

HR-tiedon hyödyntäminen johtamisen tukena

Emma Ahonen



Emma Ahonen

Assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

HR-tiedon hyödyntäminen johtamisen tukena

**Sivu- ja lii-
tesivumäärä**
37+3

Tämä opinnäytetyö on tehty puolustusministeriön toimeksiantona. Opinnäytetyön tuloksena on kuvaus siitä, miten puolustusministeriön esimiehet hyödyntävät HR-tietoja nykytilassa ja kehitysideoita siitä, miten HR-tietoa voisi hyödyntää tehokkaammin tulevaisuudessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten valtion tietojärjestelmät toimivat lähiesimiestyön tukena.

HR-tieto on kaikki henkilöön liittyvä tieto erilaisissa tietojärjestelmissä ja tietopankeissa. Opinnäytetyön taustalla on Valtiokonttorin tekemä selvitys HR-johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä, jossa linjattiin, että HR-tietoa tulisi hyödyntää tehokkaammin valtiolla.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka kohteena on puolustusministeriö ja tutkittava ilmiö on HR-tiedon hyödyntäminen johtamisen tukena. Teoriaosuudessa perehdyttiin tietojoh-
tamiseen ja henkilöstöjohtamiseen. Empiirisessä osassa aineistoa kerättiin teemahaastatte-
luiden avulla. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta puolustusministeriön yksikön esimiestä.
Haastattelut tehtiin vuodenvaihteessa 2016–2017. Haastatteluiden avulla selvitettiin, kuinka
HR-tietoja hyödynnetään puolustusministeriössä johtamisen tukena ja miten HR-tietoa voisi
hyödyntää tehokkaammin. Aineistoa analysoitiin teemoittain.

HR-tietoa käytetään tutkimuksen mukaan puolustusministeriössä vaihtelevasti lähiesimiesten kesken. Puolustusministeriössä on pieniä yksiköitä ja alaiset tunnetaan hyvin. Pienissä yksi-
köissä tiedon todettiin olevan helposti hallittavissa ilman liiallista raportointia.

Kieku-järjestelmä on aktiivisessa käytössä lähiesimiestyössä ja Kieku on toimiva työnjohdolli-
nen työkalu. Tutkimuksen perusteella Kiekussa voitaisiin ottaa käyttöön uusia toiminnalli-
suuksia sekä keskittää suurin osa henkilöön liittyvistä tiedoista samaan järjestelmään. Netra-
raportointipalvelu ei ollut aktiivisessa käytössä lähiesimiesten kesken. Netra-raportit koettiin
liian yleistasoiksi, jotta niistä olisi hyötyä lähiesimiestyössä.

Valtion yhteisiä mittareita ja niiden pitkäjänteistä seuraamista pidettiin hyvänä asiana. Työtyy-
tyväisyys ja muut työhyvinvointiin liittyvät mittarit nousivat tärkeiksi mittareiksi. VMBaro-
työtyytyväisyyskyselyn hyödyntäminen on hyvällä tasolla puolustusministeriössä.

Valtion suunniteltuun keskitettyyn analysointi- ja raportointipalveluun suhtauduttiin pääasias-
sa positiivisesti, mutta oli myös epäluuloja keskitettyjen palveluiden tehokkuudesta ja liialli-
sesta raportoinnista. Tutkimuksen mukaan pienissä yksiköissä ei ole suuria tarpeita rapor-
tointipalveluille, kun taas ylimmälle johdolle voisi olla hyötyä laajemmista raportointipalveluis-
ta.

Tiedon hyödyntämisen haasteena koettiin tiedon sirpaleisuus, sekä yksityisyyden suoja, kun
puhutaan henkilötiedoista tietojärjestelmissä.

Asiasanat

Tietojohdaminen, henkilöstöjohtaminen, johtaminen, henkilöstöresurssit

<http://vesa.lib.helsinki.fi/ysa/>.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Mikä HR-tieto?	1
1.2	Toimeksiantaja.....	2
1.3	Tausta ja tarve työlle	3
1.4	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	4
2	Tietojohtaminen, henkilöstöjohtaminen ja HR-tieto	5
2.1	Tieto ja terminologia.....	5
2.2	Tietojohtaminen	6
2.3	Henkilöstöjohtaminen tietojohtamisen näkökulmasta	7
2.4	Teknologia tietojohtamisen tukena	9
2.5	HR-tiedon omistajuus ja luottamuksellisen tiedon käsittely.....	9
2.6	Tietojohtamisen edellytykset valtionhallinnossa	10
3	Tutkimusosa.....	12
3.1	Tutkimuksen tavoite	12
3.2	Henkilöstöhallintoa tukevat tietojärjestelmät.....	12
3.2.1	Kieku-järjestelmä henkilöstöhallinnossa	13
3.2.2	Tahti – työnantajan henkilöstötieto	15
3.2.3	Netra-raportointipalvelu	15
3.2.4	VMBaro-työtyytyväisyyskysely	15
3.3	Laadullinen tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä	15
3.4	Aineistonkeruu teemahaastatteluiden avulla	16
3.5	Laadullisen aineiston analyysi.....	17
3.6	Toteutuksen kuvaus.....	20
3.7	Haastatteluiden tulokset.....	21
3.7.1	HR-tieto termin määrittelmä	21
3.7.2	Esimiesten työympäristö puolustusministeriössä.....	21
3.7.3	Mitä HR-tietoa hyödynnetään puolustusministeriössä?	23
3.7.4	Kieku johtamisen tukena	23

3.7.5	Netra johtamisen tukena	24
3.7.6	VMBaro työtyytyväisyyskysely.....	25
3.7.7	Käytetäänkö HR-tietoa riittävästi ja mihin sitä käytetään?	25
3.7.8	Tarvitaanko keskitettyä analysointi- ja raportointipalvelua?	25
3.7.9	Minkälaisia mittareita tulisi seurata?	26
3.7.10	Mitä raportointipalveluita esimiehet haluaisivat käyttöönsä?.....	27
3.7.11	Mitkä ovat HR-tiedon hyödyntämisen haasteet?	27
3.8	Päähavainnot	28
4	Pohdinta.....	30
4.1	Tulosten tarkastelu.....	30
4.1.1	HR-tieto hyötykäyttöön	31
4.1.2	HR-johtaminen vahvemmin johtoryhmiin	31
4.1.3	Tiedolla johtaminen digiaikaan	32
4.1.4	Keskitetty analysointi- ja raportointipalvelu tiedolla johtamiseen.....	33
4.1.5	Työhyvinvointi ja tehokkuuden tavoittelu	33
4.2	Johtopäätökset.....	34
4.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	35
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	35
4.5	Eettiset näkökohdat	37
4.6	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi	37
	Lähteet	38
	Liitteet.....	41

1 Johdanto

Digitalisaation myötä olemme suurenemassa määrin riippuvaisia tietojärjestelmistä. Kehityksen suunta on siirtää yhä enemmän toimintoja virtuaaliseen maailmaan. Työelämässä kerätään tietoa jokaisesta henkilöstä eri tietojärjestelmiin, ja tämän tiedon perusteella tehdään päätöksiä ja havaintoja tehokkuudesta, kehityksestä tai esimerkiksi työtyytyväisyydestä ja työilmapiiristä. Digitalisaatio on monella tapaa sujuvoittanut sekä esimiesten että työntekijöiden arkea vähentämällä paperien pyörittämistä, mutta tuonut mukanaan myös uusia haasteita. Työelämän kannalta HR- tiedon hyödyntäminen aiheena on tärkeä ja ajankohtainen, sillä HR-tietoja käytetään yhä enemmän työelämässä ja päätöksien tukena.

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona puolustusministeriöön. Myös toimeksiantajan kannalta aihe oli ajankohtainen, sillä valtion HR-toimintoja oltiin uudistamassa ja painopiste oli siirtymässä henkilöstöhallinnosta strategisempaan henkilöstöjohtamiseen.

Opinnäytetyössä kartoitettiin, miten HR-tietoja hyödynnetään johtamisen tukena nykytilassa puolustusministeriössä, sekä laadittiin kehitysideoita, miten HR-tietoa voisi hyödyntää tehokkaammin tulevaisuudessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten valtion tietojärjestelmät toimivat lähiesimiestyön tukena henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Opinnäytetyössä perehdyttiin tietojohdamiseen ja henkilöstöjohtamiseen sekä tietojärjestelmien käyttömahdollisuuksiin ja haasteisiin. Aihevalinnan myötä kirjoittaja on saanut perehtyä tärkeään HR-aiheeseen, terminologiaan ja kirjallisuuteen, mikä tukee ammatillista kehittymistä

1.1 Mikä HR-tieto?

Tärkeä opinnäytetyössä käytetty käsite on HR-tieto. Käsitettä HR-tieto käytettiin Valtiokonttorin 2016 syksyllä julkaisemassa raportissa Yhteinen sävel, joka käsitteli valtion HR-johtamista ja osaamisen kehittämistä. Tämä raportti toimi opinnäytetyön taustana ja tämän takia työssä on käytetty samaa käsitettä kuin Valtiokonttorin raportissa (Valtiokonttori 2016a).

HR-tietoa on kaikki henkilöön liittyvä tieto erilaisissa tietojärjestelmissä ja tietopankeissa. Jokaisesta työntekijästä kerätään perustietojen lisäksi palkkatietoja, lomatietoja ja leimauksien mukaan seurataan toteutuneita työtunteja. Työtyytyväisyyskyselyn vastaukset tallentuvat omaan tietopankkiin ja niistä vedetään johtopäätöksiä. Kehityskeskusteluissa kerätty tieto tallentuu ja sen perusteella tehdään kehityssuunnitelmia ja seurataan kehittymistä. Suuri osa näistä kerätyistä tiedoista löytyy napinpainalluksen takaa esimiehelle tai

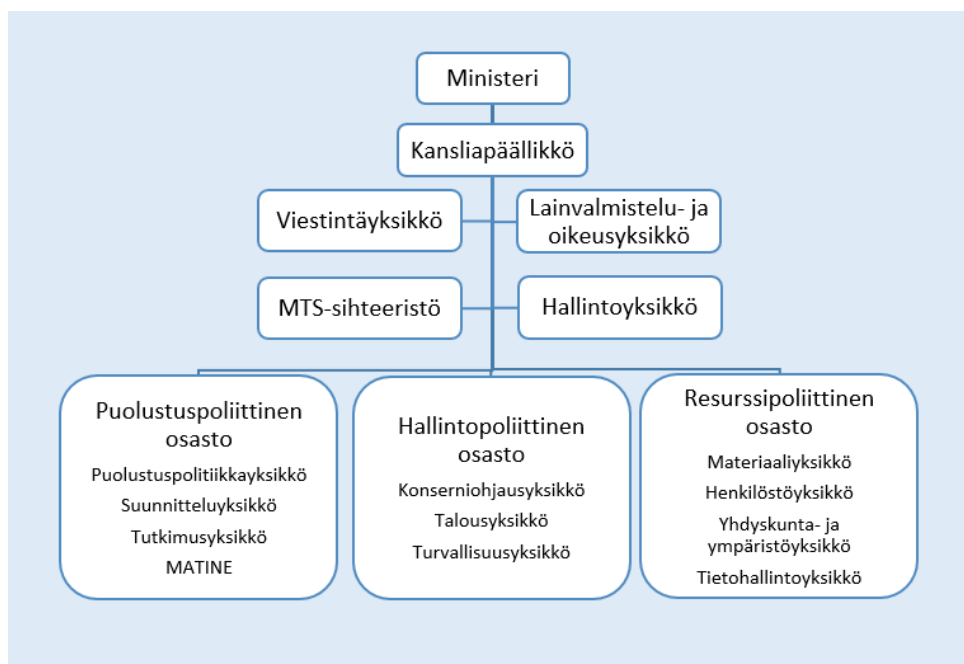
organisaation henkilöstöhallinnon ammattilaiselle. Digitalisaation myötä paine on suuri hyödyntää kaikkea tätä tietoa päätöksiä tehdessä, toteuttaa ns. tiedolla johtamista tai tietojohdamista, eli tehdä päätöksiä jotka perustuvat numeraalisiin, todistettaviin faktoihin. Tässä opinnäytetyössä HR-tiedolla tarkoitetaan kaikkea henkilöön liittyvää tietoa eri tietojärjestelmissä, jota hyödynnetään tai voitaisiin hyödyntää johtamisen tukena.

1.2 Toimeksiantaja

Puolustusministeriö on osa valtioneuvostoa ja yksi Suomen 12 ministeriöstä. Puolustusministeriö työllistää noin 130 henkeä, joista noin puolet on naisia ja puolet miehiä. Ministeriössä työskentelee sekä siviili- että sotilasvirassa olevia virkamiehiä (sotilasvirkoja on noin 20). Sotilasvirassa olevalla työntekijällä tarkoitetaan puolustusministeriöön työkomennukselle tullutta puolustusvoimien sotilasta.

Puolustusministeriön toimenkuvaan kuuluvat ensisijaisesti kansallinen puolustuspolitiikka ja turvallisuus, Suomen sotilaallisen maanpuolustuksen toimintaedellytyksistä huolehtiminen sekä kansainvälinen kriisinhallinta- ja rauhanturvaamistoiminta. Puolustusvoimat kuuluvat puolustusministeriön hallinnonalaan ja puolustusministeriö ohjaa puolustusvoimien toimintaa valtioneuvoston asettamien sääntöjen mukaan. (Puolustusministeriö 2016.)

Kuvassa 1 on esitetty puolustusministeriön organisaatiokaavio. Ylimpänä organisaatiossa on puolustusministeri Jussi Niinistö (Ps.) ja puolustusministeriön toimintaa johtaa kansliapäällikkö Jukka Juusti. Osastoilla ja yksiköillä on omat johtajansa, jotka toimivat kansliapäällikön alaisuudessa.



Kuva 1. Puolustusministeriön organisaatiokaavio (Puolustusministeriö 2016)

1.3 Tausta ja tarve työlle

Nykypäivänä kerätään paljon HR-tietoa, kuten esim. työaikoja ja työaikojen kohdennuksia, työntekijöiden määrää ja sukupuolijakaumaa, palkkatietoja ja työtyytyväisyyttä. Puolustusministeriön käytössä on useita valtionhallinnon yhteisiä HR-tietoja kerääviä järjestelmiä. HR-tietojen hyödyntäminen ei ole kovin säädeltyä valtion virastoissa, vaan sitä säädelään ainoastaan tilinpäätösohjeissa ja siihen liittyvässä henkilöstötilinpäätöksestä. HR-tietoja käytetään vuositason henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvuissa, kulujen seuraamisessa ja talousarviosuunnittelussa. Lähiesimiestasolla HR-tietoja käytetään esimerkiksi työntekijän työaikojen ja työajan kohdennusten seuraamiseen. Puolustusministeriö on pienin ministeriöistä työllistäen noin 130 henkilöä. Lähtökohtaisesti jokaisella esimiehellä on vastuu seurata oman vastualueensa henkilöstöä. Valtiokonttorin tekemän selvityksen mukaan virastotasolla HR-tiedon hyödyntämisessä on vielä kehitettävää ja virastoissa kaivataan lisäapua tiedon analysointiin ja raportointiin (Valtiokonttori 2016a, 47).

Opinnäytetyön taustalla oli Valtiokonttorin (2016a) julkaisema raportti Yhteinen sävel, joka selvitti ja raportoi valtion HR-johtamisen ja osaamisen kehittämisen linjauksia. Raportissaan Valtiokonttori selvitti millaisilla konkreettisilla toimintatapojen uudistuksilla HR-prosesseja ja henkilöjohtamista voidaan yhtenäistää siten, että virastojen tuottavuus ja vaikuttavuus paranevat. Yksi selvityksessä ilmi tullut havainto oli, että HR-tietoa kerätään paljon, mutta kerättyä tietoa ei hyödynnetä riittävästi johtamisen tukena (Valtiokonttori 2016a, 15). Raportin linjaukset koskevat myös toimeksiantajavirastoa ja tästä johtuen myös puolustusministeriöllä oli kiinnostus ja tarve syventyä aiheeseen oman viraston näkökulmasta.

HR-tietoon liittyvät linjaukset Yhteinen sävel -raportissa:

- HR-tieto hyötykäyttöön.
- HR-johtaminen vahvemmin johtoryhmiin.
- Tiedolla johtaminen digiaikaan.
- Keskitetty analysointi- ja raportointipalvelua tiedolla johtamiseen.

(Valtiokonttori 2016a, 47-50.)

Yhteinen sävel -raportissa käsitellään HR-linjauksia valtiolla laajemminkin, mutta tämä opinnäytetyö rajoittui vain HR-tietoa koskeviin linjauksiin.

1.4 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyössä kartoitettiin, miten HR-tietoja hyödynnetään johtamisen tukena nykytilassa puolustusministeriössä, sekä laadittiin kehitysideoita, miten HR-tietoa voisi hyödyntää tehokkaammin tulevaisuudessa. Teoriaosuudessa perehdyttiin tietojohdotamiseen ja henkilöstöjohtamiseen sekä tietojärjestelmien käyttömahdollisuuksiin ja haasteisiin henkilöstöhallinnossa.

Empiirisessä osuudessa aineistoa kerättiin esimieshaastatteluiden avulla, joiden tavoitteena oli selvittää, miten HR-tietoa käytetään nykytilassa johtamisen tukena ja miten HR-tietoa voisi hyödyntää tehokkaammin. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten valtion tietojärjestelmät toimivat lähiesimiestyön tukena henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

Opinnäytetyössä ei kerätty uutta tietoa henkilöstöstä, vaan pohdittiin jo kerätyn tiedon tehokkaampaa hyödyntämistä eri järjestelmissä. Järjestelmissä olevaa HR-tietoa ei analysoitu opinnäytetyössä. Opinnäytetyö tutkii HR-tiedon hyödyntämistä vain puolustusministeriön näkökulmasta.

2 Tietojohtaminen, henkilöstöjohtaminen ja HR-tieto

Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa tutustutaan eri lähteiden kautta opinnäytetyössä käytettäviin termeihin ja aiheisiin. Tietoperustassa käsitellään tietojohtamista ja henkilöstöjohtamista valtionhallinnon näkökulmasta ja määrittellään opinnäytetyössä käytetyt termit.

Teoriassa käsitellään:

- Mitä on tieto ja HR-tieto?
- Mitä tarkoittaa tietojohtaminen?
- Mitä on henkilöstöjohtaminen?
- HR-tiedon omistajuus ja luottamuksellisen tiedon käsittely

2.1 Tieto ja terminologia

Sanan *tieto* voi määritellä hyvin monella eri tapaa. Stenbergin (2006, 38) mukaan tieto on asian säännönmukainen esitys viestitettävässä tai käsittelykelpoisessa muodossa ja tiedon arvo kasvaa ihmisten antaessa sille merkityksen. Stenberg jatkaa määrittelyään luetelemalla tiedolle erilaisia ominaisuuksia: sillä on ikä, sisältö ja muoto. Tietoa voidaan kerätä ja jalostaa tavoitteellisesti päätöksentekoa varten ja kerätyn tiedon laatua voidaan arvioida käytettävyyden ja aitouden perusteella. Tiedon hyödyntäminen on prosessi, jossa käytetään hyväksi tiedon ominaisuuksia prosessin eri vaiheissa. Tieto ja sen käyttöarvo ovat paljolti aikaan ja paikkaan sidottuja. (Stenberg 2006, 42-43.)

HR:llä (Human Resources) tarkoitetaan organisaation henkilöstöresursseja. HR:llä ymmärretään usein henkilöstöhallinto kokonaisuudessaan, mikä pitää sisällään niin henkilöstöresurssien hallinnointia, kuin kehittämistä. Tässä opinnäytetyössä HR-tieto tarkoittaa siis kaikkea henkilöstöresursseihin liittyvää tietoa eri tietojärjestelmissä, jota hyödynnetään tai voitaisiin hyödyntää johtamisen tukena.

Organisaatioissa on sekä hiljaista, että eksplisiittistä tietoa ja osaamista. Tämä organisaation sisällä oleva tieto on osa organisaation muistia ja sillä tarkoitetaan hyväksi havaittuja toimintamalleja, kulttuuria, arvoja, prosesseja ja tietojärjestelmiä. Tiedon jalostaminen tietopääomaksi vaatii sekä liiketoimintänäkemystä (mikä tieto tukee tavoitteiden saavuttamista ja tehostaa toimintaa) että analyyttistä ymmärrystä ja osaamista. Analytiikalla tarkoitetaan menetelmiä, joilla tiedosta (datasta) saadaan esille päätöksentekoa tukevaa uutta tietoa, ymmärrystä, korrelaatiota ja ennusteita. (Markkula & Syväniemi 2015, 72.)

2.2 Tietojohtaminen

Tiedosta on tullut ratkaiseva kilpailuetu ja pääoman muoto. Tämän takia tietojohtaminen on olennainen osa nykypäivän esimiestaitoja ja näkyy jokapäiväisessä työssä organisaatiossa. Tiedon merkityksen lisääntyminen ja teknologiset edistykset asettavat uusia haasteita johtamiselle. Tietojohtaminen ja tietojärjestelmät tarjoavat johdolle välineitä, joilla voidaan hyödyntää suuriakin määriä tietoa päätöksenteon tukena. (Ukkonen 2003.)

Tietojohtamiselle on vaikea löytää vakiintunutta täsmällistä määritelmää. Kianto kuvaa artikkelissaan *Tietojohtaminen – mitä, miksi ja miten?* tietojohtamista ja sen mukaan tietojohtaminen on johtamisoppi, joka keskittyy tiedon tärkeään rooliin kaikessa tuottavassa toiminnassa. Tietojohtamisella tarkoitetaan keinoja, joilla voidaan tukea organisaation toimintaa uudenaikaisessa, verkottuneessa tietotaloudessa. Termiä tietojohtaminen voidaan siis käyttää toiminnoista, joiden avulla pyritään hyödyntämään tietoa mahdollisimman tehokkaasti yrityksen voimavarana. (Kianto.)

Strategisessa tietojohtamisessa suunnitellaan pitkällä aikavälillä, minne ollaan suuntaamassa, minkälainen on prosessi, ja mitkä ovat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Chandler määrittelee strategian seuraavasti: se on pitkän aikavälin tavoitteiden määrittely organisaatiolle, toimenpiteiden toimeenpano ja resurssien varaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi (Armstrong 2014, 16).



Kuva 2. Tietojohtamisen prosessi (Sitra 2014, 11)

Tietojohtamisen prosessia kuvataan mm. Sitran julkaisemassa *Sosiaali- ja terveyspalveluiden tietojohtamisen käsikirjassa*. Sitran julkaisun mukaan tietojohtamisella voidaan tarkoittaa prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään organisaation sisällä. Julkaisussa tietojohtamisen prosessi on jaettu kolmeen osaan, jossa strategista tietojohtamista ohjaa pitkän aikavälin strategiset tavoitteet. Strategisten tavoitteiden perusteella määritellään johdon tietotarpeet. Tietotarpeiden perusteella taas määräytyvät ne käytännöt ja prosessit, joita käytetään tiedon hankintaan ja jalostamiseen johdon tarpeiden mukaisesti. Tietojohtamisella halutaan luoda lisäarvoa ja jalostettua tietoa käytetään hyväksi päätöksenteossa. (Sitra 2014, 11.)

Miten tiedolla siis johdetaan käytännössä? Tietojohdamisen ohjaamiskäytäntöjä on Kianton artikkelin mukaan monenlaisia. Ohjaamiskäytännöillä tarkoitetaan tässä keinoja, joilla edistetään tietoprosesseja organisaatiossa. Ohjaamiskäytäntöjä on systemaattisia muo-
dollisia (henkilöstön arviointikäytännöt ja palkitsemisjärjestelmät, ICT-järjestelmät, tulosmittarit, organisaatorakenne) sekä pehmeämpiä informaaleja (organisaation kulttuuri, arvot, identiteetti). Ohjaamiskäytäntöjä kehittämällä saadaan tieto tehokkaampaan käyttöön.

Pehmeämmistä ohjauskäytännöistä organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka tietoa käytetään yrityksen toiminnassa. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation yhteisiä perusolettamuksia, arvoja, normeja ja uskomuksia. Ilman avointa ja tiedon jakamista tukevaa kulttuuria tietojohdaminen on hyvin haastavaa, vaikka käytössä olisikin tehokkaita tietojärjestelmiä. (Kianto)

Tiedon hyödyntäminen liittyy sekä asioiden johtamiseen (*management*) että ihmisten johtamiseen (*leadership*). Asioita, joita johdetaan, ovat mm. suunnittelu, budjetointi, resursointi, toimintatavat, päätöksenteko, valvonta, tulosten vertailu ja ennustettavuus. Ihmisiin liittyvä johtaminen koskee suunnan määrittämistä, sitouttamista, motivointia sekä edellytysten luomista oppimiselle. (Hyppänen.) Seuraavassa kappaleessa keskitytään tiedon hyödyntämiseen henkilöstöjohtamisessa.

2.3 Henkilöstöjohtaminen tietojohdamisen näkökulmasta

Henkilöstöjohtaminen pohjautuu laajaan tiedonkäsittelyyn ja tiedon prosessointiin. Johtos-
asemassa oleva henkilö voi nojata kokemusperäiseen tietoon, mutta apuna ovat myös eri järjestelmät ja niihin kerätty tieto. Viitala listaa kirjassaan Henkilöstöjohtaminen erilaista informaatiota, jota tietojärjestelmät keräävät, esimerkiksi henkilöstön määrästä, osaamisesta, työkokemuksesta, urahistoriasta ja urasuunnitelmista. Järjestelmistä voi löytyä tietoa työsuhteen kestosta, ikärakenteesta, palkkauksesta ja vaihtuvuudesta. Henkilötasolla kerätään usein tietoa työajoista, poissaoloista ja sairauspäivistä. Esimiesten on oltava tietoisia eri tehtävien sijoittumisesta organisaation sisällä, tehtävänkuvauksista ja tehtävien edellyttämästä osaamisesta. (Viitala 2013, 64.)

Juridisesta näkökulmasta jokainen esimies toimii työnantajan roolissa. Oman yksikön työnjohtamiseen liittyvät päätökset, työnjohto-oikeus ja työnvalvontavastuu kuuluvat esimiehelle työlainsäädännön mukaisesti. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta esimiehellä on vastuu organisaation perustehtävän ja tulevaisuuden varmistamisessa. Esimiehen tulee siis varmistaa, että oma tiimi ei unohda missiota, arvoja eikä visiota. Ihmisnäkökulma on

tärkeä johtamisessa. Esimies on ennen kaikkea ihmisten johtaja. Esimieheltä odotetaan johtajuutta, oikeudenmukaisuutta, läsnäoloa sekä inhimillistä suhtautumista. (Hyppänen.)

Jos johdolla ei ole riittävästi relevanttia tietoa, vaarana on huonojen päätösten tekeminen. Jos organisaatiossa on hyvin vähän systemaattisesti kerättyä tietoa ja vertailutietoa on epäselvää, mitä työpanoksilla saadaan aikaan. (Viitala 2013, 302-303.) Henkilöstöjohtaminen tiedon avulla tuo siis arvoa organisaatiolle ja mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen. HR-tietojen hyödyntäminen auttaa ymmärtämään, mitä olemassa olevilla resursseilla ollaan saatu aikaan.

Mittareiden avulla esimiehet voivat seurata organisaation tilaa sekä alaistensa kehitystä eri osa-alueilla. Tärkeitä seurattavia kohteita Viitalan mukaan ovat työvoiman riittävyys, hyvinvointi, osaaminen (koulutus, kokemus, osaamisen taso), motivaatio, sitoutuminen ja esimiestyön laatu. Mittareista tulisi seurata myös ylitöitä henkilöstön riittävyyden mittarina ja työaikaliukumien maksimirajojen ylittäviä ja leikattuja tunteja. (Viitala 2013, 307-308.)

Henkilöstösuunnittelu on tärkeä työkalu johtamisen tukena. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että käytössä on oikea määrä tekijöitä oikealla osaamisella, jotta saadaan tavoitteet toteutettua. Henkilöstösuunnittelu on systemaattista tulevaisuuden työvoimatarpeen määrällistä ja laadullista ennakoimista. Henkilöstösuunnittelu sisältää kustannusten erittelyä ja tämän avulla voidaan ennakoida ja säännöstellä henkilöstökustannuksia. (Viitala 2013, 57-59.)

Vastuu henkilöstösuunnittelusta on jokaisella lähiesimiehellä, sillä lähiesimiehellä on paras tieto omien alaistensa suunnitelmista ja tilanteesta ja selkein näkemys toiminnan kehityksestä. (Viitala 2013, 63.) Henkilöstöhallinto ei nykypäivänä kuulu vain HR-osastolle, vaan kuuluu jokaisen esimiehen tehtäviin. Henkilöstöjohtaminen on jokapäiväistä kommunikaatiota esimiehen ja alaisten välillä, ajan tasalla olemista ja tilanteisiin reagoitua.

Henkilöstösuunnittelu sisältää myös osaamista ja hyvinvointia kehittäviä toimenpiteitä. Se on toiminnan suunnittelua hyvinvoinnin edistämiseksi. (Viitala 2013, 57-59.) Henkilöstösuunnitteluun kuuluu myös, että pidetään huolta nykyisistä työntekijöistä, huolehditaan jaksamisesta ja terveydestä.

Henkilöstösuunnittelua ohjaa vahvasti niin tietojärjestelmissä oleva tieto kuin esimiehen kokemusperäinen tieto. Tietoon perustuva henkilöstöhallinto tarvitsee lähtökohdakseen tietojärjestelmän, josta löytyy kaikki henkilöstöä koskevat tiedot ja jossa tiedot ovat oikein ja ajan tasalla.

2.4 Teknologia tietojohdamisen tukena

Teknologiset ratkaisut auttavat tiedon hallinnoimisessa ja yhdistämisessä muihin tietoihin ja mahdollistavat näin tiedon tehokkaamman hyödyntämisen. Jalostetun tiedon avulla tiedolla voidaan johtaa.

Tietojärjestelmien käyttö on muuttumassa hallinnollisesta henkilöstöhallinnon työvälineestä strategisen henkilöstöhallinnon johtamistyökaluksi. Ennen tietojärjestelmiä käytettiin lähinnä tiedon jakamiseen, nyt tietojärjestelmissä käsitellään analysoitua tietoa ja analyyseissä hyödynnetään järjestelmien automaatiota (Bondarouk, Ruël & Looise 2011, 4). Tiedon keruu, käsittely, jakelu ja hyödyntäminen ovat suuressa muutoksessa tietotekniikan nopeasta kehityksestä johtuen. Kun käsitellään suuria tietomääriä käsittelyyn liittyvät vahvasti ICT-välineet, tietojärjestelmät ja tietopankit. Kun tietoa kerätään paljon, voi ongelmaksi muodostua tiedon suuri määrä. (Stenberg 2006, 20, 42-43.)

Tietoteknologia on tietojohdamisen tärkeä tukitoiminto. On kuitenkin oleellista huomata, että tieto asuu ihmisissä eikä koneissa, ja teknologian rooli nähdään inhimillistä toimintaa tukevana eikä itsetarkoituksena. Kianton artikkelin mukaan teknologian tehokas hyödyntäminen on tärkeä osa tietojohdamista. Järjestelmät mahdollistavat tiedon säilyttämisen, jakamisen, hakemisen, muokkaamisen ja luomisen. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että kaikesta tiedosta vain pieni osa on sellaisessa muodossa, että sitä voidaan välittää digitaalisesti. (Kianto.)

Kaikki tavoitteellinen ja tuloksellinen toiminta vaatii myös seurantaa ja tätä seurantaa helpottavat tietojärjestelmät ja niiden tuottamat raportit. Tiedon hyödyntäminen on tiedon ja teknologian tehokkaampaa käyttöönottoa ja aktiivisempaa tiedon käyttöä päätöksien tukena. Tietojärjestelmät ovat erottamaton osa tätä hyödyntämistä.

2.5 HR-tiedon omistajuus ja luottamuksellisen tiedon käsittely

Tietojen omistajuutta on valtionhallinnossa perinteisesti käsitelty varovaisuusperiaatetta noudattaen. Tämän takia tiedot eivät ole laajasti tarvitsijoiden käytössä. Nykytilassa on tulkittu, että virastoja koskeva tieto, esimerkiksi Kieku-järjestelmään kerätty tieto, on vain oman viraston käytössä. Rajoituksissa on kysymys henkilötason tietojen arkaluonteisuudesta. Valtiokonttorin selvityksen mukaan kaiken ei-henkilötason tiedon tulisi kuitenkin olla valtionhallinnon yhteisesti hyödynnettävissä. Tiedolle tulisi selvityksen mukaan määrittellä omistaja sekä tiedonhyödyntämisen ja julkisuuden periaatteet. (Valtiokonttori 2016a, 47-48.)

Henkilöön liittyvän tiedon keräämistä ja säilyttämistä rajoittavat henkilötietolaki sekä laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Rekisteriä perustaessa tulee selvittää henkilörekisteriin liittyvät tietosuojakysymykset. Henkilötietolaki sisältää joukon yleisiä velvoitteita ja periaatteita, kuten; huolellisuusvelvoite, avoimuus, suunnitelmallisuus, käyttötarkoitussidonnaisuus, tarpeellisuus- ja virheettömyysvaatimus, tarkastusoikeus, tiedon korjaaminen sekä tietoturvallisuus ja vaitiolovelvollisuus. Henkilötietojen keräämiseen liittyy myös laki yksityisyyden suojasta työelämässä, jonka mukaan työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja.

Laissa *henkilötiedolla* tarkoitetaan luonnollista henkilöä tai hänen ominaisuuksiaan tai elinolosuhteitaan kuvaavia merkintöjä, jotka voidaan tunnistaa häntä tai hänen perhettään koskeviksi (Henkilötietolaki 3 § 1 kohta). Henkilötietoihin lasketaan lähes kaikki työntekijää koskevat tiedot kirjallisessa muodossa.

2.6 Tietojohtamisen edellytykset valtionhallinnossa

“Tieto, joka on tarpeellista, tulee olla saatavilla helppokäyttöisesti, kustannustehokkaasti, laadukkaasti ja oikein hyödyntäjälleen kohdistettuna”

Valtiokonttorin tiedon- ja asianhallinnan visio (Ahonen 5/2015, 3)

Valtiokonttorin visiossa tiivistyy hyvän tietojohtamisen tärkeimmät ominaisuudet. Ahonen mainitsee esitysmateriaalissaan muutamia edellytyksiä tietojohtamiselle valtionhallinnossa. Oleellista tietojohtamisessa on aitoon tietotarpeeseen vastaaminen sekä tiedonsaannin vaivattomuus. Toinen edellytys on tietojen yhdistely ja analysointi tarpeiden mukaisesti sekä asianmukainen tiedon jakelu. Kolmantena hän mainitsee tiedon kokonaisarkkitehtuurin ja yhtenäiset tietorakenteet. (Ahonen 5/2015, 3.)

Tietoa hyödynnettäessä puhutaan usein tiedon arkkitehtuurista (esim. Markkula & Syväniemi 2015, 39), eli mitä dataa kerätään, miten, missä muodossa ja minne. Toimivassa arkkitehtuurissa oleellista on tiedon oikeellisuus, saatavuus ja turvallisuus. Ahosen esitysmateriaalissa korostetaan tietoarkkitehtuuriin valtiolla sisältyvän kuvaukset käsitelmällistä, tietovirroista sekä päätietoryhmistä. Valtionhallinnolla yhteinen tietoarkkitehtuuri ja yhteiset tietovarastot mahdollistavat tietojohtamisen (Ahonen 5/2015, 13).

Valtiolla on perinteisesti kerätty paljon HR-tietoa. Valtiokonttorin Yhteinen sävel -raportin mukaan tiedon hyödyntämisessä on kuitenkin eroja virastotasolla. Työkalut ja järjestelmät

tiedon keräämiseen ovat olemassa, mutta tiedon hyödyntämisessä olisi vielä paljon kehitettävää. Raportin mukaan tarvitaan nykyistä enemmän analysointi- ja raportointipalvelua virastoille. (Valtiokonttori 2016a, 47.)

”Tiedolla johtaminen – erityisesti hallinnonraajat ylittävä tiedonkulku, keskenään keskustelevat tietojärjestelmät sekä julkishallinnon keräämän datan parempi hyödyntäminen – nähdään lupaavana keinona lisätä julkishallinnon ja laajemmin julkisten palveluiden tuottavuutta ja vaikuttavuutta.” (Jalonen 2015, 40)

Jalonen pohtii artikkelissaan tiedolla johtamisen taustaa, tietojohtamisen ideaalia ja kääntöpuolia. Yhteiset tietojärjestelmät ja kerätyn tiedon tehokkaampi hyödyntäminen ovat Jalosen mukaan tärkeitä keinoja lisätä tehokkuutta ja sen myötä lisätä vaikuttavuutta.

Jalonen esittää, että tiedolla johtamista tulisi tarkastella ongelmalähtöisesti. Jalosen mukaan tiedon puutteesta johtuvaa epätietoisuutta voidaan vähentää organisaation tietovirtojen systemaattisella kehittämisellä ja monimutkaisuutta hallita tiedon visualisoinnilla. (Jalonen 2015, 63.)

Valtiolla on sekä julkisia, että sisäiseen käyttöön tarkoitettuja raportointijärjestelmiä. Kuvasta 3 nähdään, että valtion tietojärjestelmien verkosto on laaja. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin ainoastaan henkilöstöhallinnon tietojärjestelmiä, eli vain pientä osaa kaikista valtion tietojärjestelmistä; Kiekua, Netraa ja Tahtia. Tahti mainitaan tutkimuksessa, sillä se toimii lähdejärjestelmänä Kiekun ja Netran välillä. Puolustusministeriössä Tahti on ainoastaan henkilöstöhallinnon käytössä, eikä esimiesten käytössä, joten Tahtia ei käsitelty esimieshaastatteluissa. Yksinkertaistettuna nämä kolme järjestelmää liittyvät toisiinsa seuraavasti: Kiekuun syötetään yksityiskohtaista tietoa henkilöstöstä, joka siirtyy Tahtiin. Tahti on henkilöstöhallinnon raportointipalvelu. Tahtista siirtyy virastokohtaista yleistasolla olevaa tietoa julkiseen Netra-palveluun. Netra on julkisesti käytettävissä osoitteessa netra.fi ja se tuottaa valtion tasolla raportteja, niin henkilöhallinnosta kuin taloushallinnosta.

3.2.1 Kieku-järjestelmä henkilöstöhallinnossa

Kieku on valtion yhteinen tietojärjestelmä, joka sisältää talous- ja henkilöstöhallinnon tietoa ja prosesseja. Kieku-ratkaisu on otettu käyttöön puolustusministeriössä vuonna 2014 (Valtiokonttori 2016b, 15). Sähköisen järjestelmän avulla on päästy eroon paperidokumentteihin perustuvista prosesseista ja henkilöstöhallinnon toimintatapoja on yhtenäistetty ja tehostettu. Kiekun taloushallinto on tällä hetkellä tehokkaammassa käytössä kuin henkilöstöhallinto, mutta tässä opinnäytetyössä keskityttiin henkilöstöhallinnon osuuteen.

Kiekun kattama osuus henkilöstöhallinnossa on merkitty kuvassa 4 vihreällä värillä. Kiekuksa on toiminnallisuuksia, joita ei olla otettu vielä käyttöön.



Kuva 4. Kiekun kattama osuus henkilöstöhallinnossa (Valtiokonttori 2016b, 45)

Käytössä on siis neljä osa-aluetta; palvelussuhteen hallinta, työaikojen hallinta, palkanlaskenta sekä osaamisen hallinta. Kiekun avulla valtiolla palveluksessa olevat saavat palkkansa, suunnittelevat lomansa, kohdentavat työaikaansa eri toimintoihin sekä seuraavat omaa toteutunutta työaikaansa. Kiekussa on hyvät itsepalvelumahdollisuudet, joista virkamies mm. saa palkkalaskelmansa. Kieku sujuvoittaa henkilöstöhallinnon perusprosesseja ja antaa virkamiehen itse hoitaa asioitaan sähköisesti ja helposti.

Kieku tarjoaa esimiehille erilaisia raportteja, joista voidaan seurata trendejä ja toteutumia. Kieku tarjoaa BI-raportteja henkilöstöhallinnon, taloushallinnon ja johtamisen tueksi. BI, eli Business Intelligence, on liiketoimintaa tukevan sisäisen ja ulkoisen tiedon systemaattinen analysointi ja hyödyntäminen (Markkula & Syväniemi 2015, 76).

Kieku on suuressa roolissa lähiesimiestyössä, sillä järjestelmä sisältää työntekijöiden perustietojen lisäksi tietoa toteutuneista työtunneista, ylityistä, poissaoloista, palkkatiedoista, koulutuksista ja tämän lisäksi järjestelmästä saa otettua muokattavia raportteja omista alaisistaan.

3.2.2 Tahti – työnantajan henkilöstötieto

Tahti on valtion henkilöstötietoja sisältävä järjestelmä. Tahtin tietoja käytetään henkilöstövoimavarojen suunnittelussa, päätöksenteossa ja johtamista tukiessa. Järjestelmä sisältää kattavaa tietoa valtion henkilöstöstä, vertailutietoa virastoista, hallinnonaloista ja koko valtiolta. Tahtista voi hakea raportteja henkilöstömääristä, ansioista, henkilöstötilinpäätöksistä, työtyytyväisyydestä, sairauspoissaoloista jne. Tahtin tietokanta päivittyy kuukausittain. Tahti edellyttää, että virasto hakee käyttäjälle henkilökohtaisen käyttäjätunnuksen. (Valtiokonttori 2014b.) Puolustusministeriössä Tahti on henkilöstöhallinnon ammattilaisten käytössä.

3.2.3 Netra-raportointipalvelu

Valtion raportointipalvelu Netra sisältää talous- henkilöstö- ja tuloksellisuustietoja. Netra sisältää ajankohtaisia tietoja valmiina raportteina ja mahdollisuuden tietojen analysointiin. Netran tietokanta päivittyy kuukauden viiveellä. Netrasta on mahdollista hakea erilaisia johdon raportteja, joita voi vastaanottaa myös suoraan sähköpostiin. Netra on julkinen palvelu osoitteessa netra.fi, ja sen käyttö ei vaadi tunnistautumista. (Valtiokonttori 2014a.)

3.2.4 VMBaro-työtyytyväisyyskysely

VMBaro on valtion yhteinen työtyytyväisyyden tutkimusjärjestelmä valtionhallinnon henkilöstölle. Kysely tehdään vuosittain ja tuloksia käsitellään niin osastoissa ja yksiköissä kuin johtoryhmissäkin. Henkilöstön mielipidetietoja työympäristöstä, johtamisesta, palkkausjärjestelmästä kerätään järjestelmään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Tuloksia käytetään organisaation kehittämisen tueksi. (VMBaro.)

3.3 Laadullinen tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on laadullinen tapaustutkimus eli case study. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään Tuomi & Sarajärven (2003, 87) mukaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tämän tutkimuksen kohteena on puolustusministeriö ja tutkittava ilmiö on HR-tiedon hyödyntäminen johtamisen tukena.

Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on empiirisen tiedon suhde teoriaan. Tässä tutkimuksessa käytetään Tuomi & Sarajärven (2003, 17) määritelmää sanasta teoria, tarkoittaen tutkimuksen viitekehystä, eli tutkimuksen teoreettista osuutta. Viitekehys muodostuu siis käytetyistä käsitteistä ja niiden välisistä merkityssuhteista. Teoreettisessa tutkimuk-

nessa arvioidaan uskottavuutta siitä, miten argumentointi suoritetaan, eli kuinka uskottavasti ja pätevästi lähdeaineistoa käytetään. Lähteet korostuvat ja niiden tulee olla aiheen kannalta keskeisiä. Empiirisessä tutkimuksessa on pidettävä huolta siitä, että tiedonantajien tunnistettavuus yksilöinä häivytetään. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 21.)

Tapaustutkimuksen yksi määritelmä on, että se on yksityiskohtainen tutkimus yhdestä sosiaalisesta yksiköstä (Myers 2013, 77). Tapaustutkimuksessa tutkitaan siis tiettyä ilmiötä sen alkuperäisessä kontekstissa. Konteksti on tässä tapauksessa puolustusministeriön henkilöstö, työympäristö ja viraston käytössä oleva tietotekniikka. Kyseessä on tapaustutkimus, koska tulokset ovat sidottu aikaan ja paikkaan (organisaatioon) eivätkä tulokset anna yleistettävää tietoa ilmiöstä. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia mielipiteitä ja saada uusia näkökulmia ilmiöön haastatteleamalla puolustusministeriön esimiehiä. Yhdistämällä tutkimuksen empiirisiä tuloksia teoreettiseen viitekehykseen tutkimus pyrki esittämään kehitysideoita toimeksiantajalle.

3.4 Aineistonkeruu teemahaastatteluiden avulla

Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2003, 73). Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten mielipiteitä ja ajatuksia, joten oli alusta asti selvää, että olisi käytettävä kyselyä tai haastattelua. Molemmat menetelmät olivat prosessin alussa mahdollisia, mutta pohdinnan ja ohjauksen kautta päädyttiin valitsemaan haastattelu aineistonkeruumenetelmänä. Prosessin aikana perehdyttiin haastatteluihin laadullisena tutkimusmenetelmänä etenkin Hirsjärvi & Hurmeen kirjan Tutkimushaastattelu avulla (2008).

Haastattelun tekemisessä on sekä etuja että haittoja. Haastattelussa on suuremmat mahdollisuudet motivoida henkilöitä vastaamaan kuin esimerkiksi lomaketutkimuksessa. Haastattelu on joustavampi, sallii täsmennykset ja kysymykset voi halutessaan esittää eri järjestyksessä. Haastattelussa saadaan kuvailevia esimerkkejä ja uusia näkökulmia aiheeseen. Toisaalta haastattelu on tutkijalle haastavampi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36.)

Kun haastatteluajat sovitaan henkilökohtaisesti, haastateltava harvemmin peruu tai myöhemmin kieltää tiedon käytön. Haastattelun etu on myös, että haastateltaviksi voidaan valita henkilöt, joilla on riittävästi kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 76.) Esimiesten motivoiminen vastaamaan oli tutkimuksessa erityisen oleellinen kysymys. Kokemuksesta oli huomattu, että esimiehet olivat hyvin varattuja kokouksissa tai matkoilla. Valitsemalla haastattelu aineistonkeruumenetelmäksi saataisiin varmemmin vastauksia, sillä haastatteluun sitouduttiin ja sille oli varattu tietty aika ja paikka.

Tavoitteena haastatteluissa oli saada esimiesten mielipiteitä ja näkökulmia aiheesta ja tämän takia päädyttiin valitsemaan teemahaastattelu eli puolikonstruoitu haastattelu. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaan. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Merkitykset syntyvät vuorovaikutuksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Tutkimuksessa haluttiin, että esimiehet vastaisivat vapaasti ja omin sanoin kysymyksiin tietyistä teemoista, joten teemahaastattelu oli luonnollinen valinta. Teemahaastattelu sallii reagoimisen haastateltavan omaan tempoon ja kysymyksistä heränneisiin ajatuksiin.

Toinen vaihtoehto teemahaastattelulle olisi ollut syvähaastattelu. Syvähaastattelu on täysin strukturoimaton haastattelu, jossa kysymykset ovat avoimia ja vain ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty. Syvähaastattelussa korostuu tutkittavan ilmiön mahdollisimman perusteellinen avaaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 78.) Syvähaastattelu ei olisi tässä tutkimuksessa hyvä valinta, sillä aikaisempaa kokemusta haastatteluiden tekemisestä opinnäytetyön tekijällä ei ollut ja syvähaastattelu on menetelmänä haastattelijalle haastavin.

Teemahaastattelun heikkoutena voidaan nähdä olettaus, että vastaajat harvemmin ymmärtävät termit täsmälleen samalla tavalla kuin haastattelija, tai osaavat pilkkoa vastauksensa haastattelijan valitsemien teemojen mukaan. Voidaanko silloin olettaa, että vastaukset ovat teemaan liittyviä? Syvähaastattelussa taas annetaan vastaajan määrittellä termit ja kertoa vapaasti kokemuksistaan oman ymmärryksensä mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 79.)

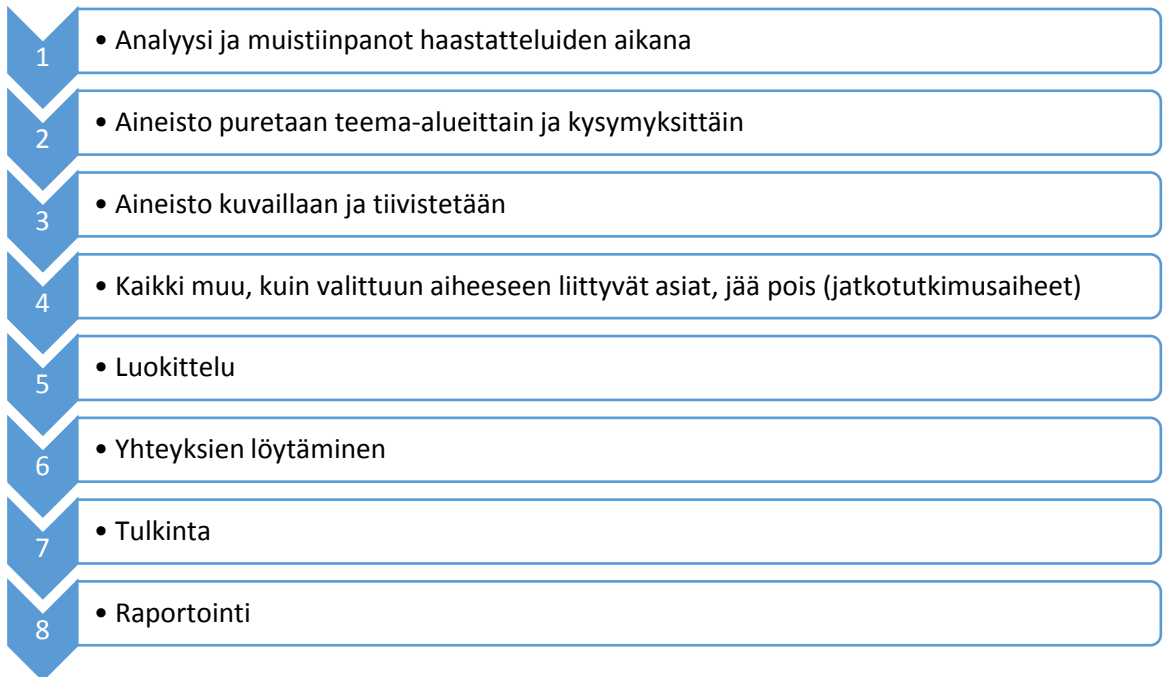
Kun tietoa hankitaan haastatteluiden kautta, on hyvä ottaa huomioon, että haastattelijan persoonallisuus ja tunteet vaikuttavat tutkimukseen. Haastattelu on henkilökohtainen osallistuminen, jossa tutkija pyrkii empaattiseen ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 23.) Haastattelua tekevän tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, kokemuksista ja tunteista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 41.) Tämä kuva on välitettävä mahdollisimman objektiivisesti, kuitenkin hyväksyen, että täysin objektiivista näkökulmaa ei ole. Jokainen tulkinta saa vaikutteita tutkijan aikaisemmista kokemuksista.

3.5 Laadullisen aineiston analyysi

Hirsjärvi & Hurme (2008, 136) tuo kirjassaan esille, että laadullinen analyysi alkaa jo itse haastattelutilanteessa. Haastattelutilanteessa havainnoidaan haastatteluissa mainittuja

asioita, niiden toistuvuutta ja jakautumista sekä mahdollisia erityistapauksia. On siis tärkeää, että analysointitapaa on pohdittu jo ennen haastatteluiden tekemistä.

Tutkimuksessa analysoitiin aineistoa kuvassa 5 esiteltyä analyysirunkoa mukailleen. Analyysirunko, eli analyysin tekemisen työjärjestys, kertoo konkreettisesti analyysin tekemisen askeleet ja ohjaa analyysin tekoa. Analyysirunkoa tehdessä on hyödynnetty Hirsjärvi & Hurmeen kirjaa Tutkimushaastattelu (2008).



Kuva 5. Analyysin vaiheet

Analyysin ensimmäisenä vaiheena on löytää suoraan aiheeseen liittyvät ja tutkimuskysymyksiin liittyvät vastaukset. Analyysissä pitää siis palata tutkimuskysymykseen ja jatkuvasti varmistaa, että analyysi pysyy oikealla polulla. Tässä tutkimuksessa kysyttiin, miten HR-tietoja hyödynnetään johtamisen tukena nykytilassa puolustusministeriössä, sekä laadittiin kehitysideoita, miten HR-tietoa voisi hyödyntää tehokkaammin tulevaisuudessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten valtion tietojärjestelmät toimivat lähiesimiestyön tukena henkilöstöhallinnon näkökulmasta.

Ennen kuin aineistosta voi poimia kiinnostavat osat, on aineistoa kuvailtava ja tiivistettävä, jotta sekä tutkijalla että lukijalla on ymmärrys siitä, minkä pohjalta johtopäätöksiä tehdään. Tämä on osa analyysin perustaa. Aineistoa kuvatessa on tärkeää, että ilmiö sijoitetaan aikaan, paikkaan ja kulttuuriin. Kontekstitieto on tärkeää, jotta voitaisiin ymmärtää tapahtuman tai asian laajempi sosiaalinen merkitys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145-146.)

Analyysissä oleellista on Hirsjärvi & Hurmeen (2008, 137) mukaan merkitysten tiivistäminen, eli haastatteluissa esiin tuodut merkitykset puetaan lyhyempään sanallisempaan muotoon. Itse aineiston purkamisessa on useita vaihtoehtoja ja haastatteluaineistoa analysoidaan usein alkuperäisessä, sanallisessa muodossa. Tässä tutkimuksessa aineistoa ei litteroitu tekstiksi, vaan päätelmiä tehtiin suoraan aineistosta. Aineisto koostui havainnoista haastattelun aikana, muistiinpanoista sekä nauhoitetuista haastatteluista. Hirsjärvi & Hurmeen (2008, 141) mukaan litterointi ei ole välttämätöntä, jos tarkkaan purkamiseen ei ole tarvetta. Tässä opinnäytetyössä aineisto oli suhteellisen pieni ja analyysissä ei tutkittu puhetapoja tai kielen käyttöä. Sanantarkka purkaminen ei ollut myöskään välttämätöntä, kun analyysin suoritti sama henkilö, joka suoritti itse haastattelut, sillä haastattelija pystyi tarkistamaan ja tarkentamaan tiettyjä yksityiskohtia nauhoitteista.

Oleellinen osa analyysiä on aineiston luokitteluun. Luokittelu luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa aineistoa voidaan tutkia, yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokittelussa on kyse päättelystä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147.) Tässä tutkimuksessa aineisto purettiin suoraan teema-alueittain, joten luokittelu alkoi jo aineistoa purkaessa.

Analyysimetodeja on erilaisia, riippuen sitä haluaako sisältöä luokitella vai tulkita. Tässä tutkimuksessa on käytetty tulkinnallista tutkimusotetta. Analyysin tavoitteena on rakentaa konkretisoitu kokonaiskuva. Analyysi toimii vuoropuheluna, jossa suhteutetaan aineistoon omat merkitysehdotukset ja korjataan niitä, mikäli tarve vaatii. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007.)

Laadullisen tutkimuksen tuloksia on tässä tutkimuksessa myös kvantifioitu, eli hyödynnetty määrällisyyttä. Tutkimalla ja luokittelemalla vastausten määriä, yhtäläisyyksiä ja eroja, voitiin vetää johtopäätöksiä ja vertailla niitä omiin ennakkoluuloihin sekä kirjallisuuden teorioihin. Tässä tutkimuksessa selvitettiin kuinka usein vastaajat käyttävät tiettyä tietojärjestelmää, palvelua tai suorittavat tietyn toimenpiteen. Tavoitteena oli saada käsitys siitä, kuinka yleistä tiettyjen raportointipalveluiden käyttö on.

Haastattelututkimusta lukeva henkilö ei saa luettavakseen itse haastattelua, vaan hänen on luotettava tutkijan tulkintaan. Aineiston onnistuneen tulkinnan kriteeri onkin, että myös lukija voi löytää tekstistä ne asiat, jotka tutkija löysi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151-152.)

3.6 Toteutuksen kuvaus

Empiirisen osuuden aineiston keräys toteutettiin teemahaastatteluilla. Haastattelut suoritettiin ripeällä aikataululla joulukuussa 2016 ja tammikuussa 2017 puolustusministeriön tiloissa. Haastatteluiden kohteena olivat yksiköiden johtajat, eli keskijohdon esimiehet.

Haastattelukutsut lähetettiin henkilökohtaisesti sähköpostilla ja haastatteluajat sovittiin sähköpostitse ja Outlook-kalenterin kautta. Haastattelukutsu lähetettiin kahdeksalle esimiehelle, joista kuusi pystyi osallistumaan toivotussa aikataulussa joulukuun 2016 ja tammikuun 2017 välillä. Haastateltaviksi valittiin sekä miehiä (4) että naisia (2), eri ikäluokista ja eri taustoilla. Aineistoa kerättiin yhteensä kuudelta puolustusministeriön yksikön johtajalta.

Kaikki vastaajat olivat puolustusministeriön yksikön johtajia ja alaisia heillä oli alle kymmenen. Haastateltaviksi valittujen välillä oli suurta vaihtelua siinä, kuinka kauan he olivat olleet esimiestehtävissä puolustusministeriössä. Vuodet esimiestyössä puolustusministeriössä vaihtelivat alle vuodesta viiteentoista vuoteen. Useilla haastateltavilla oli aikaisempaa esimieskokemusta aikaisemmasta työpaikasta.

Haastattelussa oli etukäteen mietityt teemat ja kysymykset liittyen niihin. Teemat olivat:

- HR-tiedon hyödyntämisen nykytilan kartoitus
- HR-tiedon hyödyntäminen tulevaisuudessa

Haastatteluissa selvitettiin myös, miten valtion tietojärjestelmät toimivat lähiesimiesten tukena. Kun haastateltavilta kysyttiin eri tietojärjestelmistä, käytettiin apuna tulostettuja kuvia tietystä järjestelmän näkymästä, esimerkiksi Esimiehen raportit -välilehti Kiekussa (Liite 2). Haastatteluissa käytettiin myös taulukkoa, johon kirjattiin eri tietojärjestelmien käyttöä ja vaikuttavuutta (Taulukko 1, kts. s. 23).

Teemahaastattelut olivat muodoltaan vapaita ja keskustelevia, seuraten kuitenkin valittuja teemoja. Haastattelujen aikana kysyttiin myös täsmentäviä lisäkysymyksiä. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin eri pituisia ja vastauksissa saatettiin viitata jo aiemmin haastattelujen aikana puhuttuun. Analysointivaiheessa aineistoa tutkittiin teemoittain, joten siinä vaiheessa vastaukset ryhmittivät luontevasti eri teemojen alle. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella.

3.7 Haastatteluiden tulokset

Tulokset esitetään yhteenvetona teemoittain ja kysymyksittäin. Anonyymiuden säilyttämiseksi vastaukset on koottu yhteen, yksilöimättä vastaajia. Aineisto purettiin teemoittain muistiinpanojen sekä nauhoitusten perusteella.

3.7.1 HR-tieto termin määritelmä

Jokaisen haastattelun aluksi haastattelija kertoi oman määritelmänsä käsitteestä HR-tieto, minkä jälkeen haastateltavilta tiedusteltiin heidän määritelmänsä käsitteestä. Useimmilla vastaajista ei ollut omaa määritelmää HR-tiedosta vaan he yhtyivät haastattelijan määritelmään. Tutkimuksessa määriteltiin HR-tiedon olevan kaikki henkilöön liittyvä tieto eri tietojärjestelmissä, jota hyödynnetään tai voitaisiin hyödyntää johtamisen tukena. Yleisesti todettiin, että laaja määritelmä HR-tiedosta oli tässä tutkimuksessa hyvä, kun tutkimuksen kohteena on vain yksi virasto. Useat haastateltavista kertoivat, että haastattelukutsua hyväksyessään olivat miettineet, mitä tarkalleen tarkoitetaan HR-tiedolla. Yleinen mielikuva oli, että kaikki tieto mikä liittyy ihmisiin työelämässä, on HR-tietoa. HR-tieto termin määrittelemisen koettiin haastavana.

Yksi vastaajista listasi, että hänen mielestään HR-tieto on kaikki henkilöstöresursseihin liittyvä tieto, kuten henkilön perustiedot, tehtävähistoria, lähiomaiset, palkkaus, työajan seuranta, vuosilomasuunnittelu ja seuranta ja näihin tietoihin liittyvät raportointimahdollisuudet. Hän mainitsi myös henkilön koulutustiedot, nimikirjanotteet, aikaisemmat työpaikat sekä palkitsemiseen liittyvät tiedot. Toisen vastaajan mukaan HR-tieto on kaikkea sitä, mitä käsitellään sisäisen henkilöstöhallinnon puolella.

3.7.2 Esimiesten työympäristö puolustusministeriössä

Laadullisessa tutkimuksessa tulokset ovat sidottuja aikaan ja paikkaan. Tämän takia haastatteluissa haluttiin kerätä myös kontekstietoa esimiesten työympäristöstä. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan puolustusministeriön työympäristöä esimiehen näkökulmasta. Kysymys oli avoin, joten saatiin hyvin erilaisia vastauksia ja hyvin kiinnostavia näkökulmia. Esimiehet työskentelivät kaikki hyvin erilaisissa yksiköissä ja näin ollen myös erilaisissa työympäristöissä.

Esimiehet tekevät esimiestyönsä lisäksi paljon substanssityötä, vaativia asiantuntijatehtäviä. Yksi vastaajista totesi työpäivien olevan täyteen aikataulutettu, sisältäen paljon sekä sisäisiä että kansainvälisiä kokouksia. Lähiesimiestehtävät tehdään muiden tehtävien lo-

massa, sille kuitenkin varaten riittävästi aikaa. Työpiikkejä puolustusministeriössä aiheutuu eri syistä, esimerkiksi poliittista ja kansainvälisistä syistä.

Puolustusministeriössä arvostettiin varsinkin joustavaa työympäristöä. Yksi haastateltavista totesi hyvien etätyömahdollisuuksien olevan tärkeä työkalu lähiesimiestyössä, esimerkiksi Kieku-järjestelmä toimii myös etänä. Samainen esimies totesi tietotekniikan tukevan hyvin toimintaa puolustusministeriössä. Asiantuntijaorganisaationa puolustusministeriö sallii joustavuuden ja uudet työn tekemisen muodot ja pienen kokonsa takia ministeriö on hyvin joustava. Puolustusministeriön toiminta on keskitetty yhteen paikkaan, jolloin muut virastossa työskentelevät on helppo tuntea. Tällöin asioista voidaan keskustella hyvin avoimesti.

Yksi haastateltavista totesi puolustusministeriössä yhdistyvän perinteinen ja moderni johtaminen. Työympäristö on avoin ja ennakkoluuloton, vaikka ministeriön arvot ovat perinteiset. Tasa-arvon ja työtyytyväisyyden koetaan yksimielisesti olevan hyvällä tasolla, mutta miesten ja naisten työtyytyväisyydessä on edelleen eroa.

Kaikille ministeriöille on yhteistä se, että ne käyttävät viranomaisvaltaa. Yksi haastateltavista totesi, että puolustusministeriö poikkeaa siinä, että vaikka ministeriö on pieni, niin sen alla oleva hallinnonala on suuri. Sotilaallisen maanpuolustuksen ylläpitäminen edellyttää tarkkuutta toimivallan rajoista. Tämän takia esimiehet ja virkamiehet käsittelevät työssään paljon salassa pidettävää aineistoa, vastaaja korosti.

3.7.3 Mitä HR-tietoa hyödynnetään puolustusministeriössä?

Kuinka moni käyttää		Kuinka usein?	Mitä seurataan?	Mihin käytetään/ vaikuttaa?
Kieku ajanhallinta	6/6	<ul style="list-style-type: none"> • viikoittain 	<ul style="list-style-type: none"> • suunnitellut lomat • toteutuneet tunnit • saldopankit (ylityöt) • poissaolot • työajan kohdennukset 	<ul style="list-style-type: none"> • vuosisuunnitteluun • puututaan mahdollisiin ongelmiin työajan käytössä (liikaa tai liian vähän työtunteja)
Kieku BI- raportit	3/6	<ul style="list-style-type: none"> • tarvittaessa • silloin tällöin • muutamia kertoja vuodessa 	<ul style="list-style-type: none"> • palkkaus • poissaolot • tutkimukset • toteutuneet tunnit • työajan kohdennus 	<ul style="list-style-type: none"> • nopeaan spesifin tiedon tarpeeseen • kehityskeskusteluiden yhteydessä • pienessä yksikössä ei tarvetta raporteille
Netra	1/6	-	<ul style="list-style-type: none"> • valtion taloustietoja • raportteja johdon käyttöön • tuottaa tiedosta helpolukuisia graafeja 	<ul style="list-style-type: none"> • kun tarvitaan koko valti- onhallintoa koskevaa taustatietoa • ei käyttöä lähiesimies- työssä
VMBaro	6/6	<ul style="list-style-type: none"> • vähintään 2 krt vuodessa • käsitellään yksikössä, yksikönpäälliköiden kanssa, osaston kesken • eri näkökulmista useamman ker- ran vuodessa 	<ul style="list-style-type: none"> • havaitaan työhyvinvoinnin merkit ja trendit varhaisessa vaiheessa • hyvä seurata jatkuvaa kehitystä. • kuulu esim: työsuojeluun, tasa-arvoon 	<ul style="list-style-type: none"> • käydään läpi kehityskeskusteluissa • haetaan kehityskohteita yksiköittäin ja osastoittain • käsitellään toimielinten kokouksissa • toimenpidesuunnitelmat, joita seurataan vuoden mittaan

Taulukko 1. HR-tiedon hyödyntäminen puolustusministeriössä

Taulukossa tuodaan esille kuinka haastatellut esimiehet hyödyntävät HR-tietoa esimies-työssään. Seuraavaksi syvennyttään taulukossa mainittujen tietojärjestelmien käyttöön. Taulukossa mainittujen tietolähteiden lisäksi haastateltavat mainitsivat hakevansa tietoa seuraavista lähteistä: asiakirjanhallintajärjestelmä (Astori), päätöksentekojärjestelmä (PTJ), työmatkajärjestelmä (M2), puolustusministeriön intranet (Oiva), kehityskeskustelulomakkeet.

3.7.4 Kieku johtamisen tukena

Tärkeimpänä HR-tietojärjestelmänä pidettiin Kiekua, jota kaikki haastatellut esimiehet käyttivät vähintään viikoittain. Varsinkin Kiekuun ajanhallinta oli aktiivisessa käytössä, sillä esimiehen tehtäviin kuuluu alaistensa työtuntien, työaikojen kohdennuksien ja poissaolojen hyväksyminen järjestelmässä. Yksi vastaajista totesi Kiekuun olevan hyvä parannus toistuviin esimiestyön prosesseihin, kuten ajanhallinnan ja poissaolojen seuraamiseen.

Erityisen hyvä työskentelyväline Kieku todettiin olevan lomasuunnittelussa. Työnjohdollisena työvälineenä Kieku on siis tervetullut.

Kieku on esimiesten ensisijainen tiedonlähde omista alaisista, sillä tietojärjestelmä sisältää tietoa niin palvelussuhteesta, henkilötiedoista kuin koulutuksista. Kiekusta saa myös BI-raportteja (Business Intelligence raportteja) ja niistä valikoidut raportit näkyvät Esimiehen raportit -välilehdellä. Puolet haastateltavista kertoi käyttävänsä Kiekuun esimiesraportteja satunnaisesti, kun tietoa tarvittiin raportin muodossa.

Ne jotka eivät käyttäneet raportteja mielsivät raportit turhiksi omassa lähiesimiestyössä, sillä pienessä yksikössä tieto on helposti hallittavissa ilman raportointijärjestelmää. Esimiehen standardiraportteja on liikaa, totesi yksi haastateltavista. Yksi haastateltavista kertoi tutustuvansa tarkemmin Kiekuun esimiesraportteihin nyt, kun asia tuotiin esille haastattelussa.

Kehityskeskustelutoiminnallisuuden käyttöönottoa Kiekussa toivottiin. Tällä hetkellä kehityskeskustelulomakkeet ovat paperimuodossa, eivätkä missään sähköisessä järjestelmässä. Useamman vastaajan mielestä olisi parempi, jos kaikki henkilöä koskevat tiedot olisivat samassa paikassa ja tämä koskisi myös kehityskeskustelulomakkeita. Samalla saataisiin toiveet koulutuksista sekä tieto käydyistä kursseista Kiekuun, sillä ne käydään läpi kehityskeskusteluissa.

3.7.5 Netra johtamisen tukena

Netra-raportointipalvelua käytti haastatelluista vai yksi ja tässäkin tapauksessa talouden eikä henkilöstöhallinnon puolelta. Netrasta on haettu taustatukea ja vertailutietoa substanssityöhön, ei esimiestehtäviin. Muutamalle haastateltavalle Netra ei ollut tuttu, ja he halusivat tutustua palveluun tarkemmin haastattelun myötä.

Yleisesti todettiin, että lähiesimiestyössä ei ole tarvetta sille yleistasoiselle raportoinnille, jota Netra tarjoaa. Ideana ajan tasalla olevat sähköiset raportit ovat hyviä, mutta niitä ei käytetä, totesi yksi haastateltavista. Samainen esimies totesi raportointipalvelussa olevan potentiaalia, mutta niiden aktiivisempi käyttöönotto vaatisi toimintatapojen muuttamista.

Netran todettiin usean vastaajan mukaan olevan hyödyllinen ylimmälle johdolle, joka tarvitsee yleisellä tasolla olevaa ajantasaista vertailutietoa eri virastoista. Netran todettiin olevan hyvin visualisoitu ja tieto on Netrassa helposti omaksuttavissa. Raporteista näkyy vuosien mittaan kehitys ja suunta. Haastateltavien mukaan olisi tärkeää saada analysoi-

tua myös muutosten takana olevat syyt. Yhden vastaajan mielestä olisi kiinnostavaa seurata esimerkiksi henkilöstörakenteen muutoksia, palkkamutoksia ja työnajan käyttöä.

3.7.6 VMBaro työtyytyväisyyskysely

Vuosittaista työtyytyväisyyskyselyä käsitellään vuoden mittaan erilaisista näkökulmista. Tuloksia käsitellään yksikön kesken, osaston kesken ja erilaisissa työryhmissä, kuten toiminnallisessa tasa-arvotyöryhmässä. Tulokset puolustusministeriössä ovat olleet hyvät ja työtyytyväisyyttä pidetään yleisesti tärkeänä mittarina. Kaikki haastatellut esimiehet käsitelivät työtyytyväisyyskyselyn tuloksia useamman kerran vuoden mittaan. Työtyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella haettiin kehityskohteita ja laadittiin toimenpidesuunnitelmat. Hyvää kyselyssä haastateltavien mukaan oli, että voidaan havaita trendit työhyvinvoinnissa, seurata hyvää kehitystä sekä huomata mahdolliset kehityskohteet ajoissa.

3.7.7 Käytetäänkö HR-tietoa riittävästi ja mihin sitä käytetään?

HR-tietoa käytetään puolustusministeriössä vaihtelevasti lähiesimiesten kesken. Puolustusministeriössä on pieniä yksiköitä ja alaiset tunnetaan hyvin. Yhden haastateltavan mukaan sähköinen järjestelmä saattaa joskus olla turha, kun tarvittavat tiedot ovat pienessä yksikössä hyvin esimiehen omassa muistissa ja tiedossa. Todettiin, että tietojärjestelmät toimivat enemmän HR-johdon työkaluna.

Toinen haastateltavista pohtii johtoryhmiä ja toteaa, että HR-tietoa kyllä käsitellään jonkin verran johtoryhmien kokouksissa. Hänen mielestään HR-tietoa voisi tosin hyödyntää vielä enemmän johtoryhmissä, sillä Kieku tuottaa raporteja tulostavoitteiden tukena. Useampi vastaaja totesi HR-tietoja käytettävän johtoryhmissä osana toiminnan suunnittelua ja taloussuunnittelua sekä erityisesti kun johtoryhmissä käsitellään henkilöstöasioita.

HR-tietoa käytetään myös johtamissopimuksia tehdessä. Johtamissopimus on sopimus, jonka ylipäin johtoon kuuluvat tekevät aina viideksi vuodeksi kerrallaan. Sopimukset sisältävät johtamisen mittauselementtejä ja tulostavoitteita, ja keskittyvät siihen, miten johdetaan.

3.7.8 Tarvitaanko keskitettyä analysointi- ja raportointipalvelua?

Valtiokonttorin suunnittelemaan keskitettyyn analysointi- ja raportointipalveluun haastatellut esimiehet reagoivat pääasiassa positiivisesti. Tässä kohdassa haastateltavien mielipiteet on eritelty omiksi kappaleiksi, jotta eri mielipiteet tulevat objektiivisesti esille.

- Keskitetty analysointi- ja raportointipalvelu on hyvä idea, sillä on tehokkaampaa ja tuloksellisempaa toteuttaa palvelu keskitetysti. HR-asiantuntijat voisivat analysoida kerättyä dataa. Raporteissa tulisi olla mukana tiivistelmä tekstimuodossa, tiedot tulisi olla visuaalisesti esitetty, raporteista tulisi selvittää ministeriön kehittyminen ja suunta. Tämä vaatisi pätevää vertailutietoa, kyvyn nähdä mahdolliset muutokset sekä taitoa analysoida muutoksien takana olevat syyt.
- Keskitetyn analysointi- ja raportointipalvelun edeltäjä on Tahti, jonka ideana on tuottaa sähköisiä ajan tasalla olevia raportteja johdon käyttöön. Tosiasiassa näitä ei käytetä. Potentiaalia palvelulla on, mutta sen käyttöönotto vaatisi toimintatapojen muuttamista. Raporttien lisäksi analyysissa tarvittaisiin taustalle myös muutosten syyt. Olisi kiinnostavaa seurata esimerkiksi henkilöstörakenteen muutoksia, palkkamuutoksia ja työajan käyttöä.
- Lähtökohtaisesti keskitetyt palvelut ovat olleet pettymys. Kontrolli häviää virastolta, eikä välttämättä ole tehokkaampaa kuin aikaisemmin. Toisaalta on positiivista, kun käytetään samoja järjestelmiä valtiolla ja on olemassa yhteinen tekninen tuki.
- Keskitetty analysointi- ja raportointipalvelu kuulostaa hyvältä, sillä johto tarvitsee yleistä tilannekuvaa ja koottuja raportteja. Olisi hyvä, jos yhdistettäisiin samaan raporttiin tietoa eri lähteistä (järjestelmistä). Kun tieto tulee suoraan järjestelmästä, ei ole mukana ihmisen tekemää tulkintaa. Tämä on lähtökohtaisesti hyvä, sillä järjestelmä antaa luotettavia lukuja.
- Meneekö uusi palvelu päällekkäin Netran tuottaman palvelun kanssa? Päällekkäiset raportointipalvelut eivät tuo lisäarvoa. Raportointi itsessään on hyvä idea, varsinkin kun näkee koko valtionhallinnon kattavaa tietoa. Tällöin voi peilata ja verrata omaa toimintaansa muihin ministeriöihin ja tieto olisi yhdenmukaista koko valtiolla.
- Kuulostaa hyvältä, jos raportointi kehittyy nykyisestä ja on käytössä parempia raportteja. Kyseenalaista, mitä uutta palvelu tuo nykyiseen raportointiin. Keskitetty järjestelmä on hyvä, jos se osaa yhdistää järkevällä tavalla tietoa eri järjestelmistä ja tietopankeista.

3.7.9 Minkälaisia mittareita tulisi seurata?

Yleisesti haastateltavat pitivät mittareita ja niiden pitkäjänteistä seuraamista hyvänä ideana. Vaikeampaa oli päättää mitä mitata. Yleisesti todettiin, että valtiolla tulisi seurata yhteisiä mittareita, kuten työtyytyväisyyskyselyssä tehdään. Työtyytyväisyys ja muut työhyvinvointiin liittyvät mittarit nousivatkin useimpien vastaajien keskuudessa tärkeiksi mittareiksi. Työtyytyväisyyttä seurataan jo vuosittain ja tätä pidetään tärkeänä.

Perinteisistä mittareista tärkeinä pidettiin esimerkiksi henkilöstön määrää ja palkkakustannuksia. Poissaolojen todettiin olevan perinteinen mittari, jota on hyvä seurata. Nämä mittarit tuovat tärkeää tietoa toiminnan suunnittelua varten. Vastauksista nousi myös henkilöstön ikärakenteen seuraaminen ja eläköitymisen seuraaminen. Eläköitymisennakointia on

hyvä tehdä henkilöstösuunnittelua tehdessä ja ottaa myös ikärakenne huomioon rekrytoineissa. Tasa-arvon toteutumisen seuranta koettiin myös tärkeänä, sekä naisten että miesten välillä, mutta myös siviiliviroissa ja sotilaviroissa olevien henkilöiden välillä. Lisäksi hyvistä mittareista mainittiin henkilöstön vaihtuvuus ja määräaikaisten määrä sekä koulutukset ja koulutuspäivät.

Myös työajan kohdennusta tulisi seurata, sillä saadaan tarkempaa tietoa siitä, mitkä toiminnot vievät työaikaa. Tällä hetkellä työaikaa kohdennetaan vaihtelevasti, mutta kerättyä tietoa ei myöskään hyödynnetä tarpeeksi. Yhden vastaajan mukaan kohdennustiedon tehokkaampi hyödyntäminen motivoisi henkilöstöä kohdentamaan työtuntinsa tunnollisemmin.

3.7.10 Mitä raportointipalveluita esimiehet haluaisivat käyttöönsä?

Vahvimmin raportointipalveluihin liittyvät vastaukset koskivat Kieku-järjestelmän tehokkaampaa käyttöä. Kiekuun toivottiin lisätoimintoja ja järjestelmässä olevien toimintojen käyttöönottoa. Haastatellut esimiehet toivoivat Kiekuun seuraavia asioita:

- Kaikki henkilön tiedot keskitetyksi yhdessä järjestelmässä
- Koulutustiedot ja kelpoisuudet
- Henkilöstön käytyt työhön liittyvät kurssit
- Käsittelyoikeudet (turvallisuustasot)
- Halukkuus esimiestehtäviin tai kiertoon
- Lomasuunnitteluun liittyvä raportti, joka olisi myös helppo tulostaa
- Läsnä/poissaolo kalenteri, työaikojen suunnitteluun ja sijaisjärjestelyihin
- Tukea vuosisuunnitteluun ja lomasuunnitteluun

Haastateltavat eivät kokeneet nykyisiä järjestelmiä vaikeina, vaan kokivat pärjäävänsä vähemmällä raportoinnilla omassa esimiestyössään. Myöskään esimiesraporttien hakeminen järjestelmistä ei tuottanut ongelmia. Yksi haastateltavista haluaisi nähdä mitä raportointipalveluita voitaisiin tarjota ja sen perusteella valita, mitkä kokisi hyödyllisiksi. Haastateltavien mukaan pienissä yksiköissä ei ole suuria tarpeita raportointipalveluille, kun taas ylimmälle johdolle voisi varmasti olla hyötyä laajemmista raportointipalveluista.

3.7.11 Mitkä ovat HR-tiedon hyödyntämisen haasteet?

Tiedon hyödyntämisessä koettiin haasteena tiedon sirpaleisuus, kun tietoa on useissa eri järjestelmissä. Kun tietoa on paljon digitaalisessa muodossa, voi olla vaikeaa löytää oikea, relevantti tieto kaikesta datasta. Tietojen tulisi olla oikein, havainnollisesti esitettynä ja nopeasti saatavilla, näin ne palvelisivat päivittäisessä ja pitkäjänteisessä työssä. Ongelmalliseksi koettiin myös, jos käytettävyys järjestelmässä on heikkoa tai jokin toiminnalli-

suus ei toimi toivotusti. Haasteen tuo myös yksityisyyden suoja, kun puhutaan henkilötiedoista keskitetyssä järjestelmässä. Henkilötiedot ovat luottamuksellista tietoa.

Yksi tiedon hyödyntämisen haasteista on myös kerätyn tiedon luotettavuus. Kiinnostava näkökulma tähän kysymykseen oli, että luotettavuus riippuu siitä, miten ihmiset tallentavat järjestelmiin tietoa. Esimerkiksi nousi työajan kohdennus, eli jokaisen virkamiehen oma seuranta ja tilastointi siitä, mihin työaikaa käytetään. Jos työaikaa ei raportoida tunnollisesti, järjestelmässä oleva tieto ei ole luotettavaa. Esimiehen on tärkeää tietää mihin työaikaa käytetään omassa yksikössä ja yksi apuväline siihen on työajan seuraaminen ja kohdentaminen tietojärjestelmän avulla.

Kaikki haastateltavat kokivat saavansa riittävästi tukea HR-tiedon hyödyntämisessä sisäisen henkilöstöhallinnon sektorilta. Ongelmatilanteissa tukea sai nopeasti ja joustavasti.

3.8 Päähavainnot

Yhteenvedossa kootaan haastatteluiden tärkeimmät havainnot:

- Kieku ajanhallinta on aktiivisessa käytössä lähiesimiestyössä ja Kieku on toimiva työnjohdollinen työkalu. Kiekun käyttöä voitaisiin lisätä ja ottaa käyttöön toiminnallisuuksia, jotka ovat järjestelmässä, mutta joita ei ole otettu käyttöön.
- Kiekun BI-raportteja käyttää puolet haastatelluista esimiehistä. Pienissä yksiköissä tieto on helposti hallittavissa ilman raportointijärjestelmää
- Netra-raportointipalvelu ei ole aktiivisessa käytössä lähiesimiesten kesken. Tässä olisi potentiaalia aktiivisempaan käyttöön. Netra-raportit koetaan kuitenkin liian yleistasoisiksi, jotta niistä olisi hyötyä lähiesimiestyössä. Jos tarjolla olisi vastaavia, ajantasaisia, helppolukuisia raportteja tarkemmilla tiedoilla, niistä voisi olla käyttöä myös lähiesimiestyössä.
- VMBaro-työtyytyväisyyskyselyn hyödyntäminen on hyvällä tasolla puolustusministeriössä. Tämä osoittaa myös, että työtyytyväisyyskyselyn tuloksia pidetään tärkeinä.

Puolustusministeriössä organisaation kulttuuri on vahvassa roolissa, eli numeroiden pyörittämisen sijaan keskitytään sellaisen kulttuurin luomiseen työyhteisössä, jossa syntyy tulosta. Useissa haastattelussa tuli esiin, että pienissä yksiköissä omat alaiset tunnetaan hyvin ja tietojärjestelmien tuottamille raporteille ei ole lähiesimiestyössä suurta tarvetta. Perinteisiä mittareita, kuten poissaoloja ja työtunteja, seurataan osana normaaleja esimiestehtäviä työtuntien hyväksymisen yhteydessä. Ylimmälle johdolle erilaiset raportit olisivat kuitenkin hyödyllisiä apuvälineitä.

Kysymykseen siitä, minkälaisia raportointipalveluita esimiehet haluaisivat, vastaukset liittyivät siihen, mitä hyvään raporttiin tarvitaan. Haastateltavien mukaan raporteihin tarvitaan oleellista ja oikeaa tietoa, vertailutietoa sekä helppokäyttöisyyttä.

Tiedon hyödyntämisessä haasteena nähtiin tiedon sirpaleisuus ja päällekkäisyys eri järjestelmissä. Toinen haasteista oli luottamuksellisen tiedon suojaaminen ja sen omistajuus.

4 Pohdinta

Tässä luvussa on kerrattu tutkimuksen tulokset ja tarkasteltu tuloksia eri näkökulmista. Tulosten tarkastelussa haettiin tukea teoriasta omiin johtopäätöksiin. Aineiston tuloksia verrattiin myös Yhteinen sävel -raportin linjauksiin HR-tiedon hyödyntämisestä valtiolla. Pohdinnassa esitetään tutkimuksen johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista.

4.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten HR-tietoa hyödynnetään nykytilassa puolustusministeriössä johtamisen tukena ja miten sitä voisi hyödyntää vielä tehokkaammin tulevaisuudessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten valtion tietojärjestelmät toimivat lähiesimiestyön tukena henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Tulosten analysoinnin tukena käytettiin Valtiokonttorin linjauksia HR-tiedon hyödyntämisestä valtiolla. Tutkimuksen tuloksena on katsaus siitä, miten esimiehet hyödyntävät eri tietojärjestelmiä ja niissä olevaa tietoa, sekä kehitysideoita HR-tiedon hyödyntämisen tehostamiseen.

Tutkimuksen lähtökohtana oli ajatus, että tietojärjestelmät ovat sujuvoittaneet esimiesten arkea. Vastauksista ilmeni, että järjestelmissä oleva HR-tieto todella sujuvoittaa esimiesten työtä ja sitä hyödynnetään jatkuvasti, esimerkiksi henkilöstösuunnittelun avuksi. Toisaalta uudet tietojärjestelmät ovat tuoneet mukanaan uusia haasteita. Kun tiedon määrä kasvaa hyvin suureksi, voi olla haastavaa löytää relevanttia tietoa. Puolustusministeriön pienissä yksiköissä tiedon todettiin kuitenkin olevan helposti hallittavissa ilman liiallista raportointia.

Haastatteluissa esimiehet pohtivat termiä HR-tieto ja haastateltavat näyttivät tiedostaneen HR-tiedon merkityksen omassa työssään. Valtion yhteisiä mittareita ja niiden pitkäjänteistä seuraamista pidettiin hyvänä ideana. Työtyytyväisyys ja työhyvinvointiin liittyvät mittarit nousivat tärkeiksi mittareiksi. VMBaro-työtyytyväisyyskyselyn hyödyntäminen oli hyvällä tasolla puolustusministeriössä. Tärkeiksi seurattaviksi kohteiksi tutkimuksessa nousivat myös esimerkiksi Viitalan mainitsemat mittarit; työvoiman riittävyys, hyvinvointi, osaaminen, motivaatio sekä myös ylityöt henkilöstön riittävyyden mittarina. (Viitala 2013, 307-308.)

Seuraavaksi tuloksia verrattiin Valtiokonttorin Yhteinen sävel -raportin linjauksiin ja pohdittiin HR-tiedon hyödyntämistä tulevaisuudessa.

4.1.1 HR-tieto hyötykäyttöön

Yksi Valtiokonttorin selvityksen linjauksista oli, että HR-tieto pitäisi ottaa hyötykäyttöön ja että tiedon hyödyntämistä johtamisen tukena on parannettava. Tutkimuksessa selvitettiin miten valtion tietojärjestelmät toimivat lähiesiemiestyön tukena. Yleistoteamus oli, että tietojärjestelmät ovat helpottaneet ja sujuvoittaneet lähiesiemiestyötä. Haastatteluissa kerätyn aineiston perusteella puolustusministeriön lähiesiemiemihet eivät kuitenkaan näe tarvetta HR-tiedon hyödyntämisen tehostamiseen raportoinnin kautta. Koska yksiköt ovat pieniä, turhaan raportointiin ei nähdä syytä. Tiedon koetaan olevan hallittavissa yksinkertaisin menetelmin.

Kieku-järjestelmä on aktiivisessa käytössä lähiesiemiestyössä ja Kieku on toimiva työnjohdollinen työkalu. Kiekun käyttöönotto on monella tapaa muuttanut toimintamalleja, niin henkilöstöhallinnossa, talouspuolella, kuin jokaisen virkamiehen ja esimiehen kohdalla. Muutos on vielä suhteellisen uusi ja kaikkia Kiekun mahdollistamia toimintoja ei ole vielä täysin hyödynnetty.

Tutkimuksessa havaittiin, että Kieku-järjestelmä voitaisiin ottaa tehokkaampaan käyttöön. Kiekussa ei ole otettu käyttöön kaikkia johtamista ja ohjausta tukevia toimintoja. Esimerkiksi kehityskeskusteluista saatavat tiedot sekä tiedot käydyistä tai sovituisista kursseista voitaisiin tallentaa Kiekuun. Kiekua voitaisiin hyödyntää vielä tehokkaammin keskittämällä mahdollisimman paljon tietoa Kiekuun ja varmistamalla, että tieto olisi sieltä helposti ja nopeasti saatavilla. Ottamalla parempi hyöty irti olemassa olevista tietojärjestelmistä, voidaan saada parempi ymmärrys henkilöstöstä ja sen tilasta. Tiedon keräämisellä ja hyödyntämisellä voidaan paremmin ymmärtää, mikä muuttaa henkilöstöresurssit arvoksi organisaatiolle. Tämän takia on tärkeää hyödyntää olemassa olevaa tietoa.

Netra-raportointipalvelu ei ole aktiivisessa käytössä lähiesiemiemien kesken. Netra-raportit koettiin liian yleistasoisiksi, jotta niistä olisi hyötyä lähiesiemiestyössä. Vastauksissa ilmeni kuitenkin, että erilaiset raportointipalvelut voisivat olla vahvemmassa roolissa tulevaisuudessa, varsinkin ylimmän johdon tukena.

4.1.2 HR-johtaminen vahvemmin johtoryhmiin

Yksi Valtiokonttorin linjauksista on, että HR:n roolin on muututtava operatiivisesta toimijasta strategiseksi johdon kumppaniksi. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstöhallinnon asiat ovat tiiviisti integroitu koko organisaation strategiaan. Selvityksen mukaan tavoitteena on tuoda HR-asiat vahvemmin esille foorumeihin, joissa päätöksiä tehdään. (Valtiokonttori 2016a, 26, 30.)

Haastatteluissa nousi esiin henkilöstöhallinnon merkitys strategisessa johtamisessa. Kun henkilöstöjohtaminen on vahvassa roolissa, niin myös ylin johto pitää sitä tärkeänä ja miettii henkilöstöasioita koko organisaation näkökulmasta. Useampi vastaajista totesi, että HR-tietoa kyllä hyödynnetään johtoryhmissä, mutta näkivät vielä tilaa parantamiselle. Puolustusministeriön johtoryhmissä seurataan joitakin henkilöstöhallinnon mittareita, mutta haastatteluissa saatujen vastauksien mukaan henkilöstöhallinto ei ole suurena osana johtoryhmien keskustelua. Asiantuntijaorganisaation tärkein resurssi on osaava henkilöstö ja tämän takia HR-asiat tulisi integroida vahvemmin johtoryhmien kokouksiin. Henkilöstöhallinnon ja HR-tiedon tulisi tukea ylimmän johdon päätöksentekoa. Saman toteaa Valtiokonttorin selvitys (2016a, 33), jonka mukaan ylimmän johdon tulisi tunnistaa roolinsa henkilöstöjohtamisen kehittämisessä. HR-johtaminen tulisi siis tuoda vahvemmin johtoryhmiin myös puolustusministeriössä.

Tätä tukee myös tietojohdamisen prosessi (kuvattu sivulla 6). Tietojohdamisen prosessin mukaan strategiset tavoitteet vaikuttavat tietotarpeeseen ja tiedon tarve puolestaan tapoihin, joilla tietoa hankitaan ja jalostetaan. Strategiset tavoitteet päätetään ylimmän johdon ryhmissä ja tämän takia myös henkilöstöhallinnon strategiset tavoitteet tulisi viedä vahvemmin johtoryhmiin. Strategisten tavoitteiden myötä muodostuu tietotarpeet ja erilaiset mittarit, joita seuraamalla voidaan varmistua, että ollaan oikealla radalla. Tietotarpeet muodostavat seuraavan osan prosessista, eli tiedon hankinnan ja hyödyntämisen tehokkaammin päätöksenteon tukena. Tietojohdamisen prosessi voisi olla vahvemmin ohjassa tiedon hyödyntämistä strategisesta päätöksenteosta lähtien.

4.1.3 Tiedolla johtaminen digiaikaan

Tiedon ja digitalisuuden hyödyntäminen on selvästi suunta, johon olemme menossa. Myös valtionhallinnon on pysyttävä mukana kehityksessä, jotta kilpailukykyisyys säilyisi myös tulevaisuudessa. Valtiokonttorin selvitys korostaa, että tiedolla johtaminen tulisi tuoda digiaikaan. Tällä tarkoitetaan toimivia ja yhtenäisiä tietojärjestelmäratkaisuja johtamisen tukena. HR-tiedon hyödyntäminen on yksi tapa johtaa tiedolla ja hyödyntää kehittyvää teknologiaa.

Tiedolla johtamisen tavoitteena on tukea johtoa ja tehdä henkilöstöhallinnosta kevyempää esimiehille, esimerkiksi digitalisaation, raportoinnin ja automaation kautta. Käyttämällä tehokkaammin olemassa olevia HR-prosesseja ja olemassa olevaa tietoa voidaan tuottaa parempia, täsmäytettyjä raportteja johdolle. Tietotekniikan kokonaisvaltainen hyödyntäminen on kuitenkin haastavaa, ja vaatii monien osapuolien yhteensovittamista sekä toimivia

rakenteita ja toimintatapoja. Valtiolla ollaankin suunnittelemassa keskitettyä palvelua tiedon analysointiin ja tehokkaampaan hyödyntämiseen.

Puolustusministeriössä ollaan tutkimuksen perusteella avoimia uusiin työn tekemisen tapoihin ja digitalisaatioon. Varsinkin Kieku-järjestelmä on helpottanut esimiesten henkilöstöjohtamisprosesseja ja Kiekua voisikin hyödyntää vielä tehokkaammin johtamisen tukena.

4.1.4 Keskitetty analysointi- ja raportointipalvelu tiedolla johtamiseen

Haastatteluiden perusteella suhtautuminen Valtiokonttorin suunniteltuun keskitettyyn analysointi- ja raportointipalveluun oli esimiesten kesken suurimmaksi osaksi myönteistä. Keskitetyssä palvelussa saadaan enemmän osaamista tehokkaampaan käyttöön. Keskitetty palvelu mahdollistaa yhteiset järjestelmät ja yhteisen teknisen tuen. Potentiaalia palvelulla siis on, mutta käyttöönotto saattaa vaatia toimintatapojen muutosta.

Useimmat vastaajista totesivat, että ylin johto voisi hyötyä uudesta raportointipalvelusta. Johdolla on tarvetta varsinkin kootuille raporteille, joissa tietoa on koottu ja yhdistetty eri järjestelmistä.

Tutkimuksessa selvitettiin esimiesten mielipiteitä siitä, minkälaisia johdon raporttien tulisi olla. Vastauksissa ilmeni, että raporteista tulisi näkyä organisaation kehitys ja suunta. Jos kehityksessä on havaittavissa muutoksia, on ensisijaisen tärkeää osata analysoida mahdolliset syyt muutoksille. Raporttien tulisi olla visuaalisia ja tieto helposti omaksuttavissa. Oleellinen vertailutieto on välttämätöntä raportin syvällisempään tulkitsemiseen.

4.1.5 Työhyvinvointi ja tehokkuuden tavoittelu

Tutkimuksessa tutkittiin HR-tiedon yhtenä osana työhyvinvointikyselyn hyödyntämistä puolustusministeriössä. Työhyvinvointia pidettiin haastatteluiden mukaan hyvin tärkeänä indikaattorina työyhteisössä. Puolustusministeriössä tuloksia tarkastellaan useampaan kertaan, useassa kontekstissa ja työryhmässä.

Valtiokonttorin raportin mukaan työtyytyväisyys on yleisestikin hyvällä tasolla valtiolla, huolimatta toimintatapojen muutoksista ja tehokkuusvaatimuksista. Työn merkityksellisyys korostuu valtion tehtävissä ja se on valtion vahva kilpailuvaltti. Henkilöstön työhyvinvointi ei siis ole keskeisin syy, minkä takia HR-johtamista pitäisi Valtiokonttorin selvityksen mukaan uudistaa. Syy on valtion kilpailukykyisyyden ylläpitäminen työnantajana. Kilpailu

osaajista kovenee työmarkkinoilla ja julkisen talouden tilanne edellyttää HR-johtamisen kehittämistä. On saatava nykyiset resurssit tehokkaampaan käyttöön. (Valtiokonttori 2016a, 8.)

Talouselämän artikkelissa kerrotaan helmikuussa vuonna 2017 julkaistusta HR-barometristä, jonka toteutti Rainmaker ja johon osallistui 100 suomalaista HR-päätäjää keskisuurista ja suurista yrityksistä. HR-barometrin mukaan henkilöstöjohtajat eivät pidä digitalisaatiota, HR-järjestelmiä tai resurssitehokkuutta tärkeimpinä teemoina johtamisessa. Tässä kyselytutkimuksessa ainoastaan kaksi prosenttia vastaajista pitää datan ja analytiikan hyödyntämistä tärkeänä johtamisen teemana. Tärkeimmäksi teemaksi nousi osaamisen johtaminen (38% pitää tärkeimpänä) sekä organisaation kulttuurin määrittely ja kehittäminen. (Talouselämä 16.2.2017.)

On kuitenkin todettava, että HR-tietoa hyödyntämällä voidaan seurata hyvin erilaisia asioita, esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointia ja osaamista. Vaikka hyödyntämisellä haetaan usein tehokkuutta, sisäistä tai ulkoista, on hyvä muistaa, että ei ole tehokkuutta ilman hyvinvointia. Tehokkuuden voi nähdä tapana parantaa työhyvinvointia, kun löydetään parempia toimintatapoja tai annetaan tietojärjestelmien hoitaa suuri osa tiedon analysoinnista. HR-tietoa tulisi käyttää sopivissa määrin, ei tukahtua liialliseen tietoon, vaan löytää kaikesta tiedosta oleellinen, lisäarvoa tuova, tieto.

4.2 Johtopäätökset

HR-tietoa ja tietojärjestelmiä käytetään monipuolisesti lähiesimiestyön tukena puolustusministeriössä. Ottaen huomioon puolustusministeriön työympäristön (pieni ministeriö, pienet yksiköt) ja esimiesten tarpeet, voidaan todeta, että laajemmille raportointipalveluille ei ole suurta tarvetta. Yksi oletuksista ennen tutkimusta oli, että tiedon hyödyntäminen koetaan haastavana ja tämän takia tietoa ei hyödynnetä. Jos tiedon hyödyntäminen olisi helpompaa, tietoa hyödynnettäisiin enemmän. Tutkimuksessa ilmeni, että useimmat esimiehet eivät koe HR-tiedon hyödyntämistä haastavana vaan kokevat hyödyntävänsä tietoa ja raportteja riittävästi lähiesimiestehtävässään. Tutkimuksessa todettiin, että tietojärjestelmiä ja raportteja ei aina tarvitse, sillä tieto on helposti hallittavissa myös ilman niitä. Esimiehet olivat tyytyväisiä puolustusministeriön omaan henkilöstöhallinnon tukeen HR-tiedon hyödyntämisessä, sekä sen nopeaan, ennakoivaan palveluun.

Tutkimuksen tulokset tukevat pääosin Valtiokonttorin linjauksia HR-tiedon hyödyntämisestä. Tietojohtamista ja tiedon tehokkaampaa hyödyntämistä voitaisiin esimiesten näkökulmasta tehostaa, mutta on välttävää päällekkäisen tiedon keräämistä eri järjestelmiin ja

liiallista raportointia. HR-johtaminen tulisi tuoda vahvemmin johtoryhmiin myös puolustusministeriössä. Henkilöstöhallinnon ja HR-tiedon tulisi tukea ylimmän johdon päätöksentekoa.

Ottamalla parempi hyöty irti olemassa olevista tietojärjestelmistä, saadaan parempi ymmärrys henkilöstöstä ja sen tilasta. Kieku-järjestelmässä voitaisiin ottaa käyttöön johtamista ja ohjausta tukevat toiminnot ja saataisiin näin järjestelmä vielä tehokkaampaan käyttöön. Tutkimus on osoittanut, että puolustusministeriön esimiehet osaavat hakea tietoa Kieku-järjestelmästä hyvin oma-aloitteisesti. Esimiehille voisikin esitellä Kiekun raportointimahdollisuuksia vielä laajemmin ja kannustaa heitä tällä tavoin hakemaan HR-tietoa nykyistä laajemmin.

Tutkimuksessa todetaan, että ylin johto voisi hyötyä uudesta analysointi- ja raportointipalvelusta. Johdolla on tarvetta varsinkin kootuille raporteille, joissa tietoa on koottu ja yhdistetty eri järjestelmistä.

4.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa keskityttiin HR-tiedon hyödyntämiseen lähiesimiestyössä keskijohdon tasolla. Tutkimuksessa nousi useasti esille, että ylimmällä johdolla olisi enemmän hyötyä erilaisista analysointi- ja raportointipalveluista. Jatkossa voisi olla mielenkiintoista tutkia HR-tiedon hyödyntämistä ylimmän johdon ja johtoryhmien näkökulmasta, strategisten päätösten tukena.

Asiantuntijaorganisaatiossa tieto ja osaaminen ovat tärkeimpiä resursseja. HR-johtamisen lisäksi myös osaamisen johtamista voisi tutkia ja kehittää edelleen puolustusministeriössä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus perustuu teoreettiseen viitekehykseen ja haastatteluissa kerättyyn aineistoon. Hirsjärvi & Hurmeen mukaan haastattelututkimuksen tulee pyrkiä siihen, että se ilmaisee haastateltavien käsityksiä niin hyvin kuin mahdollista. Tutkijan tulee silti olla tietoinen siitä, että hän itse vaikuttaa tietoon jo keruuvaiheessa ja että analyysissä on kyse tutkijan tulkinnoista. Työssä käytetyt käsitteet ja niiden määrittely nousevat keskeiseksi. Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan ja perustelemaan, miten on päätytty tuloksiin. Luotettavuus koskee siis enemmän tutkijan toimintaa kuin haastateltavien vastauksia, eli kuinka luotettava tutkijan analyysi aineistosta on. Haastatteluiden tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisää Myersin mukaan (2013, 51) haastateltavien tietoinen suostuminen (informed consent). Tämä tärkeä eettinen periaate tarkoittaa, että haastateltava on etukäteen tietoinen mihin suostuu, kun suostuu haastateltavaksi ja että tutkija käyttää tietoja sovitun mukaisesti.

Raporttia kirjoittaessa tulisi ottaa huomioon haastateltavien yksityisyyden säilyttäminen, aineiston puolueeton kuvaileminen, raportointi ja analysointi sekä vastuun ottaminen tutkimuksen löydöksistä. (Myers 2013, 52, Maylor & Blackmonin 2005 mukaan).

Luotettavuutta arvioidessa voidaan todeta tutkijan olleen tietoinen haastattelun subjektiivisesta luonteesta aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelujen johtopäätökset ovat tutkijan omia. Haastattelukutsussa kerrottiin tutkimuksen luonne ja tarkoitus, joten haastateltavilla oli hyvä tietoisuus hyväksyessään kutsun. Myös haastateltavien yksityisyyden säilyttäminen oli tärkeää ja haastatteluiden yhteydessä kerrottiin vastausten anonyymiudesta.

Haastattelumenetelmän etuna voidaan todeta, että suhteellisen lyhyessä ajassa saatiin riittävä aineisto tulkittavaksi, sillä haastattelutilanteessa saatiin vastaajien jakamaton huomio lyhyeksi ajaksi. Kyselyn avulla ei varmasti oltaisi saatu yhtä syvällistä aineistoa, kuin mitä haastatteleamalla saatiin. Toisaalta haastattelu oli menetelmänä tutkijalle haastava, sillä aikaisempaa kokemusta tai koulutusta haastatteluiden tekemisestä ei ollut. Tutkimus hyötyi siitä, että haastattelutilanteessa oli valmisteltuja teemoja ja kysymyksiä. Haastattelutilanteet olivat vapaita ja haastateltavat olivat avoimia ja valmiita kertomaan niin hyvistä kuin huonoistakin puolista tietojärjestelmistä ja HR-tietojen hyödyntämisestä.

Tutkimuksessa haastateltiin vain pientä otosta (6 henkilöä) ja on otettava huomioon, että toimintatavat saattavat vaihdella organisaation sisällä. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että joitakin kysymyksiä ei ehditty kysyä kaikilta haastateltavilta, sillä vastausten pituudet vaihtelivat paljon. Joissakin kysymyksissä vastaukset olivat lyhyitä tai niissä viitattiin jo aikaisemmin puhuttuun. Näissä tapauksissa tärkeimmät havainnot on yhdistetty purkamisvaiheessa teemoittain.

Teoreettisessa viitekehyksessä on pyritty tukeutumaan luotettaviin tiedonlähteisiin ja selkeästi erittelemään mielipiteet faktoista. Opinnäytetyössä on käytetty runsaasti valtion asiantuntijaorganisaatioiden julkaisuja.

4.5 Eettiset näkökohdat

Tutkimus tehtiin toimeksiantajan suostumuksella ja opinnäytetyön suorittamisesta tehtiin toimeksiantosopimus toimeksiantajan, opiskelijan ja Haaga-Helian välillä. Sopimuksessa sovittiin myös oikeudesta julkaista opinnäytetyö verkkokirjastossa. Haastateltavat olivat mukana tutkimuksessa tietoisina opinnäytetyön luonteesta ja tarkoituksesta. Opinnäytetyössä on käytetty tutkimuksen hyviä käytäntöjä; aineistoa on pyritty kuvailemaan mahdollisimman objektiivisesti ja lähteitä hyödyntämään moitteettomasti.

4.6 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuudessaan erittäin opettavainen ja kehittävä. Työskentely on ollut hyvin itsenäistä ja oma-aloitteista prosessin alusta loppuun. Aihe on pysynyt alusta alkaen samana ja tutkittavaan aiheeseen on otettu riittävästi etäisyyttä. Opinnäytetyöprosessi on antanut vahvan HR-tieto-osaamisen ja hyvän ammatillisen osaamisen tulevaisuutta varten. Ammatillisesti kehittyminen on ollut kohti asiantuntijuutta.

Opinnäytetyöprosessin aikana aikataulutuksen tärkeys on korostunut useaan otteeseen. On ollut tärkeää antaa aikaa ajatuksille ja tekstin muodostumiselle. Työ on sujunut kokonaisuudessaan aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyöprosessi alkoi yhteisillä opinnäytetyötapaamisilla syksyllä 2016. Aiheen määrittelyn myötä tutkimus aloitettiin marraskuussa 2016 ja valmistui huhtikuussa 2017. Prosessin nopea aloitus antoi hyvän alkusysäyksen työlle ja prosessi eteni ripeästi. Haasteeksi koitui se, että tutkimuksen teoreettinen viitekehys muotoutui lopulliseen muotoonsa vasta haastatteluiden jälkeen.

Valittujen menetelmien myötä on aiheesta saatu laaja-alaista tietoa. Teemahaastattelu osoittautui toimivaksi menetelmäksi, sillä lyhyessä ajassa ja pienellä otoksella saatiin riittävä aineisto analysoitavaksi. Tutkimuksen aikana tekijän haastattelutaidot karttuivat. Haastatteluiden tulosten tutkiminen oli hyvin motivoivaa, sillä vastaukset ja tulokset olivat tutkijan näkökulmasta kiinnostavia. Haastatteleamalla esimiehiä ymmärrys Kieku-järjestelmästä esimiesten näkökulmasta parani. Oli myös palkitsevaa, että puolustusministeriön esimiehet olivat mielellään mukana tutkimuksessa ja löysivät aikaa haastatteluille.

Toimeksiantajan palautteen mukaan tutkimus oli aihepiiriltään ajankohtainen ja tulokset olivat hyödyllisiä. HR-järjestelmien viimeaikaiset uudistukset toivat kiinnostavan näkökulman tutkimukseen, sillä uudistettujen järjestelmien hyödynnettävyyttä ei oltu aikaisemmin selvitetty. Tutkimuksen myötä tietojärjestelmien jatkokehittämisen voidaan ajatella olevan nyt helpompaa.

Lähteet

Ahonen, O. 5/2015. Palvelupäällikkö. Tiedolla johtaminen. Kieku käyttäjäfoorumin esitysmateriaali. Valtiokonttori. Ladattavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BDFBD1C13-70A4-4C56-967C-D84F5056F068%7D/91539>. Luettu: 3.2.2017.

Armstrong, M. 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page. London.

Bondarouk, T., Ruël, H. & Looise, J. 2011. Electronic HRM in Theory and Practice. Emerald. Bingley.

Henkilötietolaki 523/1999. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990523>. Luettu: 23.2.2017.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Hyppänen, R. Esimiestehtävä ja esimiesrooli. Bonnier Pro. Luettavissa (kirjautuneena): <http://www.bonnierpro.fi/fi/app/henkilosto/esimiestehtava-ja-esimiesrooli>. Luettu: 6.2.2017.

Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa: Virtanen, Stenvall, J. & Rannisto, P. (toim) 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa. s. 40-68. Tampere University Press. Tampere.

Kianto, A. Tietojohtaminen – mitä, miksi ja miten? Bonnier Pro. Luettavissa (kirjautuneena): <http://www.bonnierpro.fi/fi/app/tieto-ja-osaaminen-kilpailuetuna/tietojohtaminen-mita-miksi-ja-miten>. Luettu: 6.2.2017.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759>. Luettu: 23.2.2017.

Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka – Datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Suomen liikekirjat. Helsinki.

Myers, M. 2013. Qualitative research in business & management. 2nd edition. SAGE. Lontoo.

Puolustusministeriö 2016. Luettavissa: www.defmin.fi. Luettu: 15.11.2016.

- Sitra 2014. Sosiaali- ja terveystietojärjestelmien tietojohdamisen käsikirja. Luettavissa: http://www.sitra.fi/julkaisut/muut/Sosiaali_ ja_ terveystietojärjestelmien_ tietojohdamisen_ käsikirja.pdf. Luettu: 7.2.2017.
- Stenberg, M. 2006. Tieto – Tietojohdamisen arkkitehtuurit. Otava. Helsinki.
- Talouselämä 16.2.2017. HR-barometri: "Joitakin vuosia on jo puhuttu, että yrityskulttuuri syö strategian aamupalaksi, ja viesti näyttää menneen perille". Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/hr-barometri-joitakin-vuosia-on-jo-puhuttu-etta-yrityskulttuuri-syo-strategian-aamupalaksi-ja-viesti-nayttaa-menneen-perille-6624995>. Luettu: 3.3.2017.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Ukkonen, A. 2003. Tieto on yksi pääoman muoto. Artikkel. Tekninen uratie 22.5.2003. Luettavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=472297>. Luettu: 6.2.2017.
- Valtiokonttori 2016a. Yhteinen sävel – Linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Valtiokonttori. Luettavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ ja_ laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_ tukevat_ palvelut/HRloppuraportti_Yhteinen_savel. Luettu: 1.2.2017.
- Valtiokonttori 2016b. Yhteinen Kiekumme, loppuraportin esitysaineisto. Ladattavissa: <http://www.valtiokonttori.fi/download/noname/%7BEC242966-85C2-49D8-9D22-8A01C6938EA8%7D/94071>. Luettu: 16.2.2017.
- Valtiokonttori 2014a. Netra. Luettavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Julkaisut_ ja_ tilastot/Tilastot/Talusojohtamisen_tukeminen. Luettu: 22.2.2017.
- Valtiokonttori 2014b. Tahti. Luettavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Tietoa_Valtiokonttorista/Julkaisut_ ja_ tilastot/Tilastot/Henkilostojohtamisen_tukeminen#Tahti. Luettu: 1.2.2017.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007. Haastatteluun perustuvan tutkimuksen suorittaminen.

Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi. Luettavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289380312/1194290540422.html> Luettu: 27.1.2017.

VMBaro. Luettavissa: <http://www.vmbaro.fi/>. Luettu: 28.2.2017.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Teema 1: HR-tiedon hyödyntäminen nykytilassa

1. Sopiiko määritelmä haastateltavan omaan käsitykseen vai onko haastateltavalla oma määritelmä HR-tiedosta?
2. Minkälainen on esimiehen työympäristö puolustusministeriössä?
3. Mitä järjestelmiä käytetään HR-tiedon hyödyntämiseen? (taulukko)
4. Mitä tietoa haetaan järjestelmistä? (taulukko)
5. Ovatko järjestelmistä haetut tiedot/raportit luotettavia?
6. Käytetäänkö HR-tietoja riittävästi?
7. Saatko riittävästi tukea HR-tiedon hyödyntämisessä?

Teema 2: HR-tiedon hyödyntäminen tulevaisuudessa


1. Henkilöstöjohtaminen ja tiedolla johtaminen tulisi olla vahvemmassa roolissa tulevaisuudessa; mitä tämä tarkoittaa puolustusministeriössä?
2. Valtiolla ollaan siirtymässä keskitettyyn raportointi- ja analysointipalveluun, mitä mieltä olet tästä?
3. Tavoitteena on kehittää virastotason HR-mittareita ja seuraamaan niitä puolivuositain johtoryhmissä, mitä mittareita mielestäsi pitäisi seurata?
4. Mitä raportointipalveluita haluaisit käyttöösi?
5. Mitkä ovat HR-tiedon hyödyntämisen haasteet?

Liite 2. Haastatteluissa käytetyt visualisoinnit järjestelmistä

Esimiehen raportit -näkyvä Kiekussa

Virkamies | Esimes | Henkilöstöasiantuntija | SSO | **Raportointi**

Palvelut | Esimiehen raportit | HR -asiantuntijan raportit | Talouden seuranta | Jakopalkkaraportit



Esimiehen raportit

[Palvelut](#)

Esimiehen raportit

[Henkilötiedot](#)
Henkilöt nimikkeittäin, henkilöstöryhmittäin ja työaikaosuuksittain

[Käräkenne](#)
Henkilölukumäärät ikäryhmittäin

[Tutkinnot ja koulutukset](#)
Tutkinto- ja koulutustiedot henkilöittäin

[Poissaolot](#)
Poissaolopäivät ja poissaolojen lukumäärät

[Palkkarakenne](#)
Palkan perustiedot palkkalajeittain

[Toteutuneet tunnit kk/vvvv](#)
Tunnit seurantakohteittain ja palkkalajeittain, kk -raportti

[Toteutuneet tunnit 3vko/vko](#)
Tunnit seurantakohteittain ja palkkalajeittain, 3vko -jaksoraportti

[Hyväksytyt ja toteutuneet tunnit kk/vvvv](#)
Tunnit seurantakohteittain ja palkkalajeittain, kk -raportti

[Hyväksytyt ja toteutuneet tunnit 3vko/vko](#)
Tunnit seurantakohteittain ja palkkalajeittain, 3vko -jaksoraportti

[Hyväksymättömät tunnit kk/vvvv](#)
Hyväksymättömät tunnit, kk -raportti

[Hyväksymättömät tunnit 3vko/vko](#)
Hyväksymättömät tunnit, 3vko -jaksoraportti

[Toteutuneet tunnit seurantakohteittain \(SAP CATS\)](#)
Virastoille, jotka käyttävät SAP-järjestelmää tuntikohdistuksissa

[Puuttuvat tunnit \(SAP CATS\)](#)
Virastoille, jotka käyttävät SAP-järjestelmää tuntikohdistuksissa

[Kokonaistyöaika](#)
Kokonaistyöaika, sisältää mm. kohdennetut tunnit ja palkalliset poissaolot

[Kokonaistyöajanraportointi päivätaaso](#)
Kokonaistyöaika vko/pv -taso, sisältää mm. kohdennetut tunnit ja palkalliset poissaolot

Työaikapankkien raportit

[Työaikapankkien saldo- ja perustiedot](#)
Henkilöiden työaikapankit, pankkien saldot sekä tasoittumisjaksot

[Työaikapankkien saldotapahtumat](#)
Henkilöiden työaikapankkien saldotapahtumat halutulta aikajaksolta

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury
netra

Etusivu
Tuloksellisuus
Talous
Henkilöstö
Tukipalvelut
Asiakirjat
Organisaatio
VES/TES
Ohjeet
Yhteystie

Henkilöstöraportointi
Valtion henkilöstöhallinto

Työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tahtiin perustuvia tietoja valtion työntekijöistä. (Huom! Kuukausitason henkilötyövuositiedot (Htv) ovat laskennallisia ja ne voivat eivät näy Netrassa).

27 Puolustusministeriön hallinnonala

Puolustusministeriö

2016

Lokakuu

[Vertailutiedot]

Tunnusluvut

Share / Save

[2]

Henkilöstötunnusluvut

27 Puolustusministeriön hallinnonala, Puolustusministeriö, 2018 [Lokakuu]

Henkilöstö	2015	2016	Muutos%
Henkilöstömäärä	131	136	3,82 %
Henkilötyövuodet (Htv-kertymä)	112	110	-2,00 %
Keski - ikä	45,76	45,62	-0,32 %
Koulutusaste			
Perusasteen koulutus	-	-	0
Keskiasteen koulutus	12	13	8,33 %
Korkea-asteen koulutus	95	117	23,16 %
Tuntematon	24	6	-75,00 %
Alueellinen jakauma			
Hki-Uusimaa	131	136	3,82 %

Sukupuoli

2016

Henkilöstön määrä

Koulutusaste

2016

Koulutusaste

Henkilöstön määrä

Ikäjakama