



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Saara Ahokas

Esimiesten kokemuksia HR-järjestelmämuutuksesta suomalaisessa teollisuusyrityksessä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtamisen Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Saara Ahokas		
Tutkielman nimi:	Esimiesten kokemuksia HR-järjestelmä uudistuksesta suomalaisessa teollisuusyrityksessä		
Tutkinto:	Kauppateiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Riitta Viitala		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	87

TIIVISTELMÄ:

Nykypäivänä henkilöstöjohtamisen digitalisaatio vaikuttaa organisaatioihin kokonaisvaltaisesti. Huolimatta HR-järjestelmien lisääntyvästä tarpeesta, hyödyistä ja merkityksestä, kaikki organisaatiot eivät ole onnistuneet hyödyntämään HR-järjestelmiä optimaalisesti. Lupaavista ennusteista huolimatta monet tutkimukset osoittavat, ettei HR-järjestelmä ole saavuttanut tavoitteitaan. Jotta HR-järjestelmästä olisi mahdollisimman paljon hyötyä, sen on vastattava organisaation ja käyttäjien tarpeisiin. Koska käyttäjänäkökulma on ydinasemassa järjestelmäkehityksessä, on tärkeä tutkia eri käyttäjäryhmien kokemuksia järjestelmästä ja sen vaikutuksista. Jotta voidaan ymmärtää HR-järjestelmiä ja niiden vaikutuksia kokonaisvaltaisesti, tulee tutkimusta laajentaa käsittämään eri sidosryhmiä, kuten esimiehiä, ylintä johtoa ja työntekijöitä.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin millaisia kokemuksia ja käsityksiä esimiehillä on HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista, millaisia haasteita HR-järjestelmään liittyy ja mitä pitäisi kehittää, jotta HR-järjestelmästä saataisiin enemmän hyötyä. Näin pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, miten HR-järjestelmän käyttö heijastuu esimiesten HR-työhön ja miten HR-järjestelmästä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä esimiehille. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu HR-järjestelmien ja niiden vaikutusten sekä esimiesten HR-roolin tarkastelusta. Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkitaan esimiesten kokemuksia HR-järjestelmästä suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena laadullisen tutkimuksen menetelmin. Aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen yhdeksää esimiestä ja kolmea HR-ammattilaista. Tapaustutkimukselle tyypillisesti pyrittiin määrittelemään nykytila ja löytämään ratkaisuja tilanteen kehittämiseksi.

Tutkimuksessa havaittiin, että HR-järjestelmä uudistuksen myötä esimiehillä on yhä merkittävämpi rooli henkilöstöjohtamisessa ja heidän vastuunsa ovat laajentuneet, sillä he voivat hoitaa monia henkilöstöjohtamisen tehtäviä itsenäisesti. Esimiehen asema organisaatiossa vaikutti siihen, millainen esimiehen HR-rooli on ja kuinka laajasti hän hyödyntää HR-järjestelmää työssään sekä siihen, millainen käsitys hänellä on järjestelmästä. HR-järjestelmän merkittävämpinä etuina nähtiin tiedon saatavuus ja toiminnan tehostuminen, mutta järjestelmässä nähtiin yhä olevan myös paljon jatkokehityspotentiaalia. HR-järjestelmään liittyvinä haasteina tunnistettiin osaamisen puute sekä se, ettei tietoa järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista ole riittävästi, minkä takia osa niistä on jäänyt hyödyntämättä. Onnistumisen edellytyksinä nousi esiin osaamisen varmistaminen, viestintä, järjestelmän käyttäjäystävällisyys sekä HR:n tarjoama tuki. Tutkimuksessa nousi selkeästi esiin, että sekä kohdeorganisaation esimiehillä että HR:llä on kiinnostusta HR-järjestelmän laajempaan hyödyntämiseen ja oppimiseen, mikä tarjoaa loistavat lähtökohdat kehitystyölle.

AVAINSANAT: esimiestyö, henkilöstöjohtaminen, järjestelmät

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimuksen pääkäsitteet ja rakenne	9
2	HR-järjestelmät ja esimiesten HR-rooli	11
2.1	HR-järjestelmät ja niiden vaikutukset	11
2.1.1	Käyttäjien kokemukset HR-järjestelmistä	13
2.1.2	HR-järjestelmiin liittyvät haasteet	15
2.1.3	HR-järjestelmien onnistumisen edellytykset	16
2.2	Esimiesten HR-rooli ja tehtävät	17
2.2.1	Henkilöstöjohtamisen vastuiden hajauttaminen	18
2.2.2	Esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa	20
2.2.3	Esimiesten HR-tehtävät	21
2.2.4	Esimiesten HR-rooliin liittyvät haasteet	22
2.2.5	Edellytykset esimiesten onnistumiselle HR-roolissa	26
3	Tutkimuksen metodologia	29
3.1	Tutkimuksen lähestymistapa ja kohdeorganisaatio	29
3.2	Laadullinen tutkimus ja tutkimuksen aineisto	32
3.3	Kuvaus tutkimusprosessista ja aineiston analyysistä	35
4	Tutkimuksen tulokset	40
4.1	Kokemukset HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista	40
4.2	HR-järjestelmän hyödyt	47
4.3	HR-järjestelmän haasteet ja kehittämiskohdat	50
4.3.1	Osaaminen, koulutukset ja viestintä	50
4.3.2	Järjestelmän laajempi käyttö ja datan yhdistäminen	54
5	Johtopäätökset	58
5.1	Yhteenveto tutkimustuloksista	58
5.2	Tulosten pohdinta aiemman kirjallisuuden valossa	64

5.3	Tutkimuksen käytännön implikaatiot	69
5.4	Tutkimuksen arviointi	72
5.5	Jatkotutkimusehdotukset	74
	Lähteet	78
	Liitteet	85
	Liite 1. Haastattelurunko, esimiehet	85
	Liite 2. Haastattelurunko, HR-ammattilaiset	86

Taulukot

Taulukko 1.	Taustatiedot haastateltavista.	34
Taulukko 2.	Keskeisimmät tutkimustulokset.	60

1 Johdanto

Nykypäivänä digitalisaatio vaikuttaa henkilöstöjohtamiseen kokonaisvaltaisesti ja digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet muuttavat tapoja tuottaa HR-palveluita (Bondarouk & Ruël 2009). Tarve työskennellä tehokkaammin ja tuloksellisemmin sekä nykyisen teknologian tarjoamat mahdollisuudet ovat saaneet aikaan HR-järjestelmien määrän nopean kasvun (Sadiq, Khan, Ikhlāq & Mujtaba 2012). Henkilöstöjohtamisen digitalisaatio vaikuttaa merkittävästi koko organisaatioon ja nopeuttaa entisestään HR-aktiviteettien hajauttamista esimiehille (Bondarouk, Parry & Furtmueller 2017; Issari, Bissola & Imperatori 2019). Suomalaisyriyksissäkin on meneillään valtava määrä henkilöstöjohtamisen digihankkeita. Aditron teettämässä kyselyssä Yli 80 prosenttia vastaajista kertoi, että yrityksessä on toteutettu jonkinlaisia henkilöstöhallinnon digitalisaatioon liittyviä kehityshankkeita kolmen viime vuoden aikana. (Eskola 2019.)

Huolimatta HR-järjestelmien lisääntyvästä tarpeesta, hyödyistä ja merkityksestä, kaikki organisaatiot eivät ole onnistuneet hyödyntämään HR-järjestelmiä optimaalisesti. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, ettei HR-järjestelmä ole saavuttanut tavoitteitaan. Jotta HR-järjestelmästä olisi mahdollisimman paljon hyötyä, sen on vastattava organisaation ja käyttäjien tarpeisiin. Yksi HR-järjestelmiin liittyvistä haasteista on eri käyttäjäryhmille luodun arvon mittaaminen. Koska käyttäjänäkökulma on ydinasemassa järjestelmäkehityksessä, on tärkeä tutkia eri käyttäjäryhmien kokemuksia järjestelmistä ja niiden vaikutuksista, jotta ilmiötä voidaan ymmärtää kokonaisvaltaisesti.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa tutkitaan esimiesten kokemuksia HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista. Esimiesten kokemuksia HR-järjestelmistä ei ole vielä kattavasti tutkittu, joten on tärkeää luoda lisää ymmärrystä siitä, millaisia vaikutuksia HR-järjestelmillä on esimiesten HR-työhön. Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen taustoista, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Luvun lopuksi käydään läpi tutkimuksen pääkäsitteet sekä tutkimuksen rakenne.

1.1 Tutkimuksen taustaa

HR:n digitalisaatioon liittyvien tutkimusten määrä on kasvanut merkittävästi 2000 luvulta alkaen (Bondarouk ym. 2017). HR:n digitalisaatioon liittyvässä tutkimuksessa on tutkittu digitalisaation vaikutuksia HR-funktion rooliin, HR-järjestelmiä ja niiden hyötyjä ja haasteita sekä esimiesten roolia HR:n digitalisaation myötä. Tutkimuksissa on selvitetty ja tunnistettu HR:n digitalisaation hyötyjä, mutta lisää tutkimusta HR:n digitalisaation ja HR-järjestelmän käyttöönoton vaikutuksista kaivataan (Bal, Bozkurt & Ertemsir 2001; Bondarouk, Harms & Lepak 2015; Bondarouk & Ruël 2009; Ngai & Wat 2006; Strohmeier 2009).

HR-järjestelmiin ja niiden hyötyihin sekä haasteisiin ovat syventyneet muun muassa Qadir ja Agrawal (2017), Bondarouk ym. (2017) sekä Sadiq ym. (2012). Bondaroukin ym. (2017) mukaan HR-järjestelmien etuna on henkilöstöjohtamisen tehostuminen. Myös Qadiriin ja Agrawalin (2017) mukaan HR-järjestelmien avulla HR-palveluita voidaan toimittaa nopeammin ja tehokkaammin. Sadiqin ym. (2012) mukaan HR-järjestelmän suurimpia hyötyjä ovat nopea pääsy järjestelmän tuottamaan tietoon sekä mahdollisuus hyödyntää tietoa strategisessa päätöksenteossa. Huolimatta HR-järjestelmien hyödyistä, organisaatiot eivät kuitenkaan aina onnistu hyödyntämään HR-järjestelmiä optimaalisesti eivätkä järjestelmät saavuta niille asetettuja tavoitteita (Qadir & Agrawal 2017). Haasteena on esimerkiksi se, ettei järjestelmää osata hyödyntää riittävästi, se on liian monimutkainen eikä tarpeeksi käyttäjäystävällinen.

Esimiesten rooli henkilöstöjohtamisen digitalisaation myötä nousee esiin muun muassa Issarin ym. (2019), Intindolan, Weisingerin, Benson ja Pittzin (2016) sekä Parryn (2011) tutkimuksissa. Esimiesten merkittävä rooli henkilöstöjohtamisessa ja HR-käytäntöjen implementoinnissa on tunnistettu jo pitkään ja henkilöstöjohtamisen digitalisaatio nopeuttaa entisestään perinteisten HR-aktiviteettien hajauttamista linjaesimiehille (Issari ym. 2019). Intindolan ym. (2016) mukaan HR-aktiviteettien hajauttamiselle on löydetty sekä hyötyjä että haittoja. Esimerkiksi Parryn (2011) mukaan HR-tehtävien hajauttamista ei

suinkaan aina nähdä positiivisena. Hajauttaminen voi jopa vähentää tehokasta johtamista ja lisätä esimiesten turhautumista. (Intindola ym. 2016).

Bondaroukin ja Ruëlin (2009) mukaan henkilöstöjohtamisen digitalisaation tutkimuksessa tulisi keskittyä HR-järjestelmien implementoinnin vaikutuksiin organisaatioissa. Nykyään HR-järjestelmiä ei enää ole suunnattu vain HR-ammattilaisille, vaan esimiehet ja työntekijät on aktiivisesti osallistettu käyttämään järjestelmiä. Haasteena on tutkia henkilöstöjohtamisen digitalisaation ja HR-järjestelmien luomaa arvoa eri käyttäjäryhmille. Tutkijoiden pitäisikin keskittyä tutkimuksessaan tiettyyn sidosryhmään HR-järjestelmän vaikutusten kohteena. Tässä tutkimuksessa sidosryhmäksi on valittu esimiehet. HR:n digitalisaation myötä perinteisiä HR-aktiviteetteja on hajautettu yhä enemmän esimiehille. Samalla kun digitalisaatio vähentää HR-ammattilaisten hallinnollisen työn kuormaa, esimiesten hallinnollinen työ lisääntyy (Martin & Reddington 2010). HR:n digitalisaation vaikutuksia esimiesten työhön ei ole vielä kattavasti tutkittu, joten on tärkeää luoda lisää ymmärrystä siitä, miten HR:n digitalisaatio ja HR-järjestelmän käyttöönotto vaikuttavat esimiesten HR-työhön.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän case-tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia kokemuksia ja käsityksiä esimiehillä on HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista, millaisia haasteita HR-järjestelmään liittyy ja mitä pitäisi kehittää, jotta HR-järjestelmästä saataisiin enemmän hyötyä. Näin pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, miten HR-järjestelmän käyttö heijastuu esimiesten HR-työhön ja miten HR-järjestelmistä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä esimiehille. Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkitaan case-yrityksen esimiesten kokemuksia HR-järjestelmän käytöstä ja sen vaikutuksista yhdessä suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Esimiehet ovat tärkeä käyttäjäryhmä, joiden kokemusten laajempi ymmärtäminen mahdollistaa HR-järjestelmän parhaan mahdollisen hyödyntämisen. HR-järjestelmän vaikutuksia selvitetään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Millaisia kokemuksia ja käsityksiä esimiehillä on HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista?
- Millaisia haasteita HR-järjestelmään liittyy?
- Mitä pitäisi kehittää, jotta HR-järjestelmästä saataisiin enemmän hyötyä?

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla, joissa haastateltiin kohdeorganisaation esimiehiä ja HR-ammattilaisia. Lisäksi hyödynnettiin aihealueen kirjallisuutta sekä aiheeseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu HR-järjestelmistä ja esimiesten HR-roolista.

1.3 Tutkimuksen pääkäsitteet ja rakenne

Tutkimuksen pääkäsitteitä ovat HR-järjestelmät sekä esimiesten HR-rooli. Esimiehillä on keskeinen ja merkittävä rooli henkilöstöjohtamisessa ja HR-käytäntöjen toteuttamisessa. Henkilöstöjohtaminen on aina ollut oleellinen osa esimiesten työtä. (Issari ym. 2019; Brewster, Brookes & Gollan 2014; Evans 2017; Gilbert, Winne & Sels 2011.) Digitalisaatio vaikuttaa esimiesten HR-rooliin nopeuttaen perinteisten HR-aktiviteettien hajauttamista esimiehille, sillä uudet teknologiat ja järjestelmät antavat esimiehille mahdollisuuden hallita monia HR:n osa-alueita itse (Bainbridge 2015; Issari ym. 2019). HR-järjestelmä on määritelty järjestelmäksi, joka hyödyntää informaatioteknologian kehitystä henkilöstötoimintojen ja prosessien tehokkaaseen johtamiseen. HR-järjestelmä mahdollistaa organisaation henkilöstötietojen keräämisen, säilyttämisen sekä hyödyntämisen henkilöstöjohtamisen tukena. (Motwani 2015.)

Tutkimus koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa on johdatus aiheeseen, jonka jälkeen esitellään tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen pääkäsitteet ja rakenne. Toisessa luvussa syvennyttään HR-järjestelmiin ja esimiestyöhön. Luvussa tarkastellaan HR-järjestelmiä ja niiden vaikutuksia sekä esimiesten HR-roolia, siihen

liittyviä haasteita ja onnistumisen edellytyksiä erityisesti HR-aktiviteettien hajauttamisen näkökulmasta.

Kolmannessa luvussa on tutkimuksen empiirinen osuus, jossa esitellään valitut tutkimusmenetelmät, kohdeorganisaation tilanne sekä tutkimuksen aineisto. Luvussa on kuvattu tutkimusprosessi sekä aineiston analyysi. Neljännessä luvussa esitellään haastatteluaineistosta löydetyt tulokset. Viimeisessä eli viidennessä luvussa esitetään tuloksista tehdyt johtopäätökset ja tutkimuksen käytännön hyödyt, arvioidaan tutkimuksen laatua ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

2 HR-järjestelmät ja esimiesten HR-rooli

Tässä luvussa syvennytään HR-järjestelmiin ja esimiesten HR-rooliin. Luvussa esitellään, mitä HR-järjestelmät ovat, mihin niitä hyödynnetään ja millaisia vaikutuksia niillä on. Tämän jälkeen käydään läpi, millainen rooli esimiehillä on henkilöstöjohtamisessa ja HR-aktiviteettien toteuttamisessa.

2.1 HR-järjestelmät ja niiden vaikutukset

Bal ym. (2012) määrittelevät HR-järjestelmän järjestelmäksi, jota käytetään keräämään, tallentamaan ja analysoimaan organisaation henkilöstöresursseja koskevia tietoja. Motwanin (2015) mukaan HR-järjestelmä mahdollistaa organisaation henkilöstötietojen keräämisen yhteen, säilyttämisen ja hyödyntämisen. HR-järjestelmä hyödyntää informaatioteknologian kehitystä henkilöstötoimintojen ja prosessien tehokkaaseen johtamiseen. HR-järjestelmässä voidaan ylläpitää tarkkaa, laajaa ja ajantasaista tietokantaa, jota voidaan hyödyntää johtamisessa. (Motwani 2015.)

Yritykset investoivat tietojärjestelmiin liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi (Bal ym. 2012). Nykypäivän organisaatiot hyödyntävät HR-järjestelmiä yhä enenevässä määrin saavuttaakseen strategisia ja hallinnollisia hyötyjä. (Marler & Parry 2016; Strohmeier, 2009). HR-järjestelmää kokonaisvaltaisesti hyödyntämällä voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua (Bondarouk ym. 2017). Balin ym. (2012) mukaan HR-järjestelmä vaikuttaa liiketoiminnan suorituskykyyn mahdollistamalla tiedon keräämisen, säilyttämisen ja hyödyntämisen. Kapoorin ja Sherifin (2012) mukaan datan hyödyntäminen ja uudet järjestelmät mahdollistavat uusia tapoja kommunikoida, koordinoida ja johtaa työtä.

HR-järjestelmää voidaan hyödyntää erilaisten HR-prosessien tukena, esimerkiksi rekrytoinnissa, työntekijöiden henkilötietojen hallinnoinnissa sekä osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä (Bal ym. 2012). Aroran (2013) mukaan HR-järjestelmästä on paljon hyötyä nykyajan organisaatioissa etenkin henkilöstöhallinnon tehtävissä kuten

henkilöstöressurssien suunnittelussa, koulutuksessa ja kehittämisessä sekä suorituksen arvioinnissa. HR-järjestelmä voi tukea erilaisia henkilöstöhallinnon käytäntöjä, kuten henkilöstösuunnittelua, resursointia, palkitsemista ja erilaisia työsuhteasioita. Lisäksi HR-järjestelmällä on tärkeä rooli organisaation henkilöstöressurssien tehokkaassa hallinnoinnissa. Monet organisaatiot ovat ottaneet HR-järjestelmän käyttöön helpottaakseen päivittäistä henkilöstöjohtamistaan. (Bal ym. 2012.)

Bondaroukin ym. (2017) mukaan henkilöstöjohtamisen digitalisaatio ja HR-järjestelmät lisäävät henkilöstöjohtamisen ja koko organisaation tehokkuutta. Motwani (2015) toteaa, että HR-järjestelmä tehostaa henkilöstöjohtamista ja HR-prosesseja. Myös Turuljan ja Bajgoricin (2018) mukaan HR-järjestelmät tehostavat koko organisaation suoriutumista. Qadirin ja Agrawalin (2017) sekä Sadiqin ym. (2012) mukaan HR-järjestelmä on tehokas työkalu HR-prosessien sujuvoittamiseen, tehostamiseen ja hallintaan sekä HR-funktion hallinnollisten tehtävien nopeuttamiseen. Myös Parry (2011) kuvaa, että uudet digitaaliset järjestelmät ja teknologiat mahdollistavat rutiininomaisten HR-toimintojen hoitamisen tehokkaammin.

Toiminnan tehostumisen lisäksi HR-järjestelmän hyötyjä ovat muun muassa päätöksenteon laadun parantuminen, työtyytyväisyyden lisääntyminen johtuen nopeammista, sujuvammista ja tarkoista HR-palveluista sekä kustannussäästöt (Bondarouk ym. 2017; Motwani 2015). Kumarin (2013) mukaan HR-järjestelmällä on positiivisia vaikutuksia ajanhallintaan, kustannustenhallintaan ja johdon tyytyväisyyteen (Bondarouk ym. 2017). Sadiqin ym. (2012) mukaan HR-järjestelmän pääroolit ovat viestinnän parantaminen HR:n ja muiden funktioiden välillä, tehokkaan päätöksenteon helpottaminen ja kilpailuedun luominen organisaatiolle. HR:n digitalisaatio mahdollistaa HR:n keskittymisen strategiseen työhön sekä kustannussäästöt ja HR-palveluiden kehittämisen. (Bondarouk ym. 2017; Ruël, Bondarouk & Van der Velde 2007.)

HR-järjestelmä mahdollistaa sen, että työntekijät voivat hoitaa suuren osan itseään koskevista hallinnollisista HR-tehtävistä itse, esimerkiksi päivittää henkilötietoja tai ilmoittaa

poissaolosta. He voivat hoitaa rutiinitehtävät koska tahansa, sillä heillä on pääsy järjestelmään ajankohdasta riippumatta. (Bal ym. 2012; Morley, Gunnigle, O’Sullivan & Collings 2006). Samalla henkilöstöjohtamisen digitalisaatio mahdollistaa HR-funktion strategisen uudelleenorientoitumisen (Bondarouk ym. 2017).

Motwanin (2015) mukaan HR-järjestelmän tarkoituksena on tarjota järjestelmän käyttäjille palvelua täsmällisen ja ajankohtaisen tiedon muodossa. Nawaz (2012) näkee tiedon jakamisen HR-järjestelmän tärkeimpänä hyötynä. Myös Ngain ja Watin (2006) tutkimuksen mukaan HR-järjestelmän implementoinnin suurimpia hyötyjä ovat nopea pääsy sen tarjoamaan tietoon ja mahdollisuus hyödyntää tietoa. HR-järjestelmästä saatavalle tiedolle on monia potentiaalisia käyttäjiä ja sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi strategisen tai operatiivisen päätöksenteon tukena. HR-järjestelmästä saatavaa tietoa voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstösuunnitteluun, koulutusten tehokkuuden arviointiin tai tukemaan päivittäistä henkilöstöjohtamista. (Motwani 2015.)

Balin ym. (2012) mukaan HR-järjestelmästä on monenlaisia etuja esimiehille erityisesti päätöksenteossa, sillä HR-järjestelmä mahdollistaa laadukkaan tiedon hyödyntämisen päätöksenteon tukena sekä erilaisten raporttien ja yhteenvetojen luomisen. HR-järjestelmän avulla yritykset voivat tuottaa tietoja, jolla on vaikutusta liiketoimintaan kokonaisuudessaan (Motwani 2015; Sadiq ym. 2012). Rangrizin ja Azadegan (2011) sekä Sadiqin ym. (2012) mukaan HR-järjestelmä tarjoaa johdolle strategista dataa ja mahdollisuuden henkilöstödatan hyödyntämiseen osana strategiatyötä. Rangrizin ja Azadegan (2011) tutkimuksen mukaan on vahvaa näyttöä siitä, että HR-järjestelmää käytettiin strategisten tehtävien tukena ja että tulevaisuudessaan käyttö strategisten tehtävien tukena lisääntyy.

2.1.1 Käyttäjien kokemukset HR-järjestelmistä

Tietojärjestelmiä arvioitaessa yksi tärkeimmistä tekijöistä on käyttäjien tyytyväisyys. Käyttäjätyytyväisyys on määritelty asenteena tietojärjestelmää kohtaan ja sitä käytetään usein järjestelmän menestyksen mittarina. Keskeisiä tekijöitä käyttäjätyytyväisyydelle

ovat järjestelmän ominaisuudet ja sen tarjoama tieto. (Shibly 2011.) Balin ym. (2012) tutkimuksen mukaan HR-järjestelmän laadulla, koetulla helppokäyttöisyydellä ja datan laadulla on merkittävä positiivinen yhteys järjestelmän menestymiseen. Tutkimuksen mukaan HR-ammattilaiset olivat tyytyväisiä järjestelmään ja kokivat järjestelmän hyödyllisenä.

HR-ammattilaisten käsitys HR-järjestelmästä sekä heidän tyytyväisyytensä järjestelmään olivat yhteydessä heidän asemaansa organisaatiossa. Johtaja- ja asiantuntijaroleissa työskentelevien käsitykset ja kokemukset erosivat assistenttiroolissa työskentelevien käsityksistä. Tämä voi selittyä erilaisilla odotuksilla järjestelmää kohtaan tai sillä, että tehtävästä riippuen oikeudet HR-järjestelmän toimintoihin ja järjestelmästä saatavaan tietoon voivat olla rajalliset. Lisäksi eri käyttäjäryhmillä on erilaisten vastuidensa vuoksi erilaisia tarpeita tiedolle. (Bal ym. 2012.) Motwanin (2015) mukaan esimiehen rooli organisaatiossa ja odotukset järjestelmää kohtaan vaikuttavat siihen, miten esimies koee järjestelmän tarjoamat hyödyt. Sen sijaan sukupuoli, koulutustaso ja ikä eivät vaikuttaneet HR-ammattilaisten käsitykseen HR-järjestelmästä tai siihen, kuinka tyytyväisiä he olivat HR-järjestelmään.

Motwanin (2015) tutkimuksen mukaan ylempänä organisaatiohierarkiassa työskentelevien käsitykset HR-järjestelmästä erosivat huomattavasti organisaatiohierarkian keskitasolla työskentelevien käsityksistä. Eri tehtävissä työskentelevät henkilöt käyttävät HR-järjestelmää eri tavalla, mikä vaikuttaa siihen, millaisia odotuksia heillä on järjestelmälle. Tämä selittää sitä, että käsitys HR-järjestelmän hyödyllisyydestä vaihtelee. Esimerkiksi kokemukset informaation laadun parantumisesta HR-järjestelmän käyttöönoton myötä vaihtelivat, sillä eri organisaatiotasolla ja eri tehtävissä työskentelevät henkilöt tarvitsevat työssään erilaista informaatiota. Myös tiedon etsinnän vaivattomuudesta oli erilaisia näkemyksiä. Tämä saattaa selittyä sillä, että toisissa rooleissa tietoa on saatavilla laajemmin, sillä eri rooleissa järjestelmän käyttöoikeudet ovat erilaiset. Sen sijaan kokemus toiminnan tehostumisesta HR-järjestelmän käytön myötä ei ollut riippuvainen vastaajan roolista organisaatiossa vaan vastaajat kokivat toiminnan tehostuneen roolista

riippumatta. Myös kokemukset siitä, että järjestelmän käyttöön tarjotaan riittävästi koulutusta ja järjestelmän käyttöön on riittävät ohjeet, olivat samoja eri organisaatiotasolla työskentelevien henkilöiden kesken, sillä koulutus on toteutettu samalla tavalla kaikille käyttäjille. (Motwani 2015.)

2.1.2 HR-järjestelmiin liittyvät haasteet

HR-järjestelmien lisääntyvästä tarpeesta, hyödyistä ja merkityksestä huolimatta kaikki organisaatiot eivät ole onnistuneet hyödyntämään HR-järjestelmiä optimaalisesti. Vaikka ennusteet ovat olleet lupaavia monet tutkimukset osoittavat, että HR-järjestelmä ei ole saavuttanut tavoitteitaan. (Qadir & Agrawal 2017.) Bondaroukin ja Ruëlin (2009) mukaan tutkimukset ovat tuottaneet ristiriitaisia havaintoja HR-järjestelmien todellista hyödyistä. Qadir ja Agrawal (2017) puolestaan toteavat, että useat tutkimukset ovat osoittaneet, että vaikka HR-järjestelmä onkin erittäin tehokas työkalu henkilöressurssien hallinnassa, sitä on käytetty suurelta osin vain hallinnollisissa HR-tehtävissä. Sadiqin ym. (2012) tutkimus tukee havaintoa siitä, että HR-järjestelmää käytetään enimmäkseen hallinnollisena- eikä strategisena työkaluna.

Lähes kaikki organisaatiot kohtaavat useita haasteita ottaessaan HR-järjestelmää käyttöön (Chakraborty & Mansor 2013). Jahanin (2014) mukaan HR-järjestelmään liittyviä haasteita ovat muun muassa ylimmän johdon tuen puute, HR-järjestelmän monimutkaisuus sekä monimutkaisuuden vaikutus käyttäjien asenteisiin järjestelmää kohtaan. Sen sijaan, että HR-järjestelmän käyttöönotto helpottaisi henkilöstöjohtamista ja säästäisi aikaa, hallinnolliset työt korvaantuvat teknologiaan liittyvillä töillä (Bondarouk ym. 2015). Krishnanin ja Singhin (2007) mukaan tärkeimmät HR-järjestelmiin liittyvät ongelmat ovat HR-funktion tietämättömyys HR-järjestelmistä sekä HR-funktion merkityksen puute organisaatioissa. Ngai ja Wat (2006) puolestaan näkevät HR-järjestelmän implementoinnin suurimpana haasteena riittämättömän taloudellisen tuen.

Yksi HR-järjestelmien haasteista on eri käyttäjäryhmille luodun arvon mittaaminen. Koska käyttäjäkeskeisyydestä on tullut ydinasia järjestelmäkehityksessä, on tärkeä tutkia eri käyttäjäryhmien kokemuksia järjestelmästä ja sen vaikutuksista. Eri sidosryhmien käsitykset HR-järjestelmästä ja sen hyödyllisyydestä saattavat vaihdella ja eri käyttäjillä on erilaisia näkemyksiä siitä, kuinka tarpeellinen HR-järjestelmä on heidän HR-tehtäviensä suhteen. Vaikka eri sidosryhmillä on erilaisia näkemyksiä HR-järjestelmästä, ei näitä näkemyksiä ole usein huomioitu HR-järjestelmän suunnittelussa. Tämä aiheuttaa tyytymättömyyttä järjestelmän käyttäjissä, joka johtaa siihen, ettei järjestelmää hyödynnetä riittävästi. (Bondarouk & Ruël 2009.)

2.1.3 HR-järjestelmien onnistumisen edellytykset

HR-järjestelmä mahdollistaa sen, että henkilöstöjohtamisen prosesseista saadaan tehtyä helpompia, nopeampia, tehokkaampia ja kustannustehokkaita. Nämä hyödyt voidaan kuitenkin saavuttaa vain, jos järjestelmä otetaan organisaatiossa käyttöön tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Useat tekijät vaikuttavat HR-järjestelmän käyttöönottoon ja esimerkiksi organisaation koolla sekä johdon sitoutumisella on merkittävä vaikutus. Nykypäivänä, kun organisaatiot toimivat globaalisti, on sekä maan että organisaation kulttuurilla merkittävä vaikutus HR-järjestelmän käyttöönotossa. Tutkijat suosittelivatkin, että tutkimuksissa tulisi selvittää kulttuurin vaikutusta HR-järjestelmän käyttöönotossa. (Chakraborty & Mansor, 2013.)

Avaintekijöitä HR-järjestelmän menestymiseen ovat henkilöstöjohtamisen yhdistäminen liiketoiminnan tavoitteisiin sekä johdon tuki HR-järjestelmähankkeen toteuttamisessa. (Qadir & Agrawal 2017). Ylimmän johdon, esimiesten ja työntekijöiden sitoutuminen järjestelmän käyttöönottoon on erityisen tärkeää, sillä henkilöstöjohtamisen digitalisaatio vaikuttaa organisaatioon kokonaisvaltaisesti (Bondarouk ym. 2017). HR-järjestelmän tehokas implementointi vaatii onnistuakseen muutoksen sekä työntekijöiden ajattelutavassa, että työskentelytavoissa. HR-järjestelmän käyttöönottoa varten tarvitaan yhteistyötä organisaation eri funktioiden välillä. (Sadiq ym. 2012).

Qadiriin ja Agrawalin (2017) mukaan HR-järjestelmän käyttöönottoon perustuva henkilöstöjohtamisen muutos luo lisäarvoa organisaatiolle vain, kun järjestelmä on käyttäjäystävällinen sekä kustannustehokas ja HR-osasto on osaava. HR-osaston rooli, HR-järjestelmän toimittajien valinta ja muutoksen johtaminen ovat kriittisiä HR-järjestelmän menestymisen kannalta. Käyttäjäystävällisyys, kustannustehokkuus ja HR-ammattilaisten pätevyys ovat avaintekijöitä henkilöstöjohtamisen digitalisaation aiheuttaman muutoksen onnistumiselle. Myös Bondaroukin ym. (2015) mukaan HR-järjestelmäkehityksessä on tärkeää kiinnittää jatkuvasti huomiota käytön helppouteen, tiedon merkityksellisyyteen päätöksenteolle sekä siihen, kuinka yhteneväisiä käyttäjien tietovaatimukset ja järjestelmän tarjoamat henkilöstötiedot ovat. Motwanin (2015) mukaan järjestelmää tulisi kehittää esimerkiksi virtaviivaistamalla prosesseja, panostamalla helppokäyttöisyyteen ja lisäämällä opastusta ja ohjeistusta. Näin voidaan luoda palvelua, jonka järjestelmän käyttäjät kokevat hyödylliseksi.

2.2 Esimiesten HR-rooli ja tehtävät

Henkilöstöjohtamisen yhtenä peruseriaatteena voidaan pitää joidenkin vastuiden siirtämistä suoraan esimiehille, jotka ovat keskeisessä roolissa henkilöstöjohtamisen aktiiviteettien toteuttamisessa (Brewster ym. 2015; Evans 2017; Gilbert ym. 2011). Esimiesten merkittävä ja keskeinen rooli henkilöstöjohtamisessa ja HR-käytäntöjen toteuttamisessa on tunnustettu jo pitkään, ja henkilöstöjohtaminen on aina ollut oleellinen osa esimiesten työtä (Issari ym. 2019). Nykyään digitaalinen muutos vaikuttaa yhä enemmän HR-ammattilaisten ja esimiesten väliseen suhteeseen ja esimiesten roolin merkitystä henkilöstöjohtamisessa korostetaan tutkimuskirjallisuudessa yhä enenevässä määrin (Bainbridge 2015; Issari ym. 2019). HR:n digitaalinen muutos nopeuttaa perinteisten HR-aktiiviteettien hajauttamista esimiehille, jotka voivat johtaa työntekijöitään suoraan. Hajauttaminen tarkoittaa yhteistyötä ja vastuunjakoa HR-ammattilaisten ja esimiesten välillä. (Issari ym. 2019.)

Nykyään esimiehet ottavat yhä enemmän vastuuta henkilöstöjohtamisen ydinprosesseista ja heillä on yhä merkittävämpi rooli henkilöstöjohtamisessa. (Azmi & Mushtaq 2014; Brewster ym. 2015; Evans 2017; Issari ym. 2019; López-Cotarelo 2018; McConville 2006; Op de Beeck 2015). Osa tehtävistä, jotka aiemmin hoiti niihin erikoistunut HR-funktio, on siirretty esimiehille. HR:n digitalisaatiota ja HR-järjestelmien käyttöä koskevien tutkimusten mukaan uudet teknologiat antavat esimiehille mahdollisuuden hallitua HR:n osa-alueita itse, mikä lisää hajauttamista (Issari ym. 2019). Henkilöstöjohtamisen vastuiden hajauttamisesta esimiehille on tullut globaali trendi ja ilmiön vaikutuksia on tutkittu tieteellisessä kirjallisuudessa sekä esimiesten että HR:n näkökulmasta (Perry & Kulik 2008). Aiemmissä tutkimuksissa HR-aktiiviteettien hajauttamiselle on löydetty sekä hyötyjä että haittoja (Intindola ym. 2016).

2.2.1 Henkilöstöjohtamisen vastuiden hajauttaminen

Hajauttamalla henkilöstöjohtamisen vastuita esimiehille mahdollistetaan henkilöstöjohtamisen yhdistyminen tiiviisti muuhun päivittäiseen johtamiseen. Esimiehillä on säännöllinen ja suora kontakti tiimiläisiinsä ja he voivat paremmin ymmärtää ja reagoida työntekijöiden tarpeisiin ja ajankohtaisiin asioihin. (Brewster ym. 2015.) Vastuu henkilöstöjohtamisesta mahdollistaa esimiehen roolin vahvistumisen ja sen, että esimies voidoisi vaikuttaa tiimin suoriutumiseen (McConville 2006). Lisäksi henkilöstöjohtamisen vastuiden hajauttaminen linjajohdolle mahdollistaa esimiehille vapauden ja joustavuuden tehdä päätöksiä, jotka ovat tiiviisti yhteydessä liiketoiminnan vaatimukseen (Brewster ym. 2015). Vastuu henkilöstöjohtamisesta lisää autonomiaa ja monipuolisuutta esimiesten työhön (Gilbert ym. 2011).

Cascon-Pereiran ja Valverden (2014) mukaan henkilöstöjohtamisen hajauttaminen on usein moniulotteista. He esittelevät tutkimuksessaan neljä ulottuvuutta, jotka ovat tehtävien toimeenpano eli henkilöstöprosessien eri tehtävät, päätöksentekovoima eli mahdollisuus päättää aineellisista- ja henkilöstöresursseista, taloudellinen valta eli se, että esimiehellä on tarvittava budjetti ja tieto eli tarvittava tieto sekä osaaminen

henkilöstöjohtamisen hajautettujen vastuiden hoitamiseksi. Esimiesten osallistumisella henkilöstöjohtamisen prosesseihin on positiivisia vaikutuksia henkilöstöjohtamisen tehokkuuteen ja organisaation suoriutumiseen (Azmi & Mushtaq 2014; Brewster ym. 2015). Henkilöstöjohtamisen aktiviteettien hajauttamista pidetään ratkaisevan tärkeänä henkilöstöjohtamisen tulosten tehokkaaksi saavuttamiseksi, sillä esimiehillä on keskeinen asema liiketoiminnan tavoitteiden toteuttamisessa ja heillä on suora vaikutus työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, toimintaan ja suoriutumiseen (Gilbert ym. 2011). Sparrown (2013) mukaan esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja suorituskykyyn. Tästä huolimatta esimiesten kriittinen rooli henkilöstöjohtamisessa usein unohdetaan (Kehoe & Han 2020).

Brewsterin ym. (2015) tutkimuksen mukaan noin puolet organisaatioista hajauttaa vastuun henkilöstöjohtamisesta esimiehille ja hajauttamisen laajuus vaihtelee huomattavasti organisaatioittain. Todennäköisimmin henkilöstöjohtamisen vastuita hajautetaan esimiehille Pohjoismaissa. Organisaation koko vaikuttaa päätökseen hajauttaa henkilöstöjohtamisen vastuita esimiehille, kun taas toimiala ja henkilöstörakenne vaikuttavat vain rajallisesti. Issarin ym. (2019) mukaan hajauttamisen laajuuteen vaikuttaa merkittävästi myös HR-ammattilaisten asenteet ja käsitykset. Yhteenvetona Brewster ym. (2015) toteavat, että organisaatioilla on merkittävä liikkumavara ja vapaus valita, suunnitella ja toteuttaa henkilöstöjohtamisen vastuunjako tarkoituksenmukaisesti.

Henkilöstöjohtamisen vastuiden hajauttamisen taustalla on erilaisia syitä. Syynä voi olla esimerkiksi kustannusten vähentäminen, HR-funktion toiminnan keskittäminen, HR-funktion strategiseen työhön keskittymisen mahdollistaminen, esimiesten omistajuuden lisääminen henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa, työntekijöiden vaatimukseen vastaaminen tai tehokkuuden lisääminen. Hajauttamisen taustalla olevat syyt vaikuttavat siihen, millaisia seurauksia hajauttamisella on henkilöstöjohtamisen tehokkuuteen. (Bainbridge 2015.) Myös Intindolan ym. (2016) mukaan hajauttaminen on monitasoinen ilmiö, jonka onnistumiseen vaikuttavat erilaiset yksilöön, HR-funktioon ja organisaatioon

liittyvät tekijät. Kun arvioidaan hajauttamisen onnistumista, on tärkeää huomioida konteksti, missä hajauttamista on tehty.

2.2.2 Esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa

Esimiehet vaikuttavat suoraan siihen, millainen kokemus työntekijöillä on organisaation henkilöstökäytännöistä (Kehoe & Han 2020). Esimiehet vastaavat suurelta osin henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja prosessien toteuttamisesta ja vaikuttavat näin työntekijöiden asenteisiin ja suoriutumiseen (Brewster ym. 2015). Kehoen ja Hanin (2020) mukaan tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden kokemukset HR-käytännöistä eroavat yrityksessä määritellyistä HR-käytännöistä. Toisin kuin usein oletetaan, prosesseja ja käytäntöjä toteutetaan todellisuudessa huomattavan vaihtelevasti eri yksiköiden välillä ja jopa organisaatioiden sisällä. Vaihtelu riippuu suurelta osin HR-käytäntöjen toteuttamiseen osallistuvista esimiehistä, jotka vastaavat käytäntöjen toimeenpanosta yksiköissään. (Kehoe & Han 2019; Pak & Kim 2018; Sikora & Ferris 2014). Myös Evansin (2017) mukaan tutkimuksista löytyy useita todisteita sille, että esimiehet ovat keskeisiä toimijoita henkilöstöjohtamisessa ja he vaikuttavat siihen, miten suunniteltu ja toteutunut henkilöstöjohtaminen eroavat toisistaan.

Kehoen ja Hanin (2020) mukaan yleinen käsitys esimiehistä vain HR-käytäntöjen toimeenpanijoina ei huomioi sitä, kuinka erilaisia henkilöstöjohtamisen vaikutukset voivat olla esimiehestä riippuen. Näkökulma esimiehistä vain HR-käytäntöjen toteuttajana yksinkertaistaa esimiesten HR-roolia merkittävästi. Kehoe ja Han (2020) yhdistävät tutkimuksessaan aiempien tutkimusten näkemykset esimiesten eri HR-rooleista eli HR-käytäntöjen toteuttamisesta, työvoiman hallinnoinnista sekä itsenäisestä strategisesta käytäytymisestä kehittääkseen kattavamman näkemyksen esimiesten osallistumisesta henkilöstöjohtamiseen. Kehoe ja Han (2020) näkevät esimiesten HR-roolin koostuvan kolmesta eri osa-alueesta: organisaation määrittämien HR-käytäntöjen ja prosessien toteuttamisesta, soveltamisesta ja täydentämisestä. Heidän tutkimuksensa nostaa esiin

esimiesten yksilölliset ja tilannesidonnaiset seikat heidän työskennellessään HR-roolissa ja tehtävissä.

Kehoen ja Hanin (2020) mukaan HR-käytäntöjen toteutusta käsittelevissä tutkimuksissa korostetaan esimiesten avainroolia yrityksen HR-funktion määrittelemien HR-käytäntöjen toimeenpanossa. Esimiehet kuitenkin toteuttavat HR-prosesseja erilaisella laajuudella ja tehokkuudella. Erot esimiesten välillä johtavat HR-prosessien eroihin organisaatiossa. Esimiesten rooli ei ole passiivinen lähettiläs vaan ennemminkin vaikuttaja ja enakoiva toimija. Esimiehet saattavat itsenäisesti muokata käytäntöjä, jotta ne soveltuisivat paremmin tiimin strategiaan tarpeisiin. Tätä voidaan kutsua myös itsenäiseksi strategiseksi käyttäytymiseksi. Näkökulman laajentaminen esimiesten HR-rooleista henkilöstöjohtamisen prosessien suunnitteluun ja toteuttamiseen osoittaa esimiesten todellisen vaikutuksen henkilöstöjohtamiseen ja HR-prosesseihin. Yhteenvedona Kehoe ja Han (2020) toteavat, että esimiehet voivat olla tärkeässä asemassa sekä HR-prosessien että prosessien sisällön vaihteluun organisaatiossa, sekä oman tiiminsä tasolla että yksittäisen työntekijän tai organisaation tasolla.

2.2.3 Esimiesten HR-tehtävät

Henkilöstöjohtamisen tutkimus vahvistaa esimiesten kriittisen roolin henkilöstöjohtamisen toteuttamisessa. Esimiehillä on aina ollut vastuuta henkilöstöjohtamisesta ja viime vuosina esimiesten vastuu on laajentunut sisältämään operatiivisten HR-tehtävien toteuttamisen. Nykyaikaisissa organisaatioissa esimiehet vastaavat ainakin osasta operatiivisista HR-tehtävistä, esimerkiksi rekrytoinnista, osaamisen kehittämisestä ja suorituksen arvioinneista. (Gilbert ym. 2011.) McConvillen (2006) mukaan esimiehet pitävät henkilöstöjohtamista luonnollisena osana rooliaan ja hoitavat mielellään henkilöstöjohtamisen tehtäviä. Esimiesten vastuun määrä HR-aktiiviteeteista vaihtelee, mutta he ovat aina tiiviisti mukana oman tiiminsä johtamisessa (McConville 2006).

Evansin (2017) mukaan esimiesten HR-rooli sisältää useita eri osa-alueita, muun muassa rekrytointia, suorituksen johtamista ja arviointia, koulutusta ja osaamisen kehittämistä, henkilöstön resursointia ja palkitsemista. Wrightin ja Nishiin (2013) mukaan esimiehet huolehtivat esimerkiksi työhaastatteluista, suorituksenarvioinnista, suoritukseen perustuvien palkankorotusten ehdottamisesta, osaamisen kehittämisestä ja urasuunnittelusta. Brewsterin ym. (2015) tutkimuksen mukaan reilusti yli puolet organisaatioista antaa esimiesten vastata henkilöstön vähentämistä tai lisäämistä koskevista päätöksistä sekä rekrytoinnista ja työntekijöiden valinnasta, kun taas esimerkiksi työsuhteisiin liittyvät asiat jäävät useimmiten HR-ammattilaisille. McConvillen (2006) mukaan esimiehet osallistuvat esimerkiksi rekrytointitarpeen määrittelyyn, hakijoiden haastatteluun ja valintaan sekä vaikuttavat tehtävän vaativuusluokituksiin.

Kehoen ja Hanin (2020) mielestä esimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa on yhä liian kapea ja yksinkertainen. Tämä on ongelmallista ja useiden tutkijoiden mukaan olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten HR-käytännöt toteutetaan ja millainen rooli esimiehillä on henkilöstöjohtamisessa (Kehoe & Han 2020). Vaikka esimiehille on annettu päävastuu HR-järjestelmien käytöstä, on henkilöstöhallinnon hajauttamisen todellinen edistymisen edelleen vähäistä (Issari ym. 2019). McConvillen (2006) mukaan mikäli henkilöstöjohtaminen halutaan aidosti hajauttaa esimiehille myös strategisella tasolla, pitää esimiesten saada päätösvalta strategiaan päätöksiin.

2.2.4 Esimiesten HR-rooliin liittyvät haasteet

Henkilöstöjohtamisen aktiviteettien hajauttamiseen esimiehille liittyy myös haasteita, eikä hajauttamista aina nähdä positiivisena (Parry 2011; Issari ym. 2019). McConvillen (2006) tutkimuksen mukaan esimiesten HR-roolissa haasteena on, ettei roolia ei ole määritelty selkeästi, esimiehiltä puuttuu tarvittava osaaminen ja resurssit, eivätkä he saa riittävästi tukea tehtävään. Gilbertin ym. 2011 mukaan henkilöstöjohtamisen hajauttamisen onnistuminen ei ole itsestään selvää ja tutkimuksissa sille on löytynyt myös useita negatiivisia seurauksia. Conwayn ja Monksin (2010) sekä McConvillen (2006) mukaan

hajauttaminen on vähentänyt tehokasta johtamista ja lisännyt esimiesten turhautumista. Lisäksi esimiehet kokivat, etteivät he pysty vastaamaan jatkuvan muutoksen asettamiin vaatimuksiin (McConville 2006). Bondaroukin ja Ruëlin (2009) tutkimuksessa esimiehet kuvailivat olevansa puun ja kuoren välissä ilman selkeästi määriteltyä roolia, riittävää koulutusta, resursseja ja tukea. Morley ym. (2006) toteavat yhteenvetona, että roolien epäselvyys on todellinen ongelma esimiehille.

Evansin (2017) mukaan esimiehet kokivat roolin ylikuormitusta, rooliristiriitoja ja roolin epäselvyyttä, jotka johtavat siihen, että esimiehet poikkeavat suunnitelluista henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Esimiesten altistuminen roolistressille heikentää suoriutumista ja esimiesten kykyä hoitaa henkilöstöjohtamisen prosesseja tarkoituksenmukaisesti. Kun halutaan ymmärtää suunnitellun ja toteutuneen henkilöstöjohtamisen välistä eroa ovat esimiesten kokemukset roolistressistä kriittinen tekijä. (Evans 2017.) Roolistressi on yhteydessä huonoon suoriutumiseen, vähentyneeseen työhön sitoutumiseen ja haluun tehdä töitä, stressiin, turhautumiseen, matalampaan työtyytyväisyyteen sekä päätöksentekokyvyn heikentymiseen (Evans 2017; Kauppila 2014). Roolistressi heikentää suoriutumista, jolloin linjaesimiesten altistuminen roolistressille voi heikentää heidän henkilöstöjohtamistaan sekä kykyä toteuttaa prosesseja suunnitellusti (Evans 2017).

HR-roolin epäselvyys

Issarin ym. (2019) mukaan käsitykset henkilöstöjohtamisen vastuiden hajauttamisen laajuudesta ja hajauttamisen jälkeisistä rooleista vaihtelevat ja voivat olla epä johdonmukaisia. Usein esimiesten HR-roolia ei ole määritelty selkeästi (McConville 2006). Usein myöskään henkilöstöjohtamisen vastuiden jakautumista HR-ammattilaisten ja esimiesten välillä ei ole suunniteltu selkeästi, jolloin kokonaisuus voi olla epäselvä (Brewster ym. 2015; Gollan 2012). Sekä esimiehillä että HR-ammattilaisilla voi olla epäselvyyttä siitä, miten henkilöstöjohtamisen vastuut on jaettu, mikä saattaa johtaa huonoon suoriutumiseen (Op de Beeck ym. 2015). Kun rooliodotuksista ei ole riittävästi tietoa tai odotukset eivät ole selkeitä, rooli jää epäselväksi. Roolin epäselvyys jättää esimiehet epävarmoiksi siitä,

miten organisaatio haluaa, että henkilöstöjohtamista toteutetaan tai mitä pitää priorisoida. Tämä heikentää heidän kykyään toteuttaa henkilöstöjohtamista suunnitellusti, johdonmukaisesti ja itsevarmasti. (Evans 2017.)

Evansin (2017) mukaan esimiehet kokivat roolin epäselvyyttä erityisesti tilanteissa, jossa organisaatiostrategia oli epäselvä ja eivätkä he saaneet riittävästi tukea HR-rooliinsa. Roolin epäselvyyttä lisäsi myös selkeiden HR-järjestelmien ja prosessien puute. Roolin epäselvyyttä on havaittu esiintyvän silloin, kun esimiehiltä puuttuu tuki ja HR-funktion tarjoama riittävä koulutus selkeän HR-roolin määrittelemiseksi sekä henkilöstöosaamisen kehittämiseksi. (McConville 2006; Hutchinson & Purcell 2010; Evans 2017.)

Osaaminen

Bainbridgen (2015) sekä Conwayn ja Monksin (2010) mukaan usein organisaatioissa, jotka pyrkivät hajauttamiseen, ei esimiehillä ole riittävä osaamista, motivaatiota tai resursseja suoriutua HR-roolista tehokkaasti ja tuloksellisesti. Esimiehet saattavat olla epävarmoja HR-aktiviteettien toteuttamisessa ja kokea osan HR-tehtävistä vaativan erityisosaamista (Issari ym. 2019). Esimiesten luottamus omaan osaamiseensa vaikutti siihen, kuinka onnistuneesti he toteuttivat henkilöstöjohtamista (Intindola ym. 2016). Erityisesti tilanteissa, joissa HR-käytännöt olivat epäjohdonmukaisia, esimiesten luottamus omaan osaamiseensa HR-roolissa oli heikompi (Evans 2017).

Esimiesten osaaminen vaikuttaa siihen, kuinka hyvin he onnistuvat henkilöstöjohtamisessa. Intindola ym. (2016) kuitenkin huomauttavat, että vaikka esimiesten HR-osaamisen puute voi olla yksilön ominaisuus, heijastaa se kuitenkin aina organisaatioon liittyviä puutteita ja on siten enemmän organisaatiotekijä kuin yksilötekijä. Esimiehiä ei välttämättä ole koulutettu hoitamaan henkilöstöjohtamisen prosesseja. Usein esimiehet keskittyvät omaan osaansa liiketoiminnasta eivätkä välttämättä ota huomioon kokonaisvaltaista ja pitkän aikavälin näkökulmaa (Brewster ym. 2015). Jotta esimiehet voivat suoriutua HR-roolissa, johtaa tiimiä tehokkaasti, toimeenpanna muutoksia ja toteuttaa

henkilöstöjohtamista laadukkaasti he tarvitsevat koulutusta ja tukea (McConville 2006). On erityisen tärkeää, että HR-ammattilaiset tarjoavat esimiehille tukea, neuvoa ja koulutusta HR-asioista (Gilbert ym. 2011).

Työkuorma ja rooliristiriidat

Usein HR-aktiviteettien hajauttaminen merkitsee esimiehille suurempaa työmäärää ja monimutkaisempaa roolia (Gilbert ym. 2011; Maxwell & Watson 2006). HR-roolin lisäksi esimiehillä on myös muita merkittäviä vastuita ja he toimivat useiden sidosryhmien, kuten työntekijöiden, kollegoiden, ylempien johtajien, HR-ammattilaisten ja asiakkaiden ristiriitaisten vaatimusten kanssa, mikä vahvistaa aiemmissa tutkimuksissa havaittua HR-roolin ja muiden tehtävien laajuutta. (Hutchinson & Purcell 2010; Townsend & Russell 2013; Evans 2017). Rooliristiriita liittyy epäjohtonmukaisuuteen esimiesten eri roolien odotuksissa siten, että yhden roolin odotusten noudattaminen tekee vaikeaksi tai mahdottomaksi muiden roolien vaatimusten täyttämisen (Evans 2017).

Esimiesten työkuorma on jo ennestään iso, ja henkilöstöjohtamisen vastuut lisäävät sitä entisestään (McConville 2006). Kun työn määrä ja työn suorittamiseen käytettävissä oleva aika eivät ole yhteensopivia, aiheutuu roolin ylikuormitusta. Evansin (2017) mukaan roolin ylikuormitus johtui ensisijaisesti organisaation strategiasta, joka vähensi resursseja ja lisäsi esimiesten vastuita, tehosti operatiivisia vaatimuksia ja lisäsi henkilöstöhallinnon tehtäviä. Toisaalta Gilbertin ym. (2011) tutkimuksen mukaan suuri henkilöstöjohtamisen tehtävien määrä ei lisää esimiesten kokemaa HR-roolin kuormittavuutta.

Bondaroukin ja Ruëlin (2009) sekä Morleyn ym. (2006) mukaan monet esimiehet kokevat henkilöstöjohtamisen luonnollisena osana rooliaan, mutta hallinnolliset työt ja henkilötietojen ylläpito koettiin aikaa vievänä. Myös McConvillen (2006) tutkimuksen mukaan HR-järjestelmän tietojen ylläpito on aikaa vievää ja esimiehet tekevät sen usein omalla ajallaan. Useiden tutkimusten mukaan HR:n digitalisaatio ja HR-järjestelmät ovat vähentäneet HR-ammattilaisten hallinnollisten tehtävien määrää mahdollistaen ajankäytön

muihin tehtäviin (Bondarouk ym. 2017.) Toisaalta samalla kun digitalisaatio ja HR-järjestelmien käyttö vähentää HR-ammattilaisten hallinnollisen työn kuormaa, hallinnollinen työ siirtyy työntekijöille ja esimiehille (Reddick 2009; Martin & Reddington 2010). Brewsterin ym. (2015) mukaan osa esimiehistä ei halua ottaa lisävastuuta henkilöstöjohtamisen prosesseista jo ennestään suuren työkuorman takia. Myös Evansin (2017) tutkimuksen tulokset osoittavat, että lisääntyvät odotukset ja vaatimukset esimiehille vaikuttavat esimiesten kykyyn tai halukkuuteen toteuttaa henkilöstöjohtamista tarkoitetulla tavalla.

Roolin ylikuormitus vastuiden lisääntymisen vuoksi pakottaa esimiehet toteuttamaan HR-roolinsa käytettävissä olevien resurssien mukaan. Ajanpuute mainittiin usein syyksi sille, että osa HR-tehtävistä jätettiin huomioimatta eikä kaikista velvollisuuksista pystytty huolehtimaan eli roolin ylikuormitus vaikutti esimiesten kykyyn toteuttaa henkilöstöjohtamista suunnitellusti. Kun laatu- ja tehokkuusvaatimukset aiheuttivat rooliristiriitoja, esimiehet asettavat etusijalle konkreettisesti mitattavissa olevat vastuunsa, mikä johtaa usein siihen, että he jättävät huomioimatta pitkän aikavälin henkilöstöjohtamiskäytännöt. Tällaisen tilanteen mahdollisti esimiesten itsenäisyys HR-roolissa ilma ylimmän johdon tai HR:n konkreettista puuttumista tilanteessa, jossa esimiehet poikkesivat suunnitellusta henkilöstöjohtamisesta. (Evans 2017.)

2.2.5 Edellytykset esimiesten onnistumiselle HR-roolissa

Intindolan ym. (2016) mukaan monet henkilöstöjohtamisen hajauttamista haittaavista asioista liittyvät organisaatiotekijöihin ja käytäntöihin, kuten koulutukseen, roolien ylikuormitukseen ja HR-käytäntöihin riippumatta tutkimuksen alkuperämaasta ja hajauttamisen laajuudesta. Tämä viittaa siihen, että ne tekijät, jotka yleensä vaikuttavat hajauttamisen onnistumiseen, ovat ylimmän johdon vaikutusvallassa ja niitä voidaan muuttaa. Bainbridgen (2015) tutkimuksen tulokset puolestaan kannustavat positiivisempaan yleiskuvaan pohdittaessa hajauttamisen vaikutuksia. Suuri osa nykyisestä tutkimuksesta korostaa hajauttamisen negatiivisia seurauksia ja näkee hajauttamisen vaikutukset negatiivisessa valossa. Bainbridgen (2015) mukaan tulisi keskittyä vähemmän hajauttamisen

vastustamiseen ja enemmän siihen, että tehdään suunnitelma sen varmistamiseksi, että hajauttamisen periaatteet ovat sellaisia, jotka parantavat henkilöstöjohtamisen tehokkuutta. Evansin (2017) mukaan esimiehet hyötyvät laajemmasta tuesta sekä selkeydestä organisaatiostrategian ja HR-roolin suhteen. Organisaatioiden tulisi määritellä esimiesten HR-rooli selkeämmin (Evans 2017). Esimiesten tehtävänkuvia tulisi täsmentää siten, että ne sisältävät selkeästi vastuun henkilöstöjohtamisesta, jonka lisäksi henkilöstöjohtamisen tehokkuus tulisi varmistaa sisällyttämällä se osaksi suorituksen arviointia. (Bainbridge 2015).

Bainbridgen (2015) tutkimus korostaa erityisesti HR-ammattilaisten ja esimiesten yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitystä henkilöstöjohtamisen tehokkuuden varmistamisen edellytyksenä. Tutkimuksessa löytyi merkittävä yhteys HR:n liiketoimintalähtöisyyden ja henkilöstöjohtamisen tehokkuuden välille. Tämän takia olisi tärkeää kehittää yhteistyötä esimiesten ja HR:n välillä. Intindola ym. (2016) mainitsevat esimiesten ja HR:n näkemyserot yleisenä hajauttamisen onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Tulevissa tutkimuksissa tulisi kiinnittää huomiota esimiesten ja HR:n välisen näkemyksen ymmärtämiseen sekä sosiaalisen suhteen rakentamiseen. Myös Evansin (2017) mukaan organisaatioissa olisi tärkeää kehittää esimiesten ja HR-ammattilaisten välistä suhdetta, jotta voidaan mahdollistaa esimiesten tuloksellinen toimiminen HR-roolissa ja varmistaa, että suunniteltu ja toteutunut henkilöstöjohtaminen vastaavat toisiaan. Esimerkiksi HR:n säännölliset tapaamiset esimiesten kanssa rakentavat luottamusta, helpottavat viestintää ja parantavat kriittisen tiedon vaihtoa (Bainbridge 2015).

HR-ammattilaisten tuki on edellytys sille, että esimiehet voivat toimia tehokkaasti HR-roolissaan (Intindola ym. 2016). Organisaatio, joka on sitoutunut hajauttamaan henkilöstöjohtamisen vastuut onnistuneesti, pyrkii luomaan organisaatorakenteen, joka tukee tätä tavoitetta kaikilla tasoilla. Erityisesti selkeä organisaatiostrategia yhdistettynä tehokkaisuuteen ja esimiesten tukena toimiviin HR-ammattilaisiin vähentää kokemuksia roolin epäselvyydestä. Organisaatioiden tulisi parantaa esimiesten HR-osaamisen tukemista, koulutusta ja kehittämistä. (Evans 2017.) Bainbridge (2015) ja Reinwick (2003) korostavat

koulutusten ja palkitseminen tärkeyttä erityisesti ympäristössä, jossa esimiehet eivät ole niin kiinnostuneita henkilöstöjohtamisen vastuista. Yhteiset koulutustilaisuudet selkeyttävät sekä esimiesten että HR-funktion tavoitteita, kun taas taloudelliset ja ei-taloudelliset palkinnot voivat kannustaa haluttuun käyttäytymiseen, kuten tiiviinpään yhteistyöhön esimiesten ja HR-funktion välillä henkilöstöjohtamisen asioissa.

Intindola ym. (2016) tuovat esiin, että usein henkilöstöjohtamisen hajauttamisen negatiivisten seurausten taustalla ei ole niinkään itse hajauttaminen, vaan se, miten hajauttaminen on toteutettu. Esimerkiksi McConvillen (2006) tutkimuksessa hajauttaminen oli toteutettu tavalla, joka lisäsi byrokratiaa eikä esimiesten tuesta oltu huolehdittu, mikä puolestaan johti konflikteihin esimiesten ja HR:n välillä sekä esimiesten HR-roolin ylikuormitukseen. Myös Conwayn ja Monksin (2010) tutkimuksessa tehokkaan viestinnän ja HR:n tuen puute sekä heikko koulutus HR-tehtävien hoitamiseksi johtivat esimiesten lisääntyneeseen työmäärään sekä lisääntyneeseen byrokratiaan. Reinwickin (2003) tutkimuksessa puolestaan nousi esiin autonomian puute, käsityserot, roolien ylikuormitus ja koulutuksen puutteellisuus HR-tehtävien hoitamisessa.

3 Tutkimuksen metodologia

Tämä tapaustutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten HR-järjestelmän käyttö heijastuu esimiesten HR-työhön kohdeorganisaatiossa. Tässä luvussa esitellään tarkemmin kohdeorganisaation tilanne, valitut tutkimusmenetelmät ja tämän tutkimuksen aineisto. Lisäksi luvussa kuvataan tutkimusprosessin vaiheet sekä aineiston analyysi.

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja kohdeorganisaatio

Tässä case-tutkimuksessa tutkittiin esimiesten kokemuksia ja käsityksiä HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimuksessa pyrittiin määrittämään nykytila ja löytämään ratkaisuja tilanteen kehittämiseksi (Hirsjärvi ym. 2009: 130–131). Tutkimuskohteena oli yksittäinen tapaus eli yhden yrityksen tilanne.

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on suomalainen teollisuusyritys, jossa on muutama vuosi sitten otettu globaalisti käyttöön uusi HR-järjestelmä, jossa hoidetaan suuri osa HR-prosesseista. Järjestelmäprojektin taustalla oli yhtiön globaali kasvustrategia, jonka myötä myös HR:ssä tuli miettiä, miten HR voi parhaiten tukea yrityksen kasvua ja globaalia johtamista. Organisaation globaalin kasvun ja johtamisen mahdollistamiseksi päätettiin hankkia johtamisjärjestelmä, jossa voidaan hallinnoida henkilöstön tietoja ja rakentaa globaalit henkilöstöjohtamisen prosessit. HR-järjestelmä mahdollistaa yhdenmukaiset henkilöstöjohtamisen prosessit ja sillä tavoiteltiin tehokkuutta, läpinäkyvyyttä ja johdonmukaisuutta henkilöstöjohtamiseen läpi koko organisaation. HR-järjestelmän käyttöönotto oli osa koko liiketoiminnan digitalisointia ja suurempaa IT-arkkitehtuuria. Järjestelmä otettiin käyttöön globalisoituvaa ja kasvavaa liiketoimintaa varten, ei HR-funktiota varten. Investointiesitys HR-järjestelmästä tehtiin, koska liiketoiminta tarvitsi johtamisen tueksi järjestelmän, jonka avulla erityisesti globaaleissa rooleissa toimivilla esimiehillä on näkyvyys omaan organisaatioonsa sekä tietoa suunnittelun ja päätöksenteon

tueksi. Uusi HR-järjestelmä mahdollistaa globaalien henkilöstöjohtamisen ja helpottaa ihmisten johtamista. Lisäksi HR-järjestelmästä saatava tieto mahdollistaa harkitumpia liiketoiminnan päätöksiä.

Toiminnan tehostamiseksi esimiehille haluttiin tarjota työkalu, jonka avulla henkilöstöjohtamisessa tarvittava tieto on heti saatavilla ja joka helpottaa esimiehiä oman organisaation johtamisessa. Uuden HR-järjestelmän myötä koko organisaation henkilöstödata ja suurin osa henkilöstöprosesseista on koottu samaan järjestelmään. HR-järjestelmän avulla esimiehille pystyttiin tarjoamaan näkyvyys oman organisaation henkilöstötietoihin liittyen esimerkiksi osaamiseen, suoriutumiseen, tehtävien vaativuusluokituksiin ja palkitsemiseen. Organisaatiossa nähtiin, että kasvavalla yhtiöllä täytyy olla näkyvyys henkilöstöön ja siihen, mitä henkilöstön työsuhteessa tapahtuu. Lisäksi HR-järjestelmän ja yhteisten prosessien avulla voidaan varmistaa lainmukainen, läpinäkyvä ja vastuullinen toiminta. HR-järjestelmä mahdollistaa dokumentoinnin ja sen, että myös historia-tieto on tallessa yhdessä paikassa. Koska oman organisaation henkilöstötiedot ovat esimiesten saatavilla yhdessä järjestelmässä, heidän ei tarvitse lähteä etsimään tietoa monesta lähteestä tai HR:stä monen eri henkilön takaa. Esimiehet voivat itse hallinnoida henkilöstöjohtamisen prosesseja järjestelmästä.

Uuden järjestelmän myötä luotiin yhteiset henkilöstöjohtamisen prosessit, joita kaikki noudattavat. Prosesseissa on tietyt hyväksyntäketjut, eli esimies ja hänen esimiehensä eivät enää voi tehdä tiettyä päätöstä tai hoitaa asioita niin sanotusti omalla tavallaan, vaan esimerkiksi rekrytointilupaprosessissa saattaa olla useampia hyväksyjätasoja. Tämä auttaa tekemään päätöksiä linjakkaasti ja toimimaan yhteisten toimintatapojen mukaan. Ennen yhteisen HR-järjestelmän käyttöönottoa HR-prosessit hoidettiin paikallisesti eri tavoilla, eikä kokonaisuutta hallinnoitu mitenkään. Päätöksiä tehtiin tilannekohtaisesti, eikä päätöksenteko ollut kovin suunnitelmallista. Prosessit olivat hyvin erilaisia eri maissa ja dataa säilytettiin erilaisissa muodoissa eri järjestelmissä. Henkilöstödataa ei ollut kerättyä yhteen paikkaan, eikä esimiehillä ollut näkyvyyttä oman organisaationsa henkilöstötietoihin. Koska dataa ei systemaattisesti kerätty, sitä oli huomattavasti vähemmän

saatavilla ja sen laatu vaihteli. Henkilöstöjohtamisen tukena hyödynnettävää dataa oli saatavilla vain vähän, sillä data ei ollut yhtenevässä muodossa eikä kaikkea tarvittavaa dataa ollut saatavilla ollenkaan.

HR-järjestelmän myötä esimiesten henkilöstöjohtamisen rooli ja vastuut laajenivat. Esimiehet alkoivat vastata itse henkilöstöjohtamisen prosesseista omassa organisaatiossaan. Esimiehet hoitavat käytännössä kaikki henkilöstöjohtamisen prosessit, kuten esimerkiksi työsuhteen elinkaareen liittyvät prosessit rekrytoinnista työsuhteen päättymiseen, erilaiset työsuhteen aikana tapahtuvat muutokset, tavoitteenasetannan ja edellisen vuoden suorituksen arvioinnin, kehityskeskustelut, palkitsemisen muutokset ja perehdyttämisen. HR:n rooli on ennemminkin tukea ja kouluttaa. Tämä vaatii esimiehiltä laajempaa osaamista henkilöstöjohtamisesta sekä yhä enemmän vastuunottoa oman tiiminsä HR-asioista ja niiden suunnittelusta. Jokainen esimies vastaa itse tiedon oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta, eikä vastuu tiedon keräämisestä ja ylläpitämisestä ole enää vain HR:llä. HR-järjestelmän käyttöönotto on helpottanut henkilöstöjohtamista, mutta samalla lisännyt esimiesten hallinnollista vastuuta. HR-järjestelmän käyttöönoton myötä myös HR:n osaamisvaatimukset ovat muuttuneet. Tietyt turvallisena pidetyt hallinnolliset tehtävät ovat siirtyneet esimiehille ja uudenlaisen prosessi- ja järjestelmäosaamisen merkitys korostuu entisestään. Henkilöstöjohtamisen prosesseja globalisoidessa HR:llä tulee olla syvä ymmärrys henkilöstöjohtamisen osa-alueista ja niiden merkityksestä liiketoiminnalle.

Merkittävässä toimintatavan muutoksessa on tärkeää huomioida, että muutos vaatii aikaa erityisesti organisaatiossa, jossa muutosvastarinta on perinteisesti ollut kohtalaisen suurta. Muutosprojektia kuvattiin kovaksi työksi, joka vaatii valtavasti toistoa. Kaikille tulee olla selvää, minkä takia muutosta tehdään, eli se, että muutoksen taustalla on yrityksen globaali kasvustrategia, jonka myötä tulee olla mahdollisuus globaaliin henkilöstöjohtamiseen. Muutosprojektin aluksi koulutettiin HR-ammattilaiset ja sen jälkeen esimiehet. Erilaisten infojen ja koulutusten lisäksi järjestettiin muutosworkshopeja ja esimiehet otettiin mukaan testaamaan järjestelmää. Järjestelmän käyttöönoton jälkeen

tulleiden uusien toiminnallisuuksien kanssa on toimittu samalla tavalla, eli globaali HR on järjestänyt koulutukset uusista prosesseista. Merkittävässä roolissa ovat myös HR Managerit, jotka toimivat esimiesten apuna ja tukena sekä HR-järjestelmän pääkäyttäjät. HR:n merkitys esimiesten tukena on tunnistettu selkeästi ja siihen halutaan panostaa, sillä ei ole tarkoituksenmukaista, että esimies joutuu käyttämään huomattavasti aikaa selvittääkseen, miten jokin asia tehdään järjestelmässä.

3.2 Laadullinen tutkimus ja tutkimuksen aineisto

Tutkimus toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja tulkitsemaan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa. Tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2009: 161–164, 181.) Koska laadullisen tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, keskitytään tutkimuksessa usein suhteellisen pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tarkoituksena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä. Aineiston tieteellisyyskriteerinä on määrän sijaan aineiston laatu. Tämän takia on erityisen tärkeää, että henkilöillä, joilta tietoa kerätään, on laaja kokemus asiasta ja he tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Siksi laadulliseen tutkimuksen kohdejoukko tulee valita tarkoitukseen sopivasti ja harkiten. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 85–86; Eskola & Suoranta 2014: 18.)

Eskolan ja Suorannan (2014: 15) mukaan laadullisella aineistolla tarkoitetaan pelkistetyksi aineistoa, joka on tekstimuodossa. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä ja metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. Aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2009: 164.) Laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisten dokumenttien analysointi. Aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnan tai eri tavoin yhdistettynä riippuen tutkittavasta

ongelmasta ja tutkimusstrategiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 71.) Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 2014: 138). Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia esimiesten kokemuksia HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista sekä lisätä ymmärrystä aiheesta, voidaan laadullista tutkimusta pitää sopivana tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen aineisto koostuu esimiesten ja HR-ammattilaisten haastatteluista. Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää esimiestä ja kolmea HR-ammattilaista. Kaikki haastateltavat työskentelivät samassa teollisuusalan yrityksessä, jossa oli muutama vuosi sitten otettu käyttöön uusi HR-järjestelmä. Esimiesten haastattelut toteutettiin pääasiassa fokusryhmähaastatteluina, kun taas HR-ammattilaisten haastattelut olivat yksilöhaastatteluita.

Haastatellut esimiehet työskentelivät eri funktioissa, muun muassa taloudessa, toimitusketjussa, hankinnassa, myynnissä ja tuotannossa. He työskentelivät organisaation eri tasoilla ja heidän tehtävänimikkeensä vaihtelivat *Supervisor*, *Manager* ja *Head of* -nimikkeiden välillä. Suoria alaisia haastatelluilla esimiehillä oli 3–22. Osan esimiehistä alaisilla oli lisäksi omat tiiminsä, jolloin haastateltujen esimiesten johtaman organisaation koko oli kokonaisuudessaan 35–100 henkilöä. Suurimmalla osalla haastatelluista esimiehistä oli paikallinen tiimi ja muutamalla oli globaali tiimi. Haastatellut olivat kokeneita esimiehiä, heillä oli esimieskokemusta 7–19 vuotta. Kaikki haastatellut esimiehet kertoivat, että ovat käyttäneet jonkinlaisia HR-järjestelmiä koko esimiesuransa ajan.

HR-järjestelmän käyttöönoton taustojen ja kokonaiskuvan ymmärtämiseksi haastateltiin myös kolmea HR-ammattilaista. Haastatelluista HR-ammattilaisista kaksi työskenteli HR Managerina ja yksi Business HR tehtävässä. Heillä kaikilla oli useiden vuosien kokemus HR-tehtävistä ja nykyisessä tehtävässään he kaikki olivat toimineet noin viisi vuotta. HR-ammattilaisten vastuualueiden koko vaihteli 300–700 työntekijään ja 40–80 esimieheen. Myös HR-ammattilaiset olivat käyttäneet erilaisia HR-järjestelmiä useita vuosia.

Taulukko 1. Taustatiedot haastateltavista.

	Funktio	Tehtävä
Haastateltava 1, esimies	Tuotanto	Shift Supervisor
Haastateltava 2, esimies	Tuotanto	Shift Supervisor
Haastateltava 3, esimies	Tuotanto	Production Supervisor
Haastateltava 4, esimies	Tuotanto	Production Supervisor
Haastateltava 5, esimies	Toimitusketju	Head of Global Procurement
Haastateltava 6, esimies	Talous	Head of Financial Control
Haastateltava 7, esimies	Toimitusketju	Customer Service & Logistics Manager
Haastateltava 8, esimies	Myynti	Operations Manager
Haastateltava 9, esimies	Myynti	Head of Operations
Haastateltava 10, HR	HR	HR Manager
Haastateltava 11, HR	HR	HR Manager
Haastateltava 12, HR	HR	HR Business Partner

3.3 Kuvaus tutkimusprosessista ja aineiston analyysistä

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluilla. Haastattelun etuja ovat joustavuus ja mahdollisuus saada syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2009: 11). Haastattelijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavien ajatuksista, käsityksistä ja kokemuksista (Hirsjärvi & Hurme 2009: 41). Haastattelussa haastatteliija voi toistaa kysymyksen, selventää asiaa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Kysymykset voidaan kysyä siinä järjestyksessä, jonka tutkija kokee aiheelliseksi. Toisaalta haastattelu vie aikaa ja vaatii huolellista suunnittelua. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää myös se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 206.) Koska haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, kannattaa haastattelukysymykset tai aiheet antaa haastateltaville jo hyvissä ajoin, jotta he voivat halutessaan tutustua niihin etukäteen. Haastattelun etuna on myös se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, jolla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 73–74.)

Haastatteluita on kolmea eri tyyppiä. Ero perustuu siihen, kuinka strukturoituja haastattelun pohjalla oleva kysely ja tutkimuksen toteutus ovat. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 74.) Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Tuomen ja Sarajärven (2009: 75) mukaan teemahaastattelussa edetään tiettyjen, etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Keskustelua on käyty siitä, pitääkö kaikille haastateltaville esittää kaikki suunnitellut kysymykset, pitääkö kysymykset esittää samassa järjestyksessä ja pitääkö sanamuotojen olla samat (Hirsjärvi & Hurme 2009: 47). Hirsjärven ja Hurmeen (2009: 48) mukaan teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta kuitenkin puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle tyyppillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa kuten syvähaastattelu. Muissa puolistrukturoiduissa haastatteluissa esimerkiksi kysymykset ja jopa kysymysten muoto ovat kaikille samat. (Hirsjärvi & Hurme 2009: 48.)

Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelma-asettelun mukaisesti. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään ennestään. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75). Tässäkin tutkimuksessa haastatteluiden kysymykset muodostettiin aiemmista tutkimuksista esiin nousseiden teemojen pohjalta. Esimiesten haastatteluissa syvennyttiin kolmeen teemaan: esimiesten kokemuksiin HR-järjestelmistä ja niiden vaikutuksista, HR-järjestelmien haasteisiin sekä siihen, mitä pitäisi kehittää, jotta HR-järjestelmistä saataisiin enemmän hyötyä. HR-ammattilaisten haastatteluissa syvennyttiin laajemmin ilmiöön kokonaisuutena sekä HR-järjestelmämuutoksen taustoihin ja käytännön toteutukseen. Koska tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, millaisia heijastuksia HR-järjestelmällä on esimiestyöhön, kysyttiin HR-ammattilaisilta heidän omien kokemustensa lisäksi esimiehiin liittyviä kysymyksiä, muun muassa esimiehen roolista HR-järjestelmämuutoksen myötä sekä palautteesta mitä he ovat kuulleet esimiehiltä. Haastattelurungot suunniteltiin ennen haastatteluita tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta. Molemmat haastattelurungot löytyvät liitteistä. Haastattelun alussa sekä esimiehiltä että HR-ammattilaisilta kysyttiin muutamia taustakysymyksiä muun muassa työtehtävään, työkokemukseen ja organisaatioon liittyen. Taustatietojen lisäksi nämä peruskysymykset toimivat hyvinä lämmittelykysymyksinä.

Haastateltavat valittiin kohdeorganisaatiosta, jossa oli muutama vuosi sitten otettu käyttöön uusi HR-järjestelmä. HR-ammattilaiset auttoivat valitsemaan haastateltavat omalta alueeltaan tutkimuksen tekijän antamien kriteerien perusteella. Kriteerinä oli, että haastateltavat ovat eri puolilta organisaatiota, he toimivat eri tasolla organisaatiota, heillä on kokemusta HR-järjestelmän käytöstä ja he ovat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen. Tämän jälkeen tutkija otti sähköpostitse yhteyttä haastateltaviin, kertoi tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä sopi ajan haastattelulle. Esimiesten haastattelut toteutettiin pääasiassa fokusryhmähaastatteluina, lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka toteutettiin aikataulusyistä yksilöhaastatteluna. Ryhmähaastattelun etuna on, että siinä saadaan tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta (Hirsjärvi & Hurme 2009: 63). Eskolan ja Suorannan (2014: 95–97) mukaan ryhmähaastattelussa on mahdollista saada

myös tavallista enemmän tietoa, kun haastateltavat muistelevat yhdessä ja täydentävät toisiaan. Lisäksi ryhmähaastatteluissa unohtaminen ja väärinymmärtäminen on vähäisempää. HR-ammattilaisten haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluita. Kaikki haastattelut toteutettiin keväällä 2020 etäyhteyden avulla vallitsevan koronaviruspandemian vuoksi. Haastateltavat saivat kysymykset etukäteen ja osa haastateltavista oli niihin tutustunutkin sekä tehnyt muistiinpanoja omista ajatuksistaan. Haastattelut kestivät noin 45 minuuttia ja ne nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Lisäksi tutkija teki lyhyitä muistiinpanoja haastatteluissa esiin nousseista avainsanoista.

Ennen haastattelua lähetettävässä viestissä sekä haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin, että tutkimusta varten haastatellaan sekä esimiehiä että HR:n edustajia ja että haastateltavat eivät ole tunnistettavissa tutkimuksesta. Haastatteluissa pyrittiin luomaan rento ilmapiiri, ja antamaan haastateltaville riittävästi aikaa miettiä sekä täydentää vastauksiaan. Ryhmähaastatteluissa haastateltavat täydensivät hienosti toisiaan ja keskustelu oli aktiivista. Joka haastattelun lopuksi haastattelija kysyi, olisiko haastateltavilla vielä jotain lisättävää tai kommentoitavaa. Usein tässä vaiheessa syntyikin vielä mielenkiintoista keskustelua aiheeseen liittyen.

Haastattelut litteroitiin kevään 2020 aikana. Haastatteluaiakataulu mahdollisti litteroinnin heti haastattelun jälkeen, joten haastattelut litteroitiin pääosin samana tai seuraavana päivänä. Litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai valikoiden esimerkiksi vain teema-alueista tai haastateltavien puheesta (Hirsjärvi & Hurme 2009: 138). Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin vain haastateltavien puheesta. Haastateltavien puheen osalta haastattelut litteroitiin lähes sanasta sanaan, jättäen pois ylimääräiset täytesanat ja sanojen toistot.

Aineiston riittävä koko on yksi tyypillisimmistä kysymyksistä tutkimusta tehtäessä (Hirsjärvi ym. 2009: 179, Tuomi & Sarajärvi 85). Kuten aiemmin todettu, laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsjärvi ym. 2009: 181). Yksi tapa mitata aineiston riittävää kokoa liittyy aineiston saturaatioon eli kylläntymiseen.

Saturaatio tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eivätkä haastateltavat tuota enää uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 87.) Tämän näkemyksen mukaan aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat toistua haastatteluissa. Ajatellaan, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus tehdä yleistettäviä päätelmiä, saadaan tiettyä tapausta tarpeeksi tarkasti tutkimalla selville se, mikä tutkittavassa ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein tutkittaessa ilmiötä (Hirsjärvi ym. 2009: 182–182). Toisaalta Tuomen ja Sarajärven (2009: 87–88) mukaan saturaation käsite voidaan yhdistää juuri tulosten yleistettävyyteen. Kun aineisto alkaa toistaa itseään, voidaan jo pienestäkin aineistosta tehdä yleistyksiä.

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta (Eskola & Suoranta 2014: 138). Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä hyödynnettiin kahta laadulliselle tutkimukselle yleistä menetelmää, sisällönanalyysia ja teemoittelua. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jossa analysoidaan sisältöä ja tehdään siitä havaintoja. Haastattelut voidaan jakaa sisällön mukaan eri osiin tai ryhmiin ja haastatteluiden sisältöä analysoidaan teoriaa vasten. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 91) Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemoittelussa tarkastellaan aineistoa ja etsitään asioita tai teemoja, jotka toistuvat useiden haastateltavien haastatteluissa (Hirsjärvi & Hurme 2009: 173). Laadullinen aineisto pilkotaan ja ryhmitellään eri aihepiirien mukaan. Haastatteluita vertaillaan keskenään ja niistä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Tavoitteena on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä sekä löytää ja erotella aineistosta tutkimusongelman kannalta oleelliset asiat. (Tuomi & Sarajärvi, 2009: 93). Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin teoriaohjaavasti. Teoriaohjaava analyysi etenee aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen analyysikin. Teoriaohjaavassa analyysissä tutkimuksen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin, jotka ovat jo ennestään tiedossa. Tutkimuksen viitekehityksessä esiin tulleet teemat ovat vaikuttaneet ensin haastattelukysymysten muodostamiseen ja lopulta ohjanneet analyysin etenemistä.

Tutkimuksen aineiston analysointi aloitettiin aineiston litterointien yhteydessä, jolloin kirjattiin ylös ensimmäisiä havaintoja ja muistiinpanoja. Kun koko aineisto oli litteroitu, aloitettiin aineiston analysointi koko aineiston lukemisella ja sisältöön perehtymisellä kokonaiskuvan muodostamiseksi. Aineiston läpiluvusta muodostui kokonaiskuva aineistosta esiin nousevista aiheista ja yhtäläisyyksistä. Seuraavaksi siirryttiin aineiston tarkempaan sisällönanalyysiin ja teemoitteluun. Ensin aineistosta tehtiin muistiinpanoja lisäämällä muun muassa avainsanoja. Tämän jälkeen aineisto pilkottiin osiin teemojen mukaan niin, että eri haastatteluista poimittiin samaa asiaa käsittelevät kohdat allekkain. Aineiston analyysia tehtiin teoriaohjaavaa analyysitapaa käyttäen, eli tutkimuksen viitekehyksessä esiin tulleet teemat ohjasivat analyysin etenemistä. Aineiston analyysissä pyrittiin luomaan aineistoon selkeyttä, löytämään tutkimusongelman kannalta oleelliset asiat ja tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta ongelmasta.

4 Tutkimuksen tulokset

Tutkielman tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten HR-järjestelmän käyttö heijastuu esimiesten HR-työhön. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka on jaoteltu haastatteluissa esiin nousseiden teemojen perusteella. Ensimmäisenä tarkastellaan esimiesten kokemuksia HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista, jonka jälkeen tarkastellaan HR-järjestelmään liittyviä haasteita. Lopuksi käydään läpi haastatteluissa esiin nousseita asioita, joita tulisi kehittää, jotta HR-järjestelmistä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä esimiehille. Tulokset perustellaan ja aineistoa havainnollistetaan lainauksilla haastatteluista.

4.1 Kokemukset HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista

Haastateltavat kertoivat, että uudessa HR-järjestelmässä hoidetaan suuri osa HR-prosesseista, muun muassa työsuhteen elinkaareen liittyvät prosessit aina työntekijän palkkauksesta työsuhteen päättymiseen, tehtävänsiirrot, palkankorotukset, perehdytys sekä suorituksen johtamiseen liittyen tavoitteenasetanta, suorituksen arvioinnit ja kehityskeskustelut. Aiemmin eri maissa käytettiin eri järjestelmiä, eikä yhteisiä prosesseja ollut. Uuden HR-järjestelmän lisäksi organisaatioissa oli kuitenkin yhä käytössä muitakin järjestelmiä HR-prosesseihin liittyen, kuten työajanseurantajärjestelmä, matkalaskujärjestelmä sekä työhyvinvointijärjestelmä.

Esimiehet kertoivat käyttävänsä HR-järjestelmää lähes päivittäin tai harvemmin, monet kuvailivat keskiarvoksi muutaman kerran viikossa. Esimiehillä HR-järjestelmän käyttömäärät vaihtelivat paljonkin ja he kertoivat, että järjestelmän käytössä on taukojakin. Esimiehet toivat esiin, että siihen kuinka usein ja mihin he käyttävät HR-järjestelmää vaikuttaa merkittävästi HR:n vuosikello ja meneillään olevat prosessit. Esimerkiksi kehityskeskustelu- tai sesonkiaikaan he kertoivat käyttävänsä järjestelmää päivittäin. Esimiesten tehtävänkuva ja asema organisaatiossa vaikuttivat siihen, kuinka kiinteästi HR-järjestelmän käyttö oli osa heidän rooliaan.

”Lähes päivittäin, mutta sitten saattaa olla taukojakin kyllä, että voi mennä kerta viikkoonkin hetken aikaa” (Haastateltava 4, Esimies)

”Ehkä riippuu vähän vuoden ajankohdasta ja mitä prosesseja tehdään et tottakai kehityskeskusteluaikaan se on ainakin tiiviisti käytössä ja jonain muuna vuodenajankohtana ei varmaan tuu käytyä kun kerran kuussa tyylisesti.” (Haastateltava 5, Esimies)

”Kyllä mä varmaan voin sanoa että melkein päivittäin käytän sitä.” (Haastateltava 9, Esimies)

”Se vaihtelee tosi paljon, et mä voisin sanoa että viikottain, en päivittäin et pari kertaa viikossa. Useimmiten pari kertaa viikossa on semmonen keskimääräinen. (Haastateltava 6, Esimies)

”Jos hakee semmosta keskiarvoa, et sesonkiaikaan mäkin joudun tietenkin käymään siellä päivittäin ja sit kehityskeskusteluaikeihin, mut sitten onhan niitä hiljaisempiakin hetkiä, et varmaan sit se jokunen kerta viikossa on ehkä se keskiarvo.” (Haastateltava 8, Esimies)

Haastateltavien kertoman perusteella HR-järjestelmän käytön voisi tiivistää eri HR-prosessien tekoon järjestelmässä sekä erilaisten tietojen tarkistukseen ja hyödyntämiseen. Esimiehet kertoivat käyttävänsä järjestelmää työntekijän rekryointiin, palkitsemiseen, osaamisen johtamiseen ja suorituksen arviointiin liittyviin tehtäviin. Lisäksi järjestelmässä hoidettiin organisaatiomuutokset sekä työsuhteen elinkaareen liittyvät asiat, kuten poissaolot ja tehtävien muutokset. HR-järjestelmää hyödynnettiin myös oman organisaation tietojen tarkistukseen sekä sen seuraamiseen, missä vaiheessa mikäkin prosessi on menossa järjestelmässä. Se, mitä prosesseja esimiehen vastuulle kuuluu HR-järjestelmässä vaihtelee myös sen mukaan, millä organisaatiotasolla esimies työskentelee. Mitä ylempänä organisaatiossa esimies työskentelee, sitä laajemmin hänen vastuullaan on erilaisia henkilöstöjohtamisen prosesseja myös järjestelmässä. Osalle esimiehistä kuului HR-järjestelmän käytön lisäksi tiiviisti myös työajanseurantajärjestelmän käyttö.

”Rekryointiin, palkitsemiseen ja suoritumisen seuraamiseen.” (Haastateltava 6, Esimies)

”No kyllä mun täytyy ainakin aina välillä käydä tsekkaamassa sieltä järjestelmästä ihan yksinkertaisesti niitä oman organisaation tietojakin, että sitten kun mennään niinkun omien alaisten alle vielä.” (Haastateltava 8, Esimies)

”Sit kun me vaikka suunnitellaan jotain päivityksiä meidän organisaatioon tai muuhun niin sieltä kerätään niitä tietoja. Sitten just näitä nuppilukuja, niitä raportteja, kehityskeskustelun toteutumista ja siihen kehityskeskusteluun liittyviä asioita myöskin.” (Haastateltava 9, Esimies)

Pohdittaessa HR-järjestelmän merkitystä ja vaikutuksia esimiesten työhön, tuli selkeimpänä esiin tiedon saatavuus sekä esimiesten HR-roolin muuttuminen. HR-järjestelmän uudistus on tuonut tiedon lähemmäs esimiehiä ja osallistanut heitä enemmän henkilöstöjohtamiseen. Esimiesten kuvailtiin hoitavan useita henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä omassa organisaatiossaan, he aloittavat itse prosessit järjestelmässä ja vastaavat tiedon oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta. Asiat eivät enää tule valmiina HR:ltä, kuten ehkä aiemmin oli totuttu. Haastatteluissa HR-ammattilaiset kertoivat, että HR:n rooli on enemmänkin tukea, opastaa ja kouluttaa esimiehiä järjestelmän käytössä. Tämä nähtiin erityisen tärkeänä, sillä ei voi olla niin, että esimies joutuu käyttämään paljon aikaa ymmärtääkseen, miten jokin asia tehdään. Myös esimiehet toivat haastatteluissa esiin sen, että HR-ammattilaiset tukevat heitä henkilöstöjohtamisessa ja järjestelmän käytössä. Esimiesten osallistumisen henkilöstöjohtamiseen nähtiin vastuuttavan ja sitouttavan heitä omiin suunnitelmiinsa.

”Käytännössähän esimies tekee sen mikä esimiehen vastuulla on, toki heitä itteensä harmittaa ainakin joitakin, että ennenhän se oli semmosta et oli mikä vaan asia niin he aina soitti HR:lle ja odotti että ne asiat putoaa pöytään taivaalta. Mutta nyt esimies aloittaa kaikki prosessit järjestelmässä. (...) Mun mielestä esimiehet tekee just sitä mikä esimiehen rooliin kuuluu ja tämä enemmän vastuuttaa esimiehiä niissä omissa suunnitelmissa mitä he tekee, tosin tietenkin siinä on kriittistä se että meillä täytyy sitten olla aina se tuki, että niin se ei voi olla että esimies joutuu käyttämään hirveesti aikaa ymmärtääkseen miten joku asia tehdään. Että me ollaan sitten taas panostettu siihen tukeen. Me koulutetaan, tuetaan ja autetaan.” (Haastateltava 12, HR)

”Tieto tulee lähemmäs niitä esimiehiä niinkun sanoin et he pääsee näkeen kaiken tiedon sen oman tiimensä osalta mutta myös sitten se digitalisaatio osallistaa

esimiehiä ihan eri tavoin, että kyllähän he myös sitten vastaa niinkun jokainen henkilö itse siitä tiedon oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta, ettei se oo vaan HR joka kerää tietoa ja ylläpitää sitä vaan et se on sit kaikkien omalla vastuulla ja esimiehellä on vastuulla sitten tietynlaiset asiat siellä, että ehkä se enemmän se HR:n vastuu on sitten ohjeistaa ja opastaa ja neuvoa sitten sen järjestelmän kanssa ja niitten prosessien. Mutta siis selvästi enemmän osallistanut niitä esimiehiä myös että kyllä se on yhtäläillä myös heidän työkalu, väistämättä.” (Haastateltava 10, HR)

Haastatellut HR-ammattilaiset kuvasivat HR-järjestelmäprojektia tavallisena muutosprojektina, joka vaatii paljon aikaa ja toistoa. Viestin tulee olla selkeä, jotta kaikki ymmärtävät mitä ollaan tekemässä ja minkä takia. HR:n digitalisaation myötä HR:n ja esimiesten roolit sekä osaamisvaatimukset muuttuvat ja tietyt turvallisenä nähdyt hallinnolliset tehtävät siirtyvät esimiehille. Samalla HR-ammattilaisilta tarvitaan paljon uudenlaista osaamista prosesseihin ja järjestelmiin liittyen. Haastateltavat HR-ammattilaiset kuvailivat, että ensimmäiseksi muutosprojektissa tuleekin voittoa HR-funktio puolelleen, jotta muutosta voidaan lähteä viemään onnistuneesti eteenpäin. Muutosvastarintaan on hyvä varautua ja sitä tulee sietää muutosprojektin aikana. Onnistuneen muutoksen nähtiin vaativan selkeän viestin siitä, miksi muutos tehdään sekä paljon työtä, aikaa ja sinnikkyyttä.

”Ymmärretään kuinka paljon muutosjohtamistyötä se edellyttää, se asettaa HR:n aivan uuteen tilanteeseen, osaamisvaateet muuttuu, se hävittää tiettyjä HR:n turvallisia hallintotehtäviä, toisaalta se edellyttää niiden hallinnollisten tehtävien sijaan paljon uudenlaista osaamista joka liittyy siihen järjestelmään ja prosesseihin, kyllä se haaste on se että ymmärretään että se muutos vaatii aikaa, sun täytyy rakentaa siihen tarina että miksi sä sitä oot tekemässä ja minkä takia. Sitten täytyy sietää se vastarinta, myös ihmisten tietynlainen ymmärtämättömyys joka tulee siitä muutosvastarinnasta.” (Haastateltava 12, HR)

Haastatellut HR-ammattilaiset kuvailivat, että kuten muutokseen yleensä, myös uuden HR-järjestelmän käyttöönottoon ihmiset ovat suhtautuneet eri tavoin. Osa on kiinnostunut oppimaan ja omaksuu uudet toimintatavat nopeasti, kun taas toiset suhtautuvat muutokseen negatiivisemmin. Esimiehiltä saamansa palautteen perusteella haastatellut HR-ammattilaiset kertoivat, että digitalisaatiosta ja järjestelmän käytöstä nähtiin olevan apua ja tiedon saatavuus koettiin positiivisena. Toisaalta osa koki digitalisaation ja toimintatapojen muutoksen työllistävän lisää, sillä henkilöstöjohtamisen vastuita on

hajautettu esimiehille, eikä asioita ei voi enää hoitaa niin sanotusti omalla tavallansa, vaan kaikkien tulee toimia tietyn prosessin mukaan. HR-ammattilaisten kokemukset esimiesten suhtautumisesta HR:n digitalisaatioon ja järjestelmän käyttöönottoon olivat hyvin samankaltaisia riippumatta siitä, mikä heidän vastuualueensa oli. Haastatteluissa kaikki HR-ammattilaiset toivat esiin myös sen, että muutoksen alkuvaiheessa opettelua oli enemmän, mutta nyt kun järjestelmä on ollut käytössä jo muutaman vuoden ja ihmiset ovat tottuneet uusiin toimintatapoihin, ei palautetta enää tule niin paljoa.

”Silleen aika kahtiajakosesti [ovat suhtautuneet], toki se on myös heille hieno juttu että he pääsee näkeen sitä tietoa sieltä ja se että mitä enemmän heillä on ehkä aikaa niinkun ite tutustua että mitäs kaikkea he näkevätkään niin se saattaa jopa yllättää heidät positiivisesti et aa mä nään täältä kootusti tämmöset ja tämmöset tiedot omasta tiimistä. Sitten taas toisena puolena se että kyllähän se työllistää heitä ihan eri tavoin, he saattoi saada jonkun prosessin meneen ennen järjestelmää aika köykäisestikin ja vähän sillain niinkun omalla tavallaan niin nyt se on kuitenkin se tietty määritelty prosessi johon liittyy tietyt hyväksyntäketjut” (Haastateltava 10, HR)

”Siinä on ollut positiivisia ja sitten on ollut negatiivisiakin suhtautumisia niinkun muutokseen aina. Jotkut näkee sen mahdollisuutena ja on halunnut oppia ja sitten jotkut on vielä sillä oppimiskäyrällä että ne ei oo ihan viä valmiina siinä että mitä ne haluaa ja mitä ei. Että joku tietysti näkee sen että se työllistää lisää ja toinen näkee että siitä on paljon jeesiä ja apuakin. Monenlaista suhtautumista.” (Haastateltava 11, HR)

”Ei siitä oikein mitään palautetta enää tuu kun ihmiset on tottuneet. Et kyllähän se alussa oli semmosta kun esimiehet opetteli, mut nyt tää on enemmän tapa toimia ja tapa tehdä, että mä sanoisin näin että tää oli aivan normaali muutosprojekti siinä mielessä, että jotkut esimiehethän omaksuu tämmöset nopeesti ja tajuaa heti että tää on hyödykäs heille, joillekin se on haastavampi. (...) Nykyään se on tapa toimia ja kyllä mä haluaisin sit uskoa et esimiehet on sit myös nähneet nää hyödyt mitä tää tuo.” (Haastateltava 12, HR)

Haastateltujen esimiesten kokemukset vastasivat HR-ammattilaisten esimiehiltä saamaa palautetta. Haastatellut esimiehet kuvailivat, että aluksi järjestelmän käyttö tuntui raskealta ja kankealta, kun se ei ollut vielä tuttua. Tämä on kuitenkin helpottanut, kun on oppinut käyttämään järjestelmää ja tietää miten se toimii. Esimiehet kertoivat myös, että järjestelmässä tehtäviin prosesseihin on tehty muutoksia ensimmäisistä versioista, jotta

prosessit olisivat kevyempiä. Esimiehet kokivat, että heidän työtänsä helpottaa, kun useat prosessit henkilöstöön liittyen saadaan hoidettua samassa järjestelmässä. Hyvinä puolina he näkivät myös sen, että asiat tulee tehtyä prosessin mukaisesti ja dokumentoitua alusta asti. Näin voidaan varmistaa, että tarvittavat tiedot ovat saatavilla myöhemminkin. Järjestelmän käytön kuvattiin tuoneen tietoa läpinäkyvämmäksi sekä helpottaneen tietojen vertailua ja tarkastamista nopeasti. Lisäksi järjestelmän kerrottiin toimivan muistin tukena, sillä järjestelmä lähettää muistutuksia tietyistä asioista, jolloin kaikkea ei enää tarvitse muistaa itse tai merkitä omaan kalenteriin.

”Ehkä enemmän tulee tehtyä asiat just prosessin mukaisesti, ne tulee dokumentoitua sinne heti alkuunsa, kun harvemmin käytti ja se oli uus niin tuntu että se oli hirveen raskas esimerkiksi rekrytointiprosessiin tai työsopimuksen tekemiseen, mut nyt kun tietyllä tavalla sitä on tottunut käyttämään niin aina vaan se menee jouheemmin ja sitä pystyy aina tarkistamaan että missä vaiheessa prosessi on menossa ja muuta.” (Haastateltava 6, Esimies)

”Kun kaikki rekrytointiprosessit ja vastaavat ollaan saatu sinne HR-järjestelmään niin kyllähän se helpottaa mitä useampaa asiaa vaan saadaan sinne, että saadaan hallinnoitua eri prosesseja henkilöstöön liittyen siellä samassa pömpelissä ja toisaalta mun mielestä se on tuonut tietoja läpinäkyvämmäksi, sitten itelle helpottanut tietojen vertailua ja asiat pystyy tarkistaan sieltä aika nopeasti. Ja sitten tosiaan niinkun muistin tukena joitain asioita, et se on se yks ja sama järjestelmä mistä löytyy tiedot.” (Haastateltava 7, Esimies)

”Ja kyllähän se aina kun yhtä järjestelmää käyttää niin kyllähän sen järjestelmän käyttö tehostuu kokoajan kun siitä tulee enemmän tämmöstä rutiininomaista eikä silleen että jos jotain joutuu kerran vuoteen tekemään ja käyttämään niin se on tottakai vähän vaikeempaa. Kun nää nykyjärjestelmät on hyvin prosessiohjaavia niin se varsinkin jos kerran vuodessa käy jotain tekemässä niin kyllähän se sitten vaikeeta on.” (Haastateltava 5, Esimies)

Haastateltujen esimiesten kokemukset uuden HR-järjestelmän käyttöönoton vaikutuksista työkuormaan vaihtelivat. Vaihtelu oli yhteydessä esimiehen asemaan organisaatiossa, niin että organisaation ylemmillä tasoilla toimivat esimiehet kokivat, ettei Hr-järjestelmä uudistus ole vaikuttanut heidän työkuormaansa, kun taas tuotannon esimiehet kokivat, että järjestelmän käyttö lisää työkuormaa ja prosessit ovat hitaita ja kankeita sekä hyväksyntäketjut liian pitkiä. Myös esimiehet toivat haastatteluissa esille ajan ennen järjestelmää, jolloin asiat sai hoidettua ”omalla tavallaan”. Toisaalta nähtiin, että

esimiesten osallistuminen henkilöstöjohtamiseen ja järjestelmässä tehtävät prosessit ovat myös selkeyttäneet eri HR-prosesseja ja lisänneet esimiesten ymmärrystä henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta, kun prosesseissa on itse mukana eivätkä ne tule valmiina HR:ltä.

”Kyllä se on lisännyt työtä ja tiedon määrää. On vähentänyt soittelua palkkahallinnon suuntaan ja tehnyt tiedosta sellasta että se on helpommin saatavilla. Mutta noi prosessit siellä on kohtuuttoman pitkiä mun mielestä kanssa.” (Haastateltava 3, Esimies)

”Prosessien kulku järjestelmässä, siinä tulee jos jonkinlaista hyväksyntää, palautellaan taaksepäin, täytyy tehdä jotain korjauksia, palautetaan esimiehelle takaisin tai esimieheltä tulee itselle jotain korjattavaa, hyväksyttävää tai tämmöstä. Että kyllä se on lisännyt työtä ainakin omasta näkökulmasta.” (Haastateltava 4, Esimies)

Organisaation ylemmillä tasoilla toimivat esimiehet puolestaan kokivat, ettei HR-järjestelmän käyttö ole vaikuttanut heidän työkuormaansa. Esimiehet, jotka kokivat, ettei HR-järjestelmän käyttö ole vaikuttanut työkuormaan kertoivat tekevänsä samoja asioita kuin ennen, mutta vain eri järjestelmässä. Keskustelua käytiin myös siitä, että sinänsä HR-järjestelmä ei vaikuta työkuormaan vaan se, miten prosessit on määritelty tehtäväksi järjestelmässä. Monet esimiehistä kokivat, että toisaalta HR-järjestelmä säästää työaika, kun tieto on suoraan esimiehen saatavilla yhdessä järjestelmässä, eikä sitä tarvitse kysellä muilta tai etsiä useasta eri järjestelmästä.

”En mä nyt tiedä onko se työkuormaan vaikuttanut, samat asiat tehdään vähän eri järjestelmässä.” (Haastateltava 7, Esimies)

”Järjestelmä ei niinkään vaikuta siihen työkuormaan vaan ne prosessit mitä siellä järjestelmässä itsessään tehdään.” (Haastateltava 5, Esimies)

”Omaa aikaani se on säästänyt kun sitä informaatiota ei tarvitse etsiä monesta eri lähteestä tai kysymällä, vaan se on saatavilla. Työkuorma on ehkä väärä sana mutta säästänyt työaikaani kun se turha etsiminen on poissa.” (Haastateltava 6, Esimies)

4.2 HR-järjestelmän hyödyt

Haastatteluissa pyrittiin selvittämään esimiesten kokemuksia HR-järjestelmän tarjoamista hyödyistä ja sitä, mitä asioita esimiehet pitävät merkityksellisinä. Yksi merkittävämmistä asioista, joka nousi esiin kaikissa haastatteluissa, oli tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys. Tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys toistui useita kertoja sekä esimiesten että HR-ammattilaisten haastatteluissa. Esimiehet mainitsivat HR-järjestelmän hyötyinä lisäksi ajan säästymisen ja toiminnan tehostumisen, kun henkilöstöjohtamisen prosessit tehdään yhdessä paikassa. Haastatellut esimiehet kuitenkin kokivat, että HR-järjestelmissä olisi vielä paljon jatkokehityspotentiaalia.

”On tuonut myös tietysti sitä tiedon läpinäkyvyyttä, että sä voit luottaa siihen, että tän henkilön kaikki data löytyy täältä järjestelmästä eikä sitä tarvi sit lähteä etsiin monesta lähteestä tai monen ihmisen takaa.” (Haastateltava 10, HR)

”Että se [tieto] on yhdessä paikassa ja toinen on se ajantasaisuus että se näyttää kyllä ihan päivän tarkkuudella asiat miten on ja kaikesta jää kyllä päivämäärät talteen että koska mikäkin on tehty. Sillain se on aika läpinäkyvä jos tarkastelee jotain mitä tahansa asiaa.” (Haastateltava 2, Esimies)

”Toisaalta siinä on vielä jatkokehityspotentiaalia kyllä.” (Haastateltava 9, Esimies)

Haastatteluissa selvitettiin myös, käyttävätkö esimiehet HR-järjestelmästä saatavaa tietoa päätöksenteon tukena ja jos käyttävät, millaisissa tilanteissa. Tässä oli mielenkiintoisia eroja eri organisaatiotasolla toimivien esimiesten välillä. Osa haastatelluista esimiehistä kertoi käyttävänsä järjestelmästä samaansa tietoa päätöksenteon tukena esimerkiksi palkitsemiseen liittyvissä asioissa, kuten palkkavertailussa ja palkkatason selvityksessä rekrytoinnin yhteydessä. Lisäksi järjestelmästä saatavaa tietoa hyödynnettiin suorituksen arvioinnissa ja suorituksen arviointi puolestaan oli pohjana palkankorotuskierroksilla. Järjestelmästä saatavaa tietoa hyödynnettiin myös organisaation kehittämiseen liittyvissä päätöksissä. Osassa organisaatiosta oli tehty osaamiskartoitus, josta saatua dataa hyödynnettiin osaamisen kehittämiseen liittyen, kuten siihen, mitä koulutuksia järjestetään. HR-järjestelmän nähtiin liittyvän henkilöstöjohtamiseen kaikilla tasoilla,

vaikka samalla koettiin hankalaksi eritellä, mistä henkilöstöjohtamisen päätöksien taustalla käytetyt tiedot ovat peräisin.

”Organisaation kehittämiseen liittyvissä päätöksissä hyödynnetään sitä. Päätöksenteko on vähän semmosta et sit ne tilanteet tulee ja se on vähän ehkä vaikea eritellä että mistä ne tiedot minkä perusteella sitä päätöstä tehdään niin aina on peräisin. Sitten osaamisen kehittämiseen liittyen tietysti myöskin että minkälaisia kursseja järjestetään kun meillä nyt on se osaamiskartoitusdata. Ne on ehkä aika tämmösiä operatiivisia sit kuitenkin, että saadaan tietoa missä mennään ja ohjataan sitä prosessia, vaikka kehityskeskustelua tai osaamisen kehittämistä niin niitten tietojen perusteella. Että kyllä se henkilöstöjohtamiseen oikeastaan kaikilla tasoilla jollain tavalla liittyy meillä jo toi HR-järjestelmä.” (Haastateltava 9, Esimies)

”Palkka-asioissa, ja sitten tietenkin suorituksen arvioinnit ja nämä on siellä niin sitten myös siihen että mahdollisilla palkankorotuskierroksilla sitten hyödyntänyt sitä tietoa mitä sieltä löytyy.” (Haastateltava 7, Esimies)

”Järjestelmä mahdollistaa myös tämmöset organisaatioanalyysit, joka on osa sitä dataa mitä johto käyttää kun mieltii liiketoiminnan kehittämistä tai sen muuttamista jollain tavalla.” (Haastateltava 12, HR)

Organisaation alemmilla tasoilla työskentelevät esimiehet kertoivat puolestaan, että he eivät käytä HR-järjestelmästä saamaansa tietoa päätöksenteon tukena. He kokivat, että tieto mitä he järjestelmästä saavat on heillä tiedossa jo muutenkin. He kuvailivat olevansa ennemminkin siinä roolissa, että he tuottavat tietoa järjestelmään. Toisaalta he kokivat, että jos HR-järjestelmässä otettaisiin vielä laajemmin ominaisuuksia käyttöön, erityisesti osaamisen johtamiseen liittyen, heidänkin tulisi hyödynnettyä järjestelmästä saatavaa tietoa päätöksenteon tukena.

”Siellä on paljon tietoa mutta onko se sitten. Mä luulen et jotenkin se ei oo varsinaisesti semmosta tietoa mitä päätöksenteossa tulee hyödynnettyä. Ehkä sanoisin että en hyödynnä tästä järjestelmästä löytyvää tietoa päätöksenteossa, ainakaan kovin paljoa.” (Haastateltava 4, Esimies)

”Se menee ehkä se virta toisinpäin että me syötetään järjestelmään sitä tietoa mikä meillä on. Että ei me kyllä päätöksentekoa varten kaiveta HR-järjestelmää auki ja katota että mitenkä tää kannattais tehdä tai ottaa huomioon. Että näkisin kanssa että ei. Kaikki koulutustieto ja kaikki menee sinne meidän kautta, kun se osaaminen kehittyy niin me syötetään se tieto järjestelmään ja saadaan se tieto sieltä

järjestelmästä sitten takaisinpäin. Enemmän ehkä niinpäin että me ollaan se tiedon lähde.” (Haastateltava 2, Esimies)

Haastatteluissa selvitettiin myös esimiesten kokemuksia siitä, rajoittaako HR-järjestelmä toimintaa. Esimiehet eivät kokeneet HR-järjestelmän rajoittavan toimintaa, korkeintaan hidastavan. Yllättävissä tilanteissa, esimerkiksi sairausloman sijaisen rekrytoinnissa, HR-järjestelmän ei koettu olevan kovin joustava. Toisaalta tässä kohdin palattiin taas keskusteluun siitä, että järjestelmä sinänsä ei hidasta, vaan sinne määritellyt prosessit ja toimintatavat. Jos organisaatiossa halutaan valvoa toimintaa, voidaan järjestelmään rakentaa prosesseille pitkät hyväksyntäketjut, jolloin toiminta samalla myös hidastuu. Sitä ei kuitenkaan nähty varsinaisesti järjestelmän syynä, vaan enemmänkin yhteisten toimintatapojen määrittelyyn liittyvänä asiana.

”No ei kyllä rajota, en kyllä nää että se rajottaisi. Ehkä siellä sitten jotkut saattaa kokea semmosen niinkun formaliuden, kun ne prosessit on rakennettu sinne järjestelmän sisälle, rekrytointiprosessi ehkä vallankin on aika jäykkä, mutta eihän se järjestelmä sitä rajoita sinällään vaan se rekrytointipolitiikka, että pitää olla hyväksynnät ja ne pitää olla etukäteen suunniteltu ja mietitty, niin sitten loppupeleissä se varmaan nopeuttaa kuitenkin sitä että ne löytyy sieltä järjestelmästä ne workflowt ja se etenee siellä ja kokoajan tiedetään missä se menee jos vaan osaa katsoa, että ei sekään siinä mielessä rajoite se järjestelmä ole, vaan se prosessi ja politiikka, mikä se milloinkin on.” (Haastateltava 9, Esimies)

”Sanoisin että järjestelmä ei rajoita, se avainjuttu on se että minkälaiset prosessit sinne määritellään. Ja mä nimenomaan viittaen esimerkiksi hyväksyntiin. Et jos ei luoteta esimiehiin ja organisaatioon ja rakennetaan pienillekin työsuhdemuutoksille pitkät hyväksyntäprosessit, niin toki se sillon hidastaa mutta ei se järjestelmän syy oo.” (Haastateltava 12, HR)

”Varmaan rajoittaa ainakin siihen liittyen mihin aiemmin on totuttu että niinkun sanottu että kaikissa prosesseissa on ne tietyt hyväksyntäketjut, eli siellä ei enää voi esimies ja hänen esimiehensä tehdä jotain tiettyä päätöstä vaan voi varautua siihen että laitetaan rekrylupa vaikka vireille niin sitten siellä saattaa olla aika monta hyväksyjätasoa ja se saattaa sieltä vaikka tulla välillä takaskin, kysytään lisäperusteita asialle ja näin, mikä on tietysti positiivista, en nää sitä vaan sellasena rajoittavana tekijänä vaan että myös linjakkaasti sitten tehdään niitä päätöksiä. Mutta ehkä se sieltä yksittäisen funktion tai yksittäisen esimiehen osalta saattaa tuntua semmosena toimintaa rajoittavana tekemisenä. En haluais ehkä sanoa että se rajoittaa vaan enemmänkin se lisää sitä linjakkuutta mut et siihen täytyy olla sit

tietysti kaikkien sitoutuneita että meillä on yhteiset prosessit ja yhteiset tavat tehdä näitä asioita.” (Haastateltava 10, HR)

”Mä en koe itse henkilökohtaisesti että se varsinaisesti rajoittaisi millään tavalla.” (Haastateltava 5, Esimies)

4.3 HR-järjestelmän haasteet ja kehittämiskohtat

Haastatteluiden lopuksi syvennyttiin HR-järjestelmien haasteisiin ja kehittämiskohtiin. Näitä haasteita ja kehittämiskohtia nousi esiin kaikissa haastatteluissa myös ennen tätä osiota ja ne herättivät paljon keskustelua. Haastatteluissa toistui erityisesti neljä teemaa, jotka sekä esimiehet että HR-ammattilaiset tunnistivat kehityskohteina. Haastatteluissa esiin nousseet kehityskohtat olivat järjestelmän laajempi hyödyntäminen, raportointi, käyttäjäystävällisyys sekä osaamiseen, viestintään ja koulutukseen liittyvät teemat.

4.3.1 Osaaminen, koulutukset ja viestintä

Haastatellut esimiehet kokivat, etteivät osaa hyödyntää HR-järjestelmää riittävästi. Tämä tuli haastatteluissa hyvin selkeästi esiin. Esimiehet kertoivat, että perusjutut järjestelmässä kyllä onnistuvat, mutta kokivat samalla, ettei heillä ole riittävästi tietoa järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista ja siitä, millaisilla eri tavoilla järjestelmää voi hyödyntää. Vaikka esimiehillä on kiinnostusta järjestelmän laajempaan hyödyntämiseen ja oppimiseen, ei heillä ole aikaa itsenäisesti syventyä järjestelmän tarjoamiin mahdollisuuksiin. Esimiehet kokivat, että heillä jää paljon järjestelmän ominaisuuksia hyödyntämättä ja että he saisivat varmasti järjestelmästä enemmänkin hyötyjä, jos tietoa ja osaamista olisi enemmän.

”En varmaan osaa käyttää sitä silleen riittävästi, että varmaan siitä sais paljon enemmän hyötyä ittelte irti jos sitä osais enemmän käyttää.” (Haastateltava 1, Esimies)

”Käy tekees noi basicit sillon kun pitää mut ei siellä oo aikaa oikein muuten käydä itekseen surffailemassa että mitä täältä löytyy.” (Haastateltava 7, Esimies)

”Mä sanoisin että ei osata hyödyntää tarpeeksi.” (Haastateltava 2, Esimies)

”Veikkaan kans että jää aika paljon järjestelmän ominaisuuksia käyttämättä sen takia ettei niistä oo tietoa eikä sitten ehkä aikaa niitä lähteä itse opiskelemaankaan. (...) Eikä oo ylipäättänsä mitään sellasta mistä vois niinkun helposti ottaa selville että mitä kaikkia ominaisuuksia siellä jo nyt on käytettävissä.” (Haastateltava 5, Esimies)

Haasteena esimiehet ja HR-ammattilaiset tunnistivat myös sen, että osaamistaso HR-järjestelmän käyttöön organisaation sisällä ylipäättään on hyvin laaja. Osan esimiehistä rooliin HR-järjestelmän käyttö kuuluu tiiviimmin kuin toisten. Koska osa esimiehistä käyttää järjestelmää tai tekee järjestelmässä tiettyjä prosesseja harvoin, heille ei ehdi muodostua rutiinia järjestelmän käyttöön. Tällöin järjestelmän käyttö on vaikeaa ja siihen tarvitsee todennäköisesti enemmän apua.

”Tää järjestelmä on niin laaja kokonaisuus et kaikkia toimintoja ei tuu käytettyä ilmeisesti tarpeeksi usein niin niistä ei aina toiminnot jää mieleen ja sit täytyy kysellä joltain tässä asiassa ainakin vähän fiksummalta että kuinkas nää nyt menikään ja palautella sitten sitä kautta mieleen.” (Haastateltava 4, Esimies)

”Nyt koen ainakin itse että järjestelmä on helppokäyttöinen, mutta varmasti ei oo kovin helppokäyttöinen semmosille ihmisille jotka sitä harvoin käyttää. Se vaivaa ehkä näitä nykyajan järjestelmiä laajemminkin, että paljon niitä käyttäville ne voi olla jo helppokäyttöisiä mutta sit kuitenkin harvoin käyttäville ihmisille ne on aika vaikeita.” (Haastateltava 5, Esimies)

Kun HR-järjestelmä muutamia vuosia sitten otettiin käyttöön, järjestettiin esimiehille aluksi perehdytystä ja koulutusta järjestelmän käytöstä. Kaikki haastatellut esimiehet olivat sitä mieltä, että merkittävä rooli on myös tekemällä oppimisella. He kuvailivat opettelleensa järjestelmän käyttöä itse kokeilemalla ja kertoivat, että rutiinin muodostumiseen tarvitaan useita toistoja samasta asiasta. Tarvitessaan apua he saivat sitä HR:ltä. HR-ammattilaiset kuvailivat, että järjestelmän käyttöönoton jälkeen perehdytys on ollut paljolti HR Managereiden vastuulla. Käytännössä tämä on tarkoittanut, että HR-

järjestelmän käyttöä on katsottu esimiesten kanssa yhdessä sitä mukaa, kun eri tehtävät ne ovat tulleet eteen järjestelmässä. Esimiehet kuvailivat, että alun yleisperehdytyksen jälkeen koulutuksia ei juurikaan ole ollut, vaan oppiminen on tapahtunut lähinnä itse kokeilemalla ja HR-ammattilaisten avustuksella.

”Alkuun oli jotain ihan yleisesti perehdytystä et me otetaan tällöinen järjestelmä käyttöön. Sen jälkeen ei ihan hirveesti oo sellasta yleistä esimiesperehdytystä ollut järjestelmään liittyen et sit se on niinkun HR Managereilla aika paljon, että mennään sit sen tilanteen mukaan et sit kun esimiehelle tulee joku tietty vaikka rekrytointiluvan tekeminen eteen niin sitten sitä ehkä katsotaan yhdessä se ensimmäinen kerta ja ehkä joskus vielä toisella ja joskus vielä kolmannellakin kerralla katsotaan sitä yhdessä.” (Haastateltava 10, HR)

”Käytännössä ainakin niinkun tekemällä oppinut ja tarvittaessa kysynyt HR:ltä.” (Haastateltava 7, Esimies)

”Alkuunsa kun uusi järjestelmä tuli niin siitä järjestettiin jonkun näkönen yleisperehdytysopastus. Sen jälkeen sit tosiaan jos sinne on jotain lisäpalikoita tullut niin hyvin on piilotettu, ei oo kyllä mitään tietoa tullut. Mut jos on ongelmaa ollut niin kyllä HR:ltä yleensä sit saa avun siihen.” (Haastateltava 4, Esimies)

”Näin se on mennyt, että käytännössä ollaan sitten opeteltu. Joskus kantapään kautta ja joskus sitten vähän helpommin. Mut enimmäkseen kyllä kantapään kautta.” (Haastateltava 3, Esimies)

”No ei siinä kyllä opastusta oo tullu oikeestaan. Sillon alkuun HR Manager piti muutaman koulutuksen siitä, mutta nyt näistä muutoksista mitä kaikkia tässä on tullut niin ei niistä sillain meitä oo mitenkään tiedotettu, että kyllä se niinkun ihan kokeilemalla on periaatteessa niitä tehty sitten, sillain opettelemalla.” (Haastateltava 1, Esimies)

Esimiehet kaipasivat lisää koulutusta ja erityisesti viestintää HR-järjestelmässä tarjolla olevista mahdollisuuksista. Monet kokivat, että aluksi kun HR-järjestelmä otettiin käyttöön koulutuksia oli riittävästi, mutta alun jälkeen koulutuksia ei enää ole ollut. Haastatellut esimiehet harmittelivat sitä, että heillä ei ole tietoa järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista, eikä siitä, mitä lisäominaisuuksia järjestelmässä on otettu käyttöön alun jälkeen. Tiedonpuutteen takia he eivät voi hyödyntää järjestelmän täyttä potentiaalia.

Heillä ei myöskään ole aikaa itsenäisesti lähteä syventymään järjestelmän tarjoamiin mahdollisuuksiin.

”Veikkaan kans että jää aika paljon järjestelmän ominaisuuksia käyttämättä sen takia ettei niistä oo tietoa eikä sitten ehkä aikaa niitä lähteä niitä itse opiskelemaankaan.” (Haastateltava 5, Esimies)

”Se ehkä mikä monessa muussakin järjestelmässä on käynyt että se on valmisteltu 90% valmiiksi ja sitten se 10% mitä vois hyödyntää ja mistä vois saada vielä hyötyä niin näkisin että se on jäänyt tekemättä, tai ainakaan sitä ei oo informoitu mitä kaikkea siellä pystys vielä tekeen. Se on hienoa että kokoajan otetaan eri asioita käyttöön ja tehdään eri tavalla, mutta se että myös kerrotais niistä uusista ominaisuuksista.” (Haastateltava 6, Esimies)

”Niin eihän meillä oo mitään kehityspolkua tiedossa.” (Haastateltava 7, Esimies)

”Muutoksista ei oo varsinaisesti meille tietoo tullut, että meidän silmissä toi ei oo kehittynyt mihinkäänpäin, niinkun ei ainakaan tiedetä että se olis muuttunut millään lailla.” (Haastateltava 2, Esimies)

”Vähän samaa kun muillakin ongelmana että ei oo aikaa niinkun ite alkaa opiskeleen ja yrittään, et olis hyvä kun tulis siitä jotain koulutusta.” (Haastateltava 8, Esimies)

”Nyt on huomannut että siellä olis kyllä paljon niitä toimintoja, et jos jollakin olis aikaa niinkun näyttää ja opastaakin niitä, niin varmasti sieltä löytyiskin kaikenlaista.” (Haastateltava 8, Esimies)

Osaamiseen liittyen nousi esiin erityisesti raportointi, joka toistui kehityskohteena sekä esimiesten että HR:n haastatteluissa. Muutama esimiehistä koki osaavansa hyödyntää HR-järjestelmän tarjoamia raportointimahdollisuuksia ja hyödynsi niitä usein työssään. Suurin osa kuitenkin kaipasi lisää tietoa ja osaamista HR-järjestelmän tarjoamiin raportointimahdollisuuksiin liittyen. HR-järjestelmän tarjoamat raportointimahdollisuudet nähtiin merkityksellisenä ja suurin osa esimiehistä olisi kiinnostunut hyödyntämään niitä työssään. Esimiehet tiesivät, että järjestelmä mahdollistaisi monenlaista raportointia, mutta heillä ei ollut tarkempaa tietoa siitä, miten hyödyntää näitä raportointimahdollisuuksista.

”Varmaan se mahdollistaisi monenlaistakin raportointia, mut ei oo osaamista ainakaan itelläni tällä hetkellä hyödyntää niitä raportointiominaisuuksia.” (Haastateltava 5, Esimies)

”Olis kyllä kiva saada lisätietoa ja osaamista, että osais sitä raportointia hyödyntää ehkä paremmin kun tällä hetkellä osaa hyödyntää. Tällä hetkellä en käytännössä hyödynnä mihinkään.” (Haastateltava 5, Esimies)

”En osaa varmaan hyödyntää kaikkea siellä olevaa mitä raportoinnin kautta saisi ulos, kun ei ole niitä käynyt sillä tavalla lävitte.” (Haastateltava 7, Esimies)

”Itekin toivois tohon raportointiin sitten enemmän sitä apua ja neuvoa ehkä, lisätietoa että mihin kaikkeen sitä voi niinkun hyödyntää sieltä. Mä tiedän että sieltä saa hienoja raportteja, oon nähnyt semmosia mutta miten ne käytännössä toimii.” (Haastateltava 8, Esimies)

4.3.2 Järjestelmän laajempi käyttö ja datan yhdistäminen

Esimiehet toivoivat, että HR-järjestelmän käyttöä laajennettaisiin, sillä he joutuvat yhä käyttämään useampaa järjestelmää HR-asioiden hoitamiseen. HR-järjestelmän laajempi hyödyntäminen helpottaisi ja sujuvoittaisi heidän työtään, kun heidän ei tarvitsisi käyttää useaa eri järjestelmää. Esimiehet kertoivat tietävänsä, että HR-järjestelmä mahdollistaisi myös niiden prosessien hoitamisen, mihin tällä hetkellä käytetään muita järjestelmiä, mutta näitä ominaisuuksia ei vielä ole otettu käyttöön uudessa HR-järjestelmässä.

”Tietenkin se helpottaa aina mitä enemmän saadaan näitä HR:n prosesseja yhteen järjestelmään niin ei tarvi niitä hoitaa monessa eri järjestelmässä, mutta vieläkin valitettavan useaa järjestelmää joutuu käyttään. Tiedossa on kyllä että meidän HR-järjestelmässä ominaisuuksia riittäisi tai moduuleita paljon kattavampaankin käyttöön.” (Haastateltava 5, Esimies)

Järjestelmän laajemmasta hyödyntämisestä esiin nousi erityisesti osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyen osaamiskartoitukset. Osassa organisaatiota tätä osaamiskartoitusta oli jo testattu ja siitä oli positiivisia kokemuksia. Useampi haastatelluista esimiehistä kertoi kaipaavansa juuri tätä ominaisuutta käyttöönsä ja kertoivat sitä

toivoneensakin. Järjestelmässä tehtävällä osaamiskartoituksella voitaisiin korvata tällä hetkellä käytössä olevat Excelit, joihin osaamistiedot päivitetään. Tämä herätti keskustelua useaan kertaan eri haastatteluissa ja nähtiin selkeänä kehityskohtana.

”No yks juttu mikä me tehtiin kanssa sinne järjestelmään meidän organisaatiossa niin tehtiin osaamiskartoitus, hyödynnettiin sitä osaamiskartoitustoimintoa ja kartoitettiin koko henkilöstön tekninen osaaminen kaikissa maissa. Sit mietittiin kehittämistoimenpiteitä siltä pohjalta.” (Haastateltava 9, Esimies)

”Meillä taas ei oo käytetty ollenkaan tätä [osaamiskartoitus] toiminnallisuutta, olisin sitä kovasti kyllä kaivannut, mutta ei oo vielä käytössä. Se korvais oman Excelin mitä meillä on käytössä.” (Haastateltava 5, Esimies)

”Kyllä ne osaamismatriisit olis kova juttu siellä näin niinkun tuotannon näkökulmasta.” (Haastateltava 3, Esimies)

Toinen järjestelmän laajemmasta hyödyntämisestä esiin noussut aihe oli työajanseuranta. Osa organisaatiosta käytti eri työajanseurantajärjestelmää, kun taas osassa organisaatiosta kunnollista työajanseurantajärjestelmää ei tällä hetkellä ollut. Esimiehet toivoivat, että työajanseurantajärjestelmä olisi osana uutta HR-järjestelmää, tai ainakin niin, että tiedot työajanseurantajärjestelmästä siirtyisivät integraatiolla myös HR-järjestelmään. HR-järjestelmän toivottiin taipuvan yksinkertaisiin työajanseurannan prosesseihin, kuten lomapäivien seuraamiseen. Tämä vähentäisi erillisten Excelien ja sähköpostin käyttöä sekä virheitä.

”Se mikä tuolta HR-järjestelmästä puuttuu vielä niinkun resurssienhallinnan suhteen on se, et meillä ei oo niinkun semmosta kunnollista työajanseurantajärjestelmää. Meillä ehkä tällä hetkellä pahin puute on se että meillä ei oo semmosta työajanseurantajärjestelmää ja sitäköön toi HR-järjestelmä ei mahdollista.” (Haastateltava 9, Esimies)

”Mun organisaatiossa vielä kun on työajanseuranta ja seurataan kaikki leimat ja ilmoitellaan lomat Exceleissä ja loman muutokset sähköpostissa, niin niin arkiseen asiaan sen [järjestelmän] toivois myös taipuvan, et ihmiset näkis käyttämättömät lomapäivänsä ja mihin niitä on sijoitettu ja ilmoitettu ja pystyttäis hoitaa niitäkin siellä, eikä niin että leimaukset pitää olla kunnossa, sitten on Excel, silti voi tulla kyssäreitä koska on eri tietoa.” (Haastateltava 7, Esimies)

Lisäksi sekä esimiesten että HR:n haastatteluissa nousi esiin selkeänä kehityskohtena HR-järjestelmässä olevan datan yhdistäminen muista järjestelmistä saatavaan dataan. Tämä mahdollistaisi analytiikan sekä datan hyödyntämisen liiketoiminnan päätöksenteon tukena yhä laajemmin. Analytiikka oli tällä hetkellä vasta alkutekijöissä ja se nähtiin tulevaisuuden kehityskohtena. Analytiikan nähtiin tuovan esiin pinnan alla piileviä asioita, joihin keskittymällä voitaisiin parantaa suoriutumista ja tehostaa toimintaa.

”Sitten jatkoa ajatellen vielä, meillähän on järjestelmäkehitystä monenlaista kokoajan menossa niin se antaa sitten mahdollisuuksia tavallaan tohon henkilöstödatankin hyödyntämiseen muissa järjestelmissä, kun se on järkevässä muodossa tuolla.” (Haastateltava 9, Esimies)

”Esimerkiksi palkkadataa kun me tuotas niin me pystyttäis paljon tarkemmin sitten analysoimaan ja parantaan meidän tekemisiä. Näkisin että sillä pystyttäisiin liiketoiminnalle paremmin tuottaa tietoa päätöksentekoon. Et kun se uusi masteri on luotu niin pitäis sitten tutkia nämä lokaalitkin järjestelmät ja niiden integraatiot että mitä tietoa siellä kuskataan ja mitä ei kun henkilön takana se kuitenkin tavallaan henkilönumerolla on niin sitä ehkä kaipais et siitä vois olla varmasti hyötyä. Ja sitten jos mennään HR:n kentän ulkopuolelle niin että muistakin järjestelmistä haettais sitten tietoa ja sitä analysoitais jossain. (Haastateltava 11, HR)

Tulevaisuudessa haluttiin keskittyä raportoinnin ja analytiikan lisäksi käyttäjäystävällisyyteen ja nykyisten prosessien muokkaamiseen yhä jouhevammaksi. Käyttäjäystävällisyyden toivottiin lisää panostusta myös esimiesten haastatteluissa. Suurin osa esimiehistä koki, että käyttäjäystävällisyys on jo kehittynyt verrattuna järjestelmän alkuaikoihin, mutta järjestelmä voisi olla vieläkin käyttäjäystävällisempi. Käyttäjäystävällisyyden nähtiin liittyvän myös järjestelmän kokonaisvaltaiseen hyödyntämiseen. Mitä käyttäjäystävällisempi järjestelmä on, sitä enemmän sitä hyödynnetään ja sitä enemmän saadaan samalla kerättyä dataa, jota taas pystytään hyödyntämään jatkossa esimerkiksi raportointiin. Tärkeänä ja tällä hetkellä suhteellisen vähälle jääneenä nähtiin myös liiketoiminnan tukeminen järjestelmän käytössä niin, että esimiehet osaisivat hyödyntää järjestelmästä saatavilla olevaa dataa. Tämä vastasi esimiesten kokemuksia asiasta.

”Haluaisin kehittää sitä loppukäyttäjän kokemusta, että kuitenkin se kaikki on sen varassa että mitä tietoa me saadaan tai dataa sinne järjestelmään niin se että mitä enemmän me saadaan sitoutettua niitä loppukäyttäjiä tuottaa sitä tietoa sinne niin sitä enemmän me pystytään sitten ite sitä myös hyödyntään. Ja sitten se että myös autettais ehkä sitä bisnestä hyödyntämään sitä dataa sieltä järjestelmästä. (...) Siinä on saattanut jäädä aika vähäselle se että me oltais tuettu bisneksen puolta siinä että miten he itse pystyy sitä hyödyntään, niin ehkä sitä haluaisi sitten kehittää, oli se sitten yksittäinen esimies tai sitten jonkun toiminnon tai funktion vetäjä.” (Haastateltava 10, HR)

Erityisesti prosessien sujuvuus HR-järjestelmässä sekä hyväksyntäketjut herättivät keskustelua. Hyväksyntäketjuihin liittyen tunnistettiin, että ne eivät sinänsä johdu järjestelmästä, vaan organisaation tavasta määritellä prosessit. Tähän vaikuttaa suuresti organisaation kulttuuri. Haastatellut HR-ammattilaiset kuvailivat, että yrityskulttuurista voi päätellä paljon sen perusteella, miten yritys on ottanut HR-järjestelmän käyttöön ja miten prosessit on määritelty. Nykyisten prosessien muokkaaminen sujuvammaksi nähtiin tärkeänä osana tulevaisuuden kehitystyötä. Prosessien sujuvoittaminen ja kontrollin vähentäminen järjestelmässä vaatii luottamukseen perustuvan kulttuurin. Tähän haluttiin panostaa jatkossa.

”Kyllä meidän täytyy tarkastalla että me tehtäis vielä jouhevammat prosessimäärittelyt sinne sisälle, joka nimenomaan koskee hyväksyntäkierroksia ja tämmösiä, että ne menis nopeammin läpi ja opittais luottavaan kulttuuriin, et sillon jos on semmonen organisaatiokulttuuri että ei oo sitä luottamusta, niin sittenhän sä koodaat sinne semmoset hyväksyntäketjut että pieni määräaikaisuuden jatko menee kahdeksan ihmisen kautta jos sä oot vielä matriisiorganisaatiossa. Mut sit jos sulla on tämmönen moderni luottamukseen perustuva kulttuuri niin sä voit määritellä sen lyhemmäksi. Mun mielestä se on enemmän tämmöstä prosessikehitystä niin että se enemmän kertoo sun yrityskulttuurista, että se miten sä otat sen HR-järjestelmän käyttöön niin se kertoo sun organisaatiokulttuurista tosi paljon, että onko siellä sit kuitenkin miljoona kontrollipistettä jotka hidastaa päätöksentekoa, vai voisko se olla vielä jouhevampi, ja meillä on nimeomaan tämä kysymys et voitaisiinko vielä olla jouhevampia.” (Haastateltava 12, HR)

5 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa palataan tutkimuksen tavoitteeseen sekä tutkimusongelmaan, käydään läpi tutkimuksen teoriaosuuden keskeisimmät kohdat sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tuloksia verrataan aiemmista tutkimuksista saatuihin tuloksiin ja esitellään yhtenäisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Lisäksi esitellään tutkimuksen käytännön hyödyt. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimus sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia ja käsityksiä esimiehillä on HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista, millaisia haasteita HR-järjestelmään liittyy ja mitä pitäisi kehittää, jotta HR-järjestelmästä saataisiin enemmän hyötyä. Näin pyrittiin lisäämään ymmärrystä siitä, miten HR-järjestelmän käyttö heijastuu esimiesten HR-työhön. Tutkimuksen teoriaosuudessa yhdistettiin HR-järjestelmistä ja esimiesten HR-roolista aiemmin tehtyä tutkimusta. Tutkimus on tapaustutkimus, joka toteutettiin suomalaisessa teollisuusyrityksessä haastatteleamalla yhdeksää esimiestä ja kolmea HR-ammattilaista. Haastatteluista saatu laadullinen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen metodologiasta kerrottiin tarkemmin luvussa kolme ja tutkimuksen tulokset esiteltiin luvussa neljä.

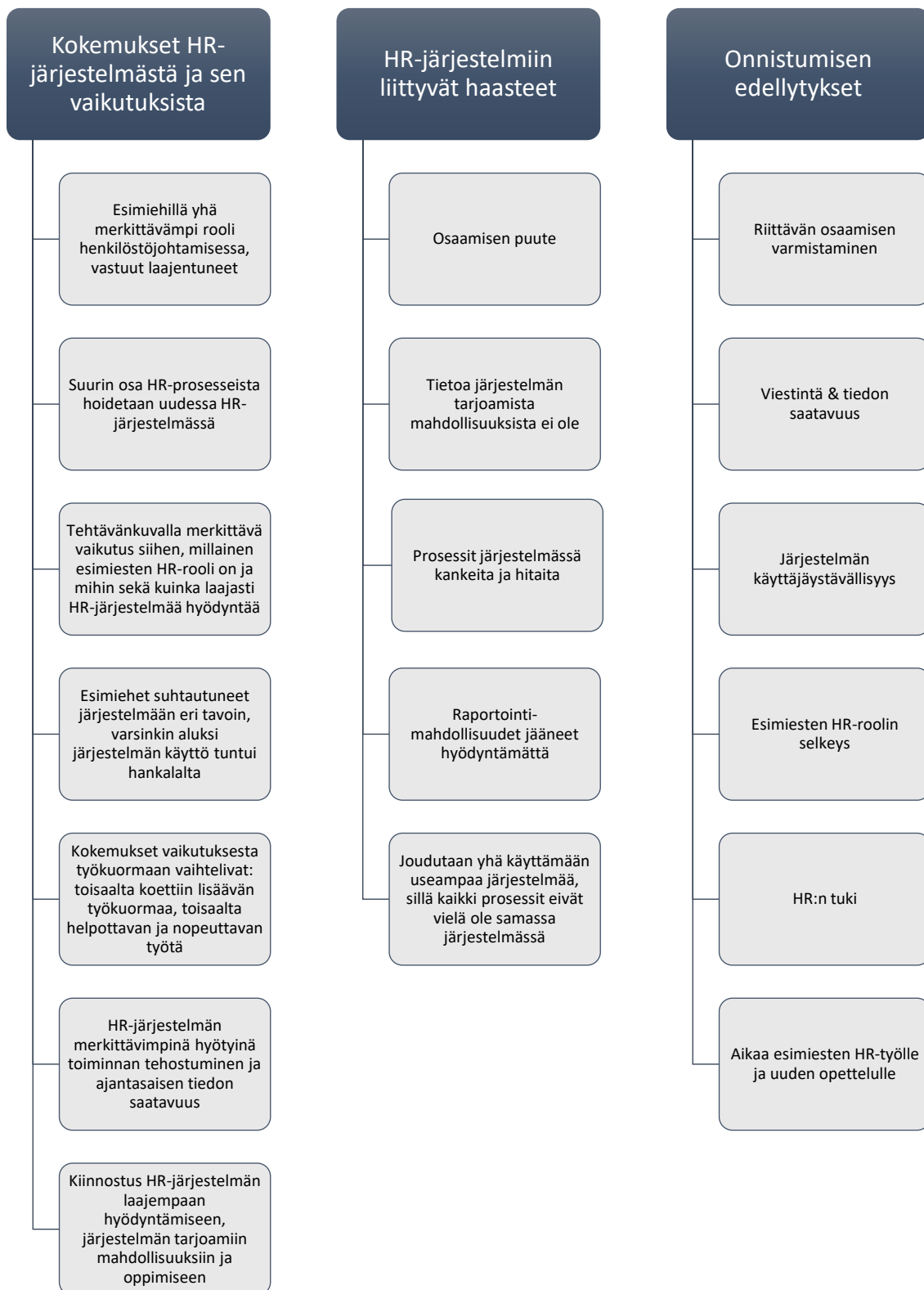
Tutkimus laajentaa käsitystä esimiesten kokemuksista HR-järjestelmästä, HR-järjestelmään liittyvistä haasteista ja kehittämiskohdista sekä lisää ymmärrystä siitä, millaisia vaikutuksia HR-järjestelmällä on esimiesten HR-työhön. Tutkimus tuo näkökulmia osaksi aihealueen aiempaa tutkimusta sekä aiheesta käytävää keskustelua. Tarkoituksena on tuoda esimiesten kokemuksia paremmin esille ja herättää ajatuksia siitä, miten organisaatiot voisivat kehittää HR-järjestelmiä ja hyödyntää niitä yhä paremmin.

5.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Aihetta lähdettiin tutkimaan kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joiden kautta pyrittiin lisäämään ymmärrystä siitä, miten HR-järjestelmän käyttö heijastuu esimiesten HR-

työhön. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset vastaamalla tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia ja käsityksiä esimiehillä on HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista. Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin, millaisia haasteita HR-järjestelmään liittyy. Kolmannessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin mitä pitäisi kehittää, jotta HR-järjestelmästä saataisiin enemmän hyötyä. Näin pyrittiin lisäämään ymmärrystä siitä, miten HR-järjestelmän käyttö heijastuu esimiesten HR-työhön ja miten HR-järjestelmistä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä. Tutkimuksen tulokset on esitetty tiivistetysti taulukossa 2.

Taulukko 2. Keskeisimmät tutkimustulokset.



Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa HR-järjestelmän käyttöönoton tavoitteena on ollut mahdollistaa organisaation globaali kasvu ja johtaminen. Toiminnan tehostamiseksi haettiin tarjota työkalu, jossa tieto on heti saatavilla ja joka helpottaa esimiehiä oman organisaation johtamisessa. HR-järjestelmä mahdollistaa henkilöstön tietojen hallinnoinnin ja globaalien, yhdenmukaisten prosessien rakentamisen ja toteuttamisen. HR-järjestelmän käyttöönoton myötä esimiesten rooli on muuttunut ja he osallistuvat yhä enemmän henkilöstöjohtamiseen. Esimiehet hoitavat useita henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä omassa organisaatiossaan, he aloittavat itse HR-prosessit järjestelmässä ja vastaavat tiedon oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta. HR-järjestelmässä hoidetaan suurin osa HR-prosesseista, esimerkiksi työsuhteen elinkaareen liittyvät prosessit rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen, tehtävänmuutoksen, palkankorotukset, perehdytys sekä suorituksen johtamiseen liittyen tavoitteenasetanta, suorituksen arvioinnit ja kehityskeskustelut. Asiat eivät enää tule valmiina HR:ltä, kuten aiemmin oli totuttu. Esimiesten osallistumisen henkilöstöjohtamiseen nähtiin vastuuttavan ja sitouttavan heitä omiin suunnitelmiinsa.

Esimiesten tehtävänkuva ja asema organisaatiossa vaikuttivat siihen, kuinka kiinteästi HR-järjestelmän käyttö on osa heidän rooliaan, mihin he hyödyntävät järjestelmää ja millaisia prosesseja heidän vastuulleen kuuluu. Mitä ylempänä organisaatiossa esimies työskentelee, sitä laajemmin hänen vastuullaan on erilaisia henkilöstöjohtamisen prosesseja myös HR-järjestelmässä. Tämän tutkimuksen mukaan siihen, kuinka usein ja mihin esimiehet käyttävät HR-järjestelmää vaikuttaa merkittävästi HR:n vuosikello ja meillä olevat HR-prosessit. Esimerkiksi kehityskeskustelu tai sesonkiaikaan esimiehet kertoivat käyttävänsä järjestelmää päivittäin.

Esimiehet ovat suhtautuneet HR:n digitalisaatioon, uuden HR-järjestelmään käyttöön ja muuttuneeseen rooliinsa eri tavoin. Osa on kiinnostunut muutoksen tarjoamista hyödyistä ja oppii uudet toimintatavat nopeasti, kun taas toiset suhtautuvat muutokseen negatiivisemmin. Haastatellut esimiehet kuvailivat, että aluksi järjestelmän käyttö tuntui hankalalta, kun se ei ollut vielä tuttua. Tämä on kuitenkin helpottanut, kun järjestelmää

on oppinut käyttämään ja tietää, miten järjestelmä toimii. Merkittävä rooli on ollut tekemällä oppimisella. Vaatii useita toistoja, jotta tekemisestä tulisi rutiininomaista. HR-järjestelmäuudistuksen alkuvaiheessa opettelua oli enemmän, mutta nyt kun järjestelmä on ollut käytössä jo muutaman vuoden esimiehet ovat tottuneet uusiin toimintatapoihin. Lisäksi HR-järjestelmässä tehtäviä prosesseja on muokattu sujuvammiksi.

Haastateltujen esimiesten kokemukset HR-järjestelmän käyttöönoton vaikutuksista työkuormaan vaihtelivat. Vaihtelu oli yhteydessä esimiehen asemaan organisaatiossa, niin että organisaation ylemmillä tasoilla toimivat esimiehet kokivat, ettei HR-järjestelmäuudistus ja toimintavan muutos ole vaikuttanut heidän työkuormaansa, kun taas tuotannon esimiehet kokivat, että HR-järjestelmän käyttö lisää työkuormaa ja prosessit ovat hitaita ja kankeita sekä hyväksyntäketjut liian pitkiä. Monet haastatelluista esimiehistä kokivat, että toisaalta HR-järjestelmän käyttö on säästänyt työaika ja tehostanut toimintaa, kun tieto on suoraan esimiehen saatavilla yhdessä järjestelmässä, eikä sitä tarvitse kysellä muilta tai etsiä useasta eri järjestelmästä.

Ennen HR:n digitalisaatiota ja HR-järjestelmän käyttöönottoa tutkimusyrityksen esimiehillä ei ollut saatavilla kattavaa tietoa johtamisen tueksi. Tietoa kerättiin hyvin vaihtelevasti ja sitä säilöttiin eri järjestelmissä. Jos esimiehet tarvitsivat tietoa henkilöstöön liittyen, heidän tuli pyytää tieto HR:ltä, sillä heillä itsellään ei ollut pääsyä tietoon. Esimiehet mainitsivat HR-järjestelmän hyötyinä lisäksi ajan säästymisen ja toiminnan tehostumisen, kun henkilöstöjohtamisen prosessit tehdään yhdessä paikassa. Hyvinä puolina haastatellut esimiehet näkivät myös sen, että asiat tulee tehtyä prosessin mukaisesti ja dokumentoitua alusta asti. Järjestelmän käytön kuvattiin tuoneen tietoa läpinäkyvämmäksi sekä helpottaneen tietojen vertailua ja tarkastamista.

Osa haastatelluista esimiehistä kertoi käyttävänsä järjestelmästä saamaansa tietoa päätöksenteon tukena esimerkiksi palkitsemiseen liittyvissä asioissa, suorituksen arvioinnissa sekä organisaation kehittämiseen liittyvissä päätöksissä. HR-järjestelmän nähtiin liittyvän henkilöstöjohtamiseen kaikilla tasoilla, vaikka samalla koettiin hankalaksi

eritellä, mistä päätöksenteon pohjana olevat tiedot ovat peräisin. Organisaatiohierarkian alemmilla tasoilla työskentelevät esimiehet eivät puolestaan käyttäneet HR-järjestelmästä saamaansa tietoa päätöksenteon tukena. He kuvailivat olevansa ennemminkin siinä roolissa, että he tuottavat tietoa HR-järjestelmään. Toisaalta he toivat esiin, että heidänkin tulisi hyödynnettyä HR-järjestelmästä saatavaa tietoa päätöksenteon tukena, jos järjestelmässä otettaisiin laajemmin käyttöön erityisesti osaamisen johtamiseen liittyviä ominaisuuksia.

Kaikki haastatellut esimiehet kokivat, ettei heillä ole riittävästi osaamista HR-järjestelmän hyödyntämiseen. Heillä ei ollut riittävästi tietoa järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista ja siitä, mihin järjestelmää voi hyödyntää. Vaikka kiinnostusta järjestelmän laajempaan hyödyntämiseen ja oppimiseen olisi, heillä ei ole aikaa alkaa itsenäisesti syventymään järjestelmän tarjoamiin mahdollisuuksiin. Yleinen kokemus oli myös se, että iso osa järjestelmän ominaisuuksista jää hyödyntämättä ja että järjestelmästä saataisiin enemmänkin hyötyjä, jos tietoa ja osaamista olisi enemmän. Erityisesti raportointimahdollisuudet olivat jääneet suurimmalla osalla esimiehistä hyödyntämättä, vaikka niitä kohtaan oli paljon kiinnostusta. Lisää koulutusta ja viestintää järjestelmässä tarjolla olevista mahdollisuuksista tarvitaan, sillä esimiehet kokivat, etteivät tiedä, mitä kaikkea järjestelmä mahdollistaisi.

Haasteena nähtiin myös prosessien kulku järjestelmässä. Prosessit sisälsivät pitkiä hyväksyntäketjuja ja niitä kuvailtiin hitaiksi ja jäykiksi. Järjestelmän ei kuitenkaan nähty sinänsä rajoittavan työntekoa, korkeintaan hidastavan. Esimiehet toivoivat lisää panostusta käyttäjäystävällisyyteen niin, että järjestelmästä saataisiin yhä sujuvampi ja joustavampi. Joitakin parannuksia prosessien sujuvuuteen oli jo tehtykin. Aiheeseen liittyen käytiin myös keskustelua siitä, kuinka järjestelmä sinänsä ei hidasta tai rajoita työtä, vaan se, miten eri prosessit on päätetty rakentaa, eli miten järjestelmää on haluttu hyödyntää. Organisaatiokulttuurin nähtiin olevan merkittävässä asemassa siinä, millaisiin valintoihin HR-järjestelmän suhteen on päädytty.

Haasteena koettiin myös se, että esimiehet joutuvat yhä käyttämään useaa järjestelmään ja erilaisia Exceleitä, sillä kaikkia henkilöstöjohtamisen prosesseja ei vielä pystytä hoitamaan samassa järjestelmässä. Esimiehet kuvasivat, että heidän työtään helpottaisi, mitä enemmän henkilöstöjohtamiseen liittyvät asiat onnistuisivat samassa järjestelmässä. Erityisesti osaamiskartoitus oli monen esimiehen kaipaama ominaisuus, joka osassa organisaatiosta oli jo käytössä, mutta suurimmalla osalla ei. Tämä vähentäisi erillisten Excelien ylläpitoa ja varmistaisi sen, että tieto on kaikkien saatavilla.

Tutkimuksessa nousi esiin useita kehityskohtia, joihin panostamalla HR-järjestelmästä saataisiin yhä enemmän hyötyä. Näitä kehityskohtia olivat riittävä osaaminen, viestintä ja tiedon saatavuus järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista, järjestelmän käyttäjävällyisyys, esimiesten HR-roolin selkeys, HR:n tuki ja ajan varaaminen esimiesten HR-työlle.

5.2 Tulosten pohdinta aiemman kirjallisuuden valossa

Kohdeorganisaatiossa esimiesten rooli on HR-järjestelmän käyttöönoton myötä muuttunut ja he osallistuvat yhä enemmän henkilöstöjohtamiseen. Tämä havainto vastaa aiempia aihealueen tutkimuksia, joissa on tunnistettu, että esimiehet ottavat nykyään yhä enemmän vastuuta henkilöstöjohtamisesta ja heidän HR-roolinsa on yhä merkittävämpi. (Azmi & Mushtaq 2014; Brewster ym. 2015; Evans 2017; Issari ym. 2019, López-Cotarelo 2017; McConville 2006; Op de Beeck ym. 2016.)

Issarin ym. (2016) mukaan uudet teknologiat mahdollistavat sen, että esimiehet voivat hallita monia HR:n osa-alueita itse, mikä lisää hajauttamista. Myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa esimiehet vastaavat HR-järjestelmän käyttöönoton myötä useista henkilöstöjohtamiseen liittyvistä tehtävistä omassa organisaatiossaan, he aloittavat itse HR-prosessit järjestelmässä ja vastaavat tiedon oikeellisuudesta ja ajantasaisuudesta. Hyvin samankaltaisesti kuin aiemmassa tutkimuksessa, muun muassa Bal ym. (2012) ja Arora (2013), myös tämän tutkimuksen kohdeorganisaation HR-järjestelmässä

hoidetaan suurin osa HR-prosesseista, esimerkiksi työsuhteen elinkaareen liittyvät prosessit rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen, tehtävänmuutoksen, palkankorotukset, perehdytys sekä suorituksen johtamiseen liittyen tavoitteenasetanta, suorituksen arvioinnit ja kehityskeskustelut. Asiat eivät enää tule valmiina HR:ltä, kuten ehkä aiemmin oli totuttu. Esimerkiksi Issari ym. (2016) ovat aiemmin kuvanneet, että osa tehtävistä, jotka aiemmin hoiti HR-funktio, on siirretty esimiehille. Tämän tutkimuksen haastattelussa tuli esiin, että esimiesten osallistuminen henkilöstöjohtamiseen vastuuttaa ja sitouttaa esimiehiä omiin suunnitelmiinsa.

Esimiesten tehtäväkuva ja asema organisaatiossa vaikuttivat siihen, kuinka kiinteästi HR-järjestelmän käyttö on osa heidän rooliansa ja millaisia prosesseja heidän vastuulleen kuuluu. Mitä ylempänä organisaatiossa esimies työskentelee, sitä laajemmin hänen vastuullaan on erilaisia henkilöstöjohtamisen prosesseja myös järjestelmässä. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi McConvillen (2006) mukaan esimiesten vastuun määrä HR-aktiiviteeteista vaihtelee. Motwanin (2015) ja Bal ym. (2012) mukaan henkilön tehtävä vaikuttaa siihen, millaisia vaatimuksia HR-järjestelmälle on. Tässä tutkimuksessa digitalisaatiosta ja HR-järjestelmästä nähtiin toisaalta olevan apua ja tiedon saatavuus koettiin positiivisena, mutta toisaalta osa esimiehistä koki digitalisaation ja toimintatapojen muutoksen työllistävän lisää, sillä henkilöstöjohtamisen vastuita on hajautettu esimiehille ja kaikkien tulee toimia tietyn prosessin mukaan. Tämä on linjassa myös aiempien tutkimusten kanssa. Esimerkiksi Reddickin (2009) sekä Martinin ja Reddingtonin (2010) mukaan samalla kun digitalisaatio ja HR-järjestelmien käyttö vähentää HR-ammattilaisten hallinnollisen työn kuormaa, hallinnollinen työ siirtyy työntekijöille ja esimiehille.

Haastateltujen esimiesten kokemukset HR-järjestelmän käyttöönoton vaikutuksista työkuormaan vaihtelivat. Tämä oli mielenkiintoinen havainto, jota ei tullut esiin aihealueen aiemmassa tutkimuksessa. Vaihtelu oli yhteydessä esimiehen asemaan organisaatiossa, niin että organisaation ylemmillä tasoilla toimivat esimiehet kokivat, ettei HR:n digitalisaatio ole vaikuttanut heidän työkuormaansa, kun taas tuotannon esimiehet kokivat,

että järjestelmän käyttö lisää työkuormaa. Evansin (2017) mukaan roolin ylikuormitus lisääntyneiden vastuiden vuoksi vaikeuttaa esimiesten kykyä toteuttaa henkilöstöjohtamista suunnitellusti, sillä se pakottaa toteuttamaan HR-roolin käytössä olevien resurssien mukaan, jolloin osa tehtävistä jää tekemättä. Monet haastatelluista esimiehistä kokivat, että toisaalta HR-järjestelmän käyttö on säästänyt työaika, kun tieto on suoraan esimiehen saatavilla yhdessä järjestelmässä, eikä sitä tarvitse kysellä muilta tai etsiä useasta eri järjestelmästä. Toiminnan tehostuminen ja työajan säästö on tunnistettu myös aiemmissa HR:n digitalisaation tutkimuksissa, muun muassa Bondarouk ym. (2017), Motwani (2015), Parry (2011), Qadir & Agrawal (2017), Sadiq ym. (2012) sekä Turulja ja Bajgoric (2018).

Tässä tutkimuksessa HR-järjestelmän hyödyistä merkittävimpanä nousi esiin tiedon saatavuus ja läpinäkyvyys sekä mahdollisuus hyödyntää tietoa. Tämä tulos vastaa aiempaa tutkimusta HR-järjestelmien tarjoamista hyödyistä, esimerkiksi Motwani (2015), Nawaz (2012) sekä Ngai ja Wat (2006). Aiemmassa tutkimuksessa HR-järjestelmän hyötynä oli tunnistettu myös järjestelmän tarjoaman tiedon hyödyntäminen päätöksenteon tukena esimerkiksi Balin ym. (2012), Motwanin (2015) Rangrizin ja Azadegan (2011) sekä Sadiqin ym. (2011) tutkimusten mukaan. Tässä tutkimuksessa löydettiin mielenkiintoisia eroja eri organisaatiotasolla toimivien esimiesten välillä sille, käyttävätkö he HR-järjestelmästä saatavaa tietoa päätöksenteon tukena. Osa haastatelluista esimiehistä kertoi käyttävänsä järjestelmästä saamaansa tietoa päätöksenteon tukena ja HR-järjestelmän nähtiin liittyvän henkilöstöjohtamiseen kaikilla tasoilla. Organisaation alemmilla tasoilla työskentelevät esimiehet eivät puolestaan käyttäneet HR-järjestelmästä saamaansa tietoa päätöksenteon tukena.

Toisessa tutkimuskysymyksessä pyrittiin selvittämään, millaisia haasteita ja kehityskohtia HR-järjestelmiin liittyy. Haastatteluissa esiin nousseet kehityskohdat olivat osaamiseen, viestintään ja koulutukseen liittyvät teemat, järjestelmän laajempi hyödyntäminen, raportointi ja käyttäjäystävällisyys. Esimiesten näkivät, että HR-järjestelmässä olisi vielä paljon jatkekehityspotentiaalia. Tutkimuksessa tuli esiin, etteivät esimiehet osaa

hyödyntää HR-järjestelmää riittävästi. Conwayn ja Monksin (2010) sekä Bainbridgen (2015) mukaan usein hajauttamiseen pyrkivien organisaatioiden esimiehillä ei ole riittävä osaamista, motivaatiota tai resursseja suoriutua HR-roolista tehokkaasti ja tuloksellisesta. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että esimiehillä jäi useita järjestelmän ominaisuuksia hyödyntämättä. Esimiehet saivat järjestelmästä enemmän hyötyjä, jos tietoa järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista ja osaamista olisi enemmän. Lisää koulutusta ja erityisesti viestintää järjestelmässä tarjolla olevista mahdollisuuksista tarvitaan. Intindola ym. (2016) toteavatkin, että vaikka esimiesten HR-osaamisen puute voi olla yksilön ominaisuus, heijastaa se kuitenkin aina organisaatioon liittyviä puutteita ja on siten enemmän organisaatiotekijä kuin yksilötekijä. Esimiehiä ei välttämättä ole koulutettu hoitamaan henkilöstöjohtamisen prosesseja (Intindola ym. 2016).

Esimiehet eivät kokeneet HR-järjestelmän rajoittavan toimintaa, korkeintaan hidastavan. Toisaalta tutkimuksessa nousi esiin, että järjestelmä sinänsä ei hidasta, vaan sinne määritellyt prosessit ja toimintatavat. Jos organisaatiossa halutaan valvoa toimintaa, voidaan järjestelmään rakentaa prosesseille pitkät hyväksyntäketjut, jolloin toiminta samalla myös hidastuu. McConvillen (2006) mukaan jos henkilöstöjohtaminen halutaan aidosti hajauttaa esimiehille myös strategisella tasolla, pitää esimiesten saada myös päätösvalta strategiaan päätöksiin.

Bondaroukin ja Ruëlin (2009) tutkimuksen mukaan monet esimiehet kokevat henkilöstöjohtamisen luonnollisena osana rooliaan, mutta hallinnolliset työt ja henkilötietojen ylläpito koettiin aikaa vievänä. Myös McConvillen (2006) tutkimuksen mukaan henkilöstöjärjestelmän tietojen ylläpito on aikaa vievää ja esimiehet tekevät sen usein omalla ajallaan. Useiden tutkimusten mukaan HR:n digitalisaatio ja HR-järjestelmien käyttö vähentää HR-ammattilaisten hallinnollisen työn kuormaa, mutta samalla hallinnollinen työ siirtyy työntekijöille ja esimiehille (Martin & Reddington 2010; Reddick 2009). Hallinnollisen työn siirtyminen esimiehille nousi esiin myös tässä tutkimuksessa.

Aiempien tutkimusten mukaan HR-käytäntöjen toteuttaminen vaihtelee esimiehestä riippuen (Kehoe & Han 2020). Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että HR-järjestelmän tavoitteena on luoda yhtenäiset käytännöt. Tutkimuksessa ei havaittu, etteivät esimiehet noudattaisi prosesseja tai että he soveltaisivat niitä yhä omalla tavallaan kuten ennen. Olisi mielenkiintoista tutkia, tapahtuuko tätä kuitenkin, vai saako tiettyjen prosessien määrittely HR-järjestelmään esimiehet toimimaan yhteisten prosessien mukaisesti. Tutkimuksen perusteella vaikutti siltä, että esimiesten entinen tapa hoitaa asiat omalla tavallaan oli vähentynyt.

Tutkimuksessa esiin tulleet onnistumisen edellytykset vastasivat suurelta osin aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Järjestelmän käyttäjäystävällisyys on yksi merkittävimmistä HR-järjestelmän menestymiseen vaikuttavista tekijöistä. Järjestelmän käyttäjäystävällisyyteen oli jo tehty joitain parannuksia ja sitä haluttiin kehittää yhä edelleen. Käyttäjäystävällisyys on myös aiemmassa HR-järjestelmätutkimuksessa selkeästi tunnistettu teema, muun muassa Maryn ja Nyagin (2012) sekä Motwanin (2015) mukaan käyttäjäystävällisyys on avaintekijä HR-järjestelmän menestymiselle ja sitä tulisi kehittää jatkuvasti.

Toinen tässä tutkimuksessa havaittu merkittävä tekijä on esimiesten osaaminen. Aiemmin esimerkiksi Intindola ym. (2016 ja Issari ym. (2019) ovat tuoneet esiin sen, kuinka tärkeässä asemassa esimiesten riittävä osaaminen on hajauttamisen onnistumisessa. Tässä tutkimuksessa HR:n tuen merkitys näyttöytyi tärkeässä asemassa, mikä vastaa aiempaa aihealueen tutkimusta. Esimerkiksi McConville (2006) mukaan esimiehet tarvitsevat koulutusta ja tukea, jotta he voivat suoriutua HR-roolissa, johtaa tiimiä tehokkaasti ja toimeenpanna HR-käytäntöjä laadukkaasti. Gilbert ym. (2011) puolestaan toteaa, että on erityisen tärkeää, että HR-ammattilaiset tarjoavat esimiehille tukea, neuvoja ja koulutusta HR-asioista. Sen sijaan viestintä järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista ei korostunut niin paljon aiemmissä tutkimuksissa, mutta nousi tässä tutkimuksessa selkeästi esille.

Esimiesten HR-roolin selkeys on teema, joka aiemmassa tutkimuksessa nousi hyvin selkeästi esiin, mutta ei tässä tutkimuksessa korostunut. Tämä voi selittyä sillä, että haastattelussa keskityttiin enemmän juuri HR-järjestelmään ja sen käyttöön liittyviin asioihin. Ehkä kohdeorganisaation esimiehille HR-järjestelmään liittyvä HR-rooli ja vastuunjaot olivat selkeitä, eikä teema siksi korostunut. Tämä voi johtua myös tutkimuksen fokusista, joka keskittyi selkeästi enemmän esimiesten kokemuksiin HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista.

Yhteenvedona tutkimuksen tuloksista voidaan sanoa, että HR-järjestelmät ovat vaikuttaneet esimiesten HR-rooliin merkittävästi ja järjestelmistä on useita hyötyjä organisaatiolle. Esimiehen tehtäväkuva ja asema organisaatiossa vaikuttaa esimiesten kokemuksiin ja käsityksiin HR-järjestelmästä. Tutkimuksessa tunnistettiin selkeitä teemoja, kuten osaaminen ja koulutukset, viestintä, järjestelmän käyttäjäystävällisyys ja järjestelmän laajempi hyödyntäminen, joihin panostamalla HR-järjestelmistä voidaan saada yhä enemmän hyötyjä.

5.3 Tutkimuksen käytännön implikaatiot

Tämä laadullinen tutkimus syventää näkökulmaa siitä, miten HR-järjestelmä uudistus heijastuu esimiesten HR-työhön. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseen sekä yleisemmin tarjoamaan näkökulmia HR-järjestelmien kehittäjille ja organisaatioille HR-järjestelmähankkeiden tueksi. Tutkimuksessa tuli ilmi, että sekä kohdeorganisaation esimiehillä että HR:llä on intoa, halua ja kiinnostusta kehittyä ja kehittää HR-järjestelmän käyttöä sekä hyödyntää HR-järjestelmää yhä laajemmin. Tämä tarjoaa loistavan lähtökohdan kehitystyölle.

Tässä tutkimuksessa kokemuksia HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista tutkittiin esimiesten näkökulmasta. Aihetta on tärkeää tutkia esimiesten näkökulmasta, sillä HR-järjestelmä on hankittu nimenomaan esimiesten työn helpottamiseksi ja tehostamiseksi. Myös organisaation arjessa olisi tärkeää, että esimiehet toisivat aktiivisesti esiin

ajatuksiaan sekä toiveitaan HR-järjestelmän kehittämiseksi. Vain tällä tavoin järjestelmää voidaan kehittää palvelemaan esimiesten tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla.

HR-järjestelmän käyttöönoton myötä myös HR:n osaamisvaatimukset sekä työn sisältö ovat muuttuneet. Jotta HR-funktio voi tukea esimiehiä mahdollisimman hyvin, tulee HR:n resurssit ja vastualueet jakaa optimaalisesti. Kohdeorganisaatiossa oli tunnistettu HR:n merkitys esimiesten tukena ja tästä on tärkeää huolehtia myös jatkossa. HR-ammattilaisten olisi tärkeää tehdä jatkuvaa kehitystyötä HR-järjestelmän parissa sekä osallistaa esimiehet järjestelmän kehitystyöhön kysymällä ja kartoittamalla aktiivisesti heidän kokemuksiaan, ajatuksiaan ja toiveitaan. Tässä tutkimuksessa selkeimmin esiin tulleet kehitystoiveita olivat järjestelmäosaamisen kehittäminen, viestintä sekä HR-järjestelmän laajempi hyödyntäminen. Eniten hyötyjä HR-järjestelmästä saadaan, kun esimiehet saadaan käyttämään järjestelmää mahdollisimman hyvin ja kattavasti. Mitä laajemmin HR-järjestelmää käytetään, sitä kattavammin sinne saadaan dataa, jota puolestaan voidaan hyödyntää yhä paremmin esimerkiksi erilaiseen raportointiin.

HR:n on tärkeää huolehtia siitä, että esimiehillä on riittävä osaaminen ja tietoa järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista. Tutkimuksessa tuli ilmi, etteivät esimiehet osaa hyödyntää järjestelmää riittävästi tai tiedä sen tarjoamista mahdollisuuksista, joten koulutusta ja viestintää tulee vielä kehittää. HR voisi järjestää säännöllisesti esimerkiksi HR-järjestelmäinfoja, joissa käydään läpi ajankohtaisia asioita HR-järjestelmään liittyen. Esimiehiltä voitaisiin kerätä toiveita infoissa käsiteltävistä aiheista, jonka lisäksi käytäisiin läpi aina jokin ajankohtainen aihe tai aihe, jonka HR on havainnut herättävän useampia kysymyksiä tai jonka kanssa esimiehillä on vaikeuksia. Samassa tilaisuudessa voitaisiin esitellä HR-järjestelmän uusia ominaisuuksia ja asioita, joita on kehitetty käyttäjien toiveiden pohjalta. HR-järjestelmäinfon voisi yhdistää myös esimerkiksi säännöllisiin esimiesinfoihin tai muihin tilaisuuksiin, joita organisaatiossa järjestetään säännöllisesti. Esimiesten osaamisen kehittämiseksi voitaisiin myös tietystä joukosta esimiehiä kouluttaa sisäisiä konsultteja, joilla olisi laajempi osaaminen HR-järjestelmän käytöstä. Heillä olisi

hyvä käsitys oman organisaationsa tarpeista ja toiveista ja he voisivat levittää tietoisuutta HR-järjestelmästä omassa organisaatiossaan.

Säännöllisen HR-järjestelmäinfon lisäksi raportoinnista olisi hyvä järjestää oma erillinen koulutussarjansa, jossa käytäisiin läpi HR-järjestelmän tarjoamat raportointimahdollisuudet niin, että esimiehet voisivat jo koulutuksen aikana testata eri raportteja omasta organisaatiostaan. Näin he saisivat käytännön kokemusta sekä perustiedot siitä, millaisia raportteja järjestelmästä löytyy ja miten niitä etsitään. Koulutuksen myötä esimiehillä olisi jatkossa matalampi kynnyks lähteä etsimään tarvitsemiaan raportteja. HR-järjestelmäkoulutukset voitaisiin nauhoittaa, jotta niitä voidaan hyödyntää myöhemmin ja esimiehet voivat halutessaan kuunnella koulutuksia uudestaan.

Lisäksi olisi hyvä rakentaa ohjeistus, josta löytyy kootusti ohjeet HR-järjestelmän käyttöön, tietoa järjestelmän tarjoamista mahdollisuuksista sekä vastauksia usein kysytyihin kysymyksiin. Tämän tietopaketin tulisi olla kaikkien esimiesten tiedossa ja helposti saatavilla. Jotta voidaan varmistaa, että esimiehet osaavat käyttää järjestelmää, voitaisiin myös järjestelmän sisäistä ohjeistusta kehittää niin, että järjestelmä olisi mahdollisimman itseohjaava. Lisäksi teknologian kehitystä voitaisiin hyödyntää yhä laajemmin esimerkiksi ottamalla käyttöön botti, joka osaisi vastata yleisimpiin kysymyksiin HR-järjestelmästä ja saatavilla olevista mahdollisuuksista. Botti olisi aina käyttäjien saatavilla ja siltä voisi kysyä asioita matalalla kynnyksellä. Botti nopeuttaisi ja tehostaisi esimiesten tiedonsaantia sekä säästäisi HR Managereiden aikaa.

Jotta HR-järjestelmää koskevassa viestinnässä onnistuttaisiin, sen olisi tärkeää olla säännöllistä ja suunniteltua. HR-järjestelmän osalta olisi hyvä suunnitella, miten viestitään, missä kanavissa ja kenelle sekä miten huolehditaan siitä, että viesti tavoittaa kaikki esimiehet. Viestintä HR-järjestelmästä olisi hyvä ottaa osaksi organisaation muuta säännöllistä esimiesviestintää. Lisäksi viestintää voitaisiin tehostaa esimerkiksi tietoisuus -tyyppisillä lyhyillä ohjevideoilla.

Tutkimuksessa tuli selkeästi esiin, että HR-järjestelmän käyttöönotto on ollut osa liiketoiminnan digitalisointia ja kasvustrategiaa, eikä vain oma kokonaisuutensa. Tämä on erityisen tärkeää, sillä avainasemassa HR-järjestelmäprojektin onnistumiselle on johdon sitoutuminen. Jotta HR-järjestelmä voi saavuttaa sille asetetut tavoitteet, tulee tavoitteen ja päämäärän olla selvillä kaikille organisaatiossa. Esimiesten ja HR:n välisen vastuunjaon tulee olla selkeä, jonka lisäksi esimiesten HR-työlle tulee varata riittävästi aikaa. Jotta HR-järjestelmistä saadaan mahdollisimman paljon hyötyjä, tulee yrityksen varmistaa riittävät resurssit kehitystyöhön ja koulutukseen. Mitä enemmän HR-järjestelmän ominaisuuksia otetaan käyttöön, sitä helpompaa esimiesten on suoriutua HR-tehtävistään, sillä he voivat hoitaa yhä useammat henkilöstöjohtamisen asioista samassa järjestelmässä.

Toinen tutkimuksessa esiin tullut koko organisaatiota koskeva teema oli HR-järjestelmästä saatavan datan laajempi hyödyntäminen. HR-järjestelmästä saatavaa dataa voitaisiin yhdistää yhä enemmän muuhun liiketoiminnan dataan, jotta voitaisiin tarjota yhä parempaa tietoa päätöksenteon tueksi. Koko organisaatiota koskeva teema on myös yrityskulttuuri. Yrityskulttuurilla on merkittävä vaikutus siihen, miten järjestelmää hyödynnetään ja miten eri prosessit hoidetaan järjestelmässä. Tämä vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka sujuvana HR-järjestelmän käyttö koetaan. Yrityksessä tulisi miettiä, millaista yrityskulttuuria halutaan luoda ja ylläpitää sekä näkyvätkö nämä ajatukset siinä, miten HR-järjestelmää käytetään.

5.4 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Hirsjärven ym. (2009: 231) mukaan tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validius eli pätevyys puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä mitä oli tarkoituskin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 136). Laadullisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden käyttöä on kuitenkin kritisoitu, sillä ne vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen

tarpeita. Vaikka kyseisiä termejä ei haluttaisi käyttää, tulee kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä kuitenkin jollakin tavoin arvioida (Hirsjärvi ym. 2009: 232).

Tuomen ja Sarajärven (2009: 140–141) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida muun muassa arvioimalla tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, omia sitoumuksia tutkijana, aineiston keruuta, tutkimuksen tiedonantajia, tutkijan ja tiedonantajan välistä suhdetta, tutkimuksen kestoa, aineiston analyysia ja tutkimuksen raportointia. Tutkimusta tulisi aina arvioida kokonaisuutena, jolloin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on erityisen tärkeää. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Esimerkiksi aineiston keruuseen liittyen tulisi kertoa olosuhteista, joissa aineisto kerättiin, haastatteluihin käytetty aika sekä mahdolliset häiriötekijät. Luokitteluun liittyen tutkijan tulisi kertoa luokittelun perusteista ja tulosten tulkinta pitäisi perustella. Tässä voidaan käyttää apuna esimerkiksi lainauksia aineistosta. Tutkijan tulee antaa riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. (Hirsjärvi 2009: 232–233; Tuomi & Sarajärvi 141).

Yksi tutkimuksen validiteettikriteereistä on triangulaatio. Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten menetelmien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Tämän nähdään tuovan tutkimukselle lisää syvyyttä ja lisäävän tutkimuksen validiutta. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty niin sanottua aineistotriangulaatiota, joka tarkoittaa sitä, että tietyn tutkimusongelman ratkaisemiseksi tietoa on kerätty eri tiedonantajaryhmiltä, tässä tapauksessa esimiehiltä ja HR-ammattilaisilta. (Tuomi & Sarajärvi 143–144, Hirsjärvi ym. 2009: 232–233).

Tutkimuksen metodologiaosuudessa on pyritty avaamaan ja perustelemaan tehtyjä valintoja sekä kuvaamaan koko tutkimusprosessia mahdollisimman kattavasti tarjoten lukijalle mahdollisimman paljon tietoa tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi. Tutkimusmenetelmien suhteen tehdyt valinnat on perusteltu tutkimuskirjallisuuden pohjalta ja niiden sopivuutta tähän tutkimukseen on käyty läpi. Tutkimuksen aineistoa ja sen

analysointia on kuvattu ja tulosten tulkintaa perusteltu. Lisäksi on tiedostettu, että tutkijan oma subjektiivisuus voi vaikuttaa tulosten tulkintaan. Tiedostamalla tämän on kuitenkin voitu vähentää subjektiivisuuden vaikutusta suhtautumalla käsityksiin ja tehtyihin tulkintoihin kriittisesti. Kuten aiemmin on todettu, yksi suurelta osin tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tiedonantajien eli haastateltavien valinta. Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin ennalta määriteltyjen kriteerien perusteella siten, että haastateltavilla oli mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty aineistotriangulaatiota, joka lisää osaltaan tutkimuksen syvyyttä ja validiutta. Lopuksi tutkimuksen tulokset on pyritty esittämään selkeästi ja johdonmukaisesti

Tässä laadullisessa tutkimuksessa pyrittiin lisäämään ymmärrystä siitä, millaisia heijastuksia HR-järjestelmäuudistuksella on esimiesten työhön. Tutkimuksessa on selvitetty kohdeorganisaation haastateltavien esimiesten sekä HR-ammattilaisten kokemuksia ja näkemyksiä ja tutkimuksen otanta on verrattaen pieni. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tulosten tilastollinen yleistettävyyttä, vaan tarkoituksena on kuvata, tulkita ja ymmärtää tiettyä ilmiötä. Tämänkään tutkimuksen tulokset eivät siis ole yleistettävissä kaikkien esimiesten tai HR-ammattilaisten näkemyksiä kuvaaviksi. Jotta tutkimus olisi tilastollisesti yleistettävissä, pitäisi otannan olla merkittävästi suurempi. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pyrittiin ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen.

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa selvitettiin yhdeksän esimiehen ja kolmen HR-ammattilaisen kokemuksia ja näkemyksiä HR-järjestelmäuudistuksen vaikutuksista esimiestyöhön teollisuusalan yrityksessä, jossa oli muutama vuosi sitten otettu käyttöön uusi HR-järjestelmä. HR-järjestelmän käyttöönoton myötä esimiesten HR-rooli on muuttunut, he pystyvät nykyään itse hallinnoimaan henkilöstödataa sekä hoitamaan suurimman osan henkilöstöjohtamisen prosesseista. Täten esimiesten HR-rooli on yhä merkityksellisempi. Koska esimiehet ovat HR-järjestelmän käyttäjäryhmä, aihealueen tutkimusta on tärkeää syventää

tutkimalla heidän näkemyksiään. Myös aiemmassa HR-järjestelmätutkimuksessa on korostettu, että käyttäjänäkökulman huomiointi on erityisen tärkeää järjestelmäkehityksessä. Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksen myötä heränneitä jatkotutkimusehdotuksia.

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia yrityksiä, joissa HR-järjestelmä on ollut käytössä jo pidemmän aikaa. Miten näiden yritysten esimiesten kokemukset eroavat sellaisten esimiesten kokemuksista, jotka ovat käyttäneet järjestelmää vasta vähän aikaa? Kiinnostavaa olisi myös tehdä jatkotutkimus tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä esimerkiksi vuoden päästä ja vertailla, miten esimiesten kokemukset ovat muuttuneet. Onko kehityslistalla olleita asioita saatu kehitettyä ja millainen esimiesten kokemus on verrattuna aiempaan? Mielenkiintoista olisi myös tutkia eri kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta. Tällöin voitaisiin haastatella esimiehiä ensin lähtötilanteessa ja sitten tietyn kehitystoimenpiteen jälkeen. Näin saataisiin arvokasta tietoa siitä, millaisia vaikutuksia kehitystoimenpiteillä on ja siitä, miten eri kehitystoimenpiteet vaikuttavat käyttäjien kokemuksiin. Tätä tietoa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi kehitysresurssien kohdentamiseen.

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde olisi tutkia HR:n digitalisaation ja HR-järjestelmän käyttöönoton vaikutuksia erilaisissa yrityksissä ja vertailla esimerkiksi sitä, miten erilaiset yrityskulttuurit vaikuttavat esimiesten kokemuksiin HR-järjestelmän käytöstä. Kuten aiemmin on todettu, HR:n digitalisaatio voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja prosessien määrittely HR-järjestelmässä vaikuttaa siihen, miten esimiehet kokevat järjestelmän käytön. Olisi mielenkiintoista tutkia onko yrityksissä, joissa on samankaltainen yrityskulttuuri, päädytty määrittelemään HR-järjestelmän prosessit samalla tavalla. Lisäksi voitaisiin tutkia sitä, onko HR-järjestelmästä onnistuttu tekemään yrityskulttuuria vastaava. Kokevatko esimerkiksi joustavassa ja nopeatempoisessa yrityskulttuurissa toimivat esimiehet HR-järjestelmän olevan joustava ja nopea?

Koska tutkimuksessa tuli ilmi, että eri organisaatiotasolla työskentelevien esimiesten käsitteet HR-järjestelmästä ja sen vaikutuksista vaihtelevat, voitaisiin tätä tutkimusta

jatkaa vertailemalla eri organisaatiotasolla työskentelevien tarpeita ja toiveita järjestelmälle sekä kokemuksia järjestelmästä. Myös aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että järjestelmän käyttäjien toiveet ja käsitykset vaihtelevat roolin mukaan. Tämä jatkotutkimus mahdollistaisi HR-järjestelmän toiminnallisuuksien kohdentamisen yhä paremmin eri käyttäjäryhmille.

Olisi myös mielenkiintoista tutkia kokemuksia eri HR-järjestelmistä ja sitä, onko esimiesten kokemuksissa merkittäviä eroja eri järjestelmien välillä. Saako jokin HR-järjestelmä merkittävästi parempia arvioita esimiehiltä, vai riippuvatko arviot enemmän organisaatiosta ja siitä, miten järjestelmää käytetään ja miten esimiesten HR-roolia tuetaan? Mikäli järjestelmien väliltä löytyisi järjestelmästä riippuvia eroja, auttaisi tutkimus organisaatioita vertailemaan eri järjestelmiä mietittäessä, mikä järjestelmä organisaatiolle valitaan. Lisäksi järjestelmän tarjoamia mitattavissa olevia hyötyjä liiketoiminnan tehokkuudelle olisi tärkeää tutkia lisää. Johdon olisi helpompi tehdä päätös HR-järjestelmään investoinnista, kun sen hyödyistä olisi saatavilla yhä laajemmin mitattavissa olevaa tietoa.

Koska tutkimuksessa nousi esiin, etteivät esimiehet koe osaavansa hyödyntää HR-järjestelmää riittävästi ja myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, ettei esimiehillä ole riittävää osaamista HR-roolissa toimimiselle, olisi mielenkiintoista tutkia löytyykö organisaatioita, joissa esimiehet kokevat osaavansa käyttää järjestelmää hyvin? Tämän jälkeen olisi kiinnostavaa selvittää ja tunnistaa näiden organisaatioiden parhaita käytäntöjä ja sitä, miten organisaatiot ovat onnistuneet saavuttamaan tämän tilanteen. Aihetta tutkimalla syvennettäisiin ymmärrystä siitä, miten HR-järjestelmäprojekti toteutetaan mahdollisimman menestyksekkäästi. Lisäksi voitaisiin tutkia, mitkä tekijät erottavat onnistuneita ja epäonnistuneita HR-järjestelmäprojekteja esimiesten näkökulmasta. Onko esimerkiksi yrityksen koolla, esimiesten roolilla ennen HR-järjestelmän käyttöönottoa tai eri toimialoilla vaikutusta HR-järjestelmäprojektiin menestymiseen?

Lisätutkimuksella voidaan tarjota tietoa niille, jotka kehittävät HR-järjestelmiä ja vaikuttaa siihen, että järjestelmän mahdollistamat hyödyt saavutetaan. Aihetta olisi tärkeää

tutkia lisää, koska HR:n digitalisaatiohankkeita on tulossa yhä enenevässä määrin ja HR-järjestelmän käyttöönotto on ajankohtaista yhä useimmissa yrityksissä. Lisätutkimuksella voidaan syventää tietoa aihealueesta sekä edesauttaa HR-järjestelmähankkeiden onnistumista ja sitä, että HR-järjestelmä todella toimisi johtamisen työkaluna esimiehille ja sen mahdollistamat hyödyt saavutettaisiin.

Lähteet

- Arora, K. (2013). Importance of HRIS - A critical study on service sector. *Global Journal of Mgt. & Business Studies*, 3(9), 971-976.
- Azmi, F. T., & Mushtaq, S. (2014). Role of line managers in human resource management: Empirical evidence from india. *International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 616-639. doi:10.1080/09585192.2014.934883
- Bainbridge, H. (2015). Devolving people management to the line: How different rationales for devolution influence people management effectiveness. *Personnel Review*, 44(6), 847-865. doi:10.1108/PR-10-2013-0193
- Bal, Y., Bozkurt, S., & Ertemsir, E. (2012). The importance of using human resources information systems (HRIS) and a research on determining the success of HRIS Retrieved. *Management, Knowledge and Learning. International Conference*. from <https://explore.openaire.eu/search/other?orpld=od645::0aa1155ada3f21ac6b77cfa8e2c055f3>
- Bondarouk, T., Harms, R., & Lepak, D. (2015). Does e-HRM lead to better HRM service? *International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1332-1362. doi:10.1080/09585192.2015.1118139
- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic human resource management: Challenges in the digital era. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505-514. doi:10.1080/09585190802707235
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: Four decades of research on adoption and consequences. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131. doi:10.1080/09585192.2016.1245672

- Brewster, C., Brookes, M., & Gollan, P. J. (2015). The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers. *Human Resource Management, 54*(4), 577-597. doi:10.1002/hrm.21632
- Cascón-Pereira, R., & Valverde, M. (2014). HRM devolution to middle managers: Dimension identification. *BRQ Business Research Quarterly, 17*(3), 149-160. doi:10.1016/j.brq.2013.05.001
- Chakraborty, A. R., & Mansor, N. N. A. (2013). Adoption of human resource information system: A theoretical analysis. *Procedia, Social and Behavioral Sciences, 75*, 473-478. doi:10.1016/j.sbspro.2013.04.051
- Conway, E., & Monks, K. (2010). The devolution of HRM to middle managers in the Irish health service. *Personnel Review, 39*(3), 361-374. doi:10.1108/00483481011030548
- Evans, S. (2016). HRM and front line managers: The influence of role stress. *International Journal of Human Resource Management, 28*(22), 3128-3148. doi:10.1080/09585192.2016.1146786
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). Antecedents of front-line managers' perceptions of HR role stressors. *Personnel Review, 40*(5), 549-569. Retrieved from <http://www.econis.eu/PPNSET?PPN=672973170>
- Hirsjärvi S. & H. Hurme (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p. 22. painos.). Helsinki: Tammi.

- Hutchinson, S., & Purcell, J. (2010). Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: Overworked and under-resourced. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 357-374. doi:10.1111/j.1748-8583.2010.00141.x
- Intindola, M., Weisinger, J. Y., Benson, P., & Pittz, T. (2017). The evolution of devolution in HR. *Personnel Review*, 46(8), 1796-1815. doi:10.1108/PR-01-2016-0010
- Isari, D., Bissola, R., & Imperatori, B. (2019). HR devolution in the digital era: What should we expect? *HRM 4.0 for human-centered organizations* (pp. 41-61) Emerald Publishing Limited. doi:10.1108/S1877-636120190000023004
- Jahan, S. (2014). Human resources information system (HRIS): A theoretical perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(2), 33-39. doi:10.4236/jhrss.2014.22004
- Kapoor, B., & Sherif, J. (2012). Global human resources (HR) information systems. *Kybernetes*, 41(1/2), 229-238. doi:10.1108/03684921211213052
- Eskola, H. (2019). Kysely paljastaa digitalisointihankkeiden riskit: Henkilöstö- ja palkkahallinnon digihankkeista jopa puolet epäonnistuu. *Kauppalehti*. Noudettu 2020-01-10 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kysely-paljastaa-digitalisointihankkeiden-riskit-henkilosto-ja-palkkahallinnon-digihankkeista-jopa-puolet-epaonnistuu/e83bb7c6-243c-4b65-b68e-04ee3ed997d5>
- Eskola J. & J. Suoranta (2014). Johdatus laadullisen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino
- Kauppila, O. (2014). So, what am I supposed to do? A multilevel examination of role clarity. *Journal of Management Studies*, 51(5), 737-763. doi:10.1111/joms.12042

- Kehoe, R. R., & Han, J. H. (2020). An expanded conceptualization of line managers' involvement in human resource management. *Journal of Applied Psychology, 105*(2), 111-129. doi:10.1037/apl0000426
- Krishnan, S. K., & Singh, M. *Issues and concerns in the implementation and maintenance of HRIS*. Noudettu 2020-01-15
from <http://econpapers.repec.org/paper/iimiimawp/wp01964.htm>
- Kumar, N. A. (2013). Managerial perceptions of the impact of HRIS on organizational efficiency. *Journal of Economics and Behavioral Studies, 5*(12), 861-875. doi:10.22610/jeb.s.v5i12.459
- López-Cotarelo, J. (2018). Line managers and HRM: A managerial discretion perspective. *Human Resource Management Journal, 28*(2), 255-271. doi:10.1111/1748-8583.12176
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *International Journal of Human Resource Management, 27*(19), 2233-2253. doi:10.1080/09585192.2015.1091980
- Martin, G., & Reddington, M. (2010). Theorizing the links between e-HR and strategic HRM: A model, case illustration and reflections. *International Journal of Human Resource Management, 21*(10), 1553-1574. doi:10.1080/09585192.2010.500483
- Maxwell, G. A., & Watson, S. (2006). Perspectives on line managers in human resource management: Hilton international's UK hotels. *International Journal of Human Resource Management, 17*(6), 1152-1170. doi:10.1080/09585190600697638
- McConville, T. (2006). Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review, 35*(6), 637-653. doi:10.1108/00483480610702700

Morley, M. J., Gunnigle, P., O'Sullivan, M., & Collings, D. G. (2006). New directions in the roles and responsibilities of the HRM function. *Personnel Review*, 35(6), 609-617. doi:10.1108/00483480610702683

Motwani, B. (2015). Perception of professionals towards effectiveness of human resource information system. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 4(3) doi:10.21863/jshrm/2015.4.3.017

Ngai, E. W. T., & Wat, F. K. T. (2006). Human resource information systems: A review and empirical analysis. *Personnel Review*, 35(3), 297-314. doi:10.1108/00483480610656702

Nawaz, M. N. (2012). To assess the impact of HRIS in facilitating information flow among the select software companies in Bangalore, India. *Research Journal of Management Sciences*, 1(3), 1 – 8.

Op de Beeck, S., Wynen, J., & Hondeghem, A. (2015). HRM implementation by line managers: Explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution. *International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1901-1919. doi:10.1080/09585192.2015.1088562

Pak, J., & Kim, S. (2018). Team manager's implementation, high performance work systems intensity, and performance: A multilevel investigation. *Journal of Management*, 44(7), 2690-2715. doi:10.1177/0149206316646829

Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273. doi:10.1080/09585190701799838

- Qadir, A. & Agrawal, S. (2017). HR transformation through human resource information system: Review of literature. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(1), 30. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2138650277>
- Parry, E. (2011). Desired goals, & actual outcomes of e-HRM. *Human resource management journal*, volume 21, number 3, 2011, pages 335–354
- Rangriz, H., Mehrabi, J., & Azadegan, A. (2011). The impact of human resource information system on strategic decisions in iran. *Computer and Information Science (Toronto)*, 4(2) doi:10.5539/cis.v4n2p81
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: An inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280. doi:10.1108/01425450310475856
- Reddick, C., G. (2009). Human Resources Information Systems in Texas City Governments: Scope and Perception of its Effectiveness. *Public Personnel Management*, 38 (4), 19-34
- Ruël, H. J. M., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. *Employee Relations*, 29(3), 280-291. doi:10.1108/01425450710741757
- Shibly, H. (2011). Human resources information systems success assessment: An integrative model, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(5), 157 – 169.
- Sadiq, U., Khan, A. F., Ikhlaiq, K. & Mujtaba, B. G. (2012). The impact of information systems on the performance of human resources department. *Journal of*

Business Studies Quarterly, 3(4), 77. Noudettu 2020-02-01
 osoitteesta: <https://search.proquest.com/docview/1036929609>

Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281. doi:10.1016/j.hrmmr.2014.03.008

Sparrow, J. (2013). The five key roles of managers: How HR can build engagement that lasts. *Strategic HR Review*, 12(2), 83-88. doi:10.1108/14754391311322491

Strohmeier, S. (2009). Concepts of e-HRM consequences: A categorisation, review and suggestion. *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 528-543. doi:10.1080/09585190802707292

Townsend, K., & Russell, B. (2013). Investigating the nuances of change in front-line managers' work. *Labour & Industry (Brisbane, Qld.)*, 23(2), 168-181. doi:10.1080/10301763.2013.820683

Tuomi J. & A. Sarajärvi (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Turulja, L., & Bajgoric, N. (2018). Information technology, knowledge management and human resource management. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2), 255-276. doi:10.1108/VJKMS-06-2017-0035

Ulrich, D., & Grochowski, J. (2018). Building a world class HR department. *Strategic HR Review*, 17(4), 181-185. doi:10.1108/SHR-05-2018-0046

Wright, P. M., & Nishii, L. H. *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis*

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko, esimiehet

Taustakysymykset:

Työtehtäväsi?

Kuinka monta henkilöä tiimissäsi on?

Onko tiimisi lokaali vai globaali?

Kuinka kauan olet toiminut esimiehenä?

Kuinka kauan olet käyttänyt HR-järjestelmiä?

HR:n digitalisaatio ja HR-järjestelmät:

Mitä eri HR-järjestelmiä käytät työssäsi?

Kuinka usein käytät eri HR-järjestelmiä?

Millaisiin tehtäviin käytät HR-järjestelmiä?

Miten HR-järjestelmä uudistus on vaikuttanut päivittäiseen työhösi?

Onko HR:n digitalisaatio ja HR-järjestelmän käyttöönotto muuttanut työtäsi? Jos on, miten?

HR-järjestelmän hyödyt ja merkityksellisyys:

Millaisia hyötyjä koet saavasi HR:n digitalisaatiosta ja HR-järjestelmästä?

Missä asioissa HR-järjestelmästä on eniten hyötyä?

Kuinka olet saanut apua, tukea ja perehdytystä HR-järjestelmän käyttöön?

Ovatko tiedon saatavuus ja hyödyntäminen muuttuneet HR-järjestelmän käyttöönoton myötä? Jos ovat, miten?

Hyödynnätkö HR-järjestelmästä saamaasi tietoa päätöksenteossa? Jos hyödynnät, miten ja millaisissa päätöksissä?

HR-järjestelmän haasteet ja kehittämiskohdat

Millaisia haasteita HR:n digitalisaatioon ja HR-järjestelmään liittyy?

Miten HR-järjestelmän käyttö vaikuttaa työkuormaasi?

Koetko osaavasi hyödyntää HR-järjestelmää riittävästi?

Rajoittaako HR-järjestelmää toimintaa tai päätöksentekoa? Mikäli rajoittaa, miten ja millaisissa tilanteissa?

Liite 2. Haastattelurunko, HR-ammattilaiset

Taustakysymykset:

Työtehtäväsi?

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässä?

Kuinka paljon vastuualueellasi on työntekijöitä ja esimiehiä? Onko vastuualueesi lokaali vai globaali?

Kuinka kauan olet käyttänyt HR-järjestelmiä?

HR:n digitalisaatio & HR-järjestelmät:

Mitä HR-järjestelmiä teillä on käytössä?

Kuinka kauan järjestelmä/järjestelmät ovat olleet käytössä?

Mitä HR-järjestelmä uudistuksella tavoiteltiin?

Mitkä HR-prosessit hoidetaan nykyään digitaalisesti? Miten kyseiset prosessit hoidettiin aiemmin?

Miten oma työsi on muuttunut HR-järjestelmä uudistuksen myötä?

Millaisia hyötyjä HR:n digitalisaatioista ja HR-järjestelmistä on HR:lle? Entä esimiehille?

Kuinka usein käytät HR-järjestelmää/järjestelmiä?

Millaisiin tehtäviin käytät HR-järjestelmiä?

- Millaisissa tehtävissä HR-järjestelmiä hyödynnetään eniten?
- Millaisissa tehtävissä HR-järjestelmät tarjoavat suurimman hyödyn?

Ovatko tiedon saatavuus ja hyödyntäminen muuttuneet HR-järjestelmän käyttöönoton myötä? Jos ovat, miten?

Hyödynnätkö HR-järjestelmästä saamaasi tietoa päätöksenteossa? Jos hyödynnät, miten ja millaisissa päätöksissä?

Miten esimiesten ja HR:n vastuu jakautuu HR:n HR-järjestelmäuudistuksen myötä?

Miten esimiehet ovat suhtautuneet HR-järjestelmäuudistukseen? Millaista palautetta olet kuullut?

Miten esimiehiä on perehdytetty uuden HR-järjestelmän käyttöön ja uusiin prosesseihin?

Millaisia haasteita HR:n digitalisaation ja HR-järjestelmiin liittyy?

Miten HR-järjestelmän käyttö vaikuttaa työkuormaasi?

Koetko osaavasi hyödyntää HR-järjestelmää riittävästi?

Kuinka olet saanut apua, tukea ja perehdytystä HR-järjestelmän käyttöön?

Rajoittaako HR-järjestelmä toimintaa tai päätöksentekoa? Mikäli rajoittaa, miten ja millaisissa tilanteissa?

Mitä pitäisi kehittää, jotta HR-järjestelmästä saataisiin enemmän hyötyä?