



26.8.2024

Asia/11

11

## Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistuksen käynnistäminen

Pöydälle 19.08.2024

HEL 2024-008322 T 00 01 00

### Päätösehdotus

Kaupunginhallitus merkitsee tiedoksi selvityksen henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistuksen käynnistämisestä.

### Esittelijän perustelut

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus-muutoshanke lyhyesti

Muutoshankkeessa kehitetään, tehostetaan ja harmonisoidaan henkilöstöjohtamisen prosesseja vuosina 2025–2027. Näitä ovat muun muassa työsuhteen elinkaarenhallinta, henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi, osaamisen kehittäminen ja onnistumisen johtaminen. Muutoshanke vapauttaa esihenkilöiden aikaa henkilöstön johtamiseen ja kohtaamiseen. Samoin datan laatu ja tiedolla johtamisen taso parantuu. Muutoshankkeella on kaupunkilaajuisia vaikutuksia kaupunkiorganisaation palveluihin, toimintaan, tietojärjestelmiin ja henkilöstöön.

Muutoshankkeessa uudistetaan henkilöstöjohtamisen digitaalinen alusta eli HR-kokonaisjärjestelmä. HR-kokonaisjärjestelmän ja käyttöönottopartnerin kilpailutus käynnistyy vuonna 2024 pohjautuen ohjausryhmän sekä ylimmän johdon erikseen katselmoimien tarve- ja vaatimusmäärittelyjen pohjalta.

Kansliapäällikkö antoi 12.10.2023 (§ 144) kaupunkiyhteisiä merkittäviä muutoshankkeita koskevan toimintaohjeen. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus -muutoshanke noudattaa kyseistä toimintaohjetta. Toimintaohjeen mukaisesti hankkeen tavoitteiden mukaisten etenemistä seurataan ohjausryhmän lisäksi kansliapäällikön johtamassa operatiivisessa johtoryhmässä.

### Vaiheistettu toteutus

Hankkeen alussa hankesuunnitelma ja siihen liittyvät päätöspisteet tarkennetaan ja päivitetään. Tarkennettu hankesuunnitelma sekä suunnitelman mukaiset kriittiset päätöspisteet hyväksytään ohjausryhmässä. Kriittisiä päätöspisteitä ovat mm. prosesseja ja toimintaa laajasti ohjaavat tarvemäärittelyt, hankintapäätökset sekä toteutusvaiheen käynnistys. Kriittiset päätöspisteet tuodaan tiedoksi vähintään neljännesvuosit-



tain tai tarpeen mukaan myös kansliapäällikön johtamaan operatiiviseen virkajohdon johtoryhmään.

HR muutoshankkeeseen liittyvä prosessien ja siihen liittyvän järjestelmän kehitystyö ja käyttöönotot toteutetaan kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa uudistetaan työsuhteen elinkaaren aikaiset henkilöstöjohtamisen prosessit ja luodaan esihenkilöille ja työntekijöille yhteinen käyttökokemus. Toteutuksen myötä Sarastia S365HR-järjestelmä keskittyy toimimaan palkanlaskentajärjestelmänä. Uusi tietojärjestelmä korvaa Sarastian esihenkilöiden ja työntekijöiden käyttöliittymän kokonaan. Muutoshankkeen toisen vaiheen aikana uudistetaan henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin, perehdytyksen, oppimisen, onnistumisen johtamisen, osaamisen ja potentiaalin johtamisen ja palkitsemisen prosessit vieden niiden toiminnot uuteen kokonaisjärjestelmään. Toisen vaiheen myötä poistuvat nyt erilliset Helbit-, Onni- ja Oppiva-järjestelmät. Yhteistyötä ja sopimusta Sarastia Oy:n kanssa tullaan uudistamaan hankkeen edetessä ja tarpeiden tarkentuessa.

#### Muutoshankkeen tavoitteet, hyödyt ja vaikutukset

Muutoshankkeella sujuvoitetaan, yksinkertaistetaan ja standardisoidaan henkilöstöjohtamisen prosesseja ja vapautetaan esihenkilöiden aikaa tiimien ja henkilöstön tukemiseen. Uudesta HR-kokonaisjärjestelmästä saatava kattava ja ajantasainen henkilöstötieto vastaa henkilöstöhallinnon strategisen suunnittelun ja tiedolla johtamisen tarpeisiin. Uusi HR-kokonaisjärjestelmä mahdollistaa prosessiautomaation ja herätteet sekä ajantasaisen raportoinnin ja edistyneen analytiikan.

#### Prosessi- ja toimintatapamuutosten tuotokset ja hyödyt

Uudistetut ja käyttäjälähtöiset työsuhteen prosessit sekä tehostavat esihenkilöjen henkilöstöhallintotyötä, vähentävät virheitä ja toistuvaa korjailua, että parantavat työntekijäkokemusta ja työnantajakuvaa. Esihenkilöiden arki helpottuu ja aikaa jää enemmän ihmisten tukemiseen henkilöstöhallintoon liittyvän manuaalisen työn vähentyessä.

HR-prosessien kehitys poistaa arviolta 50 manuaalilomaketta, vähentäen oleellisesti vanhanaikaiseen lomakekäsittelyyn sidottuja piilokustannuksia sekä manuaaliryönnön virheherkkyyttä.

#### Teknologiamuutosten tuotokset ja hyödyt

Teknologista päällekkäisyyttä purkautuu vähentäen saman datan syöttämistä moneen kertaan. Ajantasainen ja moderni järjestelmä mahdollistaa prosessiautomaation, tekoälyn hyödyntämisen sekä herätteet ja ohjaavuuden.



Reaaliaikaiset raportit ja edistynyt analytiikka mahdollistavat tietoon perustuvan päätöksenteon ja johtamisen. Modernisoidulla henkilöstöjohtamisen järjestelmäympäristöllä tavoitellaan markkinoiden parhaiden, pilviteknologiaan pohjautuvien HR-palveluratkaisujen, mahdollistamaan teknologian skaalautuvuutta, tietoturvallisuutta sekä automaatiota.

#### Etenemissuunnitelma sekä resurssit

Muutoshanke etenee vaiheittain vuosien 2024–2028 aikana. Kaikki päätöspisteet hankkeesta tuodaan ohjausryhmään päätettäväksi. Lisäksi merkittävimmät ja laajavaikuttuisimmat päätöspisteet käsitellään kansliapäällikön johtamassa operatiivisessa ylimmän virkajohdon johtoryhmässä.

Vuonna 2024 suunnitelmassa on kilpailuttaa teknologia ja käyttöönottopartneri sekä sopia muutoshankkeen ensimmäisen vaiheen toimintaprosessimuutoksista. Lisäksi tarkennetaan lähestymistapaa HR-kokonaisjärjestelmän sisältöön, käyttöönottoon sekä uusittavien prosessien ja järjestelmän testaukseen. Muutoshankkeen ensimmäisessä vaiheessa HR-palvelussuhteen elinkaaren prosessit siirretään tehtäväksi uuteen HR-kokonaisjärjestelmään sekä suunnitellaan ja toteutetaan liittymä palkanlaskentajärjestelmään. Ensimmäisen vaiheen suunnittelu- ja kehitystyö jatkuu vuonna 2025 ja varsinainen tuotantoon siirtyminen tapahtuu 2026. Lisäksi vaiheen 1 aikana tuotetaan vaiheen 2 hankesuunnitelma.

Toisessa vaiheessa uudistetaan henkilöstöjohtamisen prosesseja, jotka integroidaan samaan HR-kokonaisjärjestelmään ja luovutaan erillisistä järjestelmistä kuten Onni, Oppiva ja Helbit. Uuteen järjestelmäalustaan siirtyviä henkilöstöjohtamisen prosesseja ovat henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin, perehdytyksen, oppimisen, onnistumisen johtamisen, osaamisen ja potentiaalinen johtamisen ja palkitsemisen prosessit. Kehitystyö tehdään vuonna 2027 ja käyttöönotto 2028.

Hankepäättökseen kohteena olevan hankesuunnitelman mukaan muutoshankkeen työskentelyyn osallistuu noin 150 projektihenkilöä. Henkilötyövuosimäärä ja roolit vaihtelevat etenemisvaiheen mukaan. Ohjausryhmän lisäksi merkittävien muutoshankkeiden hallintamallin mukaisesti hankkeen etenemistä, riskienhallintaa ja budjettia seurataan vähintään neljännesvuosittain tai aina tarpeen mukaan kansliapäällikön johtamassa operatiivisessa johtoryhmässä. Merkittävän muutoksen onnistumisen varmistamiseksi hankkeen suunnittelussa on varauduttu erityisen hyvin prosessin ja tätä tukevan uuden järjestelmän testaamiseen. Testaamiseen osallistuu arviolta noin 300 henkilöä (lähinnä esihenkilöitä ja HR - asiantuntijoita). Muutoshankkeen kokonaiskustannusarvio vuosien 2025–2027 aikana on n. 28 miljoonaa euroa.



## Tunnistetut muutosohjelmaan liittyvät riippuvuudet

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus on erittäin resurssiriippuvainen toimialojen, liikelaitosten ja virastojen osaamisesta ja kyvykkyyksistä.

Muutoshankkeessa tehdään yhteistyötä kaupungin toimialojen, liikelaitosten ja kaupunginkanslian sekä muiden sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa.

Tunnistettuja keskeisiä kaupunkiyhteisiä merkittäviä liitännäisiä järjestelmäprojekteja ovat kaupunkiyhteiset dokumentinhallinta-, talouden muutoshanke (SAP S4 HANA) ja Asianhallinnan järjestelmä uudistus. Näitä seurataan ohjausryhmän lisäksi kaupunginkansliassa. Riippuvuuksia toimialakohtaisiin käynnissä oleviin hankkeisiin seurataan hankkeen ohjausryhmässä.

## Muutosohjelman omistajuus ja ohjaus

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus-muutoshankkeen omistajana toimii kaupunginkanslian henkilöstöosaston henkilöstöjohtaja. Muutoshankkeen omistaja toimii asetetun ohjausryhmän puheenjohtajana.

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus-muutoshanketta edistetään kaupunkiyhteisten muutoshankkeiden hallintamallin (kansliapäällikkö 12.10.2023 § 144) mukaisesti. Muutoshanke raportoi etenemisestä ja kriittisistä päätöspisteistä ohjausryhmälle ja kansliapäällikön johtamalle kaupungin operatiiviselle virkajohdon johtoryhmälle. Kaupungin kanslian strategiaosasto tukee kansliapäällikön nimeämien merkittävien muutoshankkeiden onnistumista pitämällä yllä kokonaiskuvaa strategisista tavoitteista, riskeistä ja muutosten hallinnasta sekä tuottamalla hankkeen omistajan kanssa yhteistyössä muutoshankkeista neljännesvuosittain koosteen kaupungin operatiivisen johtoryhmän käsittelyyn.

## Päätösvalmistelu

Kaupunkiyhteisiä muutoshankkeita koskevan toimintaohjeen (kansliapäällikkö 12.10.2023 § 144) mukaan kaupunkiyhteinen muutoshanke asetetaan valmisteluvaiheen jälkeen kansliapäällikön, pormestarin tai kaupunginhallituksen päätöksellä hallintamallin mukaiseen hankesuunnitelmaan perustuen.

Hallintosäännön 12 luvun 1 §:n 4 kohdan mukaan kansliapäällikön toimivaltaan kuuluu kahta tai useampaa toimialaa käsittelevien työryhmien asettaminen.

## Esittelijä

kansliapäällikkö  
Jukka-Pekka Ujula



26.8.2024

Asia/11

---

Lisätiedot

Petri Lumijärvi, henkilöstöjohtaja, puhelin: 09 310 22418  
petri.lumijarvi(a)hel.fi

**Liitteet**

1 Henkilöstöjohtamisen kokonaisuudistus hankesuunnitelma

**Muutoksenhaku**

Muutoksenhakukielto, valmistelu tai täytäntöönpano

**Tiedoksi**

Kaupunginkanslia