

Tuomas Hautala

Henkilöstötietojärjestelmät – johdon itsepalvelu  
julkisella sektorilla

Tietojärjestelmätieteen  
pro gradu –tutkielma  
26.6.2002

Jyväskylän yliopisto  
Tietojenkäsittelytieteiden laitos  
Jyväskylä

# TIIVISTELMÄ

Hautala, Tuomas Martti

Henkilöstötietojärjestelmät – johdon itsepalvelu julkisella sektorilla / Tuomas Hautala

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2002.

104 s.

Tutkielma

Tässä tutkielmassa tarkastellaan henkilöstötietojärjestelmiin liittyvää johdon itsepalvelua. Nykyaikaiset henkilöstötietojärjestelmät ovat kehittyneet nopeasti viime vuosina. Vanhojen merkkipohjaisten järjestelmien rinnalle on kehitetty graafisella käyttöliittymällä toimivia kattavasti koko henkilöstöjohtamisen kenttää tukevia järjestelmiä. Nämä uudet järjestelmät tehostavat perinteistä henkilöstöjohtamista ja luovat uusia mahdollisuuksia henkilöstötyön toteuttamiselle.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esiin julkisen sektorin johdon itsepalvelun keskeisiä ominaisuuksia. Erityisen CASE –tutkimuksen avulla selvitetään kohdejoukon edustajien tärkeäksi kokemia johdon itsepalvelun piirteitä ja toimintoja, joita haluttaisiin henkilöstötyön tueksi. Tähän tutkielmaan liittyvä CASE -tutkimus on toteutettu Jyväskylän kaupunkiorganisaatiossa. Tutkimuksen kohdejoukko on muodostunut kaikista Jyväskylän kaupungissa työskentelevistä johto- ja esimiestason henkilöistä.

Tutkimus on suoritettu postikyselynä kohdeorganisaatiossa. Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että kohdejoukon edustajat arvostavat erityisesti johdon itsepalveluun liittyvää kattavaa henkilöstöasioiden raportointia, osaamisen ja koulutuksen hallintaa sekä rekrytointiin ja työajan hallintaan liittyviä ominaisuuksia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tämän hetken vallalla olevat käsitykset henkilöstötyön kehittämistarpeista on omaksuttu myös Jyväskylän kaupungissa. Tietotekniikka on tullut henkilöstötyöhön jäädäkseen ja sitä halutaan käyttää yhä tehokkaammin hyödyksi tärkeänä työn apuvälineenä.

AVAINSANAT: Henkilöstötietojärjestelmä, johdon itsepalvelu, rekrytointi, osaamisen hallinta, koulutuksen hallinta, työajan hallinta, henkilöstösuunnittelu, julkinen sektori.

# SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	5
2 HENKILÖSTÖTIETOJÄRJESTELMÄT .....	8
2.1 Mitä tarkoitetaan henkilöstötietojärjestelmillä .....	8
2.1.1 Henkilöstöjohtaminen .....	10
2.1.2 Oppiva organisaatio .....	12
2.1.3 Tietojärjestelmät henkilöstöhallinnon tukena .....	14
2.2 Muita johdon tietojärjestelmiä.....	16
2.2.1 Johdon raportointijärjestelmät.....	17
2.2.2 Päätöksenteon tukijärjestelmät.....	18
2.2.3 Ylemmän johdon tieto- ja tukijärjestelmät.....	19
2.3 Johdon itsepalvelu .....	20
2.3.1 Henkilöstön hankinta ja sijoittaminen.....	22
2.3.2 Kompensaation eli osaamisen hallinta .....	24
2.3.3 Henkilöstön kehittäminen ja koulutus.....	26
2.3.4. Työajan suunnittelu ja hallinta .....	29
2.3.5 Työn hallinta ja henkilöstösuunnittelu .....	31
2.4. Henkilöstötietojärjestelmät johdon työn tukena .....	33
3 JULKINEN SEKTORI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ .....	35
3.1 Julkisen ja yksityisen sektorin eroja .....	35
3.2 Julkinen sektori muutosten kourissa.....	37
3.3 Tietojärjestelmien kehittäminen julkisella sektorilla.....	39
4 LOMAKKEEN RAKENNE JA KYSELYN TOTEUTUS .....	43
4.1 Kyselylomake rakennetaan Walkerin jaottelun mukaisesti .....	43
4.2 Postikyselyn toteuttaminen –Case Jyväskylä .....	47

4.2.1 Jyväskylän kaupunki tutkimuksen kohdeorganisaationa .....	49
4.2.2 Kaupungin esimiehet tutkimuksen kohdejoukkona .....	51
5 TULOKSET .....	54
5.1 Esimiesten tietokoneen käyttö Jyväskylässä .....	54
5.2 Minkälainen johdon itsepalvelu vastaa Jyväskylän tarpeita .....	56
5.2.1 Rekrytointi.....	56
5.2.2 Osaamisen hallinta .....	58
5.2.3 Koulutus .....	60
5.2.4 Työajan hallinta.....	63
5.2.5 Henkilöstösuunnittelu .....	65
5.2.6 Tietokone työn apuna.....	68
5.3 Vanhasta järjestelmästä uuteen.....	70
5.3.1 Vanhan järjestelmän ongelmat.....	70
5.3.2 Mitä ominaisuuksia uuden järjestelmän tulisi sisältää .....	71
Tietojenkäsittelyn parantaminen.....	72
5.3.3 Minkälaisia raportteja uudesta järjestelmästä tulisi saada .....	75
5.4 Tutkimustulosten yhteenveto ja luotettavuuden arviointi.....	76
5.4.1 Uuden järjestelmän keskeiset vaatimukset.....	76
5.4.2 Uuden järjestelmän tulevaisuuden näkymät.....	79
5.4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	80
5.4.4 Tutkimustulosten pohjana ovat Walkerin tekstit.....	85
6 YHTEENVETO.....	87
LÄHDELUETTELO .....	91
LIITE 1. Kyselylomake ja kyselylomakkeen lähete.....	97
LIITE 2. Rekrytointiin ja osaamiseen liittyvät vastaukset.....	102
LIITE 3. Koulutukseen ja työaikaan liittyvät vastaukset.....	103
LIITE 4. Henkilöstösuunnitteluun liittyvät raportit.....	104
LIITE 5. Henkilöstösuunnittelu tietokoneen avulla.....	105

# 1 JOHDANTO

*”Yhtä nappia painamalla pitäisi saada tietokoneelta kaikki henkilöstöhallinnossa tarvittavat tiedot”*. Näin eräs tutkimukseen osallistuneista kuvasi ihannelatannetta, jossa tietokone avustaa häntä henkilöstötyössä. Todellisuudessa henkilöstötietojärjestelmien käyttö on hieman monimutkaisempaa. Esimerkiksi ylin johto, linjajohtaja ja henkilöstöosasto tarvitsevat järjestelmästä kukin omia tarpeitaan tyydyttävää informaatiota. Nykyään henkilöstötietojärjestelmien on tavalla tai toisella kyettävä hoitamaan kaikki keskeiset henkilöstöjohtamisen tietotarpeet, jotka liittyvät esimerkiksi rekrytointiin, osaamiseen, henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen sekä henkilöstösuunnitteluun. (Kauhanen, 2000, 42) Näin moninaisten toimintojen suorittaminen ja suurten tietomäärien käsittely vaativat hieman enemmän kuin yhden napin painalluksen.

Tämän tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu tapaustutkimuksena erään keskisuuren kuntaorganisaation esimiestehtävissä toimiviin henkilöihin. Vaikka nykyaikaista tietotekniikkaa osataan hyödyntää sujuvasti niin yksityisellä kuin julkisellakin puolella, asettaa kuntasektori tietojärjestelmien kehittämislle ja hankinnalle tiettyjä erityispiirteitä. Erityisesti johtaminen on elänyt kunnissa melkoisten myllerrysten keskellä viimeisen vuosikymmenen aikana. Toimintoja ja rakenteita on uudistettu nopeassa tahdissa tavoitteena tehokkaammat ja joustavammat julkiset palvelut. Näiden muutosten seurauksena johtaminen on otettu kunnissa suurennuslasin alle (Rassi, 1997). Tänäpä kunnat haluavat tehostaa myös henkilöstöjohtamistaan tietotekniikan avulla. Tämän kaltainen kehitys asettaa kunnille paineita hankkia nykyaikaisia tietojärjestelmiä koko henkilöstöhallinnon toiminnan tukemiseksi. Tässä tutkimuksessa keskitytään henkilöstötietojärjestelmien käyttöön johdon näkökulmasta eli johdon itsepalveluun.

Tämän tutkimuksen kohteena oleva organisaatio haluaa uudistaa vanhanaikaisen merkkipohjaisen henkilöstö- ja palkanlaskentajärjestelmänsä. Kohdeorganisaatio haluaa tehdä tutkimustyötä ennen järjestelmähankintoja. Tutkimustyön avulla selvitetään uusien teknologioiden tarjoamia mahdollisuuksia sekä kartoitetaan organisaation sisäisiä tarpeita, jotka vaikuttavat uuden järjestelmän hankintaan. Nykyaikaiset

henkilöstötietojärjestelmät hyödyntävät verkkoteknologiaa ja voivat laajimmillaan olla jokaisen organisaation työntekijän käytettävissä (Walker, 2001). Vaikka henkilöstö- ja palkanlaskentajärjestelmät ovat toiminnoiltaan monipuolisia, voidaan niitä ottaa käyttöön moduuli kerrallaan. Tällöin asiakas voi valita itse tärkeimmäksi kokemansa ominaisuudet ensisijaisesti hankittavaksi. Myöhemmin voidaan ottaa käyttöön muita ominaisuuksia, jotka täydentävät kokonaisuutta. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin vastata kysymyksiin: ”Minkälainen johdon itsepalvelu vastaa julkisen sektorin tarpeita ja mitkä henkilöstötietojärjestelmien johdon itsepalvelun ominaisuudet ovat tärkeimpiä kuntaorganisaation esimiesten mielestä?”.

Lähestyttäessä tutkimusongelmaa käytetään apuna Walkerin (2001) esittämää jaottelua henkilöstötietojärjestelmien johdon itsepalvelun ominaisuuksista. Walker (2001) jakaa johdon itsepalvelun kokonaisuuksiin: rekrytointiin, osaamisen hallintaan, koulutuksen hallintaan, työajan hallintaan sekä työn hallintaan ja henkilöstösuunnitteluun. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytetään kvantitatiivista menetelmää, jossa lomaketutkimuksen avulla selvitetään Walkerin jaottelun mukaisesti vastaajien arvioita johdon itsepalvelun ominaisuuksista. Kyselylomakkeessa on myös kolme avointa kysymystä, joiden tarkoituksena on antaa vastaajille mahdollisuus vastata kysymyksiin omien tuntemustensa mukaisesti. Avoimet kysymykset liittyvät nykyjärjestelmän ongelmiin ja tulevaisuuden järjestelmän toivottuihin ominaisuuksiin.

Kyselylomaketutkimus suoritetaan kohdeorganisaation johto- ja esimiestasoilla. Tutkimuksen avulla pyritään kartoittamaan kohdejoukon käsityksiä niistä johdon itsepalvelun ominaisuuksista, jotka tehostaisivat ja helpottaisivat johto- ja esimiestason työtä organisaatiossa. Näiden tulosten avulla pyritään antamaan toimeksiantajaorganisaatiolle analysoitua informaatiota siitä minkälaisia ominaisuuksia organisaation johto- ja esimiestaso pitävät tärkeinä ja minkälaisiin johdon itsepalvelun ominaisuuksiin kannattaa hankinnassa keskittyä. Koko tutkimustyön ongelmana on aihealueen nuori ikä. Tämän johdosta ei tieteellistä teoriakirjallisuutta ole vielä liiemmästi saatavilla ja kyselylomaketta rakennettaessa tukeudutaan vahvasti Walkerin (2001) teksteihin.

Tutkielman toisessa luvussa luodaan katsaus henkilöstötietojärjestelmiin. Näiden järjestelmien näkökulmasta kerrotaan miten henkilöstöjohtamisen, oppivan

organisaation ja tietojärjestelmien käsitteet nivoutuvat yhteen. Lisäksi luodaan katsaus yleisiin johdon käytössä oleviin tietojärjestelmiin. Tällöin lukija saa kuvan siitä tietojärjestelmien toimintaympäristöstä, jossa organisaatioiden johdot toimivat. Luku kaksi päätetään määrittelemällä henkilöstötietojärjestelmiin liittyvä johdon itsepalvelu. Tutkielman kolmannessa luvussa luodaan katsaus julkiseen sektoriin toimintaympäristönä. Siinä kuvataan julkisen ja yksityisen sektorin eroja sekä julkisella sektorilla tapahtuvaa jatkuvaa muutosta. Lopuksi kerrotaan niistä tyypillisistä piirteistä, jotka liittyvät tietojärjestelmien kehittämiseen julkisella sektorilla.

Neljännessä luvussa esitetään miten kyselylomake rakennettiin Walkerin (2001) teksteihin tukeutuen. Lisäksi luvussa neljä kerrotaan, että kysely toteutettiin postikyselynä sekä esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja kohdejoukko. Tutkielman viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset, niiden yhteenveto ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luku kuusi on koko tutkielman yhteenvetoluku, jossa pohditaan koko tutkimusprojektin onnistumista ja projektin aikana opittuja asioita.

## 2 HENKILÖSTÖTIETOJÄRJESTELMÄT

Tässä luvussa tarkastellaan henkilöstötietojärjestelmien käsitettä. Kohdassa 2.1 tarkastellaan mitä henkilöstötietojärjestelmillä tarkoitetaan. Kohdassa 2.2 esitellään muita johdon tietojärjestelmiä sekä henkilöstötietojärjestelmien yhteyttä niihin. Viimeisessä kohdassa määritellään henkilöstötietojärjestelmiin liittyvä johdon itsepalvelu. Nykyiset järjestelmät tukevat henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita kattavasti. Tämän vuoksi eri osa-alueisiin liittyvät prosessit tulee tunnistaa, jotta järjestelmien avulla voidaan prosesseja tukea niiden alusta loppuun asti.

### 2.1 Mitä tarkoitetaan henkilöstötietojärjestelmillä

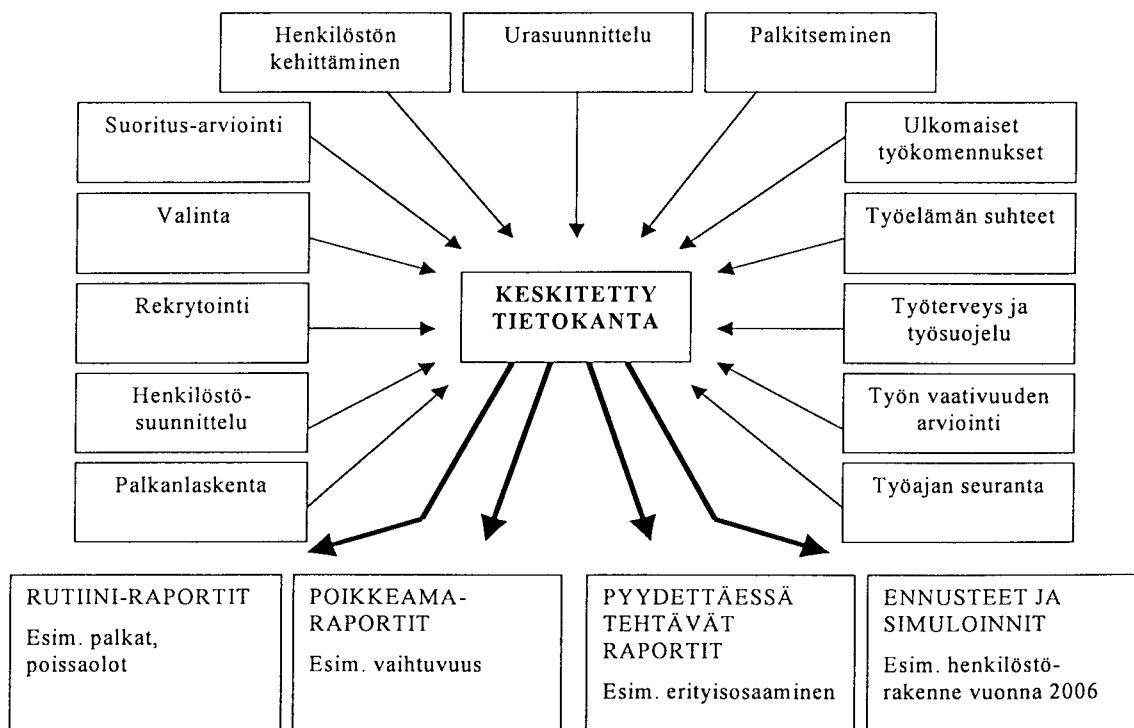
Henkilöstötietojärjestelmät (HRIS = Human Resource Information Systems) eivät enää toimi ainoastaan henkilötietojen varastona ja palkanlaskennan apujärjestelmänä. Ne ovat kehittyneet huomasti viime vuosina siinä missä muukin Internet –teknologiaa hyödyntävä tekniikka. Aikaisemmin henkilöstötietojärjestelmiin tallennettiin vain henkilöstön perustietoja. Tannenbaum (1990) määritteli yli kymmenen vuotta sitten henkilöstötietojärjestelmät järjestelmiksi, joiden tarkoituksena on hankkia, varastoida, käsitellä, analysoida ja jakaa organisaation henkilöstöön liittyvää informaatiota. Vaikka henkilöstötietojärjestelmien perustarkoitus ja päätehtävät eivät olekaan muuttuneet, on järjestelmän prosessit kehittyneet ja toiminnot monipuolistuneet huikaisesti.

Kauhasen (2000, 41-43) mukaan henkilöstövoimavarojen johdolla on oltava jotain uutta tarjottavana organisaation strategiseen suunnitteluun ja jokapäiväiseen operatiiviseen johtamiseen. Ylin johto kuitenkin edellyttää suunnittelunsa pohjaksi erilaista tietoa kuin linjajohto ja henkilöstöosasto. Henkilöstötietojärjestelmien on kyettävä palvelemaan näiden kaikkien sisäisten asiakasryhmien erilaisia tarpeita. Nykyisin monessa organisaatiossa ainoa henkilöstöstä informaatiota tuottava järjestelmä on palkanlaskentajärjestelmä. Se ei kuitenkaan välttämättä tuota sellaista informaatiota, jota ylin johto tai linjajohto tarvitsisi omien strategisten tai yllättäen esiin tulevien päätöstensä perustaksi. Näihin päätöksiin tarvitaan usein sekä historiatietoa että



ennusteita ja simulaatiota. Johtamisen kannalta olennaista on, että tietokannasta voidaan tuottaa oikea-aikaista ja kohtuullisin kustannuksin reaaliaikaista tietoa erilaisten raporttien muodossa. Esimerkiksi henkilöstötilinpäätökseen tarvittavat tiedot tulisi kyetä tuottamaan automaattisesti tietojärjestelmistä ilman ylimääräisiä manuaalisia vaiheita.

Nykyaikainen tietotekniikka on uusine tietokanta- ja tietoverkkoarkkitehtuureineen luonut edellytykset myös nykyiselle reaaliaikaisille henkilöstövoimavarojen johtamisen tietojärjestelmille. Nämä järjestelmät mahdollistavat johdon näkökulmasta tiedon hyödyntämisen aina strategisesta suunnittelusta arkipäivän johtamistilanteisiin. (Turban ym., 1999, 365) Seuraavassa KUVIOSSA 1 on esitetty Stonen (1998, 75) näkemys siitä mitä kaikkea tietoa nykyaikaisten henkilöstötietojärjestelmien tulee kyetä erilaisiin tarpeisiin. Olennaista on huomata, että järjestelmien on kyettävä tarjoamaan informaatiota koko henkilöstöhallinnon kentälle monipuolisesti ja laaja-alaisesti.



KUVIO 1. Henkilöstötietojärjestelmien keskeiset osiot ja tuotokset (Stone, 1999, 75)

Tehokas henkilöstöjohtaminen, jatkuva oppiminen ja kehittyminen sekä nykypäivän verkkopohjainen teknologia ovat organisaation menestyksen edellytyksiä. Henkilöstöressurssien tehokas johtaminen sekä oman toiminnan jatkuva tarkkailu ja

kehittäminen ovat välttämättömiä toimenpiteitä nykypäivän kiristyvässä kilpailussa sekä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Tämän päivän henkilöstötietojärjestelmät on kehitetty palvelemaan näitä ajan vaatimuksia. Niiden avulla kyetään hallitsemaan keskitetysti suurta henkilöstömäärää sekä reagoimaan nopeasti ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Näiden ominaisuuksien johdosta henkilöstötietojärjestelmät ovat muodostuneet organisaation toiminnan kannalta strategisesti merkittäviksi työkaluiksi. (Walker, 2001, VII – IX; 106 – 108) Seuraavissa alakohdissa tarkastellaan minkälaisia vaatimuksia henkilöstöjohtaminen sekä käsitykset oppivasta organisaatiosta luovat nykypäivän henkilöstötietojärjestelmille.

### 2.1.1 Henkilöstöjohtaminen

Määriteltäessä tarkemmin henkilöstötietojärjestelmien käsitettä kannattaa luoda katsaus henkilöstöjohtamisen teorioihin. Etenkin kun henkilöstötietojärjestelmiä tarkastellaan johdon näkökulmasta on syytä tarkastella mitä oikeastaan on henkilöstövoimavarojen johtaminen (HRM = Human Resource Management).

Strömmerin (1999, 14-15) mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältää ne toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit ja menettelytavat nojaavat henkilöstöpolitiikkaan. Se jaetaan usein rekrytointi-, palkka- ja kehittämisspolitiikkaan sekä muihin periaatteistoihin, joiden varassa päivittäisiä päätöksiä voidaan tehdä siten, että linjakuus ja yhtenäisyys säilyvät. Näitä politiikkoja luodaan vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

- 1) millaisia työntekijöitä tarvitaan ja kuinka paljon (määrä, rakenne, koulutus, osaaminen)?
- 2) miten työntekijät rekrytoidaan?
- 3) miten henkilöstön osaamista ylläpidetään ja kehitetään (perehdyttäminen, arviointi, kehittäminen)?
- 4) miten henkilöstöä palkitaan (palkkaus, muut palkitsemiskeinot)?
- 5) miten työntekijöitä tuetaan ja ohjataan johtamisen keinoin?
- 6) miten työntekijöitä tarvittaessa sijoitetaan uudelleen tai irtisanotaan?

Kun henkilöstötietojärjestelmää määritellään ja nykyisten järjestelmien toimintoja selvitetään, joudutaan väkisinkin huomioimaan organisaatioissa ja niiden toiminnassa viime vuosina tapahtuneet muutokset. Kasvin ja Vartiaisen (2000, 179) mukaan globalisoitunut kilpailuympäristö sekä tieto- ja kommunikaatioteknologian kehitys ovat aiheuttaneet rajuja muutoksia työssä ja sen tekemisen tavoissa. Siinä missä toimintaympäristön muutos luo uusia tarpeita avaa uusi teknologia uusia mahdollisuuksia. Yhteiskunnan ja työelämän murros puolestaan synnyttävät uusia töitä ja ammatteja. Työelämän murroksessa onkin kyse nimenomaan osaamisvaatimusten nopeasta muutoksesta. Työn informaatiopitoisuus ja -tiiviys kasvavat ja yhä useampi tekee työnsä tietotekniikan avustamana. Nämä seikat heijastuvat myös henkilöstöjohtamiseen.

Yleisesti voidaan varmasti todeta, että laadukkaat henkilöstötietojärjestelmät tehostavat henkilöstöjohtamista. Järjestelmät nopeuttavat tiedonkäsittelyä ja kykenevät kattavan raportoinnin lisäksi tehokkaaseen analysointiin, vertailuun ja ennustamiseen. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua järjestelmien käyttäjien taitojen riittämättömyys sekä halun ja ajan puute opetella käyttämään entistä laajempia järjestelmiä. Toisaalta henkilöstöjohtaminen saatetaan kokea enemmän ihmisten välisen kanssakäymisen avulla tapahtuvaksi toimenpiteeksi kuin teknologian tehostamaksi rationaaliseksi prosessiksi. Tällöin järjestelmien puolestapuhujien teoriat ja varmuus järjestelmien kaikkivoipaisuudesta voidaan kyseenalaistaa ja kehityksen suuntaviivoja on tarkasteltava uudelleen. Joka tapauksessa voidaan olettaa, että henkilöstötietojärjestelmän käyttöönotto laajamittaisesti kaikilta osiltaan on pitkän aikavälin prosessi ja vaatii muutoksia sekä organisaation kulttuuriin että henkilöstöjohtamiseen itseensä.

### 2.1.2 Oppiva organisaatio

Henkilöstötietojärjestelmiä määriteltäessä on huomioitava nykyisin yleisesti vallalla olevat käsitykset organisaation tarpeista jatkuvaan oppimiseen, oman toiminnan tarkasteluun ja prosessien kehittämiseen. Henkilöstötietojärjestelmien on sovelluttava tämän kaltaiseen organisaatiokulttuuriin ja tarjottava käyttäjilleen oppivan organisaation peruseriaatteita tukevia toimintoja.

Organisaatiot ovat kehittyneet paitsi jatkuvaa oppimista korostavaan suuntaan myös mahdollisimman joustaviksi ympäristön jatkuvan muutoksen vuoksi. Yleisesti ottaen organisaation oppimisella tarkoitetaan sitä, että organisaation sisälle syntyy yksilöllisen oppimisen ja siitä ryhmissä käydyn keskustelun kautta erilaisia toiminta- ja menettelytapoja sekä rutiineja, jotka ovat riippumattomia yksilöistä ja ryhmistä. Yksilöt ja ryhmät voivat muokata ja muuttaa näitä rakenteita, mutta ne jäävät elämään, vaikka niitä muodostamassa olleet henkilöt poistuisivatkin organisaation palveluksesta. (Kasvi & Vartiainen, 2000, 174)

Keskustelua oppivasta organisaatiosta on käyty jo 1970 –luvulta lähtien. Sitä on kuitenkin vaikeata määritellä tarkasti ja kirjallisuudessa esiintyy usein ristiriitaisia ja monitasoisia tulkintoja. TAULUKOSSA 1 on esitetty saksalaisen tutkijan Rosengartenin (1995) väitöskirjassaan esittämä 10 ominaisuuden yhteenveto oppivalle organisaatiolle tyypillisistä piirteistä. Oppivan organisaation peruseriaatteiden havaitseminen on keskeistä määriteltäessä nykyaikaista toimivaa henkilöstötietojärjestelmää, sillä oppiva organisaatio korostaa teorioissaan henkilöstön jatkuvaa oppimista, kouluttautumista, kehittämistä, itsearviointia, sosiaalista pääomaa ym. suoraan henkilöstöön viittaavaa seikkaa. Henkilöstötietojärjestelmillä tuetaan ja hallitaan mm. henkilöstön osaamista, koulutusta, kehittymistä sekä saadaan apua esimerkiksi henkilöstön arviointiin ja tyytyväisyyden mittaamiseen sekä tuetaan muita oppivan organisaation teorioista tuttuja henkilöstötoimintoja.

TAULUKKO 1. Rosengartenin väitöskirjassaan esittämä yhteenveto oppivan organisaation erilaisista määritelmistä. (Rosengarten, 1995)

Oppivassa organisaatiossa on tärkeää:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimityö ja tiimissä oppiminen</li> <li>• Systemiajattelu</li> <li>• Vapaa tiedon kulku ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä sivuttain</li> <li>• Koko henkilöstön jatkuva kouluttautuminen</li> <li>• Henkilöstön oppimisen palkitseminen</li> <li>• Jatkuva työn kehittäminen</li> <li>• Yrityksen strategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muutuvaan strategiaan</li> <li>• Hajautettu päätöksenteko ja osallistuva johtaminen</li> <li>• Oppimislaboratoriot ja jatkuva kokeilu</li> <li>• Oppimista tukeva yrityskulttuuri</li> </ul>

Eri tutkijat ovat lisänneet Rosengartenin 10 kohtaiseen määritelmään vielä kaksi keskeistä kohtaa: 1) ajatuksia ohjaavat sisäiset mallit sekä 2) sosiaalisen pääoman tärkeys. Leenamajja Ojala (2000) lisää näihin piirteisiin vielä asiakasnäkökulman huomioon ottamisen. Tämä tarkoittaa tiivistä yhteyttä asiakkaaseen kaikilla organisaation tasoilla sekä tavoitteellisen ja tehokkaan verkottumis- ja yhteistyöstrategian hyödyntämistä. Ojalan mukaansa osaamista ei voida enää kehittää yksin vaan entistä tärkeämpää on löytää omaa osaamistaan ja omia valmiuksiaan täydentäviä osaajia ja luoda jatkuvasti sosiaalista pääomaa tähän yhteisöön, jotta kumppanuus tuottaa ”yksi plus yksi on enemmän kuin kaksi”.

Kasvin ja Vartiaisen (2000, 176) mukaan tietotukijärjestelmillä voidaan tukea organisaationaalista oppimista, sillä tietotuen infokanta toimii käytännössä organisaation muistina. Tämän muistin rakentuminen kytkeytyy saumattomasti yksilön ja organisaation oppimissykleihin. Mitä kattavampi ja ajantasaisempi infokanta on, sitä paremmin organisaatio hallitsee osaamistaan. Toisaalta mitä kehittyneemmät välineet tietotuki tarjoaa infokannan sisällön ylläpitoon ja käsittelyyn, sitä paremmat mahdollisuudet organisaatiolla on oppia ja muistaa oppimansa.

Henkilöstötietojärjestelmien läpimurron edullisina taustatekijöinä ovat toimineet viime vuosien suuntaukset organisaatioissa. Tänään organisaatioiden on kyettävä reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin nopeasti. Organisaatiot painottavat jatkuvaa oppimista ja kehittymistä sekä panostavat osaamiseen. Nykyisin atk-valmiuksien parantuessa yhä useammin teknologia koetaan enemmän mahdollisuutena kuin haittana. Henkilöstötietojärjestelmät tukevat näitä viime vuosien suuntauksia ja pyrkivät avustamaan organisaatioita niiden kehittäessä organisaationaalista oppimistaan. Voidaankin todeta, että mitä enemmän organisaatio noudattaa oppivan organisaation perusajatuksia, sitä suotuisimmat ovat lähtökohdat myös henkilöstötietojärjestelmille.

### **2.1.3 Tietojärjestelmät henkilöstöhallinnon tukena**

Nykyaikaisten henkilöstötietojärjestelmien on vastattava viime vuosina myllerryksessä olleiden muuttuneiden organisaatorakenteiden ja organisaatiokulttuurien uusiin haasteisiin. Kovach ym. (1999) määrittelevät artikkelissaan henkilöstötietojärjestelmät systemaattisin prosessein henkilöstöön, henkilöstön toimintaan ja organisaation eri yksikköihin liittyvää tietoa kerääviksi, tallentaviksi, ylläpitäviksi, jäljittäviksi ja validoiviksi järjestelmiksi. Henkilöstötietojärjestelmät tukevat pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelua mm. arvioimalla henkilöstötarpeita sekä tukemalla rekrytointi- ja erottamisprosesseja. Myös henkilöstön kouluttamiseen, osaamisen kehittämiseen ja palkkakustannuksiin liittyvät arviot ovat henkilöstötietojärjestelmien toimintoja. Kaiken kaikkiaan henkilöstötietojärjestelmien tulee tarjota organisaation henkilöstöosastolle sellaista tietoa ja tukea, jota se tarvitsee henkilöstöön liittyvässä päätöksenteossa.

Walker (2001, XIII) määrittelee henkilöstötietojärjestelmän nykyaikaista verkkoteknologiaa hyödyntäväksi järjestelmäksi. Walkerin mukaan tämän päivän selainpohjaiset henkilöstöportaalit ovat multimediatomintoja hyödyntäviä järjestelmiä, joilla hallitaan henkilöstöresursseja. Näillä uusilla järjestelmillä hallitaan, muokataan, tallennetaan, jäljitetään ja jaetaan henkilöstöön liittyvää tärkeää tietoa sitä tarvitsevien kesken. Johtajat ja työntekijät kykenevät järjestelmien avulla tekemään työntekijöihin, kehitykseen ja kustannuksiin liittyviä päätöksiä ilman ylimääräisen paperin ja informaation kierrättämistä henkilöstöhallinnon kautta. Walkerin mukaan järjestelmät

voidaan rakentaa Internetin tai paikallisten Intranetin avulla toimiviksi tai ulkoisia verkkoja hyödyntäviksi.

Laudon ja Laudon (2000, 37-39) määrittelevät erilaisia tietojärjestelmiä henkilöstöhallinnon eri osa-alueille. Ylimmän johdon tieto- ja tukijärjestelmät tukevat strategista henkilöstösuunnittelua. Johdon raportointijärjestelmät sekä päätöksenteon tukijärjestelmät auttavat johtoa sijoittamaan henkilöstöä uudelleen ja analysoimaan henkilöstöön liittyviä kustannuksia. Asiantuntijajärjestelmät toimivat keskijohdon tukena heidän ennakoissaan yksikköjen kehitystä ja henkilöstöasioita. Toimistojärjestelmillä voidaan ylläpitää koko organisaation ja sen työntekijöiden kalentereita ja erilaisia varausjärjestelmiä. Työntekijät kykenevät omilla järjestelmillään tai järjestelmäliittymillään päivittämään omia henkilötietojaan. He voivat esimerkiksi ylläpitää osaamistietojaan sekä suunnitella koulutus- ja kehitystarpeitaan.

Watson Wyatt (2002) on tehnyt jo usean vuoden ajan tutkimustyötä elektronisesta henkilöstövoimavarojen hallinnasta. Järjestön mukaan organisaatioiden keskeinen menestystekijä on nykyisin henkilöstöhallinnon tehostaminen ja sen strategioiden keskittäminen tukemaan koko organisaation liiketoimintaa. Watson Wyatt painottaa verkkosivuillaan, että yritykset ovat siirtymässä elektroniseen henkilöstöhallintoon (eHR = Elektronik Human Resources), joka tarkoittaa kaikkea tietoa sekä tiedonkäsittelyn välineitä ja yhteyksiä, jotka ovat työntekijöiden ja johtajien käytettävissä elektroniseen kommunikointiin perustuvan verkon välityksellä. Elektronisen henkilöstöhallinnan avulla pyritään tehostamaan henkilöstöhallintoa, säästämään rahaa ja tarjoamaan työntekijöille entistä enemmän palveluita.

Henkilöstötietojärjestelmien määritelmiä tarkasteltaessa on huomioitava, että tutkimusta tällä alueella on olemassa vielä varsin vähän ja muutama vuosi sitten tehdyt tutkimukset saattavat olla vanhentuneita. Vaikka Kovachin (1999) määritelmä on laaja, voidaan sitä pitää hieman liikaa organisaation henkilöstöosastoon keskittyneenä. Esimerkiksi Walker (2001) painottaa henkilöstötietojärjestelmien merkitystä koko organisaation henkilöstölle. Hänen peräänkuuluttamansa verkkopohjaisuus tarkoittaa sitä, että henkilöstötietojärjestelmästä on rajapinta niin ylimmälle johdolle kuin jokaiselle työntekijällekin. Walkerin määritelmää voidaan kritisoida hieman siitä, että se soveltuu parhaiten isompiin organisaatioihin. Minkälainen tietojärjestelmä sopii pienempiin

organisaatioihin, joissa ei ole varaa eikä tarvetta perustaa erityistä työryhmää henkilöstöasioiden hoitamiseen?

Laudon ja Laudon (2000) esittävät, että paitsi johdolla myös organisaation muilla henkilöillä on käytössään erilaisia järjestelmiä, jotka toimivat yhteydessä toisiinsa. Kun tehdään esimerkiksi päätöksiä henkilöstötarpeista tulevaisuudessa, toimivat niin päätöksenteon tukijärjestelmät kuin henkilöstötietojärjestelmätkin yhdessä eikä niitä voida selkeästi erottaa toisistaan. Heidän mukaansa erilaisten järjestelmien ja sovellusten on hitsauduttava hyvin yhteen, jotta paras tehokkuus on mahdollista saavuttaa. Myös Anttiroiko ja Kallio (1999, 27-28) mainitsevat, että organisaation eri järjestelmät täydentävät toisiaan ja eri järjestelmien erot saattavat olla pieniä. Seuraavassa kohdassa esitellään muita johdon tietojärjestelmiä yleisellä tasolla kirjallisuudessa usein esiintyvän jaottelun mukaisesti.

## **2.2 Muita johdon tietojärjestelmiä**

Pirjo Koivulan (1994, 10) laajan määritelmän mukaan johdon tietojärjestelmä on ylimmän johdon, keskijohdon ja asiantuntijoiden käyttöön tarkoitettu tietotukijärjestelmä. Tämän kaltaiset järjestelmät tukevat johtamista mm. tuottamalla käyttäjälleen olennaista ja ajantasaista tietoa tiiviissä ja havainnollisessa muodossa. Tätä tietoa kerätään niin organisaation sisä- kuin ulkopuoleltakin. Järjestelmän tulee kyetä esittämään johdon tarvitsema tieto ainakin osittain kokoavassa muodossa, jotta se antaisi nopeasti riittävän kuvan kohdeilmiöstä ja sen kehityksestä. Reaaliaikaisuuteen ja ajantasaisuuteen liittyvät seikat asettavat luonnollisesti järjestelmille kovia vaatimuksia nykyisessä nopeasti kehittyvässä ja muuttuvassa maailmassa.

Organisaation henkilöstönhallinto on monipuolinen kokonaisuus. Sen tehtäväkenttä on laaja ja toiminnot moninaisia. Henkilöstöhallinnon eri tehtäviä hoitavat eri henkilöt ja vastuualueet vaihtelevat tehtäväkuvasta riippuen. Myös tiedon tarpeet vaihtelevat organisaation henkilöstön keskuudessa. (Strömmer, 1999, 12-18) Tämän vuoksi henkilöstötietojärjestelmiin on kehitetty rajapintoja, jotka ovat yhteydessä muihin järjestelmiin ja palvelevat näin henkilöstöhallinnon eri osa-alueita sekä sopivat eri käyttäjille tehtäväkuvan mukaan. Seuraavassa on esitetty lyhyesti johtotason



tietojärjestelmiä, jotka on kirjallisuudessa usein jaettu johdon raportointi-, päätöksenteon tuki- ja ylempään johdon tieto- ja tukijärjestelmiin.

### **2.2.1 Johdon raportointijärjestelmät**

Laudon ja Laudon (2000, 44-45) määrittelevät johdon tietojärjestelmät tai johdon raportointijärjestelmät (MIS – Management Information Systems) järjestelmiksi, jotka tukevat organisaation johtotasoa erilaisilla raporteilla ja tämän hetkiseen työhön sekä historiatietoihin liittyvillä tallenteilla. Johdon tietojärjestelmät tukevat ensisijaisesti suunnitteluun, kontrollointiin ja päätöksentekoon liittyviä seikkoja johtotasolla. Nämä järjestelmät keräävät tietoa muista järjestelmistä, kuten myyntiin, kustannuksiin ja tuotteisiin liittyvistä järjestelmistä ja kokoavat saatavan tiedon esitettävään muotoon. Johdon informaatiojärjestelmät tuottavat johtotasolle koosteita viikottaisista, kuukausittaisista ja vuotuisista tapahtumista. Laudon ja Laudon (2000) toteavat, että johdon informaatiojärjestelmät eivät yleensä ole joustavia eivätkä kykene kovinkaan analyyttiseen toimintaan vaan tuottavat lähinnä rutiiniraportteja, kuten yhteenvetoja ja vertailuja.

Koivula (1993, 45) esittää, että johdon raportointijärjestelmä on tietokoneavusteinen järjestelmä, jossa tietoverkon avulla kerätään, säilytetään ja esitetään tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Turbanin (1993, 24) mukaan johdon raportointijärjestelmät on kehitetty palvelemaan hyvin rakenteistuneita ja rutiininomaisia ongelmia. Näiden järjestelmien rakentamisessa on kiinnitetty ensisijaisesti huomiota organisaation sisäisiä prosesseja koskevaan tietoon. Ulkoisen tiedon tarve on kuitenkin sitä suurempaa, mitä ylempällä organisaatiotasolla toimitaan. Tämä on yksi syy siihen, että tietokonepohjaiset johdon tukijärjestelmät, joissa käsitellään ei-rutiininomaisia ja arviointia edellyttäviä tehtäviä, täydentävät ”johtamistieteen” kvantitatiivisten mallien ja johdon raportointijärjestelmien tarjoamia näkökulmia.

### 2.2.2 Päätöksenteon tukijärjestelmät

Päätöksenteon tukijärjestelmät (DSS = Decision Support Systems) ovat myös organisaation johtotason avuksi kehitettyjä järjestelmiä. Päätöksentekoprosessit saattavat olla hyvin rakenteistuneita, mutta toisaalta myös monimutkaisia ja rakenteistumattomia. Tämä aiheuttaa sen, että päätöksenteontukijärjestelmät eivät aina kykene tekemään täysin optimaalisia päätöksiä eikä näin ollen koskaan korvaa johtajien tarvetta itse arvioida ja punnita ratkaisuvaihtoehtoja. (Turban, 1993, 9-10, 85) Päätöksenteon tukijärjestelmissä onkin keskeistä sen käyttäjälle tarjoama tuki, joka räätälöidään kutakin tärkeää ongelma-aluetta varten erikseen. Järjestelmän tarvitsema tietoaineisto kootaan pääosin organisaation operatiivisista järjestelmistä. Päätöksenteon tukijärjestelmissä hyödynnetään sekä normatiivisia että dynaamisia tietoaineistoja. Julkisella sektorilla sovelluksissa päätöksenteon tukijärjestelmiin kootaan päätöksenteon kannalta keskeisiä normatiivisia ja hallinnollisia aineksia, kuten päätössääntöjä, poliittisia ja hallinnollisia ohjeita ja normeja, hallinnon prosesseja koskevia aikaisempia tietoja yms. Jos edellä mainittujen ainesten käyttö jää tälle tasolle, on kyse suhteellisen selvästi määritellyistä päätöksentekoon liittyvistä säännöistä ja perusteista. (Koivula, 1993, 45-46)

Anttiroikon ja Kallion (1999, 24) mukaan kehittyneessä muodossaan päätöksenteon tukijärjestelmän ydinosat rakentuvat tietoaineiston ja mallinnuksen ympärille. Kun käyttäjä hyödyntää niitä ohjelmistojen avulla, on koko järjestelmän toimintaperiaatteita koskeva kehys koossa. Tarkemmin esitettynä päätöksenteon tukijärjestelmät koostuvat neljästä pääkomponentista:

- 1) aineiston hallinta (tietokannat ja niiden käyttöä palvelevat ohjelmat),
- 2) mallinnus (ohjelmistopaketti, johon kuuluu kvantitatiivisia rahoitus-, tilasto- ym. malleja, jotka tarjoavat käyttäjälle erilaisia analysointivälineitä),
- 3) viestintä (käyttäjä voi kommunikoida järjestelmän kanssa ja antaa sille käskyjä, mikä edellyttää toimivaa käyttöliittymää) ja
- 4) tietämyksen hallinta (tämä valinnainen alajärjestelmä voi tukea muita alajärjestelmiä tai toimia itsenäisenä komponenttina). (Anttiroiko ja Kallio, 1999, 24)

### 2.2.3 Ylemmän johdon tieto- ja tukijärjestelmät

Ylemmän johdon tieto- ja tukijärjestelmät (EIS = Executive Information Systems tai ESS = Executive Support Systems) on luotu nimensä mukaisesti palvelemaan organisaation kaikkein ylintä johtoa. Ylemmän johdon tietojärjestelmät palvelevat ylintä johtoa erityisesti organisaation aseman ja tilan määrittämisessä. Se toimii nopeana väylänä tuoreeseen informaatioon ja antaa mahdollisuuden johdon raporttien joustavaan käyttöön. Tällaisia raportteja ovat mm. trendiennusteet, aineistojen analyysit, poikkeamaraportointi ja tietoaineistoon porautumisen mahdollisuus. Ylemmän johdon tietojärjestelmistä pyritään tekemään mahdollisimman käyttäjäystävällisiä ja havainnollisia grafiikaltaan. Järjestelmistä on myös usein liittymät on-line –palveluihin ja esimerkiksi sähköpostiin. Ylemmän johdon tietojärjestelmät tukevat ylintä johtoa rutiineissa ja soveltuvat näin ollen myös johdon sihteerien käyttöön. Järjestelmien tavoitteena on johdon ajan säästäminen. Ylemmän johdon tukijärjestelmät ovat puolestaan laajoja kokonaisuuksia sisältäen edellä mainittujen lisäksi mm. viestinnän, toimistoautomaation, analyysituen ja tiedonkeruun. (Turban, 1993, 394; Kroeber ja Watson, 1987, 565-566)

Laudon ja Laudon (2000, 46-47) määrittelevät ylemmän johdon tukijärjestelmät järjestelmiksi, jotka tukevat rakenteistamatonta päätöksentekoa ja luovat sekä keskitetyn tietojenkäsittelyn että kommunikaatioympäristön ylimmän johdon strategisen toiminnan tueksi. Ylemmän johdon tukijärjestelmät sisältävät paitsi ulkoista informaatiota, kuten tietoa verotukseen liittyvistä uudistuksista ja kilpailijoiden toiminnasta myös sisäistä informaatiota, joka perustuu johdon raportointijärjestelmistä ja päätöksenteon tukijärjestelmistä saatuun dataan. Järjestelmä suodattaa, tiivistää ja jäljittää kriittistä dataa nopeasti ja havainnollisesti ylimmän johdon tarpeisiin. Ylimmän johdon tukijärjestelmiä ei ole rakennettu ensisijaisesti ratkaisemaan tarkoin määriteltyjä ongelmia. Niiden avulla voidaan hakea vastauksia esimerkiksi kysymyksiin: Minkälaisessa liiketoiminnassa meidän pitäisi olla mukana? Mitä kilpailijamme tekevät parhaillaan? Mitä hankintoja meidän pitäisi tehdä uudistaaksemme toimintaamme?

### 2.3 Johdon itsepalvelu

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin johdon itsepalvelua (Manager Self Service), joka on kehitetty organisaation johtotehtävissä toimivien henkilöiden rajapinnaksi henkilöstötietojärjestelmän käyttöön. Johdon itsepalvelun toiminnot koostuvat niistä henkilöstöjohtamisen toiminnoista, joita voidaan tietojärjestelmien avulla tukea. Tässä kohdassa johdon itsepalvelua tarkastellaan Walkerin (2001) jaon mukaisesti.

Henkilöstötietojärjestelmien kehitykselle tyypillistä on viime vuosina ollut verkkopohjaiseen teknologiaan siirtyminen ja portaalien kaltaiset itsepalveluliittymien yleistymisen. Verkottuminen on mahdollistanut järjestelmien käytön ajasta ja paikasta riippumatta. Erilaiset itsepalvelut puolestaan tarjoavat rajapinnan kaikille organisaation työntekijöille. Järjestelmän käyttöoikeudet määritellään ja niitä valvotaan käyttäjätunnuksin ja salasanojin. Näin jokaiselle käyttäjälle voidaan luoda oma portaalit, jonka palveluita voidaan käyttää koska tahansa ja mistä tahansa. Yrityksen työntekijät voivat esimerkiksi päivittää henkilötietojensa, pohtia koulutustarpeitaan ja suunnitella oman uransa kehitystä. Organisaation johtohenkilöllä voi olla portaalinsa avulla pääsy esimerkiksi työntekijöiden tietoihin, kuten poissaoloihin, palkkaan, työhistoriaan, osoitteisiin, puhelinnumeroihin, tärkeisiin kontakteihin ja työntekijän työtehtäviin liittyviin tietoihin. (Totty, 2001)

Johdon itsepalveluportaalit tuottavat lisäarvoa koko yritykselle ja vähentävät henkilöstöhallinnosta aiheutuvia kustannuksia. Henkilöstöhallinnon suoritteiden hoitamiseen tarvitaan vähemmän henkilöstöä, sillä johdolla on pääsy työn tekemisen kannalta tärkeisiin tietoihin nopeasti ajasta ja paikasta riippumatta. Koska verkkopohjaisissa ratkaisuissa informaatioon päästään Internetin välityksellä, ei ylimääräistä paperien käsittelyä tarvita ja näin paperityön määrä vähenee. Myös henkilöstöhallintoon käytettävän ajan määrä pienenee, koska rutiinitehtävät voidaan hoitaa nopeasti tietokoneen avulla. Johdon itsepalvelu lisää myös työntekijöiden tyytyväisyyttä, sillä heidän palkkaan ja muuhun työhön liittyvät päätökset tehdään ajallaan ja johdonmukaisesti. Näiden henkilöstöhallintoon liittyvien seikkojen avulla johdon itsepalvelu nopeuttaa koko organisaation prosesseja ja siirtää myös henkilöstöhallinnon Internet aikaan. (Workscape, 2002)

MySap (SAP, 2002) henkilöstötietojärjestelmän kuvauksessa todetaan johdon itsepalvelun antavan esimiehelle mahdollisuuden tehdä strategisia analyyskejä ja henkilöstöjohtamistoimintoja intuitiivisen graafisen käyttöliittymän avulla. Itsepalvelu yhdistää esimiesten päivittäin tarvitseman henkilöstöinformaation ja -ohjauksen sekä rationalisoi useat henkilöstöhallintaan liittyvät toiminnot.

Walkerin (2001, 24-27) mukaan itsepalvelu ja verkkoteknologia mullistavat henkilöstöhallinnon toimintakentän. Hänen mukaansa johdon itsepalvelu mahdollistaa parempien henkilöstöhallintopalvelujen tuottamisen sekä johdon nopean pääsyn kriittiseen informaation. Itsepalvelun avulla kyetään yksinkertaistamaan henkilöstöhallintoa karsimalla muodollisuuksia ja paperityötä. Johdon itsepalvelu vähentää hallinnollisiin toimintoihin liittyviä kustannuksia, jolloin aikaa jää enemmän strategiselle suunnittelulle. Walkerin (2001) mukaan tämän päivän johdon itsepalvelu rakentuu osista, jotka ovat kuuluneet aina johdon tehtäviin. Nykyisin järjestelmät tukevat näitä tehtäviä ja organisaation prosessit tehostuvat ja henkilöstöhallinnon merkitys korostuu. Johdon itsepalveluun kuuluvia prosesseja ovat henkilöstön hankinta ja sijoittaminen, henkilöstön osaamisen hallinta, henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen, työajanhallinta sekä työn hallinta ja henkilöstösuunnittelu.

Erilaiset itsepalveluportaalit, kuten johdon itsepalvelu, ovat yleistyneet viime vuosina. Käyttäjälle pyritään tarjoamaan juuri hänen tarvitsemaansa informaatiota nopeasti ja vaivattomasti. Monet tutkijat (Totty, 2001; Walker, 2001) sanovat itsepalvelun mullistavan koko henkilöstöhallinnon toimintakentän. Järjestelmät eivät kuitenkaan itse pysty kovinkaan suuriin muutoksiin, varsinkaan henkilöstöpuolelle. On huomioitava, että kun itsepalveluista puhutaan ovat käyttäjät aina yksilöitä ja tämän vuoksi varsin erilaisia esimerkiksi asenteeltaan tai teknisiltä taidoiltaan. Kun puhutaan laajamittaisesta itsepalvelun käyttöönotosta, vaaditaan organisaatioissa laajoja uudistuksia ja paljon koulutusta, jotta tutkijoiden mainitsemat hyödyt ja edut toteutuvat. Myös johdon itsepalveluun liittyvistä toiminnoista, hyödyistä ja säästöistä on saatava lisää tutkittua tietoa, jotta varmuus johdon itsepalvelun eduista voidaan todeta. Osaavatko nykypäivän johtajat pyöritellä tietokoneella erilaisia taulukoita, tilastoja, analyyskejä sekä ennusteita ja saamaan niistä hyödyn irti vai tuleeeko itsepalveluiden todellinen hyöty esiin vasta uuden automaattiseen tietojenkäsittelyyn tottuneen johtajasukupolven myötä?

### 2.3.1 Henkilöstön hankinta ja sijoittaminen

Henkilöstön hankinta eli rekrytointi on perinteisesti ymmärretty toimenpiteenä, jonka tarkoituksena on tyydyttää organisaation edellyttämä henkilöstön määrällinen ja laadullinen tarve. (Palm & Voutilainen, 1977, 57) Rekrytointi käsittää ulkoisen rekrytoinnin lisäksi sisäisen rekrytoinnin. Tämä tarkoittaa henkilöstön siirtymistä organisaation sisällä. Henkilöstön hankinta voidaan määritellä myös laajemmasta näkökulmasta, jolloin esille voidaan nostaa neljä erillistä vaihetta:

- 1) avoimen toimen arviointi,
- 2) mielenkiinnon herättäminen ehdokkaissa,
- 3) ehdokkaiden arviointi ja
- 4) sijoitus ja myöhempi seuranta. (Plumbley, 1974, 16)

Mondyn ja Noen (1987, 160) mukaan henkilöstöhankinnalla eli rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla varmistetaan organisaation toiminnan edellyttämä henkilöstötarve. Tämän toiminnan tarkoituksena on täyttää ne perustetut tai vapautuneet paikat, joihin organisaatio tarvitsee henkilöstöä. Rekrytoinnin avulla organisaatio pyrkii löytämään henkilön, joka suoriutuu tehtävistään, sopeutuu organisaatioon ja tietää olevansa sekä kykyjään että hankkimaansa ammattitaitoa vastaavissa tehtävissä.

Rekrytointi on strategista henkilöstöresurssien suunnittelua ja se pohjautuu organisaation kokonaisstrategiaan, jolloin kokonaisstrategia voidaan nähdä rekrytoinnin perustana. Rekrytoinnin perustuessa henkilöstöresurssien suunnitteluun on siinä keskeistä seuraavat asiat:

- 1) organisaation kaikki tehtävät tulisi tunnistaa, luokitella ja kuvata,
- 2) kaikki työt tulisi arvioida ja niiden palkat tulisi tarkistaa arvioinnin perusteella,
- 3) tiedot arvioinneista ja työn kuvauksista tulisi olla osana johdon informaatiojärjestelmää ja
- 4) työpaikan avautuessa organisaatiossa rekisteröidään se johdon informaatiojärjestelmiin.

Henkilöstöresurssien suunnittelussa pyritään huomioimaan tulevaisuuden tarpeita, joka käsittää sekä lyhyen että pitkän aikavälin suunnittelun. Suunnittelussa on oleellista huomioida niin työntekijöiden eläkkeelle siirtymistä kuin myös yleistä vaihtuvuutta.

Esimerkiksi henkilön jäädessä eläkkeelle tulee pohtia tarvitseeko tehtävään palkata uusi henkilö vai voidaanko kyseiset tehtävät siirtää toisen henkilön lisätehtäviksi. Mikäli tehtävään tarvitaan uusi henkilö, rekrytointiprosessi käynnistyy. Tärkeää suunnittelussa on tulevaisuuden ennakointi, jolloin keskeiseksi tekijäksi nousee organisaation kasvu. (Douglas ym., 1985, 207-211)

Nykyisin organisaatioissa tarvitaan jatkuvasti uusia päteviä työntekijöitä uusien työtehtävien syntyessä sekä vanhojen työtehtävien kehittyessä ja muuttuessa. Näin henkilöstöstä on tullut yhä tärkeämpi osa organisaation kilpailukykyä. Tämän vuoksi johdon tulee kyetä tehokkaaseen henkilöstön hankintaan eli rekrytointiin. Johto asettaa usein omia vaatimuksiaan hankittavalle henkilöstölle. Lisäksi johdon tulee saada nopeasti tietää eri työtehtävien vaatimukset ja työn hakijoiden taidot sekä soveltuvuus työtehtävien suorittamiseen. Henkilöstön rekrytointiin kehitetyt tietojärjestelmät helpottavat koko rekrytointiprosessia. Käyttämällä johdon itsepalvelun rekrytointityökalua kykenevät johtajat ja esimiehet paitsi hyödyntämään omaa tietotaitoaan myös saamaan tarvitsemaansa dataa käyttöönsä valitessaan oikeita henkilöitä oikeisiin tehtäviin. (Walker, 2001, 31-32)

Kun uutta henkilökuntaa haetaan tai vanhaa sijoitetaan uudelleen hyödyntämällä verkkoteknologiaa, ilmoitetaan uudesta avautuneesta työtehtävästä verkon välityksellä. Tällöin työnhakijat täyttävät verkossa olevan hakulomakkeen ja lähettävät sen vastaanottajalle, jolloin hakemus tallentuu rekrytointijärjestelmän tietokantaan. Hakemuksessa kuvataan työtehtävät ja kerrotaan tehtävän suorittamiseen liittyvistä vaadituista taidoista sekä työntekijältä vaaditusta osaamisesta. Muita vaatimuksia voivat olla koulutukseen, lissensseihin ja kokemukseen liittyvät seikat. Nämä vaaditut ominaisuudet on ennalta määritelty organisaation sisällä. Kun kaikki hakemukset ovat sähköisessä muodossa kootusti tietokannassa, voidaan johdon itsepalvelun avulla selaille hakemuksia vapaasti. Lisäksi on mahdollista poimia järjestelmän avulla parhaat hakemukset jatkotoimenpiteitä varten. Tällöin järjestelmä poimii annettujen sääntöjen nojalla tietokannasta parhaat hakemukset ja esittää yhteenvedot paremmuusjärjestyksessä. Näin voidaan tietokannasta poimia esimerkiksi sellaiset hakijat, jotka täyttävät kriteerit parhaiten työtehtävän keskeisimpien vaatimusten eli ydintoimintojen osalta. (Walker, 2001, 32)

Rekrytoinnin tehostaminen tietojärjestelmien avulla tuntuu varsin houkuttevalta mahdollisuudelta varsinkin suurissa organisaatioissa, joissa paikkoja avautuu ja täyttyy usein ja hakijoita saattaa olla useita satoja. Nykyisin henkilöstötietojärjestelmät tarjoavat käyttäjille tarkkoja tietoja henkilöstömäärästä ja niiden kehityksestä. Lisäksi niissä on toimintoja, jotka ennustavat mm. henkilöstötarpeita. Vaikka tietokoneavusteinen rekrytointi kuulostaa atk-ihmisestä mielenkiintoiselta, saattaa moni muu suhtautua tällaiseen menettelyyn ennakkoluuloisesti. Kokeneet johtajat saattavat luottaa mieluummin omaan kokemukseensa ja omiin kykyihinsä etsiessään oikeita henkilöitä oikeisiin tehtäviin. Tämän vuoksi tietokoneavusteisen rekrytoinnin on kyettävä osoittamaan hyödyllisyytensä ja tarpeellisuutensa organisaatioille. Mikäli rekrytointityökalut tekevät virhearvioiteja, voimistuvat käyttäjien ennakkoluulot ja usko tietokoneavusteiseen rekrytointiin heikkenee.

### **2.3.2 Kompensaation eli osaamisen hallinta**

Teknologian nopea kasvu ja kehityksen nopea eteneminen ovat vaikuttaneet siihen, että osa työntekijöiden tiedoista ja taidoista vanhenee jatkuvasti. Osaamisen jatkuva ylläpito vaatii työntekijältä sitkeää motivaatioita ja sitä kannustavia tavoitteita. Osaamisen vanhentuminen ei ole yksin työntekijän ongelma, sillä koko organisaation kilpailukyky riippuu yksittäisten työntekijöiden osaamisesta. (Kautto-Koivula, 1993, 1) Koko organisaation kehittämisen taustalla on muutos, joka on ollut nopeaa erityisesti mikroelektroniikan sekä viestinnän alalla ja yhdistynyt palvelu- ja tietopohjaisen työn kasvuun (Sandberg, 2000, 9).

Yksilön osaamista organisaatiossa on kuvattu erilaisilla käsitteillä: ammattitaito, kompetenssi, kvalifikaatiot, pätevyys ja soveltuvuus. Kirjallisuudesta ilmenee näiden käsitteiden ongelmallisuus. Käsitteet ovat huonosti määriteltyjä eikä yhteistä käsitystä niiden määrittelystä ole. (Ellström, 1998, 40; Hövels, 1998, 52) Pickettin (1998, 1) mukaan meillä kaikilla on osaamista eli kompetensseja. Tällöin kyse on kokemustemme, tietojemme, taitojemme, arvojemme ja asenteidemme summasta, jonka olemme hankkineet elämämme aikana. Työssä käytämme osaamistamme suorittamaan erilaisia toimintoja ja käyttäytymistapoja. Nämä puolestaan saavat aikaan tuloksia muille tarjottavien tuotteiden ja palvelujen muodossa.



Edellä esitetyssä Pickettin (1998) kuvauksessa osaamista tarkastellaan organisaation tulosten kannalta. Yksilön kannalta arvioituna osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tieto yhtyy sen soveltamiseen (Raivola ja Vuorensyrjä, 1998, 23-24) Woodruffen (1993, 29-31) mukaan kompetenssia tarkasteltaessa on erotettava toisistaan ne työn osat, jotka on suoritettava pätevästi ja se mitä yksilön on tuotava työhön suoriutuakseen tehtävistään vaaditulla pätevyystasolla. Tällöin kompetenssi on joukko käyttäytymismalleja, joita työntekijän on tuotava työtilanteeseen suoriutuakseen sen vaatimista tehtävistä ja toiminnoista pätevästi. Kompetenssi siis rakentuu sen mukaan mitä yksilö tuo työhön mukaan. Sandberg (2000, 11, 18-19) kritisoi työntekijälähtöistä kompetenssin määritelmää siitä, että ne tyypistävät kompetenssin joukoksi ominaisuuksia, joita työntekijällä on ja joita hän käyttää työstä suoriutuakseen. Sandbergin mukaan erityisesti työntekijöiden näkemykset työstä vaikuttavat siihen, millaista osaamistaan työntekijä hyödyntää työssään. Mitä laajempi ja kattavampi näkemys henkilöllä on työstään, sitä pätevämpi hän on.

Tässä tutkimuksessa kompetensseja ja osaamista käytetään rinnakkain. Erityisesti näillä termeillä tarkoitetaan työntekijän työhön liittyviä tietoja ja taitoja. Lisäksi osaaminen ja kompetenssit ovat sellaisia työtehtävien kannalta merkittäviä ominaisuuksia, joita työntekijällä tulee olla työtehtävistä selviytyäkseen. Tässä tutkimuksessa osaaminen ja kompetenssit liitetään sellaisiin määriteltäviin seikkoihin, joita voidaan mitata ja arvioida tiettyjen sääntöjen mukaisesti. Tällainen työntekijän osaamisen ja työtehtävien vaatimien ydinosaamisten määrittelemisen mahdollistaa tietojärjestelmien avulla tapahtuvan työntekijöihin ja työtehtäviin liittyvän analysoinnin. Tämä analysointi voi olla esimerkiksi työntekijöiden pätevyyksien arvioimista, projektiryhmän kokonaisosaamisen mittaamista ja eri työntekijöiden soveltuvuuksien vertailua suhteessa tiettyyn työtehtävään.

Walkerin (2001, 27-30) mukaan johdon itsepalvelu tukee kompensatiota, jonka hän määrittelee osaamis pohjaiseksi palkitsemiseksi. Tällöin johto ja esimiehet voivat olla joustavasti mukana osaamiseen ja palkitsemiseen liittyvässä päätöksenteossa. Johto ja esimiehet ovat usein hankalassa välikädessä, sillä organisaatio haluaa, että sen politiikkaa, budjettia, proseduureja ja strategiaa noudatetaan johdonmukaisesti. Toisaalta johto- ja esimiestasolla tiedetään, että työntekijöillä on omat tavoitteensa ja halunsa kehittyä. Johdon itsepalvelun kompensatiotyökalun avulla voidaan työyhteisö- ja

yksikkökohtaisesta palkanmaksusta siirtyä tekemään muutoksia yksittäisen työntekijöiden palkkoihin.

Organisaatiossa johdolla on käytössään budjetin mukaisesti palkitsemiseen käytettävä budjetti, joka voidaan jakaa kompensatioiden perusteella työntekijöille. Johdon itsepalvelun kautta voidaan käyttää kompensatiotyökalua, jossa työntekijöiden osaamista ja saavutettuja tuloksia tarkastellaan ja analysoidaan. Järjestelmään tallennettujen osaamiseen liittyvien tietojen perusteella voidaan tehdä ehdotuksia ja päätöksiä työntekijöiden palkitsemisesta. Kehittyneiden kompensatiotyökalujen avulla voidaan lisäksi ennustaa eri toimenpiteiden, kuten palkitsemisen ja työntekijöiden osaamistasojen vaikutuksia koko organisaatioon toimintaan. Tällöin johdon ja esimiesten strateginen rooli kasvaa ja koko organisaatio hyötyy kompensatiotyökalun käytöstä. (Walker, 2001, 27-30)

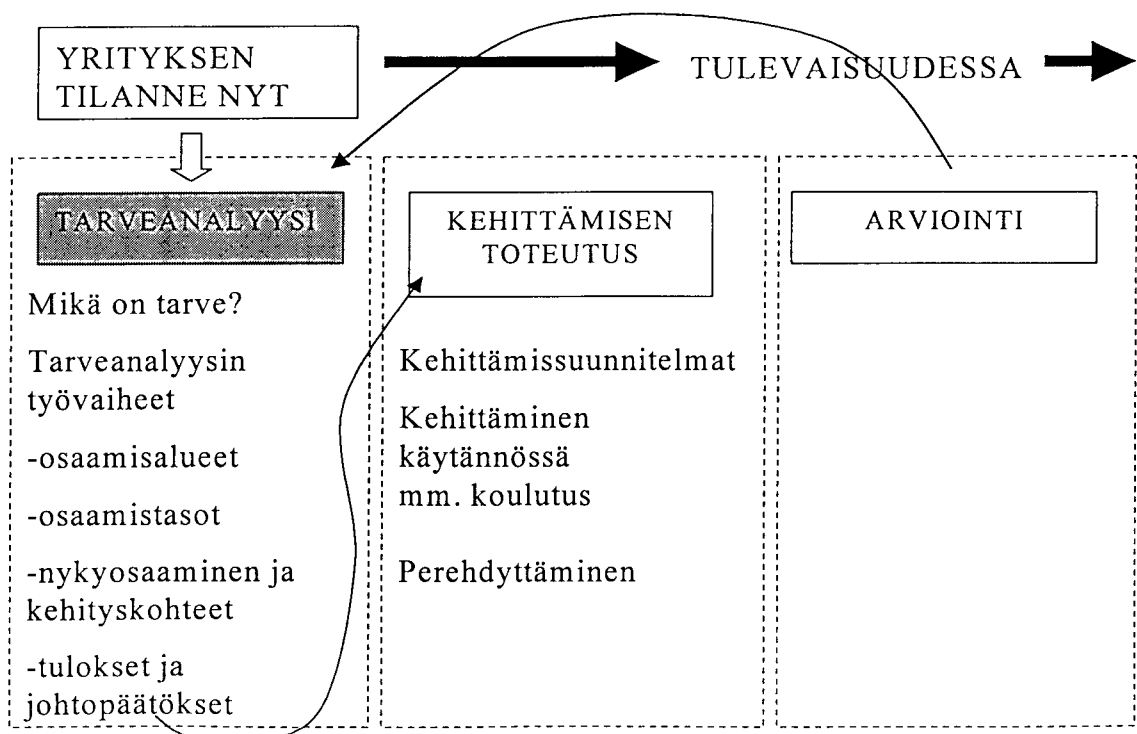
Henkilöstöjohtamisen kannalta osaamisen ja kompetenssin hallinta on paljon muutakin kuin Walkerin (2001) painottama palkitsemiseen perustuva menettely. Osaamista tulee hallita myös siksi, että työntekijöiden taitoja ja kykyjä voidaan seurata ja mitata. Työntekijöille voidaan tarjota koulutusmahdollisuuksia ja suunnitella heidän urapolkujaan. Lisäksi johto kykenee analysoimaan työntekijöiden soveltuvuutta eri tehtäviin. Myös kokonaisten tiimien ja projektiryhmien osaamistarpeiden analysoiminen voidaan suorittaa osaamistyökalulla.

### **2.3.3 Henkilöstön kehittäminen ja koulutus**

Henkilöstön kehittäminen nousi erityiseksi kehittämisen kohteeksi 1980-luvulla Yhdysvalloissa. Henkilöstön tai paremminkin inhimillisten voimavarojen kehittäminen (HRD = Human Resource Development) sekä inhimillisten voimavarojen johtaminen ja kehittäminen (HRMD = Human Resource Management and Development) ovat nykyisin keskeisiä organisaation jatkuvan kehittämisen osa-alueita. Henkilöstön kehittämisen perinteisinä konkreettisina tulosalueina on pidetty: 1) työtehtävien suorittamisen tehostumista, 2) organisaation oppimista, jolla ymmärretään sisäisen toiminnan, yhteistyön ja toimintaympäristöä koskevan palautteen parantumista sekä 3) yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantumista. (Strömmer, 1999, 194)

Strömmerin (1999, 194-195) mukaan organisaation kehittämistyön pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet eivät välttämättä käy yksiin. Mikäli henkilöstökoulutuksella pyritään vain yksilön työn tehokkuuden edistämiseen, saattavat tulokset olla positiivisia lyhyen aikavälin perspektiivistä, mutta heikkoja pitkällä aikajänteellä. Pitkällä aikajänteellä parhaat ja kestävimät tulokset voidaan saavuttaa, mikäli koulutuksella voidaan tuottaa valmiuksia tulevaisuuden haasteita varten. Tämä tarkoittaa sitä, että koulutuksessa pitää panostaa myös metataitojen kehittämiseen. Yksi keskeisimmistä metataidoista on kyky oppia oppimaan ja arvioimaan jatkuvasti. Myös yksilön persoonallisuuden kehittäminen on tärkeä osa kestävästä kehittämistä. Tällöin yksilö voi saavuttaa tietoisuuden omasta urastaan ja tavoitteistaan ja näin laajentaa omaa identiteettiään.

Hätönen (1998) on esittänyt mallin henkilöstön kehittämisprosessin keskeisistä vaiheista. Seuraavassa KUVIOSSA 2 on havainnollistettu Hätösen kehittämisprosessin mallia. Mallin mukaan kehittäminen etenee vaihe vaiheelta niin, että ensin yrityksen nykytilanne arvioidaan ja määritellään kehittämistarpeet. Tämän jälkeen suoritetaan varsinainen kehittäminen ja kehittämisen jälkeen arvioidaan toteutunutta kehitystä. Mallin kolme vaihetta ovat 1) yrityksen nykyisen ja tulevan osaamistarpeen arviointi sekä vertailu, 2) kehittämisen toteutus ja 3) arviointi.



KUVIO 2. Henkilöstön kehittämisen työvaiheet. (Hätönen, 1998, 31)

Koulutus on edelleen keskeinen henkilöstön kehittämisen keino erityisesti Suomessa. Rastor ja Helsingin kauppakorkeakoulu (Strömmer, 1999, 203) selvittivät vuoden vaihteessa 1999 yritysten aikomuksia koulutuksen suhteen. Vastaajista 96 prosenttia eli 81 yritystä arveli koulutusbudjettinsa kasvavan tai säilyvän ennallaan ja jopa 61 prosenttia vastaajista uskoi koulutusbudjetin kasvavan. Selvityksen mukaan yritykset turvautuivat joko itse järjestettyyn koulutukseen tai hankkivat koulutusta ulkopuoliselta taholta. Huomioitavaa on että koulutus edellyttää myös muita toimenpiteitä, jotta muutosta ja kestävästä kehitystä voidaan saada aikaiseksi. Erityisesti lyhytkestoisessa koulutuksessa opit unohtuvat nopeasti, mikäli niitä ei päästä soveltamaan käytäntöön. Henkilöstön kehittämisen ja kouluttamisen valtatrendinä nykyisin onkin siirtyminen organisaatiokohtaisiin sekä laajoihin ja pitkäkestoisiin kehittämisohjelmiin ja kehittämisprosesseihin. (Strömmer, 1999, 203-204)

Johdon ja esimiesten rooli työntekijöiden koulutuksen ja kehittämisen valvojana on laajentunut samalla kun työntekijöiden taitojen, osaamisen ja jatkuvan kehittymisen merkitys työyhteisössä on kasvanut. Johto ja esimiehet tietävät parhaiten alaisten kehitystarpeet ja jatkuvasti muuttuvat osaamisvaatimukset. Johdon itsepalvelun avulla voidaan tuottaa työntekijöiden kouluttamiseen ja kehittämistarpeisiin liittyvää informaatiota ja hallita laaja-alaisesti koko työyhteisön kehittämisprosessia. Johdon itsepalvelun avulla johto voi selata koulutustarjontaa ja vertailla omia sekä alaistensa koulutustarpeita. Koulutuksen ja kehittämisen hallintaan liittyvällä työkalulla voidaan analysoida työntekijän osaamista sekä tämän hetkistä työnkuvaa ja tehdä suunnitelmia yksilöiden kehittämisestä pitkällä tai lyhyellä tähtäimellä. Kouluttamista ja kehittämistä voidaan myös ohjata koko organisaation tasolla, jolloin kehitys tapahtuu strategioiden mukaisesti haluttuun suuntaan. Lisäksi johdon itsepalvelun avulla voidaan hallita koulutukseen ja kehittämiseen liittyviä rahavirtoja, paikanvarauksia ja ilmoittautumistoimintoja. (Walker, 2001, 34-35)

Koska tämän päivän organisaatioissa panostetaan huomattavasti työntekijöiden kehittämiseen ja kouluttamiseen, on myös tietojärjestelmät rakennettu tukemaan näitä toimintoja. Tietojärjestelmien kyky arvioida ja todentaa yksilöiden osaamista esimerkiksi koulutusrekisterin perusteella saattaa olla kuitenkin varsin rajallinen. Saman koulutusmerkinnän omaavat yksilöt voivat esimerkiksi osata koulutetun asian hyvin eri

tavoin. Tietojärjestelmät voivat ehdottaa tiettyä koulutusta tietyille yksilölle ja johto uskoo yksilön ammattitaidon parantuvan koulutuksen avulla. Jos tietyn yksilön työn tekemiseen liittyvät ongelmat ovat kuitenkin jossain muualla, ei tietojärjestelmien suosittama koulutus välttämättä poista olemassa olevia ongelmia. Tämän vuoksi myös johdon itsepalvelussa voitaneen työntekijöiden kehittämiseen ja kouluttamiseen rakennettuja osia käyttää korkeintaan apuvälineinä, jotka auttavat johtoa sen suunnitelmassa alustensa kehittämistä.

#### 2.3.4. Työajan suunnittelu ja hallinta

Tänään yhä tärkeämmäksi organisoitavaksi henkilöstöhallinnon osa-alueeksi on noussut työaika. Entistä enemmän puhutaan joustavasta työajasta. Käsitteenä joustavaa työaikaa voidaan verrata sateenvarjoon, jonka alle on koottu normaalista työajasta (8 tunnin työpäivä, viiden päivän työviikko) poikkeavia työaikamuotoja. Uusien työaikamuotojen eron voi suhteessa normaalityöajan ideaalityyppiin tiivistää seuraavasti:

- 1) työaikojen yksilöllistäminen (sen sijaan, että kaikki tekisivät samanpituista normaalityöaikaa, joustavuus voi merkitä eriytyneitä ja yksilöllistyviä työaikoja, toisille pitkää, toisille lyhyttä työaikaa, toisille aamupäivällä, toisille iltapäivällä),
- 2) työaikojen vaihtelu (sen sijaan, että työaika toistuisi päivästä toiseen samana normaalityöpäivänä, sen pituus ja ajoitus voi vaihdella päivästä ja viikosta toiseen) ja
- 3) työaikojen porrastus: (sen sijaan, että työ sijoittuisi normaaliin päiväsaikaan, se sijoittuu ilta-, yö- tai viikonloppu-aikoihin). (Julkunen ja Nätti, 1994, s. 43-44)

Entistä useammat organisaatiot haluavat palvella asiakkaitaan silloin kun asiakkaat sitä haluavat. Tämä näkyy myös siinä, että lainsäädäntö on mahdollistanut kauppojen sunnuntaiaukiolot. Samanaikaisesti organisaatiot haluavat olla myös kustannuksiltaan joustavia. Tämän kaltainen kehitys näkyy aivan uudenaikaisena työaikojen organisointina. Erityisesti palvelualoilla tämä on merkinnyt osa-aikatyön yleistymistä. Paikallisen työehdoista sopimisen yleistyessä ovat myös organisaatiokohtaiset entistä joustavammat työajat mahdollistuneet. (Kauhanen, 2000, 52-53) Esimerkiksi Finnair on jo usean vuoden ajan hyvin perusteellisesti pyrkinyt neuvottelemaan henkilöstöjärjestöjensä kanssa työaikojen kehittämiseksi ja edistystä onkin tapahtunut molempien osapuolten eduksi suhteellisen paljon. (Finnair + henkilöstöjärjestöt, 1994)

Nykyisin johdon ja esimiesten vastuu työajan hallinnasta on kasvanut, sillä työntekijöiden aikataulut ovat nykyisin vaihtelevia eivätkä ne aina noudata kiinteätä rytmiä. Myös satunnaisten työntekijöiden käyttäminen ja poissaoloista aiheutuvat kustannukset asettavat paineita työajan seurannalle. Johdon itsepalvelun avulla voidaan saada yhä enemmän työajan hallintaan liittyvää informaatiota. Informaation avulla voidaan esimerkiksi tarkastella tiimien ja työntekijöiden osaamisen, sijainnin ja ajan käytön suhdetta työn tehokkuuteen. Johdon itsepalveluun liittyvän työajan hallintatyökalun avulla voidaan vertailla organisaation sisällä parhaita ja taloudellisimpia käytäntöjä, jotka liittyvät projektiryhmien rakenteisiin, työaikaan ja kustannuksiin. Myös tiimien ja yksittäisten työntekijöiden tehokkuutta voidaan vertailla. Työajan hallintaan liittyvät järjestelmät tarjoavat myös analysointimenetelmiä erilaisten työvuorolistojen tehokkuuden vertailuun sekä ulkopuolisten tahojen käyttökustannusten mittaamiseen. Lisäksi näillä järjestelmillä voidaan mitata sairauksien, työkyvyttömyyksien ja lomien vaikutusta tuottavuuden muutoksiin. (Walker, 2001, 33)

Vaikka työajan seurannan sanotaan muodostuneen keskeiseksi johdon työtehtäväksi, saattaa totuus olla toisenlainen. Usein nykypäivän johtajat määrittelevät työntekijöitä heidän tehokkuuden ja tuottavuuden mukaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että sillä ei ole merkitystä miten kauan viettää aikaa työn parissa vaan sillä kuinka tuottava työntekijä on. Myös Walkerin (2001) määrittelemä työajan hallintaan liittyvä johdon itsepalvelujärjestelmä mittaa tätä työn tuottavuutta. Yhä useammin tarvittaisiin eri organisaatioissa arviointityökaluja, jotka mittaisivat työn miellyttävyyden, rasittavuuden, työajan ja työn tuottoisuuden kombinaatiota. Tällaiset työkalut saattaisivat ennalta ehkäistä työuupumusta ja yllirasittumista. Onko kaiken toiminnan päällimmäisenä tarkoituksena vain mahdollisimman suuri tuottavuus hinnalla millä hyvänsä?

### 2.3.5 Työn hallinta ja henkilöstösuunnittelu

Töitä organisoidaan uudelleen eri syistä. Nopeasti muuttuvassa markkina- ja taloustilanteessa organisaatiot joutuvat jatkuvasti pohtimaan oikeaa henkilöstömäärää, organisaation rakennetta, työnjakoa sekä henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita sopeutuakseen kokoajan muuttuvaan ympäristöön. Töitä organisoidaan uudelleen myös ennakoivasti osana organisaation kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on organisaation parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, työmotivaatio ja henkilöstön hyvinvointi. Työn hallinta, suunnittelu ja organisointi ovat nousseet nykypäivän organisaatioissa keskeisiksi strategisiksi tekijöiksi, joiden avulla pyritään viime kädessä parempaan tuottavuuteen ja tulokseen. (Kauhanen, 2000, 48-49)

Kaikissa organisaatioissa tehdään tavalla tai toisella henkilöstösuunnittelua, mutta sen laatu ja suuruusluokka voivat vaihdella. Henkilöstösuunnittelun avulla pyritään valmistautumaan tulevaisuuteen ja usein henkilöstösuunnittelua toteutetaan tehokkaimmin suurissa organisaatioissa. Henkilöstösuunnittelusta vastaavat henkilöt ennakoivat lyhyen ja pitkän aikavälin henkilöstömäärään sekä –rakenteeseen liittyviä muutoksia. Lisäksi he suunnittelevat näihin liittyviä kustannuksia ja välittävät tietoa johdolle rekrytoinnista ja henkilöstön kehittämisestä. Parhaimmillaan henkilöstösuunnittelu niveltyy saumattomasti organisaatiosuunnitteluun ja pohjautuu organisaation strategioihin. Henkilöstösuunnittelussa huolehditaan työvoiman oikeasta määrästä ja laadusta, turvataan riittävä osaaminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, ennakoidaan osaamisen kehittämistarvetta (esim. koulutuskustannuksia) sekä ennakoidaan henkilöstökustannuksia. (Strömmer, 1999, 233)

Organisaatioissa työskentelevien henkilöiden määrän suunnittelu kulkee käsi kädessä toiminnan suunnittelun kanssa, sillä toiminnassa tapahtuvat muutokset heijastuvat tavalla tai toisella myös henkilöstöön. Pidemmän aikavälin suunnittelussa hahmotetaan henkilöstömäärän lisäykset ja vähennykset pääpiirteittäin ja tarkempi suunnittelu tehdään usein vuositasolla. Henkilöstömäärissä tapahtuvat muutokset näkyvät usein henkilöstöön liittyvien menojen kasvuna tai henkilöstösäästöinä. Vastuu henkilöstösuunnittelusta on jokaisella esimiehellä omalla vastuualueellaan, sillä esimiehillä on paras tieto ryhmänsä henkilöiden suunnitelmista ja tilanteista. Heillä on

myös näkemyksensä vastualueensa tuotannollisen toiminnan kehityksestä. Henkilöstösuunnittelu tuottaa seuraavia tietoja:

- 1) rekrytointitarve,
- 2) sisäisten siirtojen tarve,
- 3) uusien työntekijöiden tarve,
- 4) työn muotoilun ja uudelleenorganisoinnin tarve,
- 5) sijais- ja varamiessuunnitelma,
- 6) seuraajasuunnitelma,
- 7) kehittämis- ja urasuunnitelmat sekä
- 8) henkilöstön vähentämistarve. (Strömmer, 1999, 233-234)

Johdon itsepalvelun avulla johto ja esimiehet pääsevät käsiksi henkilöstöön liittyvään informaatioon. Tämän vuoksi koko työn hallinta, suunnittelu ja jatkuva kehittäminen muodostuvat johdon itsepalvelun keskeiseksi työkaluksi. Koska johdon itsepalvelun kautta on käytettävissä laajalti henkilöstöön liittyvää informaatiota, ovat kaikki esimiehet enemmän tai vähemmän myös kannustavia ja motivoivia henkilöstöressurssien johtajia. Näin he kykenevät ohjaamaan ja määrittelemään omien yksiköidensä ja alaistensa työtä koko organisaation tavoitteiden mukaisesti. Johdon ja esimiesten on kyettävä suunnittelemaan parhaat käytännöt työn tekemiselle erilaisten tiimien ja jatkuvasti vaihtuvan työympäristön osalta, jotta asetetut tavoitteet kyetään saavuttamaan. Johdon itsepalvelun työn hallintaan liittyvällä työkalulla kyetään työtä ja suorituksia arvioimaan. Näin saadaan analysoitua informaatiota henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen sekä työn suunnittelun tueksi. Työn hallintaan liittyvän järjestelmän avulla kyetään lisäksi tekemään henkilöstösuunnittelua, joka liittyy työvoimatarpeiden ennustamiseen ja yksittäisten työntekijöiden ura- ja kehityssuunnitteluun. Johdon itsepalvelun kautta käyttäjällä on yhteys kaikkeen työntekijän historiatietoon, kuten aikaisempiin työn arviointeihin, kehitykseen, kompetensseihin ja koulutukseen. (Walker, 2001, 30-31)

Henkilöstöön liittyvän perusinformaation käsittely on ollut varmasti keskeisin henkilöstötietojärjestelmien toiminto. Niin on epäilemättä edelleenkin ja järjestelmien avulla pyritään entistä parempaan henkilöstöhallintoon. Nykyisistä järjestelmistä saadaan tieto nopeammin ja havainnollisemmin esitettynä. Usein näitä tietoja kyetään vielä yhdistelemään ja vertaamaan muihin tietoihin. Tällaiset toiminnot tuntuvat olevan



pohja kehittyneemmälle analysoinnille. Usein henkilöstöön liittyvien toimintojen, kuten henkilöstösuunnittelun, pohjaksi riittänee edelleen perusinformaatio henkilöstöstä. Tämän vuoksi esimerkiksi Walkerin (2001) esittämät mahdollisuudet analysoida nykyisillä järjestelmille monimutkaisiakin syy ja seuraus suhteita saattavat olla liioiteltuja. Järjestelmien käyttäjät varmasti haluavat saada selkeitä raportteja mahdollisimman nopeasti ja ajantasaisesti. Eikö järjestelmien perustarkoituksena ole prosessien nopeuttaminen ja yksinkertaistaminen eikä niiden hidastaminen ja monimutkaistaminen?

## **2.4. Henkilöstötietojärjestelmät johdon työn tukena**

Henkilöstötietojärjestelmät käsittelevät organisaation henkilöstöön liittyvää informaatiota. Ne pyrkivät tehostamaan sekä henkilöstöjohtamista että koko henkilöstöhallintoa. Nykyaikaiset henkilöstötietojärjestelmät toimivat verkon välityksellä ja eri käyttäjille voidaan määritellä eri tasoisia käyttöoikeuksia. Henkilöstötietojärjestelmien avulla pyritään tukemaan organisaatioiden strategioita, saamaan kustannussäästöjä sekä tehostamaan resurssien käyttöä. Kun henkilöstörutiineja automatisoidaan tietotekniikan avulla, jää organisaation työntekijöille enemmän aikaa muulle toiminnalle, kuten henkilöstösuunnittelulle sekä henkilöstön kehittämiseksi ja kouluttamiselle.

Henkilöstötietojärjestelmät toimivat henkilöstöjohtamisen apuvälineinä. Johto käyttää näitä järjestelmiä apunaan tehdessään työhönsä liittyviä päätöksiä. Tietojärjestelmien avulla voidaan raportoida henkilöstöön liittyviä asioita. Henkilöstötietojärjestelmät mahdollistavat myös henkilöstöön liittyvien analyysien ja vertailujen tuottamisen ja käsittelyn. Näin henkilöstöjohto kykenee paremmin suunnittelemaan ja ennustamaan tulevia tarpeita ja organisaation kehitystä. Henkilöstön jatkuva kehittäminen ja oppimisen korostaminen on tämän päivän organisaatioissa tärkeää. Siksi myös henkilöstötietojärjestelmien on tuettava näitä oppivalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä. Henkilöstön osaaminen on koko organisaatiolle voimavara ja sen hallitseminen on haaste. Henkilöstötietojärjestelmien avulla voidaan tätä osaamista hallita ja kehitystä sekä henkilöstön kouluttamista tukea.

Organisaation johdolla on käytössään useita tietojärjestelmiä, jotka tukevat johtamista. Näille järjestelmille on tyypillistä, että ne keräävät informaatiota sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta ja pyrkivät esittämään tärkeän tiedon tiivistetysti ja havainnollisesti. Johdon raportointijärjestelmät tuottavat organisaatiojohdolle heidän työssä tarvitsemia raportteja. Päätöksenteon tukijärjestelmät toimivat johdon apuvälineinä heidän tehdessään erilaisia päätöksiä. Nämä järjestelmät esittävät erilaisia vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi. Ylimmän johdon tieto- ja tukijärjestelmät palvelevat organisaation ylintä johtoa. Ne auttavat määrittelemään organisaation nykytilaa ja tulevaisuuden kehitystä tuottamalla käyttäjille mm. analyyskejä, ennusteita ja poikkeamaraportteja. Organisaation eri järjestelmien on keskusteltava keskenään. Henkilöstötietojärjestelmän tulee olla yhteydessä muihin johdon tietojärjestelmiin, jotta päällekkäistä työtä ei tarvitse tehdä eikä tieto eri järjestelmissä ole ristiriitaista.

Henkilöstötietojärjestelmien johdon itsepalvelu toimii organisaation johdon rajapintana tietojärjestelmään. Tätä kautta johto pääsee käsiksi henkilöstöön liittyvään informaatioon verkon välityksellä ajasta ja paikasta riippumatta. Johdon itsepalvelun avulla johto pääsee nopeasti kiinni kriittiseen informaatioon, jolloin henkilöstöhallinnon prosessit tehostuvat. Walker (2001) esittää johdon itsepalvelun eri henkilöstöhallinnon osa-alueita tukevaksi kokonaisuudeksi. Henkilöstön rekrytoinnin avulla nopeutetaan rekrytointiprosessia. Kompensaatio- eli osaamistyökalujen avulla tuetaan organisaatiolle tärkeää osaamisen hallintaa. Koulutukseen liittyvien työkalujen avulla hallitaan koulutusta ja suunnataan koko organisaation kehitystä. Työaikaan liittyvien työkalujen avulla suunnitellaan työvuorolistoja ja lomiamia sekä käsitellään poissaoloja. Työn hallinnan ja henkilöstösuunnitteluun liittyvien työkalujen avulla hallitaan kokonaisvaltaisesti henkilöstöprosesseja. Näitä prosesseja tukee kattava laadukas raportointi.

### 3 JULKINEN SEKTORI TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Tämän luvun tarkoituksena on antaa lukijalle käsitys julkisen sektorin erityispiirteistä. Julkista sektoria paitsi verrataan yksityiseen sektoriin myös tarkastellaan niitä muutostekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet viime vuosina julkisen sektorin toimintaan. Luvun lopussa tuodaan esiin muutamia seikkoja, jotka leimaavat tietojärjestelmien kehittämistä julkisella sektorilla.

#### 3.1 Julkisen ja yksityisen sektorin eroja

Tietojärjestelmät kehitetään usein ajan vaatimusten mukaisesti palvelemaan tuottoisaa ja nopeasti uudistuvaa organisaatiota. Tällaisia taloudelliseen vaurauteen pyrkiviä organisaatioita esiintyy erityisesti yksityisellä sektorilla. On huomattava, että julkisella sektorilla toimivan organisaation työt ja työsuhtejärjestelmät ovat ainakin aikaisemmin poikenneet huomattavasti yksityisen sektorin vastaavista (Kasvio 1994, 72). Vaikka nykyisin puhutaankin julkisen ja yksityisen sektorin lähentymisestä, on sektoreiden välillä yhä tiettyjä perustavaa laatua olevia eroja, jotka vaikuttavat myös tietojärjestelmien kehittämiseen julkisella sektorilla.

Yksi keskeisistä julkisen ja yksityisen sektorin eroista näkyy sektorien tavoissa käsitellä omia toimintaan liittyviä strategioitaan. Julkinen sektori on 'julkinen' ja siksi sen strategiatkin ovat kaikkien nähtävillä. Yksityisellä puolella sen sijaan pyritään strategioiden tarkkaan valvontaan niin, ettei strateginen tieto valu organisaation ulkopuolelle. Ongelmana julkisen sektorin kehityksessä on, että se seuraa usein muutaman vuoden jäljessä verrattuna yksityiseen sektoriin. Myöskään yksityisen sektorin kehitystoimenpiteiden siirtäminen suoraan julkiselle sektorille ei ole aina mahdollista, koska sektorien toimintaympäristöt poikkeavat toisistaan. (Turunen & Jakobsson, 1999)

Himangan ym. (2001, 6) mukaan julkishallinto on väljän määritelmän mukaan verovaroin ylläpidettyä ja julkisen valvonnan alaista toimintaa, jonka tarkoituksena on toteuttaa laissa ja asetuksissa sille asetettua tehtävää. Julkishallinto voidaan jakaa

kolmeen osaan, jotka ovat valtionhallinto, kunnallishallinto ja välillinen julkishallinto. Tässä tutkielmassa käsitellään julkishallintoa ja julkista sektoria erityisesti kunnallishallinnon näkökulmasta, koska empiirinen osuus on tehty Jyväskylän kaupunkiorganisaatiossa. Keskeistä on huomata, että kunnallinen itsehallinto takaa kunnille varsin pitkälle menevän riippumattomuuden ja erillisyyden valtion hallinnosta.

Poliittisen luonteensa vuoksi julkisten organisaatioiden joustavuudessa ja johtajien autonomiassa on tiettyjä erityispiirteitä. Julkisen sektorin muodolliset menettelytavat sekä useat säännöt ja määräykset kontrolloivat niin organisaation sisäisiä kuin ulkoisiakin toimintaehtoja. Ne asettavat tiettyjä rajoituksia julkisten organisaatioiden johtajien ja esimiesten toiminnalle. Esimerkiksi julkisen sektorin johdon päätäntävalta sekä jousto- ja innovaatiomahdollisuudet ovat jonkin verran suppeammat kuin yksityisellä sektorilla. (Vasu ym. 1998, 18-19)

Myös Alam (1997, 105) tarkastelee julkisen ja yksityisen sektorin eroja julkisen sektorin johtajan kannalta ja nostaa tärkeimmäksi eroavaisuudeksi sen seikan, että julkisella puolella johtajan ja esimiehen täytyy toiminnassaan ottaa huomioon sekä taloudelliset seikat että myös kansalaisten etu. Toisaalta keinot näiden päämäärien saavuttamiseksi eivät poikkea toisistaan kovinkaan paljon, jolloin johdon tehtävät ovat käytännössä pitkälti samanlaisia.

Vasu ym. (1998, 6, 7, 17) määrittelevät julkisen sektorin organisaatiot ei-kaupallisiksi (nonmarket) organisaatioiksi, joiden olemassaolo perustuu lakiin ja joiden menot katetaan pääasiassa julkisten varojen avulla. Näin ne eroavat yksityisestä sektorista, jonka toiminta on riippuvainen kysynnän ja tarjonnan laeista. Päällimmäisenä tavoitteena yksityisellä sektorilla on aina viime kädessä voiton maksimointi ja sitä kautta markkinatalouden kilpailussa selviytyminen. Julkinen sektori on sitä vastoin osa hallitusta ja poliittista järjestelmää ja sen olemassaolon tarkoitus on julkisten palvelujen tuottaminen sekä kansalaisten tarpeiden tyydyttäminen. Siten julkisen ja yksityisen sektorin perimmäiset tavoitteet poikkeavat toisistaan selvästi.

Vaikka julkisen sektorin organisaatio ei pyrikään pääasiallisesti voiton maksimointiin, voidaan sen asemaa suhteessa kilpailijoihin tarkastella erilaisin menestystekijöin ja saavutettujen strategisten etujen suhteen. Näitä menestystekijöitä ja etuja voivat olla

esimerkiksi tehdyt investoinnit, erilaiset rahoitukset ja kunnan kehittämistoimenpiteet. Julkisella sektorilla toiminnan tuloksellisuus, suunnitelmallisuus ja toimivuus voi olla perusteena saavuttaa rahoittajien huomio, uskottavuus ja luotettavuus. (Turunen & Jakobsson, 1999)

Julkinen ja yksityinen sektori ovat viime vuosina lähentyneet toisiaan. Julkinen sektori on omaksunut monia yksityisen sektorin piirteitä mm. verkostoitumalla voimakkaasti, liikelaitostamalla toimintojaan ja korostamalla sisäistä yrittäjyyttä. Niinpä joidenkin tutkijoiden mielestä julkisen ja yksityisen sektorin vastakkainasettelu ei enää ole edes aiheellista. (Rajala 1998, 114, 223, 225)

### **3.2 Julkinen sektori muutosten kourissa**

Organisaatioiden oma kapasiteetti uuden tiedon tuottamisessa, innovaatioiden kehittämisessä ja sovellusten luomisessa on joutunut koetukselle. Tämän kaltainen kehitys heijastuu myös kuntien asemaan ja toimintaan. (Anttiroiko ja Kallio, 1999, 5) Julkisen sektorin muutosta vauhdittavat myös tekniset ja taloudelliset syyt. Paikallishallintoon siirtyminen sekä tehtävien jakaminen organisaatiolta toiselle ovat muuttaneet kuntien tehtäväkenttää olennaisesti. Kun tämän kaltaiseen kehitykseen lisätään vielä julkisen rahoituksen supistuminen, voidaan puhua peruuttamattomasta muutoksesta julkisen sektorin toiminnassa. (Turunen & Jakobsson, 1999)

Julkisen sektorin toimintaympäristön muutokseen ovat vaikuttaneet jatkuvat julkisen sektorin kehittämisvaatimukset ja muospaineet. Suomessa 1990 –luvun alun lama, työttömyys ja julkisten menojen kasvu pakottivat julkisen sektorin uudistuksiin (Alam, 1997, 45). Julkista sektoria ollaan arvosteltu palveluiden heikosta laadusta, tehottomuudesta ja alhaisesta tuottavuudesta (Kasvio 1994, 74). Tämänkaltaisen kriittinen palaute heijastuu julkisella sektorilla jäyhänä ja joustamattomana julkisuuskuvana. Julkisella sektorilla ollaan huomattu, että nopea kehitys vaatii sopeutumiskykyä sekä uudenlaista luovuutta ja innovatiivisuutta myös julkiselta sektorilta, jolloin ongelmaksi muodostuvat jäykät ja byrokraattiset organisaatiot sekä laaja julkinen sääntely. Entistä tehokkaampi julkisten varojen käyttö nostetaan keskeiseksi uudistusten kohteeksi. (Huttunen 1994, 14-15, 17.)

Julkinen sektori on pyrkinyt vastaamaan yleisiin vaatimuksiin hajauttamalla hallintoaan sekä suorittamalla budjetti- ja tulosuudistuksia. Myös julkisen sektorin yksiköiden itsenäisyyttä ja päätäntävaltaa on lisätty madaltamalla jäykkiä hierarkioita ja luomalla uudenlaisia yhteistyömuotoja yhdistelemällä eri yksiköitä. Tällöin vastuu on siirtynyt alemmas ja organisaatioiden joustavuus ja muutosherkkyys on lisääntynyt. (Temmes & Kiviniemi 1995, 18, 27-29.) Taustalla on jo pitkään tiedostettu ajatus siitä, että laadukkaiden palveluiden tuottamiseksi päätöksenteon ja toteutuksen tulisi tapahtua mahdollisimman lähellä toisiaan (Alam 1997, 49).

Tulosjohtamiseen siirtyminen 1990-luvulla on ehkä keskeisin hallinnon hajauttamiseen liittyvä uudistus julkisella sektorilla. Tämän kaltaisen kehityksen taustalla on viimeisen kymmenen vuoden keskeiset vaatimukset, jotka liittyvä vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen ja asiakaslähtöisyyteen. Aikaisemmin julkisessa johtamisessa oli jo sovellettu tavoitejohtamisen periaatteita, mikä voitiin nähdä ensimmäisenä pyrkimyksenä kohti liikkeenjohdollista ajattelua julkisella sektorilla. Tulosjohtamisessa huomio kiinnitetään panosten sijasta tuotoksiin ja niiden mittaamiseen. Tavoitteet pyritään konkretisoimaan tulosityksiköittäin siten, että yksiköille annetaan sisäisesti vapaus määritellä keinot tuloksiin pääsemiseksi. Selkeiden tulostavoitteiden asettamisen myötä katseet ovat kääntyneet taloudellisiin seikkoihin, jolloin toiminnan tavoitteet ovat selkiytyneet. Myönteisenä piirteenä on myös arviointinäkökulman mukaan tulo toimintaan, kun tulostavoitteiden saavuttamisen mittaaminen vaatii jatkuvaa evaluoivaa otetta. (Kasvio, 1994, 76; Määttä & Ojala, 1999, 17; Rajala, 1998, 222; Temmes & Kiviniemi, 1995, 18.)

Julkisen sektorin uudistamispyrkimyksissä malli on usein otettu yksityisen sektorin toiminnasta. Verrattaessa näiden sektoreiden toimintaa yksityinen puoli nousee tehokkuudessa ja toimintakyvyssä selvästi julkisen sektorin yläpuolelle. Tämän vuoksi yritysmaailman käytäntöjä on nyt alettu siirtää myös julkiselle sektorille. Varsin merkittävä julkisen sektorin muutos on ollut etsiä toiminnalle markkinaperusteisia muotoja yksityistämällä ja kilpailuttamalla toimintoja. Julkinen on niin sanotusti mennyt markkinoille. Tällä pyritään julkisen sektorin taloudellisen tehokkuuden lisäämiseen sekä myös asiakaspalvelun tason parantamiseen aloilla, joilla on todelliset markkinat ja todellista kilpailua. (Rajala 1998, 223, 227.)

Julkisella sektorilla on alettu enenevässä määrin kiinnittää huomiota myös asiakasnäkökulmaan sekä toiminnan laatuun palvelujen tuottamisessa. Toiminnan suuntaamisen pohjaksi on nostettu aiempaa selvemmin asiakkaiden todelliset palvelutarpeet ja yksiköiden toiminta-ajatus on pyritty rakentamaan nämä tarpeet huomioiden. Kuntalaiset ovat aikaisempaa selvemmin todellisia asiakkaita ja palvelujen rahoittajia, joilla on oikeus laadukkaaseen palveluun (Rassi 1997, 116). Asiakaslähtöisyys on näkynyt myös yritysmaailmasta lähtöisin olevan laatuajattelun ja laatujohtamisen ajatusten soveltamisena julkiselle sektorille. Niiden myötä laatumittareita on alettu kehittää julkiselle sektorille soveltuviksi siten, että palveluiden laatua pystyttäisiin arvioimaan samoilla mittareilla kuin mitä tahansa muitakin tuotteita. (Kasvio 1994, 83, 84; Temmes & Kiviniemi 1995, 19.) Kuten Huttunen (1994, 34) kiteyttää, suuntaus julkisella sektorilla on vahvasti byrokraatiahallinnosta kohti kustannustietoista palveluhallintoa.

Julkisen sektorin toimintaympäristö on muuttunut erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Nämä muutokset näkyvät erityisesti johtamiskulttuurin uudistumisena. Panos- ja kontrolliorientaatio on muuttunut yhä enemmän tuloskeskeiseksi ja myös projektiluonteiseksi. Määräysten ja suoran ohjauksen sijaan yhteiskuntapoliittisten tavoitteiden saavuttamisessa hyödynnetään kilpailuttamista, vapaaehtoista yhteistyötä, kumppanuutta ja hankeyhteistyöhön perustuvia toimintatapoja. (Anttiroiko ja Kallio, 1999, s. 6)

### **3.3 Tietojärjestelmien kehittäminen julkisella sektorilla**

Tietotekniikan kehittyessä yhä nopeammin siitä on tullut yhä vaikeammin hallittavaa. Nykyisin julkisen sektorin organisaatioita painostetaan olemaan tehokkaita ja kustannusvastaavia, mutta samalla pitäisi kuitenkin pystyä takaamaan tasa-arvoisesti ja oikeudenmukaisesti laadukkaiden palveluiden saatavuus. Ympäristön nopean kehityksen ja useiden muiden syiden seurauksena ei julkisen hallinnon tietohallintostrategioiden alueella ole useinkaan riittävästi tietoa, taitoa ja resursseja. Tiedon, taidon ja resurssien puute asettaa luonnollisesti paineita myös tietojärjestelmien kehittämiselle julkisella sektorilla. Vaikka julkinen sektori on aikaisemmin kulkenut enemmän tai vähemmän

omia polkujaan, ovat tehokkuus ja laatuvaatimukset lisänneet yritystrendien seurailua. (Turunen & Jakobsson, 1999)

Koska tietotekniikka-alalla yksityisen sektorin vetovoima on palkkaerojen takia voimakas, on julkisella sektorilla vaikeampaa haalia palvelukseen alan huippuosajia. 1990-luvun alkupuolella laman vaikutuksesta oli julkiselle sektorille tyypillistä resurssien karsiminen. Vuosituhannen vaihteessa on tietoteknisiä investointeja rajoittaneet lamavuosien paikkailu, vuosituhannen vaihtumiseen varautuminen ja euron käyttöönotto. Myös konservatiiviset asenteet ja yleinen resurssien niukkuus rajoittavat tietotekniikkainvestointeja julkisella sektorilla. Koska julkisella sektorilla on keskeisiä tietotekniikkainvestointeja rajoittavia tekijöitä, on siellä panostettava erityisesti asioiden rationaaliseen hallintaan ja taloudellisempaan toimintaan. Tehtävien investointien on tehostettava toimintaa ja pienennettävä kustannuksia. Tällöin julkisen sektorin organisaatioilla on myös mahdollisuuksia tuottaa laadukkaampia palveluita ja saada etua suhteessa muihin vastaaviin organisaatioihin. (Turunen & Jakobsson, 1999)

Julkisen sektorin tietojärjestelmiä kehitettäessä on mielessä pidettävä edellä mainittujen asioiden vaikutus järjestelmien kehittämiseen. Anttiroiko ja Kallio (1999, 95) listaavat neljä periaatetta, jotka liittyvät johdon tarpeisiin tarkoitettujen tietojärjestelmien kehittämiseen kunnallishallinnossa. Ensinnäkin Anttiroikon ja Kallion mukaan johdon operatiivisten tietoa kokoavien ja yhdistelevien tietojärjestelmien tarve Suomessa keskittyy erityisesti suurimpiin kuntiin (yli 50 000 asukasta). Ratkaisevaa on operatiivisiin järjestelmiin kohdistuva kyselyiden määrä, joka suurissa kunnissa on luonnollisesti pieniä suurempaa.

Toiseksi Anttiroiko ja Kallio (1999, 95) painottavat, että erityinen piirre kunnallisella sektorilla tietojärjestelmien käytössä on funktionaalisten toimintojen eriytyminen ja tästä johtuva tiedontarpeen erilaisuus eri tehtävälloilla. Tästä johtuen kunnallishallinnossa saattaa eri yksiköillä olla erilaisia järjestelmiä, jotka on räätälöity kunkin yksikön vaatimusten mukaiseksi. Kaikille yksiköille sopivaa ja kaikki vaadittavat toiminnot sisältävää järjestelmää lienee miltei mahdoton rakentaa.

Kolmanneksi Anttiroiko ja Kallio (1999, 95) huomauttavat, että keskeinen järjestelmän kehittämisen ja hankinnan tärkeä kysymys liittyy tiedontarpeisiin ja niiden määrittelyyn.



Johtavat viranhaltijat tarvitsevat organisaation sisäisiä tietoja mm. taloudesta ja suoritteista, henkilöstöhallinnosta sekä asianhallintaan kuuluvista seikoista. Lisäksi kunnissa tarvitaan mm. vertailutietoja, jotka liittyvät muihin kuntiin, yksiköihin ja aikaisempiin vuosiin sekä väestö-, työllisyys- ja taloustilastoihin. Tällaiset kunta-alalle tyypilliset tarpeet on huomioitava järjestelmiä kehitettäessä ja hankittaessa.

Neljäs periaate liittyy Anttiroikon ja Kallion mukaan itse järjestelmien ja niiden teknisten ratkaisujen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Laitteiston riittävän tehokkuuden ja kapasiteetin lisäksi niiden tulee palvella hyvin käyttäjiään sekä toimia mahdollisimman joustavasti ja virheettömästi. Julkisella puolella vaikuttavat erilaiset lait ja asetukset eri työtehtävissä ja eri yksiköissä. Tämä asettaa järjestelmille erityisvaatimuksia. Usein järjestelmät on räätälöity tiettyyn yksikköön sopiviksi ja sen tarpeita tyydyttäväksi. On kuitenkin huomattavaa, että esimerkiksi keskitetyssä palkkahallinnossa pitää järjestelmien eri osien keskustella keskenään eikä päällekkäisiä toimintoja tai tiedon tallentamiseen liittyviä ongelmia saa esiintyä. (Anttiroiko ja Kallio, 1999, 95-96)

Julkisen sektorin tietojärjestelmiin liittyy myös muita erityispiirteitä. Nämä erityispiirteet liittyvät erityisesti asiakassuhteen ja palvelutehtävän luonteeseen. Julkisen sektorin organisaatiolla on yhteiskunnallinen tehtävä eli tarkoitus miksi organisaatio on olemassa. Tämän tehtävän hoitamiseksi organisaatiota rahoitetaan julkisin varoin. Kaupunkiorganisaation tehtävänä on hoitaa esimerkiksi kiinteistöjen ja maankäytön suunnittelu sekä sosiaali- ja koulutuspalvelut säädetyllä tavalla. Näiden tehtävien hoitamiseksi on kehitetty erityisiä tietojärjestelmiä. (Turunen & Jakobsson, 1999)

Tyypillistä julkisen hallinnon tietojärjestelmille on, että ne ovat laajoja ja niiden käsittelemät tietomassat suuria ja monimuotoisia. Tiedot koskevat yleensä rajattua yhteisöä, kuten kunnan asukkaita, ja ovat usein maantieteellisesti tai hallinnollisesti rajattuja. Tietojärjestelmien sisältö määräytyy tyypillisesti organisaation tehtävän mukaan. Järjestelmiin kirjattu tieto on seurausta asuinpaikasta, asemasta organisaatiossa, kiinteistöjen sijainnista tai esimerkiksi tiedon haltijan vapaasta valinnasta. Osallisuus järjestelmiin on pikemminkin jäsenyystyypistä. Julkisen sektorin tietojärjestelmät ovat usein rajattu organisaation sisälle ja järjestelmissä on usein enemmän yhteyksiä organisaation sisällä kuin organisaation ulkopuolelle. (Turunen & Jakobsson, 1999)

Julkisella sektorilla eivät asiakkaat useinkaan ole järjestelmien käyttäjiä, sillä järjestelmiä käyttävät usein organisaation virkailijat. Tämänkaltainen toiminta on kuitenkin muuttumassa, koska julkisella sektorilla siirrytään ajan kehityksen mukaisesti verkon kautta tapahtuvaan itsepalveluun. (Turunen ja Jakobsson, 1999) Itsepalveluun perustuvia tietojärjestelmiä käytetään yksityisellä puolella jo laajasti. Esimerkiksi henkilöstötietojärjestelmiin voivat organisaation työntekijät tehdä päivityksiä Internetin välityksellä. Tätä kehitystä on havaittavissa myös julkisella sektorilla. Esimerkiksi Turun kaupunki käyttää henkilöstö- ja palkanlaskentajärjestelmää, joka toimii myös verkon välityksellä ja mahdollistaa näin yhteydenoton järjestelmään ajasta ja paikasta riippumatta. (Turun kaupunki, 1999)

Julkisen sektorin tietojärjestelmien kehittämiseen vaikuttavat voimakkaasti myös tiedon laatu ja salassapitovelvollisuudet. Julkisella hallinnolla on usein lakiin ja asetuksiin perustuva monopoli käsittelemäänsä tietoon, kuten terveydenhuollossa. Myös esimerkiksi väestörekisteritietojen kerääminen on säädeltyä toimintaa. (Turunen & Jakobsson, 1999)

Edellä mainittujen seikkojen nojalla voidaan tietojärjestelmien kehittämistä julkisella sektorilla pitää jossain määrin erilaisena kuin yksityisen sektorin järjestelmien kehittämistä. Tämä erilaisuus luo tiettyjä paineita myös ohjelmistotaloille, jotka kehittävät tietojärjestelmiä julkisen sektorin organisaatioille. Julkisen sektorin moninaiset lait ja asetukset asettavat kehitettävälle järjestelmille erinäisiä toiminnallisia vaatimuksia, joita leimaavat poikkeukset ja vaatimus jatkuvaan ylläpitoon. Esimerkiksi kunnallista henkilöstö- ja palkanlaskentajärjestelmää suunniteltaessa on järjestelmän palkanlaskentatoiminnosta tehtävä mahdollisimman ylläpidettävä, koska kunnallisella puolella työehtosopimukset uudistuvat vuosittain. Ohjelmistotalot ovat todenneet nämä sektoreiden erilaiset piirteet. Siksi heidän ohjelmistotuotteensa jaetaan usein toisaalta julkisten organisaatioiden ja toisaalta yksityisten organisaatioiden tuotteisiin.

## 4 LOMAKKEEN RAKENNE JA KYSELYN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen teoriataustan yhteys kyselylomakkeeseen (Liite 1). Ensimmäisessä kohdassa esitellään perusteet postikyselylle sekä kyselylomakkeen rakenne. Toisessa kohdassa käydään läpi Walkerin (2001) jaottelu, jonka mukaan kyselylomake on suunniteltu. Lisäksi toisessa kohdassa esitetään yksittäisten väittämien kohdalta niiden takana oleva teoriatausta.

### 4.1 Kyselylomake rakennetaan Walkerin jaottelun mukaisesti

Kyselylomakkeen toteuttamisen pohjana käytetään Walkerin (2001) jaottelua, jossa johdon itsepalvelun keskeiset osat on jaettu viiteen pääkohtaan. Nämä kohdat ovat: rekrytointi, osaamisen hallinta, koulutus, työaika ja henkilöstösuunnittelu. Vaikka kirjallisuudesta löytyy jonkin verran aineistoa johdon itsepalveluun liittyen, ei selkeästi rakenteistettua esitystä tahdo löytyä. Walker on kuitenkin tämän jaottelun tehnyt ja sitä voidaan mukailla kyselylomaketta suunniteltaessa. Walkerin pitkä työ henkilöstötietojärjestelmien parissa luo varmuutta hänen näkemyksilleen näistä nopeasti kehittyvistä yrityksen toimintaan keskeisesti vaikuttavista tietojärjestelmistä. Näiden seikkojen vuoksi kyselylomakkeen rakenteessa nojataan pitkälti Walkerin jaotteluun.

Kustakin osiosta halutaan saada sellaista informaatiota, joka antaa tietoa vastaajien tarpeista johdon itsepalveluun liittyen. Liian yksityiskohtaista ja kaikenkattavaa informaatiota ei kyselylomakkeen avulla pyritä keräämään. Tosin avoimien kysymysten osalta vastaajat saavat käyttää vapaasti mielikuvitustaan ja tuoda esille yksittäisiäkin ehdotuksia. Huomionarvoista on, että tarkempaa tietoa liittyen johdon itsepalvelun ominaisuuksiin pitää kohdeorganisaatiossa kerätä tulevaisuudessa enemmän tilanteessa, jossa järjestelmän hankinta on lähempänä ja tarkkoja vaatimuksia järjestelmän toimittajalle esitetään. Tämän kyselylomakkeen avulla pyritään tuottamaan informaatiota esitutkimukselle, joka luo viitekehysten koko uuden järjestelmän hankinnalle.

Kyselylomakkeen rakentamiselle suuntaviivaa antaa myös itse kohdeorganisaatio ja sen ominaispiirteet on otettava huomioon kyselylomaketta suunniteltaessa. Vaikka nykyisin

suurella osalla kohdejoukkoon kuuluvista on käytössään Internet –yhteydellä varustettu tietokone, ei tietokoneen käyttö ole kaikilla yhtä sujuvaa. Tällaiset seikat on huomioitava erityisesti yksittäisiä väittämiä suunniteltaessa ja sanavalintoja tehtäessä. Taustatietoja kyselylomakkeen rakentamisen pohjaksi haetaan paitsi kirjallisuudesta myös tutustumalla nykyaikaisiin järjestelmiin ja niiden kuvauksiin. Näiden taustatietojen perusteella kartoitetaan järjestelmien ominaisuuksia ja valitaan Walkerin (2001) jaottelun mukaisesti kyselylomakkeen väittämät. Kohdeorganisaation edustajien avulla väittämät muotoillaan mahdollisimman selviksi, jotta kohdejoukon edustajat osaisivat vastata niihin mahdollisimman yksiselitteisesti.

### **Henkilöstön rekrytointi (Liite 1, väittämät 1-4)**

Walkerin (2001) mukaan henkilöstötietojärjestelmien keskeinen ominaisuus on rekrytointityökalu, jolla saadaan hankittua oikeat ihmiset oikeaan aikaan oikeisiin tehtäviin. Lisäksi Walker (2001) painottaa, että tietokone nopeuttaa koko rekrytointiprosessia. Vastaajilta halutaan tiedustella heidän uskoaan siihen, että tietokone nopeuttaa rekrytointiprosessia (väittävä 1). Walkerin (2001) rekrytoinnin keskeinen teema on, että sekä sisäiset että ulkoiset työhakemukset lähetetään verkon kautta. Myös avoimet työpaikat tulee esittää verkossa, jolloin hakija voi selata avoimia paikkoja ja lähettää hakemuksensa nopeasti kiinnostuksensa mukaan. Näitä ominaisuuksia tiedustellaan kahdella väittämällä, jotka liittyvät työhakemusten lähettämiseen suoraan johdon sähköpostiin (väittävä 2) sekä avointen työpaikkojen esittämiseen Internetissä (väittävä 3). Lisäksi rekrytoinnista halutaan tiedustella vastaajien suhtautumista siihen, että tietokone suorittaa rekrytoinnissa esikarsinnan (väittävä 4). Walkerin (2001) mukaan tämä tapahtuu niin, että tietokone vertaa hakemuksia ja eri henkilöiden soveltuvuutta tiettyihin tehtäviin sovittujen sääntöjen mukaisesti sekä asettaa hakijat paremmuusjärjestykseen.

### **Osaamisen hallinta (Liite 1, väittämät 5-8)**

Walker (2001) käsittää jossain määrin kompensaaion eli osaamisen, joka voidaan ymmärtää eri yhteyksissä hieman eri tavoin, enemmänkin henkilöstön osaamisen mittaamiseen ja siihen liittyvään palkitsemiseen. Tällainen osaamis pohjainen palkitseminen rajataan tämän kyselylomakkeen ulkopuolelle, sillä kyselylomakkeessa

halutaan keskittyä enemmänkin osaamiseen liittyvän tiedon hallintaan. Walkerin (2001) mukaan osaamista tulee myös hallita, jotta sitä yleensä kyetään mittaamaan. Johdon itsepalvelu pitää sisällään tähän kehitettyjä työkaluja. Erityisesti yksittäisen työntekijän ammattitaito eli työn tekemiseen liittyvät osaaminen (väittäjä 5) sekä työhistoria (väittäjä 6) kuvastavat työntekijän osaamista. Nämä tulee Walkerin (2001) mukaan kartoittaa, jotta osaamista voidaan arvioida.

Walker (2001) painottaa myös, että eri työtehtävien vaatima ydinosaaminen tulee kartoittaa, jotta niihin soveltuvia työntekijöitä voidaan etsiä ja työntekijöiden soveltuvuutta ja koulutustarpeita arvioida (väittäjä 7). Kun yksittäisten työntekijöiden osaaminen ollaan kartoitettu voidaan eri ryhmien kokonaisosaamista arvioida ja tätä analysointimenetelmää hyödyntää jo ryhmien koostumusta suunniteltaessa (väittäjä 8). Kyselylomakkeen avulla halutaan kysyä kohdeorganisaation esimiesten käsitystä tietokoneen avustamasta työntekijöiden osaamisen, työhistorian, työtehtävien vaatiman ydinosaamisen sekä ryhmien kokonaisosaamisen käsittelyn tarpeista.

### **Koulutus (Liite 1, väittämät 9-13)**

Walkerin (2001) mukaan organisaation työntekijöiden jatkuva kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen ovat koko organisaation keskeisiä menestystekijöitä. Tämän vuoksi johtajan tulisi tietää tarkoin alaistensa koulutukseen liittyvät tiedot. Jotta koko organisaatiota ja sen työntekijöitä voidaan kehittää strategioiden mukaisesti oikeaan suuntaan, on myös työntekijöiden koulutusta suunniteltava. Tämä tarkoittaa sitä, että esimiesten tulee kyetä kartoittamaan alaistensa koulutustarpeita ja suunnittelemaan yksittäisten työntekijöiden koulutusta. Walkerin (2001) mukaan myös työntekijät voivat suunnitella omaa koulutustaan ja suunnata uransa kehitystä osallistumalla haluamaansa koulutukseen. Tämän vuoksi koulutustarjonta tulee olla työntekijöiden saatavilla esimerkiksi verkon välityksellä.

Edellä mainittuja Walkerin (2001) työntekijöiden koulutukseen liittyviä teesejä noudatetaan kyselylomakkeessa. Sen avulla tiedustellaan kuinka tärkeäksi esimiehet kokevat alaisten koulutustietojen saannin koneeltaan (väittäjä 9) ja alaisten koulutuksen suunnittelun (väittäjä 10) sekä kurssitarjonnan esittämisen verkossa (väittäjä 11). Lisäksi kysytään vastaajien mielipidettä siitä miten tärkeänä he kokevat alaistensa

jatkuvan kouluttamisen (väittäjä 12). Koulutukseen liittyen kysytään vielä esimiesten käsitystä alaisten mahdollisuuksista verkon välityksellä tapahtuvaan koulutukseen (väittäjä 13). Verkon välityksellä tapahtuvaa koulutusta Walker (2001) pitää tulevaisuudessa nopeasti kasvavana opiskelumuotona.

### **Työaika (Liite 1, väittämät 14-17)**

Walkerin (2001) mukaan työajasta on tullut yhä kriittisempi menestystekijä nykyajan organisaatioissa ja vastuu työajan hallinnasta on organisaatiossa esimiehillä. Yksi keskeinen työajan hallintaan liittyvä tekijä on työajan suunnittelu, joka perinteisesti on ollut myös esimiehen keskeinen työtehtävä. Kyselylomakkeessa kysytäänkin vastaajien mielipidettä siitä miten tärkeänä he pitävät mahdollisuutta suunnitella työaika ja työvuorolistoja tietokoneen avulla (väittäjä 14). Myös poissaolojen tehokas käsittely tehostaa Walkerin (2001) mukaan organisaation toimintaa ja helpottaa työtehtävien suorittamisen suunnittelua. Kyselylomakkeessa kysytään poissaolojen osalta esimiesten halua nähdä kaikki alaistensa lomasuunnitelmat kerralla yhdestä taulukosta (väittäjä 15). Tällainen apuväline helpottaisi varmasti esimiesten kokonaisvaltaista työajan suunnittelua. Walkerin (2001) mukaan myös arvaamatta esiintyvät poissaolot, kuten sairaspöissaolot tulisi esimiehen kyetä käsittelemään mahdollisimman tehokkaasti. Poissaolojen tehokasta käsittelyä kysytään kyselylomakkeessa aina aamuisin tietokoneelta nähtävän henkilöstövahvuuden avulla (väittäjä 16). Toisaalta verkon välityksellä pitäisi esimiesten kyetä nopeiden alaisten työaika koskevien muutosten hyväksymiseen. Tätä työajan hallintaan liittyvää asiaa kysytään kyselylomakkeessa väittäjä 17).

### **Henkilöstösuunnittelu (Liite 1, kohdat 18-36)**

Walkerin (2001) mukaan organisaatioiden menestys perustuu tehokkaaseen henkilöstösuunnitteluun ja arvioihin esimerkiksi tulevaisuudessa tarvittavista henkilöstömääristä sekä henkilöstökustannuksista. Henkilöstösuunnittelun avuksi tarvitaan lukuisia erilaisia raportteja, jotka ovat tilastoja, analyysseja, ennusteita ja vertailuja. Tämän vuoksi myös kyselylomakkeessa kysytään henkilöstösuunnittelun osalta erilaisten henkilöstösuunnitteluun liittyvien raporttien tärkeyttä. Raportit on valittu sekä Walkerin (2001) tekstien että nykyjärjestelmien tarjoamien

mahdollisuuksien perusteella. Ne käsittelivät henkilöstömääriä ja ikärakennetta, henkilötietoja, työtehtäviä ja työntekijöiden rooleja, poissaoloja, eläkkeelle siirtymisiä, henkilöstörakennetta, palkkatietoja ja –kehitystä, henkilöstötilinpäätöstä, työilmapiirin mittaustuloksia sekä terveystarkastuskäyntejä (Kohdat 18-29).

Lisäksi henkilöstösuunnittelun osalta kysytään vastaajien mielipidettä siitä miten tärkeänä he kokevat erilaiset henkilöstösuunnitteluun liittyvät toiminnot, jotka voitaisiin suorittaa tulevaisuudessa tietokoneen avulla. Kysytyt toiminnot ovat: seuraajasuunnittelu, varahenkilörekisteri, TYKY –suunnittelu, työssä jaksamiseen liittyvä kysely, kehittämis ehdotusten välittäminen, kyky alaisten työn ja palvelutason arvioimiseen sekä yhteystietojen ylläpito (kohdat 30-36).

Tutkimuksen tavoitteena on kerätä informaatiota johdon itsepalvelusta. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa on käytössä merkkipohjainen henkilöstö- ja palkanlaskentaohjelmisto, jossa ei ole erikseen johdon itsepalvelua. Tämän tutkimuksen avulla selvitetään miten kohdejoukon edustajat suhtautuvat johdon itsepalveluun ja sen ominaisuuksiin. Kyselylomakkeessa jaetaan johdon itsepalvelu Walkerin jaottelun mukaisesti eri osa-alueisiin. Tavoitteena on saada karkean tason käsitys siitä mitä osa-alueita vastaajat pitävät tärkeinä ja toisaalta vähemmän tärkeinä sekä mitä henkilöstötietojärjestelmien muita ominaisuuksia pidetään tärkeinä. Kyselylomakkeessa on myös kohtia, jotka suoranaisesti eivät liity johdon itsepalveluun ja ne rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa ei myöskään analysoida tuloksia kaikkien kyselylomakkeen taustamuuttujien avulla, koska tutkimustuloksia tyydyttiin analysoidaan vain sukupuolen ja iän perusteella. Tässä yhteydessä voidaan todeta, että tutkimustuloksissa esiintyy pieniä yksikkökohtaisia eroja, mutta niitä ei ole tässä erikseen raportoitu. Nämä tästä tutkimuksesta pois rajatut asiat on raportoitu toimeksiantajalle tehdyssä erillisessä raportissa.

## **4.2 Postikyselyn toteuttaminen –Case Jyväskylä**

Kyselylomakkeiden käyttö on kätevä tapa kerätä suhteellisen nopeasti ja vaivattomasti tietoa suurelta joukolta ihmisiä. Kun tieto on kerätty, voidaan se käsitellä tietokoneen avulla ja analysoida erilaisia menetelmiä käyttäen. (Hirsjärvi ym., 2000, 182) Koska

tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada tutkimukseen mukaan mahdollisimman paljon esimiehiä aiotaan tutkimuksessa käyttää kvantitatiivista menetelmää ja suorittaa tutkimuksen kohdejoukolle postikysely. Tutkimuksesta tehdään kokonaistutkimus, sillä kohdejoukkoa on vaikeaa ja hyödytöntä rajata pienemmäksi. Heikkilän (2000) mukaan kannattaa tehdä kokonaistutkimus, mikäli otoskooksi tulee vähintään puolet perusjoukosta (Heikkilä, 2000, 44). Kokonaistutkimusta puoltaa lisäksi se, että kyselylomakkeet voidaan lähettää kaupungin sisäisessä postissa eikä näin postittamisesta aiheudu ylimääräisiä kuluja.

Kyselylomake (Liite 1) koostuu 36:sta suljetusta ja kolmesta avoimesta kysymyksestä. Kyselylomakkeessa on lisäksi kolme kohtaa, joissa kysytään vastaajien tietokoneen käytöstä sekä seitsemän kohtaa, joissa kysytään vastaajien taustatietoja. Strukturoidut kysymykset käsittelevät esimiesten kokemuksia liittyen henkilöstötyöhön ja sitä tukevaan tietokoneen käyttöön. Kyselylomakkeen väittämät noudattavat Walkerin (2001) jaottelua johdon itsepalvelun osalta ja vastaajilta kysytään heidän mielipiteitään viisiportaisella Likert –tyyppisellä asteikolla. Asteikossa numeroa 1 kuvataan termillä ”Ei ollenkaan tärkeää”, numeroa 2 termillä ”Vain vähän tärkeää”, numeroa 3 termillä ”Jokseenkin tärkeää”, numeroa 4 termillä ”Tärkeää” ja numeroa 5 termillä ”Erittäin tärkeää”. Tärkeysasteikolla pyritään keräämään mitattavaa tietoa siitä miten johdon itsepalvelun ominaisuudet koetaan tärkeiksi ja miten tämä tärkeäksi kokeminen vaihtelee eri ryhmissä.

Kyselylomakkeen laadinnassa tukeudutaan aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä henkilöstötietojärjestelmien (esim. Walker, 2001) että henkilöstöjohtamisen (esim. Kauhanen, 2000) osalta. Omaa käsitystäni nykyaikaisista henkilöstötietojärjestelmistä olen täydentänyt alan messuilla sekä tutustumalla nykyjärjestelmien järjestelmäkuvauksiin. Näin olen pyrkinyt saamaan monipuolisen kuvan eri ohjelmistotalojen tarjoamista henkilöstötietojärjestelmistä. Vahvaa taustatukea kyselylomakkeen laatimiselle olen saanut mm. ohjaajaltani kaupungin tietohallintotoimistossa, sillä hänellä on laajalti tietoa tämän hetken järjestelmistä kaupungilla ja myös kokemusta tutkimusten laadinnasta. Kun vielä olen tutustunut uusimpiin tutkimustuloksiin tietojärjestelmien hyödyntämisestä henkilöstötyössä (esim. PA Consulting, 2001), on kyselylomake alkanut hahmottua lopulliseen muotoonsa.



Lomaketta viimeistellään viiden esitetauskerran avulla ja näin pyritään saamaan kokonaisuus, joka vastaa haluttua tarkoitusta.

Lomakkeen laadinnan tavoitteena on tiedustella mahdollisimman monipuolisesti nykyjärjestelmien ominaisuuksia vastaajilta Walkerin (2001) jaottelun mukaisesti. Suljetut väittämät jaetaan viiteen alakohtaan ja ne laaditaan niin, että ne antavat informaatiota paitsi yksittäisistä väittämistä myös osakokonaisuuksista, johon kukin väittäjä liittyy. Väittämät pyritään muotoilemaan mahdollisimman konkreettisiksi ja väittämien laadinnassa pyritään käyttämään mahdollisimman yksinkertaista, mutta myös yksityiskohtaista sanastoa. Tämä tehdään sen vuoksi, että vastaajat koostuvat varsin eri tasoista atk-käyttäjistä.

Kyselylomake sisältää myös kolme avointa kysymystä. Nämä kysymykset ovat luonteeltaan sellaisia, joissa vastauksia ei ole järkevää eikä mahdollistakaan rajoittaa valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Kaksi kysymystä käsittelee tulevaisuutta eli sitä minkälaisia toiveita vastaajilla on uuden järjestelmän suhteen. Kolmas kysymys käsittelee nykyjärjestelmien ongelmia. Tämän kysymyksen tarkoituksena on saada selvyyttä nykyjärjestelmän huonoista puolista. Myöhemmin tämän informaation avulla kyetään ennalta ehkäisemään mahdollisimman tehokkaasti uuden järjestelmän ongelmia.

Kyselylomakkeet lähetetään perusjoukon edustajille sisäisessä postissa 9.11.2001 ja palautusaikaa annetaan 14 päivää. Palautus osoitetaan mukana lähetetyllä vastauskuorella kaupungin Tietohallintotoimistoon. Lomakkeen mukana lähetetään erityinen lähete (liite 1), jonka on allekirjoittanut sekä kaupungin henkilöstöjohtaja että atk-päällikkö. Saatteessa korostetaan, että kaikki kyselylomakkeet käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyssä tullaan suorittamaan myös karhuntakierros, joka tehdään vastaajia sähköpostilla muistuttamalla.

#### **4.2.1 Jyväskylän kaupunki tutkimuksen kohdeorganisaationa**

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Jyväskylän kaupunki, joka työllistää noin 5260 (31.12.2001) työntekijää. Kaupungin toimintakenttä koostuu monista erilaisista palveluista. Nämä kaupungin asukkailleen tarjoamat palvelut vaikuttavat suoraan

jyväskyläläisten viihtyvyyteen ja arkipäivän elämän toimivuuteen aina peruskoulutuksesta ympäristön suojeluun.

Jyväskylän kaupungin strategiseksi tunnukseksi on nimetty ”Osaavaan Jyväskylään yhteisen kasvun kautta” –tunnuslause, jossa pääajatuksena on toimintavalmiuden jatkuva ylläpito muuttuvissa tilanteissa. Kaupungin toiminta-ajatus korostaa osallistuvaa ja vuorovaikutteista toimintaa, mikä henkilöstön ja johtamisen näkökulmasta tarkoittaa avointa yhteistyötä, tiimityöskentelyä ja yhteyksien luomista kaikilla tasoilla. Tiimityöskentely on asia, joka on viety läpi koko kaupunkiorganisaation muutama vuosi sitten laajojen koulutusten myötä. Tällä hetkellä pääosin jonkinasteisissa ryhmissä työskennellään noin puolessa kaupungin yksiköistä (Jyväskylän kaupungin työolobarometri 2000/2001). Kaupungin toiminnan lähtökohtana on nykyään myös pyrkimys kilpailla palveluilla tuloksellisesti toisen ja kolmannen sektorin kanssa, jolloin laatu ja tuloksellisuus korostuvat entistä enemmän. Henkilöstöpolitiikan alueella päätöksenteko on pyritty siirtämään mahdollisimman alas, itse toiminnan tasolle, ja tulosyksiköt ovat pitkälti itsenäisiä. Ongelmia ovat aiheuttaneet työelämän muutokset ja erityisesti heikentynyt taloudellinen tilanne. Henkilöstö on kuitenkin jaksanut vastata hyvin muutosten asettamiin haasteisiin, ja koko kaupunki on lähtenyt voimakkaaseen kasvuun.

Jyväskylän kaupungin henkilöstöstrategian 2002-2005 avainkysymyksiä on kuinka kaupunki kehittää nykyistä henkilöstöään sekä onnistuu rekrytoimaan sellaista uutta työvoimaa, joka kykenee vastaamaan ajan haasteisiin. Henkilöstöstrategian kehittämisalueita ovat henkilöstövoimavarat, johtaminen, osaaminen, työssä jaksaminen sekä palkkauspolitiikka ja henkilöstön kannustaminen. Jyväskylässä pyritään strategian mukaisesti henkilöstövoimavarojen oikeaan suuntaamiseen ja kehittämiseen sekä osaamisen ja työssä jaksamisen varmistamiseen. Johtamisessa korostetaan avointa johtamisjärjestelmää, jossa esimiesten ja alaisten suhde parhaimmillaan perustuu luottamukseen, avoimuuteen ja sitoutumiseen. Kaupungin toteuttamat johtamismenetelmät pyrkivät antamaan henkilöstölle mahdollisimman paljon liikkumatilaa sekä tukemaan luovuutta ja uusia kokeiluja kuitenkin siten, että samalla turvataan ylempien organisaatioiden tuki. Jyväskylän kaupungissa tulee tasapuolisen ja oikeudenmukaisen palkkauksen perustua työn ja tehtävien vaativuuteen, henkilökohtaiseen osaamiseen sekä tuloksellisuuteen. (Henkilöstöstrategia, 2002)

Jyväskylän kaupungissa seitsemän hallintokunnan (Sosiaali- ja terveystalvelukeskus, Opetustoimi, Tekninen palvelukeskus, Kulttuuritoimi, Keskushallinto, Liikuntapalvelukeskus, Ympäristövirasto) työntekijöiden palkanlaskentaan tarvittavat tiedot on tallennettu merkkipohjaiseen henkilöstötietojärjestelmään. Palkan maksun yhteydessä palkanlaskentajärjestelmä kerää palkan maksun kannalta tarvittavat tiedot henkilöstötietojärjestelmästä ja varsinainen palkanlaskenta tapahtuu palkka-ajoina. Ensimmäinen palkka-ajo on koeajo, jossa esiintyvät virheet korjataan ennen varsinaista palkka-ajoa. Nykyiset järjestelmät eivät ole riittävän monipuolisia kattaakseen tämän päivän vaatimusten mukaisesti henkilöstöhallinnon osa-alueita. Jotta esimerkiksi kaupungin henkilöstöstrategiaa kyetään noudattamaan mahdollisimman tehokkaasti, on järjestelmää uusittava ja sen toimintoja monipuolistettava.

#### **4.2.2 Kaupungin esimiehet tutkimuksen kohdejoukkona**

Tämän tutkimuksen kohdejoukkona toimivat kaikki Jyväskylän kaupungin esimiestehtävissä toimivat henkilöt. Kaupungin hallintokuntien esimiehet ovat hallintokuntansa koosta riippuen hieman eri asemassa. Pienemmissä hallintokunnissa esimiehet ovat luonnollisesti lähempänä alaisiaan kuin suurissa hallintokunnissa toimien myös ns. lähiesimiehinä. Suurissa hallintokunnissa, kuten Sosiaali- ja terveystalvelukeskuksessa, Teknillisessä palvelukeskuksessa ja Opetustoimessa osa esimiehistä keskittyy pelkästään johtotehtäviin. Esimiesten määrä hallintokunnissa vaihtelee alle kymmenestä esimiehestä yli sataan johtavassa asemassa olevaan esimieheen.

Tutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena eli kyselylomake lähetetään kaikille Jyväskylän kaupungissa esimiestehtävissä toimiville henkilöille. Lista kohdejoukkoon kuuluvista muodostetaan niin, että kaupungin henkilöstörekisteristä tulostetaan johtavassa asemassa olevien henkilöiden lista, joka käsittää 174 nimeä. Tätä kaupungin rekisteristä saatua listaa jouduttaneen muokkaamaan hieman, sillä lista ei ole täysin ajantasainen. Muokkaus tapahtuu niin, että tutkimuksen tekijä soittaa kaupungin eri yksiköiden henkilöstöasioista vastaaville henkilöille. Näiltä vastuuhenkilöiltä kerätään tarkka lista johto- ja keskijohtotehtävissä toimivista henkilöistä kunkin yksikön osalta.

Kaupungin vaatimusten mukaisesti tutkimukseen otetaan myös esimiestehtävissä toimivat henkilöt Jyväskylän Energia Oy:n, JE-Urakointi Oy:n ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun osalta. Tämä johtuu siitä, että Jyväskylän kaupunki käyttää tällä hetkellä henkilöstöjärjestelmiään myös yllä mainittujen organisaatioiden palkanlaskentaan. Näiden tahojen mukaan ottaminen luonnollisesti kasvattaa perusjoukkoon kuuluvien henkilöiden määrää. Tässä tutkimuksessa nämä organisaatiot rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

Soittokierroksen jälkeen henkilöstörekisteristä tulostettu lista päivittyi muutaman yksikön osalta. Pääosin listaan lisättiin henkilöitä, jotka toimivat esimiestehtävissä omissa yksiköissään. Muutama henkilö jouduttiin kuitenkin myös poistamaan, koska heidän työsuhteensa Jyväskylän kaupunkiin oli päättynyt. Tarkastusten ja täydennysten jälkeen perusjoukon koko nousi yhteensä 204 henkilöön, joille kaikille kyselylomake lähetettiin. Kyselylomakkeen palautti 171 esimestä, joten vastausprosentti nousi 83 %:iin, mihin voi olla postikyselyssä erittäin tyytyväinen.

Kuusi lomaketta palautettiin niin, että lomake oli täytetty kaikkia henkilötietokohtia lukuun ottamatta. Vastaajista naisia oli 53,2 prosenttia ja miehiä 44,5 prosenttia. Osa vastaajista (2,3%) ei ilmoittanut sukupuoltaan lainkaan. Vastanneiden sukupuolijakauma vastaa hyvin kyselyn perusjoukon sukupuolijakaumaa. Vastausprosentti vaihteli hallintokuntien välillä 74:stä sataan prosenttiin. Sosiaali- ja terveystalvelukeskuksen (74%) sekä Keskushallinnon (75%) ja Liikuntapalvelukeskuksen (75%) olivat pienimmät vastausprosentit. Ympäristönviraston vastausprosentti oli täysi sata. TAULUKOSSA 2 on esitetty kyselyyn vastanneiden määrät hallintokunnittain

TAULUKKO 2. Vastanneet hallintokunnittain.

Hallintokunta	(f)	(%)
Keskushallinto	18	10%
Kulttuuritoimen keskus	8	5%
Liikuntapalvelukeskus	6	4%
Opetustoimi	35	20%
Tekninen palvelukeskus	31	18%
Sosiaali- ja terveystalvelukeskus	63	37%
Ympäristövirasto	4	2%
Ei täyttänyt taustatietoja	6	4%
YHT.	171	100%

Vastanneiden esimiesten ikäjakauma noudatteli kuntasektorille tyypillistä ikärakennetta. Nuorin vastaajista oli 30-vuotias ja vanhin 62-vuotias. Vastaajien keski-ikä jäi hieman 50 ikävuoden alapuolelle ja iät painottuivat vahvasti keskiarvon molemmille puolille. Seuraavassa TAULUKOSSA 3 on esitetty vastaajien iät luokiteltuna. Iät on luokiteltu kolmeen ryhmään 1) 40-vuotiaat tai nuoremmat, 2) 41-50-vuotiaat ja 3) 51-vuotiaat tai vanhemmat. Huomionarvoista on, että alimman luokan (40 v. tai alle) edustajia on suhteellisen vähän, vain 12 %, vaikka luokan yläikäraja on suhteellisen korkea.

TAULUKKO 3. Vastanneet ikäryhmittäin.

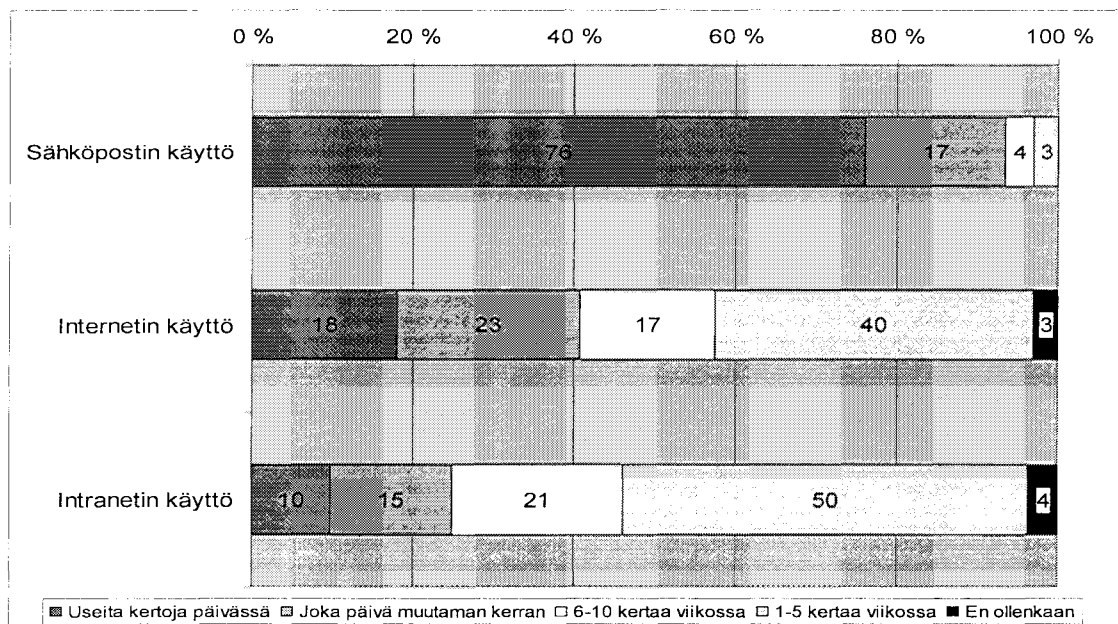
Ikä	(f)	(%)
40 v. tai alle	21	12%
41-50 v.	71	42%
51 v. tai yli	68	40%
Ei vastannut	11	6%
YHT.	171	100%

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään aluksi kohdeorganisaation esimiesten tietokoneen käyttöön liittyvät tutkimustulokset. Tämän jälkeen esitetään kyselylomakkeen suljetun osuuden perusteella saadut johdon itsepalveluun liittyvät tulokset. Kohdassa 5.3. käydään läpi avointen kysymysten tulokset ja viimeisessä kohdassa esitetään tutkimustulosten yhteenveto sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.1 Esimiesten tietokoneen käyttö Jyväskylässä

Jyväskylän kaupungissa toimivien esimiesten tietokoneen käyttöä tutkittiin sähköpostin, Internetin ja kaupungin sisäisen Intranetin käytön osalta. Sekä sähköpostin, Internetin että Intranetin osalta vastaajia pyydettiin valitsemaan viisiportaisen asteikon perusteella heidän käyttöönsä parhaiten kuvaava määritelmä. Asteikon vaihtoehdot oli luokiteltu seuraavasti: 1 = ”En ollenkaan”, 2 = ”1-5 kertaa viikossa”, 3 = ”6-10 kertaa viikossa”, 4 = ”Joka päivä muutaman kerran” sekä 5 = ”Useita kertoja päivässä”. Seuraavassa KUVIOSSA 3 on esitetty vastaajien tietokoneen käyttö ja vastausten jakautuminen.



KUVIO 3. Esimiesten arviot omasta sähköpostin, Internetin ja Intranetin käytöstä

Kuviosta voi havaita, että sähköpostin käyttö on vastanneiden keskuudessa hyvin yleistä. Jopa 76 prosenttia vastanneista kertoi käyttävänsä sähköpostia useita kertoja päivässä eikä kukaan vastanneista vastannut, ettei käytä sähköpostia ollenkaan. Sekä Internetin että Intranetin käyttö oli vastaajien keskuudessa vähäisempää. Internetiä tunnuttiin käytettävän hieman Intranetiä enemmän. Noin 41 prosenttia vastaajista kertoi käyttävänsä Internetiä vähintään joka päivä muutaman kerran, kun taas Intranetin osalta vastaava prosentti jäi 35:n. Molempien verkkojen osalta voidaan todeta, että eniten vastauksia oli kohdassa ”1-5 kertaa viikossa”.

Voi olla, että vastaajat eivät koe Internetin käyttöä mielekkääksi, eivät osaa sitä tarpeeksi hyvin käyttää tai eivät koe sieltä löytyvän työssään tarvitsemaansa tietoa. Internetin käytön suhteen olisikin tarvetta tehdä lisätutkimuksia, joista selviäisi tarkemmin käyttäjien suhde Internetiin. Tällöin voitaisiin tehdä päätelmiä käyttäjien koulutustarpeista tai siitä, että voidaanko Internetistä ylipäätään löytää sellaista informaatiota, joka tukee kaupungin esimiehiä. Tutkimustuloksista käy ilmi Intranetin käytön vähäisyys kaupungin esimiesten keskuudessa. Kun kaupunki pyrkii tehostamaan sisäistä tiedottamista Intranetin kautta, on myös sen käytön tehostuttava. Olennaiseksi kysymykseksi nouseekin se, että miten kaupungin esimiehet saadaan käyttämään tehokkaasti tietosisällöltään laadukasta ja toiminnaltaan helppokäyttöistä Intranetiä.

Kokonaiskeskiarvojen mukaan tarkasteltuna naiset tuntuvat käyttävän sähköpostia (4,74) työssään hieman miehiä (4,62) enemmän. Toisaalta miesten Internetin käyttö (3,56) on naisten vastaavaa (2,89) reilusti suurempi. Myös intranetin käyttö on suositumpaa miesten (2,79) kuin naisten (2,57) keskuudessa. Vastaajien iän suhteen keskiarvot näyttävät edustavan oletettua jakaumaa. Mitä nuoremmasta esimieshenkilöstä on kysymys sitä suurempi on tietokoneen käyttöaste. Sähköpostin käytössä alle 44-vuotiaat (4,88) ovat ahkeria. Paljon käyttävät myös yli 55-vuotiaat (4,47), mutta heidän keskiarvonsa jää kuitenkin alle nuorempien käyttäjien. Samansuuntaisia tuloksia saadaan myös Internetin ja Intranetin osalta kun verrataan vanhimpia ja nuorimpia käyttäjiä.

## 5.2 Minkälainen johdon itsepalvelu vastaa Jyväskylän tarpeita

Tässä kohdassa esitetään johdon itsepalveluun liittyviä tutkimustuloksia. Tuloksista pyritään tuomaan esille vastaajien mielestä johdon itsepalvelun toisaalta tärkeimmät toisaalta vähiten tärkeät ominaisuudet. Tämän kohdan alakohdissa tarkastellaan johdon itsepalveluun liittyviä tutkimustuloksia Walkerin (2001) jaottelun mukaisesti.

Uuden järjestelmän käyttöönotto tuo mukanaan myös ongelmia. Mitä suuremmasta käyttöönottoprojektista on kysymys sitä yllättävämpiä ja moninaisempia saattavat myös ongelmat olla. Johdon itsepalveluohjelmistot ovat laajoja ja toiminnoiltaan monipuolisia. Siksi koko järjestelmän käyttöönotto kerralla kaikkine ominaisuuksineen ja yksityiskohtineen ei ole välttämättä asianmukaista. Tämän tutkimuksen tulosten toivotaan antavan lisätietoa Jyväskylän kaupungin esimiesten tärkeäksi kokemista asioista henkilöstöhallintoon ja johdon itsepalveluun liittyen. Tämä puolestaan antaa informaatiota siitä minkälaisiin johdon itsepalvelun toimintoihin kannattaa keskittyä henkilöstö- ja palkanlaskentajärjestelmää hankittaessa.

Muutosvastarintaa on aina havaittavissa, kun järjestelmähankintoja tehdään. Tiettyihin asioihin suhtaudutaan negatiivisesti eikä tietokonetta haluta sekoittaa liiaksi perinteiseen työhön. Eräs tutkimukseen osallistuneista kuvasi suhdettaan tietokoneeseen ja sen käyttöön työssään seuraavasti: *"En halua, että tietokone tekee (ei edes voi tehdä) työtä puolestani."* Tällaiset asenteet ovat luonnollisesti paitsi hidasteita myös haasteita käyttöönottoprojektin onnistumisen kannalta. Käyttäjät eivät halua, että tietokone korvaa heidät työntekijöinä ja heille onkin painotettava niitä hyötyjä ja mahdollisuuksia, joita nykyaikaiset järjestelmät tarjoavat. Seuraavaksi esitetään Walkerin (2001) jaotteluun liittyvät tutkimustulokset.

### 5.2.1 Rekrytointi

Tässä alakohdassa käsitellään tutkimustuloksia, jotka liittyvät johdon itsepalvelussa rekrytointiin. Rekrytointi on kohdeorganisaatiossa hoidettu perinteisesti niin, että työhakemukset on lähetetty postitse työnantajalle. Nykyisin on mahdollista lähettää työhakemuksia myös sähköpostin välityksellä. Tällöinkin hakemus joudutaan kuitenkin



tulostamaan tarkempaa tarkastelua varten. Jos hakemuksia on paljon, on työ aikaa vievää ja hakemuksia selatessa saattaa myös inhimillisten virheiden määrä kasvaa. Johdon itsepalvelun rekrytointiin suhtauduttiin kaksijakoisesti. Toisaalta tietotekniikan hyödyntämistä rekrytoinnissa kannatettiin, toisaalta sen hyötyjä hieman epäiltiin. Vastaajien negatiivinen suhtautuminen saattoi myös johtua siitä, että tietotekniikan avustamasta rekrytoinnista ei vastaajilla ollut tarpeeksi tietoa.

Liitteessä 2 on esitetty rekrytointiin liittyvien väittämien osalta vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen kunkin väittämän kohdalla sekä kaikkien vastausten keskiarvot. Jakaumien perusteella voidaan todeta, että vastaajista lähes 70 prosenttia piti oman yksikön avointen työpaikkojen saamista Internetiin erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Myös työhakemusten saamista tulevaisuudessa omalle tietokoneelle piti enemmistö vähintään tärkeänä. Vastaajista 44 prosenttia oli sitä mieltä, että on vähintäänkin tärkeää, että tietokone nopeuttaa tulevaisuudessa oman yksikön rekrytointiprosessia. Tämän väittämän kohdalla 30 prosenttia vastasi ”jokseenkin tärkeää” eli he eivät ottaneet liiemmästi kantaa puoleen eikä toiseen. Tietokoneen suorittamaan esikarsintaan rekrytoinnissa suhtauduttiin vaihtelevasti. Tämä johtui varmasti siitä, että hakijat eivät tarkoin tienneet mitä esikarsinta tarkoittaa tai heillä ei ollut yhteneväistä näkemystä asiasta. Lisäksi vastaajille saattoi tulla mieleen, että väittämän perusteella tietokoneelle annetaan liikaa valtuuksia rekrytoinnissa. Esikarsintaan liittyvän väittämän tarkoituksena oli kysyä lyhyesti yhdellä lauseella mitä mieltä vastaajat ovat esikarsinnasta, joka on hyvin suunniteltu, kontrolloitu ja tiettyjen sääntöjen mukaan toimiva. Näyttää siltä, että tässä tavoitteessa ei täysin onnistuttu. Jollakin vastaajalla oli kuitenkin hyvä ehdotus: *”Pitäisi saada henkilön tiedot koneelle (tiedot, työkokemus jne.), sitten kone laskisi pisteet hakijoille ja parhaat kutsuttaisiin haastatteluihin.”*

Seuraavan sivun TAULUKKOON 5 on kerätty keskiarvoja, jotka on jaoteltu sekä sukupuolen että iän mukaan. Rekrytoinnin osalta ei sukupuolten välisiä eroja ole liiemmästi havaittavissa eri väittämien suhteen. Naiset tosin suhtautuivat hieman miehiä positiivisemmin tietokoneen suorittamaan esikarsintaan rekrytoinnissa. Vastaajien keskiarvoja tarkasteltaessa iän suhteen voidaan todeta, että hieman ennakoidusta poiketen kaikkein nuorimmat vastaajat suhtautuivat jonkin verran negatiivisemmin esimerkiksi työhakemusten saamiseen sähköisesti omalle tietokoneelle. Nuorimmat

vastaajat eivät myöskään uskoneet tietokoneen nopeuttavat yksikön rekrytointiprosessia yhtä vahvasti kuin vanhemmat vastaajat.

TAULUKKO 5. Vastaajien rekrytointiin liittyvien vastausten keskiarvot jaoteltuna sukupuolen ja iän mukaan.

<b>Väittämät</b>					
<i>1. Tietokone nopeuttaa tulevaisuudessa yksikköni rekrytointiprosessia</i>					
<i>2. Työhakemukset tulevat tulevaisuudessa sähköisessä muodossa omalle tietokoneelleni</i>					
<i>3. Kaikki yksikköni avoimet työpaikat ovat Internetissä</i>					
<i>4. Tietokone suorittaa rekrytoinnissa esikarsinnan, joka karsii työtehtävään sopimattomat henkilöt automaattisesti pois</i>					
<b>Väittämä</b>	<b>nainen</b>	<b>mies</b>	<b>40 v. tai alle</b>	<b>41-50v.</b>	<b>51 v. tai yli</b>
1.	3,28	3,22	3,05	3,26	3,24
2.	3,42	3,49	2,95	3,52	3,44
3.	3,79	3,76	3,86	3,77	3,77
4.	2,91	2,61	2,57	2,86	2,78

Johdon itsepalveluun liittyvään rekrytointiin ja sen osa-alueisiin suhtauduttiin kohtuullisen hyvin. Erityisesti Internetin hyödyntämistä avointen työpaikkojen tiedottamisessa pidettiin tärkeänä. Myös sähköiseen työhakemusten käsittelyyn suhtauduttiin myönteisesti. Vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että aivan valmiita ei vielä olla tehokkaaseen tietotekniikka-avusteiseen rekrytointiin. Erityisesti tiedottamista ja erilaisten rekrytointityökalujen esittelyä kaivataan kohdeorganisaatiossa lisää, jotta esimiesten tietous aiheesta lisääntyy. Tällainen tiedottaminen ja työkalujen esittely luovat pohjaa erilaisten työkalujen hankinnalle

### 5.2.2 Osaamisen hallinta

Tässä alakohdassa käsitellään tutkimustuloksia, jotka liittyvät johdon itsepalvelussa osaamisen hallintaan. Näihin päiviin asti työntekijöiden osaaminen on koettu kohdeorganisaatiossa kyvyksi suoriutua erilaisista tehtävistä. Tätä osaamista ei olla tietojärjestelmien avulla pyritty hallitsemaan, vaan esimiehet ovat muodostaneet kuvan alaistensa osaamisesta tehdyn työn ja saavutettujen tulosten perusteella. Osaamisen laajempaan hallintaan ollaan kuitenkin myös kohdeorganisaatiossa pyrkimässä. Eri

työtehtävien vaatimia osaamistaitoja ollaan kartoittamassa ja esimerkiksi työntekijöiden koulutukseen liittyviä tietoja pyritään hallitsemaan. Kyselyn perusteella voidaan vetää johtopäätöksiä joiden mukaan tutkimukseen osallistuneiden mielestä osaamisen hallintaan liittyviä asioita on kehitettävä.

Liitteessä 2 on esitetty osaamisen hallintaan liittyvien väittämien osalta vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen kunkin väittämän kohdalla sekä kaikkien vastausten keskiarvot. Lähes 70 prosenttia vastaajista piti tärkeänä tai erittäin tärkeänä sitä, että jokaisen työtehtävän vaatima ydinosaaminen on tietokoneen avulla johdon saatavilla. Myös alaisten työhistorian ja aikaisempien työpaikkojen tuntemusta pidettiin enemmistön mielestä vähintään tärkeänä. Nämä antavat rohkaisevia tuloksia siitä, että esimiehet haluavat hallita tulevaisuudessa työntekijöiden osaamista paremmin ja tehokkaammin. Myös yksittäisen työntekijän työn tekemiseen liittyvän osaamisen tallentamista tietokoneelle piti noin puolet vastaajista vähintään tärkeänä ja lähes 30 prosenttia valitsi keskimmäisen vastausvaihtoehdon eli he pitivät väittämää jokseenkin tärkeänä. Ainoastaan hieman yli 20 prosenttia vastaajista piti työntekijöiden työn tekemiseen liittyvien osaamistietojen tallentamista vain vähän tärkeänä tai ei ollenkaan tärkeänä. Vastaajat suhtautuivat vaihtelevasti väittämään, jossa kysyttiin kuinka tärkeäksi vastaajat kokivat tietokoneen suorittaman tiimien ja projektien kokonaisosaamisen arvioinnin. Tämä saattaa johtua siitä, vastaajat painottivat useassa vastauksessaan sitä, että heidän omia atk-taitojaan tulisi ensin kehittää, jotta järjestelmistä saataisiin paras hyöty irti: *"Enemmän pitäisi olla aikaa aivotyöhön ja ohjelmien ominaisuuksien hyödyntämiseen."*

Seuraavan sivun TAULUKKON 6 on kerätty keskiarvoja, jotka on jaoteltu sekä sukupuolen että iän mukaan. Sukupuolten osalta merkittävin ero naisten ja miesten vastausten välillä liittyi väittämään, jossa tiedusteltiin vastaajien mielipidettä tietokoneen tiimien ja projektiryhmien kokonaisosaamiseen liittyvästä arvioinnista. Naisten keskiarvo nousi yli kolmen miesten jäädessä kolmen alapuolelle. 41 – 50 –vuotiaat suhtautuivat osaamisen hallintaan liittyviin väittämiin nuorempien ja vanhempien ikäryhmiä positiivisemmin. Neljäkymmentävuotiaat tai nuoremmat suhtautuivat väittämiin negatiivisemmin kuin vanhempien ikäryhmien edustajat. Erityisesti tiimien ja projektiryhmien kokonaisosaamisen arviointiin tietokoneen avulla suhtautuivat nuorimmat vastaajat muita negatiivisemmin.

TAULUKKO 6. Vastaajien osaamisen hallintaan liittyvien vastausten keskiarvot jaoteltuna sukupuolen ja iän mukaan.

<b>Väittämät</b>					
<i>5. Jokaisen työntekijän työn tekemiseen liittyvä osaaminen pitäisi tallentaa tietokoneelle esimiehen työn avuksi</i>					
<i>6. Esimies tuntee alaistensa koko työhistorian ja aikaisemmat työpaikat</i>					
<i>7. Jokaisen työtehtävän vaatima ydinosaaminen (lyhyt kuvaus) on tietokoneen avulla johdon saatavilla</i>					
<i>8. Tietokone arvioi tiimien ja projektiryhmien kokonaisosaamisen tasoa</i>					
<b>Väittämä</b>	<b>nainen</b>	<b>mies</b>	<b>40 v. tai alle</b>	<b>41-50v.</b>	<b>51 v. tai yli</b>
5.	3,36	3,29	3,19	3,51	3,19
6.	3,50	3,51	3,43	3,55	3,52
7.	3,78	3,70	3,38	3,85	3,75
8.	3,21	2,85	2,67	3,17	3,06

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että vastaajat suhtautuivat positiivisesti johdon itsepalveluun liittyvään osaamisen hallintaan. Vastausten perusteella kohdeorganisaatiossa on halua kartoittaa työtehtävien ydinosaamista sekä alaisten työhistoriaa. Positiivisesti suhtaudutaan myös yksittäisen työntekijän työn tekemiseen liittyvään osaamisen tallentamiseen tietokoneelle. Kokonaisten tiimien osaamistason tietokoneavusteiseen arvioimiseen suhtauduttiin vaihtelevasti. Näyttääkin siltä, että ensin pitäisi saada osaamisen hallintaan liittyvät perusasiat kuntoon ennen kuin aletaan hyödyntämään osaamistyökaluja monipuolisemmin. Koska esimiesten käsitykset osaamisen hallinnasta ovat myönteisiä, kannattaa uuden järjestelmän hankinnassa painottaa osaamisen hallinnan merkitystä esimiestyön kehittämisen ja tehokkuuden parantamisen kannalta.

### 5.2.3 Koulutus

Tässä alakohdassa käsitellään tutkimustuloksia, jotka liittyvät johdon itsepalvelussa koulutukseen ja sen hallintaan. Jatkovaa koulutusta ja kouluttautumista pidetään tämän päivän organisaatioissa tärkeänä osana työtä. Koska yhteiskunta ympärillä kehittyi nopeasti, on myös itse organisaation kehityttävä ja vastattava uusiin haasteisiin. Koulutuksen muodot vaihtelevat kohdeorganisaatiossa. Perinteistä

luokkahuoneopiskelua tarjotaan organisaation sisällä ja toisaalta kouluttajat käyvät erilaisissa seminaareissa ja koulutuspäivillä kuulemassa uusimmat opit. Koulutuksen hallintaan ollaan panostettu jonkun verran, mutta keskitettyä ja esimiehille hyödyllistä apuvälinettä ei olla vielä löydetty. Yksi hankittavan henkilöstötietojärjestelmän keskeinen vaatimus on varmasti koulutuksen hallintaan liittyvä työkalu.

Liitteessä 3 on esitetty koulutukseen liittyvien väittämien osalta vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen kunkin väittämän kohdalla sekä kaikkien vastausten keskiarvo. Noin 70 prosenttia vastaajista piti alaisten jatkuvaa kouluttamista erittäin tärkeänä ja lähes 30 prosenttia tärkeänä. Jatkuvan koulutuksen merkitys on siis sisäistetty vastaajien keskuudessa. Erittäin tärkeäksi koettiin myös kohdeorganisaation tarjoaman koulutuksen sujuva esittäminen verkon välityksellä. Tämä varmasti lisää työntekijöiden hakeutumista koulutukseen, kun kaikki koulutukseen tarvittava informaatio saadaan kätevästi omalta koneelta. Sekä alaisten ”e-learning” mahdollisuuksien hyödyntämiseen että johtajien mahdollisuuteen nähdä kaikkien alaistensa koulutustiedot tietokoneeltaan suhtauduttiin positiivisesti. Molempien väittämien osalta yli 60 prosenttia piti niitä vähintään tärkeänä. Noin puolet vastaajista piti vähintään tärkeänä esimiesten mahdollisuutta suunnitella tietokoneen avulla alaisten koulutusta ja noin 30 prosenttia piti mahdollisuutta jokseenkin tärkeänä. Osa vastaajista saattoi kokea, että esimiehen muut tehtävät ovat tärkeämpiä kuin alaisten koulutuksen suunnittelu tai että oman koulutuksen suunnittelu vie jo niin paljon aikaa, että ei ehdi enää muiden koulutusta suunnitella. Eräs vastaajista totesi:

*”Jo nykyisten olemassa olevien mahdollisuuksien hyödyntäminen vajavaista! Tarvitsisi lisää koulutusta ja aikaa tämän tärkeän välineen haltuun ottamiseksi.”*

Seuraavan sivun TAULUKKON 7 on kerätty johdon itsepalvelussa koulutukseen liittyviä keskiarvoja, jotka on jaoteltu sekä sukupuolen että iän mukaan. Naiset tuntuivat suhtautuvan koulutukseen liittyviin väittämiin kauttaaltaan hieman miehiä positiivisemmin. Erityisesti johtajan mahdollisuuksiin nähdä alaisten kaikki koulutustiedot sekä suunnitella alaisten koulutusta tietokoneen avulla suhtautuivat naiset miehiä myönteisemmin. Ikäryhmiä tarkasteltaessa voidaan todeta, että nuorimmalla ryhmällä ei näytä olevan yhtä suurta tarvetta kuin vanhemmilla ryhmillä nähdä alaisten

koulutustietoja tai suunnitella alaisten koulutusta tietokoneen avulla. Toisaalta nuoret pitivät kaikkein tärkeimpänä kurssitarjonnan saamista verkkoon työntekijöiden nähtäville. Alaisten jatkuvaa kouluttamista pidettiin kaikissa ikäryhmissä erittäin tärkeänä. Myös alaisten mahdollisuuteen hyödyntää ”e-learning” koulutusta suhtauduttiin positiivisesti.

TAULUKKO 7. Vastaajien koulutukseen ja sen hallintaan liittyvien vastausten keskiarvot jaoteltuna sukupuolen ja iän mukaan.

<b>Väittämät</b>					
<i>9. Johtaja näkee kaikkien alaistensa koulutustiedot tietokoneeltaan</i>					
<i>10. Esimies suunnittelee alaistensa koulutusta tietokoneella (Aikaisempi koulutus ja osaaminen näkyisivät tietokoneelta suunnitteluvaiheessa)</i>					
<i>11. Kaupungin tarjoamaa koulutusta ja kurssitarjontaa voi selata internetistä tai intranetistä kuka tahansa työntekijöistä</i>					
<i>12. Alaisteni jatkuva kouluttaminen</i>					
<i>13. Alaiseni voivat hyödyntää e-learning -mahdollisuuksia (Koulutus tapahtuu internetin välityksellä: materiaali, ohjaus, tentti yms.)</i>					
<b>Väittämä</b>	<b>nainen</b>	<b>mies</b>	<b>40 v. tai alle</b>	<b>41-50v.</b>	<b>51 v. tai yli</b>
9.	3,96	3,59	3,19	3,91	3,82
10.	3,58	3,28	2,86	3,67	3,39
11.	4,62	4,55	4,71	4,55	4,63
12.	4,75	4,62	4,63	4,69	4,72
13.	3,82	3,81	3,74	3,92	3,73

Koulutukseen ja sen hallintaan suhtauduttiin vastaajien keskuudessa erittäin myönteisesti. Alaisten jatkuva kouluttaminen koettiin erittäin tärkeäksi. Jotta koulutus tehostuu ja kehitys jatkuu, on koulutusmahdollisuuksista ja kurssitarjonnasta tiedotettava työntekijöille. Vastaajien mielestä Internet ja Intranet ovat hyviä tiedotuskanavia. Myös alaisten ”e-learning” mahdollisuuksien hyödyntämistä pidettiin tärkeänä. Tämän suuntainen kehitys asettaa luonnollisesti paineita laitekantaan ja koulutuksen hallintaan sekä koordinointiin. Johtajan merkitystä koulutuksen suunnittelijana ja koulutustietojen käsittelijänä pidettiin tärkeänä. Tällöin johtajille annetaan strategisesti merkittäviä mahdollisuuksia ohjata koulutuksella paitsi yksiköiden myös koko organisaation kehitystä haluttuun suuntaan. Koulutus näytti tutkimuksen perusteella olevan keskeisin johdon itsepalveluun liittyvä osa-alue. Uutta järjestelmää hankittaessa on koulutuksen hallintaan liittyvää työkalua suunniteltava niin, että se myös vastaa käyttäjien tarpeita.

Tällöin kohdejoukkoon kuuluneet esimiehet saavat käyttöönsä apuvälineen, joka auttaa heitä hallitsemaan heidän itsensä tärkeänä pitämää koulutukseen liittyvää informaatiota.

#### 5.2.4 Työajan hallinta

Tässä alakohdassa käsitellään tutkimustuloksia, jotka liittyvät johdon itsepalvelussa työajan hallintaan. Työntekijöiden työajat ovat muuttuneet entisaikojen staattisesta ja säännöllisestä työajasta enemmän dynaamiseksi ja epäsäännölliseksi. Töitä saatetaan tehdä myös etätöinä, jolloin työ on ajasta ja paikasta riippumatonta. Kohdeorganisaatiossa työaika vaihtelee eri yksiköissä. Toisissa yksiköissä on säännölliset työajat kun taas joissakin yksiköissä työntekijät saattavat olla enemmän tai vähemmän itsenäisessä asemassa. Työaika saattaa olla joissakin yksiköissä kausiluontoista, kuten esimerkiksi opettajilla on pitkät kesälomat. Suurissa yksiköissä, kuten sosiaali- ja terveydenhuoltoyksiköissä korostuu työvuorojen suunnittelu. On tärkeää, että suunnittelu on tehokasta, jotta tarvittava henkilöstömäärä on aina paikalla kuitenkin mahdollisimman pienin kustannuksin. Lomien suunnittelu on keskeinen työajan hallintaan liittyvä toimenpide kaikissa yksiköissä.

Liitteessä 3 on esitetty työajan hallintaan liittyvien väittämien osalta vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen kunkin väittämän kohdalla sekä kaikkien vastausten keskiarvot. Yli 70 prosenttia vastaajista piti erittäin tärkeänä tai tärkeänä sitä, että he kykenevät näkemään kaikki alaistensa lomasuunnitelmat kerralla yhdestä taulukosta. Tällainen taulukko varmasti helpottaisi työvuorolistojen suunnittelua. Vajaa 70 prosenttia vastaajista piti vähintäänkin tärkeänä mahdollisuutta suunnitella työaika ja työvuorolistoja tietokoneen avulla. Noin puolet vastaajista piti vähintään tärkeänä sitä, että esimies kykenee hyväksymään alaisten työaika koskevat muutokset tietokoneen kautta. Puolet vastaajista näyttää olevan sitä mieltä, että työajan muutosten hyväksymiseen ei tarvita puhelimia tai ylimääräistä paperien kierrättämistä. Väittämään, jossa tiedusteltiin vastaajien mielipidettä siitä, että tietokone ilmoittaa esimiehille yksikön henkilöstövahvuuden heti aamulla töihin tullessa suhtauduttiin vaihtelevasti. Tämä varmasti johtui myös siitä, että eri yksiköt ovat kohdeorganisaatiossa varsin eri kokoisia. Näin pienemmissä yksiköissä ei tällaiseen ilmoitukseen ole varmastikaan niin suurta tarvetta kuin suuremmissa yksiköissä. Lisäksi esimerkiksi

työaikaan liittyvän raportoinnin vaatimukset voivat vaihdella toimialoittain, kuten seuraavasta vastauksesta voi todeta:

*”Työajan suunnittelu ja seuranta pitäisi saada sähköiseksi ja esimerkiksi opettajien työjärjestyksen automaattinen ajo pitäisi olla mahdollista perustietojen syötön jälkeen.”*

Seuraavaan TAULUKKON 8 on kerätty keskiarvoja, jotka on jaoteltu sekä sukupuolen että iän mukaan. Työaikaan liittyen näyttää sukupuolten välisiä eroja vastausten keskiarvoissa olevan vain vähän. Sen sijaan eri ikäryhmien välillä on havaittavissa kohtuullisen suuriakin eroja keskiarvojen suhteen. Nuorimpaan ikäryhmään kuuluvien vastauskeskiarvot tuntuivat jäävän vanhempien ikäryhmien keskiarvoja pienemmiksi. Erityisesti esimiehen mahdollisuuteen hyväksyä alaisten työaikaan koskevat muutokset tietokoneen avulla ei pidetty yhtä tärkeänä kuin muissa ikäryhmissä. Myöskään yksikön henkilöstövahvuuden näkemistä tietokoneelta aamulla töihin tullessa ei pidetty tärkeänä. Keskimmäiseen ikäryhmään kuuluvat eli 41-50 –vuotiaat suhtautuivat kaikkiin työaikaan liittyviin väittämiin sekä nuorempaa että vanhempaa ikäryhmää positiivisemmin. Erityisesti lomasuunnitelmien näkeminen kerralla yhdestä taulukosta oli 41-50 –vuotiaalle muita tärkeämpää.

TAULUKKO 8. Vastaaajien työaikaan liittyvien vastausten keskiarvot jaoteltuna sukupuolen ja iän mukaan.

---

**Väittämät**

---

14. Työajan ja työvuorojen suunnitteleminen tietokoneen avulla  
 15. Kykenen näkemään kaikki alaisteni lomasuunnitelmat kerralla yhdestä taulukosta  
 16. Tietokone ilmoittaa esimiehelle yksikön henkilöstövahvuuden heti aamulla töihin tullessa  
 17. Esimies kykenee hyväksymään alaistensa työaikaan koskevat muutokset tietokoneen kautta

---

Väittäjä	nainen	mies	40 v. tai alle	41-50v.	51 v. tai yli
14.	3,77	3,73	3,14	3,87	3,79
15.	3,92	3,89	3,47	4,15	3,75
16.	2,81	2,89	2,19	3,08	2,76
17.	3,30	3,31	2,67	3,48	3,30

---



Työajan hallintaan tietokoneen avulla suhtauduttiin vastaajien keskuudessa pääosin positiivisesti. Kohdeorganisaatiossa erityisesti suurissa yksiköissä työajan hallinta korostuu, koska esimerkiksi työvuorojen ja lomien suunnittelu on pienempiä yksiköitä monimutkaisempaa. Tällaisiin suunnitteluun liittyviin väittämiin suhtauduttiinkin vastaajien keskuudessa positiivisesti. Tulevaisuuden työkaluja hankittaessa tuleekin kartoittaa tarkasti eri yksiköiden tarpeet työajan hallintaan liittyvistä apuvälineistä. Vaikka tarpeet yksiköiden välillä varmasti vaihtelevat, lienee kaikissa yksiköissä tarvetta apuvälineisiin, jotka helpottavat työajan hallintaa ja koordinointia sekä itse työaikaan liittyvää raportointia.

### 5.2.5 Henkilöstösuunnittelu

Tässä alakohdassa käsitellään tutkimustuloksia, jotka liittyvät johdon itsepalvelussa henkilöstösuunnitteluun ja siihen liittyvään raportointiin. Kohdeorganisaation työntekijöiltä on tullut negatiivista palautetta viime aikoina erityisesti nykyisen henkilöstö- ja palkanlaskentajärjestelmän raportointikyvystä. Järjestelmässä olevia tietoja joudutaan keräämään mekaanisesti eikä raportteja kyetä muokkaamaan joustavasti. Käyttäjät eivät saa itse tulostettua kaikkia haluamiaan raportteja vaan he joutuvat pyytämään erilaisia raportteja järjestelmän pääkäyttäjiltä. Raporttien ulkoasu joudutaan lisäksi muokkaamaan usein Excelissä. Näiden puutteiden vuoksi päätettiin tässä tutkimuksessa kohdejoukolta tiedustella heidän käsitystään henkilöstösuunnitteluun liittyvien raporttien tärkeydestä. Vaikka tiettyjen raporttien vaivaton tulostaminen järjestelmästä on tärkeää, pitää myös muistaa, että järjestelmästä saatavien raporttien on oltava selkeitä, havainnollisia sekä informatiivisia. Lisäksi niitä on kyettävä muokkaamaan ja käsittelemään mahdollisimman vaivattomasti. Eräs tutkimukseen osallistuneista kuvasi nykyjärjestelmän raportointiin liittyvää ongelmaa seuraavasta:

*”Toiminnan suunnitteluun ja seurantaan tarvittavia tietoja ei saada joustavasti, esim. henkilöstön määrä ja rakenne, tehdyt henkilötyövuodet sekä mahdollisuus monipuoliseen ristiintaulukointiin.”*

Liitteessä 4 on esitetty henkilöstösuunnitteluun liittyvien raporttien osalta vastausvaihtoehtojen jakautuminen kunkin raportin kohdalla sekä kaikkien vastausten keskiarvot. Henkilöstötilinpäätös ja siihen liittyvät raportit, tilastot ja analyysit koettiin vastaajien keskuudessa kaikkein tärkeimmiksi. Yli 70 prosenttia vastaajista piti näitä henkilöstötilinpäätökseen liittyviä asioita vähintäänkin tärkeinä. Myös tiedot henkilöstön eläkkeelle siirtymisestä, työntekijöiden palkkatiedot palkkatekijöittäin, kaikki alaisia koskevat tiedot henkilöstötietolain mukaisesti, eri yksiköiden työilmapiirin mittaustulokset, henkilön työsuhteen kuvaus sekä henkilöstömääriin ja henkilöstön ikärakenteeseen liittyvät raportit koettiin vastaajien keskuudessa tärkeiksi, sillä yli 60 prosenttia vastaajista piti näitä raportteja vähintään tärkeinä. Vajaa 60 prosenttia vastaajista piti vähintään tärkeänä raportteja, joissa esitetään alaisten kaikkia poissaolot ja niiden syyt sekä raporttia, jossa esitetään toisaalta työtehtävien kuvaukset toisaalta työntekijöiden roolien kuvaukset. Noin puolet vastaajista piti vähintään tärkeänä raporttia kaupungin henkilöstörakenteesta ja raporttia, jossa on tiedot alaisten aikaisemmasta palkkakehityksestä. Tilastoja henkilöstön terveystarkastuskäynneistä ei pidetty yhtä tärkeänä kuin muita henkilöstösuunnitteluun liittyviä raportteja.

Seuraavaan sivun TAULUKKON 9 on kerätty keskiarvoja, jotka on jaoteltu sekä sukupuolen että iän mukaan. Henkilöstösuunnitteluun liittyvien raporttien osalta naiset näyttivät suhtautuvan hieman miehiä positiivisemmin erilaisiin raportteihin. Miehet kokivat naisia tärkeämmäksi ainoastaan työntekijöiden palkkatiedot palkkatekijöittäin, eri yksiköiden työilmapiirin mittaustulokset sekä tilastot henkilöstön terveystarkastuskäynneistä. Tarkasteltaessa henkilöstösuunnitteluun liittyvien raporttien tärkeyttä eri ikäryhmien kesken voidaan havaita, että vanhemmat ikäryhmät suhtautuivat kauttaaltaan raportteihin hieman positiivisemmin kuin nuorin ikäryhmä. Yli 50-vuotiaat näyttivät suhtautuvan henkilöstösuunnitteluun liittyviin raportteihin kaikkein positiivisimmin, tosin erot keskimmäiseen ikäryhmään (41-50-vuotiaat) olivat suhteellisen pieniä. Huomattavaa on myös se, että ainoat raportit, jotka jäivät keskiarvossaan alle kolmen, löytyivät nuorimman ikäryhmän keskiarvoista. Nämä raportit, joita pidettiin vähiten tärkeinä olivat henkilöstömääriin ja henkilöstön ikärakenteeseen liittyvät raportit, tilastot henkilöstön terveystarkastuskäynneistä sekä tiedot alaisten aikaisemmasta palkkakehityksestä.

TAULUKKO 9. Vastaajien henkilöstösuunnittelun raportteihin liittyvien vastausten keskiarvot jaoteltuna sukupuolen ja iän mukaan.

<b>Väittämät</b>					
<i>18. Henkilöstömääriin ja henkilöstön ikärakenteeseen liittyvät raportit</i>					
<i>19. Henkilön työsuhteen kuvaus (muoto, kesto, tehtävänimike jne.)</i>					
<i>20. Kaikki alaisia koskevat tiedot henkilöstötietolain mukaisesti</i>					
<i>21. Työtehtävien ja työntekijöiden roolien kuvaukset</i>					
<i>22. Alaisten kaikki poissaolot ja niiden syyt</i>					
<i>23. Tiedot henkilöstön eläkkeelle siirtymisistä</i>					
<i>24. Raportti kaupungin henkilöstörakenteesta</i>					
<i>25. Työntekijöiden palkkatiedot palkkatekijöittäin (ylityöt, lommat, matkat jne.)</i>					
<i>26. Tiedot alaisten aikaisemmasta palkkakehityksestä</i>					
<i>27. Henkilöstötilinpäätös ja siihen liittyvät raportit, tilastot ja analyysit</i>					
<i>28. Eri yksiköiden työilmapiirin mittaustulokset</i>					
<i>29. Tilastot henkilöstön terveystarkastuskäynneistä (työterveyskäyntien määrät)</i>					
<b>Väittäjä</b>	<b>nainen</b>	<b>mies</b>	<b>40 v. tai alle</b>	<b>41-50v.</b>	<b>51 v. tai yli</b>
18.	3,57	3,57	2,86	3,69	3,62
19.	3,64	3,50	3,10	3,63	3,65
20.	3,86	3,55	3,33	3,69	3,82
21.	3,60	3,41	3,33	3,50	3,60
22.	3,64	3,38	3,10	3,60	3,56
23.	3,91	3,64	3,43	3,85	3,84
24.	3,49	3,25	3,10	3,35	3,46
25.	3,69	3,82	3,48	3,79	3,79
26.	3,35	3,26	2,95	3,39	3,34
27.	4,03	3,88	3,81	3,90	4,07
28.	3,66	3,75	3,62	3,59	3,84
29.	3,01	3,05	2,86	3,01	3,07

Vaikka nykyjärjestelmän raportointiominaisuuksia on usein kritisoitu riittämättömäksi ja joustamattomaksi, ei henkilöstösuunnitteluun liittyvien raporttien tärkeyttä koettu tämän tutkimuksen mukaan mitenkään erityisen tärkeäksi. Toisaalta mikään raporteista ei jäänyt keskiarvossaan alle kolmen ("jokseenkin tärkeää") ja osa raporteista nousi keskiarvossaan lähelle neljää ("tärkeää"). Tästä voidaan vetää johtopäätöksiä, että vaikka kattava raportointi on varmasti työtä helpottava tekijä, ei kaikkia henkilöstösuunnitteluun liittyviä raporteja koeta elintärkeiksi. Luonnollisesti raporttien merkitystä nostaa niiden joustava saatavuus ja havainnollisuus. Nykyisestä järjestelmästä saatavia raporteja ei ehkä arvosteta, koska ne ovat vaikeasti tulostettavissa eivätkä ole kovinkaan havainnollisia. Uutta järjestelmää hankittaessa on tärkeää, että raportointiin kiinnitetään paljon huomiota. Tulevaisuudessa pitää kartoittaa

vielä tarkemmin mitä raportteja järjestelmän tulee sisältää ja miten niissä oleva informaatio tulee esittää. Järjestelmien käyttäjiltä tulee kysyä heidän tarpeitaan raportointiin liittyen. Nämä tutkimustulokset antavat pohjaa tulevaisuuden työlle, jossa henkilöstösuunnitteluun liittyvien raporttien tarkempi sisältö määritellään.

### **5.2.6 Tietokone työn apuna**

Tässä alakohdassa käsitellään tutkimustuloksia, jotka liittyvät johdon itsepalvelussa tietokoneen avulla tapahtuviin erilaisiin toimintoihin. Nykyisin tietokoneen avulla voidaan suorittaa monia erilaisia henkilöstöhallinnon tehtäviä. Yhä useammin tietokoneella kyetään arvioimaan koko yksikön toimintaa ja tietokoneen välityksellä voidaan viestittää informaatiota organisaatorakenteiden sisällä.

Liitteessä 5 on esitetty erilaisten tietokoneen avulla tapahtuviin toimintoihin liittyvien väittämien vastausvaihtoehtojen prosentuaalinen jakautuminen kunkin väittämän kohdalla sekä kaikkien vastausten keskiarvot. Erityisen tärkeäksi vastaajat kokivat sen, että tietokoneen avulla voidaan ylläpitää työssä tarvittavien ulkopuolisten tahojen yhteystietoja. Lähes yhtä tärkeänä pidettiin sitä, että henkilöstö voi halutessaan vastata työssä jaksamiseen liittyviin kyselyihin. Näiden väittämien kohdalla jopa yli 80 prosenttia vastaajista koki ominaisuudet vähintään tärkeiksi. Tietokone koettiin myös tärkeäksi palautekanavaksi, sillä lähes 80 prosenttia vastaajista näki vähintään tärkeänä sen, että tietokoneen avulla saadaan yksikön toimintaan liittyviä kehitysehdotuksia. Noin 70 prosenttia vastaajista piti vähintään tärkeän työntekijöiden mahdollisuutta osallistua TYKY –suunnitteluun (työkyvyn ylläpito) tietokoneen avulla. Vastaajista yli 60 prosenttia koki vähintään tärkeäksi esimiehen mahdollisuuden selata poissaolojen sattuessa tuuraajia erityisestä sijais- ja varahenkilörekisteristä ja hieman alle 60 prosenttia piti vähintään tärkeänä esimiesten mahdollisuutta arvioida alaisten työtä ja palvelutasoa. Näiden väittämien kohdalla tarvetta esimerkiksi em. rekisteriin ja työn arvioimiseen on varmasti erilaisia eri yksiköissä. Kaikkein negatiivisemmin suhtauduttiin tietokoneen avulla tapahtuvaan seuraajasuunnitteluun. Tämän väittämän kohdalla saattaa olla niin, että sen sisältöä ei täysin ymmärretty. Tästä kertoo myös se, että 12 vastaajaa ei vastannut ollenkaan tähän kohtaan. Lisäksi lomakkeisiin oli merkitty kysymysmerkkejä väittämän kohdalle. Seuraajasuunnittelullahan tarkoitetaan strategista

henkilöstösuunnittelua, jossa pitkällä tähtäimellä ennustetaan esimerkiksi eläkkeelle siirtymisiä ja vertaillaan työntekijöiden urapolkuja. Näin voidaan miettiä seuraajia niihin tehtäviin, jotka ovat vapautumassa tai jotka yllättäen vapautuvat. Eräs tutkimukseen osallistuneita kirjoitti:

*”Tietokoneen avulla tulisi kyetä tehokkaammin raportoimaan sekä ilmapiiri- ja laatukselyiden tulokset (henkilöstön hyvinvointi) että tekemään TYKY-suunnittelu.”*

Seuraavaan sivun TAULUKKON 10 on kerätty keskiarvoja, jotka on jaoteltu sekä sukupuolen että iän mukaan. Naiset tuntuivat suhtautuvan miehiä positiivisemmin tietokoneen avulla tapahtuviin toimintoihin. Erityisesti TYKY –suunnitteluun, yksikön kehitysehdotuksiin sekä varahenkilörekisteriin ja yhteystietojen ylläpitoon naiset suhtautuivat miehiä positiivisemmin. Eri ikäryhmiä tarkasteltaessa voidaan todeta, että vaikka mitään suuria eroavaisuuksia ei eri ikäryhmien välillä ollutkaan, suhtautuivat keskimmäiseen ikäryhmään kuuluvat eli 41-50-vuotiaat tietokoneen avulla tapahtuviin toimintoihin kaikkein positiivisimmin. Toisaalta kaikkein nuorimmat pitivät tärkeimpänä ulkopuolisten tahojen yhteystietojen ylläpitoa ja vähiten tärkeänä seuraajasuunnittelua.

TAULUKKO 10. Vastaajien tietokoneen avulla tapahtuviin toimintoihin liittyvien vastausten keskiarvot jaoteltuna sukupuolen ja iän mukaan.

<b>Väittämät Tietokoneen avulla...</b>					
30.	... tapahtuva seuraajasuunnittelu				
31.	... esimies voisi selailta poissaolojen sattuessa tuuraajia erityisestä sijais- ja varahenkilörekisteristä				
32.	... koko työyksikköni voi halutessaan osallistua TYKY-suunnitteluun				
33.	... voi koko henkilöstö halutessaan vastata työssä jaksamiseen liittyvään kyselyyn				
34.	... saadaan yksikön toimintaan liittyviä kehitysehdotuksia				
35.	... esimies kykenee arvioimaan alaisten työtä ja palvelutasoa				
36.	...esimies voi ylläpitää työssään tarvitsemia ulkopuolisten tahojen yhteystietoja				
<b>Väittämä</b>	<b>nainen</b>	<b>mies</b>	<b>40 v. tai alle</b>	<b>41-50v.</b>	<b>51 v. tai yli</b>
30.	2,66	2,58	2,25	2,75	2,61
31.	3,82	3,52	3,52	3,79	3,57
32.	4,10	3,72	4,00	4,01	3,81
33.	4,25	4,03	4,14	4,21	4,09
34.	4,23	3,89	4,05	4,15	3,99
35.	3,62	3,47	3,48	3,66	3,46
36.	4,41	4,12	4,38	4,31	4,21

Tietokoneen avulla tapahtuviin toimintoihin liittyvien vastausten perusteella voidaan todeta, että vastaajat arvostavat myös tietotekniikan mukaan tuloa ns. pehmeämpiin henkilöstötoimintoihin. Esimerkiksi TYKY –suunnittelu, yksikön kehittämissuunnitelmat ja työilmapiirin mittaustulokset ovat tällaisia toimintoja. Tietokoneen halutaan parantavan näiden henkilöstöhallinnon kannalta tärkeiden toimintojen suorittamista. Tällaiset toiminnot auttavat ihmistä kohtaamaan paremmin teknologian, sillä parhaimmillaan tekniikka voi edesauttaa myös yleistä hyvinvointia. Nämä seikat tulee ottaa huomioon myös uusien järjestelmien hankittaessa. Erilaisten arviointien, analyysien ja vertailujen avulla voidaan seurata kehitystä ja antaa toimintaan liittyviä parannusehdotuksia. Tietotekniikka voi tehokkaimmillaan antaa yksittäiselle käyttäjälle mahdollisuuden saada äänensä kuuluville.

### **5.3 Vanhasta järjestelmästä uuteen**

Avointen kysymysten osalta kohdejoukon edustajilta haluttiin tiedustella heidän kokemuksiaan nykyjärjestelmän ongelmista. Lisäksi vastaajilta haluttiin kysyä mitä ominaisuuksia he haluaisivat uuden järjestelmän sisältävän ja minkälaisia raportteja he haluaisivat uudesta järjestelmästä saada.

#### **5.3.1 Vanhan järjestelmän ongelmat**

Tiedon saannin vaikeuteen liittyviä vastauksia tuli paljon. Tiettyjä haluttuja raportteja ei järjestelmästä saada ollenkaan tai niiden saaminen kestää turhan kauan. Raporttien kerrottiin myös olevan kankeita eikä niitä kyetä tarpeeksi itse muokkaamaan. Lisäksi esimiehet kokivat, että he eivät saa tai eivät osaa ottaa itse tarvitsemiaan raportteja järjestelmästä vaan tarvitsevat siihen ulkopuolista apua. Raporteissa saattaa myös olla vanhaa, virheellistä tai puutteellista tietoa. Eräs vastaajista kuvasi hyvin nykyjärjestelmän raportointiin liittyviä ongelmia: ”*Raporttien saaminen edellyttää järjestelmän asiantuntijuutta, vaikka järjestelmän pitäisi olla helppokäyttöinen johdon raportointiväline!*”

Myös järjestelmän käytettävyyteen liittyviä ongelmia esitettiin. Järjestelmän koettiin olevan kankea, hidas, epäluotettava, hajanainen, byrokraattinen ja vastoin nykyaikaisuutta merkkipohjainen. Lisäksi ongelmia havaittiin eri järjestelmien integraatiossa. Nykyisen järjestelmän ei koeta ”keskustelevan” tarpeeksi esim. taloushallinnon, palkanlaskennan ym. järjestelmien kanssa. Järjestelmä koettiin myös monimutkaiseksi ja sen käyttäjät joutuvat tekemään päällekkäisiä tehtäviä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi tiettyjä tallennuksia joudutaan tekemään moneen kertaan. Yksi tutkimukseen osallistuneista oli tyytymätön eri järjestelmien integraatioon: *”Eri ohjelmien yhteensopivuus on huonoa ja tämä teettää paljon käsityötä.”*

Edellä kuvatuille ongelmille toivotaan uuden järjestelmän tuovan ratkaisuja. Järjestelmää hankittaessa on huomioitava se, että kaikki järjestelmän käyttäjät eivät ole taidoiltaan yhtä päteviä. Siksi järjestelmän on kyettävä palvelemaan mahdollisimman hyvin myös atk-taidoiltaan heikoimpia käyttäjiä. Järjestelmän on oltava helppokäyttöinen ja käyttäjien on kyettävä tulostamaan järjestelmästä tarvitsemaansa informaatiota sujuvasti. Kun uuden järjestelmän avulla voidaan osoittaa, että tietyt vanhan järjestelmän ongelmat on kyetty ratkaisemaan, nousee käyttäjien luottamus uutta järjestelmää kohtaan.

### **5.3.2 Mitä ominaisuuksia uuden järjestelmän tulisi sisältää**

Tässä alakohdassa esitetään niitä ominaisuuksia, joita vastaajat halusivat henkilöstötietojärjestelmän sisältävän tulevaisuudessa. Nämä ominaisuudet on koottu avointen vastausten perusteella. Avoimissa vastauksissa vastaajien annettiin vapaasti käyttää mielikuvitustaan ja kertoa omin sanoin mitä toimintoja uudessa järjestelmässä tulisi heidän mielestään olla. Tulokset esitetään seuraavassa jaoteltuna viiteen pääkohtaan, joihin vastaukset liittyivät. Nämä kohdat ovat: Tietojenkäsittelyn parantaminen, ajankäytön hallinta, henkilöstösuunnittelun tehostaminen, talouden hallinta sekä asiakassuhteen hallinta.

## Tietojenkäsittelyn parantaminen

Vastaajat halusivat selkeästi parannuksia tiedon käsittelyyn liittyvien työtehtävien suorittamiseen. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että tiedon haku, muokkaus, välittäminen ja seulominen haluttiin joustavammaksi, monipuolisemmaksi ja laadukkaammaksi. Tietokoneen ja tietojärjestelmien toivottiin myös automatisoivan päätöksentekoa, henkilöstöhallinnon rutiineja ja toimistorutiineja. Eräs vastaajista totesi: *”Henkilöstöhallinto pitäisi saada kokonaan sähköiseksi”*

Vastaajat painottivat myös sitä, että uusien järjestelmien on oltava käytettävyydeltä laadukkaita. Käyttöliittymä on saatava selainpohjaisiksi ja järjestelmien käyttäminen on oltava yksinkertaista. Käytettävyyttä pitää tehostaa ohjekirjojen ja koulutuksen avulla sekä luomalla mahdollisuuksia omatoimiseen kouluttautumiseen.

Myös dokumenttien arkistointi ja sähköinen tallentaminen osoittautuivat tärkeiksi kehittämisen osa-alueiksi. Asiakirjojen hallintaa haluttiin tehostaa kokonaisuudessaan. Vastaajat olivat myös kiinnostuneita sähköisen allekirjoituksen mahdollisuuksista. Sähköpostiin liittyen haluttiin järjestelmien toimivan niin, että se karsii ylimääräiset ja turhat viestit pois. Lisäksi vastaajat halusivat tietokoneen avustavan heitä tiedon esittämisessä esim. kalvojen ja erilaisten graafisten esitysten osalta.

## Ajankäytön hallinta

Ajankäytön osalta vastaajat halusivat tehostaa työvuorolistojen ja –taulukoiden sähköistä tekemistä. Tietokoneen toivottiin avustavan enemmän työajan suunnittelussa, esimerkiksi opettajien työjärjestyksen automaattinen ajaminen perustietojen syötön jälkeen oli toivelistalla. Vastaajien mielestä myös tuntilista sekä yhteinen kalenteri pitäisi saada tietokoneelle. Ajankäytön hallinnan tehostamista tietokoneen avulla toivottiin lisättävän projekti- ja tiimityön sekä ylitöiden osalta. Tällöin nähtäisiin miten tunnit jakaantuvat eri projekteille ja työntekijöille. Yksi vastaajista kertoi: *”Nykyinen järjestelmä ei kykene antamaan esimerkiksi opettajien työaikatietoja eikä henkilöstötietojärjestelmä ole yhteydessä työvuorosuunnitteluun.”*



Tietokoneen toivottiin avustavan lomalistojen suunnittelussa entistä enemmän. Lomalistoja pitäisi kyetä joustavasti ylläpitämään ja listat tulisi olla kätevästi niitä tarvitsevien tahojen saatavilla. Tietokoneen toivottiin avustavan lomien laskemisessa, lomaehdotusten tekemisessä ja vertailutietojen saannissa esimerkiksi sairaslomien osalta eri vuosilta tiettyjen ammattiryhmien osalta. Tietokoneen avulla tulisi kyetä myös seuraamaan entistä paremmin työ-, äitiys- ja isyyslomia. Poissaoloja pitäisi kyetä seuraamaan tulevaisuudessa tehokkaammin tietokoneen avulla. Poissaoloja pitäisi kyetä laskemaan ja seuraamaan esimerkiksi määrien, työntekijöiden ja työntekijäryhmien perusteella. Muita seurattavia poissaoloja ovat sairaspöissaolat ja virkavapaat.

### **Henkilöstösuunnittelun tehostaminen**

Henkilöstösuunnittelun osalta haluttiin tietokoneen avustavan mm. henkilöstön oikean määrän ja laadun sekä työvoimatarpeen ennustamisessa (esimerkiksi väestöennusteisiin suhteutettuna). Henkilöstöhallintapapereita haluttiin sähköisiksi niin, että henkilön perustiedot saadaan koneelta kätevästi erityisestä henkilöstörekisteristä. Tietokoneelta haluttiin myös saatavan henkilöstöön liittyviä raportteja, taulukoita ja tilastoja, jotta yksiköiden kokonaisuutta ja kehitystarpeita on helpompi hahmottaa. Tietokoneelta pitäisi löytyä tiedot sijaisista, jotta sijaissuunnittelu tehostuisi. Henkilöstöllä tulisi lisäksi olla mahdollisuus vastata työhön liittyviin kysymyksiin sähköisillä lomakkeilla. Eräs vastaajista oli tyytymätön nykyjärjestelmän tietojenkäsittelyyn: *"Erialaisten tunnuslukujen laskeminen tuottaa nyt harmaita hiuksia."*

Työsopimusten solmiminen pitäisi tapahtua yksinkertaisesti tietokoneen avulla, jolloin tietokantoihin tallentuisi luettelot työsopimuksista. Myös työsopimusten umpeutumiset tulisi kyetä ennakoimaan tietokoneen avulla. Henkilöstöllä tulisi olla, esim. Intrassa tietoja virka- ja työehtosopimuksista.

Henkilöstösuunnittelua tulisi tehostaa tietokoneen avulla myös henkilöstön koulutuksen ja rekrytoinnin osalta. Henkilöstön koulutuspäivät, koulutusmäärät ja koulutukseen käytetyt ajat tulisi olla johdon saatavilla esimerkiksi työntekijöittäin, työntekijäryhmittäin ja yksiköittäin. Myös koulutusmatkojen ja koulutuspäätösten seuranta tulisi tallentua tietokoneelle. Henkilöstön tulisi kyetä selaamaan koulutusmahdollisuuksia koneen avulla. Rekrytoinnin osalta painotettiin mm. sähköisiä

yhteenvetoja työpaikkahakemuksista, tietokoneen suorittamaa rekrytoinnin esikarsintaa ja työhakemusten tallentumista automaattisesti tietokoneelle.

### **Talouden hallinta**

Myös talouden hallintaan, seurantaan ja esimerkiksi kirjanpitoon liittyvät vastaukset olivat yleisiä. Vastaajat halusivat tietokoneen avustavan heitä työssään nykyistä enemmän esim. kustannus seurannan ja määrärahatilanteen osalta.

Tietokoneen haluttiin avustavan myös laskutuksen hoitamisessa niin, että johto ja laskuttaja näkee laskuliikenteen helposti. Tietokoneelta haluttiin saatavan esimerkiksi eri ammattiryhmien suoritteet ja laskutukset määrävälein. Myös tilausten kirjaus ja laskutus sekä asukkaiden laskuttaminen käyttöpäivien mukaan (vanhainkoti) nousi vastaajien keskuudesta esille.

Palkkauksen osalta haluttiin tietokoneelta löytyvän vertailutietoja peruspalkkojen ja kokonaispalkkojen muutoksista sekä kohdentumisesta eri ammattiryhmille. Erityisesti haluttiin perhepäivähoitajien peruspalkkojen määrittely automaattiseksi tietokoneelle, sillä nyt määrittely tapahtuu käsin. Lisäksi tietokoneen haluttiin auttavan lisien laskemisessa ja koneen toivottiin ilmoittavan milloin työntekijöiden kokemuslisät ovat haettavissa. Koska talouden hallintaan liittyvät vastaukset olivat yleisiä, pitää uutta henkilöstö- ja palkanlaskentajärjestelmää hankittaessa ottaa huomioon järjestelmäintegraatiot henkilöstö- ja taloushallinnon välillä. Yksi vastaajista totesi: *”Nykyistä henkilöstöjärjestelmää ei ole integroitu taloussuunnitteluun”*

### **Asiakassuhteen hallinta**

Asiakassuhteen hallintaan (CRM=Customer Relationship Management) haluttiin tietokoneen vaikuttavan tehokkaammin. Erityisellä asiakasrekisterillä, asiakaskohtaisella tilastoinnilla ja ajan tasaisilla asiakastiedoilla voitaisiin asiakassuhteita parantaa. Vanhusten, oppilaiden ja lasten läsnäoloseurantaa, työn seuranta ja poissaolojen raportointia pitäisi vastaajien mukaan pyrkiä kehittämään. Eräs vastaajista halusi enemmän sisältöä asiakkaisiin liittyvään tietoon: *”Nykyisten määrällisten tietojen (käynnit, asiakkaat) sisällöllisiä tietoja.”*

### 5.3.3 Minkälaisia raportteja uudesta järjestelmästä tulisi saada

Vastaajilta kysyttiin vastaajilta, että mitkä ovat sellaisia raportteja, joita he haluaisivat saada työnsä avuksi tietokoneelta. Raportit liittyivät henkilöstösuunnitteluun, talouteen, koulutukseen, osaamiseen sekä ajan hallintaan, palkkaukseen, hyvinvointiin, asiakkuuteen ja lomiin ym. henkilöstöasioihin liittyviin osa-alueisiin.

Keskeisimmät raportit liittyivät henkilöstötilinpäätökseen, jonka sisältämä tieto haluttiin helpommin ja selkeämmin johdon käsiteltäväksi. Myös henkilöstöön liittyviä ennusteita kaivattiin koneelta saatavaksi. Tämä helpottaisi henkilöstösuunnittelua tulevaisuuden henkilöstörakenteisiin liittyvien muutosten työstämisessä. Myös talouden hallintaan ja seurantaan liittyviä raportteja toivottiin saatavan tietokoneelta nykyistä enemmän. Talouden seurannassa painotettiin reaaliaikaisuutta ja talousarvioiden toteutumien seuranta. Myös myyntiraportit ja kirjanpidon raportit koettiin tärkeiksi.

Eryistä kiinnostusta vastaajien keskuudessa herätti koulutushistoriaan, henkilöstön osaamiseen ja aikaisempaan työkokemukseen liittyvät raportit. Näitä raportteja toivottiin tietokoneelta saatavan tulevaisuudessa, jotta koulutussuunnittelu ja koulutukseen ohjaus helpottuisivat. Myös koulutustarjonta pitäisi saada tietokoneelle niin, että henkilöstö voi vapaasti seurata koulutus- ja kurssitarjontaa. Ajankäytön hallinnassa painotettiin monipuolisempaa raportointia liittyen poissaoloihin, lomiin ja työajan seurantaan ja suunnitteluun. Nämä raportit auttaisivat johtoa sen seuratessa yksikkönsä ajankäyttöä paitsi kokonaisuudessaan myös yksilötasolla.

Paljon haluttiin myös vertailuraportteja ns. vertailukaupungeista, edellisistä vuosista ja muista yksiköistä. Myös palkkauksen seurantaan liittyvät raportit koettiin tärkeiksi. TYKY -toiminnan suunnitteluun, tiedottamiseen ja ilmapiirikyselyiden raportointiin haluttiin myös panostettavan. Muita raportteja haluttiin mm. yksiköiden toimintaan, asiakkuuden hallintaan, lisiin ja työsopimuksiin liittyen.

## 5.4 Tutkimustulosten yhteenveto ja luotettavuuden arviointi

Tässä kohdassa vedetään yhteen tutkimuksen tulokset. Ensiksi esitetään tutkimuksen perusteella uudelle henkilöstötietojärjestelmällä asetetut keskeiset vaatimukset ja sen jälkeen luodaan katsaus uuden järjestelmän tulevaisuuden näkymiin. Kohdan 5.4 lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.4.1 Uuden järjestelmän keskeiset vaatimukset

Tässä alakohdassa esitetään tutkimustulosten perusteella saadut uuden järjestelmän keskeiset vaatimukset. Nämä vaatimukset esitetään jaoteltuna järjestelmän ominaisuuksiin.

#### *Raportoinnista apua henkilöstötyön hallintaan ja henkilöstösuunnitteluun*

Keskeisimmäksi nykyjärjestelmän puutteeksi ja näin tärkeimmäksi kehitystoimenpiteeksi tutkimuksen perusteella osoittautui henkilöstöasioiden raportointi. Nykyjärjestelmän ei katsottu palvelevan tarpeeksi hyvin raportointia ja parannusehdotuksia tähän liittyen tuli paljon. Näin ollen uuden järjestelmän keskeinen vaatimus on raportoinnin tehokkuus. Erilaisten henkilöstöön liittyvien tietojen kattava, joustava ja helppo raportointi tehostaa johdon työtä ja antaa heille arvokasta informaatiota päätösten tueksi. Raportoinnin on oltava siinä määrin yksinkertaista, ettei raporttien saaminen osoittaudu hankalaksi ja johdolle liian vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Esimerkiksi henkilöstötilinpäätökseen liittyvän informaation raportointi koettiin vastaajien keskuudessa tärkeäksi. Tämä olisikin hyvä ottaa huomioon suunniteltaessa uuden järjestelmän raportointia ja määriteltäessä yksityiskohtaisesti raporttien sisältöä.

Henkilöstötyön apuvälineiksi toivottiin raportoinnin lisäksi myös muita tietokoneen toimintoja. Esimerkiksi henkilöstön oikean määrän, laadun sekä työvoimatarpeiden ennustamista voitaisiin tukea tietokoneen avulla. Henkilöstön hallintaan liittyvien asiakirjojen ja lomakkeiden muuttaminen sähköisiksi helpottaisi johdon rutiineja. Johtajien käytössä pitäisi olla myös henkilöstörekisteri, josta saadaan tärkeää henkilöstöön liittyvää informaatiota reaaliaikaisesti. Rekisteristä voitaisiin saada tietoa

esimerkiksi henkilöstön osaamiseen ja koulutukseen liittyvistä asioista. Tärkeäksi koettiin myös henkilöstön mahdollisuus antaa tietokoneen välityksellä palautetta ja kehitysideoita liittyen yksikön toimintaan ja työssä jaksamiseen sekä osallistua TYKY -suunnitteluun. Myös työoloparametrit, työilmapiirin mittaukset sekä henkilöstöön liittyvät arvioinnit voitaisiin toteuttaa tietojärjestelmien avulla.

### *Osaamisen ja koulutuksen hallinta on nykypäivää*

Osaamisen hallinnalla tarkoitetaan organisaation henkilöstön työn tekemiseen liittyvän ammattitaidon ja osaamisen hallintaa. Osaamisen hallintaan liittyy myös eri työtehtävien vaatiman osaamisen kartoittaminen ja määrittäminen. Tällöin kyetään vertaamaan henkilöiden pätevyksiä ja sopivuutta eri tehtäviin sekä suunnitella tiimejä, joiden tietty osaamisen taso täyttyy. Osaamisen hallinnan avulla saadaan myös tietoa henkilöstön kouluttamistarpeista ja tiimien kokonaisosaamisen tasosta.

Jyväskylän kaupungin esimiehet toivoivat erityisesti, että eri työtehtävien vaatima ydinosaaminen voitaisiin kartoittaa. Tämä helpottaisi henkilöstösuunnittelua ja jo rekrytointivaiheessa voitaisiin kysyä tehtävän suorittamisen kannalta keskeisiä kysymyksiä. Myös alaisten työhistorian ja aikaisempien työpaikkojen tunteminen koettiin tärkeäksi, koska tämä helpottaa henkilön osaamisen kartoittamista. Myös jokaisen henkilön työn tekemiseen liittyvä osaaminen tulee kartoittaa, jotta alaisten työn ja palvelun tasoa sekä kehitysmahdollisuuksia voidaan arvioida.

Jyväskylässä ollaan omaksuttu käsitys siitä, että henkilöstön jatkuva kouluttaminen on tärkeää. Tämän vuoksi myös koulutus- ja kurssitarjonnan saaminen Internetiin ja Intranetiin on koulutuksen tehostamisen kannalta tärkeää. Jotta koulutusta voidaan suunnitella on johtajien nähtävä kaikkien alaistensa koulutustiedot tietokoneeltaan. Vastanneet olivat myös kiinnostuneita alaistensa e-learning -mahdollisuuksista. E-learning tarjoa henkilöstölle mahdollisuuden kouluttautua tietokoneen avulla. Tällöin opiskelu, materiaalin hankinta, ohjaus ja esimerkiksi tentit suoritetaan verkon kautta ja tulokset arvosanoista ja opintoviikoista ilmoitetaan myös sähköisesti.

Esimiesten mahdollisuutta suunnitella alaistensa koulutusta pidettiin jokseenkin tärkeänä. Tässä yhteydessä on todettava, että esimiehet varmasti haluaisivat

ennemminkin alaistensa suunnittelevan itse omaa koulutustaan. Seuraamalla alaisten koulutussuunnitelmia ja suoritettuja kursseja kykenisivät esimiehet myös kontrolloimaan koulutusta. Koulutusta kontrolloitaessa tulisi koneelta nähdä paitsi koulutustarpeet myös koulutuspäivät, -määrät ja -ajat.

#### *Rekrytoinnin avulla oikeat henkilöt oikeisiin tehtäviin*

Rekrytoinnin osalta toivottiin, että yksikköjen avoimet työpaikat saadaan näkyvästi esimerkiksi Internetiin. Tämä tarkoittaisi sitä, että kaikki halukkaat voivat selailta kaupungin avoimia työpaikkoja verkossa ja lähettää sähköisen työhakemuksen suoraan rekrytoijalle. Selvästi kävi ilmi, että käyttäjät eivät täysin ymmärtäneet mitä tietokoneen suorittama rekrytoinnin esikarsinta tarkoittaa.

Tietokoneen suorittama esikarsinta on perusteltua, kun käsiteltäviä hakemuksia on paljon ja valinta pitää tehdä nopeasti. Tällöin tietokone karsii sellaiset henkilöt hakijoista, jotka eivät vastaustensa perusteella täytä tiettyjä tehtävän suorittamiseen asetettuja vaatimuksia. Karsinnan läpäisseiden joukosta valitaan pätevimmat haastatteluihin ja vasta perinteisten haastatteluiden perusteella tehdään lopulliset valinnat. Tietokoneen avulla voidaan lisäksi tuottaa hakemuksista yhteenvedot, joita on helpompi käsitellä ja joista löytyy keskeinen informaatio. Tietokone avustaa myös lähetettäessä kutsut haastatteluihin ja ilmoitukset kaikille hakijoille, joita ei haastatteluihin kutsuta.

#### *Työajan hallintaan apua tietojärjestelmistä*

Työajan hallinnassa keskeisimmäksi tietokoneen avustamaksi toiminnaksi koettiin mahdollisuutta työajan ja työvuorojen suunnitteluun ja seurantaan. Myös lomien ja poissaolojen seuranta on keskeinen työajan hallintaan liittyvä seikka. Lisäksi esimiehet toivoivat, että he kykenisivät tekemään enemmän päätöksiä alaistensa työaikaa koskevista muutoksista tietokoneen kautta. Tällaiset toiminnot korostuvat varmasti erityisesti suurissa yksiköissä.

Työajan hallintaan liittyen keskeiseksi työn apuvälineeksi nousi vastaajien keskuudesta tietokoneavusteinen kattava raportointi. Niin työvuolistat, -taulukot, tuntilistat,

tuntikustannukset kuin lomiin ja poissaoloihin liittyvät raportitkin pitäisi saada tulevaisuudessa kätevämmiin tietokoneelta. Raportteja pitäisi lisäksi kyetä itse muokkaamaan ja sisältöä muuttamaan omien tarpeiden mukaiseksi. Myös grafiikan käyttö raportoinnissa on tärkeää.

#### **5.4.2 Uuden järjestelmän tulevaisuuden näkymät**

Jyväskylään tulevaisuudessa hankittavan henkilöstötietojärjestelmän on tuettava paitsi käytännön tarpeita myös henkilöstöstrategiaa, joka ohjaa kaupungin kehittymistä nykyaikaisena organisaationa. Uuden järjestelmän hankinta on jo sinällään askel kehittyneempään ja henkilöstöystävällisempään suuntaan, mutta myös sijoitus tulevaisuuteen, jossa henkilöstöhallintoa johdetaan osaavan henkilöstön ja henkilöstöhallinnon kannalta arvokkaan tiedon avulla.

Jyväskylän kaupungin henkilöstöstrategian yhtenä tavoitteena on varmistaa tulevaisuudessa riittävä ammattitaitoinen henkilöstö. Tietojärjestelmien näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmien on tuettava henkilöstösuunnittelua ja rekrytointia. Henkilöstötietojärjestelmän on kyettävä ennustamaan henkilöstövoimavarojen kehittymistä ja mittaamaan henkilöstön ammattitaitoa sekä osaamista. Kokonaisvaltaisen henkilöstösuunnittelun on tapahduttava niin, että oikeat henkilöt saadaan hankituksi oikeisiin tehtäviin. Tällaisessa suunnittelussa henkilöstötietojärjestelmät tukevat mm. rekrytoinnin, henkilöstösuunnittelun, osaamisen hallinnan, koulutuksen, ennusteiden, arvioinnin ja seuraajasuunnittelun osalta.

Henkilöstöjohtamisessa ei voida koskaan väheksyä inhimillisten tekijöiden ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen osuutta johtamistyöstä. Tietojärjestelmät eivät saa talloa tällaisten ihmiskeskeisten tekijöiden varpaille. Tosiasia kuitenkin on, että tietojärjestelmillä toimintaa ohjataan tulevaisuudessa entistä enemmän. Tiedon määrän lisääntyessä keskeiseksi johtamisen kysymykseksi nousee tärkeän tiedon erottaminen epäolennaisesta. Vain tällaisella tiedon seulontaa painottavalla lähestymistavalla tietojenkäsittelyyn voidaan henkilöstöhallintaa tehostaa. On selvitetävä mitkä tiedot ovat henkilöstöjohtamisen kannalta kaikkein tärkeimpiä ja mitä tietoja johtajien on saatava järjestelmistään, jotta henkilöstöjohtaminen tehostuu.

Tämä tutkimus on toiminut eräänlaisena esiselvityksenä, jonka tarkoituksena on ollut selvittää henkilöstötietojärjestelmän hankintaan liittyviä seikkoja. Tutkimuksen avulla on saatu käsitys niistä järjestelmän ominaisuuksista, joita Jyväskylän kaupungin johto- ja esimiestaso pitävät tärkeinä. Tutkimus on paitsi antanut kuvan nykyjärjestelmän ongelmista myös tuottanut lukuisia kehitysehdotuksia järjestelmiin ja henkilöstötyöhön liittyen. Tämän tutkimuksen avulla on saatu käsitys siitä toimintaympäristöstä, johon nykyaikaiset henkilöstötietojärjestelmät kuuluvat. Tutkimus on tuottanut arvokasta informaatiota niin tietojärjestelmätieteiden kuin henkilöstöjohtamiseen ja -hallintoon liittyvien tieteiden alueille.

Ennen uuden henkilöstötietojärjestelmän käyttöönottoa on tehtävä vielä paljon työtä. Kohdeorganisaatiossa on panostettava aiheesta tiedottamiseen, jotta muutokseen liittyvää vastarintaa saadaan pienennettyä. Myös järjestelmään liittyvistä yksityiskohtaisista ominaisuuksista on keskusteltava ja tehtävä lisäselvityksiä paitsi loppukäyttäjien myös ohjelmistotalojen keskuudessa. Näin voidaan kysyntä ja tarjonta yhdistää mahdollisimman hyvin. Lähitulevaisuudessa pitää siis jatkotutkimuksia tehdä itse järjestelmän ominaisuuksista ja toiminnoista. Kun järjestelmä on otettu käyttöön, olisi mielenkiintoista saada analysoitua informaatiota siitä, kuinka hyvin järjestelmän käyttöönotto on onnistunut, koetaanko uusi järjestelmä vanhaa järjestelmää paremmaksi, vastaako uusi järjestelmä niitä käsityksiä, joita käyttäjillä oli ennen järjestelmän käyttöönottoa ja onko uuden järjestelmän koettu tuovan lisäarvoa henkilöstötyöhön.

#### **5.4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden arviointi koostuu validiteetista ja reliabiliteetista. Validiudella viitataan mittarin kykyyn mitata juuri sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan. Reliaabelius taas tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sitä kuinka hyvin mittari pystyy antamaan ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tässä kohdassa näitä luotettavuuteen liittyviä tekijöitä tarkastellaan lyhyesti ensin kvantitatiivisen ja sitten kvalitatiivisen osuuden kannalta.

Tutkimuksen validiutta tarkasteltaessa voidaan kysyä, että vastaako kyselylomakkeen avulla saadut tulokset kysymykseen ”Mitkä henkilöstötietojärjestelmien ominaisuudet



ovat tärkeimpiä kohdeorganisaation esimiesten mielestä?”. Voidaanko tulosten perusteella sanoa, että juuri nämä ominaisuudet ovat kohdeorganisaation esimiesten mielestä tärkeimpiä. Tätä kysymystä voidaan tarkastella erityisesti menetelmän näkökulmasta. Olisiko jokin muu menetelmä antanut luotettavampia ja laadullisempia tuloksia kuin tutkimuksessa käytetty menetelmä.

Kohdeorganisaation sisäisessä postissa lähetetty kyselylomake soveltui mielestäni hyvin tutkimuksen tarkoitukseen. Pitää tietysti muistaa, että lomaketutkimus antaa tietyssä mielessä karkean ja yleisluontoisen kuvan tutkittavasta asiasta. Toisaalta juuri tällaisen yleisluonteisen kuvan saaminen oli tämän tutkimuksen tarkoituksena. Tutkimuksella pyrittiin antamaan informaatiota kohdejoukon tärkeäksi kokemista henkilöstötietojärjestelmien ominaisuuksista. Yleistä informaatiota saatiin, mutta yksittäisten esimiesten ehdotuksia ei tulosten perusteella voida päätellä. Jo kohdejoukon koon perusteella katsottiin parhaaksi tehdä kyselylomakkeen avulla toteutettava kokonaistutkimus, sillä jokaiselle kohdejoukkoon kuuluvalla haluttiin antaa mahdollisuus osallistua tutkimukseen.

Tutkimuksen sisällöllinen validius perustui aiheesta johtuen suhteellisen suppeaan teoriapohjaan. Nykyaikaisten henkilöstötietojärjestelmien kehitys on ollut viime vuosina siinä määrin nopeaa, ettei tieteellistä kirjallisuutta ja tutkittua teoriaa ole saatavilla kovinkaan runsaasti. Nopeasta kehityksestä kertoo omalta osaltaan se, että kohdeorganisaatiossa käytössä oleva henkilöstötietojärjestelmä on otettu käyttöön vuonna 1997 ja sen koetaan olevan auttamatta vanhanaikainen. Kyselylomake rakennettiin Walkerin (2001) teorioihin ja tutkimuksiin pohjautuvan aineiston varaan. Vaikka Walkerin (2001) asiantuntemus edustaa varmasti alan tämän hetkistä tilannetta, voidaan hänen teorioitaan pitää tietyssä mielessä kyseenalaisina, koska ne eivät ole vielä ehtineet käydä yleisen tieteellisen kritiikin läpi. Toisaalta Walkerin (2001) pohja kyselylomakkeelle tuntui toimivan tässä tutkimuksessa hyvin ja tutkimustulokset olivat suurelta osin ennalta odotettujen kaltaisia.

Tutkimuksen validiutta ja yleistettävyyttä saattaa laskea hieman vastaamatta jättäneiden joukko. Tämä joukko voi olla jollain tapaa hieman vastanneista poikkeava ja näin yleistettävyyks kärsii. Ratkaisevaa kuitenkin on, että liittykö vastaamatta jättäneisyys millään tavalla tutkimuksen aiheeseen. Mikäli vastaamatta jättäneet suhtautuvat

esimerkiksi poikkeuksellisen negatiivisesti tietojärjestelmien hyödyntämiseen henkilöstötyössä, laskee tutkimuksen validius. Vastaamatta jättäneiden osuus oli kuitenkin tässä tutkimuksessa pieni ja suurelta osin vastaamatta jättäminen lienee johtunut yksittäisistä syistä, kuten kiireestä, kiinnostuksen puutteesta tai poissaoloista. Vastaamatta jättäneitä ei tässä tutkimuksessa erityisesti tutkittu, mutta heidän osuus tulosten validiuteen kannattaa pitää mielessä tuloksia tarkasteltaessa.

Siirryttäessä tutkimuksen reliabiliteetin arviointiin kyselylomakkeen kysymysten selkeys ja ymmärrettävyys nousevat ensisijaisen tärkeiksi tekijöiksi. Tässä tutkimuksessa kyselylomaketta laadittaessa tavoitteena oli kysymysten mahdollisimman konkreettinen ja yksinkertainen rakenne. Lomakkeen muotoa ja kieltä esitestattiin viidellä henkilöllä. Näistä kaksi kuului kohderyhmään ja loput tarkistavat muuten lomakkeen ulkoasua. Esitestauksien jälkeen lomakkeen rakennetta tarkennettiin niin, että henkilöstösuunnittelu jaettiin kahteen osaan. Toisessa osassa kysyttiin henkilöstösuunnitteluun liittyvien raporttien tärkeyttä ja toisessa osassa kysyttiin kuinka tärkeänä vastaajat kokivat, että tietokone avustaa heitä eri tavoin henkilöstösuunnittelussa.

Esitestauksen jälkeen lomakkeen käsitteistöön tehtiin myös pieniä muutoksia. Esimerkiksi väittämän 8 kohdalla vaihdettiin sana osaamisprofiilin arviointi helpommin ymmärrettäväksi kokonaisosaamisen arvioinniksi. Väittämää 14 havainnollistettiin lisäämällä lauseeseen sana 'työvuorojen', jotta vastaajat ymmärtäisivät paremmin väittämän sisällön. Väittämän 35 kohdalla muutettiin myös hieman termejä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan oli tarkoituksena kysyä tietokoneen avulla tapahtuvasta alaisten työtehon arvioinnista. Lopullisessa versiossaan päädyttiin kuitenkin kysymään tietokoneen avulla tapahtuvasta alaisten työn ja palvelutason arvioinnista, koska em. sanamuoto vastasi osuvammin tarkoitusta.

Vastausprosentti on myös yksi lähde, josta voi tehdä päätelmiä tutkimuksen reliabiliudesta. Tässä tutkimuksessa vastausprosentti oli postikyselyksi korkea, 83%. Aihe oli esimiesten mielestä kiinnostava ja heidän halunsa osallistua tutkimukseen oli suuri. Näin myös tutkimuksen luotettavuus kasvaa. Myös avoimiin kysymyksiin oli vastattu suhteellisen ahkerasti. Noin puolet vastaajista oli vastannut yhteen tai useampaan avoimeen kysymykseen, joten analysoitavaa aineistoa kertyi paljon myös

avoimista kysymyksistä. Lomakkeen pituus ei näyttänyt heikentävän vastaajien aktiivisuutta ainakaan suljettujen kysymysten osalta. Toisaalta osa saattoi olla vastaamatta avoimiin kysymyksiin, koska koki suljetun osuuden vieneen jo liikaa aikaa. Suljetut kysymykset tunnuttiin ymmärtävän suhteellisen hyvin, sillä niiden kommentointi ei ollut negatiivista. Kahdessa kohdassa vastaajat eivät välttämättä ymmärtäneet kysymyksiä oikein. Tämä johtui toisaalta kysymysten asettelusta ja toisaalta siitä, että kysyttävä asia ei ollut kovin yksinkertainen. Nämä kysymykset liittyivät rekrytointiin esikarsintaan ja tietokoneen avulla tapahtuvaan seuraajasuunnitteluun.

Avointen kysymysten osalta kohdejoukkoon kuuluvilta pyrittiin saamaan yksittäisiä mielipiteitä nykyjärjestelmän ongelmista ja ehdotuksia uuden järjestelmän ominaisuuksista. Näihin liittyvät mielipiteet ja ehdotukset käsiteltiin niin, että esiin nostettiin eniten vastauksia saaneet ongelmat ja ehdotukset. Näin nykyjärjestelmän pahimmille ongelmille annettiin suurempi painoarvo kuin yksittäisiä huomioita saaneille ongelmille. Myös ehdotukset uuden järjestelmän ominaisuuksista käsiteltiin niin, että eniten ehdotetut ominaisuudet nostettiin vähemmän ehdotuksia saaneita tärkeimmiksi. Mielipiteitä ja ehdotuksia tuli paljon ja niistä eniten esiintyneet kuvattiin tässä tutkimuksessa tärkeimpinä. Toisaalta kaikki ehdotukset käsiteltiin ja tallennettiin, jotta ne ovat henkilöstötietojärjestelmään liittyvien hankintatoimenpiteiden käytössä tulevaisuudessa.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa on huomioitava, että tutkimus oli toimeksiantotutkimus. Joissain tapauksissa toimeksiantotutkimus saattaa kahlita tutkimusta liiaksi siten, että tutkimuksellinen osuus jää toimeksiantajan tavoitteiden jalkoihin. Toimeksianto tälle tutkimukselle tuli Jyväskylän kaupungilta melko yleisessä muodossa. Toimeksiantaja saneli tutkimuksen päätavoitteen, mitä tietoa kaupunki tarvitsee tämän tutkimuksen kautta, mihin sitä käytetään ja mikä on tutkimuksen aikataulu. Minulla oli, varsinkin tutkimusprojektin alkuvaiheessa, jossain määrin vaikea yhdistää toimeksiantoa ja tutkimuksellista osuutta. Tutkimusprojektin edetessä tämä jako kuitenkin selkiytyi, kun itselleni selvisi tarkemmin toisaalta tutkimuksen viitekehys ja toisaalta tutkimukselliset tarpeet.

Kokonaisuutena voidaan todeta, että tutkimustulosten perusteella naiset näyttivät suhtautuvan hieman miehiä paremmin tietokoneen hyväksikäyttöön henkilöstöhallinnossa. Esimerkiksi rekrytinnin, osaamisen ja koulutuksen hallinnan sekä henkilöstösuunnittelun osalta naisten keskiarvot nousivat miesten vastaavia korkeammaksi. Naiset kokivat miehiä enemmän, että tietokone voisi avustaa erilaisten työtehtävien suorittamisessa. Myös tietokoneen avulla tapahtuvan TYKY-suunnittelun, kehitysideoiden esittämisen ja esimerkiksi yhteystietojen ylläpidon osalta naisten vastaukset olivat hieman miehiä positiivisempi. Työajan hallinnan kohdalla tulokset olivat päinvastaiset. Tällöin miesten keskiarvot nousivat naisten vastaavia korkeammaksi.

Tutkimuksen perusteella voidaan karkeasti sanoa, että keskimmäiseen ikäryhmään (41-50-v.) suhtautuivat kaikkein positiivisimmin tietokoneen hyödyntämiseen henkilöstötyössä. On kuitenkin todettava, että erot ikäryhmien kesken olivat suhteellisen pieniä ja pääosin iäkkäimmät ja nuorimmatkin vastaajat suhtautuivat myönteisesti tietokoneen hyväksikäyttöön esimiestyössä (osa vanhemmista nuorempia vastaajia myönteisemmin). Iäkkäimmät vastaajat olivat kaikkein kiinnostuneimpia työtehtävien kuvauksista sekä henkilöstön ikärakenteeseen, henkilötietoihin ja koko henkilöstötilinpäätökseen liittyvistä tiedoista.

Vastaajien ikää tarkasteltaessa on huomattava, että Jyväskylän kaupungissa ylimmän ja keskijohdon keski-ikä nousee lähelle viittäkymmentä. Tämä luonnollisesti pitää ottaa huomioon tietojärjestelmiä hankittaessa ja käyttäjien koulutusta suunniteltaessa. Henkilöstösuunnittelulle ja tätä kautta henkilöstötietojärjestelmille asettaa paineita se tosiasia, että tulevien vuosien aikana suuri osa Jyväskylän kaupungin henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle. Näiden henkilöiden tilalle on rekrytoitava uutta osaavaa henkilöstöä. Kestävän henkilöstösuunnittelun perusedellytyksenä on monipuolinen tietojärjestelmä, jota osataan käyttää asiantuntevasti.

Tietyillä jatkotoimenpiteillä saataisiin tutkimusmateriaalista vielä enemmän informaatiota. Tällöin voitaisiin esimerkiksi tutkia, miten vastaajien tietokoneen käyttö (sähköposti, Internet, Intranet) vaikuttaa johdon itsepalvelun ominaisuuksiin liittyviin mielipiteisiin. Lisäksi voitaisiin tarkastella, että onko ylemmän johdon vastauksissa eroja suhteessa alempaan johtoon. Myös yksikkökohtainen tarkastelu voisi antaa uutta tietoa

siitä, mitä johdon itsepalvelun ominaisuuksia arvostetaan eniten eri yksiköissä. Näihin kysymyksiin ollaan osittain vastattu toimeksiantajalle tehdyssä raportissa. Nykyistä tarkempia tutkimustuloksia oltaisiin varmasti saatu, mikäli vastaajien henkilöstöhallinnollisia tehtäviä oltaisiin kartoitettu paremmin. Nyt vastaajat saattoivat vastata myös sellaisiin kohtiin, joita he eivät tunne tarpeeksi hyvin tai kohtiin, jotka eivät kuulu heidän työtehtäviinsä. Toisaalta kyselylomakkeessa oli jokaisen väittämän kohdalla myös vaihtoehto ”En katso työhöni kuuluvaksi”.

#### **5.4.4 Tutkimustulosten pohjana ovat Walkerin tekstit**

Kyselylomaketta rakennettaessa tukeuduttiin voimakkaasti Walkerin (2001) jaotteluun. Tämä johtaa omalta osaltaan hieman suppeaan lähestymistapaan johdon itsepalveluun. Toisaalta markkinoilla olevat nykyaikaiset henkilöstötietojärjestelmät, jotka toimivat verkkoympäristössä, mukailevat usein Walkerin lähestymistapaa. Henkilöstöhallinnon osa-alueet ovat samat organisaatioista riippumatta. Ainoastaan niiden painotus saattaa vaihdella riippuen siitä, että onko organisaation tavoitteena panostaa esimerkiksi tehokkaaseen rekrytointiin vai työntekijöiden jatkuvaan koulutukseen. Mikäli alan kirjallisuutta ja muuta lähdemateriaalia olisi löytynyt enemmän, olisi ollut hyvä saada erilaisia näkemyksiä johdon itsepalvelun eri osa-alueista ja lähestymistapa olisi jalostunut tehokkaammaksi.

Hyvä perehtyminen aiheeseen ja eri ohjelmistotalojen tuotteisiin sekä järjestelmäkuvauksiin antoi minulle kattavan kuvan henkilöstötietojärjestelmien johdon itsepalvelusta. Lisätietoutta aiheeseen sain myös kohdeorganisaation nykyjärjestelmästä, joka toimi hyvänä vertailukohtana uusien järjestelmiä tarkasteltaessa. Vertailun tuloksena sain informaatiota siitä minkälainen on julkishallinnon henkilöstötietojärjestelmien kenttä tällä hetkellä ja mitä vaatimuksia uudelle järjestelmälle tulee asettaa. Tämä vaatimusten määrittely antoi lisätukea sille olettamukselle, että kyselylomakkeessa tulee ottaa huomioon henkilöstötietojärjestelmien johdon itsepalvelun eri osa-alueet. Esimerkiksi rekrytointia, osaamisen ja koulutukseen hallintaa ei isoissa kaupunkiorganisaatioissa tueta tietojärjestelmien avulla riittävän tehokkaasti. Siksi eri osa-alueiden mukaan ottaminen kyselylomakkeeseen oli hyvä asia.

Tutkimuksen sisältö ja rajaus olisi voinut sujua nopeammin, mikäli olisin jo tutkimusprojekti alkuvaiheessa käynyt tutustumassa käytössä oleviin johdon itsepalveluportaaleihin. Näin olisin saanut käyttäjiltä informaatiota siitä, mitä erityisesti kannattaa tutkia tai mitä hyviä ja huonoja puolia jo käytössä olevissa järjestelmissä on havaittu. Tärkeää olisi ollut myös löytää Walerin (2001) teksteihin kriittisesti suhtautuvia artikkeleita. Ongelmaksi tutkimuksessa muodostuikin alan nopea kehitys ja tästä johtuva tutkimustulosten puute. Koska järjestelmät kehittyvät nopeasti, ei ehditä tehdä tieteellisesti päteviä tutkimuksia, jossa aiheeseen liittyviä kirjoituksia tarkasteltaisiin riittävällä kriittisellä tasolla.

Haasteellisena ja tutkimusta leimaavana seikkana voidaan pitää aiheen poikkitieteellisyttä. Henkilöstöjohtaminen ja tietojärjestelmät ovat mielenkiintoinen yhdistelmä ja henkilöstötietojärjestelmiä tutkittaessa pitää molempia tieteenaloja huomioida. Henkilöstöjohtamisen puolelta sain arvokasta sisällöllistä informaatiota omaan tutkimustyöhöni ja siihen minkälaisia toimintoja henkilöstötietojärjestelmien tulee tukea. Toisaalta poikkitieteellisyys asettaa aina oman ongelmansa tutkimuksen lähestymistapaan. Jääkö eri tieteenalojen käsittely liian pintapuoliseksi, kun niitä tarkastellaan samassa tutkimuksessa? Myös julkishallinnon tarkastelu oli tärkeä osa tätä tutkimusta. Se loi tutkimukselle viitekehyksen, jonka sisällä tutkimustyötä tehtiin. Tämä rajasi hyvin tutkimustyötä, mutta asetti myös paineita aihepiiriin suhteen, sillä julkisen sektorin henkilöstötietojärjestelmistä on saatavissa vähän relevantti kirjallisuutta. Toisaalta yksityisen ja julkisen sektorin lähentyminen viime vuosina helpotti henkilöstötietojärjestelmiin liittyvien lähteiden käytön toimivuutta myös tarkasteltaessa julkista sektoria.

Mikäli tutkimukseen olisi voinut keskittyä vielä hieman tehokkaammin, olisi tutkimusote ja tutkimuksen kehys löytyneet varmasti helpommin. Kohdeorganisaation vaatimukset luonnollisesti ohjasivat hieman tutkimuksen kulkua. Myös oma kokemattomuuteni tutkimuksen tekijänä nousi aika ajoin esiin. Tutkimustyö oli kuitenkin opettavaista ja sain hyvän käsityksen siitä mitä tieteellinen tutkimustyö on ja kuinka paljon vaatimuksia luotettavan tutkimuksen tekemiselle asetetaan. Omalla kohdallani huomasin, että opittavaa tutkimustyön tekemisen suhteen oli ja on vielä paljon. Tässä suhteessa tämän tutkielman tekeminen oli oppimisen kannalta onnistunut.

## 6 YHTEENVETO

Vaikka henkilöstötietojärjestelmien avulla on koko henkilöstöhallintoa pyritty tukemaan viimeisen kymmenen vuoden aikana tehokkaasti, vasta viime vuosina ovat graafisella käyttöliittymällä toimivat ja www-teknologiaa hyödyntävät järjestelmät alkaneet vastata henkilöstötyön ajan haasteisiin. Nykyaikaiset henkilöstötietojärjestelmät tehostavat henkilöstötyötä, koska ne tukevat henkilöstöhallinnon eri osa-alueita monipuolisesti. Henkilöstöhallinnon apuna käytettävät järjestelmät vähentävät paperityötä ja vapauttavat käyttäjänsä manuaalisista toiminnoista. Lisäksi järjestelmien avulla voidaan hallita systemaattisesti sellaisia henkilöstötyön osa-alueita, kuten rekrytointia, osaamisen, koulutuksen ja työajan hallintaa sekä henkilöstösuunnittelua.

Henkilöstötietojärjestelmät toimivat organisaation henkilöstön työkaluna. Niiden tarkoituksena on tehostaa henkilöstöhallinnon rutiineja ja nopeuttaa henkilöstöprosesseja. (Kauhanen, 2000, 41-43) Erityisesti henkilöstötietojärjestelmät tukevat henkilöstöjohtamista. Tietojärjestelmien avulla kyetään suunnittelemaan ja hallitsemaan paremmin henkilöstövoimavaroja ja henkilöstötyötä. Tietojärjestelmät tukevat myös organisaation jatkuvaa kehittymistä. Ne tehostavat organisaation oppimista, sillä esimerkiksi tietotuen infokanta toimii organisaation muistina ja näin luo perustan kestäväälle kehitykselle. (Kasvi ja Vartiainen, 2000, 176)

Nykyisin organisaation johto käyttää työnsä apuna useita erilaisia tietojärjestelmiä. Johdon raportointi-, päätöksenteontuki- ja ylemmän johdon tietojärjestelmät ovat tällaisia järjestelmiä. Usein eri organisaatioissa tärkeäksi asiaksi nouseekin eri järjestelmien kyky keskustella keskenään. Esimerkiksi henkilöstöhallinnon kenttä on laaja-alainen ja sen eri osa-alueiden tietojärjestelmien on kyettävä vuorovaikutukseen. (Laudon ja Laudon, 2000, 37-39) Toisaalta henkilöstötietojärjestelmistä on oltava rajapinta myös muihin organisaation tietojärjestelmiin, jotta johdon työ olisi vaivatonta ja tehokkainta.

Henkilöstötietojärjestelmien johdon itsepalvelu on organisaation johdon rajapinta itse järjestelmään. Sen kautta johto voi käsitellä henkilöstöön liittyvää informaatiota johdolle suunnitellun käyttöliittymän avulla. Johdon itsepalvelussa johto voi käyttää erilaisia työkaluja, jotka tukevat organisaation strategiaa ja auttavat suunnittelemaan

tulevaisuutta. Walker (2001) jakaa johdon itsepalvelun osa-alueisiin, joita ovat: henkilöstön rekrytointi, osaamisen hallinta, koulutuksen hallinta työajan hallinta sekä työn hallinta ja henkilöstösuunnittelu. Tässä tutkimuksessa johdon itsepalvelua tarkasteltiin tämän Walkerin jaottelun mukaisesti.

Julkinen sektori poikkeaa jonkin verran yksityisestä sektorista. Julkisella sektorilla ei niinkään pyritä taloudellisesti suureen voittoon vaan lähinnä tuottamaan asiakkaille hyviä palveluita. Julkisen sektorin toimintaa ohjaavat lait, asetukset sekä säädökset, jotka vaikuttavat julkiseen sektoriin niin, että sen muutokset ja päätöksenteko ovat yksityistä sektoria hitaampia. Toisaalta julkinen sektori on elänyt voimakkaassa muutoksessa viimeisen kymmenen vuoden aikana ja se on lähentynyt jonkin verran yksityistä sektoria. Julkisten organisaation rakenteita on madallettu, päätöksentekoa hajautettu ja taloutta uudistettu. Tämä muutos jatkuu edelleen voimakkaana. (Anttiroiko, 1999, 95)

Tietojärjestelmien kehittämiseksi julkiselle sektorille on havaittavissa tiettyjä erityispiirteitä. Organisaatioiden koot ja piirteet vaihtelevat suurista kunnista pieniin laitoksiin. Järjestelmien asetettavien kyselyiden määrä saattaa näin vaihdella paljon. Julkisella sektorilla on tiedon tarpeet saattavat poiketa huomattavasti yhden organisaation sisällä, koska organisaation sisäisten yksiköiden toimintakentät ovat niin erilaisia. (Anttiroiko, 1999, 95) Oman leimansa julkisen sektorin tietojärjestelmien suunnitteluun antavat moninaiset lait ja sopimukset, jotka ohjaavat sektorin toimintaa. Esimerkiksi työehtosopimukset saattavat olla monimutkaisia ja muuttua vuosittain, jolloin järjestelmien on oltava laadukkaita ja joustavia (Turunen & Jakobsson, 1999).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää julkisen sektorin henkilöstötietojärjestelmiin liittyviä tarpeita. Erityisellä case -tutkimuksella selvitettiin mitkä henkilöstötietojärjestelmiin liittyvän johdon itsepalvelun ominaisuudet koetaan tärkeiksi kohdeorganisaation esimiesten keskuudessa. Jyväskylän kaupunkikonsernissa toteutettu tutkimus poiki rohkaisevia tuloksia johdon itsepalveluun liittyen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että uuden järjestelmän hankinnalle on hyvät edellytykset olemassa, sillä suuri osa tutkimukseen osallistuneista vastasi myönteisellä sävyllä postikyselynä toteutettuun tutkimukseen. Johdon itsepalvelun ominaisuuksista oltiin kiinnostuneita ja tietojärjestelmien apua kaivattiin useisiin henkilöstötyön toimintoihin.



Keskeisin parannus tämän hetkiseen tilanteeseen liittyi henkilöstötyön raportointiin. Nykyisen järjestelmän raportointi koettiin ongelmaksi, johon uuden järjestelmän toivottiin tuovan parannuksia. Erilaiset tilastot, analyysit ja vertailut tehostaisivat henkilöstötyötä. Myös henkilöstötyön eri osa-alueiden hallintaa toivottiin parannuksia. Ajan vaatimusten mukaisesti haluttiin parannuksia erityisesti osaamisen ja koulutuksen hallintaan. Henkilöstön jatkuva kehittäminen, kouluttaminen ja osaamisen lisääminen koettiin tärkeiksi henkilöstötyön osa-alueiksi ja niiden hallintaan toivottiin apua tietojärjestelmistä. Henkilöstön rekrytointiin toivottiin apua tietojärjestelmiltä mm. työpaikoista tiedottamisen ja työhakemusten lähettämisen suhteen. Lisäksi johdon itsepalvelun toivottiin tukevan paremmin myös työajan hallintaan liittyvää työajan suunnittelua ja esimerkiksi lomien ja muiden poissaolojen käsittelyä. Henkilöstön toivottiin tulevaisuudessa kykenevän antavan yksikön kehittämiseen liittyviä ehdotuksia, osallistuvan TYKY –suunnitteluun ja vastaamaan erilaisiin työssä jaksamiseen liittyvään kyselyyn tietokoneen avulla.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia ja ne kertovat kohdeorganisaation esimiesten tarpeista johdon itsepalveluun liittyen. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimuksen vastausprosentti oli korkea, 83 prosenttia. Kohdejoukko on siis kattavasti edustettu ja tutkimustulosten yleistettävyyys suhteellisen hyvä. Luonnollisesti tulee muistaa, että tutkimuksen tekijällä tämä oli ensimmäisen isompi tutkimus ja kokemuksen puuttuminen saattaa näkyä esimerkiksi tutkimustulosten analysoinnissa. Toisaalta myös lähdemateriaalin suppeus aiheeseen liittyen laskee hieman tutkimuksen tieteellistä arvoa. Tässä yhteydessä on kuitenkin todettava, että alan nopeasta kehityksestä johtuen ei tuoretta lähdemateriaalia ole kovinkaan paljon saatavilla. Siksi lähdemateriaali koostuu myös muiden tieteenalojen kuin tietojärjestelmätieteiden teorioista. Tämä poikkitieteellisyys on puolusteltavaa, kun aiheena on henkilöstötietojärjestelmät, sillä ihmisen ja teknologian kohdatessa pitää ottaa huomioon niin tekniikkaan kuin inhimillisyyteenkin liittyvät piirteet.

Saman kokoisessa kaupunkiorganisaatiossa tutkimus tulokset olisivat varmasti samankaltaisia. Arvio perustuu sille olettamukselle, että tietojärjestelmät on hyväksytty eri organisaatioissa osaksi työtä ja toisaalta kovinkaan monessa julkisen puolen organisaatioissa ei vielä ole käytössä henkilöstötietojärjestelmiä laaja-alaisesti. Ongelmaksi useissa organisaatioissa lähivuosina muodostunee henkilöstöhallintoon

liittyvien tietojärjestelmien hajanaisuus. Monilla tahoilla on kehitetty järjestelmiä tiettyä toimintoa silmällä pitäen eikä kokonaisuutta ole liiemmästi ajateltu. Keskitetty ja tehokas henkilöstöhallinto perustunee tulevaisuudessa pohjalle, jossa eri henkilöstöhallinnon osa-alueita hallitaan sellaisilla järjestelmillä, jotka keskustelevat keskenään ja joille tieto on yhteistä ja ristiriidatonta. Toivon tämän tutkimuksen auttavan Jyväskylän kaupunkiorganisaatiota kehittämään tehokkaan henkilöstöhallinnon, jossa tietojärjestelmillä on voimakas toimintaa tukeva osuus.

Jatkotutkimuksia voisi aiheen tiimoilta tehdä paljon. Kohdeorganisaatiossa on tärkeää, että johdon itsepalvelujen yksityiskohtaisempia ominaisuuksia tutkitaan ja mietitään mitkä toiminnot ovat hankinnan kannalta merkittävimpiä. Tällöin voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluja, joiden avulla saadaan yksittäisiä ehdotuksia järjestelmän loppukäyttäjiltä. Toisaalta olisi mielenkiintoista nähdä tutkimustuloksia muista kaupungeista ja niiden esimiesten käsityksistä liittyen johdon itsepalveluun. Tutkimuksia pitäisi tehdä myös nykyisin käytössä oleviin henkilöstöhallinnon järjestelmiin liittyen. Mitkä ovat toimivimpia järjestelmiä ja mitkä järjestelmät tukevat tiettyä osa-aluetta parhaiten? Miten taloudelliset kustannukset rakentuvat pitkällä tähtäimellä hankittaessa toisaalta yksi henkilöstöhallinnon kokonaisjärjestelmä toisaalta useita pienempiä järjestelmiä eri osa-alueille? Miten henkilöstötietojärjestelmien ominaisuudet eroavat toisistaan julkisella ja yksityisellä sektorilla?

## LÄHDELUETTELO

- Alam, M. 1997. The New Public Manager in Finland. Context, Competencies and Development. Helsinki: Edita.
- Anttiroiko, A-V., Kallio O., 1999. Johdon tietojärjestelmät kunnallishallinnossa. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Douglas, J., Klein, S., Hunt, D. 1985. The strategic managing of human resources. New York: John Wiley & Sons.
- Ellström, P.-E. 1998. The many meanings of occupational competence and qualification. Teoksessa W. Nijhof & J. Streumer (toim.) Key Qualifications in Work and Education. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 39-50.
- Finnair + henkilöstöjärjestöt. 1994. Yhdessä sopien työaikoja kehittämään. Tietopaketti paikallisen kehittämis- ja neuvottelutoiminnan tueksi. Helsinki.
- Heikkilä, T., 2000. Tilastollinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Himanka, P., Lassander, J., Räsänen, D. 2001. Toimintaympäristön seuranta julkisella sektorilla. Espoo: Teknillinen korkeakoulu. [2.1]
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uudistettu painos. Helsinki: kirjayhtymä.
- Huttunen, P. 1994. Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa – yhtymäjohtaminen. Juva: Weilin Göös.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metallisteollisuuden kustannus Oy, Tummavuoren kirjapaino.

Hövels, B. 1998. Qualification and labour markets: institutionalisation and individualisation. Teoksessa W. Nijhof & J. Streumer (toim.) Key Qualifications in Work and Education. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 51-62.

Julkunen, R. ja Nätti, J. 1994. Joustavaan työaikaan vai työajan uusjakoon? Jyväskylä: Vastapaino.

Jyväskylän kaupungin henkilöstöstrategia 2002-2005. 2002.

Kasvi, J. J., Vartiainen, M. (toim.). 2000. Organisaation muisti. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kasvio, A. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Jyväskylä: Gummerrus kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki, Porvoo, Juva: WSOY.

Kautto-Koivula, K. 1993. Degree-Oriented Professional Adult Education in the Work Environment. University of Tampere. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol. 390.

Koivula, P. 1993. Tietotekniikka ja johtaminen julkishallinnossa. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.

Koivula, P. 1994. Kunnan talousjohtajan tietojärjestelmä. Johdon tietojärjestelmien uusia kehittämismahdollisuuksia. ACTA-sarja, 39. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Kovach, K. A., Cathcart, Jr., Charles, E. 1999. Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage. Public Personnel Management. Vol. 28 Issue 2. 275-283.

Kroeber, D. W., Watson, H. I. 1987. Computer-Based Information Systems: A Management Approach. Earlier edition, 1984. Second edition. New York: Macmillan.

Laudon, K. C., Laudon, J. P. 2000. Management information systems. Organisation and technology in the networked enterprise. International edition. 6. edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. 1987. Personnel: The management of human resources. Boston: Allyn and Bacon.

Määttä, S., Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla. Hallinnon kehittämiskeskus, Valtiovarainministeriö: Oy Edita Ab.

Otala, L. 2000. Oppimisen etu: kilpailukyky muutoksessa. Porvoo, Helsinki, Juva: Wsoy.

PA Consulting Group. 2001. [Viitattu 30.5.2002] Tutkimus tietotekniikan soveltamisesta henkilöstötyössä.

Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.henryorg.fi/pasurvey.pdf>

Palm, A. Voutilainen, E. 1977. Henkilöstöpolitiikka. Jyväskylä: Gummerrus.

Pickett, L. 1998. Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work. Public Personnel Management 27 (1), 103-105.

Plumbly, P. 1974. Recruitment and selection. London: Institute of Personnel Management.

Raivola, R., Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Sitra 180. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.

Rajala, T. 1998. Henkilöstö kunnan voimavarana. Teoksessa P. Hoikka (toim.). Kunnat 2000-luvun kynnyksellä. Tampere: Tampereen yliopisto. 114, 223, 225.

Rassi, A-L. 1997. Julkishallinnon johtamisesta – näkökulma kunnallishallinnosta. Teoksessa J. Kettunen (toim.) Suomalaisen johtamisen malli. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Johtamiskoulutuksen julkaisuja 4. 116.

Rosengarten P. 1995. "Learning Organisations and their characteristics: the case of automotive components suppliers in Britain". *Proceedings of the International Conference - Measuring the Reality*. European Consortium for the Learning Organisation. Warwick. May 17-19.

Sandberg, J. 2000. Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal* 43 (1), 9-25.

SAP. 2002. [Viitattu 30.5. 2002]. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.sap.com/solutions/hr/factsheets.asp/> "mySAP Human Resources"

Stone, R., J., 1998. *Human Resource Management*. 3. painos. Singapore: John Wiley & Sons.

Strömmer, R. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Tannenbaum, S. I. 1990. Human resource information systems: User group implications. *Journal of Systems Management* (January) 41 (1), 27-32.

Temmes, M. & Kiviniemi, M. 1995. *Muutoksen mahdollisuudet. Arvioiteja ja näkemyksiä julkisen sektorin ja hallinnon kehittämisestä 1990-luvulla*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

Turban, E. 1993. *Decision Support and Expert Systems: Management Support Systems*. Third Edition. Macmillan.

Turban, E., ym., 1999. *Information Technology for Management*. New York: John Wiley & Sons. Inc.

Turun kaupunki. 1999. [Viitattu 30.5.2002]. Saatavilla www-muodossa: <URL: [http://www.turku.fi/tieto/tiedote/tiedotteet\\_1999/Tiedote2\\_1999/tiedote2\\_1999.html](http://www.turku.fi/tieto/tiedote/tiedotteet_1999/Tiedote2_1999/tiedote2_1999.html)

Turunen, P., Jakobsson, M. 1999. Julkisen sektorin tietohallintostrategiat. Helsinki: sisäasiainministeriö. [Viitattu 30.5.2002]. Saatavilla www-muodossa:

<URL:<http://194.89.205.3/juhta/julkaisut/thstrate/jsthstra.pdf>

Walker A. J., 2001. Web-based Human Resource Management: The Technologies and Trends That Are Transforming HR. New York: McGraw-Hill.

Vasu, M. L., Stewart, D. W. & Garson, G.D. 1998. (3:th ed.) Organizational Behavior and Public Management. Marcel Dekker, inc. New York.

Watson Wyatt Worldwide. 2002. [Viitattu 30.5.2002]. Saatavilla www-muodossa:

<URL: <http://www.watsonwyatt.com/research/resrender.asp?id=W-318&page=1>

Woodruffe, C. 1993. What Is Meant by a Competency? Leadership & Organization Development Journal 14 (1), 29-31.

Workscape. 2002. [Viitattu 30.5.2002] Saatavilla www-muodossa: <URL: [http://www.workscape.com/hr\\_self\\_serv/literature/lit\\_download.html](http://www.workscape.com/hr_self_serv/literature/lit_download.html) / [Manager Self Service: Executive Reporter.pdf](#)



Jyväskylässä 9.11.2001

### Hyvä kyselyyn vastaaja!

Tämä on Jyväskylän kaupunkikonsernin toteuttama **sisäinen tutkimus**, jonka tehtävänä on kartoittaa kaupungin tarpeita tehtäessä ratkaisuja uuden **henkilöstönhallinta- ja palkkajärjestelmän** hankinnasta. Tämä uusi tietojärjestelmä tulee sekä kaupunkikonsernin esimiesten että henkilöstö- ja palkkahallinnosta vastaavien henkilöiden käyttöön. Järjestelmän uusia toimintoja ovat mm. henkilöstösuunnittelu, osaamisen hallinta, koulutuksen hallinta, rekrytointi jne.

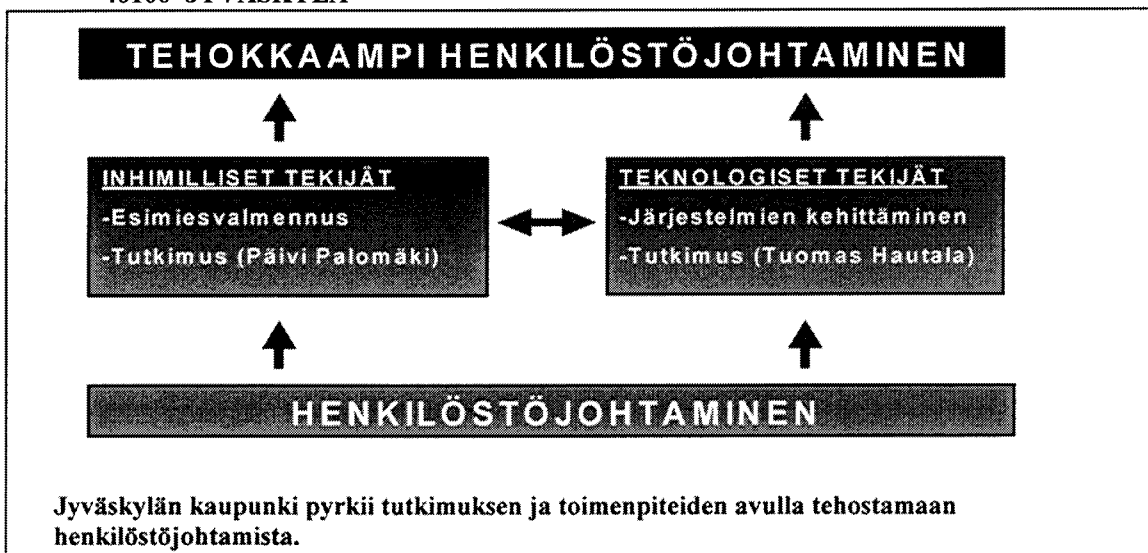
Ohessa lähetämme kyselylomakkeen, johon toivomme Sinun paneutuvan huolellisesti ja vastaavan rehellisesti omien tuntemustesi mukaan. Kyselytutkimus suoritetaan kaupunkiorganisaation **johto-, esimies- ja peruskäyttäjätasolla**. Kyselytutkimus liittyy laajempaan kokonaisuuteen, jonka tarkoituksena on kaupungin tavoitteiden mukaisesti kehittää henkilöstöjohtamista ja tietojärjestelmiä.

Jokainen tutkimukseen osallistuva antaa päättäjille **arvokasta** tietoa siitä, minkälaisia tietokoneapuvälineitä henkilöstöhallinnan avuksi hankitaan. Kaikki lomakkeet käsitellään **luottamuksellisesti**.

Tutkimuksen vastuuhenkilönä toimii Tuomas Hautala. Hän raportoi kyselyn tulokset kaupungin tarpeisiin ja valmistelee keräämänsä aineiston avulla Pro gradun Jyväskylän yliopistolle.

Kyselylomakkeen täyttö vie aikaa 20 – 30 minuuttia. Toivomme Sinun vastaavan huolellisesti kysymyksiin. Täytetyt kyselylomakkeet tulee palauttaa sisäisessä postissa **23.11.2001** mennessä Jyväskylän kaupungin tietohallintotoimistoon osoitteella:

Jyväskylän kaupungin tietohallintotoimisto  
Tuomas Hautala/kyselytutkimus  
Vapaudenkatu 28 / PL 193  
40100 JYVÄSKYLÄ



Aarre Korkia-Aho  
Henkilöstöjohtaja

Arto Jalkanen  
ATK-päällikkö

Tuomas Hautala 050 – 351 5301  
JKL:n kaupungin tietohallintotoimisto 014 – 624 397



## a) Tietokone henkilöstötyön apuvälineenä

## KYSELYLOMAKE

Kuinka tärkeänä näet, että tietokone avustaa sinua alla esitetyissä työhösi liittyvissä asioissa?

Vastausvaihtoehdot on luokiteltu seuraavasti:

- |                               |                               |                               |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| Ei ollenkaan<br>tärkeää       | Vain vähän<br>tärkeää         | Jokseenkin<br>tärkeää         | Tärkeää                       | Erittäin<br>tärkeää           |

**Henkilöstön rekrytointi:**

- |   |                               |                               |                               |                               |                               |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
|   | 1                             | 2                             | 3                             | 4                             | 5                             |
| 1. Tietokone nopeuttaa tulevaisuudessa yksikköni rekrytointiprosessia   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>      |
| 2. Työhakemukset tulevat tulevaisuudessa sähköisessä muodossa omalle tietokoneelleni                                    | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 3. Kaikki yksikköni avoimet työpaikat ovat Internetissä   | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 4. Tietokone suorittaa rekrytoinnissa esikarsinnan, joka karsii työtehtävään sopimattomat henkilöt automaattisesti pois | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

**Osaamisen hallinta:**

- |  |                               |                               |                               |                               |                               |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 5. Jokaisen työntekijän työn tekemiseen liittyvä osaaminen pitäisi tallentaa tietokoneelle esimiehen työn avuksi | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 6. Esimies tuntee alaistensa koko työhistorian ja aikaisemmat työpaikat  | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 7. Jokaisen työtehtävän vaatima ydinosaaminen (lyhyt kuvaus) on tietokoneen avulla johdon saatavilla             | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 8. Tietokone arvioi tiimien ja projektiryhmien kokonaisosaamisen tasoa   | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

**Koulutus:**

- |   |                               |                               |                               |                               |                               |
|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 9. Johtaja näkee kaikkien alaistensa koulutustiedot tietokoneeltaan   | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 10. Esimies suunnittelee alaistensa koulutusta tietokoneella (Aikaisempi koulutus ja osaaminen näkyisivät tietokoneelta suunnitteluvaiheessa) | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 11. Kaupungin tarjoamaa koulutusta ja kurssitarjontaa voi selata internetistä tai intranetistä kuka tahansa työntekijöistä                    | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 12. Alaisteni jatkuva kouluttaminen   | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 13. Alaiseni voivat hyödyntää e-learning -mahdollisuuksia (Koulutus tapahtuu internetin välityksellä: materiaali, ohjaus, tentti yms.)        | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

**Työaika**

- |  |                               |                               |                               |                               |                               |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 14. Työajan ja työvuorojen suunnitteleminen tietokoneen avulla                               | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 15. Kykenen näkemään kaikki alaisteni lomasuunnitelmat kerralla yhdestä taulukosta           | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 16. Tietokone ilmoittaa esimiehelle yksikön henkilöstövahvuuden heti aamulla töihin tullessa | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| 17. Esimies kykenee hyväksymään alaistensa työaikaa koskevat muutokset tietokoneen kautta    | 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |

## b) Henkilöstösuunnittelu

Vastausvaihtoehdot on luokiteltu seuraavasti:

- |                               |                               |                               |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| 1<br><input type="checkbox"/> | 2<br><input type="checkbox"/> | 3<br><input type="checkbox"/> | 4<br><input type="checkbox"/> | 5<br><input type="checkbox"/> |
| Ei ollenkaan<br>tärkeää       | Vain vähän<br>tärkeää         | Jokseenkin<br>tärkeää         | Tärkeää                       | Erittäin<br>tärkeää           |

*Kuinka tärkeänä koet, että saat tietokoneelta seuraavat työhösi liittyvät raportit?*

Raportit		1	2	3	4	5
18.	Henkilöstömääriin ja henkilöstön ikärakenteeseen liittyvät raportit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Henkilön työsuhteen kuvaus (muoto, kesto, tehtävänimike jne.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Kaikki alaisia koskevat tiedot henkilöstötietolain mukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Työtehtävien ja työntekijöiden roolien kuvaukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Alaisten kaikki poissaolot ja niiden syyt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Tiedot henkilöstön eläkkeelle siirtymisistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Raportti kaupungin henkilöstörakenteesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Työntekijöiden palkkatiedot palkkatekijöittäin (ylityöt, lomat, matkat jne.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Tiedot alaisten aikaisemmasta palkkakehityksestä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Henkilöstötilinpäätös ja siihen liittyvät raportit, tilastot ja analyysit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Eri yksiköiden työilmapiirin mittaustulokset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Tilastot henkilöstön terveystarkastuskäynneistä (työterveyskäyntien määrät)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Miten tärkeänä koet, että tietokone avustaa sinua alla esitetyissä työhösi liittyvissä asioissa?*

Tietokoneen avulla...		1	2	3	4	5
30.	... tapahtuva seuraajasuunnittelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	... esimies voisi selailla poissaolojen sattuessa tuuraajia erityisestä sijais- ja varahenkilökisteristä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	... koko työyksikköni voi halutessaan osallistua TYKY-suunnitteluun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	... voi koko henkilöstö halutessaan vastata työssä jaksamiseen liittyvään kyselyyn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	... saadaan yksikön toimintaan liittyviä kehitysehdotuksia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	... esimies kykenee arvioimaan alaisten työtä ja palvelutasoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	... esimies voi ylläpitää työssään tarvitsemia ulkopuolisten tahojen yhteystietoja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Avoim 1.**

Minkälaiset uudet tietokonejärjestelmät helpottaisivat työtäsi? Minkä työtehtävän haluaisit tietokoneen suorittavan puolestasi? Voit käyttää vapaasti mielikuvitustasi.

---

---

---

---

---

---

**Avoim 2.**

Minkälaisia raportteja, analyysseja ja tilastoja haluaisit saada tietokoneelta työsi avuksi?

---

---

---

---

---

---

**Avoim 3.**

Mitä virheitä ja haittapuolia olet havainnut nykyisessä henkilöstö- ja palkanlaskentajärjestelmässä?

---

---

---

---

---

---

## 37. Käytän sähköpostia työssäni

En ollenkaan	1-5 kertaa viikossa	6-10 kertaa viikossa	Joka päivä muutaman kerran	Useita kertoja päivässä
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 38. Käytän internetiä työssäni

En ollenkaan	1-5 kertaa viikossa	6-10 kertaa viikossa	Joka päivä muutaman kerran	Useita kertoja päivässä
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

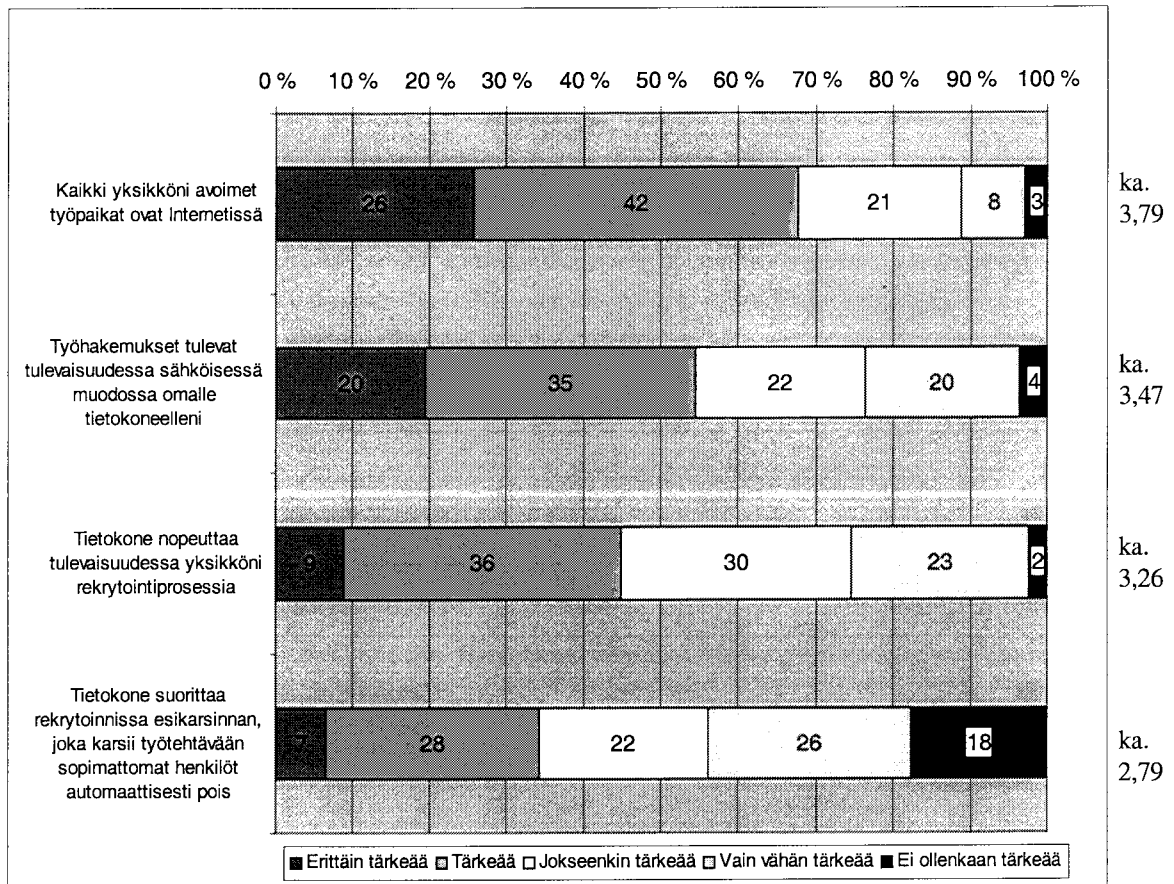
## 39. Käytän kaupungin intranettiä työssäni

En ollenkaan	1-5 kertaa viikossa	6-10 kertaa viikossa	Joka päivä muutaman kerran	Useita kertoja päivässä
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

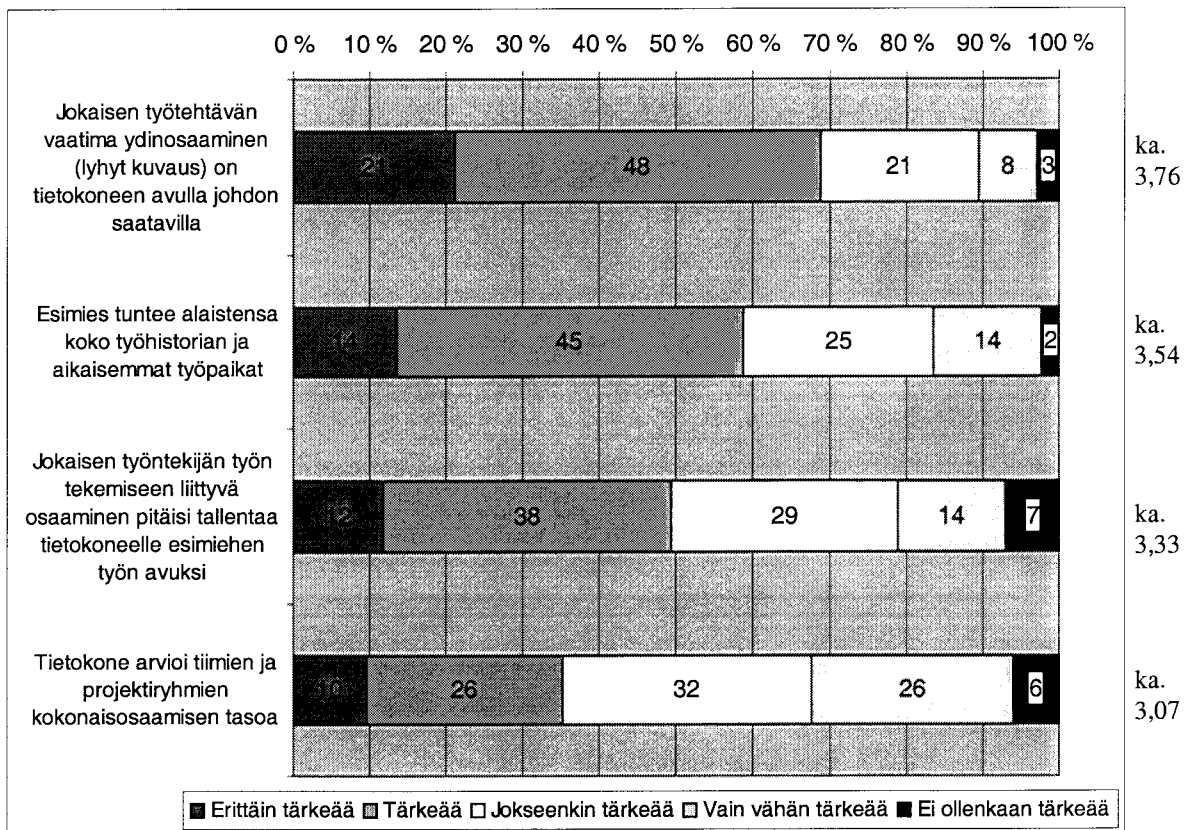
## Vastaajan tiedot:

40.	Vastaajan nimi (vapaaehtoinen)	_____
41.	Vastaajan sukupuoli	1. <input type="checkbox"/> nainen    2. <input type="checkbox"/> mies
42.	Vastaajan ikä	_____ vuotta
43.	Tehtävänimike	_____
44.	Alaisten lukumäärä	_____
45.	Yksikkö, johon kuulun	1. <input type="checkbox"/> Keskushallinto 2. <input type="checkbox"/> Kulttuuritoimi 3. <input type="checkbox"/> Liikuntapalvelukeskus 4. <input type="checkbox"/> Opetustoimi 5. <input type="checkbox"/> Sosiaali- ja terveystieteiden palvelukeskus 6. <input type="checkbox"/> Tekninen palvelukeskus 7. <input type="checkbox"/> Ympäristövirasto 8. <input type="checkbox"/> Jyväskylän energia 9. <input type="checkbox"/> JE-urakointi 10. <input type="checkbox"/> JAMK
46.	Olen työskennellyt nykyisessä tehtävässäni	_____ vuotta

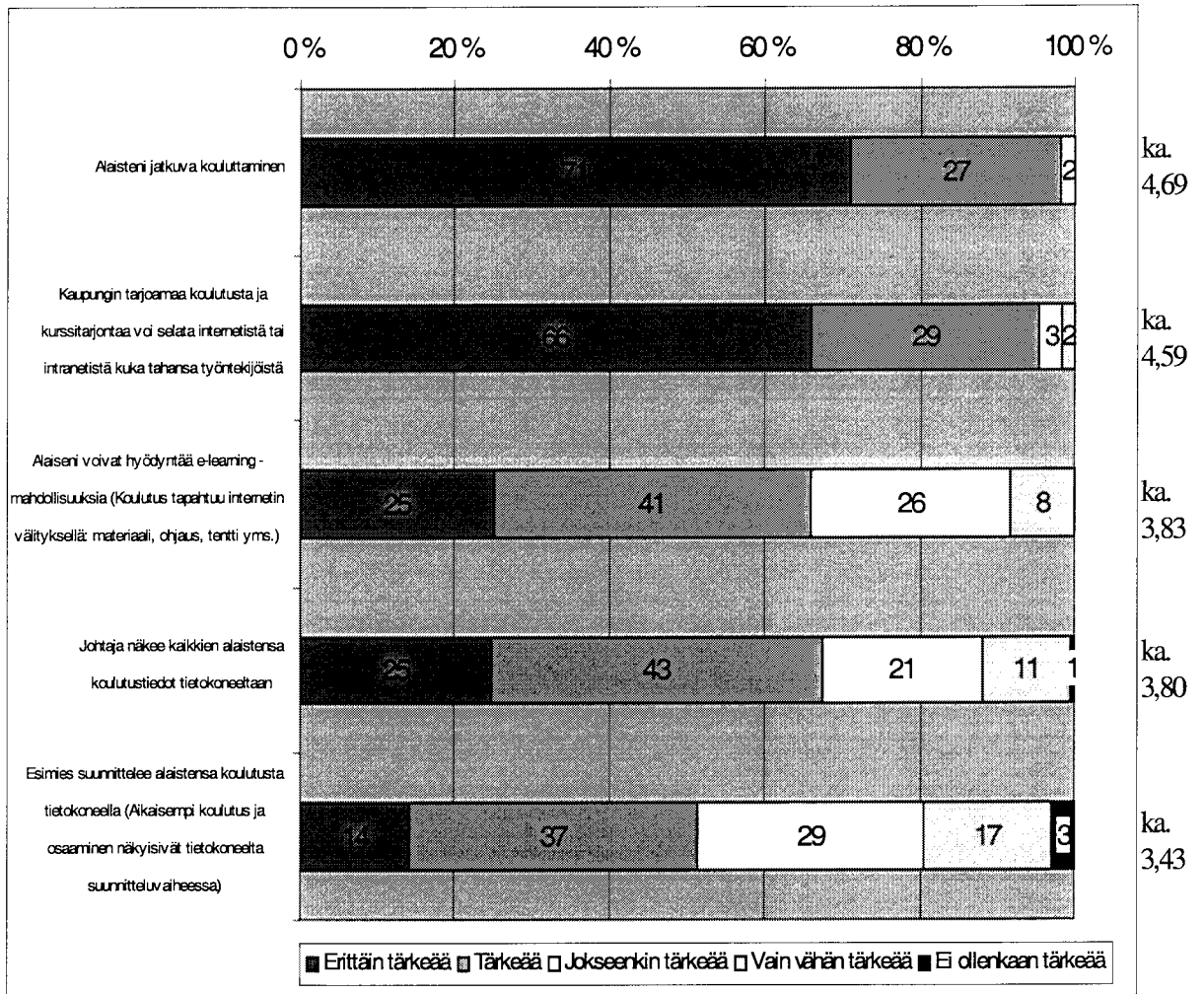
**KIITOS!!**



Osaaminen



Koulutus



Työaika

