

Pauliina Tuomainen

**HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TIETOJÄRJESTELMÄT  
KOMMUNIKOINNIN KEHITTÄJINÄ MUUTTUVASSA  
TYÖYMPÄRISTÖSSÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO  
TIETOJENKÄSITTELYTIEDEIDEN LAITOS  
2014

## TIIVISTELMÄ

Tuomainen, Pauliina

Yritysten henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät kommunikoinnin kehittäjinä muuttuvassa työympäristössä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2014, 28 s.

Tietojärjestelmätiede, kandidaatintutkielma

Ohjaaja: Makkonen, Markus

Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät sisältävät paljon tietoa, jota koostetaan uudeksi tiedoksi. Tämä kirjallisuuskatsauksena toteutettu kandidaatintutkielma tutki henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien roolia kommunikoinnin kehittäjinä muuttuvassa työympäristössä. Koska yleinen työympäristö arvostaa innovaatioita ja edellyttää jatkuvaa kehittymistä, tulee tietojärjestelmien tukea sitä. Tietojärjestelmien ja henkilöstötyön rooli onkin muuttunut hallinnoinnista johtamiseen. Tutkimuksissa huomattiin, että menestyksekkäintä henkilöstötyötä on pitkäjännitteinen, motivointiin panostava ja osaamista arvostava henkilöstöjohtaminen. Kaikilla näillä osa-alueilla henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä on hyvä työkalu, kunhan se on toteutettu tarkoituksen mukaisesti.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, tietojärjestelmät, työympäristö, osaaminen, kompetenssi

## **ABSTRACT**

Tuomainen, Pauliina

Corporate human resource information systems as communication developers' in changing work environment

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2014, 28 p.

Information Systems Science, Bachelor's Thesis

Supervisor: Makkonen, Markus

Human resource management systems include a lot of data, which is put together to form new information. This Bachelor's thesis, which was executed as literature review, examined human resource management's information systems role as communication developers in changing work environment. Because the overall working environment appreciates innovative ideas and constant progress, information systems should support it. The role of information systems and HR (human resources)-work has indeed changed from administration to management. In examination it was discovered that the most successful HR-work is persistent, invested in motivation and appreciates knowledge. In all of these areas human resource management's information system is a good tool, as long as it is executed according to its purpose.

Keywords: human resources management, HR, information system, working environment, knowledge, competence

## KUVIOT

KUVIO 1 Klusterianalyysi työhön sitovista ominaisuuksista koulun työntekijöiden keskuudessa (Timms, Brough & Graham, 2011). .....	12
KUVIO 2 Kalanruotomalli strategisten linjausten työkaluna (Laatuakatemia 2010). .....	13
KUVIO 3 Periaate-, arkkitehtuuri- ja sovellustason kenttä (JHS 2011). .....	14
KUVIO 4 Vuokratyöntekijöiden käyttö työpaikalla sektorin ja työpaikan koon mukaan 2009–2012 (Lyly-Yrjänäinen 2013). .....	19
KUVIO 5 Maslowin tarvehierarkia työmotivaation näkökulmasta (mukaiillen Syväjärvi 2005, 57–58). .....	23

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	2
ABSTRACT .....	3
KUVIOT .....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	6
2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SEN TIETOJÄRJESTELMÄT.....	8
2.1 Henkilöstöjohtamisen ja tietojärjestelmien kuvaus .....	8
2.2 Tiedon hyödyntäminen .....	10
3 TYÖYMPÄRISTÖN MUUTOS KEHITYKSEN JA ILMIÖIDEN KAUTTA	16
3.1 Työn kehittyvä luonne .....	16
3.2 Työn monimuotoisuus ja tulevaisuuden haasteet .....	17
4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TIETOJÄRJESTELMIEN VAATIMUKSET MUUTTUVASSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ.....	21
5 YHTEENVETO .....	25
LÄHTEET .....	27

# 1 JOHDANTO

Työympäristö on muuttunut paljon viime vuosikymmeninä ja jatkaa muuttumistaan edelleen. Työn luonne on muuttunut enemmän suorittavasta työstä tietotyöhön, erityisesti länsimaissa. Erilaiset taloushallinnon ilmiöt, kuten vuokratyövoiman käyttö, vaikuttaa myös omalta osaltaan muutokseen. Työpaikat ovat epävarmoja, herkästi talouden heilahtelujen mukaan määräytyviä ja työntekijöistä on tullut monelle yritykselle helposti vaihdettava resurssi. Tämä kandidaatintutkielma tutkii kuinka tietojärjestelmä voi välineenä kehittää kommunikointia henkilöstöjohtamisessa tässä muuttuvassa työympäristössä. Tutkielma tarkastelee henkilöstöjohtamista pääasiallisesti globaalin näkökulman kautta. Esimerkiksi vuokratyöhön liittyen eri maiden lainsäädännössä on huomattavia eroja ja tästä syystä sitä on käsitelty vain Suomen näkökulmasta. Tutkimuskysymys on:

- Millaisia vaatimuksia muuttuva työympäristö asettaa henkilöstöjohtamiselle ja sen tietojärjestelmille kommunikoinnin kehittäjänä?

Nykyaikainen henkilöstöjohtaminen on henkilöstön määrän sääntelyä, henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin varmistamista sekä motivaation ylläpitoa. Henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä tulee suunnitella tukemaan näitä asioita ollakseen hyödyllinen. (Hautala, 2002.) Näin ollen henkilöstöjohtaminen on moniulotteisempaa kuin pelkkä vanhanaikainen henkilöstöhallinto, joka keskittyy ainoastaan hallinnoimaan työntekijöitä kuluerinä, eikä näe niiden mahdollisuuksia arvonn lisäajina (Helsingin Sanomat, 2013). Kommunikaatiota tulisi kehittää tietojärjestelmien avulla, jotta kaikki edellä mainitut henkilöstöjohtamisen piirteet toteutuisivat ja koska tietoa on paljon, sen analysointi johtaminen onnistuu vain kehittynein tietojärjestelmin.

Suunniteltaessa ja määriteltäessä asianhallinta- ja dokumenttien hallintajärjestelmiä eli tietojärjestelmiä on otettava huomioon niille asetetut, standardin mukaiset yleiset vaatimukset. Näitä vaatimuksia ovat luotettavuus, luottamuksellisuus, eheys, todennus, kiistämättömyys, pääsynvalvonta, saatavuus ja käytettävyys. (Valtiovarainministeriö, 2009.) Pelkästään standardin noudattaminen

ei riitä, että saadaan aikaan aidosti hyödyllinen tietojärjestelmä. Myös työympäristön muutos ja sitä ilmentävä informaatiopitoisuuden ja -tiiviyden kasvu pitää huomioida tietojärjestelmän ominaisuuksissa. On tärkeää, että tietojärjestelmä antaa tarpeellista tietoa kaikille sisäisille asiakasryhmille, ylimmästä johdosta aina palkanlaskentaan saakka. (Hautala, 2002.)

Tutkimus on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jonka tiedonhankinnassa käytettiin esimerkiksi Jyväskylän yliopiston julkaisuarkistoa sekä sanomalehtiä ja tutkimuksia johtuen muuttuvan työympäristön ilmiöiden mukanaolosta. Osoittautui haasteelliseksi löytää sellaista tieteellistä tutkimusta, joka suoraan liittyisi kommunikointia kehittäviin tietojärjestelmiin henkilöstöjohtamisessa. Esimerkiksi vuokratyöntekijöiden roolia työpaikoilla ja yhteiskunnan muutosta on sen sijaan tutkittu paljon. Vähäisistä tutkimuksista aihetta kohtaan voidaan päätellä, että on perusteltua tutkia, kuinka tietojärjestelmä voi kehittää kommunikaatiota työympäristössä. Tiedon haun hakusanoina on käytetty seuraavia käsitteitä ja niiden yhdistelmiä: "human resource", "henkilöstöjohtaminen", "information system", "tietojärjestelmä", "temporary work", "vuokratyö", "competence", "kompetenssi", "data mining", tiedon louhinta".

Jotta itse henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmään voidaan perehtyä tarkemmin, tulee ensin määrittää aihepiirin teoreettinen osio eli tutkittava alue. Se on tässä tutkielmassa henkilöstöhallinnon ja tietojärjestelmien perusrakenne sekä tiedon hyödyntämisen keinot, joita käsitellään luvussa 2. Luvussa 3 otetaan yhteiskunnalliset, työympäristön muutoksen kehittämät ilmiöt mukaan kuten nykytyön nopeatempoisuus ja osaamistarpeen kasvu, sekä konkreettisemmat ja haasteellisemmat ilmiöt: globalisaatio, ulkoistaminen, vuokratyö ja eläköityminen. Nämä ilmiöt synnyttävät uusia ilmiöitä kuten loppuun palaminen, varhaiseläkkeelle hakeutuminen ja pakkoyrittäminen, jolla tarkoitetaan itsensä työllistämistä tilanteessa, jossa muutakaan vaihtoehtoa ei ole. Näitä suuremmista muutoksista kumpuavia ilmiöitä tässä tutkielmassa ei käsitellä. Luku 4 peilaa näitä teemoja toisiinsa ja pohtii, kuinka tietojärjestelmien tulee reagoida muuttuvaan työympäristöön. Luvussa 5 kerrataan tutkielman pääkohdat, joista tehdään johtopäätökset ja esitetään jatkotutkimuskysymys.

## 2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA SEN TIETOJÄRJESTELMÄT

Tämä luku edustaa tutkielman teoreettisinta aluetta, henkilöstöjohtamista ja tietojärjestelmiä sekä näiden yhteisiä piirteitä. Alaluvussa 2.1 esitellään henkilöstöjohtamisen ja tietojärjestelmien peruseriaatteet. Alaluvussa 2.2 kuvaillaan yleisellä tasolla tiedon hyödyntämistä eli sen käsittelyä ja jäsentelyä tietojärjestelmien ja henkilöstöjohtamisen näkökulmista.

### 2.1 Henkilöstöjohtamisen ja tietojärjestelmien kuvaus

#### Aihepiirin lyhyt historia

Henkilöstöhallinto on muovautunut henkilöstöjohtamiseksi maailman ja teknologioiden kehittyessä. Sitä voidaan lähestyä joko rationaalisesta tai yhteistoiminnallisesta näkökulmasta. Rationaalisessa tavassa henkilöstö on kustannuserä ja suunnittelu ylhäältä johdettua. Yhteistoiminnallinen näkemys taas pitää henkilöstöä pääomana ja suunnittelu toteutetaan yhteistyössä. Nykyisin henkilöstöjohtamisessa noudatetaan enemmän joustavampia, yhteistoiminnallisia keinoja, jotka huomioivat myös laadullisia tekijöitä. Henkilöstötyö on alana nuori, mutta vielä nuorempia ovat sitä tukevat henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmät. Ne ovat käyneet läpi 3 aikakautta, jotka ovat syntyneet suoraan kulloinkin vallinneesta teknologiasta: 80-luvulla PC ja kustannustehokkuus, 90-luvulla Internet ja kumppanuus sekä 2000-luvulla langaton teknologia ja arvonalisyys. Nykykielessä henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmille on monia samaa tarkoittavia käsitteitä, kuten electronic human resources (e-HR), verkkopohjainen HR ja HR-tietojärjestelmät. (Heikkilä, 2011.)

Nykyaikaisen henkilöstöjohtamisen tukena pelisääntöjen ja toimintamallien ohella ovat siis kehittyneet ja luotettavat tietojärjestelmät. Tietojärjestelmien ja -sovellusten asema on kehittynyt pelkästä välineestä toimintaa vahvasti suuntaavaksi ja määrittäväksi. Tutkimusten mukaan henkilöstötyössä käytettävän teknologian ja yrityksen kilpailukyvyn välillä kuitenkin on negatiivinen

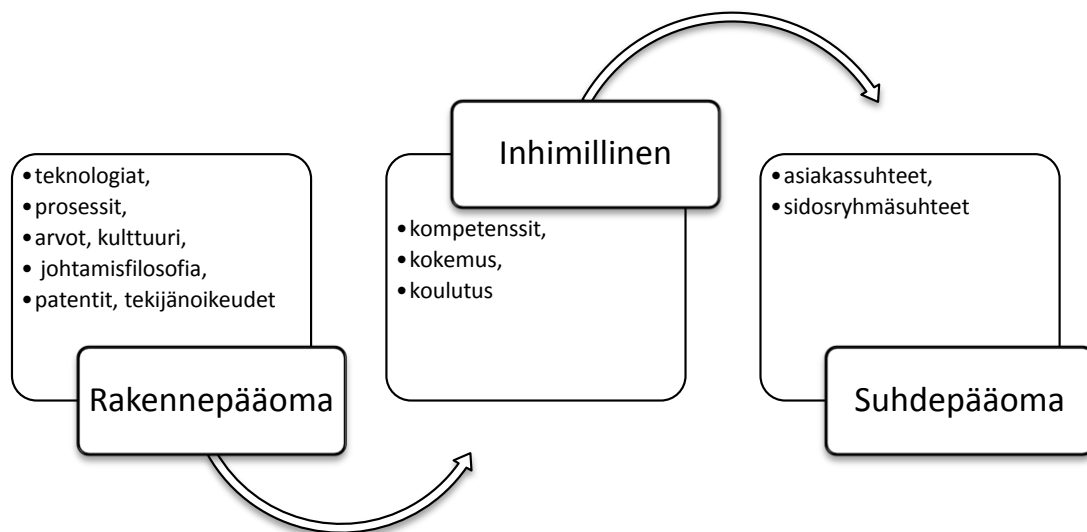


yhteys, jota selitetään teknologian käyttöönottoon liittyvillä korkeilla kustannuksilla. (Viitala, 2013.)

Kehitys tuo mukanaan vaatimuksia tietojärjestelmien käytön hallinnalle. Jos käyttäjät eivät hallitse niitä, seuraa siitä tietojärjestelmien virheellistä ja vaajaatehoista käyttöä, aiheutonta kritiikkiä itse tietojärjestelmää kohtaan ja vaillinaisesta osaamisesta johtuvaa alemmuuden tunnetta. (Viitala, 2013.) Osaamistarpeen kasvua ja kompetenssien aiheuttamaa kilpailuetua käsitellään läpi tutkielman.

### Tietojärjestelmien asema henkilöstöjohtamisessa

Tietojärjestelmät ovat yrityksen aineetonta pääomaa ja ne sijoittuvat siinä rakennepääoman alle (kuvio 1). Aineettomaan pääomaan kuuluu rakennepääoman lisäksi siitä kumpuava inhimillinen pääoma sekä inhimillisestä pääomasta syntyvä suhdepääoma. Aineettoman pääoman määrittelyyn on monia mittareita, kuten esimerkiksi niiden avainhenkilöiden prosenttiosuus, jotka ovat olleet palveluksessa yli 5 vuotta. Vaikka laskentatoimen ja tietojärjestelmien avulla saadaan kommunikaatiota lisääviä, informatiivisia tunnuslukuja yrityksen toiminnasta, saavat ne myös kritiikkiä osakseen. Henkilöstön tuottavuuskyky on nimittäin monitasoinen asia, jonka arviointia pohjautuen määrällisiin mittareihin pidetään eettisesti arveluttavana. (Viitala, 2013.)



KUVIO 1 Yrityksen aineettoman pääoman osat (mukaillen Viitala 2013, 309–310, 313)

Kompetenssilla eli ydinpätevyydellä tarkoitetaan sitä osaamista, joka syntyy kvalifikaatioiden eli valmiuksien ja asiantuntijuuden kautta. Se ilmentää kykyä ja taitoja jonkun asian suhteen. Kompetenssi on henkilökohtainen ominaisuus, jolla on kuitenkin myös merkityksensä organisaatioprosesseissa, jossa informaatioteknologisten ratkaisujen käyttö lisääntyy ja sitä kautta myös tarve inhimillisen pääoman määrälle kasvaa. (Syväjärvi, 2005.) Yksinkertaisemmin sanottuna tällä tarkoitetaan, että vaikka jotain osaisi, sitä ei välttämättä osaa soveltaa tai käyttää tietyssä tilanteessa. Ja jollei taitoja osaa yhdistää käytännössä toimi-

viksi niin, että niistä hyötyisi, ei taidoilla ole mitään merkitystä. Taito siis muuttuu kompetenssiksi, kun sitä käytetään uudella tavalla - henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmässä esimerkiksi voitaisiin kerätä tilanteisiin sidottuja hyviä käytänteitä, joka lisäisi kommunikaatiota.

Henkilöstöjohtamisessa päätökset toteutetaan joko keskitetysti eli ylimmän johdon toimesta tai hajautetusti eli tulosyksiköissä. Tämä voi olla myös tietojärjestelmän raamina; pitkälle integroitu henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä yhdenmukaistaa käytänteet, eikä yksikkökohtaisiin variaatioihin ole mahdollisuutta. Tämä voidaan kokea käyttöönotossa käyttäjän näkökulmasta negatiivisena asiana, samoin kuin esimerkiksi aikatauluongelmat ja tietoteknisen tuen riittämättömyys. Asianmukaisesti toimitettu henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä taas on helppokäyttöinen, koko työsuhteen elinkaarta palveleva ja tietoja hyödyllisesti integroiva. (Viitala, 2013.) Kommunikaation tärkeyttä ei voida korostaa liikaa, jotta tällaiseen lopputulokseen päästään. Koska tietojärjestelmäprojektin tulisi olla aidosti käyttäjille suunnattu, tulisi heidät ottaa huomioon kaikissa vaiheissa. Usein käyttäjät eivät itse osaa kuvailla, mitä tietojärjestelmän tulisi tehdä, vaan ennemmin sitä, millaista heidän työnsä on. Tietojärjestelmän suunnittelijan tulisi näin ollen mallintaa käytännön työ ja tehdä sen suorittamisesta uutta tietoa tuovaa, jotta organisaatio voisi kehittyä ja oppia. Tätä käsitellään lisää tiedon jäsentelyä käsittelevässä luvussa.

Tietojärjestelmä on laadukas kun se kattaa tarkoituksenmukaisen toiminta-alueen. Tärkeää on myös ylläpidettävyys, joka helpottaa työtä ja säästää kustannuksia ja näin ollen tekee tietojärjestelmästä pitkäikäisen. Laatuja järjestelmät, normit ja standardit ovat laadun tekemisen perusta, johon yhdistyy tietojärjestelmäammattilaisten luovuus ja asiantuntijuus. (Kalliala, 1995.) Tietojärjestelmien roolin kehittymisen, käyttäjien osaamistarpeen kasvun ja ihmisläheisen henkilöstöhallinnon alan yhdistelmä on siis aineeton ja moniulotteinen kokonaisuus, jolla on merkittävä rooli yrityksen menestymisessä. Näin ollen on perusteltua tutkia, kehittävätkö nykyiset tietojärjestelmät kommunikointia henkilöstöjohtamisessa.

## 2.2 Tiedon hyödyntäminen

Tietoa etsitään ja tallennetaan kokoajan nopeammin ja enemmän, koska se on mahdollista ja yksinkertaista. Tiedon hakutapoihin ja sen jäsentelyyn on monia niin tarkoituksenmukaisia kuin tahattomiakin keinoja, joilla päästään tarpeeksi hyvään lopputulokseen. Tieto myös uudistuu ja päivittyy nopealla syklillä ja siitä pyritään kehittyneiden tietojärjestelmien avulla löytämään yhä syvällisempää, uutta tietoa. Nämä tiedon hyödyntämisen muuttuneet keinot näkyvät myös työympäristössä. Kommunikointi mielletään useimmiten ihmisten väliseksi toiminnaksi, mutta sitä tapahtuu yhä enemmän käyttäjän ja tietokoneen, tai tarkemmin sanottuna tietojärjestelmän, välillä. Kommunikointi kehittyi vuorovaikutuksessa ja ajan myötä ja näin ollen myös tietojärjestelmän tulisi pystyä tarjoamaan ajan kuluessa jotakin uutta ja hyödyllistä.

Esimerkiksi Steve Krug (2006) toteaa verkkosuunnittelua käsittelevässä kirjassaan, että yleisesti ihmisten on tapana silmäillä, kelvollistaa ja suoriutua Internetiä käyttäessään. Optimivalintoja ei välttämättä tarvitse tehdä selailun aikana, koska aina voidaan palata edellinen-painikkeella takaisin. Silmäilyä taas harrastetaan, koska se säästää aikaa ja antaa riittävästi kiinnostavaa tietoa. Käyttäjille on myös normaalia ajatella esimerkiksi, että hakukone on Internet ja siihen kirjoitetaan Internet-osoite. (Krug, 2006.) Tämä ilmiö näkyy myös Google Trends-tilastoista, jossa suosikkihakusana on ”facebook” (Google Trends, 2014). Siis, vaikka tuo osoite on osoiteriviltä ja monilla omasta muististakin haettavissa, käyttäjät menevät sinne ennemmin hakukoneen avulla. Tämä on tahaton keino, joka kuitenkin toimii ja näin käyttäjät suoriutuvat Internetin käytöstä parhaaksi näkemällään tavalla.

Voidaan todeta, että käyttäjät haluavat nopeita ratkaisuja, tietyssä tilanteessa toimivia ratkaisuja. Vaikka tietojärjestelmäarkkitehdin mielestä käyttäjä käyttää jotain toimintoa väärin, se voi käyttäjälle itselleen olla hyvin sopiva tai ainakin riittävän hyvin tiettyyn tarpeeseen vastaava. Päinvastainen ilmiö on huomattavissa kommunikaation kehittymisen osalta Korhosen ja Lappalaisen (2013) tutkimuksesta, joka tutki suhtautumista suomen kielen muuttumista kohtaan: kielen asiantuntijoiksi luokitellut vastaajat pitivät kielen muuttumista luonnollisena ja maallikot rappeutumisena.

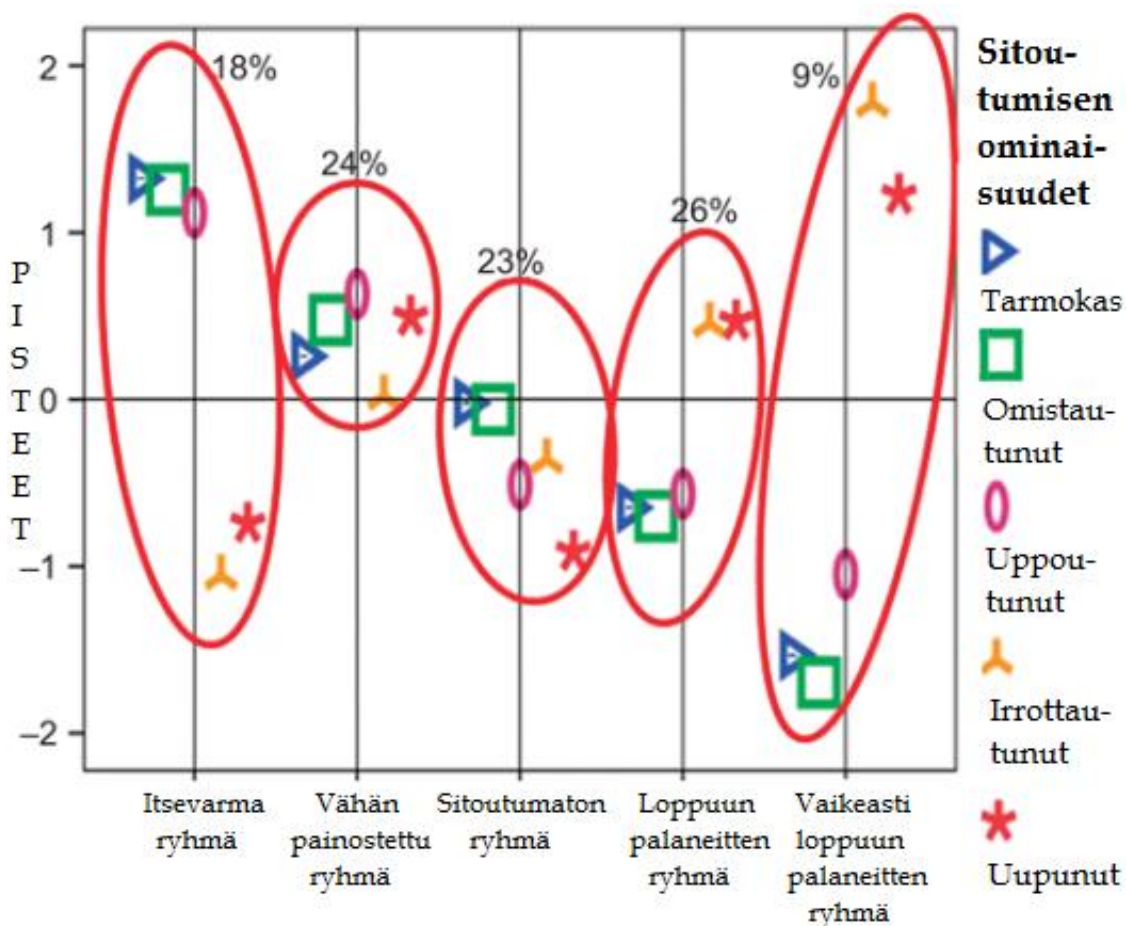
### **Käsittely**

Konkreettisia henkilöstöjohtamisessa käytettyjä nimityksiä ovat esimerkiksi *fit as an ideal set of practises* ja *fit as bundles*, joiden tehtävänä on helpottaa henkilöstöstrategian laadintaa. Ensin mainittu käytänne yhteen sovittaa yrityksen strategian ja tilanteen, jälkimmäinen tarkastelee käytänteiden keskinäistä yhteensopivuutta ja niiden sopivuutta yrityksen strategiaan. *Fit as an ideal set of practises*-käytänteitä voivat olla esimerkiksi palautteen antaminen säännöllisesti ja työajan joustot, jotka yhdessä tähtäävät siihen, että henkilöstö sitoutuu työpaikkaan eli pysyy siellä mahdollisimman pitkään. *Fit as bundles* eroaa tästä niin, että palautteen annolle tulee olla myös järjestelmä ja palautteen täytyy johtaa joko kehittämisohjelmaan tai palkitsemiseen. (Viitala, 2013.) Tiedon käsittelyä tehdään samoin periaattein käytännön henkilöstötyössä ja tietojärjestelmillä. Tietojärjestelmillä tehtävä tiedon käsittelyyn liittyvä termi tiedonlouhinta tarkoittaa laajoista tietomääristä johdettua oleellisen tiedon yhteenvetoa (CSC – Tieteen tietotekniikan keskus Oy, 2010). Tietojärjestelmien avulla voidaan tehdä tiedon louhinta tehokkaasti esimerkiksi klusteri- ja assosiaatioanalyysien keinoin, joiden on huomattu toimivan henkilöstöjohtamisen kentällä. Klusterianalyysi jakaa tietoa samankaltaisen tiedon ryhmiksi ja assosiaatioanalyysi pyrkii löytämään piilotettuja suhteita tietokannasta. (Cheng & Chen, 2012.)

Muun muassa Ranjan, Goyal ja Ahson (2008) tuovat tutkimuksessaan esille kvalitatiivisen tiedon keräämisen tärkeyden henkilöstöjohtamisessa. Samalla sen mainitaan olevan haastavaa ja vähän tutkittua, tehottomin tuloksin. Tutkimus listaa tiedon louhinnan keinoiksi klusteroinnin, luokittelun ja ennustamisen, assosiaatiot ja tiedon louhinnan monitieteisten metodien avulla. Kuitenkin onnistuessaan sen avulla voidaan saada hyödyllistä tietoa, jonka kautta saavu-

tetaan kilpailuetua. (Ranjan ym., 2008.) Tutkimus todistaa sen, ettei ihmisläheiselle työlle eli henkilöstöjohtamiseen kommunikaatiota kehittävän työkalun tekeminen ole yksinkertaista.

Seuraavana esimerkki klusterianalyysistä (kuvio 2), jossa on mitattu työhön sitovien ominaisuuksien ilmentymisen tasoa työntekijöiden keskuudessa ja joiden kautta on muodostettu samankaltaisia ryhmiä eli klustereita. Kyseisen klusterianalyysin aineistona on ollut 953 koulun työntekijää (Timms, Brough & Graham, 2011). Kuviosta voidaan huomata, että mitä korkeammalle sijoittuvat ominaisuudet tarmokkuus, omistautuneisuus ja uppoutuneisuus, sitä alhaisemmat ovat irrottautumisen ja uupumuksen tasot. Näiden tietojen kautta voidaan muodostaa eritasoisesti stressaantuneiden työntekijöiden ryhmiä. Henkilöstöjohtamisesta tästä analyysistä on hyötyä esimerkiksi niin, että tarmokkaimpien ryhmää voidaan kuormittaa hieman enemmän ja uupuneimpien ryhmän työtä taas keventää. Haastavin ryhmä ovat "sitoutumattomat", sillä he eivät tunne työtään kohtaan lähestulkoon mitään. Tutkimuksessa tulittiin siihen tulokseen, että työhön sitoutumisen ominaisuuksilla ja loppuun palamisella on selkeä yhteys (Timms ym., 2011).



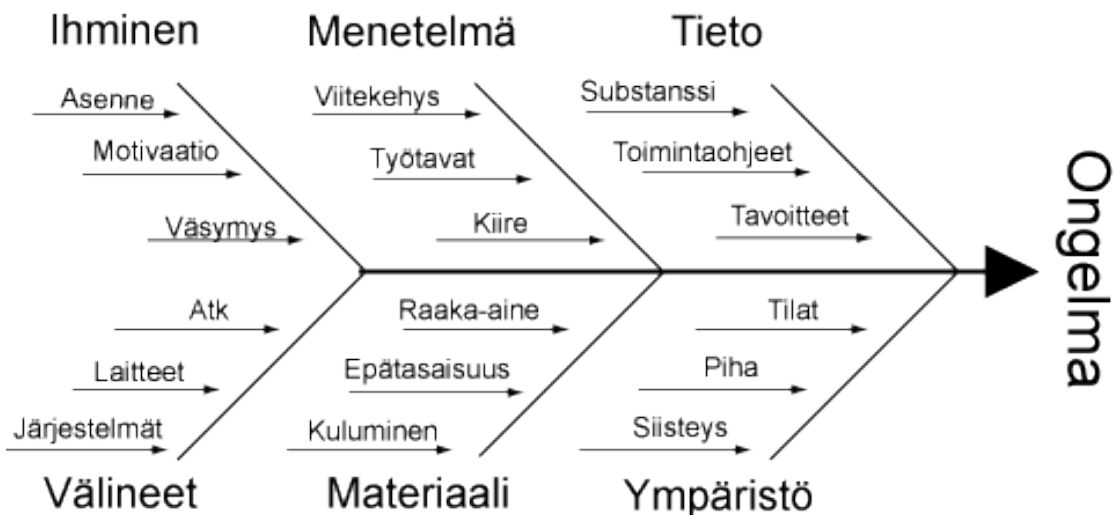
KUVIO 2 Klusterianalyysi työhön sitovista ominaisuuksista koulun työntekijöiden keskuudessa (mukaillen Timms, Brough & Graham, 2011)

## Jäsentely

Henkilöstötietojärjestelmä muodostaa monihaaraisen ketjun, jonka ääripäiden on kommunikoitava keskenään. Jatkuva kehittäminen ja oppimisen korostaminen kuvaavat nykyään menestyvää oppivaa organisaatiota, jonka toimintaa tietojärjestelmän on myös tuettava kautta linjan muun muassa kompensatio-työkalujen avulla. Organisaatiostrategian tukeminen henkilöstörutiinien automatisoinnin kautta on sekin kustannussäästöllisestä näkökulmasta tärkeässä asemassa. (Hautala, 2002.)

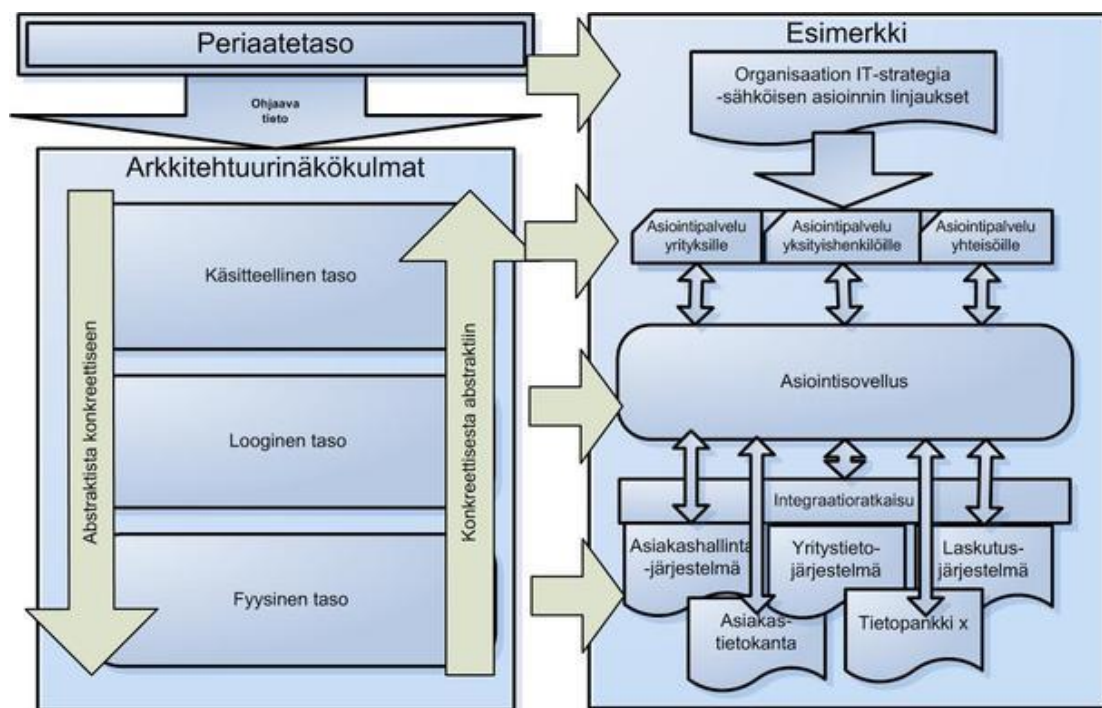
Balanssi henkilöstön tarkan organisoinnin ja vapaan valinnan välillä yrityksissä voi olla vaikea löytää. Perusperiaatteena voidaan pitää, että jokaisen työntekijän tulisi tietää omat tehtävänsä ja että yhteiseen tavoitteeseen pitäisi pyrkiä. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2014.). Toisinaan yritykseltä puuttuu oleellisia määrittämiä toiminnoistaan ja ennen näiden määrittämistä tietojärjestelmän on mahdotonta helpottaa yritystoimintaa (Tietoviikko, 2013). Kun määrittäykset taas ovat kunnossa, niiden tueksi voidaan suunnitella liiketoimintaa helpottava tietojärjestelmä.

Tämä havainto voidaan nähdä myös perinteistä syy-seuraus-kaaviosta eli kalanruotomallista, jota voidaan käyttää myös tavoite-resurssi-muodossa (kuvio 3). Siten käytettynä se selkeyttää strategista henkilöstösuunnittelua. Siinä ihminen vaikuttaa menetelmään, joka vaikuttaa edelleen tietoon ja mahdolliseen ongelmaan. Ongelman ratkaisussa tulee edetä oikealta vasemmalle: johduko ongelma toimintaohjeesta? Vai työtavasta? Vai onko työtä tekevällä ihmisellä motivaatio-ongelma? Kuviosta voidaan huomata, että kun ihmisen asenne, motivaatio ja työssä jaksaminen ovat kunnossa, työn tueksi tarkoitettuihin välineisiin on hyötävä. Ne ovat siis tärkeämmässä asemassa kuin materiaali, jota ei voi työstää oikein huonolla välineellä ja asenteella.



KUVIO 3 Kalanruotomalli strategisten linjausten työkaluna (Laatuakatemia, 2010)

Usein tietojärjestelmiin perehtymätön käyttäjä ei käsitä sen näkymätöntä arkkitehtuuria. Monille työssä käyville on tullut viime vuosina kuitenkin tutuksi tietojärjestelmän aikaan saama tuotos: sähköinen palkkanauha. Sitä on otettu käyttöön paljon yrityksissä muun muassa kustannus- ja tiedon kulun helpottumiseksi ja ympäristösyistä (Talouselämä, 2011). Tämä palkansaajalle näkyvä tuotos on kuitenkin vain pieni osa siitä kaikesta, mitä kaikkea sen aikaansaamiseksi on tarvittu. Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) tuon raportin näkymä sijoittuisi kohtaan Asiointisovellus, jossa on käyttöliittymän työntekijänäkymä ja johon pääsisi kirjautumaan omilla käyttäjätunnuksilla. Asiointisovellus taas hakee työntekijälle näkymättömästä sijainnista tietoa eli erilaisista tietopankeista ja järjestelmistä, joiden kautta palkkanauha muodostuu.



KUVIO 4 Periaate-, arkkitehtuuri- ja sovellustason kenttä (JHS, 2011)

Käyttöliittymänäkymiä voivat olla esimerkiksi ylimmän johdon tieto- ja tukijärjestelmät, johdon raportointi- ja päätöksenteon järjestelmät, asiantuntijajärjestelmät, toimistojärjestelmät ja työntekijäjärjestelmät. Nämä eri näkymät mahdollistavat käyttäjille eri toiminnot; ylimmälle johdolle hyödyllisintä on esimerkiksi strateginen henkilöstösuunnittelu ja työntekijöille osaamistietojen ylläpito sekä koulutus- ja kehitystarpeiden suunnittelu. (Hautala, 2002.).

Voidaan huomata, että ihmisläheinen henkilöstöhallinnon ala ja abstrakti tietojärjestelmämaailma sisältävät samankaltaisia lainalaisuuksia. Kuitenkin näistä erilaisista luonteista johtuen tietojärjestelmien käyttöön henkilöstöhallinnossa voi liittyä ongelmia. Myös jatkuva, nopea ympäristön muutos monimut-

kaistaa tilannetta. Kommunikaation tärkeyttä ei voida korostaa liikaa, ei henkilöstöjohtamisen operatiivisessa työssä eikä tietojärjestelmän ominaisuutenakaan. Jos henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmästä aiotaan tehdä yhtä suppea kuin mitä perinteinen paperipino työntekijöiden perustiedoista on, se ei lisää kommunikaatiota, eikä tietojärjestelmän kehittämiseen ole perusteita. Tällainen rekisteri kuvaa enemmän vanhentunutta henkilöstöhallinnon tapaa, joka ei edes pyrkinyt kehittämään työntekijöitä. Ainoastaan silloin, jos rekisterimäistä tietojärjestelmää aiotaan täydentää uusilla ominaisuuksilla, kannattaa se ottaa käyttöön. Vaikka luotettavan henkilöstöjohtamisen analyysin aikaansaaminen tietojärjestelmällä voi olla hankalaa, sen täytyy kuitenkin tehdä niitä huomioiden käyttäjän ymmärtävät laadulliset ominaisuudet, joita taas ykkösiä ja nolliä käsittelevä tietojärjestelmä ei ymmärrä. Näitä asioita käsitellään tarkemmin luvussa 4.

### 3 TYÖYMPÄRISTÖN MUUTOS KEHITYKSEN JA ILMIÖIDEN KAUTTA

Tässä luvussa käsitellään työympäristön muutoksen kehittämiä ilmiöitä työn luonteen monimuotoisuuden ja tulevaisuuden haasteiden kautta henkilöstön näkökulmasta. Alaluvussa 3.1 tarkastellaan nykytyön nopeatempoisuutta ja osaamistarpeen kasvua. Alaluvussa 3.2 aiheina ovat konkreettisemmat, haasteelliset ilmiöt: globalisaatio, ulkoistaminen, vuokratyö ja eläköityminen.

#### 3.1 Työn kehittyvä luonne

##### **Nopeasti uudistuva, jatkuvaa osaamisen kasvua vaativa ympäristö**

Nykytyötä kuvaavia ilmiöitä ovat tuotannon tehostaminen, kiire, kilpailun koroostaminen, yksilöllinen työsuoritus, vähäiset henkilöstöresurssit, työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen ja avoimuuden puute. Näistä aiheutuu tyytymättömyyttä ja epävarmuutta. Tyytymättömyys aiheutuu usein pohjimmiltaan tuotannon tehostamisesta. Epävarmuutta taas lisäävät irtisanomiset ja määräaikaisten työsopimukset. Henkilöstön pitää samanaikaisesti taistella halvempia työntekijöitä vastaan, ohjata omaa elämäänsä, kouluttautua ja kehittyä, olla joustava ja kyettävä muuttumaan sekä verkostoitumaan. (Blom & Hautaniemi, 2009.) Yleinen työympäristön ilmapiirin muutos siis osoittaa myös henkilökohtaisia vaatimuksia työntekijän kommunikaation kehittymiselle. Niitä ovat itsensä markkinointi ilman ylimielisyyttä, aktiivisuus, opiskeluhalukkuus, henkinen kehittyminen ja nykyaikaisten kommunikointikanavien, kuten yleisesti Internetin ja erityisesti sosiaalisen median, käyttötaidot.

Työntekijöiden viihtyvyys ja hyvinvointi ovat useimmissa yrityksissä hyvin huomioitu ja sitä kautta henkilöstö kokee kuuluvansa työyhteisöön. Kuuluvuuden tunnetta edesauttaa sosiaalinen kanssakäyminen (tiimityö), vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet, työn virikkeellisyys ja sen autonomia. (Blom & Hautaniemi, 2009). Oppivan organisaation ominaisuuksiin kuuluu muun muassa henkilöstön jatkuva oppiminen, kouluttautuminen, kehittäminen, itsearviointi,



sosiaalisen vuorovaikutuksen rakenne, tiimityö, systeemiajattelu, vapaa tiedon kulku, strategian kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyvykkyys sopeutua siinä tapahtuviin muutoksiin, yhteys asiakkaaseen kaikilla tasoilla ja ajatuksia ohjaavat sisäiset mallit (Hautala, 2002). Luonnollisesti nämä kaikki edellyttävät toimivaa kommunikaatiota onnistuakseen. Vaikka toisinaan erilaisten ihmisten välille syntyy haastavia tilanteita, tulisi muistaa, että oikeaoppisen dialogin kautta päästään usein innovatiiviseen lopputulokseen. Dialogi voidaan toteuttaa myös tietojärjestelmän sisällä, esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa voidaan ottaa käyttöön sellainen työkalu, jolla voidaan keskustella kursseille osallistumisesta esimiesten, henkilöstöjohdon ja työntekijöiden puolelta. Tällaisella kukin osapuoli voisi perustella omaa kantaansa ilman aika- ja paikkarajoitteita avoimesti ja tulisi kuulluksi. Kun kaikki osapuolet näkisivät toistensa mielipiteet asiasta, myös avoimuus lisääntyisi työkalun avulla.

Jo aiemmissa luvuissa mainittu kompetenssin mahdollistama arvonnäkökulma oppivassa organisaatiossa tuo omalta osaltaan sekä kilpailuetua yritykselle että painetta henkilöstölle. Resurssien, esimerkiksi osaamisen ja prosessin, välistä vuorovaikutusta kutsutaan transformaatioksi ja kun se on optimitasolla, syntyy arvonnäkökulman lisäystä (Lähteenmäki-Hein, 2014). Osaamisen ja kompetenssin hallinnan tulee perustua palkitsemiseen, sen on pystyttävä seuraamaan ja mittaamaan henkilöstön taitoja ja kykyjä, kyettävä tarjoamaan koulutusmahdollisuuksia ja suunnittelemaan urapolkuja sekä analysoimaan soveltuvuutta työntekijä-, tiimi- ja projektikohtaisesti (Hautala, 2002). Tehokkuutta arvostava nykyaikainen työympäristö ei näistä haasteista selviä onnistuneesti ilman toimivaa henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmää.

Työntekijän ilmeisiä kompetensseja ovat taidot ja osaaminen sekä pinnallisia kompetensseja motiivi, itsetuntemus ja fyysiset ominaisuudet. Jokin sisäinen tai ulkoinen tarve, halu, vietti, odotus, vertailu, päämäärä, havainto, asenne tai yllyke motivoi ihmistä käyttäytymään tietyllä tavalla. Näitä motivaatioita voidaan tarkastella sisällön tai prosessin näkökulmasta. (Syväjärvi, 2005.) Jotta työntekijä oppii jotain, on hänen oltava motivoitunut ja koska jatkuva oppiminen on tärkeää, siihen kannustavaa ilmapiiriä tulee yrityksissä vaalia (Hautala, 2002). Kaikki kompetenssin muodot ovat tärkeitä ja niitä on tuettava eri tavoin, esimerkiksi pinnallinen kompetenssi fyysiset ominaisuudet otetaan huomioon kannustamalla liikuntaan ja kulttuuriharrastuksiin, kuten monet nyky-yritykset tekevätkin esimerkiksi liikuntasetelien muodossa.

### **3.2 Työn monimuotoisuus ja tulevaisuuden haasteet**

Hyvin harvat tekevät enää kymmenvuotisia uria samassa työpaikassa. On todennäköisempää, että työskennellään useissa paikoissa ja eri tavoin. Työura ei enää etene hierarkkisesti opiskelusta työntekijäksi ja siitä uralla eteenpäin, vaan se polveilee työn, opiskelun ja työttömyyden välillä (Viitala, 2013). Työmuodot myös vaihtelevat - työtä tehdään etätöinä ja monet työskentelevät useissa paikoissa, vaikka työnantaja olisi sama.

## **Globalisaatio**

Kaikessa hienoudessaan globalisaatio on toisinaan henkilöstölle negatiivinen asia. Sen aiheuttamaa kiristynyttä kilpailutilannetta voidaan käyttää perusteena esimerkiksi irtisanomistilanteissa. Etäiset omistajat odottavat jatkuvaa kasvua ja ovat kaukana todellisesta työelämästä. Tilanteen ovat mahdollistaneet tietojärjestelmät. Liiketoiminnasta on tullut lyhytjännitteistä, joka asiantuntijoiden mukaan johtaa ennen pitkää laadullisesti uuden tyyppisen talouden syntyyn, sillä on yksinkertaisesti mahdotonta kasvaa loputtomaan asti. (Blom & Hautaniemi, 2009.) Talouden jatkuva tarkkailu on siis helppoa, jonka vuoksi ei nähdä laadullisia pitkän tähtäimen tuloksia, eli lukujen taakse. Tietojärjestelmillä kytetään tällä hetkellä luotettavasti vain ohjaamaan toimintaa sekä myös näin ollen henkilöstöjohtamista, ei muodostamaan todellista kuvaa kaikista niistä haitoista, joita rajut leikkaukset aiheuttavat. Ennen rajuja irtisanomisia olisi inhimillisempää esimerkiksi yrittää työllistää johonkin toiseen työpaikkaan niitä sitoutumattomia ja vähän motivoituneita työntekijöitä, joita käsiteltiin luvussa 2.2 ja kuviossa 2. Tätä kautta tietojärjestelmä siis voi auttaa ainakin hieman ennakoimaan sellaista, mikä tulisi joka tapauksessa jossain vaiheessa tapahtumaan kun sitoutumaton työntekijä päättäisi itse lähteä.

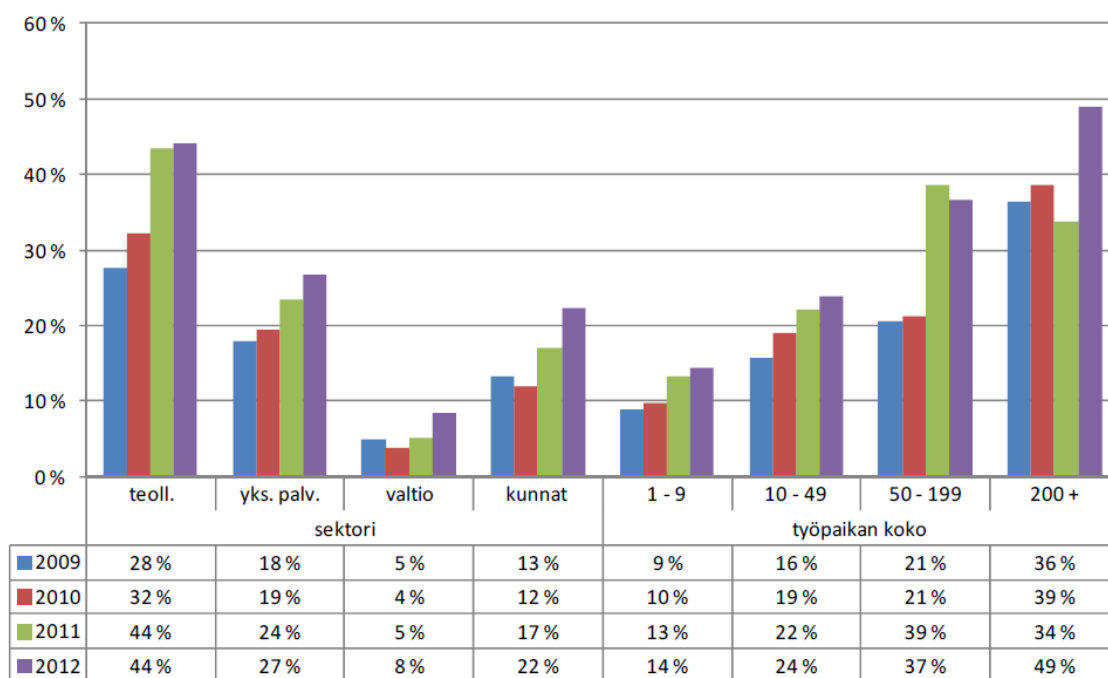
## **Ulkoistaminen**

Jatkuvan parantamisen johtamisopin mukaan esimerkiksi kaikki sellainen työ, joka ei liity ydintoimintaan, kannattaa ulkoistaa tehokkuuden kasvun vuoksi. Ulkoistaminen tarvitsee onnistuakseen työntekijältä tuntemusta yrityksen liiketoiminnasta ja kulttuurista. Suomessa ulkoistamisen trendi alkoi 90-luvulla ja jatkuu edelleen. Tämä näkyy myös henkilöstöjohtamisen alalla. Kasvua odotetaan ja siihen myös pyritään, mikä aiheuttaa erityisesti rekrytointi- ja kehittämistehtäviin painetta. Näihin tehtäviin turvaudutaankin usein ostamaan tekijä ulkopuolelta. (Viitala, 2013.). Tietojärjestelmät ovat myös yrityksille lähes poikkeuksetta ulkoistettavaa työtä, sillä harvalla on enää omia, tarpeeksi päteviä osaajia omassa henkilöstössään. Usein tietojärjestelmäprojektit epäonnistuvat juuri siksi, että mainittua tuntemusta yrityksen liiketoiminnasta ei ole tarpeeksi, jotta se voitaisiin mallintaa toimivaksi sähköisesti. Tässäkin kommunikaatio on tärkeää, niin käyttäjien kuin koodaajien välillä, kuin siinä, että lopullinen tietojärjestelmä todella tekee hyödyllisiä asioita kehittäen työn tekemistä parempaan suuntaan.

## **Vuokratyö**

Vuokrattavat työntekijät ovat yrityksille kuin pieniä ulkoistuksia. Yritykset tarjoavat usein vakituista työtä vain aiemmin mainitussa ydintoiminnassa toimiville ja minimimäärälle muita työntekijöitä. Sitten kun joku esimerkiksi sairastuu, turvaudutaan vuokrattuun työntekijään. Vuokratyöntekijöitä on helppo saada ja heistä pääsee myös helposti eroon, joka sopii nykyiseen työelämään mainiosti (Blom & Hautaniemi, 2009). Kuten mainittua, vuokratyöntekijän roolia ja käytön lisääntymistä työpaikoilla on tutkittu paljon, muttei oikeastaan sitä, kuinka tehokkaasti tietojärjestelmä toimii kommunikoinnin kehittämisen

työkaluna heidän työasioidensa hoitamisessa. Seuraavasta kuviosta (kuvio 5) voidaan huomata, että 4 vuoden aikana vuokratyöntekijöiden käyttö on lähes poikkeuksetta kasvanut.



KUVIO 5 Vuokratyöntekijöiden käyttö työpaikalla sektorin ja työpaikan koon mukaan 2009–2012 (Lyly-Yrjänäinen, 2013)

Vakituisten työpaikkojen minimointi on ollut toistaiseksi positiivinen asia henkilöstöä vuokraaville yrityksille. Toisenlaista kehitystäkin on ilmassa ainakin Suomen mittakaavassa: kansanedustajat Mäkipää ja Lindström ovat esimerkiksi ehdottaneet, että vuokratyöfirmat ajettaisiin alas ja jatkossa vuokratyöntekijöiden järjestelyn hoitaisivat Työ- ja elinkeinotoimistot, jonka jälkeen vuokratyöntekijöiden edut paranisivat (Uusi Suomi, 2013). Tämä olisi raju uudistus henkilöstövuokrauksen kentälle. Se vaatisi myös Työ- ja elinkeinotoimistojen tietojärjestelmiltä uudistusta, sillä nykyisessä järjestelmässä on ainoastaan työttömät työnhakijat, ei lisätyötä opiskelun tai muun työn ohella tekeviä. Suurin este uudistukselle on varmasti nykyinen lainsäädäntö sekä eduskunnan haluttomuus muuttaa sitä ja toiseksi suurin voisi olla vuokratyöyritysten vastustus ajatusta kohtaan. Vaikka vuokratyöyrityksissä työskentelevät henkilöt työllistettäisiinkin esimerkiksi sitten työ- ja elinkeinotoimistoihin, mitä mieltä vuokratyöyritysten omistajat olisivat asiasta? He tuskin haluavat luopua yritystoiminnasta, jossa vuokratyöyrityksen työntekijä tuo rahaa yritykselle jokaisesta tekemästään työminuutistaan.

### Eläköityminen

Suomessa ja ympäri maailman on yhä enemmän työttömiä talouskasvusta huolimatta (Kauppalehti, 2014). Samalla lähivuosina on eläköitymässä paljon työ-

ikäistä väkeä. Nämä tavallaan toisensa kumoavat tilanteet muodostavat yhdessä paradoksaalisen asetelman. Mutta kun liikutaan ihmisläheisellä kentällä, ratkaisu ei olekaan niin yksinkertainen.

Suomen tilanne on siksi monimutkainen, ettei työttömillä ole vaadittavaa osaamista niille aloille, joilta suuret ikäluokat eläköityvät. Työvoimapulaa tulee siis alakohtaisesti, jollei uudelleen koulutusta työllistävälle aloille tapahdu tai jos ei palkata ulkomaalaista työvoimaa. Pelkästään työvoimapula ei ole ongelma, vaan sen ohella myös eläköityvien tietotaidon häviäminen työpaikoilta. Ja, jos eläköityvää väestöä on suhteessa työikäisiin liikaa, tulee yhteiskunnalle eteen myös maksukyvyllisiä ongelmia. (Blom & Hautaniemi, 2009.)

Usein työpaikkailmoituksissa on lause ”asenne ratkaisee”. Eläköitymiseen liittyen se asenne on ainakin Suomessa valitettavasti se, että eläkkeelle päästään, ei jouduta, ja mieluummin jäädään työkyvyttömyyseläkkeelle ja vapautetaan itsensä työn ahdistavasta ilmapiiristä kuin jäädään työttömäksi. Kuten jo aiemmin on mainittu, työn tulisi olla laadultaan arvostavaa ja motivoivaa, jotta taukojen jälkeen haluttaisiin palata töihin. Toisaalta hyvinvointivaltioissa on totuttu esimerkiksi poissaolon mahdollistaviin rakenteisiin ja kun asiat ovat liian hyvin, työ ei enää motivoikaan. (Liukkonen, 2009.)

## 4 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TIETOJÄRJESTELMIEN VAATIMUKSET MUUTTUVASSA TYÖYMPÄRISTÖSSÄ

Tässä neljännessä luvussa käsitellään sitä, kuinka henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmän tulee reagoida luvussa 3 listattuihin muutoksiin ja millaisia vaatimuksia muuttuva työympäristö asettaa henkilöstöjohtamiselle ja sen tietojärjestelmille kommunikoinnin kehittäjänä?

### **Yleisesti**

Kokonaisvaltainen tietojärjestelmä sisältää laajan tietopakettin henkilöstöstä, jonka pohjalta se muodostaa raportteja eri tarkoituksiin: rutiininomaisia -, poikkeama -, erikseen pyydettyjä - ja ennustavia raportteja (Syväjärvi, 2005). Tietojärjestelmien avulla on siis pyritty vähentämään ihmistyötä. Kun työ muuttuu luonteeltaan itsenäisemmäksi, tietojärjestelmien tulisi kyetä valvomaan tehtävää työtä. (Viitala, 2013.) Tietojärjestelmä on samalla sekä suuri, että näkymätön, mutta sen hyödyllisyyden tulisi myös näkyä koko henkilöstölle. Näin päästäisiin eroon esimerkiksi siitä monessa työyhteisössä vallitsevasta käsityksestä, jonka mukaan organisaation johto ei tee mitään hyödyllistä.

Yritysten siirtyminen maailmanlaajuisille markkinoille asettaa omia haasteita tietojärjestelmille. Kun liikutaan hyvin kulttuurispesiivillä henkilöstöjohtamisen kentällä, pitkälle integroitu tietojärjestelmä saattaa itse asiassa vaikeuttaa työtä ja muuttaa rutiininomaisen työn vain uudenlaiseksi rutiiniksi. Ennen käytänteiden yhdentämistä kannattaa harkita tarkkaan, vastaako globaali vai lokaali tietojärjestelmä paremmin yrityksen tarpeita. (Suutari, 2008.) Nämä ovat niitä päätöksiä, jotka ilmentävät kuinka tietojärjestelmä oikeasti kehittää kommunikaatiota.

### **Hiljaisen tiedon tallentaminen**

Kilpailukyvyn kannalta länsimaiselle yhteiskunnalle on erittäin tärkeää vaalia sitä kaikkea osaamista ja tietotaitoa, mitä sillä on hallussaan. Avoin, henkilöstöään kouluttava ja siihen investoiva yritys pärjää tutkitusti pitkällä aikavälillä paremmin kuin herkästi työntekijöitään irtisanovat yritykset. (Blom & Hauta-

niemi, 2009.). Toisin sanoen, työntekijät ahdistuvat epävarmasta työympäristöstä, eivätkä ole niin motivoituneita työhön. Jos yrityksen henkilöstöpolitiikka ei siitä huolimatta ole kauaskantoista, sen tulisi kyetä tallentamaan ja kehittämään kaikkea sitä hiljaista tietoa, jota kulloinkin palveluksessa olevalla henkilöstöllä on hallussaan. Tietotaidon eli hiljaisen tiedon keräämisellä ei tietenkään voida loputtomasti tehostaa työtä, mutta sen avulla voidaan välttyä asioiden uudelleen opettelulta ja näin ollen säästää aikaa. Toinen asia, missä tietojärjestelmät auttavat eläköitymisen suhteen, on niiden ammattien määrittely, joissa tullaan tarvitsemaan työntekijöitä tulevina vuosina. Tätä tietoa voivat käyttää esimerkiksi opinto-ohjaajat ja työvoimaneuvojat.

Kattavan henkilöstötietojärjestelmän tehtävä on tukea ja hallita henkilöstön osaamista, kehittymistä, koulutusta, arviointia ja tyytyväisyyttä. Sitä voidaan ajatella organisaation muistina, jonka kautta tapahtuu oppimista. Kehittyneiden tiedon käsittelyn ja ylläpidon työkalujen avulla tietojärjestelmästä saadaan paras hyöty. Avainasemassa on myös positiivinen suhtautuminen kehittyneitä tietojärjestelmiä kohtaan. (Hautala, 2002.). Työntekijöiden vaihtuminen esimerkiksi eläköitymisen tai vuokratyövoiman käytön takia tekee tiedonkeruusta erityisen tärkeää, jotta organisaation muisti säilyy informatiivisena ja oppimiseen mahdollistavana.

Lähtenmäki-Hein (2014) on tutkinut vuokratyöntekijän osaamisen tunnistamista ja kehittämistä ravintola-alalla laadullisen tutkimuksen kautta. Motiivina tutkimukselle oli vuokratyöntekijöiden osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen tärkeys - asiakasyritykset tilaavat tietynlaisia osaajia, joita taas henkilöstöpalveluyritysten on osattava tarjota. Tutkimuksen tuloksena oli, että henkilöstöpalveluyrityksen ja asiakasyrityksen vuorovaikutuksen lisäyksen kautta kumpikin hyötyisivät, sillä vuokratyöntekijän osaaminen on kummallekin osapuolelle sen aineetonta pääomaa. (Lähtenmäki-Hein, 2014.). Tämä tulos tukee sitä väitettä, että kommunikaation kehittämistä työympäristöissä tulee edistää ja siinä on hyvänä apuvälineenä kehittyneet tietojärjestelmät.

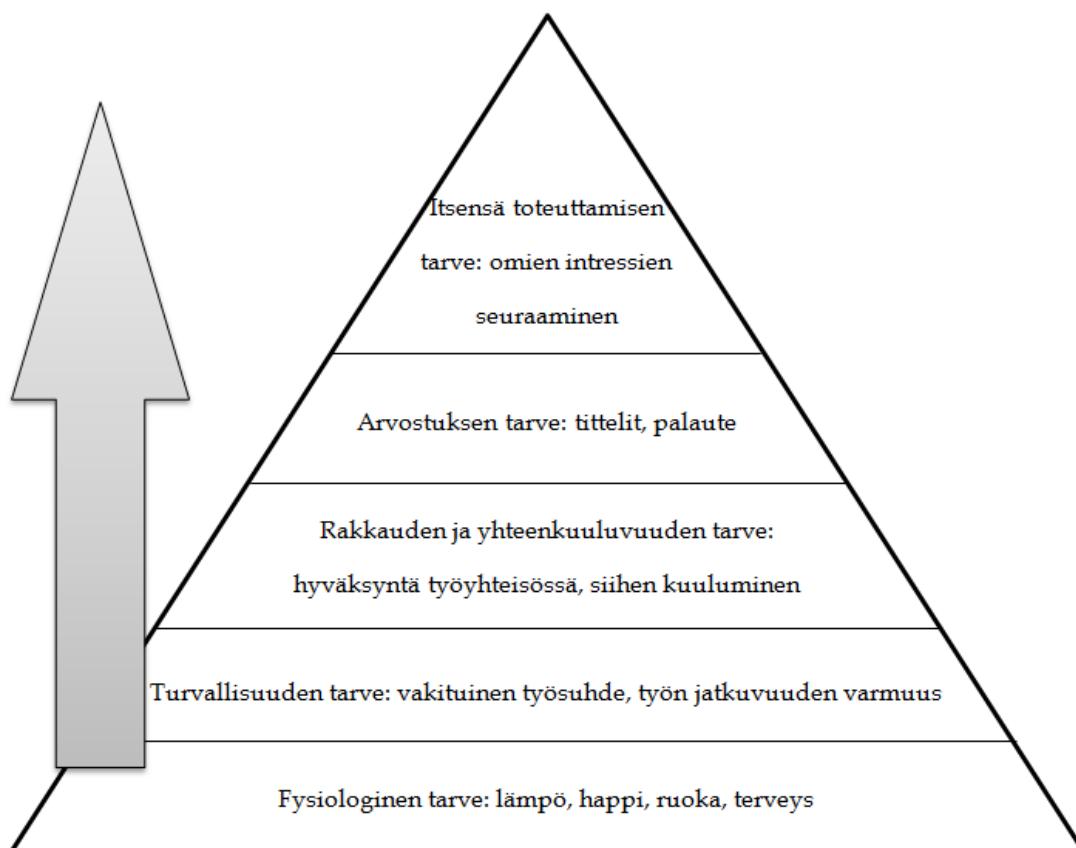
### **Työntekijän sitoutuminen työhön ja kompetenssit**

Tietojärjestelmien tulisi tukea prosesseihin ja henkilöstöön kohdistuvaa sitoutumista, sillä kuten todettua, sitoutunut henkilöstö on organisaation kannalta tehokkain. Johtajien tulisi sitoutua myös tietojärjestelmiin ja yhteisöllisellä tasolla huolehtia niiden hyväksynnästä sekä osaamisesta. Kompetenssit ja sitoutuminen ovat asioita, jotka muodostuvat hiljalleen. Täten tietojärjestelmäprojekteissa eli teknologisen innovaation käyttöönotossa tulisi huomioida kaikki vaiheet, joita ovat: 1) tutustumis- ja aloitevaihe, 2) päätös innovaation käyttöönotosta, 3) teknologian asennus ja innovaation sekä toimintatapojen kehittely- ja tarkastusvaihe, 4) organisaation jäsenten hyväksyntään ja sitoutumiseen houkuttelu, 5) teknisen innovaation käyttöön kannustaminen osana normaalia toimintaa ja 6) innovaation sulautuminen organisaatioon sen toimintaa tehostaen. (Syväjärvi, 2005.)

Jokaisessa käyttöönoton vaiheessa tulee siis huomioida kaikki asianomaiset ja varata tarpeeksi resursseja sekä aikaa muutokseen. Pelkällä teknisellä innovaatiolla ei enää menesty, vaan sen tulee olla myös sosiaalinen, konteks-

tisidonnainen, palveluihin liittyvä, inkrementaalinen eli vähittäinen parantuva, oppimiseen liittyvä ja käyttäjäkeskeinen. (Syväjärvi, 2005.) Jos uusi tietojärjestelmä otetaan käyttöön liian nopealla aikataululla ja riittämättömällä perehdytyksellä, siihen kohdistuu aiheetonta kritiikkiä ja alemmuuden tunnetta käyttäjien parissa huonosta ilmeisen kompetenssin eli osaamisen tasosta johtuen, kuten jo aiemmin todettiin. Tästä syystä ajankäyttöä tietojärjestelmän omaksumiseen ei tule aliarvioida. Mitä varmemmin henkilöstö suhtautuu työssä käytettäviin työkaluihin, sitä innovatiivisempia ne ovat.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) havainnollistetaan tärkeää pinnallisen tason kompetenssia, motivaatiota, ja sitä kuinka motivaatiotasolta siirrytään seuraavalle edellisen täytyessä. Kun esimerkiksi työympäristöön liittyvät tarpeet ovat kunnossa, motivoitutaan tavoittelemaan työn jatkuvuutta, eikä terveellinen työympäristö enää motivoi. Nämä perustarpeetkaan eivät tosin monella täyty kun joudutaan esimerkiksi työskentelemään sisäilmaongelmallisessa ympäristössä tai epävarmassa työsuhteessa, kuten määräaikaisena - tai vuokra-työntekijänä.



KUVIO 6 Maslowin tarvehierarkia työmotivaation näkökulmasta (mukaillen Syväjärvi, 2005, 57–58)

Jokaisella näistä työmotivaation tasosta voidaan löytää asioita, joiden toteuttamisessa tietojärjestelmä voi auttaa – ihan yksinkertaisista asioista lähtien aina

tasolle viisi. Seuraavaksi luetellaan kaikista jokin esimerkki. Fysiologista tarvetta tyydyttää automaattinen ilmanvaihtosysteemi, joka huolehtii siitä, että toimistossa on aina tietty lämpötila ja puhdas ilma. Turvallisuuden tarve täyttyy työntekijän tiedolla siitä, että tietojärjestelmä kirjaa tarkkuutta ja osaamista, joka hyvillä arvoilla johtaa työpaikan pysyvyyteen tai voi jopa uralla etenemiseen. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy hyväksynnän kautta, jota ei voi tapahtua ilman sosiaalista kanssakäymistä. Usein työtä tehdään nykyisin kuitenkin paljon yksin, eikä kenelläkään ole aikaa sopia yhteisiä tapaamisia. Tietojärjestelmä voi kuitenkin tehdä sen ihmisten puolesta tasaisin väliajoin: useimmilla yrityksillä on käytössään sähköiset kalenterit, josta tietojärjestelmä voi etsiä mahdollisimman monelle sopivan ajankohdan ja verrata niitä lähialueitten tapahtumakalentereihin. Sitten tietojärjestelmä voi ehdottaa optimaalisinta yhdistelmää henkilöstöosastolle ja tällöin sille jää enää tehtäväksi hankkia liput ja tiedottaa tapahtumasta työntekijöille. Arvostusta tuo palautteen anto, joka on tärkeää oppimisen kannalta. Kun esimerkiksi jokin projekti saadaan päätökseen, se raportoidaan ja johto kommentoi raportin. Omien intressien seuraamista voidaan tukea vaikka työn ohella tapahtuvan opiskelun suunnitelmalla.

Mikään näistä tietojärjestelmäratkaisuksista ei tietenkään toimi ilman halukkuutta kehittää asioita, eli loppujen lopuksi tietojärjestelmillä voidaan sanoa olevan paljon potentiaalia, jota henkilöstöjohtamisessa täytyisi alkaa enemmän käyttämään. Ehkä, kun tutkimuksissa todetaan tarpeeksi kauan, että tietojärjestelmistä on niin taloudellista kuin sosiaalista hyötyä, myös henkilöstöjohtamisen ammattilaiset alkavat uskomaan niihin. Sitä kautta voitaisiin muodostaa monitieteisiä projektiryhmiä, joiden kautta syntyisi aitoja, kommunikointia kehittäviä järjestelmiä pelkän tiedon hallinnan ja pintapuolisen analyysin sijaan.



## 5 YHTEENVETO

Tässä kandidaatintutkielmassa havaittiin kirjallisuuskatsauksen avulla, että henkilöstöjohtamisessa saadaan aikaan sekä säästöjä että arvon lisäystä sitouttamisen, motivoinnin ja osaamisen arvostamisen kautta. Tällainen pitkäjänteinen henkilöstöpolitiikka yhdistettynä kattavaan tietojärjestelmään tarjoaa yrityksille parhaat edellytykset menestykseen. Ja jotta muuttuvassa työympäristössä pysytään mukana, tulee henkilöstötietojärjestelmän olla muokattavissa tarpeen ilmetessä.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tietojärjestelmän on huomioitava informaatio tiedon takana, jotta se kehittää kommunikointia henkilöstöjohtamisen kentällä. Jos henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä ainoastaan pitää yllä perustietoa henkilöstöstä, siirrytään ajassa taaksepäin pelkkään henkilöstöhallinnon aikaan. Nykypäivän innovaatioita arvostava työympäristö edellyttää osaamisen vaalimista ja henkilöstön sitoutumista, eikä henkilöstön käsittely pelkkänä raaka-aineena tue sitä suuntausta.

Tietojärjestelmä ei myöskään silloin kehitä kommunikaatiota, jos se ainoastaan muuttaa rutiinityön erilaiseksi rutiiniksi. Sen käytön täytyy siis sekä olla muunneltavissa, antaa uutta tietoa, että säästää aikaa. Henkilöstöjohtamisen kentällä tämä tarkoittaa sitä, että tietojärjestelmän käytön tulee olla yhtä yksinkertaista kuin asian hoitaminen vakiintuneimmilla keinoilla, kuten puhelimella tai sähköpostilla. Samalla hankalasti mitattavat tietojärjestelmän aikaan saamat hyödyt heikentävät arvostusta niitä kohtaan.

Kuten tietojärjestelmäprojekteissa yleensä, tulee henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmää tekevässä projektissakin huomioida tarkkaan sen käyttöympäristö ongelmien välttämiseksi. Henkilöstötietojärjestelmän hankinta ja ylläpito hoidetaan usein ostettuna palveluna ja jos yritystoiminnassa on perustavanlaatuisia ongelmia, on tietojärjestelmän arkkitehtuuria mahdoton mallintaa toimivaksi. Tämän lisäksi erityyppisillä yrityksillä on täysin erilaiset tarpeet ja odotukset tietojärjestelmältä, kuten henkilöstöä vuokraavalla ja omaa henkilöstöä johtavalla yrityksellä. Eri käyttäjät myös tarvitsevat omiin käyttötarkoituksiinsa parhaiten soveltuvat palvelut: työntekijöiden ei tule päästä käsiksi toisten työntekijöiden tietoihin, mutta johdolle ne ovat yhteenvetoiheen tärkeitä.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että tietojärjestelmien ja henkilöstöjohtamisen kenttä on jatkuvassa muutoksessa, jossa muutokset saattavat olla äkillisiäkin. Ihmiset vaihtavat työpaikkaa usein ja myös yritykset reagoivat työympäristön muutoksiin nopeasti. Työympäristön kokonaisuutta ohjailee enimmäkseen kunkin maan politiikka, globaalit suuntauukset ja yhteiskunnalliset muutokset, kuten ikärakenteen jakauma.

Jatkotutkimuskysymyksenä aiheelle voisi olla työympäristön eri ilmiöiden vaikutuksen tutkiminen henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmälle kommunikoinnin kehittäjänä tapaustutkimuksena. Aihepiiriä tulisi lähestyä joko työntekijän, henkilöstövuokraus- ja asiakasyrityksen kautta tai työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Esimerkiksi henkilöstövuokrausyrityksillä on paljon potentiaalista työvoimaa käytettävissään, jonka osaamista ei ole kuitenkaan tunnistettu. Tarkkoja jatkotutkimuskysymyksiä voisivat olla:

- Millainen henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä tukee vuokratyöntekijän urakehitystä?
- Kuinka henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmä voi kerätä eläköitymisprosessissa hyödyllisesti työntekijän hiljaista tietoa?
- Millainen tietojärjestelmä palvelee parhaiten pienyrittäjää?

## LÄHTEET

- Blom, R. & Hautaniemi, A. (2009). Lopuksi. Teoksessa R. Blom & A. Hautaniemi (toim.), *Työelämä muuttuu, jostaako hyvinvointi?* (s. 220–236). Helsinki: Gaudeamus.
- Cheng, Z., & Chen, Y. (2012). Data mining applications in human resources management system. *Journal of Convergence Information Technology*, 7(8), 262.
- CSC – Tieteen tietotekniikan keskus Oy. (2010, 19. maaliskuuta). Tutkimuksen tietoaineistot - Olennaisen käsikirja päättäjille. Haettu 20.1.2014 osoitteesta <http://www.tdata.fi/keskeiset-kasitteet>.
- Google Trends. (2014). Haettu 30.1.2014 osoitteesta <http://www.google.com/trends/explore#cmpt=q>
- Hautala, T. (2002). *Henkilöstötietojärjestelmät: johdon itsepalvelu julkisella sektorilla*. Tietojärjestelmätieteen pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto.
- Heikkilä, J-P. (2011). HR-tietojärjestelmien historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden analysointia. Teoksessa Viitala, R., Suutari, V., Järnlström, M. (toim.), *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen - Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista* (s. 219–238). Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Helsingin Sanomat. (2013, 12. toukokuuta). Työkykyongelmat nielevät kaksi miljardia vuodessa. Haettu 20.2.2014 osoitteesta <http://www.hs.fi/kotimaa/Ty%C3%B6kykyongelmat+nielev%C3%A4t+kaksi+miljardia+vuodessa/a1368242181177?jako=53f54e2403f900bed5fc25f70299203d>.
- JHS-suositukset. (2011, 8. helmikuuta). ICT-palvelujen kehittäminen: Kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen. Haettu 23.1.2014 osoitteesta [http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179\\_liite2/JHS179\\_liite2.html](http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179_liite2/JHS179_liite2.html).
- Kalliala, E. (1995). *Laatu tietojärjestelmän ylläpidossa*. Ylemmän vakuutustutkinnon tutkielma.
- Krug, S. (2006). *Älä pakota minua ajattelemaan! Tervettä järkeä verkkosuunnitteluun*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Kauppalehti. (2014, 21. tammikuuta). ILO: Talouskasvu ei vähennäkään työttömyyttä. Haettu 31.1.2014 osoitteesta <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/ilo+talouskasvu+ei+vahennakaan+t+yottomyytta/201401607693>.
- Korhonen, R. & Lappalainen, H. (2013, huhtikuu). Haettu 21.2.2014 osoitteesta <http://www.kielikello.fi/index.php?mid=2&pid=11&aid=2651>.
- Laatuakatemia. (2010, 29. elokuuta). Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Haettu 23.1.2014 osoitteesta <http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm>.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2013). *TEM Raportteja; Työolobarometri, syksy 2013 ennakkotietoja*. Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Lähteenmäki-Hein, K. (2014). *Vuokratyöntekijän osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen ravitsemisalalla*. Palveluliiketoiminnan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Ranjan, J., Goyal, D. P., & Ahson, S. I. (2008). Data mining techniques for better decisions in human resource management systems. *International Journal of Business Information Systems*, 3(5), 464–481.
- Suutari, V. (toim.). (2008). *Globalisoituva henkilöstöjohtaminen-kooste TEKES-rahoitteisen pitkittäisohjelman tuloksiin v. 2006–2007*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Syväjärvi, A. (2005) *Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa*. Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.
- Talouselämä. (2011, 19. kesäkuuta). Jää hyvästi palkkanauha. Haettu 28.1.2014 osoitteesta <http://www.talouselama.fi/tyoelama/jaa+hyvasti+palkkanauha/a2077014>.
- Tietoviikko. (2013, 30. huhtikuuta). Turhien lupauksen tietojärjestelmät. Haettu 28.1.2014 osoitteesta <http://www.tietoviikko.fi/msareena/msteemat/bi/turhien+lupauksen+tietojarjestelmat/a898534>.
- Timms, C., Brough, P., Graham, D. (2011). Burnt-out but engaged: the co-existence of psychological burnout and engagement. *Journal of Educational Administration*, 50 (3), 327-345.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2014). Työn organisointi. Haettu 23.1.2014 osoitteesta [http://www.tem.fi/tyoelaman\\_laatu/teemat/tyon\\_organisointi](http://www.tem.fi/tyoelaman_laatu/teemat/tyon_organisointi).
- Uusi Suomi. (2013, 29. marraskuuta). Lappu luukulle, vuokratyöfirmat? Kansanedustajilta raju ehdotus. Haettu 23.1.2014 osoitteesta <http://www.uusisuomi.fi/kotimaa/64511-lappu-luukulle-vuokratyofirmat-kansanedustajilta-raju-ehdotus>.
- Valtiovarainministeriö. (2009, 8. lokakuuta). Tietojärjestelmiin kohdistuvat vaatimukset. Haettu 21.1.2014 osoitteesta <https://www.vahtiohje.fi/web/guest/tietojarjestelmiin-kohdistuvat-vaatimukset#45>.
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä*. (4. uudistettu painos). Helsinki: Edita Publishing Oy.