

HR-tietojärjestelmän käyttöönotto osana henkilöstöjohtamisen strategista kehittämistä

Reetta Alastalo



Tekijä Reetta Alastalo	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi HR-tietojärjestelmän käyttöönotto osana henkilöstöjohtamisen strategista kehittämistä	Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 8
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa, kuvata ja analysoida moniulotteisesti HR-tietojärjestelmän käyttöönottoprosessia, sekä pohtia millainen merkitys sillä on työn toimeksiantajana toimivan IT-alan yrityksen henkilöstöjohtamisen strategiseen kehitykseen.</p> <p>Työssä pyrittiin löytämään erilaisia ratkaisuja nykyisten HR -prosessien kehittämiseen ja uusien prosessien luontiin. Järjestelmän käyttöönottoprojektiin kuului olennaisena osana haastattelut, jossa selvitettiin työn toimeksiantajayrityksen henkilöstön toiveita ja tarpeita HR-tietojärjestelmän suhteen.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostuu sekä strategista, että käytännön henkilöstöjohtamisesta. Näissä osioissa pureudutaan erityisesti henkilöstövoimavarojen muodostamiseen, henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen, työsuhteen ylläpitoon liittyviin seikkoihin, sekä arvioidaan vielä lyhyesti henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymiä. Teoriaosuudessa käsitellään myös aiheeseen liittyvää lainsäädäntöä ja projektityöskentelyä yleisesti.</p> <p>Henkilöstön haastatteluissa selvisi, että sekä työntekijöillä, esimiehillä, että HR -funktiolla on hyvin samankaltaisia toiveita henkilöstöjohtamisen kehityksen suhteen. Moni HR -prosessi tunnistettiin olevan heikosti hoidettu, mutta näiden kehittämiseen oltiin valmiita panostamaan. Yrityksen henkilöstöjohtamisen strategiseen kehittämiseen löydettiin erilaisia keinoja ja tunnistettiin myöskin siihen liittyvät kriittisimpiä muutoksia vaativat seikat.</p> <p>Raportin lopussa arvioidaan työn onnistumista ja sen merkitystä toimeksiantajalle. Pohdintaluvussa käsitellään tämän työn tekijän omaa oppimista ja opinnäytetyöprosessin onnistumista yleisesti.</p>	
Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, henkilöstöstrategiat, tietojärjestelmät	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Työn tavoitteet ja menetelmät.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet.....	3
2	Henkilöstöjohtaminen.....	4
2.1	Henkilöstövoimavarojen muodostaminen.....	7
2.2	Henkilöstön kehitys.....	9
2.3	Työsuhdeasiat.....	11
2.4	Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus.....	13
3	Henkilötietojen käsittely.....	16
4	Yhteistoimintalaki.....	18
5	Projektityöskentely.....	20
5.1	Projektisuunnitelma.....	21
5.2	Projektin päättäminen.....	22
6	Case: HR-tietojärjestelmän käyttöönotto IT-alan yritykselle.....	24
6.1	Järjestelmän esittely.....	25
6.2	Työntekijöiden näkökulma.....	26
6.3	Esimiesten näkökulma.....	28
6.4	HR:n näkökulma.....	29
6.5	Käyttökoulutus.....	31
6.6	Käyttäjien kokemukset.....	32
6.7	Käytön tuki ja ylläpito.....	33
7	Pohdinta.....	34
7.1	Laadun ja luotettavuuden arviointi.....	36
7.2	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi.....	37
	Lähteet.....	39
	Liitteet.....	41
	Liite 1. Käyttökoulutuksen esitysmateriaali.....	41
	Liite 2. Työlista: Järjestelmään lisättävät tiedot ja toiminnallisuudet.....	48

1 Johdanto

Henkilöstöjohtamisen merkitys liiketoiminnassa on kasvanut huomattavasti viime vuosien aikana. Sillä voidaan vaikuttaa vahvasti niin yrityksen liiketoimintastrategiassa määriteltujen tavoitteiden saavuttamiseen, kuin positiivisen yritysmielikuvan luomiseenkin.

Menestyksekkäällä henkilöstöjohtamisella on siis suora vaikutus yrityksen kilpailukykyyn. Työelämää ei koeta enää tänä päivänä oravanpyörässä pyörimisenä, vaan se on iso osa yksilön identiteettiä ja omien arvojen toteuttamista, jota tulevaisuuden ammattilaiset ja johtajat – Y ja Z sukupolvi - tunnetusti arvostavat. Se mitä yrityksen henkilöstöjohtamisesta välittyy ulospäin määrittelee pitkälti sen, kiinnostuvatko alan parhaat ammattilaiset kyseisestä yrityksestä.

Uudet sukupolvet järjestyvät vanhoja henkilöstöjohtamismalleja ja mikäli yritykset haluavat säilyttää kilpailukykyä myös jatkossa, heidän on pystyttävä luomaan työntekijöilleen sellainen toimintaympäristö, jossa he suoriutuvat parhaiten.

Tämän työn aiheena on HR-tietojärjestelmän käyttöönotto osana henkilöstöjohtamisen strategeista kehittämistä ja sen toimeksiantajana on nopeasti kasvava, nuorekas IT-alan yritys. Yritys on jo pitkään toivonut saavansa HR-tietojärjestelmän käyttöönsä, mutta resurssien puutteen vuoksi ei ole päässyt tätä projektia aikaisemmin työstämään. Toimeksiantajayrityksessä on tunnistettu henkilöstöjohtamisen tärkeyden merkitys suhteessa sen kilpailukykyyn ja tämän takia henkilöstöjohtamiseen halutaan alkaa panostaa nyt yhä enemmän.

Sen lisäksi että henkilöstöjohtamisella ja -hallinnolla on suuri vaikutus yritysmielikuvaan, on sen oltava tietyllä tasolla myös ihan lain puitteissa. Siinä missä henkilöstömäärä kasvaa, kasvaa myös esimiesten työ. Excel –raportoinnit eivät ole toimeksiantajayrityksessä enää toimiva ratkaisu, vaan HR –tietojärjestelmää tarvitaan kipeästi henkilöstön työsuhteiden ylläpidon hoitoon.

Työn teoriaosuudessa käsitellään aluksi sekä strategista, että käytännön henkilöstöjohtamisesta. Näissä osioissa pureudutaan erityisesti henkilöstövoimavarojen muodostamiseen, henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen, työsuhteen ylläpitoon liittyviin seikkoihin, sekä arvioidaan vielä lyhyesti henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden näkymiä.

Jotta lopullinen käyttövalmis järjestelmä toimisi myös lain puitteissa moitteettomasti, tutustutaan teoriaosuudessa henkilöstötietojen käsittelyyn liittyvään lainsäädäntöön ja yhteistoimintalakiin.

Koska tämä opinnäytetyö on toteutettu projektina sen toimeksiantajalle, on teoriaosuuksissa käsitelty myös projektityöskentelyä yleisesti, painottuen etenkin sen suunnitelmallisuuden tärkeyteen.

1.1 Työn tavoitteet ja menetelmät

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa, kuvata ja analysoida moniulotteisesti HR-tietojärjestelmän käyttöönottoprosessia, sekä pohtia millainen merkitys sillä on työn toimeksiantajana toimivan IT-alan yrityksen henkilöstöjohtamisen strategiseen kehitykseen. Työssä pyritään löytämään erilaisia ratkaisuja nykyisten HR -prosessien kehittämiseen ja uusien prosessien luontiin.

Työn pääpaino on ennen järjestelmän varsinaista käyttöönottoa tapahtuvassa määrittelyssä. Järjestelmän käyttöönottoprojektissa huomioidaan ammattimaisen henkilöstöjohtamisen perusteiden lisäksi siihen liittyvä lainsäädäntö sekä sen paikalliset mahdollisuudet ja haasteet.

Itse järjestelmän valintaan en tule ottamaan kantaa, sillä se on päätetty etukäteen yrityksen taustalla toimivan konsernin puolesta.

Järjestelmän käyttöönottoprojektiin kuuluu olennaisena osana haastattelut, jossa selvitetään työn toimeksiantajayrityksen henkilöstön toiveita ja tarpeita HR-tietojärjestelmän suhteen. Haastatteluihin osallistuu niin yrityksessä HR:n parissa työskentelevät henkilöt, kuin esimiehet ja työntekijätkin.

Tämän jälkeen työssä tullaan suorittamaan HR-tietojärjestelmän konkreettinen käyttöönotto. Se sisältää kaikkien tarvittavien tietojen lisäyksen järjestelmään sekä sen aukottoman toiminnan varmistamisen.

Lopuksi toimeksiantajayrityksen henkilöstölle pidetään uuden HR-tietojärjestelmän käyttöönottokoulutus ja huolehditaan, että heillä on tarvittavat valmiudet sen käytön ylläpitoon myös tulevaisuudessa.

Projektin keskeisiin tavoitteisiin kuuluu se, että uuden HR-tietojärjestelmän käytöstä hyötyy jokainen sitä käyttävä osapuoli.

1.2 Keskeiset käsitteet

Keskeisiä käsitteitä tässä opinnäytetyössä on henkilöstöjohtaminen, tietojärjestelmät ja strategia.

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkea sellaista tarkoituksellista toimintaa, jolla varmistetaan yritystoiminnan edellyttämä työvoima ja sen riittävä motivaatio, osaaminen ja hyvinvointi (Viitala 2013, 20).

Henkilöstöjohtamisesta ja –hallinnosta käytetään yleensä termejä HR tai HRM, jotka tulevat englanninkielisistä sanoista Human Resources ja Human Resources Management.

Tietojärjestelmät ovat järjestelmiä jonkin yhtenäisen, pysyväisluonteisen tietojenkäsittelykokonaisuuden suorittamiseen. Tietojärjestelmän kokonaisuus muodostuu tiedoista ja niiden käsittelysäännöistä, käsittelyn henkilö- ja laiteresursseista, sekä tiedonsiirtolaitteista ja toimintaohjeista. Tietojärjestelmään voi sisältyä tietoja myös useista rekistereistä tai muista tietojärjestelmistä. (TSK 2005.)

Strategialla tarkoitetaan yritystoiminnassa niitä toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa yritys aikoo menestyä markkinoilla. Se kattaa yrityksen valitseman suunnan sen muuttuvassa toimintaympäristössä sekä valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, päätökset ja menettelyt. Strategiseen johtamiseen kuuluu yrityksen mission, vision ja toimintatapojen määrittely, sen soveltaminen ja onnistumisen arviointi. Strategian kolme tasoa ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivinen strategia. (Viitala 2013, 48-50.)

2 Henkilöstöjohtaminen

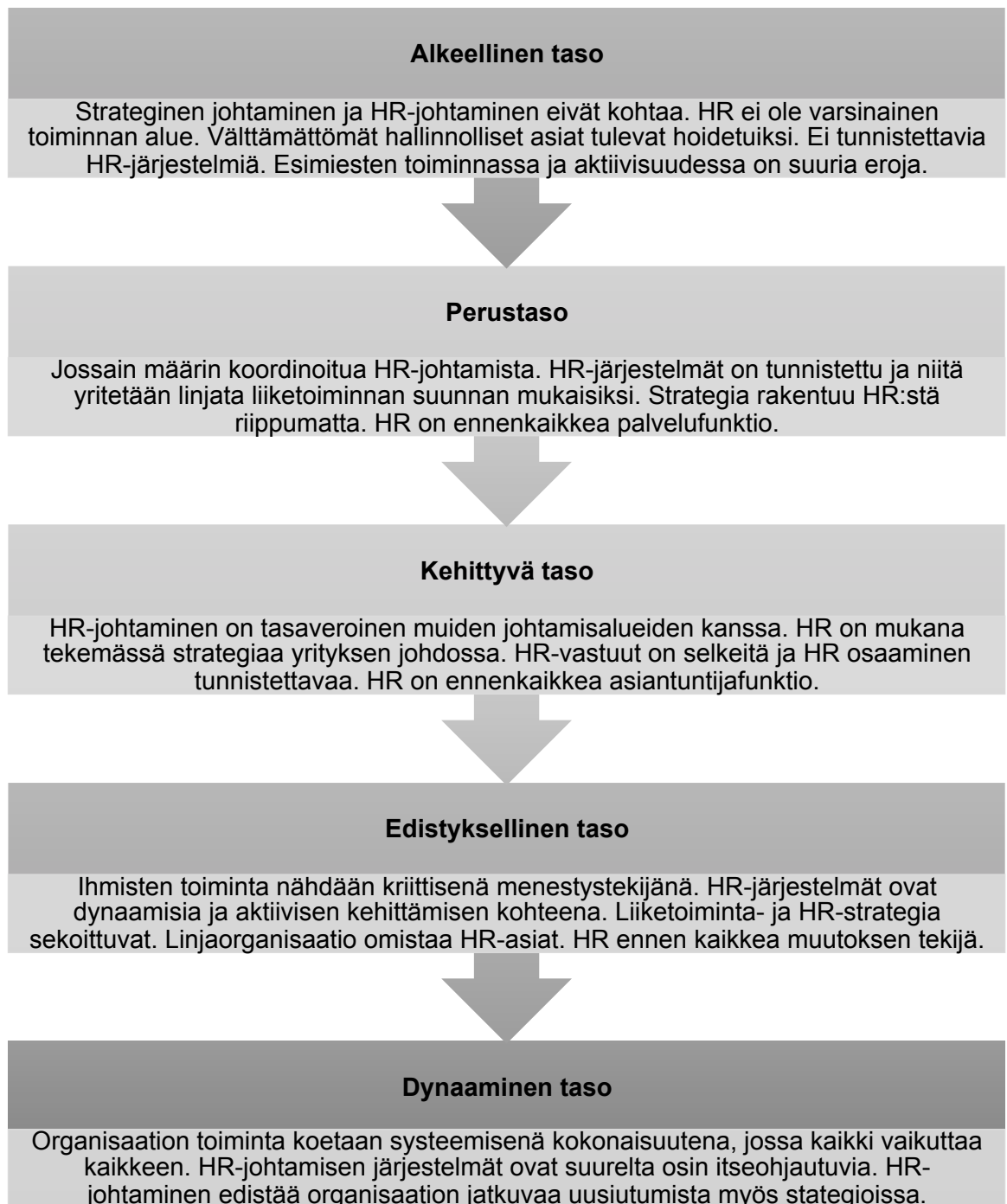
Yrityksen toiminta on ihmisten varassa. Heistä riippuu, missä määrin, miten nopeasti ja millaisena organisaation kilpailustrategia tai perustehtävä toteutuu toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa. Tämän takia henkilöstöjohtamiseen panostaminen näkyy myös yrityksen tuloksessa. Työntekijöiden tehokkuutta pyritään jatkuvasti lisäämään ja siihen voikin vaikuttaa monin eri tavoin, kuten esimerkiksi työpanoksen oikealla kohdentamisella sekä henkilöstön osaamisen tason, hyvinvoinnin ja motivaation varmistamisella. Jos yritys haluaa kehittää toimintansa laatua ja näyttäytyä luotettavana valmistajana tai toimittajana esimerkiksi sijoittajille tai asiakkaille, sen ainoa vaihtoehto on huolehtia siitä, että työntekijät tekevät hyvää työtä ja pysyvät yrityksessä. (Viitala 2013, 8-9.)

Haasteena tässä on usein kuitenkin käytännön toteutus. On huonoa johtamista, irtisanomisia ja lomautuksia. Hyvä henkilöstöjohtaminen vaatii paljon vaivannäköä sen suunnitteluvaiheessa sekä jalkauttamisessa esimiehille. Onnistuneesta jalkauttamisesta kertoo se, että ihmiset koko organisaatiossa ymmärtävät henkilöstöstrategian ja oman kytköksensä siihen, eli miten omalla työllään voidaan vaikuttaa strategian onnistumiseen ja sitä kautta yrityksen menestymiseen. Parhaassa tapauksessa henkilöstö ymmärtää, tahtoo ja uskoo toimivansa strategian mukaisesti. (Helsilä 2002, 19-20; Erämetsä 2009, 81-82.)

Henkilöstöstrategian luomisesta ja sen toteuttamisen prosesseista vastaa tyypillisesti henkilöstöfunktio. Näiden toteutumisesta taas vastaa pääasiassa ne henkilöt, jotka tekevät omalla vastuualueellaan henkilöstöä koskevia päätöksiä, eli useimmiten yksiköiden vetäjät ja esimiehet. Suurin osa ihmisten johtamisesta tapahtuu henkilöstöfunktion kontrollin ulkopuolella, jonka takia koko organisaation yhteistyö näissä asioissa on ensiarvoisen tärkeää. (Viitala 2013, 26-27.)

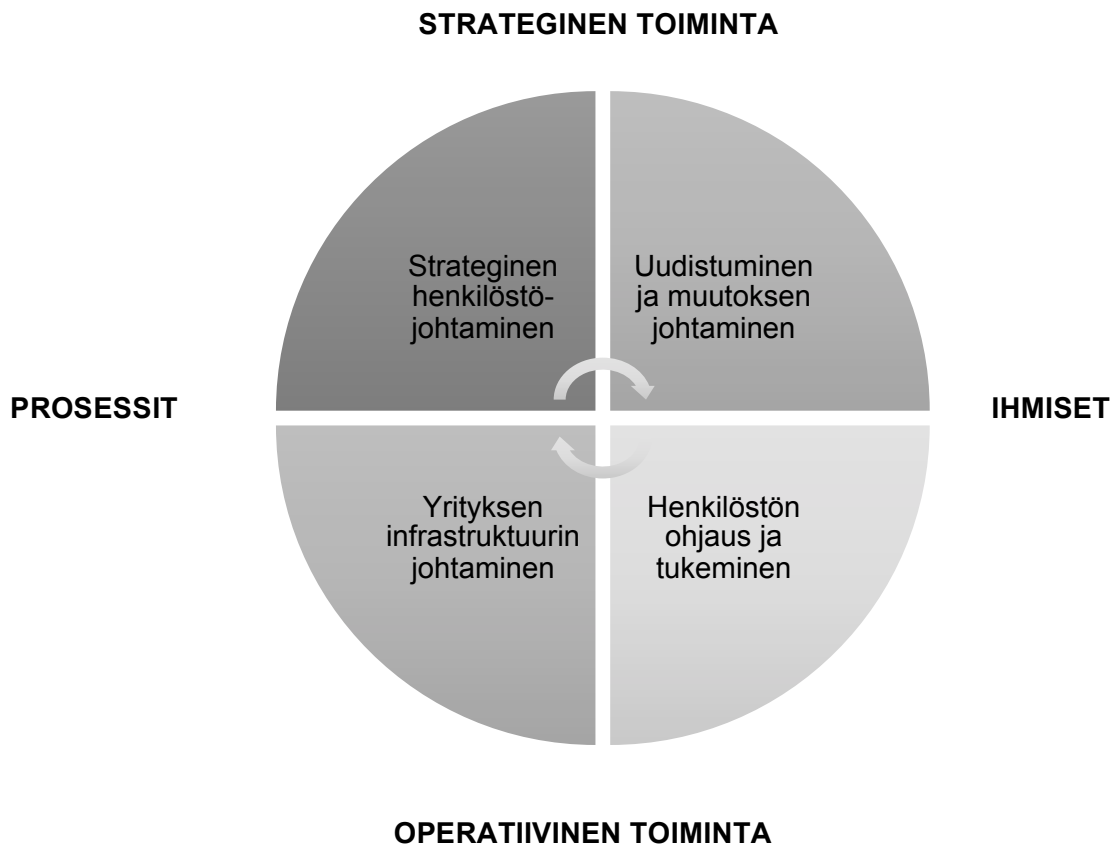
Yritysten henkilöstöjohtamiseen vaikuttaa myös vahvasti se, minkä kokoinen yritys on, millä toimialalla se toimii ja minkälainen sen organisaatiokulttuuri on. Samankaltaiset yritykset ottavat vahvasti vaikutuksia henkilöstöjohtamiseen toisiltaan kopioiden näiden hyväksi havaittuja käytäntöjä. Tässä on kuitenkin tärkeää olla kriittinen, sillä todellisuudessa yrityksen henkilöstöjohtamisessa voidaan tarvita täysin eri asioita ja toimintatapoja. Pienemmissä yrityksissä, kuten tämänkin opinnäytetyön toimeksiantaja, ei yleensä ole paljon henkilöstöasioihin erikoistuneita työntekijöitä, vaan henkilöstöasioita hoidetaan lähinnä muiden asioiden rinnalla. Tällöin rahaa on myös tyypillisesti vähemmän käytettävissä esimerkiksi henkilöstön hyvinvointia edistävään toimintaan tai osaamisen kehittämiseen. Toisaalta näissä tapauksissa pienilläkin parannuksilla voidaan saada henkilöstöstä huomattavasti enemmän irti. (Viitala 2013, 27-28.)

Seuraava kuvio (Kuvio 1) kuvaa yritysten HR -toimintojen edistyksellisyyden eri tasoja, Kuviosta voidaan tunnistaa, että tämänkin työn toimeksiantajayrityksen henkilöstöjohtaminen on tällä hetkellä alkeellisella tasolla ja edessä on harppaus monta tasoa ylemmäs, ainakin edistykselliseen tasoon asti.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen kehitysportaikko (mukaillen Helsilä & Salojärvi 2013)

Koko henkilöstöjohtamisen laajaa kenttää on pyritty jäsentelemään erilaisilla malleilla. Tunnetuin näistä lienee Ulrichin (1997) malli, jossa henkilöstöjohtamisen päätehtävät ja roolin on jaettu neljään alueeseen (Kuvio 2). Henkilöstöjohtamisessa on pyrittävä huomiomaan sekä operatiivisen toimintaan, että pidemmän aikavälin toimintaan liittyvät strategiset tavoitteet. (Viitala 2013, 34-35.)



Kuvio 2. Strategisen henkilöstöjohtamisen malli (Ulrich 1997, 24.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen avulla pidetään huolta siitä, että yrityksellä on liiketoimintastrategian edellyttämä osaamispohja ja ratkaisuja kehittämishaasteisiin, joiden avulla turvataan yrityksen kilpailukyky myös tulevaisuudessa. Henkilöstöstrategian on oltava linjassa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa, jotta sillä on onnistumisen edellytykset henkilöstövoimavarojen osalta. Ulrichin mallin infrastruktuurin johtamisen alue on henkilöstökäytäntöjen ja henkilöstöhallinnon kenttää, johon kuuluu esimerkiksi tehokkaiden rekrytointiprosessien, urasuunnitteluprosessien, palkitsemisjärjestelmien ja henkilöstöpalveluiden suunnittelu ja kehittäminen. Henkilöstön ohjauksen ja tukemisen lohkoon kuuluu päivittäinen työskentely henkilöstön kanssa, jossa esimiehillä on erityisen tärkeä rooli. Henkilöstöfunktion tehtävä on tukea esimiehiä lisäämään henkilöstön sitoutumista tehtä-

viinsä ja luomaan edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Neljäs lohko Ulrichin mallista, uudistuminen ja muutoksen johtaminen, käsittää nimensä mukaisesti yrityskulttuurin muuttamista ja erilaisten muutosten läpiviemistä. Henkilöstöfunktion tehtäviin tämän lohkon osalta kuuluu myös yrityksen muutosagentteina toimimista ja muutosten tarpeellisuuden arviointia sekä suunnitelmien luomista niiden toteuttamiseksi. (Viitala 2013, 34-36.)

Onnistunut henkilöstöstrategia vaatii toteutuakseen jatkuvaa vuoropuhelua henkilöstöjohtamisen eri sidosryhmien kanssa. Sen tulisi tuottaa ajatuksia ja linjauksia, joista kaikki voivat kokea saavansa lisäarvoa omalle työllensä. Yrityksen johdon tulisi saada henkilöstöstrategiasta käsitys, minkä asioiden varassa yrityksen menestyminen lopulta on, ja auttaa näin johtoa luomaan parempia liiketoimintastrategioita. Esimiehet taas saavat henkilöstöstrategiasta johtamisvälineistön. Koko henkilöstölle sen pitäisi kuvata ymmärrettävällä tavalla, millaista arvomaailmaa yrityksessä kunnioitetaan ja millä toimenpiteillä yritys vahvistaa ja kehittää tärkeintä voimavaraansa – sen henkilöstöä. (Helsilä & Salojärvi 2013, 69.)

Seuraavissa kappaleissa perehdytään tarkemmin erilaisiin henkilöstöjohtamisen prosesseihin, jotka on kaikki otettava huomioon myös HR-tietojärjestelmän käytön suunnittelussa.

2.1 Henkilöstövoimavarojen muodostaminen

Henkilöstövoimavarojen muodostaminen on iso osa henkilöstöjohtamista. Siihen kuuluu niin rekrytointi, työsuhteen solmiminen kuin perehdyttäminenkin.

Rekrytointi on aina strateginen päätös, joka kattaa kaikki ne toimenpiteet, joilla hankitaan yritykseen sen kulloinkin tarvitsema henkilöstö. Mikäli yritys haluaa kilpailla parhaista työntekijöistä, tulee sen ensin luoda toiminnallaan houkutteleva työnantajamielikuva. Siihen ei riitä ainoastaan puheet ja mainokset. Houkutteleva työnantajamielikuva syntyy siitä, että yrityksessä jo olevat henkilöt kokevat työnsä olevan mielekästä ja kohtelu työpaikalla hyvää, jonka johdosta he kertovat työnantajansa myönteisistä puolista myös organisaation ulkopuolella. Tällaisen maineen ansaitseminen edellyttää hyvää työn organisointia: työtehtävien haasteellisuutta, kiinnostavuutta, ihmisten huolehtimista ja heidän uransa näkyvää onnistumista. (Helsilä 2002, 20; Juuti & Vuorela 2015, 58.)

Aikaisemmin tyypillisin rekrytointitilanne oli se, että joko vanha työntekijä lähti tai työmäärä kasvoi niin paljon, että yritykseen tarvittiin uusi työntekijä. Nykyään uusia työntekijöitä pal-

kataan yhä enemmän siitä syystä, että organisaation tarvitaan sellaista uutta osaamista, jota ei voida saavuttaa tarpeeksi nopeasti nykyisen henkilöstön kehityksellä (Viitala 2013, 98).

Rekrytoinnissa hyödynnetään tavanomaisesti kirjallisia hakemuksia ja työhaastatteluja. Myös psykologisten valintakokeiden käyttö on yleistä etenkin isommissa yrityksissä. Perinteisten rekrytointimenetelmien rinnalle on noussut viime vuosina vahvasti myös sosiaalisen median näkökulma: Siellä esilläolo ja sen kautta työn hakeminen. Myös videohakemukset ja -haastattelut ovat yleistyneet. (Juuti & Vuorela 2015, 59).

Hyvässä työhönottoprosessissa työnhakijan omat uratoiveet saavat hyvän todennäköisyyden toteutua ja hänen koulutus ja kokemustausta tulevat hyvin hyödynnetyiksi. Jos työnhakija saa organisaatiosta omia uratoiveitaan ja arvojaan vastaavan ympäristön, tulee hän olemaan motivoitunut hoitamaan työnsä hyvin. (Juuti & Vuorela 2015, 59.)

Työntekijän valintakriteerit voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääasialliseen ryhmään. Ensimmäinen on organisaatiotason kriteerit, johon kuuluu yrityksen strategiset päämäärät, toiminnan luonne, kulttuuri ja ilmapiiri. Nämä kriteerit asettavat tulokkaalle tiettyjä vaatimuksia. Toisena ryhmänä on sen yksikön kriteerit, johon uusi työntekijä tulee sijoittumaan. Siinä huomioidaan miten hän tulee sopeutumaan ja täydentämään yksikköä, sekä mitä yksikkö häneltä odottaa. Kolmas ryhmä on tehtäväkohtaiset kriteerit, joka käsittää esimerkiksi uuden työntekijän erityisosaamisen. (Viitala 2013, 99-100.)

Virheellinen valintapäätös on niin kallis kummallekin osapuolelle, että valintamenettelyn laatuun on syytä panostaa. Mitä enemmän valintaan käytetään aikaa ja asiantuntemusta, sitä parempi lopputulos saadaan. On kuitenkin fakta, että myös virhevalintoja saattaa joskus tapahtua ja rekrytoituista henkilöistä joudutaan luopumaan. Näissä tapauksissa virhe on myönnettävä avoimesti ja se on oltava valmis myös korjaamaan. (Helsilä 2002, 25; Juuti & Vuorela 2015, 59.)

Kun sitten valintaan on päädytty, tehdään työsopimus. Työsopimus toimii ratkaisun lähteenä, mikäli työnantajalle ja työntekijälle syntyy myöhemmin erimielisyyksiä. Tästä syystä työsopimuksen tekeminen kirjallisesti on sekä työnantajan, että työntekijän edun mukaisinta, vaikka myös suullisesti tehty työsopimus on lain puitteissa yhtä pätevä kuin kirjallinenkin. Työnantajan on huomioitava työsopimuksen suunnitteluvaiheessa, että sopimuksessa sovitaan vähintään niistä ehdoista, jotka on lueteltu työsopimuslain säännöksessä työntekijän keskeisten ehtojen antamisesta. (Helsilä 2002, 33-34; Työsuojeluhallinto 2016.)

Tehdyn valinnan eteen täytyy nähdä vaivaa myös perehdytys- ja koulutusvaiheessa. Perehdytyksellä tarkoitetaan niitä toimia, joilla yritys pyrkii sopeuttamaan uuden työntekijän mahdollisimman joustavasti uuteen työhön ja työympäristöön. Tyypillisesti tämä tarkoittaa yrityksen toiminta-ajatuksen, vision ja strategian jakamista, työpaikan henkilöstön esittelemistä, sekä tietysti itse työhön liittyvien odotusten, velvoitteiden ja sisällön jakamista. (Helsilä 2002, 52.)

Laadukas perehdytys on olennainen osa työn hallintaa ja se tukee työntekijän työhyvinvointia. Sen keskeisin tavoite on saada uusi työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja kuuluvaksi tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. (Juuti & Vuorela 2015, 63.)

2.2 Henkilöstön kehitys

Henkilöstön osaamisen jatkuva kehitys nähdään menestyksen takeena. Osaamiseen kuuluu tiedot, taidot, kokemus sekä aktiivinen toiminta. Näiden kehittämisen perustana on yrityksen osaamisen nykytilanne ja tietoisuus siitä, miten sitä aiotaan kehittää ja keiden toimesta. (Tuomi & Sumkin 2012, 26-30.)

Jotta henkilöstön osaamista voidaan johtaa ja kehittää, täytyy henkilöstön osaaminen pysyä ensin arvioimaan. Paras osaamisen arvioija on työntekijä itse, mikäli hänellä on riittävästi tietoisuutta sekä kykyä itsereflektioon, eli oman osaamisen ja oppimisen kriittiseen tarkasteluun. Toinen keskeinen osaamisen arvioija on esimies. Esimiehillä tulisi olla selkeä käsitys omien alaistensa osaamisesta, kehittämistarpeista sekä siitä, millaista osaamista hänen tiimin tai yksikön tehtävät yleisesti edellyttää. (Helsilä & Salojärvi 2013, 150-151.)

Osaamisen kehittäminen alkaa siitä kun työntekijä aloittaa yrityksessä työskentelyn ja päättyy vasta sitten, kun hän lähtee pois. Yleisimpiä henkilöstön kehitystapoja ovat kurssit, tutkinnot, seminaarit, työnkierto, projektit ja kouluttajana toimiminen. (Juuti & Vuorela 2015, 72-73.)

Kehityskeskustelut kuuluvat olennaisena osana henkilöstön kehittämiseen. Tyypillisesti näitä käydään 1-2 kertaa vuodessa. Kehityskeskusteluina voidaan pitää myös spontaaneja keskusteluita tärkeistä asioista, mutta näillä on paha tapa herättää lähinnä turhia toiveita henkilöstössä. Kehityskeskustelut ovat hyvä tapa viestiä alaisille yrityksen visiot ja strategiat, sopia tavoitteista, sekä myös antaa ja vastaanottaa palautetta. Vaikka kehityskeskusteluiden rakenne voi vaihdella paljonkin eri yritysten välillä, ei niiden tulisi vaihdella yrityksen sisällä. Niiden tavoitteena on kuitenkin varmistaa, että henkilöstön toiminta suun-

tautuu yrityksen keskeisiin päämääriin. Molempien kehityskeskusteluun osallistuvien tahojen on syytä valmistautua siihen huolellisesti. (Helsilä 2002, 64-65.)

Henkilöstön kehitykseen kuuluu myös asianmukainen motivointi ja palkitseminen. Perinteisesti henkilöstöä on palkittu rahalla, jonka määrä on perustunut pitkälti työehtosopimusten määrittämiin palkkoihin ja järjestöjen päättämiin korotuksiin. Yhä useammalle on kuitenkin nykypäivänä rahaa tärkeämpää oppia työssä, saada uusia haasteita ja kehittyä omalla alallaan. Ihmiset haluavat tuoda oman vahvan panoksensa yrityksen kehittämiseen ja vaikuttaa työtään sekä työyhteisöään koskeviin asioihin. Tärkeintä palkitsemisessa on luoda kokonaisuus, joka on yrityksen johtamisideologian mukainen ja huomioi sen strategian, vision, mission ja arvot. Alla oleva taulukko kuvaa hyvin palkitsemisen kolmea peruselementtiä (Taulukko 1), joihin esimerkiksi rahalliset palkkiot voidaan pohjata. (Helsilä 2002, 67-69.)

Taulukko 1. Palkitsemisen perusteet (mukaillen Helsilä 2002)

	Peruste	Kannustava viesti
Tulosperusteinen osa: Mitä saadaan aikaan?	Organisaation, yksikön tai ryhmän tulos	Tehdään tulosta, laatua ja hyvää palvelua
Henkilö- tai ryhmäperusteinen osa: Miten tehdään?	Yksikön tai ryhmän suoriutuminen	Tiedot, taidot, kehittyminen, osaaminen, yhteistyökyky
Työperusteinen osa: Mitä tehdään?	Työn vaativuus	Työn edellyttämä osaaminen, vastuu sekä kuormitus

Palkitsemisessa tulisi huomioida sen oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus kattaa jokaisen henkilön oikeuksien ja etujen kunnioittamisen, rehellisyyden, tietojen tarkkuuden vaatimisen, puolueellisuuden tai jääviyden estämisen vaatimuksen sekä sen, että päätökset palkitsemisesta tehdään johdonmukaisesti myös eri aikoina ja eri henkilöiden toimesta. (Helsilä 2002, 81.)

Yksilön kehittämisen lisäksi koko yrityksen henkilöstöä voi kehittää kollektiivisesti. Tällöin huomioidaan se, miten työyhteisön jäseniä yhdistävät prosessit toimivat. Työyhteisön kehittämisen keskiössä on aloitteellisuus, vuorovaikutus, itseohjautuvuus, työyhteisön hyvin-

vointi, uudistumiskyky ja organisaation kulttuuri sekä yhteiset arvot. Työyhteisön kehittämiseksi voidaan lukea myös laatujärjestelmäprojektit ja johtamisfilosofiat, jotka tehostaa ja parantaa koko organisaation toimintaa. (Helsilä & Salojärvi 2013, 160-161.)

Jos henkilöstön kehitysasioita laiminlyödään tai niissä epäonnistutaan jollain muulla tavalla, voi seuraukset olla yritykselle tuhoisia. Usein kiireen, riittämättömyyden tunteen ja stressin aiheuttajana voi olla yksilön osaamattomuus. Töitä saattaa olla liikaa suhteessa osaamiseen, jolloin henkilö on kyvytön organisoimaan ja priorisoimaan töitään ja tämän johdosta kokee aikaisemminkin mainittua riittämättömyyden tunnetta, joka hitaasti mutta varmasti tuhoaa yksilön työkunnon (Helsilä 2002, 82).

2.3 Työsuhdeasiat

Henkilöstöjohtamiseen kuuluu paljon käytännön asioiden hoitamista ja erinäistä lakitietämystä. Työsuhdeasioiden sisältö määräytyy yrityksissä erityisesti työlainsäädännön velvoitteiden, työehtosopimusten velvoitteiden sekä yritysten omien menettelytapojen kautta. Henkilöstöfunktion tulee osata nämä asiat sekä soveltaa niitä oikein. Työehtojärjestelmän kokonaisuuden lainsäädännön perustana on työehtosopimuslaki, työriitalaki ja laki tuomioistuimesta. Sen keskeisiä periaatteita taas ovat sopimusvapauden periaate, neuvottelualttiuden periaate, sopimususkollisuuden periaate ja teollisuusperiaate. (Helsilä 2002, 109-110.)

Jotta työsuhdeasioita voidaan sanoa hoidettavan yrityksessä edistyksellisellä tasolla, tulee työsuhteisiin liittyviä normeja hyödyntää täysmääräisesti johtamisessa. Paikallisen sopimisen tulisi tukea yrityksen strategian toteuttamista ja mahdolliset kiistakysymykset hoidetaan eri osapuolia hyödyttävien neuvotteluin. Toimintaa tulisi myös arvioida ja kehittää aktiivisesti (Helsilä & Salojärvi 2013, 239.)

Koska työsuhdeasioihin liittyviä erilaisia normeja ja säännöksiä on paljon, voi esimiehille olla haastavaa löytää oikeita tietoja. Suurissa organisaatioissa on tyypillisesti työsuhdeasioihin erikoistunut osaaja, jolta esimiehet voivat saada tukea haastavissa tilanteissa. Jos yritys on työnantajaliiton jäsen, on tällä työsuhdeasioihin erikoistuneella henkilöllä todennäköisesti suoria kontakteja myös muihin alan ammattilaisiin. Järjestäytyneet pk-yritykset hyödyntävät näissä asioissa tyypillisesti suoraan työnantajajärjestöjen omia tietotuskanavia ja asiantuntijoita, sillä pienissä organisaatioissa ei välttämättä kenelläkään ole täysin varmoja tietoja työsuhdeasioista ja niiden tulkinnasta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 248-249.)

Työehtosopimuksesta tehdään yleensä maininta työsopimukseen. Tämä ei kuitenkaan ole välttämätöntä, sillä työnantajaliittoon kuuluva työnantaja on aina velvollinen noudattamaan liiton määrittelemiä työehtosopimuksia. Jos työnantaja ei kuulu mihinkään työnantajaliittoon, tulee sen noudattaa alalla olevia yleissitovia työehtosopimuksia (Äimälä, Rautiainen & Hollmen 2007, 26).

Työaika-asiat ovat yrityksessä sekä operatiivisia, että strategisia asioita. Työaikalaki on yleislaki, joka määrittää esimerkiksi viikkotuntien enimmäismäärän, säännökset ylittöiden tekemisestä, lepoajoista, vuorotyöstä ja työaikakirjanpidosta. Operatiiviseen näkökulmaan ja hyviin johtamistaitoihin kuuluu se, ettei esimies oleta alaisiltaan työajan suhteen enempää kuin itseltään. Jos esimies olettaa alaistensa tekevän pitkää päivää, kuitenkin työaikalain puitteissa, ei hänen pitäisi olla työpaikalla aamulla viimeisenä ja poistumassa illalla ensimmäisenä. (Helsilä 2002, 115-123.)

Yritykset voivat nykypäivänä vaikuttaa työaika-asioidensa hoitamisella vahvasti omaan imagoon ja kilpailukykyynsä. Yhä useammat työntekijät kaipaavat mahdollisuuksia työaikojen järjestelyihin ja oman työajan säätelymahdollisuus onkin tutkitusti yksi keskeisimpiä tapoja vaikuttaa lieventävästi työperäiseen stressiin. (Helsilä 2002, 115-117.)

Jokaisen työntekijän tulee myös saada levätä työvuotensa aikana ja tämä on myös turvattu vuosilomalaisissa. Vuosilomalain mukaan ei ole mahdollista, että työntekijä ottaisi lomaa, vaan työnantajan velvollisuutena on määrätä se. Työntekijöiden pitämättömän lomat ovat työnantajan vastuulla työntekijän mielipiteestä huolimatta. Työnantajat keräävät tyypillisesti työntekijöiltä heidän toiveet lomien ajankohtien suhteen ja pyrkivät vahvistamaan ne heidän toiveiden mukaisesti tai yrityksen toiminnan jatkumisen kannalta sopivammiksi ajankohdiksi. Vuosilomiin liittyvät korvaukset, kuten lomaraha ja lomaltapaluuraha, ovat työehtosopimusperusteisia erinä, jotka ovat tyypillisesti 50% lain mukaisesta lomapalkasta. Kaikista henkilöstön vuosilomista on pidettävä erityistä vuosilomakirjapitoa. (Helsilä 2002, 124-126.)

Vuosilomien lisäksi työntekijät ovat oikeutettuja myös muihin erilaisiin poissaoloihin, joiden pituudet ja niiden ajalta maksettavat korvaukset on säännelty erikseen. Tällaisia poissaoloja ovat esimerkiksi äitiys-, erityisäitiys-, isyys-, vanhempain-, hoito-, opinto- ja vuorotteluvapaa. Perhevapaan jälkeen työntekijällä on luonnollisesti oikeus palata aikaisempaan työhönsä. Jos aikaisempaan työhön palaaminen ei ole mahdollista, työnantajan on tarjottava työntekijälle aikaisempaa vastaavaa työtä. Töiden vastaavuutta arvioidessa tulee kiinnittää huomioita myös työntekijän koulutukseen ja kokemukseen. (Helsilä 2002, 128-135; Äimälä ym. 2007, 150.)

Työehtosopimuksissa on määräyksiä myös muista lyhyistä poissaoloista ja niiden aikana tapahtuvien ansiomenetysten korvaamisesta. Tällaisia lyhyitä poissaoloja voi olla esimerkiksi valtiolliseen tai kunnalliseen luottamustehtävään liittyvä kokous, kertausharjoitukset, kutsuntaan osallistuminen, 50- ja 60-vuotispäivät, vihkimispäivä sekä lähisukulaisen hautajaiset (Äimälä ym. 2007, 141).

Työnantaja on myös velvollinen järjestämään henkilöstölleen työterveyshuollon työolosuhteiden edellyttämässä laajuudessa. Työterveydenhuoltoon liittyvien lakien ja asetusten on oltava nähtävillä työpaikalla. Työterveydenhuoltoon liittyvät henkilöstötiedot ovat luottamuksellisia ja työnantajan on aina erikseen määriteltävä ne henkilöt, jotka voivat näitä tietoja käsitellä. Haasteellisen asiasta työnantajan näkökulmasta tekee se, että näitä tietoja ei voi yhdistää muihin rekistereihin, vaan ne on pidettävä siitä erillään. Henkilöstön terveystilannetta voi seurata tilastollisesti ja sen avulla yritys voi vaikuttaa terveellisen ja hyvinvoivan organisaation kehittymiseen. Tarkastellessa henkilöstön poissaoloja tuottavuuden näkökulmasta yrityksen olisi hyvä toimia kriittisesti. Esimerkkinä mainittakoon henkilön tuleminen vajaakuntoisena töihin taloudellisen kannustimen takia, kun tavallinen palkka maksetaan ainoastaan läsnäolosta tai jos lisäpalkkion voi menettää olemalla poissa töistä esimerkiksi yleisen epidemian takia. (Helsilä 2002, 168-170.)

2.4 Henkilöstöjohtamisen tulevaisuus

Kriittinen katsaus tulevaan on aina paikallaan siinä vaiheessa, kun yrityksessä ollaan uudistamassa sen strategiaa ja yleisiä toimintatapoja. Kun jotain uutta luodaan, on ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että muutoksen mukanaan tuomat asiat ovat kilpailukykyisellä tasolla myös pitkällä tulevaisuudessa.

Henkilöstöammattilaisten työ on pitkään perustunut ennemminkin tekemiseen, eikä niinkään tuloksiin. Nykyään yritysten johto on yhä enemmän kiinnostunut siitä, minkälaisia tuloksia henkilöstötyöllä voidaan saada aikaan. Eli esimerkiksi kuinka saadaan henkilöstön osaaminen näkymään kilpailukyvyyn lisääntymisenä tai miten siihen liittyvät toimenpiteet saadaan näkymään toiminnan laadun parantumisena ja tehostumisena. (Viitala 2013, 26.)

Deloitteen Global Human Capital Trends 2017-tutkimuksen mukaan useimmat yritykset kansainvälisesti tunnistavat työntekijäkokemuksen positiivisen vaikutuksen yrityksen innovaatiokykyyn, asiakaskokemukseen ja laatuun. Tutkimus osoittaa kuitenkin, että Suomessa tällaista työntekijäkokemusta ei osata vielä rakentaa. Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan erilaisten työntekijätyyppien merkityksellisiin tarpeisiin vastaamista työsuhteen elin-

kaaren eri vaiheissa. Työelämä on työntekijöille kokonaisuus, joka vaikuttaa heidän elämänsä töissä ja kotona, sekä koko heidän fyysiseen, psyykkiseen ja taloudelliseen hyvinvointiin. Työnantajan tulisi ymmärtää tämä kokonaisuus, jotta työntekijäkokemusta voitaisiin kehittää. (Deloitte 2017.)

Työntekijäkokemuksen kehittämisen lisäksi yksi henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendi on hyödyntää ohjelmistokehityksestä tunnettua Agile -menetelmää rekrytoinnissa ja henkilöstön kehityksessä. Agilella tarkoitetaan sellaisia ketteriä menetelmiä, jossa pidetään suoraa viestintää, toimivia järjestelmiä ja asiakasyhteisyyttä esimerkiksi dokumentaatioiden kirjoittamista tärkeämpänä. Rekrytoinnissa tämä tarkoittaisi sen prosessin keston lyhentämistä jopa monilla viikoilla. Henkilöstön kehityksessä se voisi näkyä niin, että työntekijöille tehdään entistä helpommaksi löytää, kuluttaa ja arvioida erilaista opetusta ja omaa oppimista. (Agile Alliance 2017; Forbes 2017.)

Henkilöstöjohtamisen tulevaisuuden trendinä nähdään myös työtilojen muokkaus erilaisen työntekijöiden persooniin ja toimintatapoihin sopiviksi. Työtilojen suunnittelulla voidaan vaikuttaa yrityskulttuuriin ja sitouttaa sen työntekijöitä. Tässä suunnittelussa keskitytään siihen, millaisissa tiloissa erilaiset työntekijät – esimerkiksi ekstrovertit ja introvertit - tekevät parasta jälkeä, ovat aikaansaavimpia ja toisaalta millainen ympäristö vaikuttaa heidän työn tehoon heikentävästi. (Forbes 2017.)

Tämän lisäksi tulevaisuudessa tulee yleistymään virtuaalitiimit. Työpaikka konseptina on muuttunut merkittävästi edellisten vuosien aikana, ja jo tässä vaiheessa on täysin tavallista, että saman tiimin sisällä työskentelevät henkilöt ovat fyysisesti eri paikoissa, eli työskentelevät virtuaalitiimeissä. Jotta virtuaalitiimien toiminta voi olla yhtä hyvällä tasolla kuin samassa lokaatiossa työskentelevien tiimien, tulee sen johtamiseen kiinnittää erityistä huomiota. Virtuaalitiimeissä työskentelevät henkilöt ovat kuitenkin tyypillisesti hyvin motivoituneita, sillä he ovat voineet itse todennäköisesti vaikuttaa siihen, missä he työnsä tekevät. (Sydänmaanlakka 2014, 177-179.)

Suomalaiset tutkijat taas arvioivat heikkoja signaaleja tulkiten, että henkilöstöjohtamisen seuraava kehitysvaihe on kompleksiajatteluun pohjautuva tai jopa postmoderni henkilöstöjohtaminen. Tällä tarkoitetaan suunnitelmallisten prosessien ja arkipäivän tekemisen nivoutumista yhdeksi dynaamiseksi kokonaisuudeksi, jossa olennaista on kyky luoda kulttuurista maaperää vuorovaikutusprosesseille. Kompleksiajattelussa yllätyksiä pidetään uhkan sijaan mahdollisuutena ja luonnollisena osana organisaatiota, sillä yllätyksiä ei voi hyvällä suunnittelullakaan koskaan täysin eliminoida. (Helsilä & Salojärvi 2013, 53; Sydänmaanlakka 2014, 23-24)

Tietotekniikka ja –teknologia tulevat vaikuttamaan ratkaisevasti siihen, miten yrityksiä tulevaisuudessa johdetaan. Mobiiliteknologia mahdollistaa sen, että johtajat voivat saada mobiililaitteistaan aikaan ja yksilöön sidottuja toimintaohjeita ja muistutuksia erilaisten ker-
taluonteisten haastavien johtamistilanteiden ratkaisemiseen. Myöskin pelilliset, älykkäät ja hajautetut ongelmanratkaisumenetelmistä kumpuavat johtamisjärjestelmät tulevat ole-
maan osa yritysten IT-järjestelmiä. (Sydänmaanlakka 2014, 172-173.)

3 Henkilötietojen käsittely

HR-tietojärjestelmän käyttöön liittyy olennaisesti yrityksen henkilöstön henkilötietojen käsittely. Tässä kappaleessa käydään läpi lyhyesti työsuhteeseen liittyvien henkilötietojen käsittelyn lainsäädäntöä.

Tänä päivänä työntekijät ovat entistä tarkempia siitä, että heidän yksityisyytensä huomioidaan myös työelämässä. Tähän liittyvässä lainsäädännössä säädellään työnantajan tarpeista tiedonsaantiin henkilöstöstään sekä henkilöstön intimitietojen suojasta.

Henkilöstötietojen käsittelyyn liittyvä lainsäädäntö kehittyi jatkuvasti etenkin teknologian nopean kehityksen ja uusien mahdollisuuksien myötä. Työelämän tietosuojaa koskevat erityislait ovat tulleet voimaan 2000-luvulla, jonka takia yleisenä haasteena on ollut, ettei tätä lainsäädäntöä vielä tunneta tarpeeksi hyvin. Tietojärjestelmien yhteiskäyttö tuo mukanaan sen, että työntekijöistä voi kertyä myös tarpeetonta ja ylimääräistä informaatiota, joka ei tämän lain puolesta ole sallittua. Hyvänä ohjenuorana toimii se, että jos kerätty tieto ei ole työntekijän työsuhteen kannalta lain edellyttämällä tavalla tarpeellinen, sitä ei saa kerätä tai muutoin käsitellä. Erityisen tärkeää on siis huomioida tietosuojalainsäädännön perustavoite, eli yksilön ja hänen oikeuksiensa suojaaminen. (Koskinen, Alapuranen, Heino, & Lehtonen, 2012, 402-403.)

Henkilöstötietojen käsittely alkaa jo siitä vaiheesta, kun aletaan vastaanottamaan työhakemuksia esimerkiksi HR-tietojärjestelmän kautta. Työnantajan on kerättävä hakijan tiedot ensisijaisesti häneltä itseltään ja lähtökohtana on se, että työnhakija omistaa häntä itseään koskevat tiedot. Työnhakijalla on myös oikeus saada tietää yrityksen hänestä tallentamat tiedot. Työnantajan velvollisuutena on säilyttää työhakemuksia ja työhönoton yhteydessä kerättyjä tietoja ainakin kaksi vuotta, sillä työsopimuslakiin perustuva syrjintäkannekannekausi on kaksi vuotta. (Koskinen ym. 2012, 171-177.)

Työpaikoilla, erityisesti IT-alalla, syntyy teknisten välineiden kautta jatkuvasti erilaisia työntekijöitä koskevia henkilötietoja. Kun työntekijä käyttää yrityksen tietojärjestelmiä, syntyy lokitietoja, jotka katsotaan myös tämän lain kattaviksi henkilötiedoiksi. Työnantajalla on kuitenkin työsopimuslain mukaisesti työnjohto- ja valvontaoikeus, johon kuuluu oikeus määrätä mihin tarkoituksiin esimerkiksi yrityksen tietoverkkoa käytetään ja sallitaanko työpaikalla sosiaalisen median käyttö. (Koskinen ym. 2012, 122-123.)

Henkilöstön terveydentilatietojen käsittelyä rajoittaa sekä terveydentilatietoja koskevat salassapitosäännökset, että arkaluonteisten henkilötietojen käsittelykielto. Työnantaja voi

käsitellä työntekijöiden terveydentilatietoja vain määrättyjä tarkoituksia varten, ja nämä tiedot tulee hankkia työntekijältä itseltään. Tällaisia tarkoituksia voivat olla esimerkiksi sairausajan palkan maksaminen. (Koskinen ym. 2012, 301-302.)

4 Yhteistoimintalaki

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on juuri siinä pisteessä, että henkilöstömäärä ylittää 20 säännöllisessä työsuhteessa olevaa työntekijää, jonka johdosta yrityksen tulee alkaa noudattaa yhteistoimintalakia. Tutustuin yhteistoimintalain peruseräpäätteisiin, jotta voin arvioida onko lailla vaikutusta sellaisiin henkilöstöasioihin, jota ylläpidetään HR-järjestelmän kautta.

Yhteistoimintalain keskeinen tavoite on lisätä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa siihen päätöksentekoon, josta heidän työtään ja työpaikkojaan koskevat ratkaisut riippuvat, sekä yleisesti parantaa työolosuhteita ja yrityksen toiminnan kehittämistä. Tavoitteena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (Finlex 2017; Äimälä ym, 2007, 15.)

Lain keskeisiä menettelytapoja ovat neuvottelu sekä tiedottaminen. Neuvottelulla tarkoitetaan velvoitetta, jota työnantajan on noudatettava, ennen kuin hän tekee päätöksiä laissa mainittujen asioiden osalta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan tulee tuoda neuvotteluissa esille ne perusteet, miksi nykytilanteeseen ollaan tekemässä muutosta ja vaikutukset, jota tuleva muutos todennäköisesti henkilöstölle aiheuttaa. (Helsilä 2009, 131-132.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) havainnollistetaan yhteistoimintalain ja yritystoiminnan kehittämisen välistä yhteyttä.



Kuvio 3. Toiminnan kehittämisen neljä tasoa (mukaillen Helsilä 2002)

Näillä tasoilla pyritään kuvaamaan sitä, että edellisen tason on aina oltava hallussa, ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Ensinnäkin tulee tietää, mitkä ovat yhteistoimintalain yleiset tiedotusvelvoitteet ja velvoite antaa ennen neuvotteluja ja niiden aikana asian käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot. Kun tietää riittävästi ja ymmärtää tekemänsä, voi tehdä rationaalisesti sen mitä on aikonutkin tehdä. Laissa tämä käy ilmi niin, että teh-

dyt päätökset toteutetaan hyväksi havaituilla tavoilla. Vasta kun kolme ensimmäistä tasoa on käyty läpi, voi toimintaa alkaa kehittämään. (Helsilä 2002, 140-141.)

Lain soveltamisen vaikutus järjestelmän käyttöönottoon tulee näkymään pääasiassa siihen liittyvien dokumentaatioiden ja ohjeistusten lisäämisellä HR-tietojärjestelmässä olevaan tietopankkiin. Työnantajan on lain mukaan myös pidettävä yhteistoimintalaki työntekijöidensä vapaasti saatavilla työpaikalla, joten laki tullaan lisäämään sellaisenaan järjestelmään työntekijöiden nähtäville. (Finlex 2017.)

5 Projektityöskentely

Tämä opinnäytetyö toteutettiin projektityönä sen toimeksiantajalle. Tässä kappaleessa käydään läpi, kuinka ideasta saadaan aikaan projekti ja mitä se onnistuessaan vaatii, painottuen toimeksiannon kaltaisiin pieniin projekteihin.

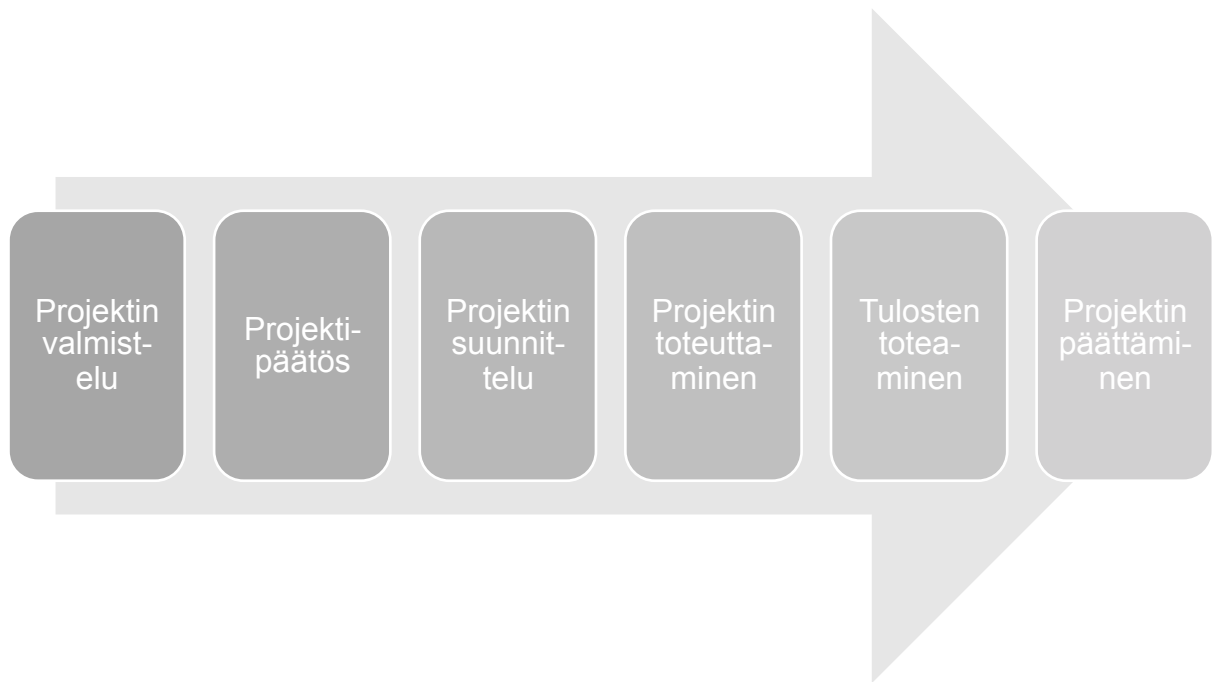
Yrityksen visio kuvaa, mihin suuntaan sen toimintaa tulee kehittää ja projektit toteuttavat osaltaan yrityksen liiketoiminta-ajatusta. Projekti on työkokonaisuus, joka tehdään määritellyn kertaluontoisen tuloksen aikaansaamiseksi. Projektiin liittyy aina suunnitelmallisuus ja sen tehokkaan toteutuksen avuksi kehitetyt menetelmät. (Pelin 2008, 25-47.)

Projektien lähtökohtina voi olla esimerkiksi yritystoiminnan kehittäminen, ongelma, ympäristömuutos, idea, kilpailijoiden toimenpiteet, muut projektit ja ongelmat. Projektien tyyppiä voi olla esimerkiksi tutkimusprojekti, tuotekehitysprojekti, toiminnan kehittämisprojekti, toimitusprojekti, tietojärjestelmäprojekti tai investointiprojekti. (Pelin 2008, 50.)

Yrityksen sisäisen toiminnan kehitysprojektit voivat olla laajuudeltaan hyvinkin mittavia. Etenkin tietojärjestelmäprojektit koskettavat myös yrityksen johtamistoimintoja. Tällaisten projektien alkusuunnittelu ja kannattavuuslaskelmat ovat usein vaatimattomia verrattuna tietojärjestelmän merkitykseen. Tietojärjestelmäprojektien resurssisuunnittelussa saataan usein unohtaa sen vaatima sisäinen työpanos. (Pelin 2008, 49.)

Koska projektit ovat aina kooltaan ja luonteeltaan hyvin erilaisia, painottuu niissä myös eri seikat. Pienemmissä projekteissa pääasiallisena resurssina toimii projektipäällikkö. Projektin aikataulut muodostuu pitkälti projektipäällikön ajankäyttösuunnitelman mukaan. Projektipäällikkö on myös kokonaisvastuussa projektista, sen suunnittelusta, toimeenpanosta ja siihen kuuluvien tehtävien valvonnasta. Projektipäällikkö raportoi tulokset projektin johtoryhmälle. (Pelin 2008, 65-69.)

Seuraava kuvio (Kuvio 4) havainnollistaa mitä kaikkea projektin läpiviemisen kokonaisuuteen kuuluu. Seuraavissa kappaleissa perehdytään vielä yksityiskohtaisemmin, mitä sen suunnittelu- ja päättämisvaihe sisältää.



Kuvio 4. Projektin toteuttamisen vaiheet (mukaillen Anttila 2001)

5.1 Projektisuunnitelma

Projektitoiminnassa on ominaista sekä sen suunnitelmallisuus ja ohjaus, että niiden avuksi kehitetyt johtamismenetelmät. Jatkuva suunnitelmallisuudesta huolehtiminen ja sen ohjaus varmistaa projektin tavoitteiden saavuttamisen. Heikosta suunnittelusta johtuvat epäonnistumiset projekteissa ovat kuitenkin harmillisen yleisiä ja ne voivat johtua monista eri syistä. (Pelín 2008, 83-84.)

Tämän takia projektista tulisi aina sen alkuvaiheessa laatia projektisuunnitelma, joka kertoo miten projektille asetetut tavoitteet saavutetaan ja mitä tehdään, milloin tehdään ja kuka tekee. Projektisuunnitelmaa tehdessä tulisi arvioida eri ratkaisujen taloudelliset ja ajalliset tulokset, sekä valita näistä paras. Suunnitelmassa tulee tarkastella myös erilaisten tekijöiden vaikutuksia toisiinsa ja tehdä näiden pohjalta päätöksiä. Yksi suunnitelman tärkeimmistä osioista on aikataulu- ja resurssisuunnittelu. Lopullisen projektisuunnitelman tulisi olla realistinen toteutussuunnitelma, joka vastaa sen laatimishetken parasta tietämystä. (Pelín 2008, 85-91.)

Aikataulusuunnitelman osuudella on kolme päätarkoitusta. Ensinnäkin se on sopimus projektiin osallistuvien tiimien ja organisaatioiden jäsenten välillä. Se vahvistaa, mitä kukin osapuoli tulee toimittamaan projektin edetessä seuraavien viikkojen, kuukausien tai jopa vuosien aikana. Sen toinen tarkoitus on kannustaa projektiin osallistuvia siihen, että hei-

dän osuutensa toimii yhteen muiden kanssa. Ihmisten ja tiimien yhteyksiä ja riippuvuus-suhteita toisiinsa käydään tarkemmin läpi vasta sitten, kun alustava aikataulusuunnitelma on tehty. (Berkun 2006, 28-31.)

Aikataulun kirjallisella laatimisella on myös psykologinen vaikutus ihmisten käyttäytymiseen. Se luo painetta miettimään huolellisesti omia töitään ja sitä, kuinka ne sopivat yhteen muiden tekemisten kanssa. Vaikka projektin aikataulu pettäisi tai siihen kohdistuisi muita muutoksia, kaikkien toisilleen tekemät sitoumukset ja yhteydet säilyvät silti ennallaan. Aikataulusuunnitelman kolmas päätarkoitus on antaa projektissa työskenteleville osapuolille työkalu, jolla he voivat seurata edistymistään ja jonka avulla projekti voidaan osittaa havaittavissa oleviin palasiin. Projektipäällikön näkökulmasta huolellisesti laadittu aikataulusuunnitelma antaa projektin kokonaisuudesta selkeämmän kuvan sekä karsii pois ylimääräisiä haasteita ja huolimattomuuksia. Hyvin suunniteltu aikataulu ei kuitenkaan voi pelastaa projektia, jos sen muu suunnittelu ja tuotantokäytännöt ovat huonoja. Sama pätee myös huonoon johtamiseen, tavoitteiden epäselvyyteen ja huonoon viestintään. (Berkun 2006, 28-31.)

Aikataulusuunnitelmaan olisi aina hyvä sisällyttää projektiin liittyvän aineiston ja taustatiedon kokoaminen, varsinainen projektissa tapahtuva työskentely, johtopäätösten tekeminen, toimenpide-ehdotusten esittäminen sekä raportointi. (Anttila 2001, 109-110.)

Huonosta projektisuunnittelusta kertoo esimerkiksi ne seikat, että projektissa on jatkuva kiire, projektin osia toimitetaan keskeneräisinä asiakkaille, tarvittavia resursseja ei ole käytettävissä oikeaan aikaan ja projektissa törmätään ongelmiin, jotka olisi voinut ennakoida ja ehkäistä. (Pelin 2008, 83-84.)

5.2 Projektin päättäminen

Projekteilla on luontainen taipumus jatkuu, vaikka sen tulos olisikin jo valmis. Projektille on tästä huolimatta kyettävä asettamaan päätöspiste. Projektin päättäminen on helpompaa, kun sen tavoitteet on määritelty selkeästi projektisuunnitelmassa. (Pelin 2008, 355-356.)

Jossain tapauksissa projekti saatetaan päättää jopa sen ollessa vielä kesken. Tällöin projektin edetessä on vastaan tullut tyypillisesti jotain arvaamatonta, kuten olennaisia muutoksia projektin kannattavuuslaskelmissa, viranomaisten rajoituksia, teknisiä epäonnistumisia tai esimerkiksi tilaajan maksuvaikeuksia. (Pelin 2008, 355.)

Projektin valmistuttua projektipäällikön tulisi laatia loppuraportti, joka esitetään johtoryhmälle. Tässä vaiheessa arvioidaan projektin tulokset ja tavoitteiden saavuttaminen, sekä tarkistetaan että kaikki projektiin kuuluvat tehtävät on hoidettu. Tämän jälkeen projektin tulos siirretään sen loppukäyttäjälle. Tähän kuuluu tyypillisesti käyttöorganisaation sisäänajo ja käyttökoulutus. Kun johtoryhmä on hyväksynyt projektin tuloksen, projektipäällikkö purkaa projektiorganisaation ja siirtyy itse seuraaviin tehtäviin. (Pelin 2008, 256-257.)

Projektin päättämiseen voi liittyä myös päätökset tulospalkkiosta. Projektin onnistumista arvioidaan projektisuunnitelmassa sovitulla tavalla. Aina käytössä ei kuitenkaan ole tulospalkkausta, vaan projektiryhmä voidaan palkita monella eri tavalla. Näitä tapoja ovat esimerkiksi kiitokset ja julkiset tunnustukset, koulutusmatkat, henkilökohtaiset palkankorotukset ja mahdollisesti ylennys ja sen myötä vaativammat työtehtävät. (Pelin 2008, 366.)

6 Case: HR-tietojärjestelmän käyttöönotto IT-alan yritykselle

Tämän työn toimeksiantaja on nopeasti kasvava Suomessa toimiva IT-alan yritys, joka on osa Berliinissä päämajaansa pitävää maailmanlaajuista konsernia. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä vakituisesti keskimäärin lähes 20 työntekijää, johon kuuluu toimitusjohtaja ja neljä esimiestä. Kaksi näistä esimiehistä työskentelee tällä hetkellä HR-asioiden parissa omien osastojensa johtamisen ohella.

Yritys on jo pitkään toivonut saavansa HR-tietojärjestelmän käyttöönsä, mutta resurssien puutteen vuoksi ei ole päässyt tätä projektia aikaisemmin työstämään. Kasvavan henkilöstömäärän johdosta HR-tietojärjestelmän käyttöönotto on nyt kuitenkin tullut välttämättömäksi, jotta henkilöstöjohtamiseen liittyviä prosesseja saadaan tehostettua ja keskitettyä yhteen paikkaan. Tietojärjestelmän hankkiminen on yksi osa yrityksen henkilöstöjohtamisen strategista kehitystä.

Tähän HR-tietojärjestelmän käyttöönottoprojektiin kuuluu järjestelmään tarvittavien ominaisuuksien määrittely, tarvittavien tietojen ja toiminnallisuuksien lisääminen järjestelmään (Liite 2), koko yrityksen henkilöstön kouluttaminen järjestelmän käyttöön, alustava käytön tuki, sekä käyttöönoton jälkeisen järjestelmän käytön ja vastualueiden suunnittelu.

Projektin kokonaisuus on siis hyvin laaja ja onnistuessaan se helpottaa ja tehostaa huomattavasti henkilöstöasioiden johtamista sekä sen strategisen kehityksen suunnittelua. Projektissa huomioidaan, kuinka henkilöstötietoja käsitellään nyt ja jatkossa asianmukaisesti. Tähtäimenä on, että lopputuloksesta hyötyy jokainen järjestelmää käyttävä osapuoli.

Projekti aloitettiin määrittelemällä mitä käyttövalmiilta järjestelmältä odotetaan ja mitä erityisiveita henkilöstöllä sen suhteen on, eli mitkä ovat tässä projektissa avainasiat yrityksen kannalta. HR-tietojärjestelmien vertailua ei tehty, sillä käyttöönotettava järjestelmä oli päätetty etukäteen yrityksen taustalla olevan konsernin toimesta.

Haastattelin määrittelyn tueksi yrityksen neljää työntekijää sekä kolmea esimiestä, joista kaksi vastasi myös HR-asioita koskeviin kysymyksiin. Haastatteluissa käytiin läpi yrityksen tämänhetkisiä prosesseja ja sitä kuinka ne vastaavat järjestelmästä löytyviä toiminnallisuuksia. Tämän jälkeen pohdittiin, olisiko jotain prosesseja syytä uudistaa vai pidetäänkö ne sellaisenaan, vaikka järjestelmästä ei löytyisikään niitä tukevia toiminnallisuuksia. Lähtökohtana pidettiin kuitenkin sitä, että järjestelmästä pyrittiin löytämään nykyisiä prosesseja tukevia toimintoja, eikä toisinpäin. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua, että se

tullaan nauhoittamaan ja materiaalia käyttämään julkisessa opinnäytetyössä, kuitenkin ilman henkilöiden yksilöintiä.

Määrittelyssä huomioitiin myös oma ammatillinen näkemys henkilöstöjohtamisen ja sen kehittämisen suhteen, tämän työn teoriaosuuteen pohjaten.

6.1 Järjestelmän esittely

Toimeksiantajayritykselle käyttöönotettava HR-tietojärjestelmä on päätetty etukäteen sen taustalla toimivan konsernin puolesta, jonka takia järjestelmien vertailua ei tulla tässä työssä tekemään. Sama järjestelmä pyrittiin ottamaan käyttöön mahdollisimman monessa eri maassa lyhyen aikavälin sisällä.

Käyttöönotettavaksi järjestelmäksi on valittu vuonna 2008 Yhdysvalloissa perustettu BambooHR. Yritys kuvaa verkkosivuillaan olevansa paras HR-järjestelmä pienille ja keskisuurille yrityksille. Yritys lupaa asiakkailleen menestystä laskentataulukkojen vaihtuessa heidän intuitiiviseen HR-järjestelmäänsä (BambooHR 2017.)

Järjestelmä tarjoaa ratkaisuja mm. henkilöstödatan ylläpitoon, raportointiin, lomien ja muiden poissaolojen hallintaan, rekrytointiin ja henkilöstön osaamisen varmistamiseen. Kaikki nämä toiminnot ovat käytettävissä BambooHR:n web-sivuilla ja mobiiliapplikaatioissa, jotka toimii tällä hetkellä iOS ja Android –käyttöjärjestelmissä. (BambooHR 2017.)

Järjestelmä on oletuksena englanninkielinen, mutta sen voi halutessaan kääntää haluamalleen kielelle sopivaksi. Käytön tuki on saatavilla ainoastaan englanniksi.

BambooHR järjestää käyttäjilleen jatkuvasti webinaareja, eli verkkoseminaareja, joissa he kertovat järjestelmäänsä tulleista uusista ominaisuuksista, sekä antavat vinkkejä siihen kuinka yritykset voisivat tehostaa omia henkilöstöprosessejaan. Webinaareihin voi osallistua kuka tahansa järjestelmän käyttäjä ja ne on katsottavissa myös jälkikäteen verkosta.

BambooHR:n referenssilistalla on useita tunnettuja ulkomaisia yrityksiä, kuten esimerkiksi Reddit, Foursquare ja Shopify.

Järjestelmän käytöstä yritykselle aiheutuvat kustannukset perustuvat pääosin lisenssimaksuihin.

6.2 Työntekijöiden näkökulma

Työntekijöiltä kysyttiin haastatteluissa minkälaisia haasteita heillä on ollut henkilöstöasioiden suhteen, miten heidän työsuhteeseen liittyvä informaatio on tällä hetkellä saatavilla, kuinka erilaiset henkilöstöprosessit ovat kunkin työntekijän kohdalla tähän asti menneet ja miten näitä voisi kehittää.

Useimmat yrityksen työntekijät eivät osanneet tarkasti kuvailla, mitkä asiat kuuluvat HR-osaston vastuulle, joten haastattelussa esitettiin tarkentavia kysymyksiä olemassa oleviin HR-prosesseihin liittyen. Epätietoisuus ja toisaalta tietämättömyys tämänhetkisiin toimintatapoihin nousi esiin useasti.

Työsuhteeseen liittyvä materiaali koettiin olevan tällä hetkellä hankalasti saatavilla. Jos työntekijä haluaa tietää tarkemmin esimerkiksi mitä asioita työterveyshuolto tai vakuutukset kattaa, tulee hänen pyytää talousosaston henkilöstöä etsimään arkistoista näihin liittyvät paperiset dokumentaatiot. Nämä dokumentaatiot koettiin myös hankalasti ymmärrettäviksi ja niihin kaivattiin selkeytettyjä yhteenvetoja. Työntekijät toivoivat, että kaikki tämä tieto löytyisi yhdestä paikasta, sillä se säästäisi kaikkien aikaa huomattavasti.

Perehdytyksistä, etenkin kauan talossa olleiden työntekijöiden osalta, oltiin yleisesti sitä mieltä, että johdonmukaisuus puuttui ja siihen olisi voinut panostaa paljon enemmänkin. Vaikka konkreettisen työn sisältö olisikin käyty hyvin läpi, yrityksen tuottamaa palvelua ei kuvattu tarpeeksi tarkasti, eikä myöskään yrityksen strategiaa, visiota tai missiota. Työntekijät kokivat, että tässä olisi hyvin toiminut tukena esimerkiksi sähköinen materiaali, jossa kerrotaan kuinka kyseisessä yrityksessä toimitaan. Osa työntekijöistä olisi kaivannut myös esimieheltään enemmän proaktiivisuutta, eikä niin päin, että esimies on vastannut ainoastaan työntekijöiden itse esittämiin kysymyksiin.

Omien lomakertymien seuranta suoraan järjestelmästä oli paljon toivottu ominaisuus, sillä suurin osa haastatelluista työntekijöistä eivät olleet täysin varmoja, miten paljon lomien kulloinkin on kertynyt ja toisaalta milloin niitä voi käyttää. Järjestelmään kaivattiin ominaisuutta, joka ilmoittaisi milloin tietyt lomakertymät tulisi viimeistään käyttää. Myös muiden työntekijöiden lomien ja erinäisten poissaolojen näkeminen keskitetysti koettiin tärkeäksi, sillä tällä hetkellä on hyvin vaikea nähdä työskentelevätkö toimistolta poissa olevat ihmiset etänä, ovatko he sairaslomalla, tai kenties vuosilomalla. Nykyinen toimintatapa muiden kesälomien seuraamiseen on niiden katsominen toimiston seinään teipatusta paperisesta lomakalenterista. Muita poissaoloja ei ole missään yleisesti nähtävillä. Kaikki työntekijät

eivät myöskään olleet varmoja, kuinka omat lomat tulisi hyväksyttää, vai onko tätä edes tarpeellista tehdä.

Työntekijät toivoivat järjestelmään mahdollisuutta kirjata ylös omien työtuntien poikkeamaa. Yrityksessä on tapana tehdä paljon töitä silloin kun niitä on ja toisaalta pitää välillä lyhyempiä päiviä näiden vastapainona. Nämä tunnit harvoin kuitenkaan menevät tasan, sillä niitä ei aina muisteta täysin tarkkaan kirjata ylös.

Yrityksen sairauslomakäytännöt oli työntekijöillä hyvin tiedossa, eikä työntekijöillä ollut erityisiä toiveita niiden suhteen.

Työsuhdeasioihin liittyvää viestintää kaivattiin lisää, vaikka työntekijät eivät osanneet sen tarkemmin määritellä, mitä asioita tällaisen viestinnän tulisi koskea.

Matka- ja kululaskuasioiden sähköistämistä korostettiin useasti, eikä työntekijät ymmärtäneet kuinka IT-alan yrityksessä näitä hoidetaan vielä paperilomakkeiden kautta. Prosessi on tällä hetkellä raskas ja se sisältää paljon papereiden tulostelua, skannailua, nitomista ja käsin kirjoittamista. Myöskin tarkempaa ohjeistusta matka- ja kululaskuasioiden hoitamiseen kaivattiin. Tällaisten sähköisten palveluntarjoajien olemassaolo tunnettiin myös hyvin.

Työntekijät kokivat hyvin positiivisena sen, että esimiesten kanssa käydyistä kehityskeskusteluista olisi dokumentaatiot myös heidän saatavilla. Tällä hetkellä tällaista mahdollisuutta ei ole.

Näiden HR-asioiden hoitamisen mahdollisuus mobiiliapplikaatioiden kautta koettiin neutraalina, sillä ennen varsinaista HR-tietojärjestelmän käyttöönottoa on vaikea tietää, kuinka käyttö applikaatioiden ja web-sivun välillä eroaa. Applikaatiot nähtiin kuitenkin hyödyllisenä esimerkiksi siinä vaiheessa, kun vastaan tulee tilanne, että tarvitsee nopeasti löytää kollegan puhelinnumero tai muita yhteystietoja.

Kaikki haastatellut työntekijät olivat yksimielisiä siitä, että järjestelmän on hyvä olla englanninkielinen, sillä yrityksessä työskentelee myös henkilöitä, jotka eivät puhu ollenkaan suomea ja toisaalta koska koko henkilöstöllä on entuudestaan vahva englanninkielentaito.

6.3 Esimiesten näkökulma

Yrityksen esimiesten haastatteluissa pureuduttiin siihen, minkälaisen henkilöstöasioiden kanssa he ovat kokeneet haasteita ja kuinka HR-tietojärjestelmä voisi olla tukena näiden kehittämisessä.

Omiin alaisiin liittyvää dokumentaatiota ei koettu olevan paljoakaan käytössä, mutta sen luonti ja kirjaaminen keskitetysti yhteen järjestelmään koettiin positiivisena asiana. Tällä hetkellä materiaalia säilytetään henkilökohtaisessa pilvipalvelussa sekä salatulla verkkolevyllä. Esimiehet halusivat lukea mm. kehityskeskusteluissa käytyjä keskusteluja jälkikäteen, jotta he voisivat arvioida kuinka sekä työntekijä että he itse ovat onnistuneet toivottujen tavoitteiden saavuttamisessa ja toisaalta onko työntekijää osattu ohjata hänelle mieluisaan suuntaan urapolulla. Tämä vaatii esimiehiltä jatkossa sen, että he tulevat dokumentoimaan kehityskeskustelut asianmukaisesti ja lisäämään tästä tiedot järjestelmään sekä hänen, että työntekijän nähtäville. Kehityskeskusteluista esimiehet kertoivat pitäneensä keskimäärin kerran vuodessa.

Esimiehet eivät ole kokeneet tiimiensä lomasuunnittelun olleen erityisen haasteellista, sillä tiimien koot ovat vielä toistaiseksi suhteellisen pieniä. He kokivat kuitenkin että järjestelmä voisi tehostaa lomasuunnitteluprosessia. Kun esimies saa alaiseltaan hyväksyntäpyynnön esimerkiksi vuosiloman ajankohdalle, kertoo järjestelmä suoraan onko jollekin toiselle tiimin jäsenelle jo luvattu loma kyseiseen ajankohtaan. Järjestelmästä näkee myös kätevästi, onko alaisilla pitämättömiä lomiamia. Tällä hetkellä esimiehet eivät näe sähköisesti alaisensa tai kollegoidensa lomiamia. Järjestelmässä olevaa koko yrityksen kattavaa lomakalenteria pidettiin todella hyvänä uudistuksena nykyisiin prosesseihin.

Kokemuksia uusien työntekijöiden perehdytyksistä pidettiin hyvinä, mutta toisaalta niihin kaivattiin hieman tukea, jotta kaikki tarvittavat asiat tulisivat varmasti käytyä läpi. Ratkaisu tähän voisi löytyä esimerkiksi ennalta määritellyistä tarkistuslistoista. Esimiesten ja alaisien kokemukset perehdytyksen onnistumisesta erosivat aika lailla, joka kertoo siitä, että johdonmukaisuuden tuominen prosessiin olisi varmasti paikallaan.

Ohjeistukset yleisistä toimintatavoista nähtiin tulevaisuudessa välttämättöminä, jotta johdonmukainen toiminta voidaan varmistaa. Näiden toimintatapadokumentaatioiden keskittämistä HR-tietojärjestelmään pidettiin hyvänä ideana.

6.4 HR:n näkökulma

HR:n parissa työskentelevien esimiesten haastattelut aloitettiin avoimella kysymyksellä siitä, minkälaisia haasteita he ovat HR –asioiden parissa kohdanneet. Esiin nousi eritoten henkilöstön palkitsemiseen ja motivoimiseen liittyvien keinojen puute. Parhaista työntekijöistä halutaan pitää kiinni ja saada heidät tuntemaan itsensä arvostetuiksi, jolloin myös he haluaisivat tehdä parhaansa yrityksen eteen. Etenkin rahallisten kannustimien järjestäminen on ollut erinäisistä syistä vielä HR:n näkökulmasta liian vähäistä.

HR haluttaisiin viedä yrityksessä pian seuraavalle tasolle, luomalla toiminnan pohjalle virallinen HR-strategia, joka yritykseltä vielä tällä hetkellä puuttuu kokonaan. Strategian haluttaisiin kattavan ainakin oikeiden henkilöiden löytäminen taloon, heidän urapolkujen kehittäminen ja sitä tukeva systemaattinen toiminta.

Tällä hetkellä työntekijöiden kehittäminen ei ole johdonmukaista, sillä esimiehille ei ole luotu siitä yhteisiä raameja. Tällaisia ollaan kuitenkin tulevaisuudessa muodostamassa ja niiden olisi tarkoitus kattaa kaikki henkilöstön kehittämiseen liittyvät asiat aina kehityskeskusteluista koulutusten järjestämisiin. Esimerkiksi kehityskeskusteluille haluttaisiin luoda valmis pohja, joka olisi esimiesten saatavilla HR-tietojärjestelmästä.

Rekrytointiprosessi koettiin tällä hetkellä sujuvaksi, sillä yritys käyttää tässä apuna erillisiä henkilöstövuokraus ja –rekrytointiyrityksiä. Tyypillisesti rekrytointiprosessit ovat yritykselle hyvin raskaita ja resursseja kuluttavia, jonka takia tässäkin tapauksessa toiminta on pyritty osittain ulkoistamaan. Myöskin yrityksen oman henkilöstön rekrytointikokemus koettiin vielä liian vähäiseksi etenkin ylempiä toimihenkilöitä rekrytoidessa. Tämän takia HR-tietojärjestelmästä ei koeta olevan suurta hyötyä yrityksen rekrytointiasioiden hoitamisessa. Yritys on kuitenkin toivonut saavansa käyttöönsä verkkosivuilleen lisättävän ura-sivun, josta löytyisi tieto kulloinkin avoinna olevista työpaikoista. Käyttöön otettava BambooHR -tietojärjestelmä tarjoaa tähän valmiin ratkaisun, eli käytännössä koodinpätkän jonka yritys voi upottaa verkkosivuilleen. Työnhakijat voivat avoimien työpaikkojen katsomisen lisäksi jättää yritykselle työhakemuksen tältä sivulta. Hakemus tulee ohjautumaan suoraan HR:n nähtäville tietojärjestelmään. Myös järjestelmän käyttö CV-tietopankkina nähtiin hyödyllisenä, vaikkakin haasteena siinä saattaa tulla vastaan henkilötietolain asettamat rajoitteet.

Henkilöstöasioiden viestinnässä koettiin olevan puutteita ja etenkin järjestelmässä oleva ”New hire package” –ominaisuus koettiin hyödylliseksi. Kyseisen ominaisuuden avulla uudelle työntekijälle lähtee sähköpostiviesti, jossa kerrotaan mm. ensimmäisen työpäivän kulusta. Uuden työntekijän virallisena aloituspäivänä koko yrityksen henkilöstölle lähtee

automaattisesti sähköpostiviesti, jossa esitellään uusi työntekijä ja pyydetään toivottamaan hänet tervetulleeksi. Työntekijä voi itse myös nähdä jo tässä vaiheessa järjestelmästä kuka hänen esimies on ja ketä kaikkia hänen tiimiinsä kuuluu. Näin uusi työntekijä voi välittömästi tuntea itsensä tervetulleeksi yritykseen ja kokea, että häntä on odotettu uuteen työpaikkaan.

Esimiehille haluttaisiin tehdä tarkistuslistat, jotka kunkin esimiehin tulisi suorittaa läpi ennen kuin hänen tiimissään aloittaa uusi työntekijä. Tähän kuuluisi mm. kulkulupien ja tarvittavien työvälineiden tilaaminen etukäteen. Järjestelmästä löytyy tähän ominaisuus jo valmiiksi ja sitä päästään heti hyödyntämään. Samaisia tarkistuslistoja voisi hyödyntää myös perehdytysprosessin aikana.

Yrityksessä on tällä hetkellä käytössä työaikojen poikkeamien seuranta, joka haluttaisiin saada siirrettyä uuteen HR-tietojärjestelmään. Työntekijöitä haluttaisiin kannustaa ilmoittamaan tekemänsä tunnit järjestelmään, jotta he eivät tekisi esimerkiksi joustavien työtuntien varjolla vahingossa liikaa tunteja. Työajan liukumasta haluttaisiin myös lisätä järjestelmään selkeä ohjeistus.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä ennaltamääriteltyjä toimintatapoja erilaisten huomautusten ja varoitusten antamiseen, ja tämä myös nähtiin ehdottomasti yhtenä HR:n kehityskohtana. Varoitusten antamisen tulisi olla aina täysin johdonmukaista, eikä niin että käytännöt vaihtelevat esimerkiksi esimiesten välillä. Mahdollisiin irtisanomistilanteisiin kaivattiin apua HR-tietojärjestelmästä siltä osin, että sen kautta voisi näyttää toteen irtisanottavalle henkilölle aikaisemmin annetut huomautukset ja varoitukset.

Samaa pätee myös häirintään ja epäasialliseen kohteluun työpaikalla, johon työnantajalla on myös lain mukaan velvollisuus puuttua oma-aloitteisesti. Yrityksessä on tehty selväksi, ettei minkäänlaista häirintää hyväksyntä. Järjestelmään haluttaisiin lisätä dokumentaatio, josta käy perusteellisesti ilmi minkälainen toiminta katsotaan häirinnäksi ja kuinka tällaisen tilanteen tullessa vastaan tulisi toimia. Mitä nopeammin häirintä huomataan, sitä helpommin tällaiset tilanteet ovat yleensä myös ratkaistavissa.

Järjestelmään halutaan lisätä tiedot sekä yleisestä työterveyshuollosta, että työntekijöiden vakuutuksista. Työntekijöiden vakuutukset saattavat poiketa toisistaan, joten nämä tulee lisätä kaikkien tietoihin erikseen. Haasteena tässä on materiaalin siirtäminen sähköiseen muotoon. Asiakirjojen skannaaminen on aikaa vievää, mutta tässä tapauksessa välttämätöntä.

Järjestelmä mahdollistaa useiden eri henkilöstöön liittyvien raporttien generoimisen. Näistä tärkeimmäksi koettiin työajanpoikkeamaan ja henkilöstön lomiin liittyvät raportit, sekä vuosittaiset yhteenvedot esimerkiksi sairauspoissaoloista. Vielä ei päätetty sitä, otetaanko tässä yhteydessä käyttöön myös varhaisen tuen malli, jolla pyritään ennaltaehkäisemään työntekijöiden työkykyä uhkaavia tekijöitä.

Järjestelmään toivottiin ominaisuutta, joka mahdollistaisi sen, että työntekijöiltä voitaisiin pyytää digitaalisesti hyväksyntä esimerkiksi yrityksen uusiin toimintatapoihin liittyen. Tämä ominaisuus löytyy jo valmiiksi järjestelmästä ja se tulee vähentämään huomattavasta selaista paperityötä, jota on ennen jouduttu tällaisten hyväksyntöjen eteen tekemään.

HR:n parissa työskentelevät henkilöt pitivät HR-tietojärjestelmän käyttöönottoa todella positiivisena muutoksena, joka mahdollistaa heille HR:n toiminnan kehittämisen aivan uudella tasolla. Järjestelmä tukee suurilta osin tämänhetkisiä henkilöstöprosesseja, vaikka monet niistä eivät olekaan loppuun asti hiottuja.

6.5 Käyttökoulutus

Kun kaikki järjestelmään tarvittavat tiedot ja toiminnallisuudet (Liite 2) oli lisätty henkilöstön toiveiden mukaisesti järjestelmään ja sen toimintaa oli myös testattu, järjestettiin henkilöstölle käyttökoulutus.

BambooHR -tietojärjestelmän käyttökoulutus järjestettiin yrityksen toimitiloissa ja siihen osallistui yhtä henkilöä lukuun ottamatta yrityksen koko henkilöstö. Henkilöstö kutsuttiin koulutukseen kalenterikutsulla, johon oli liitetty koulutuksen agenda ja lyhyt pohjustus siitä, miksi yrityksessä ollaan ottamassa HR-tietojärjestelmää käyttöön ja miksi koulutukseen olisi välttämätöntä osallistua.

Käyttökoulutuksessa oli kolme pääosuutta, jotka olivat ominaisuudet työntekijöille, esimiehille sekä HR-henkilöille. Tarkoituksena oli, että näin kaikki saisivat mahdollisimman hyvän käsityksen siitä, kuinka järjestelmä vaikuttaa juuri heidän työhönsä.

Käyttökoulutuksen tukena oli esitysmateriaali (Liite 1), jonka mukaan koulutus kulki eteenpäin. Järjestelmän tarjoamat ominaisuudet käytiin kohta kohdalta läpi ja henkilöstö sai esittää tämän aikana kysymyksiä. Näitä osuuksia ennen kerrottiin kuitenkin yleisesti yrityksen HR:n tämän hetkisestä tilanteesta ja siitä, mitä HR:n vastuulle ylipäättään kuuluu.

Henkilöstölle kerrottiin myös uudestaan miksi järjestelmää ollaan ottamassa käyttöön ja miksi järjestelmäksi on valittu juuri BambooHR.

Vain englantia puhuville henkilöille järjestettiin tämän jälkeen vielä oma koulutus, jossa käytiin kaikki samat asiat läpi.

6.6 Käyttäjien kokemukset

Käyttökoulutuksen jälkeen henkilöstöltä kerättiin sähköpostitse palautetta HR-tietojärjestelmän käyttökokemuksista. Kaikki olivat pääosin tyytyväisiä, muutamia kehitysehdotuksia lukuun ottamatta.

Käyttäjät antoivat positiivista palautetta erityisesti järjestelmän tarjoamista ominaisuuksista lomakertymien seurantaan, suunnitteluun ja hyväksyntöihin. Käyttäjät sanoivat järjestelmän olevan myös mukavan helppokäyttöinen ja että kaikki tarvittava informaatio on helposti löydettävissä sieltä.

Lomia merkitessä ja hyväksyessä järjestelmään käyttäjät huomasivat kuitenkin, että lauantapäivät eivät automaattisesti kuluttaneet lomakertymää, kuten vuosilomalain puitteissa kuuluisi olla.

Osa uusien työntekijöiden lomakertymistä ei ollut kirjautunut oikein järjestelmään, sillä se ei osannut laskea oikein työntekijöiden ensimmäisestä vajaasta kuukaudesta kertynyttä lomaa. Ongelma saatiin kuitenkin korjattua säätämällä kertymä oikeaksi manuaalisesti.

Kahdella esimiehistä oli ongelmia saada heidän kaikkien tiimiläistensä perustiedot näkyviin samassa näkymässä, vaikka tämän pitäisi olla oletustoiminto järjestelmässä.

Myöskin suomalaisiin toimintatapoihin koettiin erikoiseksi se, että järjestelmään sisäänrakennettu kalenteri aloittaa viikon sunnuntaista maanantain sijaan.

HR –puolelta taas tuli positiivista palautetta erityisesti uusiin työntekijöihin liittyvistä järjestelmässä olevista ominaisuuksista – aikaisemminkin mainitusta new hire packagesta.

Esiin tulleet asiat raportointiin puhelinpalaverissa eteenpäin konsernin HR - yhteyshenkilölle ja suurin osa niistä saatiin välittömästi korjattua.

6.7 Käytön tuki ja ylläpito

Vastuu järjestelmän ylläpidosta tulevaisuudessa tulee jäämään HR:n parissa työskenteleville esimiehille. Työntekijät ja muut esimiehet tulevat raportoimaan kohtaamiaan ongelmia heille ja heidän tehtäväksi jää joko raportoida ongelmat eteenpäin konsernille tai pyrkiä ratkaisemaan ne itse.

HR:n vastuulle jää myös huolehtiminen siitä, että kaikki loput dokumentaatiot, joita järjestelmään ei vielä tässä vaiheessa lisätty, tulee skannattua ja lisättyä sinne. Tämän lisäksi heidän tulee määritellä ja dokumentoida uudet toimintatavat joko itsenäisesti tai HR-konsulttien avulla.

Järjestelmän käytön ylläpitoon kuuluu, että siitä vastaavat henkilöt lisäävät prosesseihinsa uusien työntekijöiden lisäämisen järjestelmään ja määrittelevät, mille osastolle ja kenen alaisuuteen hän kuuluu. Uuden työntekijän profiiliin tulee myös manuaalisesti lisätä hänelle käyttöön tuleva lomakertymätyyppi, joka on jo etukäteen määriteltä toimimaan järjestelmässä Suomen vuosilomalain mukaisesti.

Ylläpitoon kuuluu aluksi myös henkilöstön lomakertymien oikeellisuuden varmistaminen ja tarvittaessa manuaalinen muokkaus.

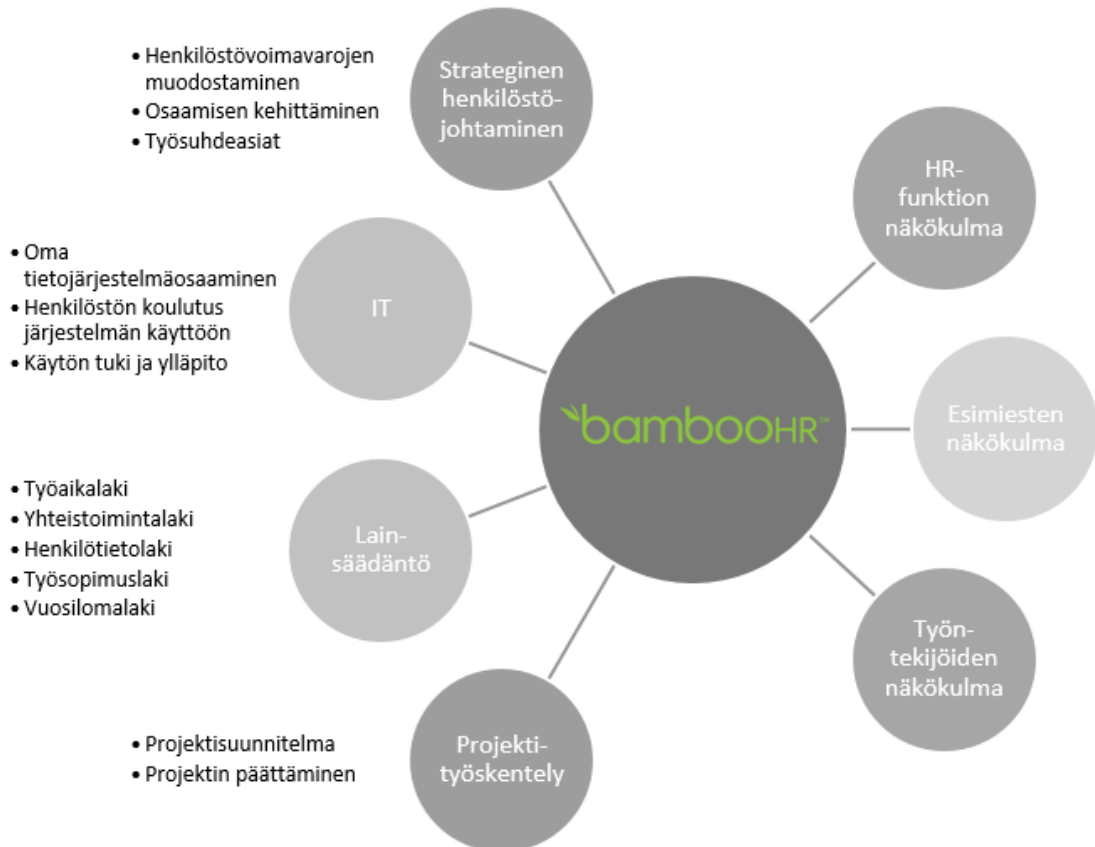
Yrityksen esimiesten vastuulle jää heidän alaisiinsa liittyvien jo olemassa olevien, ja uusien dokumentaation lisääminen järjestelmään.

Apua järjestelmän käyttöön saadaan jatkossa konsernin HR -osastolta sähköpostitse tai puhelimitse. Mikäli järjestelmän käytön kanssa ilmenee poikkeuksellisia teknisiä ongelmia, tulee siitä ottaa yhteyttä suoraan BambooHR:n asiakaspalveluun.

Kullekin taholle on kerrottu, miten vastuut järjestelmän käytössä tulevat tulevaisuudessa jakautumaan ja mikä heidän rooli tarkalleen ottaen sen ylläpidossa on.

7 Pohdinta

Tämän työn tavoitteena oli ottaa sen toimeksiantajayritykselle käyttöön HR-tietojärjestelmä ja pohtia monista eri näkökulmista, kuinka se tulee hyödyttämään jokaista sitä käyttävää tahoa, olemaan tukena henkilöstöjohtamisen strategisessa kehityksessä ja minkälainen vaikutus eri lainsäädännöillä siihen on. Järjestelmän käyttöönottoprojektin kokonaisuutta ja sen moniulotteisuutta on pyritty havainnollistamaan seuraavalla kuviolla (Kuvio 5).



Kuvio 5. HR-tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin kokonaisuus

HR-tietojärjestelmän käyttöönotto oli hyvin toivottu ja myös välttämätön uudistus toimeksiantajayritykselle. Tämän takia muutosvastarintaa ei ollut havaittavissa, joka osaltaan helpotti käyttöönottoprosessin etenemistä. Työ järjestelmän parissa ei kuitenkaan lopu sen käyttöönottoon, vaan haasteita on odotettavissa tulevaisuudessa.

Yksi suurimpia syitä tämän opinnäytetyön tekemiselle oli toimeksiantajayrityksen kokema henkilöstöhallintoon liittyvä resurssipula. Työn valmistuttua tilanne on edelleen sama, joten järjestelmän asianmukainen ylläpito saattaa hyvinkin jäädä hoitamatta, mikäli HR-työhön ei saada hankittua lisää resursseja. HR:n tulisi jakaa vastuu erinäisten lomakkeiden, ohjeistusten ja työsuhteiden ylläpitoon liittyvien asioiden lisäämisestä ja päivittämisestä järjestelmään.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen henkilöstö oli yleisesti hyvin vastaanottavaista uuden järjestelmän käytön suhteen. Tähän vaikutti varmasti se, että kyse on IT-alan yrityksestä, jossa tiedostetaan hyvin tietojärjestelmien mukanaan tuomat hyödyt ja niitä osataan jo lähtökohtaisesti käyttää erittäin luontevasti.

Haastatteluista kävi ilmi, että sekä työntekijöillä, esimiehillä, että HR-puolella on hyvin samankaltaisia toiveita henkilöstöjohtamisen kehityksen suhteen. Moni HR-prosessi tunnistettiin olevan heikosti hoidettu, mutta toisaalta näihin esitettiin valmiita ratkaisuja ja niitä oltiin valmiita kehittämään edelleen.

Esimerkiksi perehdytyksiin kaivattiin johdonmukaisuutta ja tämä tullaan saavuttamaan yhteisten pelisääntöjen sopimisella esimiesten ja HR:n välillä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja motivointi koettiin tärkeänä asia, johon ei vielä tähän mennessä oltu kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Yrityksen esimiehet ovat myös omalta osaltaan valmiita panostamaan HR:n kehitykseen ja omaan hyvään johtamiseensa, mikä edesauttaa henkilöstöjohtamisen strategista kehittämistä.

Nyt kun isosta osasta paperitöitä ja Excel-raportointeja päästään luopumaan, jää yrityksen johdolla enemmän aikaa keskittyä henkilöstöasioiden kehittämiseen. HR-tietojärjestelmän olemassaolo tukee ja helpottaa uusien prosessien kehittämistä ja ylläpitoa. Sen avulla on myös helpompi todeta pakollisten henkilöstöprosessien paikallaan olo erinäisille ulkopuolisille tahoille, jotka saattavat haluta näitä selvittää.

Henkilöstön haastatteluiden jälkeen päätettiin, että uuteen HR-tietojärjestelmään tullaan lisäämään esimiesten käsikirja, josta löytyy mallit ja suositukset eri toimintatavoille. Se kattaisi toimintatavat mm. työhaastatteluihin, perehdytyksiin, kehityskeskusteluihin, huomautusten ja varoitusten antamisiin sekä irtisanomistilanteisiin. Tämä on iso askel, joka tulee vaikuttamaan positiivisesti yrityksen kulttuuriin ja sen toiminnan laadun takaamiseen.

Järjestelmään tullaan lisäämään myös yhteistoimintalaki sellaisenaan, niin kuin laki myös velvoittaa. Tämän lisäksi järjestelmään lisätään malli yhteistoimintaan liittyvistä neuvottelutilanteista.

BambooHR –järjestelmän käyttökoulutustilaisuus oli onnistunut, sillä toimeksiantajayrityksen henkilöstö kysyi tämän aikana paljon kysymyksiä joihin pystyin vastaamaan välittömästi koulutuksen aikana, eikä kysymyksiä tuntunut heräävän juurikaan enää sen jälkeen.

Yleisesti tietojärjestelmä sopi hyvin yrityksen tarpeisiin, mikä oli erittäin positiivista ja ehkä hieman yllättävääkin, sillä järjestelmän valintaan ei päästy paikallisesti vaikuttamaan.

7.1 Laadun ja luotettavuuden arviointi

Työn tietoperustaa kootessa kiinnitin erityistä huomioita lähteiden luotettavuuteen ja ajantasaisuuteen. Jotkut vanhemmat henkilöstöjohtamisen teokset sopivat mielestäni vielä hyvinkin tähän päivään, kun taas lainsäädäntöihin liittyvien teoksien osalta tilanne oli aivan toinen.

Tarkistin aina viimeisimmän voimassaolevan lainsäädännön kustakin aiheesta, ennen kuin viittasin näihin työssäni. Käytin työn pääasiallisina lähteinä kirjallisia teoksia, sillä koin näistä löytyvän tiedon olevan aiheeseen syvemmälle pureutuvaa, kuin useissa vastaavia aiheita käsittelevissä internet-lähteissä.

Käytin työssä kansainvälisiä lähteitä niissä tapauksissa, kun koin niiden olevan laadultaan ja edistyksellisyydeltään parempia, kuin vastaavien kotimaisten lähteiden.

Koostin työn tietoperustan vain tämän työn toteutumisen kannalta olennaisista asioista ja suhtauduin sen materiaaliin kriittisesti. Kukin aihealue on koostettu monia eri lähteitä hyödyntäen, jotta kokonaisuudesta tulisi mahdollisimman luotettava.

Järjestelmän käyttöönottoa ennen tehtyjen haastatteluiden kattavuus ja toivottu laatu oli arvioitu tarkasti etukäteen ja vahvistettu myös tämän opinnäytetyön ohjaajalta. Haastatellut työntekijät olivat kaikki eri osastoilta, jotta sain samalla mahdollisimman syvän ymmärryksen eri osastojen esimiesten toiminnasta heidän alaistensa näkökulmasta. Myös kaikkia tämän työn toteutumisen kannalta merkittäviä henkilöitä haastateltiin.

Tästä opinnäytetyöstä on jätetty pois omaa harkintakykyä käyttäen kaikki sellainen materiaali, joka saattaisi asettaa haastattelut henkilöt epämieluisaan tilanteeseen.

7.2 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Koko opinnäytetyöprosessin läpi käymisen aikana vastaan tuli paljon erilaisia haasteita. Ensinnäkin se, että henkilö joka hoiti konsernin päässä järjestelmien käyttöönottoa muihin maihin, oli vaihtanut jo toisiin tehtäviin siinä vaiheessa, kun järjestelmän käyttöönottoa aloitettiin virallisesti tekemään projektina Suomessa. Tämän takia konsernin tukea ei ollut saatavilla projektin alkuvaiheessa, lukuun ottamatta sähköistä materiaalia, jonka he olivat lähettäneet. Vasta aivan projektin loppumetreillä konsernilta saatiin uusi yhteyshenkilö, jonka kanssa saatiin selvitettyä järjestelmän käyttöönoton jälkeen ilmenneitä ongelmia.

Opinnäytetyön projektisuunnitelmana toimi opinnäytetyösuunnitelma, johon olisi pitänyt panostaa vielä enemmän, sillä viivästyin silloin suunnitellusta aikataulusta noin kuukaudella. Aikatauluun liittyvät riskit olivat kuitenkin tunnistettu ja suunnitelmaa tehdessä. Suunnitelmaan ennalta määritellyt tavoitteet ja toimintatavat oli laadittu ajatuksella, joka auttoi työn etenemisessä johdonmukaisesti.

Vaikka aikataulu hieman pettikin, koen työn lopputuloksen erittäin onnistuneena ja hyödyllisenä toimeksiantajayritykselle. Samaa mieltä oli myös itse toimeksiantajayritys, josta kerrottiin olevan erittäin tyytyväisiä työn lopputulokseen. Työlle asetetut tavoitteet saavutettiin ja työn edetessä tuli ratkaistua monia odottamattomiakin ongelmia.

Toimin koko projektin aikana hyvin itseohjautuvasti ja reagoin viiveettä työn toimeksiantajan sekä opinnäytetyöohjaajan pyyntöihin. Opinnäytetyön ohjauksesta oli erittäin suuri hyöty työn edetessä ja sen avulla sain rakennettua tästä opinnäytetyöstä monipuolisen ja hyödyllisen kokonaisuuden – niin että kaikki työssä oleva teoria on olennaista toimeksiantajan kannalta. Osallistuin myös opinnäytetyöseminaareihin, aina kun siihen oli työn puolesta mahdollisuus.

Otin työstä sen edetessä säännöllisesti varmuuskopioita, jotta välttyin myös siihen mahdollisesti liittyviltä teknisiltä ongelmilta.

Koin tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin itselleni erittäin mieluiseksi opinnäytetyöksi, sillä pääsin hyödyntämään ja kehittämään siinä sitä ammatillista osaamistani, joka minua henkilökohtaisesti kiinnostaa eniten: henkilöstöjohtaminen, juridiikka ja informaatioteknologia.

Entuudestaan vahvat IT-taitoni auttoi osaltaan järjestelmään liittyvien teknisten asioiden ratkaisussa ja uusien ominaisuuksien löytämisessä ja muokkaamisessa yritykselle käyttökelpoiseksi.

Uskon vahvasti siihen, että yritysten menestys luodaan ihmisten kautta. Tätä tukee myös se teoria, johon prosessin edetessä syvennyin. Tämän opinnäytetyön valmistuessa koen osaavani entistä laajemmin henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita ja osaavani hoitaa näitä ammattimaisesti myös käytännössä.

Lähteet

Agile Alliance 2017. Manifesto for Agile Software Development. Luettavissa: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>. Luettu 10.6.2017.

Anttila, P. 2001. Se on projekti – vai onko? AKATIIMI. Hamina.

BambooHR 2017. Why should you Bamboo? Luettavissa: <https://www.bamboohr.com/why-bamboo.php>. Luettu 7.5.2017.

Berkun, S. 2006. Projektinhallinnan taito. Readme.fi. Helsinki.

Deloitte 2017. Tutkimus: Suomessa ei osata vielä rakentaa työntekijäkokemusta. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/en/pages/human-capital/articles/tyntekijakokemus-hc-trends-2017.html#>. Luettu 4.6.2017.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Talentum. Helsinki.

Finlex 2017. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334#Pidp432675568>. Luettu 6.6.2017.

Forbes 2017. The Employee Experience Is The Future Of Work: 10 HR Trends For 2017. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2017/01/05/the-employee-experience-is-the-future-of-work-10-hr-trends-for-2017/#7e2717de20a6>. Luettu 10.6.2017.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstö-asioita esimiehille. Otava. Keuruu.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Koskinen, S., Alapuranen, L., Heino, A-M. & Lehtonen, L. 2012. Henkilötietojen käsittely työelämässä. Edita. Helsinki.

Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Pertec Consulting Oy. Saarijärvi.

TEM 2014. Työ- ja elinkeinoministeriö. Perhevapaat. Luettavissa:

<http://tem.fi/documents/1410877/2106637/peva+nettiin+2014.pdf/4e1e1542-3198-4055-9ae5-17338a67fd3c>. Luettu 4.6.2017.

TSK 2005. Sanastokeskus TSK. Tietojärjestelmä. Luettavissa: <http://www.tsk.fi/cgi-bin/netmot.exe?UI=figr&height=165&qfind=tietoj%C3%A4rjestelm%C3%A4>. Luettu 9.6.2017.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro. Helsinki.

Työsuojeluhallinto 2016. Työsopimus. Luettavissa:

<http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus>. Luettu 25.5.2017.

Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions. Harward Business School Press. Boston.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Äimälä, M., Rautiainen, H. & Hollmén J. 2007. Yhteistoimintalaki. WSOY. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Käyttökoulutuksen esitysmateriaali

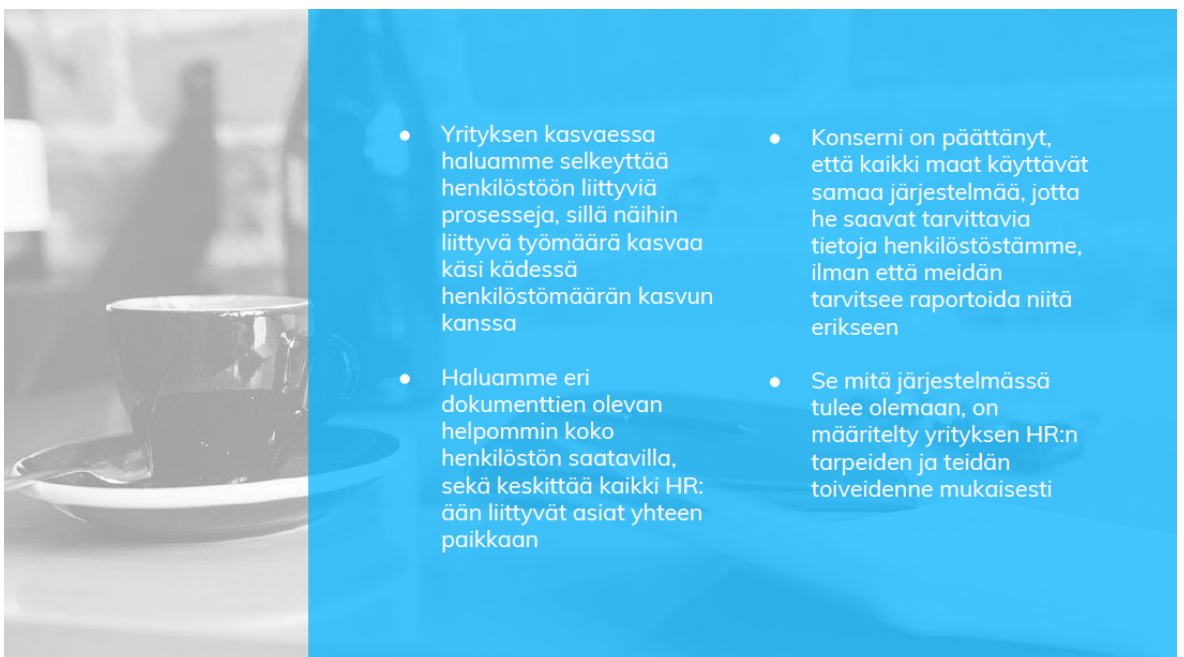


AGENDA

- Miksi BambooHR?
- Ominaisuudet työntekijöille
- Ominaisuudet esimiehille
- Ominaisuudet HR-henkilöille
- Mobiiliapplikaatit



Miksi BambooHR?



- Yrityksen kasvaessa haluamme selkeyttää henkilöstöön liittyviä prosesseja, sillä näihin liittyvä työmäärä kasvaa käsi kädessä henkilöstömäärän kasvun kanssa
- Haluamme eri dokumenttien olevan helpommin koko henkilöstön saatavilla, sekä keskittää kaikki HR:ään liittyvät asiat yhteen paikkaan
- Konserni on päättänyt, että kaikki maat käyttävät samaa järjestelmää, jotta he saavat tarvittavia tietoja henkilöstöstämme, ilman että meidän tarvitsee raportoida niitä erikseen
- Se mitä järjestelmässä tulee olemaan, on määritelty yrityksen HR:n tarpeiden ja teidän toiveidenne mukaisesti



2. Ominaisuudet työntekijöille

Työntekijöille

- Poissaolot**
 - Lomakertymän seuranta
 - Vuosilomien anomukset
 - Sairaslomien ilmoitus
- Työsuhde**
 - Palkkaus
 - Kehityskeskustelut
 - Työsopimus
- Muuta**
 - Yrityksen tiedotteet
 - Poissaolokalenteri
 - Ohjeistukset
 - Yhteystiedot

bamboohr

Dashboard Employees Job Openings Reports Files Search...

Brian William Jensen
Sr. Software Engineer 1 of 46 Prev Next

Personal Job Benefits Time Off Documents Notes Training Emergency More -





Personal Customize View

801-763-1893 Ext. 6109
801-722-8299

Name: Brian William Jensen Nickname: Frank

 Time Off

Accrual Level Start Date: 21/02/2011

<p>Vacation</p> <p> 32.5</p> <p>DAYS AVAILABLE</p> <p>5 days scheduled</p> <p><small>Wuosiloma</small></p>	<p>Sickness</p> <p> 0</p> <p>DAYS AVAILABLE</p> <p><small>Manually Updated Balance</small></p>	<p>Christmas Gift Holid...</p> <p> 2</p> <p>DAYS AVAILABLE</p> <p><small>Manually Updated Balance</small></p>	<p>Muuttovapaa</p> <p> 1</p> <p>DAY AVAILABLE</p> <p><small>Muuttovapaa</small></p>
---	---	---	--

 Upcoming Time Off

 Jun 12–16

 5 days of Vacation

 History

Vacation ▾ 2017 ▾

Show: [Earned/Used](#) | [Requests](#)



Esimiehille

Suunnitellut, hyväksynyt ja seurannat

- Vuosilomat
- Sairauspoissaolot



Requested time off

Tuesday
Aug 1

Tuesday
Aug 15

11 days of Vacation
Tue, Aug 1, 2017 - Tue, Aug 15, 2017
Available Balance: 42 days | Available by Request Date: 42 days

Toussin kesäloomaus 11 päivää

Approve | Deny

No one else on the team will be out.

Review this request in BambooHR | Please don't forget to book!

Työsuhde

- Kehitys-
keskustelut
- Sopimuspohjat &
sopimukset
- Onboarding / offboarding
checklistat
- Uusien työntekijöiden
ohjeistus

3. Ominaisuudet HR-henkilöille

HR-henkilöille

Raportit

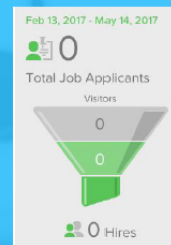
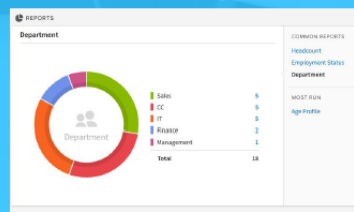
- Vuosilomat
- Sairauspoissaolot
- Headcount
- Työnhakijat
- Vaihtuvuus
- Ikä- ja sukupuolijakauma

Työsuhde

- Avoimet työpaikat
- Hakemukset
- Työsopimukset

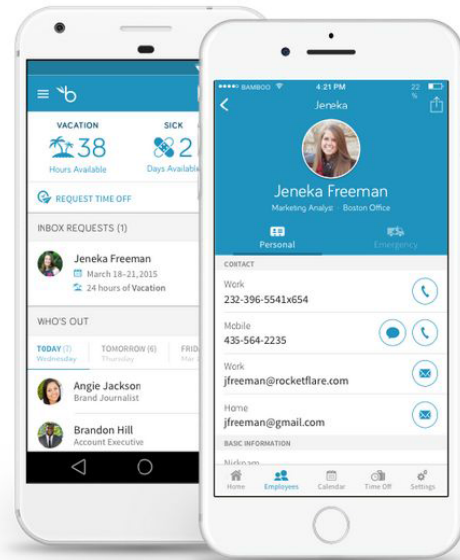
Muuta

- Hyväksynät
- Yrityksen tiedotteet
- Merkkipäivät



4. Mobiliapplikaatiot

**Ilmaiset BambooHR
mobiliapplikaatiot saatavilla
Androidille ja iOSille.**



Kiitos!

Toiveita, kysymyksiä,
ehdotuksia?

Liite 2. Työlista: Järjestelmään lisättävät tiedot ja toiminnallisuudet

- ❖ Henkilötiedot (mukaanlukien koulutus, pätevyudet ja työhistoria)
- ❖ Hätyhteystiedot
- ❖ Työsuhteen tiedot (status, nimike, osasto, palkkaus)
- ❖ Yrityksen osastot
- ❖ Roolien luominen (manager, employee self-service, admin)
- ❖ Esimies-alaismääritykset
- ❖ Käyttöoikeuksien määrittely ja rajaus
- ❖ Hyväksyntäsäännöt (poissaolot, työsuhteen tilan muutokset)
- ❖ Lomakertymän automatisointi vuosilomalain mukaan
- ❖ Tämänhetkisten lomakertymien lisäys
- ❖ Muiden poissaolotyyppien lisäys (vanhempainvapaat, sairausloma, muuttovapaa, palkaton vapaa)
- ❖ Työsuhde-edut
- ❖ Logon ja värien asetus yrityksen brändin mukaiseksi
- ❖ Perehdytys- ja irtisanomiskäytännöt check-listana
- ❖ Työntekijää koskevien lomakkeiden lisäys (työsopimus, kehityskeskusteluiden dokumentaatiot)
- ❖ Koko henkilöstöä koskevien lomakkeiden lisäys (tiedot työterveyshuollosta, vakuutuksista, yleisiä ohjeistuksia)