyttämisestä.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

Maaailma muuttuu jatkuvasti yhä kiihtyvämpään tahtiin ja tässä globaalissa kilpailussa yritysten täytyy joko sopeutua muutokseen tai vaihtoehtoisesti asettaa itse muille yrityksille aktiivisesti muutospaineita. Muutosjohtaminen on vaikeasti määriteltävä käsite, johon ei ole yhtä oikeaa vastausta. Muutokset nähdään nykyään monimutkaisina, epälineaarina ja yllätyksellisinä. Muutos ymmärretään lähinnä keskustelun ja merkitysten eikä niinkään kohteen tai asian johtamiseksi. Muutosprosessin johtamisessa ei myöskään ole yhtä oikeaa tapaa, mutta keskeisiä johtamistyön sisältöalueita on tunnistettavissa. Sisältöalueiksi mielletään muutosviestintä, henkilöstön osallistuminen, oikeudenmukaisuus sekä muutosvastarinta ja sen hallinta. (Tienari & Meriläinen 2010, 157; Taskinen 19.12.2011, luento.)

Muutoksen suunnittelussa otetaan harvoin huomioon muutoksen inhimillistä elementtiä eli henkilöitä ja esimiehiä. Suunnitelmissa johto valmennetaan muutosmyönteiseksi, mutta yleensä henkilöstö ja esimiehet saavat tyytyä vain tiivistettyihin tietoisuuksiin. Tämä on muutoksen läpiviennin kannalta vaarallista, sillä juuri esimiehet toimivat muutoksen johtajina, vaikka samaan aikaan he ovat myös muutoksen kohteina. Esimiesten tulee toimia tilanteessa suunnannäyttäjinä työntekijöille, vaikka eivät itsekään aina tiedä miten muutoksesta selvitään. Esimiesten tehtävä on muuttaa johdon tavoitteet, käskyt ja ohjeet käytännön toiminnaksi, joten ilman muutoksen sisäisen tarpeen ymmärtämistä, muutos voi jäädä tyhjäksi. (Järvinen 2011, 97; Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 134.)

Onnistuneen muutoksen lähtökohtana pidetään sitä, että muutos koetaan välttämättömäksi. Ihmiset ovat pohjimmiltaan mukavuudenhaluisia, joten muutoksen välttämättömyyden tunne on saatava aikaan. Hokkanen ym. (2008, 134) viittaa Kotteriin, jonka mukaan välttämättömyyden tunteen luomiseen on kolme työkalua: kriisin luominen, tavoitteiden asettaminen selkeästi aiempaa korkeammalle ja positiivisen kuvan luominen. Ensimmäinen menetelmä eli kriisin luominen, on varsinkin johtajan helppo toteuttaa. Tässä tilanteessa johtaja voi kertoa, että tilanne on muuttunut niin kriittiseksi, että jotakin on tehtävä nopeasti sen ratkaisemiseksi. Toinen menetelmä eli tavoitteiden asettaminen selkeästi aiempaa korkeammalle johtaa pakolliseen muutokseen. Tällainen tilanne voidaan luoda esimerkiksi niin, että johto pääsee kuulemaan suoran asiakaspalautteen tai ulkopuolinen konsultti antaa tilannearvion organisaation tilasta. Nämä luovat haasteita, mikä taas pakottaa muutokseen. Kolmannen menetelmän eli positiivisen kuvan luomisen tarkoituksena on

luoda ihannekuva muutoksen jälkeisestä tilasta, jolloin kukaan ei enää halua jäädä nykyiseen tilanteeseen. (Honkanen ym. 2008, 134.)

Tulosten aikaansaamiseksi on tärkeää, että kaikki muutoksen osallistujat kokevat muutokseen lähtemisen tärkeäksi. Muutosprojektin aikana tulisi pystyä jatkuvasti osoittamaan pieniä tuloksia ja projektin lopussa tulokset tulee pystyä osoittamaan kaikille muutoksessa mukana olleille. Muutosprojektin etenemisen esteenä voi olla muutostapa, jossa tulokset näkyvät vasta pitkän ajan jälkeen. Tässä tapauksessa muutosprojekti joutuu taistelemaan koko olemassaolonsa ajan vastustajia vastaan. Tulosten epämääräisyys antaa vastustajille helpon kohteen valittaa muutoksen saavutuksista ja jopa pikkuhiljaa palauttaa entiset käytänteet takaisin käyttöön. Jos taas tulokset ovat konkreettisia, ei vastustajilla ole aseita tilanteen palauttamiseen. Tulosten epämääräisyys johtuu usein siitä, että johto on tyytyväinen saavutuksiinsa ja väsynyt pitkään muutosprojektiin. (Hokkanen ym. 2008, 136–137.)

Perinteisesti muutosjohtaminen kuvataan kirjallisuudessa eri vaiheiden kautta etenevänä prosessina. Vaiheet kuvaavat muutosta yksilön, ryhmän ja koko organisaation tasolla. Muutosprosessista voidaan yleensä erottaa kolme tai neljä vaihetta, jotka ovat yksilön motivointi, muutosvalmiuden edistäminen, muutos sekä vakiinnuttaminen. Muutosprosessi Nuorten Ystävillä on henkilötietojärjestelmän osalta edennyt jo viimeiseen vaiheeseen eli vakiinnuttamisvaiheeseen. Tässä vaiheessa muutosprosessia järjestelmä halutaan juurruttaa osaksi organisaatiota ja sitouttaa työntekijät järjestelmän käyttäjiksi. (Taskinen 19.12.2011, luento.)

Muutosjohtamiseen on olemassa monenlaisia eri oppeja ja työkaluja, joita muutosta tarjoavat konsultit käyttävät. Teoriat vaihtelevat paljon, sillä toisessa päässä korostetaan yrityksen johdon näkemystä muutoksesta ja toisessa päässä korostuvat työntekijöiden työn ja toiminnan kautta nousevat periaatteet. Tienari & Meriläinen (2010, 158) jakaa muutoksen kahteen eri näkökulmaan: suhteissa rakentuva muutos ja johdettu muutos. Kahden näkökulman eri piirteet on kuvattuna kuviossa 9. Johdetun muutoksen näkökulmaa edustaa Kotterin kahdeksan askeleen malli, joka on yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen teorioista. Tämä Suomessakin paljon käytetty malli pohjautuu selkeään projektisuunnitelmaan ja sen toteuttamiseen. Muutoksen kulkusuunta on ylhäältä alas. (Tienari & Meriläinen 2010, 157, 166; Hokkanen ym. 2008, 134.) Tässä opinnäytetyössä esittelen yhden suhteissa rakentuvan muutoksen teorian, joka toimii myös tämän opinnäytetyön tutkimuksen tutkimusmenetelmänä. Tämä teoria on David Cooperriderin ja Surehsh Srivastvan kehittämä Appreciative Inquiry -menetelmä, joka painottaa dialogista muutosprosessia

työntekijöiden kautta. Tälle suhteissa rakentuvalla muutosteorialle ominaista on, että muutos lähtee työntekijöiden tarpeista ja prosessi etenee jatkuvan dialogin kautta. Työntekijät ovat siis aktiivisesti mukana muutosprosessissa ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa toimintaansa ja työn kehittämiseen. (Tienari & Meriläinen 2010, 161.)

Suhteissa rakentuva muutos	Johdettu muutos
Johto ja työntekijät osallistuvat aktiivisesti dialogin kautta muutoksen sisältöjen ja toteuttamistapojen määrittelyyn.	Johto ohjaa muutosta osallistamalla työntekijöitä muutoksen toteuttamiseen.
Muutoksen periaatteet juontuvat organisaation jäsenten työstä ja toiminnasta.	Muutoksen periaatteet on johdettu muualla kehitetystä ohjelmista ja malleista.
Huomion kohteena on työn ja toiminnan kehittäminen.	Huomion kohteena on liiketoiminnan kehittäminen.

KUVIO 9. Muutoksen kaksi näkökulmaa (Tienari & Meriläinen 2010, 158)

3.1 Appreciative Inquiry

Tämä muutosjohtamisen tyyliä kehiteltiin 1980-luvulla ja se on yksi esimerkki dialogisesta muutosprosessista. David Cooperriderin ja Suresh Srivastvan kehittämän Appreciative Inquiry (eli AI) – lähestymistapaa sovelletaan innovatiivisena mallina. AI -menetelmän mukaan muutos onnistuu vain, jos organisaation työntekijät pystyvät luomaan ennakoitavissa olevaa todellisuutta toiveikkaiden mielikuvien ja innostuneen dialogin avulla. AI -menetelmän tarkoitus on korostaa onnistumiskokemuksia. (Tienari & Meriläinen 2009, 161–162.)

AI -menetelmää on kritisoitu vielä varsin vähän. Dulapin (2008) viittaa Busheen, jonka mukaan kritiikki on tullut useassa eri aallossa. Bushe kertoo muun muassa siitä, kuinka menetelmää on kritisoitu siitä, että vain positiivisten asioiden tarkastelu tutkimuksessa johtaa siihen, että ei saada täysin todenmukaista kuvaa organisaation tilasta, sillä menetelmässä ei käsitellä lainkaan negatiivisia asioita. Menetelmä on saanut kritiikkiä myös siitä, että se tukahduttaa ja kätkee negatiiviset tuntemukset, jolloin sen tehtävä kääntyy itseään vastaan ja esille nousee epäluottamusta, sitoutumattomuutta ja arvostuksen alenemista.

AI – menetelmä perustuu yksinkertaiseen oletukseen, jonka mukaan jokaisessa yrityksessä on jotain hyvää. Positiivisten vahvuuksien kautta saavutetaan myös positiivinen muutos. Perusajatuksena on keskittyä löytämään vahvuudet ja parhaimmat elementit niin organisaatiossa, työntekijöissä kuin ympäristössä ja niiden kautta luoda strategia, jonka avulla pyrkii muutokseen. Menetelmä jakautuu neljään vaiheeseen, josta käytetään nimitystä 4D – malli. Vaihteet ovat kuvattuna alla olevassa kuviossa 10. Ensimmäisessä osiossa tunnistetaan ja selvitetään organisaation vahvuudet, toisessa osassa luodaan unelmatilanne löydettyjen vahvuuksien perusteella, kolmannessa hahmotellaan uusi organisaatiomalli ideaalitalanteen ympärille ja neljännessä toteutetaan malli. (Cooperrider, Whitney & Stavros 2008, 3.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään 4D -mallin ensimmäiseen osaan eli tunnistamiseen (discovery), josta kerron tarkemmin seuraavaksi.



KUVIO 10. Appreciative Inquiry 4D -malli

Discovery eli tunnistaminen on osio, missä tarkoituksena on keskittyä positiivisten asioiden kautta löytämään uusia kehitysideoita. Tässä vaiheessa halutaan siis keskittyä kysymään vain positiivis-sävytteisiä kysymyksiä. Tarkoituksena on käydä dialogista keskustelua työntekijöiden kanssa ja löytää kaikista tärkeimmät asiat, joita halutaan kehittää entisestään. Haastattelujen jälkeen keskusteluissa nousseet asiat jaetaan, jonka tarkoituksena on löytää yrityksen yhteinen visio millaiseen suuntaan halutaan lähteä. (Cooperrider ym. 2008, 6,102; Cooperrider & Whitney 2005, 25–26.)

3.2 Muutosviestintä

Organisaatioiden viestintä jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä tarkoittaa työyhteisöä koskevaa viestintää, johon tässä opinnäytetyössä keskitytään muutosviestinnän näkökulmasta. (Kauhanen 2003, 167.) Muutostilanteessa yksi ratkaisevista tekijöistä on onnistunut viestintä. Tärkeää olisi saada heti alkuun positiivinen viire sekä rakentaa läpinäkyvyyttä ja luottamusta. Johdon tulee olla sitoutunut muutokseen ja viestiä säännöllisesti työyhteisölle, jotta muutoksessa pystytään etenemään onnistuneesti. Esimiehen tehtävä on purkaa auki, mitä muutos tarkoittaa oman yksikön, tiimin ja ennen kaikkea yksilön kannalta. (Puolakka 11.10.2013, luento.)

Viestinnässä tärkeää on pystyä puhumaan ymmärrettävästi niin, että kuulijat ymmärtävät viestin. Usein muutostilanteessa viestitään yleisluontoisilla lauseilla, jotka eivät tarkoita kuulijoille mitään. Muutostilanteessa mukana olevat henkilöt pitävät asioita itsestäänselvyytenä, koska he ovat perehtyneet asiaan monta kuukautta, keskustelleet ja tutkineet erilaisia raportteja ja lopulta tiivistäneet ajatukset muutama sanaan. Heille nämä muutamat sanat merkitsevät useita valintoja, joita he ovat joutuneet tekemään, kun taas kuulijalle sanat eivät kerro juuri mitään. (Hokkanen ym. 2008, 135–136.)

Muutostilanteessa on tärkeää viestiä muutoksesta työyhteisölle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jolloin se tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa sekä edistää luottamuksen kehittymistä. On tärkeää, että työntekijät kokevat mukanaolon kokemuksen muutostilanteessa. Myös esimiehen tulee viestiä toiminnallaan tavoitteista ja kommunikoida työntekijöiden kanssa. Usein viestintää on kuitenkin vain muutamia prosentteja tarvittavasta ja sen kulkusuunta on ylhäältä alaspäin. Mitä enemmän muutoksessa mukana olevat pääsevät mukaan keskusteluun ja kokevat, että pystyvät vaikuttamaan esimerkiksi toimintaan, sitä helpompi muutoksen tavoitteet on omaksua. Tiedottamisella viestitään työntekijöille myös välittämisestä, joka sitouttaa työntekijöitä organisaatioon ja muutokseen. Oleellista viestinnässä on, että työntekijöitä eli kuulijoita kunnioitetaan, arvostetaan ja tiedotetaan asianmukaisesti. (Taskinen 19.12.2011, luento; Hokkanen 2008, 136.)

3.2.1 Kasvokkaisviestintä sekä dialogi

Viestintäkanavat jaetaan kolmeen eri luokkaan, jotka ovat kasvokkaisviestintä (eli face-to-face), painetut kanavat ja sähköiset/tietokonepohjaiset kanavat. Tehokkain viestintäkeino on luonnollisesti kasvokkaisviestintä eli keskusteleminen henkilöltä henkilölle kasvotusten. (Taskinen 19.12.2011, luento.) Kasvokkaisviestintä tulisi olla dialogista vuorovaikutusta, jotta keskustelulla saadaan aikaa halutut tulokset.

Vuori (2011, 187,193,198) viittaa Buberiin, jonka mukaan dialogi on puolueetonta ja aitoa keskustelua, jossa keskustelun kumpikin osapuoli havaitsee, tunnustaa ja myöntää toisen silloinkin kun vastustaa tätä. Keskustelussa ei ole voittajia tai häviäjiä, vaan siinä voittavat kaikki. Johtamistyössä tulee muistaa, että se ei ole yksiäänistä, vaan tulisi mahdollistaa erilaisen osaamisen kumuloitumisen organisaation parhaaksi. Kaksisuuntainen dialogi vaatii yhteistä aikaa ja yhteisiä kokemuksia. Dialogisuuden aste kertoo organisaation henkisestä tilasta. Keskustelulla voidaan edistää tai estää erilaisten näkemysten esiintuloa.

3.2.2 Ratkaisukeskeisyys

Ratkaisukeskeisyys on tehokas menetelmä, joka antaa välineitä ratkoa työyhteisön ongelmatilanteita. Se toimii sekä yksilöiden että ryhmien kanssa työskenneltäessä. Ratkaisukeskeisydessä ei ole kyse omien ratkaisujen tarjoamisesta työyhteisölle, vaan päinvastoin yhteisten ideoiden ja työntekijän omien tavoitteiden ja näkökulmien hakemista. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 162.)

Ratkaisukeskeisten kysymys- ja keskustelutapojen kautta autetaan työntekijöitä saamaan ideat ja toiveet esille ja yhteiseen käyttöön. Keskeistä tavassa on muuttaa ongelmia tavoitteiden suuntaan. Ratkaisukeskeisessä keskustelussa on oleellista, että haastateltavan ajatukset tulevaisuuden visiosta otetaan vakavasti ja tosissaan. Arkielämässä uskomme helposti, että nämä unelmat eivät voi käydä toteen, jolloin jätämme käyttämättä suuret mahdollisuudet. Johtajalta vaaditaankin tilanteeseen heittäytymistä, perehtymistä ja uskaltautumista mukaan visiointiin ja tulevaisuuden kuvitteluun. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 15–16.)

Hirvihuhta & Litovaaran (2003, 21–22) mukaan tavoitteen myönteinen muotoilu on tärkeää, koska se virittää työntekijöiden ajatukset ja toiminnan visiointiprojektin alussa myönteiseen suuntaan.

Jos muutosvaiheessa keskitytään kielteisiin asioihin, suuntautuvat mielikuvatkin tavoitteen kanalta väärin asioihin. Tällöin mahdollisuudet ratkaisun löytämisen vaihtoehtoihin vähenevät. Tavoitteen selkeydyttyä kannattaakin muotoilla haluama asia myönteiseksi. Esimerkiksi tavoitteena voi olla stressin väheneminen, mikä voidaan ajatella myönteisesti, että halutaankin saavuttaa tasapainoinen työtapa.

3.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on luonnollinen muutokseen liittyvä ilmiö, joka voidaan jakaa passiiviseen ja aktiiviseen vastustamiseen. Muutosvastarinta voi ilmetä yksilö- tai ryhmätasolla. Yksilöt eivät yleensä vastusta itse muutosta vaan siihen liittyviä menetyksiä, joita halutaan puolustaa. Yksilön taustalla saattaa olla jokin uskomus tai kokemus, jotka vaikuttavat muutosvastarinnan syntymiseen. Kyse voi olla myös huonosta muutosjohtamisesta. Muutoksen eteneminen voi tyrehtyä kahdesta syystä. Ensinnäkin se voi liittyä yrityskulttuuriin ja toiseksi ympäristön nopeisiin muutoksiin, joiden takia on vaikeaa muuttaa mitään muuttamatta kaikkea. (Taskinen 2011, luento; Kotter 1996, 117.)

Muutos ei ole kaikille työntekijöille tasapuolinen. Osa kokee, että he häviävät muutoksessa, koska heidät pakotetaan oppimaan uutta ja mahdollisesti luopumaan tutusta. Osa taas tuntee voittavansa, sillä he kokevat muutoksen tuovan heille uusia mahdollisuuksia esimerkiksi vastuun ja tehtävien saralla. Esimiesten tuleekin osata tulkita työntekijöiden reaktiot muutokseen ja osata avoimesti tunnustaa myös negatiiviset puolet. Muutoksesta mielekästä tekee kuitenkin positiivisten asioiden etsiminen. Esimiesten on hyvä myös muistaa, että hitaimman mukaan edeten mikään muutos ei valmistu koskaan. (Silvo 2014, viitattu 18.5.2015.)

Eeva-Riitta Seies haastattelee artikkelissaan muutoksen johtamista tutkinutta Aalto EE:n toimitusjohtajaa, professori Pekka Mattilaa. Mattilan mukaan muutosvastarinta kertoo, ketkä työntekijät ovat todella sitoutuneita organisaatioon. Mattila kertoo, että vastarintaan ryhtyvät ne henkilöt, joiden menestys on nivoutunut yhteen yrityksen menestyksen kanssa. Tällöin kyseessä on itse-suojelua, koska usein heille ei ole parempaa tarjolla yrityksen ulkopuolella. Aiemmin muutosjohtaminen oli tilapäistä, mutta nykyään jatkuvaa. Tämä tarkoittaa, että muutosvastarintaa ilmenee yrityksissä koko ajan. Huomattava osa muutosvastarinnasta ilmenee asiantuntijatehtävissä ja johdossa. Mattilan tutkimuksen mukaan muutosvastarintaa on organisaation välikerroksissa, ei niinkään suorittajatasolla. (Seies 2012, viitattu 21.2.2015.)

3.4 Henkilöstön osallistaminen ja sitouttaminen muutostilanteessa

Parhaita keinoja sitouttaa henkilöstö muutokseen ja organisaation on ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun tai ainakin sen toteuttamiseen (Puolakka 11.10.2013, luento). Muutoksen läpimenon kannalta olisi tärkeää, että henkilöstö otettaisiin mukaan muutoksen valmisteluun mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tällöin henkilöstön asiantuntijuus hyödynnetään, mutta myös ennaltaehkäistään uhkakuvien syntymistä. Valitettavan usein yrityksissä muutostilanteessa ei oteta huomioon työntekijöiden näkemystä, vaikka muutos koskisikin ensisijaisesti heidän töitä, työvälineitä tai työympäristöä. (Järvinen 2011, 110.)

Henkilön katsotaan olevan sitoutunut työhönsä, jos hän haluaa jatkaa työntekoa, vaikka se ei olisi välttämätöntä. Tässä tilanteessa henkilö kokee saavansa työltään muutakin kuin rahaa tai aseman. Sitoutunut työntekijä on lojaali ja kokee olevansa osa työyhteisöä. Työntekijän sitoutuminen vaatii myös työnantajan sitoutumisen työntekijään. Käytännössä tämä tarkoittaa, että työntekijään luotetaan, hänen annetaan kehittyä työssään, käyttää kykyjä ja mahdollisuus vaikuttaa. Työnantaja hyötyy paljon työntekijän sitoutumisesta. Sitoutuminen näkyy esimerkiksi pienenä vaihtuvuutena, sitoutumisena työpaikan kehittämiseen ja parempina työtuloksina. (Viitala 2013, 15–16.)

Maailmanlaajuisesti 90 prosenttia johtajista näkee sitouttamisen suurimpana haasteena. Uuden tutkimuksen mukaan Suomessa hr -johtajat näkevät hr -teknologian sekä henkilöstöanalytiikan kehittämisen tärkeämpänä kuin työhyvinvoinnin tai työntekijöiden sitouttamisen. Tätä ajattelutapaa selittää osittain Suomen taloustilanne. Henkilöstöä pitäisi karsia, mutta samalla pitäisi löytää oikeat avainhenkilöt. Näihin ongelmiin haetaan ratkaisua oikeanlaisista prosesseista sekä palveluista. Teknologiamassamme ajatellaan, että tärkeää muodostaa oikeat prosessit, jonka jälkeen tulee kaikki muu. (Hakola 2015, viitattu 17.5.2015.) Nuorten Ystävillä SympaHR:itä ostetulla henkilötietojärjestelmällä on ensisijaisesti pyritty hr -käytäntöjen ja toimintojen uudistamiseen sekä yhdenmukaistamiseen maantieteellisesti ja kulttuurisesti hajanaisessa organisaatiossa. Syvemmällä taustalla on kuitenkin perustoimintojen hallinnan lisäksi johtamistyökulttuurin kehittäminen ja henkilöstön sitouttaminen. Edellä mainitut näkyvät muun muassa siinä, että järjestelmäkehityksen rinnalla on kyetty luomaan pitkän aikavälin sitouttamiseen tähtäävä henkilöstön kannustejärjestelmä sekä kehityskeskustelusystematiikka, joiden hallinnointi on kyetty ratkaisemaan hyödyntämällä rakennettua hr -teknologiaa. Nuorten Ystävillä ei siis ole ajatuksena ollut puhtaasti mennä teknologian kärki edellä, vaan taustalla on ollut johtamis- ja työskulttuurin sekä

henkilöstön sitouttamisen kehittäminen, joita on kyetty rakennetun teknologian avulla samalla tukemaan. (Kariniemi 2015, sähköpostiviesti 15.5.2015.)

3.5 Muutoksen eettiset näkökulmat

Taskinen (2011, 160) viittaa Daly & Gayeriin, joiden mukaan johtamisessa on kyse vallankäytöstä ja arvoalinnoista, jonka takia on hyvä arvioida eettisyyttä. Eettisen johtamisen periaatteista oikeudenmukaisuus on yksi tärkeimmistä, joka korostuu muutosjohtamisessa. Muutos koetaan oikeudenmukaiseksi, kun sen on toteutettu hyvin käyttäen edellisissä kappaleissa käsiteltyjä johtamisvaatimuksia eli muutosviestintä, henkilöstön osallistaminen ja muutosvastarinnan hallinta.

Työntekijöille oikeudenmukaisuus näkyy esimerkiksi kuulluksi tulemisena, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuutena, tiedon saantina sekä kunnioittavana kohteluna (Taskinen 2011, 161).

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti työni kohdeyrityksessä. Tulin yritykseen töihin keväällä 2014, jolloin henkilötietojärjestelmä oli ollut käytössä lähes puoli vuotta. Opettelin järjestelmän käyttöä siis yhdessä esimiesten ja muun henkilöstön kanssa. Nopeasti huomasin, että järjestelmän käytöstä ja toimivuudesta esiin nousi kritiikkiä, joten halusin selvittää, miten järjestelmää voitaisiin kehittää paremmaksi.

Opinnäytetyössä halusin ottaa esimiesnäkökulman, koska henkilötietojärjestelmän käyttöönotto vaikutti heidän käytännön esimiestyön toteuttamiseen suuresti. Samaan aikaan uuden henkilötietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä lanseerattiin uusi sivusto kohdeyrityksen sisäiseen intraan ja henkilöstöprosessit uudistettiin täysin. Esimiehiin kohdistuneet muutokset eivät siis koskeneet vain heidän työvälinettänsä (henkilötietojärjestelmää), vaan muutos koski laajasti koko heidän esimiestyön toteuttamista käytännössä. Esimerkiksi työsopimusprosessi uudistui täysin, jonka seurauksena esimiehet ovat päävastuussa työsopimusprosessin etenemisestä uudessa henkilötietojärjestelmässä. Hallinnollista vastuuta siirrettiin siis esimiehille. Toisaalta halusin ottaa esimiesnäkökulman opintojeni suuntautumisen vuoksi. Opiskelen johtamista, joten esimiesnäkökulman valitseminen tuntui luontevalta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää:

- Miten esimiehet kokevat henkilötietojärjestelmän toimivuuden?
- Kuinka henkilötietojärjestelmää voidaan kehittää, jotta se tukisi paremmin esimiestyötä?

Tutkimuksen avulla halutaan toisaalta myös saada esimiehet sitoutumaan järjestelmään ja näin ollen vähentää mahdollista muutosvastarintaa.

Tutkimus toteutettiin laadullista menetelmää käyttäen ja haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelun yksilöhaastattelu. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan todellisista tilanteista, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Kohdejoukko tutkimukseen valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen tavoitteena on ennemminkin paljastaa tosiasioita, kuin todentaa jo olemassa olevia totuuksia tai väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 155.) Haastattelut voidaan dokumentoida kolmella eri tavalla: kirjoittaa muistiinpanoja

haastattelun aikana, kirjoittaa muistiinpanot haastattelun jälkeen tai nauhoittaa haastattelut. Haastattelun aikana tehdyt muistiinpanot voivat häiritä haastattelua ja haastattelun jälkeen tehdyt muistiinpanot voivat olla epäluotettavia, sillä jotkin asiat voivat jäädä kirjoittamatta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 85.) Tutkimukseni ei ole arkaluontoinen, joten koin nauhoittamisen kaikkein parhaimmaksi tavaksi dokumentoida haastattelut. Toimeksiantoyrityksen toiveesta tutkimus haluttiin toteuttaa ratkaisukeskeisessä teemassa. Tämän takia tutkimuksessa käytin Appreciative Inquiry -menetelmää, jonka mukaan haastattelun kysymysten asettelussa keskityttiin nostamaan esiin positiivisia asioita.

4.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui Appreciative Inquiry –menetelmä, jonka tarkoituksena on keskittyä huomaamaan positiiviset asiat. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna ja haastattelun muoto oli yksilöhaastattelu. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat päätetty etukäteen, mutta kysymysten muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsijärvi ym. 1996, 197). Tässä tutkimuksessa teemoina ovat järjestelmän eri osat, joita tarkennettiin haastattelun alussa erikseen (lomakkeet, tietokortit ja profiilit sekä raportointi). Kysymykset on aseteltu Appreciative Inquiry – menetelmän mukaisesti niin, että vastauksista saataisiin mahdollisesti esille positiivisia asioita. Tarkoitus ei kuitenkaan ole johdatella haastateltavaa, joten kysymykset ovat myös melko avoimia, jolloin haastateltava voi halutessaan kertoa menetelmästä poiketen. Osa kysymyksistä on samankaltaisia, koska haastateltavalla saattaa tulla mieleen uusia asioita uudelleen muotoillun kysymyksen jälkeen.

Haastatteluun valittiin yhdessä kohdeyrityksen yhteyshenkilön kanssa esimiehiä Nuorten Ystävien kaikista konsernin liiketoiminta-alueista, lukuun ottamatta Kiinteistöt Oy:n esimiehiä. Esimiehiä valittiin haastatteluun yhteensä yhdeksän konsernin jokaiselta esimiestasolta.

Ennen varsinaisia haastatteluja pidin tarpeellisena pitää pilottihaastattelun yhdelle yrityksen työntekijöistä, jotta näen kuinka haastattelurunko toimii ja onko tutkimuskysymykset muotoiltu ymmärrettävästi. Lisäksi halusin mitata haastattelun ajankäytön. Pilottihaastattelussa ilmeni, että osa kysymyksistä tuli muotoilla uudelleen ja kysymysten järjestystä tuli vaihtaa osittain. Pilottihaastattelun perusteella aikaa tuli varata yhteen haastatteluun noin 30 minuuttia.

Haastatteluun valituille henkilöille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa oli liitteenä saatekirje (liite 1). Saatekirjeessä kerrottiin haastattelun tarkoituksesta ja sen toteutuksesta. Sain myöntävät vastaukset haastatteluun kahdeksalta haastateltavalta. Yhdeltä esimieheltä en saanut vastausta ollenkaan, jonka jälkeen kutsuin haastatteluun hänen tilalleen toisen henkilön, joka suostui haastatteluun. Ensimmäiseen haastattelukutsuun vastasi viisi henkilöä ja viikon jälkeen muistutusviestiin vastasivat loput haastateltavat.

Haastateltavia henkilöitä käsittelen tässä opinnäytetyössä haastateltavina A, B, C, D, E, F, G, H ja I, jotta heidän anonymiteettinsä säilyy. Suoritin haastattelut haastateltavien aikataulujen mukaan niin, että haastattelu tapahtuu kuitenkin vähän reilu kahden viikon sisällä ensimmäisen haastattelukutsun lähettämisestä. Haastattelut jaottuivat viidelle eri päivälle, jotka olivat 16.3., 18.–19.3., 23.3. ja 30.3. Haastattelut pidettiin Nuorten Ystävien Oulun keskustuimiston kokoustiloissa sekä kaksi myös haastateltavien työhuoneissa. Haastattelupaikat valikoituivat niin, että ne olivat mahdollisimman rauhallisia ja haastateltavien olisi helppo tulla sinne. Halusin myös, että paikka on haastateltaville tuttu, jotta tilanne olisi mahdollisimman rento ja keskustelunomainen. Haastattelut kestivät keskimäärin 23,39 minuuttia. Lyhin haastattelu kesti 14,23 minuuttia ja pisin 45,07 minuuttia.

Haastatteluun otin mukaan kannettavan tietokoneen, jonka avulla esimiehet saivat kirjautua omilla tunnuksilla henkilötietojärjestelmään. Haastattelun aikana he siis pystyivät selaamaan järjestelmää koko ajan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroin ne, eli kirjoitin sanalliseen muotoon. Nauhoitukseen käytin oman puhelimeni nauhuria. Litteroinnin avulla haastatteluita tulleet vastukset pystyin analysoimaan ja teemoittamaan. Pääperiaate analysoinnissa on se, että valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo esille tutkimuskysymyksiin vastaukset (Hirsjärvi ym. 2006, 212). Tässä opinnäytetyössä koin parhaimmaksi käyttää Excel -taulukkoa haastattelujen kokoamiseen, josta näin helposti haastateltavien vastaukset kysymyksiin sekä pystyin vertaamaan niitä keskenään.

4.2 Tulokset

Käsittelen haastattelun tulokset kyselyn viiden eri teeman mukaan (liite 2). Ensin käsittelen järjestelmän yleisnäkymää ja minkälaisia ominaisuuksia käyttäjät toivovat järjestelmästä löytyvän. Toisena käsittelen tietokortin ja profiili – ominaisuuksien hyödyllisyyttä. Kolmantena aiheena käsitte-

len järjestelmässä olevien lomakkeiden toimivuutta sekä niiden mahdollisia kehitysmahdollisuuksia. Neljäntenä käsittelen henkilötietojärjestelmän raportointiominaisuuden tukemista esimiestyössä. Viimeisenä eli viidentenä teemana käsittelen esimiesten omia näkemyksiä ja kokemuksia järjestelmästä. Viidennessä teemassa tarkoituksena on saada esille esimiesten asenteet henkilötietojärjestelmää kohtaan, esimerkiksi kuinka motivoituneita he ovat käyttämään järjestelmää.

Haastattelussa käytin termejä (lomake, profiili ja taulukko), jotka ovat käytössä henkilötietojärjestelmän käyttöoppaassa sekä Sympan virallisissa ohjeissa, mutta työntekijöiden arkikielessä nämä voivat tarkoittaa hyvin eri asioita. Tästä syystä koin tarpeelliseksi käydä ennen haastattelua läpi haastateltavien kanssa, mitä eri termeillä tarkoitetaan, jotta puhumme haastattelun aikana samoista järjestelmän ominaisuuksista.

4.2.1 Henkilötietojärjestelmän yleiset ominaisuudet

Kaiken kaikkiaan esimiehet kokevat järjestelmän ulkoasun selkeäksi ja tarvittavat asiat löytyvät henkilötietojärjestelmästä helposti. Tosin osan mielestä marraskuussa Sympan toimesta tapahtuneen järjestelmäpäivityksen jälkeen ulkoasu oli huonontunut ja muuttunut sekavammaksi.

Haastateltava H: ”No siis mun mielestä tää ulkoasu on ihan selkee. [...] Täältä löytyvät kaikki nuo lomakkeet niin musta nää on ihan selkeet, että ei mulla mee aikaa siihen, että mä etsin jotakin jostakin tavallaan tässä.”

Haastateltava C: ”[...] Siinä vaiheessa ku tää muuttu ja tähän tuli joku päivitys silloin josakin vaiheessa niin ainakin itellä muuttu vähä niinku levottomammaksi.”

Erityisesti esimiehet pitivät henkilötietojärjestelmässä onnistuneena sitä, että kaikki työntekijöitä koskeva tieto löytyy kootusti saman järjestelmän alta. Monet myös kokivat nykyisen henkilötietojärjestelmän olevan paljon edistyneempi kuin edellinen järjestelmä, joka yrityksessä oli käytössä.

Haastateltava A: ”[...] Mä nään kaikki samalla sivulla ja pystyn näkemään kaikki omat alaiseni kerralla.”

Haastateltava B: ”Vertailukohta on sen verran hirvittävä, että ohjelma on niinku monesakin suhteessa huomattavasti paljon parempi.”

Esimiehet kokivat, että järjestelmä tukee heitä esimiestyössä hyvin ja monella eri tapaa. Esille nousivat työntekijöiden poissaolojen, lomien ja koulutustietojen seuraaminen, joka onnistuu helposti järjestelmän avulla. Järjestelmän lähettämät muistutusviestit sähköpostiin koettiin myös esimiestyötä tukevaksi. Esimiesten mielestä järjestelmän myötä säästyy aikaa, kun kaikki työntekijöiden tiedot voi tarkistaa itse, eikä tarvitse soittaa henkilöstöhallintoon, kuten aikaisemmin.

Haastateltava F: ”Aikaa se säästää kovasti. Se vaan ku pääsee siitä alusta, että oppii käyttämään tuota niin kyllä siinä monta puhelinsoittoa jää vähemmäksi.”

Usea esimies mainitsi haastattelun aikana sen, että nykyinen järjestelmä on ainoa varsinainen henkilötietojärjestelmä, jota he ovat käyttäneet. Tästä syystä esimerkiksi täydellisen henkilötietojärjestelmän kuvailu oli hankalaa. Tässä tapauksessa esimiehet kuvailivatkin, miten he kehittäisivät nykyistä järjestelmää, jotta se olisi heidän käyttötarpeisiinsa täydellinen. Esimiesten mukaan täydellinen henkilötietojärjestelmä olisi sellainen, joka keskustelee muiden järjestelmien, kuten työvuorosuunnittelujärjestelmän kanssa sekä ohjaisi käyttäjää tekemään tarvittavat toimenpiteet.

Haastateltava E: ”[...] Täydellinen henkilötietojärjestelmä ohjaa sitten sitä tekijää siihen suuntaan eikä myöskään anna liian paljon oletusarvoisesti vaihtoehtoja.”

4.2.2 Henkilötietojärjestelmän tietokortin ja profiilien hyödyllisyys

Lähes kaikkien esimiesten mielestä tietokortin tiedot ovat hyödyllisiä, vaikka osa käyttää niitä harvemmin hyväkseen. He mainitsivat haastattelussa, että toimivat vain muutamien työntekijöiden lähiesimiehenä, jonka vuoksi muistavat ulkoa työntekijöidensä tiedot ja tämän vuoksi tarvitsevat vain harvoin tietokortin tietoja.

Haastateltava I: ”Tämä on hyvä. [...] Näkyy esimies ja tuota tämä data riittää tähän.”

Haastateltava H: ”Itse asiassa hirveän vähän katon tätä tietokorttia, koska kysymyksessä on aika pieni (tiimi), tunnetaan kaikki toinen toisemme. [...] Mä ymmärrän, että jos on iso

yritys ja on paljon työntekijöitä niin sillon se varmaan on hyödyllinen, että ne on kaikki tossa, että mihin kustannuspaikkaan kuuluu. Tällä hetkellä mä muistan kaikkien kustannuspaikat.”

Melkein kaikki esimiehistä olivat hyödyntäneet järjestelmän profiilia Motivaatio, työhyvinvointi ja työilmapiiri osana kehityskeskustelua. Kuitenkaan esimiehille näkyvää järjestelmän toista profiilia Perekdytys, ei ole hyödynnetty lainkaan. Yksi esimiehistä kuitenkin mainitsi, että aikoo ottaa kyseisen profiilin käyttöön kuluva vuoden aikana omalla vastualueellaan.

Haastateltava B: ” On käyty läpi, että meillä nyt on sillain, että me ollaan kertaalleen ne (kehityskeskustelut) käyty läpi ja alkaa taas tässä keväällä uus rumba pyörimään. On ilman muuta käyty läpi (profiili Motivaatio, työhyvinvointi ja työilmapiiri). [...] On kuitenkin ollu ihan hyödyllinen.”

4.2.3 Henkilötietojärjestelmän lomakkeiden kehittäminen

Esimiehet olivat varsin tyytyväisiä lomakkeisiin, mutta kokivat, että kehitettävääkin on. Lähes kaikki työntekijät nostivat esille lomakkeiden kehittämisessä sen, että lomakkeiden taulukot mahdusivat samalle sivulle, eikä sivua tarvitsisi rullata sivuttaissuunnassa. Noin puolet esimiehistä koki, että sähköpostia tulee liikaa lomakkeille tehdyistä muutoksista, jotka koskevat samaa asiaa. Toisaalta he myös sanoivat, että ymmärtävät miksi tällainen asetus on ja kokivat sen myös pakolliseksi. Osa esimiehistä myös koki, että lomakkeiden taulukoiden täyttämässä joutuu tekemään moninkertaisen työn, sillä edellinen rivi tulee aina päättää ennen kuin aloittaa uuden rivin.

Haastateltava D: ”Mun mielestä nuo kaikki lomakkeet on varsin hyviä mitä siellä on. Ainut on se, että kun noita lomakkeita täyttää niin sä joudut rullaamaan tämän sivun kanssa, eikä näy se kokonainen sivu vaan sä joudut rullaamaan. Se on huono. [...] Joka rivistä lähtee se hyväksyntäpyyntö ja mä tiän, että se aiheuttaa toisille ihmisille valtavan määrän sähköpostia. Toisaalta niin kai se on varmaan pakko tehdä.”

Esimiehet löytävät helpoiten lomakkeilta sellaiset asiat, joita he käyttävät kaikkein eniten. He nostivat esille, että helpoiten löytyvät poissaolot, lomat ja työsuhteeseen liittyvät tiedot. Osa myös mainitsi, että palkkatiedot ja koulutustiedot tarvittaessa löytyvät hyvin.

Haastateltava C: ”No varmaan ne mitä mä eniten käytän (löytyvät helpoiten). Poissaolot, koulutukset, lomat. Niitähän mä nyt eniten käytän. [...] Että kait ne tutuimpia on sitte, mitä eniten käyttää.”

Haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehet hyödyntävät kaikkia järjestelmään liittyviä ohjeistuksia. Hemppaan liittyviä ohjeistuksia löytyy järjestelmän sisältä sekä ohjelman käyttöönoton yhteydessä esimiehille on tehty oma käyttöopas. Suurin osa piti järjestelmän sisällä olevista ohjeistuksista, kuten infopalloista sekä ohjeteksteistä, jotka on erotettu sinisellä värillä muista teksteistä. Esimiehet mainitsivat, että pitävät lyhyistä ja ytimekkäistä ohjeistuksista, jotka löytyvät heti lomakkeilta tai taulukon vierestä. Vain muutama mainitsi käyttävänsä esimiehen käyttöopasta.

Haastateltava A: ”No kyllä mä eniten luen nyt näitä kahta ensimmäistä eli näitä pallukoita ja tätä sinistä tekstiä tässä, mikä on näkyvillä kiinteesti. [...] en varmaan oikeestaan oo sitä esimiehen opasta oonkohan aukassukaan.”

4.2.4 Henkilötietojärjestelmän raportointiominaisuus

Haastattelussa kävi ilmi, että suurin osa esimiehistä ei käytä järjestelmän raportointiominaisuutta, vaikka kokevat, että se tukee esimiestyötä. Esimiehet nostivat esille, että raportointiominaisuuden avulla pystyy tarkastelemaan vastuualueensa/yksikkönsä poissaoloja sekä vuosilomia.

Haastateltava G: ”[...] vaikka siihen on sen opetuksen saanu niin se ei oo jääny mieleen, mutta tuota mähän voisni käyttää sitä sillä tavalla, että sieltä raportoinnista pystyis kattoon esimerkiksi vaikka viime vuonna miten työntekijät on pitäny vuosilomia.”

4.2.5 Esimiesten omat kokemukset ja asenteet

Esimiesten mielestä järjestelmän käytettävyyttä lisäisivät yhtenäiset käytänteet koko konsernissa. Esiin nousi koulutustietojen merkitsemisen haastavuus sekä siihen liittyvän ohjeistuksen yhtenäistäminen. Esimiesten mukaan erityisesti järjestelmän käytettävyyttä lisäisi se, että sivuja ei tarvitsisi rullata sivuttaissuunnassa, vaan tiedot näkyisivät yhdellä sivulla. Toinen käytettävyyttä lisäävä asia olisi järjestelmäintegraatiot.

Haastateltava G: "[...] kaikista suurin pointti olis varmaan se, että meidän koko konserni, niin lastensuojelupuoli, vammaispuoli, kaikkien esimiesten rooli ois samanlainen. [...] että pystyttäis kehittää parhaimmalla mahdollisella tavalla näitä meidän järjestelmiä ja muutenki käytäntöjä niin ne täytyis olla ihan samat kaikissa."

Kaikki haastateltavat kokivat saavansa hyvin tukea järjestelmän käyttämiseen. Kaikki esimiehet mainitsivat, että henkilöstöhallinnosta annetaan tarvittaessa apua järjestelmän käyttämisessä.

Esimiehet kertoivat haastatteluissa, että he voisivat kehittyä järjestelmän käyttäjinä, jos heillä olisi aikaa perehtyä ohjelmaan paremmin. Esimiehet mainitsivat, että perehdytys oli heidän mielestään onnistunut, mutta ajan puute järjestelmän täydelliseen omaksumiseen on johtanut siihen, että järjestelmän kaikkia ominaisuuksia ei ole päässyt hyödyntämään. Esimiehet kokivat, että järjestelmään perehtyminen on pääosin heidän omalla vastuullaan, mutta osa toivoi koulutuksia järjestelmän käyttämisestä.

Haastateltava D: "[...] se esimiehen opashan on niin yksityiskohtainen ja selkeä, että jos sen ohjeita seuraamalla tekee jotakin täällä Hemptassa niin ihan varmasti osaa. Jos ei osaa, niin sitte henkilöstösihteereille ku soittaa niin ihan varmasti saa heti neuvoa. Tosi hyvin on kyllä saanu opastusta."

Haastateltava B: "[...] aika ja paneutuminen, joka ois se paras. Eihän tää oo niin monimutkanen järjestelmä kuitenkaa, että kyllähän tätä jokainen osaa käyttää, jolla on ollu aikaa paneutua."

Haastattelussa kysyttiin, miten esimiehet kuvailisivat järjestelmää uudelle esimiehelle. Vastauksista nousi esille, että työntekijöiden muistuttaminen omien tietojen merkitsemisestä on tärkeää. Kaikki tieto, joka koskee henkilöstöä, tulee löytyä henkilötietojärjestelmästä. Esimiehet myös opastaisivat sellaisissa asioissa, joita itse käyttävät kaikista eniten, kuten poissaolojen ja vuosilomien seuraaminen.

Haastateltava F: "[...] käyttäis ihan surutta tätä alusta asti ja mennä vaihe kerrallaan. Tää on rakennettu niin, että parhaiten tän kokonaisuuden hallitsee ku ottaa asian kerrallaan sieltä. Jos aattelee, että lähtee kattoo työsuhdetietoja niin osiin ensin, että mitä kaikkea siellä on ja sitte poissaolot ja lomat, kehityskeskustelut. Vaikka näin."

Noin puolet esimiehistä oli sitä mieltä, että henkilöstöhallinnon nykyiset ohjeistukset, koskien henkilötietojärjestelmän käyttöä, ovat hyvät. Esimiesten mielestä käyttöönoton yhteydessä pidetty perehdytys oli myös hyvä ja riittävä. Tulevaisuudessa toivotaan, että uudistukset ohjeistettaisiin pakanpäällä olevan koulutuksen avulla. Myös sähköpostiin lähetettävät ohjeistukset koettiin riittäviksi, jos uudistus ei ole kovin suuri.

Haastateltava I: ”No varmaan samalla lailla. En mä nyt osaa tuota pohtia, että siinä ois jotaki ongelmaa ollu.”

4.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua voidaan tarkastella usealla eri tavalla. Joidenkin teorioiden mukaan klassisia arviointiperusteita, reliabiliteetti ja validiteetti, ei voida käyttää laadullisen tutkimuksen tarkasteluun. Monet näkevät, että luotettavuuden tarkastelun laadullisessa tutkimuksessa voi jakaa kolmeen eri kriteeriin: uskottavuus, vahvistettavuus ja siirrettävyys. (Eskola & Suoranta 2001, 211; Eriksson & Kovalainen 2008, 292.)

Uskottavuus luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa, että tutkijan on tarkasteltava vastaako hänen tulkintansa tutkittavien käsityksiin. Uskottavuutta ei kuitenkaan voi lisätä antamalla tutkimusaineistoa tutkittavien arvioitaviksi, koska he voivat olla sokeita kokemukselleen tai tilanteelleen. (Eskola & Suoranta 2001, 211.) Tämän opinnäytetyö voidaan katsoa olevan uskottava, sillä haastattelun alussa kävin kaikkien haastateltavien kanssa läpi, mitä tarkoitan kysymyksissä esiintyvillä eri järjestelmäosilla ja käsitteillä. Tämän mahdollisti sen, että tulkitsimme termit samalla tavalla ja tutkittavalla oli ymmärrys, mitä tutkimuskysymyksillä tarkoitettiin.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus saa vahvistusta muista saman ilmiön tutkimuksista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että toinen tutkija pystyisi seuraamaan pääpiirteittäin tutkimuksen kulkua. Vahvistettavuutta lisää siis tutkimusprosessin kuvaaminen mahdollisimman tarkasti. (Eskola & Suoranta 2001, 212; Hirsjärvi ym. 2006, 217.) Tämän tutkimuksen vahvistettavuutta olen lisännyt kuvaamalla tarkasti tutkimusprosessin vaihe vaiheelta.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimustuloksista tehtävät yleistyksen voidaan siirtää muihin vastaaviin tilanteisiin. Tosin tämän katsotaan yleensä olevan mahdotonta laadullisen tutki-

muksen monimuotoisuudesta johtuen. (Eskola & Suoranta 2001, 211–212.) Ennen varsinaisia haastatteluja tehty pilottihaastattelu voidaan katsoa lisäävän tutkimuksen siirrettävyyttä. Pilottihaastattelun jälkeen haastattelurunko muotoutui lopulliseen muotoonsa. Tutkimuksen haastattelurungon voidaan katsoa olevan pätevä myös toiseen yritykseen tehtävässä tutkimuksessa, mikäli kyseisessä yrityksessä on käytössä sama henkilötietojärjestelmä samoilla järjestelmäominaisuuksilla kuin tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä. Tämän haastattelun pääkysymykset on aseteltu niin, että kohdeyrityksessä käytössä olevat järjestelmäominaisuudet eivät korostu.

Luotettavuutta tarkastellessa on hyvä myös ottaa esille lähdekritiikki. Hirsjärven ym. (2006, 102) mukaan lähdemateriaalin arvioinnissa on hyvä tukia kirjoittajan tunnettavuutta ja arvovaltaa, lähteen ikää, julkaisijan arvovaltaa ja vastuuta. Käytin lähdemateriaalina mahdollisimman tuoreita ja alkuperäisiä lähteitä. Tiedon hakemisessa käytin aiheeseen liittyviä tietokantoja, kirjoja, artikkeleita ja luentoja.

Tutkimuksen eettinen tarkastelu voidaan jaotella kolmeen osaan: tutkimuksen valinta, tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kohtelu ja tutkijan rehellisyys kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Hirsjärvi ym. 2006, 26). Tutkimusaihe valikoitui oman mielenkiinnon ja yrityksen tarpeen mukaan. Tutkimuksesta hyötyy kohdeyritys ja sitä voidaan soveltaa myös muissa yrityksissä. Tutkimuksessa olen kunnioittanut haastateltavien itsemääräämisoikeutta niin, että he ovat voineet halutesaan kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta sekä säilyttää anonymiteettinsä. Haastateltaville on kerrottu saatekirjeessä (liite 1), että haastattelut tullaan nauhoittamaan ja tulokset tullaan julkaisemaan internetissä osoitteessa www.theseus.fi. Koko tutkimusprosessin ajan olen pyrkinyt noudattamaan tutkimusten eettisiä käytänteitä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa käsittelen ensin tutkimuksen tärkeimmät johtopäätökset tulosten mukaan ja linkitän ne viitekehykseen. Tämän jälkeen selvitän tutkimusongelmat tarkemmin haastattelurungon teemojen mukaan, joita on viisi. Ensimmäisessä teemassa käsitellään henkilötietojärjestelmää yleisesti, kuten sen ulkonäköä ja kuinka se tukee esimiehiä heidän työssään. Toisessa teemassa tutkitaan henkilötietojärjestelmän tietokortin ja profiilien hyödyllisyyttä. Kolmas teema käsittelee lomakkeita ja niiden kehittämistä. Neljäntenä teemana on raportointiominaisuuden hyödyntäminen. Viidennessä teemassa käsitellään esimiesten asenteita, käyttökokemuksia sekä järjestelmän ohjeistuksia. Teemat käsittelen numerojärjestyksessä muilta osin, mutta teemat kaksi ja kolme käsittelen yhdessä. Teemojen tarkemman tarkastelun jälkeen käyn läpi muita tutkimuksessa esille tulleita tärkeitä kohtia sekä selvitän tutkimuksen vaikutusta muutosvastarinnan vähentämiseen. Lopuksi esittelen vielä käytännön toimenpiteitä, joita yrityksessä voidaan toteuttaa haastatteluissa tulleiden kehitysehdotusten pohjalta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen esimiesten käyttäjäkokemukset henkilötietojärjestelmän toimivuudesta sekä saada selville, miten esimiehet toivoisivat, että henkilötietojärjestelmää kehitettäisiin, jotta se soveltuisi paremmin heidän työtarpeisiinsa. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli myös auttaa esimiehiä sitoutumaan järjestelmän käyttäjinä sekä vastata mahdolliseen muutosvastarintaan. Tutkimuksen toimeksiantajan toimesta haastattelut haluttiin toteuttaa ratkaisukeskeisesti, joten haastatteluissa käytettiin Appreciative Inquiry – menetelmää.

Haastatteluun osallistuneet esimiehet olivat pääosin tyytyväisiä henkilötietojärjestelmän toimivuuteen ja pitivät sitä selkeänä. He olivat sitä mieltä, että aikaisempaan järjestelmään verrattuna nykyisessä järjestelmässä on menty paljon eteenpäin. Tässä tutkimuksessa nousi erityisesti esille kaksi kehitystarvetta: henkilötietojärjestelmän integraatioyhteys muiden yrityksen ohjelmien kanssa sekä lomakkeiden taulukkotietojen näkyminen yhdellä sivulla. Järjestelmien välisen rajapinnan rakentamista toivottiin erityisesti työvorosuunnitteluohjelman ja henkilötietojärjestelmän välille. Myös työajanseurantajärjestelmän ja henkilötietojärjestelmän välinen yhteys mainittiin yhdessä haastattelussa. Yrityksissä saattaa usein käydä niin, että sinne kertyy vähitellen useita eri atk-järjestelmiä, jotka eivät ole lainkaan yhteydessä keskenään. Tietojärjestelmien hankkimisprosessissa otetaankin nykyään huomioon se, että järjestelmä integroisi eri prosesseja muiden yrityksessä jo olevien järjestelmien kanssa. (Viitala 2013, 261.)

Ensimmäisessä haastattelun teemassa käsiteltiin henkilötietojärjestelmää yleisesti esimerkiksi ulkoasua ja toimivuutta esimiestyössä. Henkilötietojärjestelmät nopeuttavat tiedon saamista kaikkien ulottuville, vähentävät paperien käsittelyä, helpottavat tietojen prosessointia ja vähentävät tietovirheitä, sillä tieto syötetään järjestelmään ilman välikäsiä. (Viitala 2013, 260.) Haastattelun ensimmäisessä osiossa ilmeni, että esimiehet olivat tyytyväisiä siihen, että kaikki heidän työntekijöitään ja heidän työsuhteitaan koskeva tieto on näkyvillä ja löytyy saman järjestelmän alta. Tämä nopeuttaa ja tehostaa esimiesten aikaa, koska nyt ei tarvitse erikseen soittaa henkilöstöhallintoon tai pitää omia kansioita ja muistioita työsuhteista sekä niihin liittyvistä huomioitavista asioista ja muutoksista. Työntekijöihin liittyvät tiedot on nopeinta merkitä mahdollisimman lähellä heitä. Tästä syystä työntekijän lähin esimies hoitaa työntekijän työsuhteeseen liittyvät hallinnolliset asiat järjestelmään, josta esimies pystyy myös seuraamaan työntekijän tietoja. (Viitala 2013, 263.) Tutkimuksen mukaan esimiehet olivat tyytyväisiä siihen, että järjestelmän avulla he pystyvät seuraamaan työntekijöiden poissaolo ja vuosiloma tietoja. Osa esimiehistä mainitsi, että järjestelmän lähettämät muistutusviestit ovat hyviä, koska silloin asioita ei tarvitse laittaa itselle ylös, vaan järjestelmä muistuttaa, mitä tulee tehdä. Tämän osion aikana esimiehet nostivat ensimmäisen kerran esille toiveen siitä, että järjestelmä keskustelisi muiden yrityksessä olevien atk-järjestelmien kanssa.

Haastattelun toisessa teemassa käsiteltiin järjestelmän tietokorttia sekä profiileja ja neljännessä teemassa järjestelmän raportointiominaisuutta. Kattavan henkilötietojärjestelmän tulisi auttaa hallitsemaan tietoja esimerkiksi henkilötiedot, työsuhdetiedot, palkkatiedot, kehityskeskustelut ja perehdytys. Keskitetyssä tietokannassa oleellista on, että näistä tiedoista voidaan tarpeen tullen tuottaa oikea-aikaisesti, kohtuullisin kustannuksin sekä reaaliaikaisesti erilaisia raportteja. Yleensä yrityksissä tarvitaan niin sanottuja rutiiniraportteja esimerkiksi poissaoloista ja henkilömääristä. (Viitala 2013, 260; Kauhanen 2003, 42.) Tutkimuksessa selvisi, että esimiehet pitivät tietokortin tietoja hyödyllisenä, mutta käyttävät niitä harvemmin. Tämä johtuu siitä, että he muistavat omien työntekijöiden tiedot, koska oma työyksikkö on pieni. Järjestelmän toista profiilia Motivaatio, työhyvinvointi ja työilmapiiri ovat hyödyntäneet lähes kaikki esimiehet osana kehityskeskustelua. Järjestelmän profiilia Perehdytys esimiehet eivät ole hyödyntäneet lainkaan. Tutkimuksessa selvisi, että esimiehet eivät myöskään käytä järjestelmän raportointiominaisuutta, vaikka kokevat, että se tukisi heitä esimiestyössä. Erityisesti poissaolojen ja vuosilomien raportointia voitaisiin hyödyntää esimiestyössä.

Haastattelun kolmannessa teemassa käsiteltiin järjestelmän lomakkeiden toimivuutta ja kehitysideoita. Tässä osiossa selvitettiin myös millaisista ohjeistuksista esimiehet kokivat hyötyvänsä kaikkein eniten. Viitalan (2013, 261.) mukaan henkilötietojärjestelmät voivat tuottaa sekä laadullista että määrällistä tietoa. Laadullisella tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi kehityskeskusteluohjeita. Määrällisillä tiedoilla tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstömääriä ja poissaolotietoja. Haastattelun mukaan esimiehet pitivät erityisesti hyvinä lomakkeita 2.1 Työsuhtetiedot, 2.2 Työsopimus ja muutossopimus, 4.1 Poissaolot ja lomat sekä 5.3 Kehityskeskustelu, joista löytyy henkilöstön määrällinen tieto. Nämä lomakkeet olivat myös niitä, jotka esimiehet kokivat löytävänsä kaikkein helpoiten järjestelmästä. Esimiehet pitävät järjestelmän ulkoasua pääosin selkeänä ja siinä kehittäisivät vain taulukoiden kokoa. Monet esimiehet kokivat ongelmallisena sen, että taulukoita tulee rullata sivuttaissuunnassa, eivätkä kaikki tiedot näy yhdellä sivulla. Haastatteluissa ilmeni, että esimiehet hyödyntävät kaikkia järjestelmään liittyviä ohjeistuksia, mutta kokivat kaikkein hyödyllisimmiksi järjestelmän sisään rakennetut lyhyet ja tiiviit ohjeistukset, kuten infopallot ja ohjetekstit. Vain muutama esimies kertoi hyödyntävänsä esimiehen käyttöopasta, joka löytyy intranetistä.

Haastattelun viidennessä teemassa haluttiin selvittää esimiesten asenteita järjestelmää kohtaan, mitkä asiat parantaisivat käytettävyyttä ja miten he kokevat saaneensa tukea järjestelmän käyttämiseen. Tässä osiossa myös käsiteltiin sitä, miten esimiehet toivoisivat tulevaisuudessa uudistuksista ohjeistettavan. Yrityksen tietotarpeita on vaikeaa hallinnoida muulla tavalla kuin kattavalla tietojärjestelmällä. Hyvän henkilötietojärjestelmän ajatellaan olevan helppokäyttöinen, koko työsuhteen elinkaaren hallinnoiva, eri tietoja integroiva ja reaaliaikainen. Henkilöstöhallinnon tehtävä ei ole tallentaa tietoja vaan tehtävä kuuluu esimiehille. Henkilöstöhallinnon tehtävä on pikemminkin olla tiedon hyödyntäjänä. (Viitala 2013, 260, 263.) Esimiesten mukaan järjestelmän käytettävyyttä lisäisivät yhtenäiset ohjeistukset ja käytänteet koko konsernissa. Järjestelmän käytettävyyttä lisäisivät myös järjestelmien väliset integraatiot sekä taulukoiden mahtuminen samalle sivulle. Nämä asiat tulivat jo aikaisemmissa osioissa esille, mutta nousivat uudelleen myös tässä osiossa. Kaikki haastateltavat esimiehet kokivat saavansa hyvin tukea järjestelmän käyttämiseen. Erityisesti henkilöstöhallinnosta saatu tuki koettiin hyväksi. Järjestelmän osaamisen puute koettiin lähinnä oman perehtymättömyyden ja ajan puutteen seurauksena tapahtuneeksi. Henkilötietojärjestelmän oppiminen ja siihen perehtyminen koettiin olevan heidän omalla vastuulla, mutta koulutusta toivottiin tueksi. Tämän hetkiset ohjeistukset koettiin hyväksi ja perehdyttäminen on ollut riittävää. Uudet järjestelmän vähäiset muutokset toivottiin lähetettävän sähköpostiin, mutta suuremmista uudistuksista toivottiin järjestettävän koulutustilaisuus. Esimiehet kokevat tärkeäksi kertoa uudelle esimiehelle, joka tulee taloon, että kaikki henkilöstöön liittyvän tiedon tulee löytyä

järjestelmästä ja tietojen merkitseminen sinne on tärkeää. Esimiehet opastaisivat uudelle kollegalle ensisijaisesti eniten käyttämiään asioita, kuten poissaolojen ja vuosilomien seuraamista.

Haastatteluissa nousi tutkimuskysymysten ulkopuolelta merkittäviä seikkoja, jotka haluan tuoda vielä esille. Tutkimuksessa selvisi, että esimiehet eivät koe henkilötietojärjestelmän hallintaa tärkeänä osana työtään. He myös mainitsivat, että työntekijät merkitsevät tietoja sinne vaihtelevasti tai joissakin tapauksissa eivät ollenkaan. Nämä seikat ovat mielestäni avainasemassa siihen, kuinka henkilötietojärjestelmän asema saadaan vakiinnutettua yrityksessä. Tutkimuksessa ilmeni myös, että korkeassa asemassa olevat esimiehet näkevät järjestelmän läpinäkyvyyden hyödyt paremmin kuin alemman tason esimiehet. Järjestelmä antaa heille mahdollisuuden tarkastella kaikkia työntekijöitä hallitummin. Näitä esille nousseita asioita en ole kuitenkaan käsitellyt tuloksissa, koska ne eivät varsinaisesti vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Muutostilanteessa esimiehet toimivat muutoksen johtajina, mutta samaan aikaan he ovat myös muutoksen kohteina. Esimiesten tulee toimia tilanteessa suunnannäyttäjinä työntekijöille, vaikka eivät itsekään aina tiedä miten muutoksesta selvitään. (Tienari & Meriläinen 2010, 157; Järvinen 2011, 97.) Esimiesten asema muutoksessa on erittäin tärkeä, koska he viestivät ehkä tahattomastikin työntekijöilleen omat asenteet muutosta kohtaan. Tässä tapauksessa esimiehet kokevat muut työtehtävät tärkeämmiksi kuin henkilötietojärjestelmän hallinnan, joka saattaa heijastua työntekijöiden asenteisiin järjestelmää kohtaan. Erään tutkimuksen mukaan muutosvastarintaa on organisaation välikerroksissa, ei niinkään suorittajatasolla. (Seies 2012, viitattu 21.2.2015.) Tämä toimintamalli on myös selvästi nähtävillä tämän opinnäytetyön tutkimuksen työyhteisössä. Esimiesten asenteita muuttamalla saadaan koko työyhteisö mukaan muutokseen. Tämän asian huomioiminen on tärkeää, koska se vaikuttaa henkilötietojärjestelmän luotettavuuteen ja reaaliaikaisuuteen. Nämä asiat taas vaikuttavat hallinnollisiin tehtäviin, kuten palkanmaksuun.

Parhaita keinoja sitouttaa henkilöstö muutokseen ja organisaatioon on ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun tai ainakin sen toteuttamiseen (Puolakka 11.10.2013, luento). Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jolloin se tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa sekä edistää luottamuksen kehittymistä. Mitä enemmän muutoksessa mukana olevat pääsevät mukaan keskusteluun ja kokevat, että pystyvät vaikuttamaan esimerkiksi toimintaan, sitä helpompi muutoksen tavoitteet on omaksua. (Hokkanen 2008, 136.) Esimiehet eivät ole olleet avainasemassa henkilötietojärjestelmän suunnittelussa, mutta tällä opinnäytetyöllä haluttiin ottaa esimiehet tähän edelleen jatkuvaan muutokseen mukaan. Työntekijöille oikeuden-

mukaisuus muutostilanteessa näkyy esimerkiksi kuulluksi tulemisena, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuutena, tiedon saantina sekä kunnioittavana kohteluna. (Taskinen 2011, 161.) Opinnäytetyön tutkimus haluttiin toimeksiantajan toimesta toteuttaa ratkaisukeskeisesti. Ratkaisukeskeisyydessä ei ole kyse omien ratkaisujen tarjoamisesta työyhteisölle, vaan päinvastoin yhteisten ideoiden ja työntekijän omien tavoitteiden ja näkökulmien hakemista. Tavoitteen myönteinen muotoilu on tärkeää, koska se virittää työntekijöiden ajatukset ja toiminnan visiointiprojektin alussa myönteiseen suuntaan. Jos muutosvaiheessa keskitytään kielteisiin asioihin, suuntautuvat mielikuvatkin tavoitteen kannalta vääriin asioihin. Tällöin mahdollisuudet ratkaisun löytämisen vaihtoehdot vähenevät. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 21,162.) Tutkimuksessa toteutetun haastattelun kysymykset on haluttu asetella niin, että vastauksiksi saataisiin konkreettisia kehityskohteita. Kaksisuuntainen dialogi vaatii yhteistä aikaa ja yhteisiä kokemuksia. Keskustelulla voidaan edistää tai estää erilaisten näkemysten esiintuloa. (Vuori 2011, 193, 198.) Tutkimuksen haastattelu haluttiin myös toteuttaa niin, että esimiehet pääsevät keskustelutilanteenomaaisesti kertomaan oman mielipiteensä ja näkemyksensä. Tällä tavalla saatiin konkreettisia kehittämiskohteita, joihin ratkaisumalleja esittelen seuraavaksi.

KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tutkimus toteutettiin kohdeyritykselle, jonka vuoksi koin tarpeelliseksi pohtia konkreettisia keinoja, miten haastattelussa nousseita kehitystoiveita voitaisiin lähteä yrityksessä toteuttamaan. Osa kehitysehdotuksista voidaan toteuttaa melko nopeasti, mutta osa ehdotuksista vaatii hieman aikaa ja resursseja. Kehitysehdotukset ja niiden toteuttamissuunnitelma ovat kuvattuna kuviossa 11.

Kehittämiskohde	Miten toteutetaan?
Taulukoiden sovittaminen yhdelle sivulle	Pääkäyttäjätunnuksin muokataan taulukoiden järjestys niin, että ne mahtuvat yhdelle sivulle
Yrityksessä olevien järjestelmien integraatiot	Konsultaatioapua IT-alan yritykseltä
Henkilötietojärjestelmän kokonaisvaltaisempi hyödyntäminen esimiestyössä	Lync-koulutukset ja ohjevideot
Työntekijöiden motivoiminen tietojensa merkitsemiseen järjestelmään	Esimiesten kautta työntekijöille siirtyvä motivaatio koulutusten avulla

KUVIO 11. Kehittämisehdotukset, jotka pohjautuvat tutkimustuloksiin

Haastatteluissa nousi esille, että esimiehet kokivat haastavaksi taulukoiden asettelun lomakkeilla. Osa taulukoista oli sivuttaissuunnassa niin pitkiä, että sivua joutuu rullamaan, jotta voi nähdä taulukon loppupään. Henkilöstöhallinnon työntekijöillä on järjestelmään pääkäyttäjätunnukset, joiden avulla järjestelmää pystytään muokkaamaan yrityksessä sisäisesti tarpeiden mukaan. Pitkät taulukot voitaisiin esimerkiksi katkaista kahdeksi eri taulukoksi, jolloin ne mahtuisivat yhdelle sivulle.

Esimiehet totesivat, että täydellinen henkilötietojärjestelmä olisi sellainen, joka keskustelee yrityksen muiden atk-järjestelmien kanssa. Tämän toteuttamiseksi yrityksen tulisi olla ensin yhteydessä yrityksessä käytössä olevien järjestelmien toimittajiin. Heiltä täytyisi selvittää, millaisten rajapintojen rakentaminen on ylipäänsä mahdollista. Kun järjestelmien toimittajilta on saatu arviot millaisia rajapintoja he pystyvät rakentamaan, voitaisiin mukaan suunnitteluun ottaa IT -alan asiantuntijayritys, jolla on osaaminen järjestelmien integraatioista. Osaava IT -alan yritys voisi ulkopuolisen näkökulman avulla opastaa, mitä rajapintoja olisi järkevää rakentaa ja mitkä järjestelmät vaativat uudistamista. Tämän opinnäytetyön aikana Nuorten Ystävillä käynnistyi IT-selvitysprojekti, jonka on tarkoitus valmistua toukokuussa 2015.

Tutkimuksessa nousi esiin se, että esimiehet eivät osaa hyödyntää järjestelmää kokonaisvaltaisesti ja heillä on puutteita järjestelmän hallitsemisessa. Tämän parantamiseksi ehdottaisin, että esimerkiksi joka kuukausi otettaisiin yksi teema henkilötietojärjestelmästä, johon keskitytään ja johon paneudutaan. Tämän ajan kyseisestä järjestelmän ominaisuudesta voitaisiin järjestää Lync

-koulutuksia esimiehille, joita he voisivat tarvittaessa pyytää. Joka kuukausi ilmestyisi myös lyhyt opasvideo kyseisestä teemasta intranettiin. Kuukauden alussa esimiehille lähetettäisiin sähköpostiin ilmoitus, missä kerrotaan kyseisen kuukauden teema, milloin Lync -koulutukset ovat ja niihin ilmoittautumiset sekä linkki opasvideoon. Opasvideot jäävät intranettiin pysyvästi, jossa niitä voisi käydä tarpeen tullen katsomassa. Samat videot ovat hyviä myös uuden esimiehen perehdyttämiseen. Kuukauden järjestelmäteeman avulla esimiehillä tulee systemaattisesti käytyä läpi järjestelmän eri ominaisuudet. Esimiehet voivat osallistua niihin Lync -koulutuksiin ja katsoa ne opasvideot, jotka kokevat itselle vielä järjestelmässä haasteelliseksi.

Esimiehet kertoivat haastatteluissa, että työntekijät eivät käy merkitsemässä tietojaan henkilötietojärjestelmään. Tämä taas johtaa siihen, että järjestelmässä oleva tieto ei ole ajan tasalla ja näin ollen luotettavaa. Tutkimuksessa ilmeni myös, että esimiehet eivät kokeneet järjestelmäosaamista kovinkaan tärkeänä. Mielestäni esimiesten asenteen muuttaminen onkin avain siihen, että työntekijät saadaan motivoitumaan järjestelmän aktiivisiksi käyttäjiksi. Tämä tapahtuu koulutusten avulla, jolloin esimiesten järjestelmätietämystä syvennetään.

Tutkimuksessa nousi esille, että esimiehet toivoisivat yhteneväisyyttä ohjeistuksiin ja erityisesti koulutusten merkitseminen koettiin haasteelliseksi. Tähän ei kuitenkaan ole tarkoitusta ottaa kantaa tässä opinnäytetyössä, sillä prosesseista on tehty aikaisemmin opinnäytetyön tutkimus yrityksessä. Kyseisessä opinnäytetyössä aihetta on käsitelty tarkemmin ja pohdittu esimiesprosessien eteneminen.

6 POHDINTA

Suoritin tutkintooni liittyvän ammattiharjoittelun Nuorten Ystävillä kesällä 2014, jonka jälkeen jatkoin työskentelyä kyseisessä yrityksessä. Ammattiharjoittelun aikana koin, että henkilötietojärjestelmän käyttö oli vielä monelle työntekijälle haastavaa ja sen käyttöön liittyviä kysymyksiä kysyttiin usein henkilöstöhallinnolta. Koin myös, että monet työntekijät olivat tyytymättömiä henkilötietojärjestelmään ja muutosvastarinta sitä kohtaan nousi ajoittain esille. Opintojeni edettyä opinnäytetyövaiheeseen, halusin ottaa henkilötietojärjestelmän ja sen käyttäjät tutkimuksen kohteeksi juuri työssä ilmenneiden asioiden vuoksi. Halusin valita henkilötietojärjestelmän käyttäjäryhmistä esimiehet, koska koin heidän olevan avaintekijöitä henkilötietojärjestelmän jalkauttamisessa yritykseen sekä muutosvastarinnan kitkemisessä. Halusin selvittää, mitä mieltä esimiehet ovat henkilötietojärjestelmästä ja miten sitä voisi kehittää, jotta heidän työskentelynsä tehostuisi. Henkilötietojärjestelmän kehittämisen kautta, esimiehet saadaan sitoutettua järjestelmän käyttäjiksi ja myös hyödyntämään järjestelmää työssään entistä paremmin. Halusin tehdä tutkimuksesta hyvin konkreettisen ja käytännönläheisen, jotta yrityksessä todella saataisiin järjestelmä tehokkaampaan käyttöön ja pystyttäisiin vastaamaan muutosvastarintaan.

Tutkimuksen aihe oli siis ajankohtainen kohdeyrityksessä, mutta uskon tutkimustulosten hyödyttävän myös muita yrityksiä. Kaiken kattavia henkilötietojärjestelmiä otetaan käyttöön yrityksissä koko ajan enemmän, joten tästä opinnäytetyöstä voidaan huomata, miten esimiehet kokevat järjestelmän, jonka myötä heille siirtyy työsuhteiden hallinnollinen vastuu. Ehdotin kohdeyrityksen yhteyshenkilölle opinnäytetyöni aihetta ammattiharjoittelun aikana ja hän otti ehdotuksen heti hyvin vastaan. Hän antoi luvan opinnäytetyön tekemiselle, jonka jälkeen pidimme muutaman palaverin, joissa keskustelimme tutkimukseen liittyvistä toiveista. Esille nousi vahvasti toive ratkaisukeskeisessä hengessä tutkimuksen tekeminen. Esitin kohdeyrityksen toiveen ohjaavalle opettajalle Jaana Kuusipalolle, joka ehdotti Appreciative Inquiry – menetelmää. Kiinnostuin tästä menetelmästä kovasti ja koin, että se sopisi tutkimukseen hyvin, sekä vastaisi kohdeyrityksen toivetta. Opinnäytetyöprosessi alkoi vuoden 2014 syksyllä, mutta varsinaisesti työ alkoi edetä talven/kevään 2015 aikana. Koko opinnäytetyöprosessin ajan olen ollut töissä, mikä hidasti prosessin etenemistä. Alkuperäinen aikataulu ei täysin pitänyt, mutta varsinainen tavoite eli valmistumisen keväällä 2015 kuitenkin onnistui.

Alun perin olisin halunnut tutkimuksessa käyttää sekä laadullista että tilastollista tutkimusmenetelmää. Otanta tilastolliseen tutkimukseen olisi kuitenkin ollut liian vähäinen luotettavien tulosten saamiseksi, joten päädyin käyttämään vain laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Teemahaastattelu ja siinä käytetty Appreciative Inquiry – menetelmä onnistui minusta tutkimuksessa hyvin. Kysymysten asetteleminen positiivisessa sävyssä mahdollisti sen, että kehityskohteita arvioitiin rakentavasti ja esimiehet havaitsivat myös järjestelmän positiiviset puolet. Osa kysymyksistä oli aseteltu niin, että ne käsittelivät samaa asiaa hieman eri kannalta. Tämä oli tutkimuksen kannalta positiivista, koska siten esimiesten tuli pohtia asiaa tarkemmin eri näkökulmasta. Näin vastauksista saatiin rikkaampia ja moniulotteisempia.

Tutkimuksen koin ajoittain haastavaksi, koska henkilötietojärjestelmiin liittyvää aineistoa on vielä melko vähän ja haastatteluista saadut vastaukset oli vaikeaa linkittää viitekehykseen. Laadulliselle menetelmälle tyypilliseen tapaan jouduin palaamaan uudelleen aina viitekehykseen ja taas aineistoon. Johtopäätökset osion tekemisen koin koko työn haasteellisimmaksi tehtäväksi, mutta toisaalta se auttoi minua kehittymään tutkijana. Johtopäätöksiä kirjoittamisessa jouduin hahmottelemaan itselleni vielä perusteellisemmin tutkimuksen rakennetta ja rajaamaan aineistoa koskemaan vain tutkimusongelmiin vastaamista. Viitekehys on tässä opinnäytetyössä melko lyhyt, mutta koin kaiken tarpeellisen tulleen esille, joka liittyy tutkimusongelmaan.

Opinnäytetyö on mielestäni kokonaisuudessaan onnistunut. Haastatteluista saadut vastaukset olivat yhtenäisiä tietoperustan kanssa ja tämän vuoksi voidaan olettaa tuloksien olevan luotettavia. Haastattelujen vastaukset alkoivat toistaa toisiaan, jolloin aineiston pystyi toteamaan kylläiseksi. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsin kirjoittamalla haastateltavien suoria lainauksia tutkimustuloksiin, jolloin haastattelut saatiin lähemmäksi lukijaa. Luotettavuutta olisi voinut lisätä ottamalla viitekehykseen lähteitä kuten tutkielmia, väitöskirjoja tai tieteellisiä julkaisuja. Haastatteluissa sain kuitenkin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja esiin nousi myös muita tärkeitä aiheita, joita kohdeyrityksessä on syytä tarkastella.

Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät merkitsevät vaihtelevasti tai eivät ollenkaan tietojään henkilötietojärjestelmään. Tästä voisi suorittaa jatkotutkimuksen, jossa selvitetään, mikä saisi työntekijät motivoitumaan niin, että he käyttäisivät järjestelmää enemmän. Tutkimuksen voisi suorittaa esimerkiksi tilastollisena tutkimuksena, sillä työntekijöistä saadaan riittävän suuri otanta. Mielestäni tämä tutkimusaihe olisi tärkeä, koska tietojen merkitsemisellä järjestelmästä saadaan luotettava ja reaaliaikainen.

Opinnäytetyön tekemistä helpotti se, että työskentelen kohdeyrityksessä, joten haastateltavat olivat työn kautta minulle ennestään tuttuja. Olen myös yksi henkilötietojärjestelmän pääkäyttäjä, joten järjestelmän käyttö oli minulla jo hallussa. Tämä auttoi ymmärtämään kokonaisuuden paremmin. Kaikki työyhteisössä olivat todella yhteistyöhaluisia ja esimiehet osallistuivat haastatteluun mielellään. Olen saanut tukea kohdeyritykseltä monin eri tavoin, joka on myös auttanut minua etenemään opinnäytetyöprosessissa. Olen muun muassa saanut käyttää yrityksen tiloja haastattelujen pitämiseen sekä työtietokonetta opinnäytetyön tekemisessä.

Tutkimuksen vastaukset osoittavat, että henkilötietojärjestelmässä on paljon hyviä ominaisuuksia, mutta kehitettävää riittää. Aivan, kuten muutoksetkin ovat osa yritysten arkipäivää, myös kehittämistä täytyy tapahtua jatkuvasti muutosten mukana. Tutkimuksen tulosten perusteella esimiehet ovat halukkaita kehittämään henkilötietojärjestelmää ja haluavat olla osana muutosta, kuten yksi haastateltavista sanoi: ”Että jos jotain kehitetään niin siinä pitäis olla hyvin mukana ne ketkä sitä käyttää ja ketkä sitä tarvii.”

LÄHTEET

Anteroinen, S. 2013. HR elää tiedosta.

Cooperrider, D. & Whitney, D. 2005, Appreciative Inquiry. A Positive Revolution in Change. First Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Cooperrider, D., Whitney, D. & Stavros, J. 2008. Appreciative Inquiry Handbook For Leaders Of Change. 2nd Edition. Brynswick, OH: Crown Custom Publishing, Inc; San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

DeNisi, A. & Griffin, W. 2001. Human resource management. Boston: Houghton Mifflin Company.

Dunlap, C. 2008. Performance Improvement. Effective Evaluation Trough Appreciative Inquiry.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Lontoo: SAGE Publications.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5.painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hakola, E. 2015. Suomi ui hr -trendeissä vastavirtaan. Viitattu 17.5.2015, [Http://www.talouselama.fi/tyoelama/suomi+ui+hrtrendeissa+vastavirtaan/a2304064](http://www.talouselama.fi/tyoelama/suomi+ui+hrtrendeissa+vastavirtaan/a2304064).

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2013. Esimiehen käsikirja 2013. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. 1.painos. Helsinki: WSOY oppimateriaali.

Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita Prima Oy.

Nuorten Ystävät 2014a. Huomista Varten!. Viitattu 23.11.2014,
[Http://www.nuortenystavat.fi/](http://www.nuortenystavat.fi/).

Nuorten Ystävät 2014b. Konsernin hallinto. Viitattu 23.11.2014,
[Http://www.nuortenystavat.fi/index.php?4786](http://www.nuortenystavat.fi/index.php?4786).

Nuorten Ystävät 2015. Intranet. Viitattu 21.2.2015.

Nuorten Ystävät 2015. Nuorten Ystävät järjestökonserni. Viitattu 15.5.2015,
[Http://www.nuortenystavat.fi/jarjestokonserni/organisaatio](http://www.nuortenystavat.fi/jarjestokonserni/organisaatio).

Järvinen, P. 2011. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Kariniemi, T., henkilöstöpäällikkö, Nuorten Ystävät. Re: Artikkel. Sähköpostiviesti tiina.kariniemi@nuortenystavat.fi, heta.haikio@nuortenystavat.fi 15.5.2015.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. M. Tillman (suom.) Helsinki: OY Rastor AB.

Puolakka, S., KTM, PD. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Liiketalouden yksikkö. Esimies viestii. 2013. Luento 11.10.2013. Tekijän hallussa.

Seies, E-R. 2012. Muutosvastarinta on iloinen asia. Viitattu 21.2.2015,
[Http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+iloinen+asia/a2093004](http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+iloinen+asia/a2093004).

Silvo, M. 2014. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa. Viitattu 18.5.2015,
[Http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa](http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa).

Sympa Oy 2015a. HR-prosessit. Viitattu 13.2.2015,
[Http://www.sympa.fi/sympa-hr/hr-prosessit.html](http://www.sympa.fi/sympa-hr/hr-prosessit.html).

Sympa Oy 2012. Markkinoiden johtava, uudenajan Sympa HR -järjestelmä. Sisäinen lähde.

Sympa Oy 2015b. FAQ. Viitattu 13.2.2015,
[Http://www.sympa.fi/sympa-hr/faq.html](http://www.sympa.fi/sympa-hr/faq.html).

Sympa Oy 2015c. Sympa HR. Viitattu 13.2.2015,
[Http://www.sympa.fi/sympa-hr.html](http://www.sympa.fi/sympa-hr.html).

Taskinen, H., yliopistotutkija, FT. Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Itä-Suomen yliopisto. Organisaatiomuutosten johtaminen. 2011. Luento 19.12.2011. Tekijän hallussa.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vuori, J. 2011. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.), Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen. Helsinki: WSOY, 183–198.

SAATEKIRJE

Hei!

12.3.2015 Oulu

Olen Nuorten Ystävien työni ohella Oulun ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija liiketalouden yksiköstä ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötä.

Teen opinnäytetyöhöni tutkimusta liittyen henkilötietojärjestelmä Hempan toimintaan esimiesnäkökulmasta. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna (yksilöhaastattelu), johon kutsun teidät osallistumaan.

Haastattelussa on tarkoitus selvittää järjestelmän sekä lomakkeiden toimivuus esimiestyössä sekä saada selville mahdollisia kehitysideoita.

Haastattelun vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti, joten vastaajan tiedot eivät paljastu tutkimustuloksista.

Haastattelut nauhoitetaan tulosten käsittelyä varten. Tämä ei vaadi teiltä minkäänlaista valmistautumista, mutta varaathan aikaa haastatteluun noin puolituntia.

Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan Internetissä osoitteessa
www.theseus.fi

Ystävällisin terveisin,
Heta Häikiö
HR-assistentti
Nuorten Ystävät

Teema 1. Henkilötietojärjestelmä

1. Mitkä asiat koet ulkoasussa selkeäksi/hyväksi?
 - Mitä haluaisit siinä kehittää?
2. Mikä ohjelmassa on erityisen hyvää/onnistunutta?
3. Miten järjestelmä tukee sinua esimiestyössäsi?
4. Kuvaile täydellinen henkilötietojärjestelmä.

Teema 2. Henkilötietojärjestelmän tietokortti/profiilit

5. Oletko kokenut tietokortin tiedot hyödylliseksi?
6. Miten olet hyödyntänyt järjestelmän profileja?
 - esimerkiksi kehityskeskustelussa?

Teema 3. Henkilötietojärjestelmän lomakkeet

7. Mitkä asiat koet hyväksi lomakkeilla?
 - Miten kehittäisit lomakkeita?
 - Miten kehittäisit taulukoita?
8. Mitkä työssä tarvitsemasi asiat löydät helpoiten lomakkeilta?
9. Millaisista ohjeistuksista koet hyötyväsi kaikkien eniten?
 - Ohjeistuksia ovat esimerkiksi siniset ohjeistustekstit, infopallukat ja käyttöopas

Teema 4. Henkilötietojärjestelmän raportointiominaisuus

10. Miten raportointityökalu tukee esimiestyötä?
11. Miten olet hyödyntänyt työssäsi järjestelmän raportointiominaisuutta?

Teema 5. Omat käyttökokemukset ja asenteet

12. Mitkä asiat lisäisivät järjestelmän käytettävyyttä?
13. Miten koet saaneesi tukea järjestelmän käyttämiseen?
14. Mikä auttaisi sinua kehittämään järjestelmän käyttäjänä?
15. Miten kuvailisit järjestelmää uudelle esimiehelle?
 - Esimerkiksi millaisia vinkkejä antaisit hänelle?
16. Miten toivoisit, että tulevaisuudessa järjestelmän uudistukset ohjeistetaan?