

Työohjetarpeiden tunnistaminen ja työohjeen laatiminen myyntilupatyöhön

Leena Vuorinen

Tekijä tai tekijät Leena Vuorinen	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2006
Raportin nimi Työohjetarpeiden tunnistaminen ja työohjeen laatiminen myyntilupa-työhön	Sivu- ja liitesivumäärä 41+25
Opettajat tai ohjaajat Anita Lehtinen-Toivola	
<p>Tämän produktityyppisen opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa kohdeyrityksen kriittiset työohjetarpeet sekä laatia yrityksen myyntilupahenkilöstölle ohje johonkin kriittiseksi koettuun työohjetarpeeseen. Kohdeyritys on palveluyritys, joka tarjoaa asiantuntijapalveluita lääkealan yrityksille. Produkti tehtiin yrityksen osastolle, jossa tehdään lääkevalmisteiden myyntilupiin liittyviä työtehtäviä.</p> <p>Osaamisen johtaminen, johon produkti fokusoituu, on henkilöstöjohtamisen tärkeä osa. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään aineetonta pääomaa, erityisesti inhimillistä pääomaa, johon sisältyy myös henkilöiden osaaminen. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään tiedon ulottuvuuksia ja tiedon jakamista. Tiedon jakamiseen on kaksi eri strategiaa: personalisaatiostrategia ja kodifiointistrategia. Työohjeet ovat osa kodifiointistrategiaa. Teoriaosiossa esitellään myös prosessimalli työohjeiden tekemisestä. Tätä mallia sovellettiin produktin tekemisessä.</p> <p>Kriittisten työohjetarpeiden tunnistaminen aloitettiin olemassa olevien ohjeiden kartoittamisella. Tämän jälkeen aivoriihityyppisessä keskustelussa selvitettiin aihealueita, joihin keskusteluun osallistuneet kokivat vielä tarvittavan ohjetta. Tämän keskustelun tulosten pohjalta tehtiin päätös ensimmäisestä ohjeistettavasta asiasta ja laadittiin työohje. Lopuksi työohje testattiin yhdellä potentiaalisella käyttäjällä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteiden kannalta tärkeimmät tuotokset olivat lista kriittisistä työohjetarpeista sekä työohje. Lisäksi työn sivutuotteena syntyi lista yrityksen olemassa olevista ohjeista. Tuotoksia voidaan hyödyntää paitsi työntekijöiden työtehtävissä myös henkilöstöjohtamisessa.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteet toteutuivat ja yhteen kriittiseen työohjetarpeeseen pystyttiin vastaamaan. Tämä pienentää osaltaan yrityksen osaamiseen liittyviä riskejä. On kuitenkin huomioitava, että työohjeet eivät korvaa kokemusta, joten työohjeet eivät saisi olla ainoa tapa jakaa tietoa.</p>	
Asiasanat Aineeton pääoma, hiljainen tieto, tieto, tietämys, ohjeet, osaaminen.	

<p>Author Leena Vuorinen</p>	<p>Group or year of entry 2006</p>
<p>The title of thesis Identification of needs for work instructions and writing a work instruction for work related to marketing authorizations</p>	<p>Number of pages and appendices 41+25</p>
<p>Supervisor Anita Lehtinen-Toivola</p>	
<p>The main goals of this product-oriented thesis were to explore critical needs for work instructions and also to write an instruction for persons working with marketing authorizations based on the recognized critical needs. The case company is a service provider which offers expertise to pharmaceutical companies. This product was targeted to the department in which employees deal with marketing authorizations of medicinal products.</p> <p>Management of know-how of the employees is important part of human resources management and it is the focus of this product. The theoretical framework of the thesis handles intellectual capital, especially human capital which includes the know-how of the employees. In addition, dimensions of the knowledge and knowledge sharing have been brought out in the theoretical part of the thesis. There are two ways to share knowledge: personalization and codification strategies. Work instructions are one way to codify knowledge. The process of designing of work instructions which has also been applied in the actual product is described in the theoretical framework.</p> <p>Critical needs were recognized by exploring the existing work instructions. After that a brainstorming session was held and attendees were asked to name topics which they experienced as critical needs for work instructions. Based on the results of this session a decision was made and one work instruction was written. Work instruction was tested by one potential user.</p> <p>In terms of the goals of the thesis the most relevant products of this thesis were list of critical needs for work instructions and work instruction. In addition list of existing working instructions was an additional product of the thesis. The products can be utilized in tasks of the employees and also in human resources management.</p> <p>The goals of this thesis were fulfilled and one critical need for work instruction was answered. This decreases the knowledge related risks in the company. One has to take into account that work instructions do not replace experience. Therefore work instructions should not be the only way of sharing knowledge.</p>	
<p>Key words Intellectual capital, tacit knowledge, knowledge, instructions</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Produktin tausta.....	2
1.2	Tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset	2
1.3	Produktin merkitys.....	4
1.4	Keskeiset käsitteet	5
2	Kohdeyrityksen ja myyntilupahenkilön työn kuvaus (salainen)	6
3	Tietoperusta	6
3.1	Osaamisen kehittäminen osana henkilöstöjohtamista.....	6
3.2	Aineeton pääoma.....	8
3.2.1	Hiljainen tieto inhimillisen pääoman osa-alueena	10
3.2.2	Hiljaisen tiedon jakaminen	11
3.3	Työohjeet tapana jakaa tietoa.....	16
3.3.1	Työohjeiden laatimisprosessi	17
3.3.2	Työohjetarpeen tunnistaminen	18
3.3.3	Työohjeiden arviointi ja työohjeilla saavutettavat hyödyt	19
3.4	Viitekehys kuviona	20
4	Produktin toteutus	22
4.1	Työohjetarpeiden tunnistaminen.....	24
4.2	Työohjeen laatiminen ja testaaminen.....	28
4.3	Produktin aikataulu taulukkomuodossa	30
4.4	Produktin hyödynnettävyys.....	31
5	Pohdinta ja johtopäätökset	33
	Lähteet.....	36
	Liitteet.....	39
	Liite 1. Lista olemassa olevista ohjeista aihealueittain (salainen)	39
	Liite 2. Lista aihealueista, joiden ohjeistustarve ei ole kriittinen (salainen).....	39
	Liite 3. Ajatuksia kriittisistä työohjetarpeista koottuna (salainen).....	39
	Liite 4. Työohje (salainen).....	39

1 Johdanto

Organisaation tietämyksen hallinta on tärkeää organisaation selviytymisen ja kilpailuky-
vyn kannalta (Mårtensson 2000, 204; Viitala 2005, 97). Tämä korostuu etenkin asian-
tuntijapalveluita myyvissä yrityksissä, joiden menestys perustuu asiantuntijuuteen (Viita-
la 2005, 97). Tällaisten yritysten asiakkaille on tärkeintä saada asiantuntemusta juuri
heidän tarpeisiinsa. Mårtensson (2000, 214) on todennut, että ainoa resurssi, joka voi
tuottaa yritykselle pysyvän kilpailuedun on yrityksen tietämys. Aineettoman pääoman,
erityisesti inhimillisen pääoman, merkitys asiantuntijayrityksille on kiistaton (Viitala
2005, 97-98). Inhimillisen pääoman tärkein osa-alue on osaaminen (Viitala 2005, 99).

Asiakkaiden asiantuntijapalveluiden tarpeet eivät ole samanlaisia, joten monenlaiselle
osaamiselle on tarvetta. Kykenemättömyys vastata asiakkaiden tarpeisiin on riski liike-
toiminnalle. Asiakassuhdetta ei ehkä synny tai se ei jatku asiakkaan huomatessa, että
yrityksen palvelutarjonta ei vastaa heidän tarpeitaan. Jotta tältä voitaisiin välttyä, yrityk-
sen tulee pystyä tarjoamaan osaamista yrityksen liiketoiminta-alueella.

Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta tärkein on asiakkaan kokema arvo: Yritykselle voi syn-
tyä pysyvä kilpailuetu, jos sillä on sellaisia ydinosaamisia (toimintatapoja, jotka syntyvät
oppimisen kautta resursseja hyödyntämällä), joista asiakas hyötyy. Lisäksi pysyvän kil-
pailuedun tuova ydinosaaminen on usein vaikea jäljitellä ja sen kehittäminen vie pitkän
aikaa. (Ojala 2005, 4.) Asiakastyytyväisyys on yksi aineettomaan pääomaan liittyvä asia,
jota voidaan mitata ja se kertookin jotain yrityksen aineettoman pääoman, mukaan lu-
kien osaamisen, tilasta (Viitala 2005, 99).

Yrityksen osaaminen ei ole riittävää, jos asiakkaan näkökulmasta tarpeet täyttävät vain
sellaiset henkilöt, jotka eivät todellisuudessa ole käytettävissä ja jos muilla ei ole pääsyä
tarvittaviin tietoihin. Tieto on tällöin niin sanottua hiljaista tietoa. Tässä tapauksessa
osaamisriskiä voi pienentää muuttamalla hiljaisen tiedon näkyväksi esimerkiksi doku-
mentoinnin kautta (Viitala 2005, 134).

1.1 Produktin tausta

Yritys X tarjoaa myyntilupiin liittyvää asiantuntemusta asiakasyrityksille. Asiakasyritykset ovat lääkeyrityksiä.

Yrityksellä on joitain pitkään jatkuneita asiakassuhteita. Niihin liittyvät työtehtävät tunnetaan melko hyvin ja niihin on olemassa sekä asiakkaan että yrityksen omia ohjeistuksia, myös joitain työohjeita, joiden avulla työstä on mahdollista suoriutua kohtuullisessa ajassa. Asiakastyytyväisyyden kannalta on tärkeää suoriutua nopeasti ja laadukkaasti myös harvemmin toistuvista työtehtävistä, joita suuri osa työntekijöistä kohtaa vain harvoin. Näitä työtehtäviä voi tulla vakiintuneiden asiakkaiden kohdalla, mutta erityisesti uusien asiakkaiden kohdalla. Uudet asiakkaat, joita on enenevässä määrin, toivovat usein työntekijää omiin toimitiloihinsa avustamaan myyntilupatehtävissä ja tehtävät voivat olla erilaisia kuin vakiintuneilla asiakkailla. Tällöin on erityisen tärkeää, että työntekijällä on käytettävissä helppokäyttöiset ja tarpeeksi kattavat työohjeet niihin myyntilupatehtäviin, joita hän ei ole aiemmin tehnyt tai joita hän on tehnyt vain harvoin. Tämä produkti pyrkii vastaamaan tähän työohjetarpeeseen.

Yrityksellä on ohjettiimi, jossa kirjoittaja on itse ollut aiemmin osallisena. Produktin tekohetkellä produktin tekijä ei kuitenkaan toimi tässä tiimissä. Tämä tiimi tekee ohjeita tärkeimpiin, usein kysymyksiä herättäviin tilanteisiin. Tiimi on kuitenkin tehnyt ohjeita lähinnä erään vakiintuneen asiakkaan työtehtäviin. Näitä ohjeita voi joiltain osin hyödyntää myös muiden asiakkaiden tapauksissa. Tällä produktilla on tarkoitus tehdä muodoltaan vastaavanlainen ohje kuin mitä ohjettiimi on tehnyt. Näistä ohjeista on tullut pääasiassa positiivista palautetta ja ohjeiden on koettu olevan avuksi käytännön työssä. Ohjeiden yhteneväisyys helpottaa niiden käyttöä, joten syytä ohjeiden tyylin muuttamiseen tässä yhteydessä ei ole. Ohjeiden yhteneväisyyttä ei kuitenkaan voida todeta tässä produktissa, sillä aiemmin tehdyt ohjeet pohjautuvat suurelta osin asiakkaan käytäntöihin, jotka halutaan pitää salassa.

1.2 Tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Produktin tavoite on pienentää yrityksen osaamiskasvun riskiä ja vaikuttaa osaamisen turvaamisen kautta positiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Produkti pyrkii pienentämään

osaamisriskiä saattamalla hiljaisen tiedon näkyväksi dokumentoinnin kautta ja saattamalla myös näkyvää tietoa uuteen, selkeämpään muotoon. Tässä tapauksessa interventiona toimii työohje.

Tutkimusongelmana on selvittää, mitkä ovat ne myyntilupahenkilön ammattitaidon kannalta tärkeät tehtävät, jotka ovat useimpien myyntilupahenkilöiden työtehtävissä harvinaisia ja jotka koetaan hankaliksi tai joihin muuten koetaan tarvittavan työohjetta.

Produktilla on kaksi tavoitetta:

1. Tunnistaa kriittiset työohjetarpeet
2. Työohjeen teko ja arviointi

Tarpeiden tunnistamista voidaan lähestyä seuraavilla kysymyksillä:

1. Mitä työohjeita on jo olemassa myyntilupahenkilöiden työhön?
2. Mitkä ovat ne isoissa projekteissa harvoin toistuvat työtehtävät, jotka koetaan myyntilupahenkilön ammattitaidon kannalta tärkeiksi hallita ja joihin ei ole vielä ohjeita?
3. Mihin näistä koetaan tarvittavan työohjeistusta (tärkeysjärjestys)?

Tärkeimmiksi koetuista työohjeista on tavoitteena tehdä jokin, minkä produktin tekijä pystyy tekemään suurimmaksi osaksi itse. Tämän jälkeen ohjeen luettavuus ja oletettu helppokäyttöisyys testataan yhdellä potentiaalisella ohjeen käyttäjällä, jolla ei ole juuri kokemusta ohjeistettavasta asiasta. Arviointitapa on summatiivinen eli se tehdään projektin päättyessä (Morrison, Ross & Kemp 2004, 262-263).

Produktin avulla on mahdollista saada melko monipuolinen kuva tarvittavista työohjeista, mutta opinnäytteenä tullaan tekemään työohjetarpeiden tunnistus -vaiheen pohjalta työohje vain johonkin työtehtävään.

Opinnäytetyöstä on tehty täydellinen yritysversio ja suppeampi julkinen versio.

1.3 Produktin merkitys

Työohjetta hyödynnetään käytännön työssä. Työohje voi helpottaa tehtävistä suoriutumista erityisesti tietyissä harvemmin toistuvissa vakiintuneilta asiakkailta saaduissa työtehtävissä tai siirtyessä täysin uuteen projektiin (uudelle asiakkaalle). Tarpeiden tunnistus -vaiheen tuloksia taas voidaan hyödyntää päätettäessä seuraavista ohjeistettavista työtehtävistä.

Ennen kuin uudentyyppisiä työtehtäviä voidaan tehdä, työntekijä joutuu yleensä perehtymään erinäisiin lähteisiin ja/tai selvittämään tietääkö joku yrityksessä jo kyseisestä asiasta. Tämä voi olla turhauttavaa varsinkin kun työmäärä on usein suuri. Kun oleellinen tieto löytyy nopeasti ja tarpeeksi kattavasti, työn tekeminen pysyy mielekkäämpänä. Työnantaja taas luonnollisesti hyötyy tehokkaasta toiminnasta, jolloin resursseja voi vapautua muuhun käyttöön. Opinnäytetyöprosessin ja teorian kuvaaminen voi tuoda uusia näkemyksiä myös toimeksiantajalle ja olla avuksi toiminnan kehittämisessä.

Työohjeiden ja osaamisen jakamisen voi katsoa olevan osa yrityksen riskienhallintaa: työohjeiden kautta hiljaista tietoa saadaan jaettua ja niiden avulla voidaan varmistaa osaaminen esimerkiksi yllättävien poissaolojen sattuessa.

Toimeksiantaja laskuttaa asiakasyrityksiään tuntiperusteisesti, joten työn tehostuminen työohjeiden avulla vaikuttaa suoraan asiakkaan laskun suuruuteen ja siten asiakastyytyväisyyteen. Alalla on kilpailua ja asiantuntemus on asiakkaan tärkein valintakriteeri. Henkilökunnan osaaminen on tärkein kilpailuvaltti.

Produktin tekijä hyötyy myös itse työssään selkeyttävästä työohjeesta ja sen tekeminen kehittää omaa ammattitaitoa. Produktiraportin kirjoittaminen syventää käsitystä aiheen tärkeydestä ja antaa laajempia näkökulmia siihen, miten osaaminen voitaisiin turvata.

Lukuisia työohjeita jää tekemättä ja yrityksen päätettäväksi jää, haluavatko he tehdä lisää ohjeita vielä opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Kaikkiin riskeihin suhteutettuna produktin merkitys osaamisriskien hallinnassa tulee olemaan pieni.

1.4 Keskeiset käsitteet

Työn keskeisiä käsitteitä ovat aineeton pääoma, hiljainen tieto, tieto ja tietämys sekä myyntilupahenkilö.

Aineeton pääoma

Aineeton pääoma koostuu inhimillisestä pääomasta (tiedot, kokemus jne.), suhdepääomasta (asiakassuhteet jne.) ja rakennepääomasta (toimivat prosessit, arvot jne.). Aineeton pääoma on erityisesti asiantuntijayrityksissä menestyksen perusta. (Viitala 2005, 97-98.)

Hiljainen tieto

Hiljaiselle tiedolle ei ole yhtä selkeää määritelmää, mutta se voidaan kuvata tietämyksen taustalla olevaksi tekijäksi. Hiljainen vaikuttaa toimintaan ja ajatteluun, vaikka sitä ei aina osata selittää toisille. (Virtainlahti 2009, 45-47.) Osa hiljaisesta tiedosta on mahdollista muuttaa näkyväksi.

Tieto ja tietämys

Tieto on jotain perusteltua informaatiota ja sen pitää olla ymmärrettävissä ja omaksuttavissa. Informaatio voi tällöin tulla osaksi henkilön omaa tiedollista struktuuria. Tieto muodostuu prosessoinnin kautta. Tästä voidaan puhua myös tietämyksenä. (Eduskunta 2013, 31.) Käytännössä näitä termejä käytetään paljon sekaisin.

Myyntilupahenkilö

Tässä työssä myyntilupahenkilöllä tarkoitetaan henkilöä, joka työskentelee lääkevalmisteiden myyntilupien parissa. Hän valmistelee hakemuksia viranomaisille (Suomessa Fimea) toimitettavaksi aina kun lääkevalmisteen elinkaareissa tulee jokin sellainen muutos, joka pitää viranomaissäädösten mukaan ilmoittaa viranomaiselle.

2 Kohdeyrityksen ja myyntilupahenkilön työn kuvaus (salainen)

3 Tietoperusta

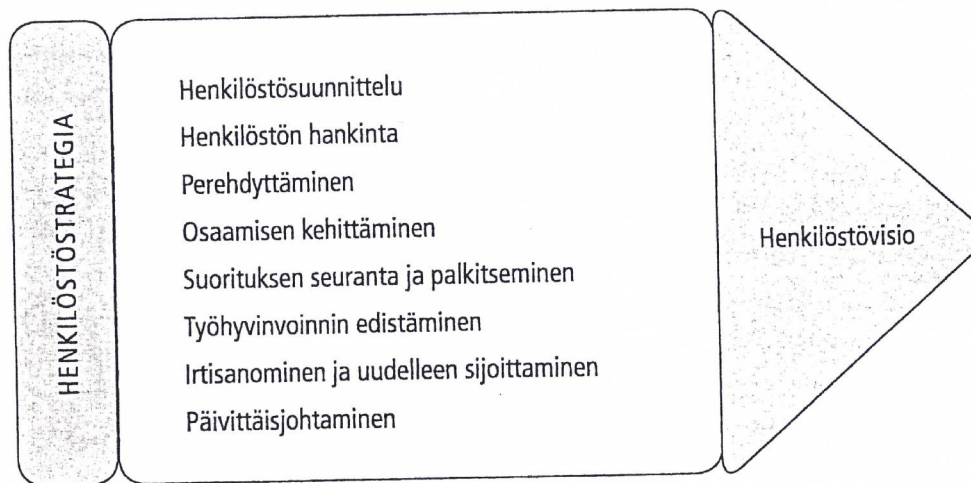
Tietoperustan ensimmäinen osio käsittelee osaamisen johtamista osana henkilöstöjohtamista. Tämän jälkeen käsitellään aineettoman pääoman osa-alueita, erityisesti inhimillistä pääomaa, johon sisältyy myös henkilöiden osaaminen. Lisäksi tehdään katsaus siihen, miten hiljaista tietoa voidaan jakaa. Tietoperustan viimeinen kokonaisuus käsittelee työhajeita tapana jakaa tietoa. Tässä osassa esitellään myös työhajeiden laatimisen prosessimalleja keskittyen produktin kannalta tärkeimpiin prosessin osa-alueisiin.

3.1 Osaamisen kehittäminen osana henkilöstöjohtamista

Henkilöstöjohtamisen päätehtävät voidaan jakaa neljään alueeseen aikajänteen ja toiminnan kohteen mukaan. Tämän jaottelun mukaan henkilöstöjohtamisen päätehtävät ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Näistä ensimmäinen ja viimeinen suuntautuvat tulevaisuuteen. Toisen ja kolmannen fokus on yrityksen päivittäisissä toiminnoissa. Ohjaus ja tukeminen on henkilöstöjohtamisen päätehtävistä se, johon tämäkin produkti keskittyy. Sen tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä tehtäviinsä ja mahdollistaa tuottava ja motivoitunut työskentely. (Viitala 2013, 34-35.)

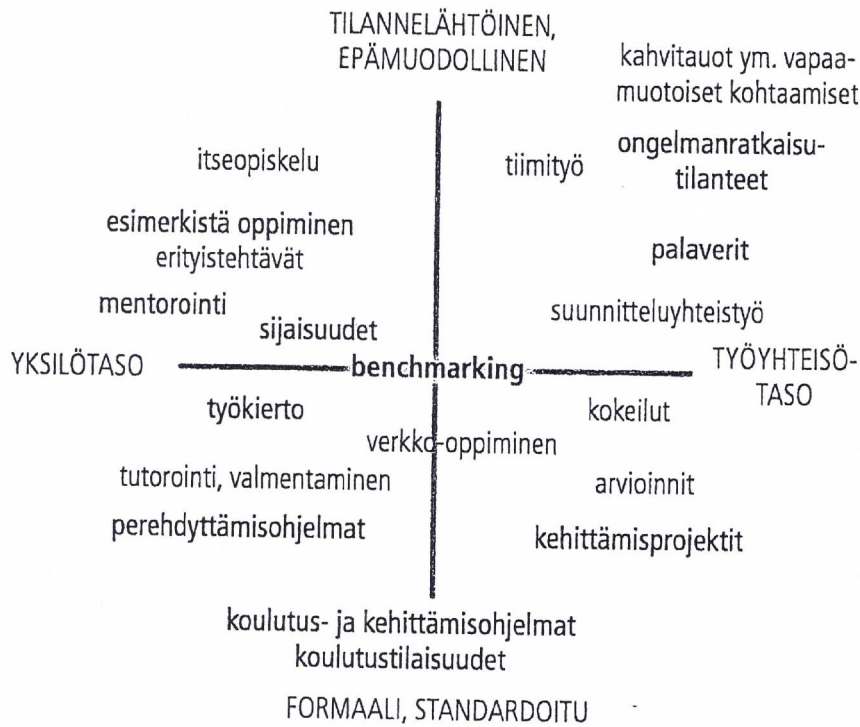
Työhajeet voivat edesauttaa näiden tavoitteiden saavuttamista.

Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa myös kuvion 1 mukaisesti. Kuvion 1 jaottelussa osaamisen kehittäminen, johon produkti fokusoituu, on erikseen mainittu yhtenä osa-alueena. Tästä mallista myös ilmenee henkilöstöstrategian yhteys osaamisen kehittämiseen. Liiketoimintastrategian päämäärien tulisi näkyä myös henkilöstöstrategiassa ja henkilöstöstrategialla turvataan liiketoimintastrategian mahdollistava henkilöstö. Henkilöstövisio ohjaa henkilöstöjohtamista. (Viitala 2013, 24.)



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen osa-alueet (Viitala 2013, 24).

Osaamisen kehittäminen lähtee osaamisen tunnistamisesta ja arvioinnista. Osaaminen voidaan tunnistaa osaamiskartoituksen avulla. Tämän jälkeen yrityksen tämänhetkistä osaamista verrataan tulevaisuuden tarpeisiin ja päätetään siitä, miten osaamista tulisi kehittää. (Viitala 2013, 182-183.) Kuviossa 2 on esitetty tapoja kehittää henkilöstön osaamista. Näistä erityistehtävät liittyvät läheisimmin tuotteeseen, sillä työohje tehdään harvemmin toistuviin työtehtäviin. Viitalan (2013, 195) mukaan ”haasteelliset erityistehtävät, projektit ja työkomennukset ovat tehokkaita henkilöstön kehittämisen muotoja”. Työkomennukset liittyvät myös kohdeyritykseen, mutta kohdeyrityksen tapauksessa osaamista toivotaan työkomennuksen työtehtävistä jo ennen komennuksen alkamista. Myös Helsingin kaupungin sosiaaliviraston (2007, 14) julkaisussa esitellyssä mallissa (”Heljä Hätösen työssäoppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja”) laajenevat työtehtävät on mainittu yhtenä tapana kehittää työssä oppimista, mutta tästä mallista ilmenee myös työkuulttuurin, ohjaustehtävien, yhteisvastuullisen toiminnan sekä itseohjautuvuuden vaikutus työssä oppimiseen.



Kuvio 2. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2013, 192).

3.2 Aineeton pääoma

Menestyvällä yrityksellä on riittävästi pääomaa: taloudellista, fyysistä ja aineetonta. Asiantuntijayrityksessä aineeton pääoma on yrityksen menestyksen perusta. On tavallista, että kaikki yrityksen rahanarvoinen omaisuus on yrityksen osaamista. Laatu ja hinta eivät ole usein tärkeimpiä kilpailukeinoja vaan uusien ratkaisujen löytäminen tuotantotavoissa, tuotteissa, markkinoissa ja asiakassuhteissa on yhä tärkeämpää. (Viitala 2005, 97-98.) Organisaation tietämys ilmenee lopulta sen tuottamissa palveluissa ja tuotteissa (Bhatt 2002, 39). Nopeaa uuden tiedon omaksumiskykyä tarvitaan yhä enemmän (Viitala 2005, 98).

Aineettoman pääoman päätekijöitä ovat työntekijöiden osaaminen, yrityksen prosessit ja rakenteet (kyky hyödyntää yksilöiden osaamista) sekä asiakassuhteet (Viitala 2005, 98; Ojala 2005, 6). Nämä on esitelty tarkemmin taulukossa 2. Inhimilliseen pääomaan voi laajemmin ajatellen katsoa kuuluvan myös ihmisten psyykinen ja fyysinen hyvinvointi sekä kyky tuottaa yhdessä osaamista, joka ylittää yksilöiden osaamisen (Viitala 2005,

99). Tämä produkti tulee fokuoitumaan työntekijöiden osaamiseen, mikä on inhimillisen pääoman tärkein osa-alue.

Taulukko 2. Yrityksen aineettoman pääoman osa-alueet (Viitala 2005, 98).

Inhimillinen pääoma

- Tiedot ja taidot
- Kokemus
- Koulutus
- Luovuus ja innovatiivisuus
- Muut ominaisuudet (esim. johtajuus, yrittäjyys)

Suhdepääoma

- Suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin
- Sopimukset sidosryhmien kanssa
- Organisaation imago ja brandit
- Ammattialaisuudet sekä muut immateriaalioikeudet

Rakennepääoma

- Teknologiat
 - Tietojärjestelmät
 - Prosessit
 - Arvot ja kulttuuri
 - Johtamisfilosofia
 - Patentit, tekijänoikeudet
-

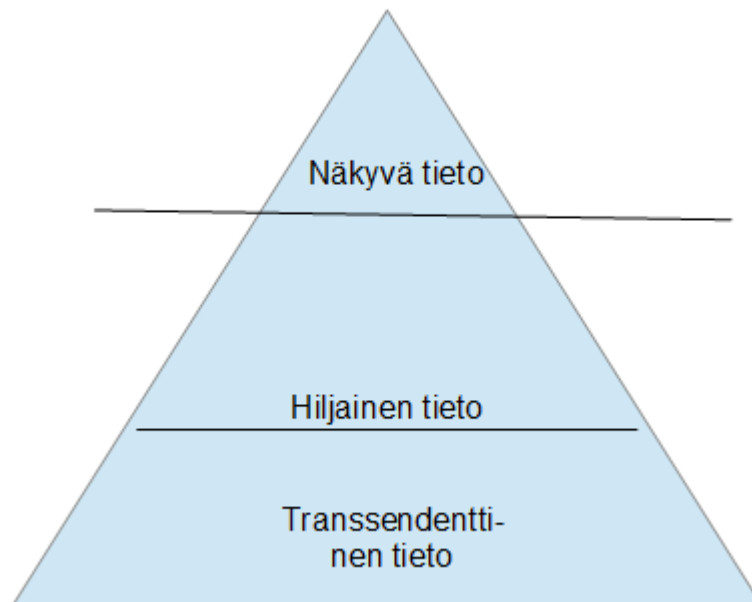
Yrityksen osaaminen muodostuu siis siitä, miten organisaatiossa osataan yhdistää yksilöiden osaamista, hyödyntää olemassa olevaa tekniikkaa, muodostaa toimivia ja tehokkaita prosesseja sekä luoda osaamisen jakamiseen kannustava ilmapiiri ja kulttuuri.

(Ojala 2005, 4.) Yksilön ja organisaation tietämys ovat erillisiä, mutta niiden pitäisi olla vuorovaikutuksessa keskenään ja tähän yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen ja sitä kautta organisaation tietämyksen lisääntymiseen vaikuttaa organisaation kulttuuri (Bhatt 2002, 33). Organisaation pitää myös osata täydentää tarvittaessa omaa osaamistaan sopivilla verkostoilla. (Ojala 2005, 4.)

3.2.1 Hiljainen tieto inhimillisen pääoman osa-alueena

Hiljainen tieto on tietämyksen taustalla ja vaikuttaa toimintaan, vaikka sitä ei aina osata toiselle selittää. Hiljaisessa tiedossa voi olla henkilökohtainen, kulttuurinen, kontekstiin sidonnainen ja kokemukseen liittyvä sekä sosiaalinen ja intuitiivinen ulottuvuus. Kokemus synnyttää hiljaista tietoa ja se voidaan jakaa kollektiivisesti. (Virtainlahti 2009, 45-47;55.) Hiljainen tieto ei ole kodifioitua, kirjoitettua tietoa. Hiljainen tieto voi olla teknistä ja liittyä kokemuksen kautta saatuihin taitoihin tai se voi olla kognitiivista ja olla siten henkilön tapoja käsittää maailmaa ja itsestäänselvyksiä henkilölle itselleen. (Smith 2001, 314.)

Hiljainen tieto voidaan kuvata osana tiedon ulottuvuuksia kuvion 3 mukaisesti. Huipulla on näkyvä tieto, mikä on vain pieni osa tiedosta. Keskimmäisenä on hiljainen tieto, joka koostuu haltijalla käytössä olevasta tiedosta. Hiljaisesta tiedosta osa voidaan tuoda näkyväksi helposti, mutta osaa voi olla vaikeaa tai mahdotonta tuoda näkyväksi. Mallissa on myös transsendenttinen tieto, joka voi muuttua hiljaiseksi tiedoksi ja tulla myöhemmin myös näkyväksi tiedoksi. Se voi olla aistimuksia tai tuntemuksia. Virtainlahden esimerkin mukaan transsendenttinen tieto voi olla esimerkiksi johtajan kykyä aistia tulevia tilanteita ja toimia ennakoivasti niiden mukaan. (Virtainlahti 2009, 45-47.) Hiljainen tieto voi muuttua näkyväksi tiedoksi prosessoimalla tietoa mielessä (Bhatt 2002, 213). Tämä produkti kohdistuu kaikkiin tiedon osa-alueisiin, mutta eniten kuitenkin näkyvään tietoon.



Kuvio 3. Tiedon ulottuvuudet (Virtainlahti 2009, 45).

3.2.2 Hiljaisen tiedon jakaminen

Miksi hiljaista tietoa pitäisi jakaa?

Organisaation toiminnasta tärkeä osa perustuu ihmisten hiljaiseen tietoon. Johtamisen pitäisi pyrkiä hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja hiljaisen tiedon esille saattamiseen. (Virtainlahti 2009, 73-74; Mårtensson 2000, 214.)

Organisaation riippuvuus työntekijöistä vähenee, kun hiljaisesta tiedosta tehdään näkyvää. (Virtainlahti 2009, 72-77; Mårtensson 2000, 214.) Tämä tarve korostuu erityisesti silloin, kun toimintaa pitää tehostaa ja työntekijämäärää pitäisi vähentää (Mårtensson 2000, 212), mutta tarve tulee esiin myös sijaisjärjestelyissä (Virtainlahti 2009, 107-111).

Erityisesti asiantuntijayrityksissä, joissa asiantuntemus keskittyy tietyille ihmisille ja joissa tulee tehtäviä, joihin tarvitaan eri ihmisten asiantuntemusta, yksilöiden välinen korkeatasoinen vuorovaikutus on tärkeää. Tietämyksen jakaminen on myös erityisen tärkeää sellaisissa suurissa organisaatioissa, joissa ihmiset toimivat maantieteellisesti erillään toisistaan. Tietämyksen jakaminen johtaa siis organisaation tietämyksen muodostumiseen. Tietämyksen jakamisprosessissa myös eriävät mielipiteet ovat hyödyllisiä, sillä niiden kautta saadaan uusia näkökantoja ja yksilöiden tietämyksen validius voidaan arvioida aina uudelleen. (Bhatt 2002, 33, 35.)

Virtainlahti on luetteloinut hiljaisen tietämyksen jakamisen hyödyt eri tahoille (organisaatio, työntekijä, esimies) seuraavasti:

- Toimintakyky, jatkuvuus ja laatu voidaan varmistaa
- Osaaminen ja tietämys tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- Työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
- Hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille
- Erilaista tietämystä voidaan hyödyntää
- Työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee
- Yhteisöllisyyttä voidaan edistää
- Voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri
- Tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus. (Virtainlahti 2009, 108.)

Hiljaisen tiedon jakaminen on myös kohdeyritykselle hyödyksi ja kaikki yllä mainitut hyödyt pätevät myös kohdeyrityksen tapauksessa. Ehkä yksi tärkeimmistä hyödyistä, mitä hiljaisen tiedon jakamisella voidaan saavuttaa, on erilaisen tiedon jakaminen: eri ihmisten tietämys saadaan yhdistettyä ja jokaisen työntekijän käyttöön.

Tietämyksen johtamisprojektioiden menestystä on mitattu esimerkiksi projektiresurssien (ihmiset, raha) kasvussa, tietämystä lisäävien dokumenttien lukumäärässä ja niiden käytössä, projektin selviytymistodennäköisyydessä ilman tiettyjen yksilöiden tukea sekä taloudellista menestystä indikoivissa todisteissa (Davenport, De Long & Beers 1999, 97). Nämä mittarit osoittavatkin hyvin, että tiedon jakamisen onnistumista voidaan mitata yrityksen menestystä kuvaavilla mittareilla.

Kaikkea hiljaista tietoa ei kuitenkaan voida tehdä näkyväksi ja se saattaa olla niin syvällä ihmisten toiminnassa, ettei henkilö osaa sitä tuoda selkeästi esille eikä pysty sitä esimerkiksi kodifioimaan. Tällöin on tärkeää, että perehtyjä saa henkilökohtaista opastusta, jotta tieto voidaan siirtää henkilöltä toiselle. (Virtainlahti 2009, 76-77.)

Miten hiljaista tietoa voi jakaa?

Keinoja hiljaisen tiedon jakamiseen ovat muun muassa keskustelut, työparityöskentely, mentorparit, tutorointi, koulutus, dokumentointi ja tarkkailu (Viitala 2005, 134). On huomattava, että toimintatavan oppiminen havainnoimalla, matkimalla ja harjoittelemalla ei johda näkyvään tietoon vaan hiljainen tieto siirtyy osaksi toisen ihmisen hiljaista tietoa (Smith 2001, 316-317). Hiljainen tieto voidaan muuttaa siis hiljaiseen muotoon tai se voidaan muuttaa näkyväksi eli käsitteelliseen muotoon. Jotta tieto saadaan käsitteelliseen muotoon, toimintaa on osattava analysoida, jotta sen saa ilmaistua sanallisesti, käsitteellisesti, vertauskuvallisesti tai visuaalisesti (Eduskunta 2013, 42). Melko samantapaista jaottelua hiljaisen tiedon jakamisessa ovat käyttäneet Hansen, Nohria & Tierneykin (1999, 107-109).

Yksi hyvä esimerkki hiljaisen tiedon jakamisesta on Eureka-niminen sosiaalinen verkosto, jossa 20 000 kentällä toimivaa palveluedustajaa sai vinkkejä tiettyjen toimintojen suorittamiseen kannettavansa kautta. Toiminnot liittyivät kopiokoneiden ja printtereiden kunnostamiseen. He itse päivittivät vinkkitietokantaa silloin, kun saivat uusia kokemuksia. Kun ihmiset toimivat eri paikoissa, dokumentointi koettiin erityisen tärkeäksi. (Boprow & Whalen 2002, 47-58.)

Hansen ym. ovat verranneet konsulttiyritysten, jollainen produktin kohdeyrityskin on, tapoja jakaa tietoja. Yksi heidän tutkimistaan konsulttiyrityksistä on Ernst & Young. Tämä on yksi suurimmista konsulttifirmoista. Heillä tietoa kodifioidaan verkon kautta ja saatetaan siten tieto irralleen henkilöstä, joka on dokumentin tehnyt mahdollistaen kodifioidun tiedon hakemisen ottamatta yhteyttä dokumentin tehneeseen henkilöön. (Hansen ym. 1999, 107-109).

Toisaalta joissain asiantuntijayrityksissä kodifioinnin sijaan keskitytään ihmisten väliseen vuorovaikutukseen: Boston Consulting Groupilla kodifioimaton tieto siirretään aivoriihityyppisissä tuokioissa ja kahdenkeskisissä keskusteluissa. Tässä strategiassa oleellista on rakentaa riittävän kattava sosiaalinen verkosto, jota pystyy hyödyntämään ongelmien ratkaisussa. Ihmisten välinen vuorovaikutus voi olla myös hyvinkin monipuolista: ihmiset liikkuvat toimistojen välillä, kolleegoilta tuleviin vastaamattomiin puheluihin reagoidaan nopeasti, tehdään listauksia asiantuntijoista ja hyödynnetään

projektitiimejä avustavia konsultoivia johtajia. Myös vuorovaikutukseen keskittyvässä strategiassa dokumentteja arkistoidaan sähköisesti, mutta tätäkin tietokantaa hyödynnetään lähinnä siksi, että voidaan löytää tieto siitä, keneltä löytyy asiantuntemusta kyseisestä aiheesta. (Hansen ym. 1999, 108-109.)

Strategiat voidaan siis jakaa kodifiointi- ja personalisaatio-strategioihin (Hansen ym. 1999, 108-109) tai vaihtoehtoisesti voidaan puhua tiedon muuttamisesta hiljaiseen ja käsitteelliseen tai näkyvään muotoon. Tällä produktilla hiljaista tietoa muutetaan näkyväksi kodifiointistrategian keinoin.

Johtamisnäkökulma

Hiljaista tietoa voidaan luoda tietoisesti ja uuden tiedon luominen auttaa yritystä reagoimaan nopeasti toimintaympäristön muutoksiin ja asiakkaiden tarpeisiin silloin kun hiljainen tieto on organisaation käytössä. Hiljaisen tiedon esille tuominen vaatii johdon suunnitelmia ja riittävää resurssointia. Yksi tärkeimmistä hiljaisen tiedon jakamisen mahdollistavista tekijöistä on esimiesten rooli. (Virtainlahti 2009, 75-77.) Työnantajalla on oikeus vaatia tiedon jakamista ja kyse onkin pohjimmiltaan yrityksen tulevaisuuden rakentamisesta yrityksen osaamista hyödyntämällä (Virtainlahti 2009, 108). Kohdeyrityksessä on tunnistettu johdon tasolla tiedon jakamisen tärkeys, mikä näkyy muun muassa siinä, että työohjeita on alettu tekemään. Organisaation johtamisessa on oleellista tunnistaa, mitä osaamista organisaatiosta löytyy, kenellä osaaminen on ja mitä potentiaalia tällä osaamisella on. (Virtainlahti 2009, 73-74.)

Osaamisen johtamisen päätehtäviä on kolme. Näistä ensimmäinen on oppimisen suunnittaminen, millä tarkoitetaan muun muassa osaamisen kehittämistarpeista keskustelemista työntekijöiden kanssa, tiedon jakamista ja oppimistoimintamallien luomista yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Myös oppimista edistävän ilmapiirin luominen on johtamisen tehtävä ja se voi olla yhteisöllisyyden vahvistamista, keskinäisen ymmärryksen lisäämistä, rakentavaa virheiden käsittelyä ja keskustelevaa, dialogista otetta käytäntöjen kehittämisessä. Kolmas päätehtävä on oppimisprosessien tukeminen esimerkiksi lisäämällä työntekijöiden tietoa työkavereiden osaamisesta, synnyttämällä keskusteluja joissa osaamista jaetaan ja kehittämällä oppimista edistäviä käytäntöjä. (Viitala 2003, 189.)

Osaamisen johtaminen voi lähteä liikkeelle siten, että ensin tunnistetaan mikä eksplisiit-
tinen tieto halutaan jakaa. Tämän jälkeen kartoitetaan mitä hiljaista tietoa siihen liittyy ja
suunnitellaan tiedon jakaminen ja mahdollinen kodifointi. (Virtainlahti 2009, 73.)

Oppivan organisaation tunnusmerkit

Parhaiten organisaation osaamista voi kehittää oppivan organisaation periaatteiden mu-
kaan. Oppivassa organisaatiossa tietoa luodaan, hankitaan ja jaetaan tehokkaasti tavoit-
teena organisaation tietämyksen kasvattaminen. Oppivaa organisaatiota voidaan kuvata
ominaisuuksilla, jotka on listattu taulukkoon 3. (Virtainlahti 2009, 228.)

Taulukko 3. Oppivan organisaation ominaisuudet (Virtainlahti 2009, 228-230).

Työyhteisöllä on yhteinen visio ja tavoitteet.

Työyhteisöllä on yhteiset arvot.

Osaaminen on arvo ja siitä palkitaan.

Henkilöstö tunnistaa oman tehtävänsä merkityksen.

Henkilöstö ymmärtää, miten tavoitteisiin päästään.

Henkilöillä on mahdollisuus ja valta kehittää omaa työtään.

Henkilöillä on mahdollisuus kehittyä ja oppia.

Työyhteisössä kokeilut ja virheet sallitaan.

Johto on tärkeä roolimalli ja oppimisen johtaja.

Tieto liikkuu yrityksessä vapaasti joka suuntaan.

Organisaatio on joustava, tiimit ovat perusyksikkö.

Organisaatio on avoin ja ulkopuoliset sidosryhmät voivat olla osa sitä.

Osaamista jaetaan ulkopuolisille sidosryhmillekin.

Viitala on esittänyt hyvin samankaltaisen listan oppivan organisaation ominaisuuksista,
mutta mainitsee kuitenkin, että myös parhaista käytännöistä oppiminen ja muut oppi-
mista tukevat käytännöt sekä oppimista tukeva ilmapiiri ovat tärkeitä yrityksen oppi-
miskyvyn kannalta (Viitala 2003, 40). Ihmisiä tulee kannustaa tiedon jakamiseen ja

siihen voidaan käyttää taloudellisia ja muita kannustimia (Smith 2001, 319). Tiedon jakamisen tärkeys kyllä usein ymmärretään, mutta silti tietoa ei jaeta kovinkaan paljon. Epämuodollisella ilmapiirilla on yleensä positiivinen vaikutus uusien tietojen ja taitojen omaksumiseen ja organisaation ilmapiiriin tuleekin kiinnittää huomiota, kun organisaation oppimista halutaan tukea. (Yang 2004, 118-126.) Stenbergin tutkimuksessa havaittiin, että tiedon jakamiseen kannustavat myös jokaisen yksilölliset tavoitteet, sisäinen tyytyväisyys, vaikuttamismahdollisuudet sekä taloudelliset kannustimet. Tiedon jakamista sen sijaan estävät puutteet palkitsemisjärjestelmässä, muistamattomuus, eristäytyminen ja yksin työskentely. (Stenberg 2012, 213-221.)

Oman tietämyksen jakaminen on epämuodollinen sosiaalinen prosessi ja se on lopulta jokaisen yksilön oman valinnan varassa (Bhatt 2002, 33). Virtainlahti (2009, 107-111) toteaaakin, että ”tietämyksen jakaminen syntyy myös halusta auttaa toisia”.

Kohdeyrityksellä on joitain oppivan organisaation piirteitä, mutta puhdas oppiva organisaatio se ei ole. Yritys voisikin harkita, olisiko oppivan organisaation piirteissä jotain tavoiteltavaa ja voisiko näistä malleista löytyä ratkaisuja tiedon jakamiseen.

3.3 Työohjeet tapana jakaa tietoa

Työohjeet ovat yksi tapa kodifioida hiljaista tietoa. Kuten aiemmissa luvuissa on todettu, kodifiointi ei ole kuitenkaan ainoa tapa jakaa tietoa, ja välillä ongelma voidaan ratkaista muillakin keinoilla.

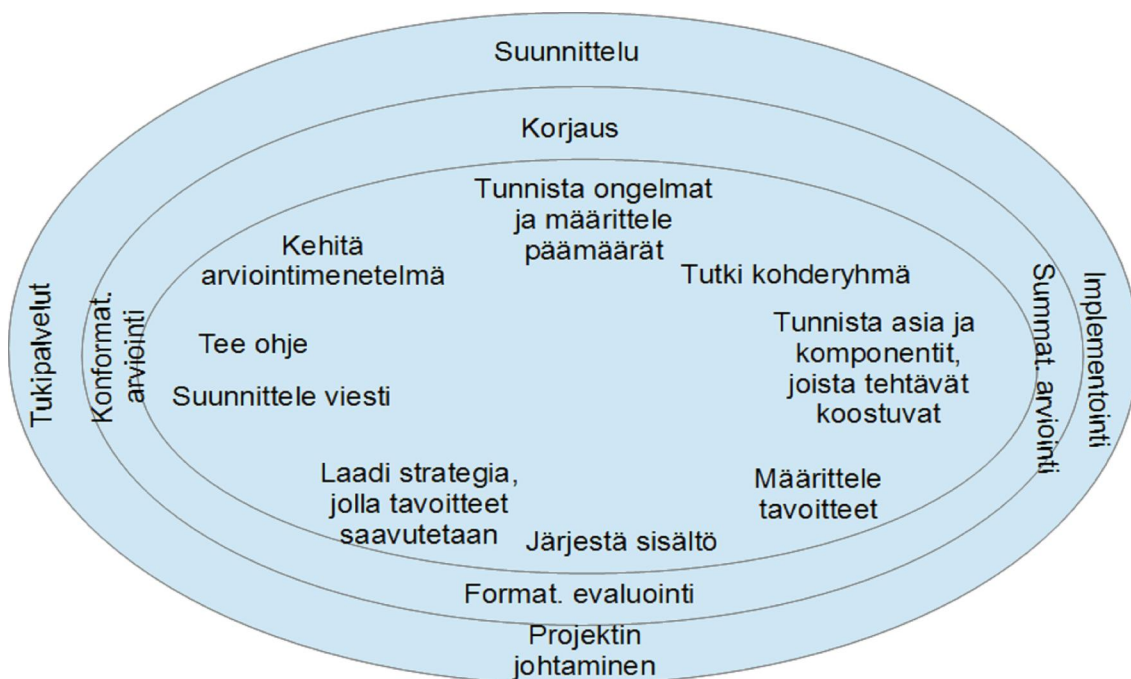
Tässä kappaleessa esitellään ensin työohjeiden laatimisprosessi kokonaisuudessaan. Tämän jälkeen esitellään erikseen ne vaiheet, jotka ovat produktin kannalta oleellisia: työohjetarpeiden tunnistamis- ja arviointivaiheet. Produktin toteutus -osiossa kuvataan tarkemmin ohjeiden laatimisprosessia tämän produktin kannalta.

Kappale perustuu suurelta osin Morrison, Ross & Kemp (2004) kirjaan, joka vetää yhteen useista tieteellisistä julkaisuista saadut ajatukset muodostaen uudenlaisen kokonaiskuvan työohjeistusprosessista. Heidän käyttämänsä tieteelliset julkaisut pohjautuvat suurelta osin hyvin vanhoihin, mutta edelleen käytössä oleviin teorioihin koskien muun

muassa oppimista. Branch & Kopcha (2014, 77) ovatkin todenneet, että vaikka malleja ohjeistamisesta (instructional design) on satoja, niissä on vain vähän suuria eroja. Ensimmäiset mallit ohjeistamisesta ovat peräisin jo 1960-luvulta.

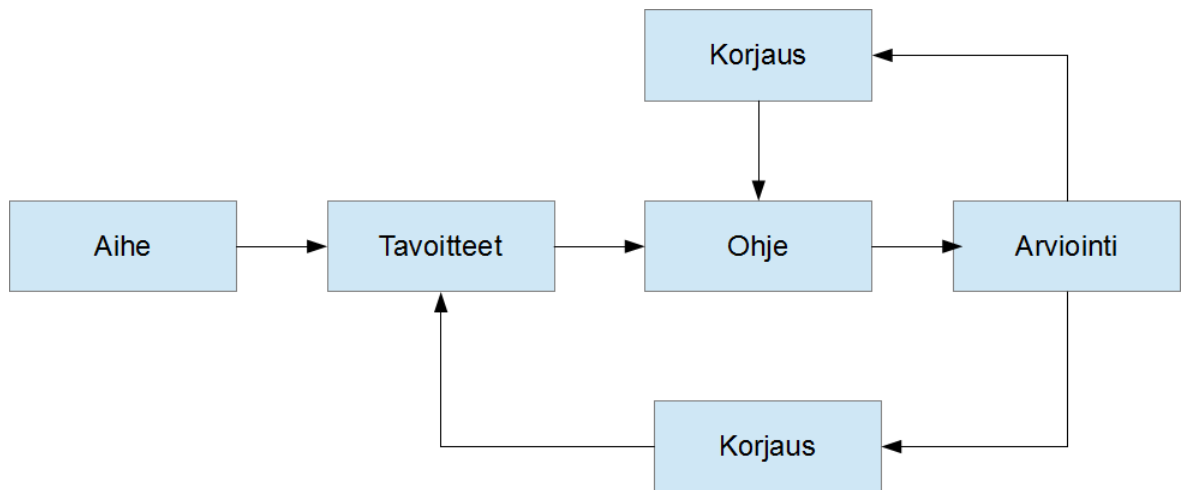
3.3.1 Työohjeiden laatimisprosessi

Tärkeimmät elementit, jotka tulee huomioida työohjeiden laatimissuunnitelmassa ovat oppija (kenelle ohje suunnitellaan), tavoitteet, ohjeistusstrategia (miten asia parhaiten opitaan) ja arviointi (miten määritellään, kuinka hyvin tavoitteisiin on päästy). Itse työohjeistusprosessin Morrison ym. on esittänyt kuvion 4 mukaisesti. Siinä on yhdeksän kohtaa ja siinä voidaan periaatteessa edetä myötöpäivään, mutta aloituspiste ei välttämättä ole ylimmäisenä ja prosessissa voidaan edetä oman suunnitelman mukaisesti eikä välttämättä juuri esitetyssä järjestyksessä. Kaikkia yhdeksää kohtaa ei myös tarvitse huomioida esimerkiksi aika- ja resurssirajoitteista tai muista syistä johtuen. Usein myös esimerkiksi ohjeen tavoitteet selkiytyvät vasta kehitysvaiheessa, jolloin hypätäänkin tavallaan prosessissa taaksepäin. (Morrison ym. 2004, 7-8.) Mallissa esitetyt arviointimenetelmät on esitetty tarkemmin kohdassa ”3.2.3 Työohjeiden arviointi ja työohjeilla saavutettavat hyödyt”.



Kuvio 4. Ohjeistusprosessin vaiheet (Morrison ym. 2004, 9).

On olemassa myös toisenlaisia malleja, kuten kuviossa 5 esitelty malli, joissa eteneminen tapahtuu tietyssä järjestyksessä. Tässä mallissa ei ole kuvion 4 mallin kaltaista joustavaa etenemistä vaiheesta toiseen vaiheeseen. (Morrison ym. 2004, 10.) Kummassakin mallissa kuitenkin tulee esille ohjeiden keskeneräinen luonne: arvioinnin ja palautteen jälkeen ohjetta korjataan ja tarvittaessa myös tavoitteita täsmennetään.



Kuvio 5. Ohjeistusprosessin lineaarinen malli (Morrison ym. 2004, 10).

3.3.2 Työohjetarpeen tunnistaminen

Kappaleessa, joka koski hiljaisen tiedon jakamista, todettiin, että ohjeistukset eivät ole ainoa tapa jakaa hiljaista tietoa. Aina perusongelma ei välttämättä ole tiedon puute vaan se voi olla esimerkiksi ajan puute, mikä voi ratketa muilla kuin koulutukseen liittyvillä interventioilla. Ongelmaa kannattaa lähteä analysoimaan tarkemmin, esimerkiksi Morrisonin ym. esittämän mallin mukaisesti, jossa ohjeistettavat ongelmat pyritään tunnistamaan tarpeiden, suoriutumisen ja päämäärien analysoinnin avulla. (Morrison ym. 2004, 46.)

Tarpeiden tunnistusvaiheessa tunnistetaan tekijät, mitkä vaikuttavat suoriutumiseen. Tässä vaiheessa tunnistetaan myös ne kriittiset tarpeet, joilla on merkittävä taloudellinen vaikutus, vaikutus turvallisuuteen tai jotka häiritsevät työskentely- tai oppimisympäristöä. Tämän jälkeen voidaan valita interventio tärkeimmille tarpeille ja saada jopa hiukan tietoa siitä, miten ohjeen tehokkuutta voidaan arvioida. (Morrison ym. 2004, 32.)

Aina tarpeiden tunnistusvaihe ei ole kuitenkaan tarpeen. Joskus voidaan lähteä valmiista ongelman esittelystä, siis siitä, että esimerkiksi johto kertoo olemassa olevasta ongelmasta. Tällöin tarve on jo valmiina ja keskitytäänkin suoraan siihen, mikä on intervention päämäärä. (Morrison ym. 2004, 40.) Tehtäväsuoritusta arvioimalla selvitetään liittyvätkö intervention päämäärät varsinaiseen käytännön ongelmaan tai onko ehkä syytä valita toinen interventio ratkaisemaan tämä käytännön ongelma (Morrison ym. 2004, 45).

3.3.3 Työohjeiden arviointi ja työohjeilla saavutettavat hyödyt

Koulutuksellisissa projekteissa (tähän luen myös työohjeet) Morrisonin ym. mukaan päätavoite on oppijan oppiminen. Arviointimenetelmät tulee valita projektin tavoitteiden mukaisesti. Morrison ym. esittelee kirjassaan formatiivisen (projektin aikainen arviointi), summatiivisen (projektin päättyessä) ja konformatiivisen arviointitavan (tietyn ajan kuluessa projektista). Lähestymistavan valinta riippuu siitä, halutaanko projektia arvioida sen edetessä, päättyessä vai halutaanko tuloksia arvioida tietyn ajan kuluessa sen päättymisestä ja esimerkiksi selvittää, vastaako projekti edelleen käytännön tarpeita. (Morrison ym. 2004, 262-263.)

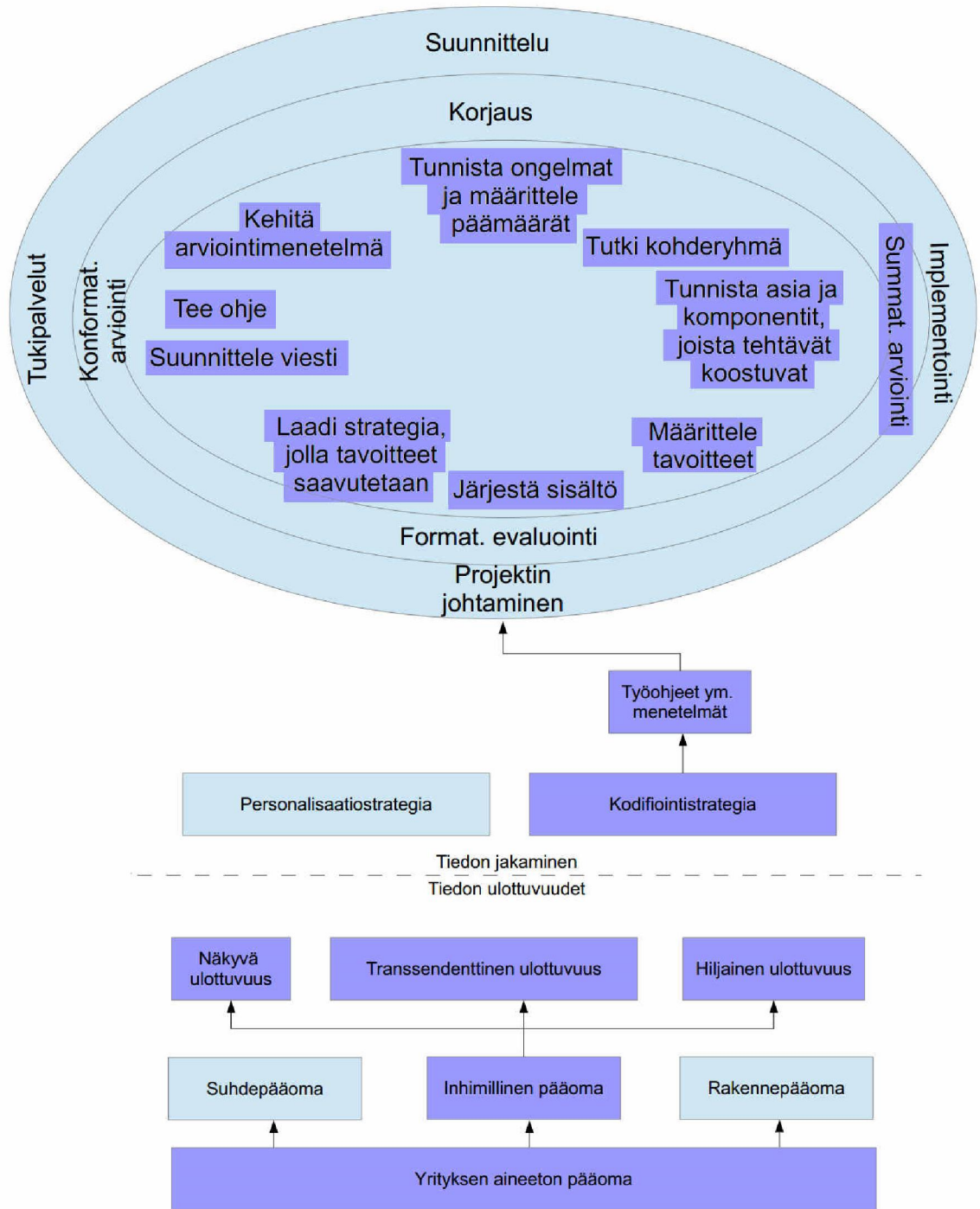
Työohjeet voivat olla koulutusta varten, tueksi työtehtävän suorittamisessa, hyödyksi ongelman ratkaisussa ja työn laadun parantamisessa. Työohjeiden olemassaolo on hyödyksi esimerkiksi silloin, kun työpaikalle tehdään auditointi. (Production Machining 2013.) Käytännössä juuri mainitut asiat voivat olla ohjeiden tavoitteita ja siten mitattavia kohteita arviointivaiheessa.

Mikäli arvioinnissa halutaan mitata tietoa, voidaan käyttää sekä objektiivisiä (esimerkiksi monivalinta) että konstruktivisia testaustapoja (esimerkiksi lyhyet esseet). Jos taas halutaan keskittyä taitojen ja käyttäytymisen arviointiin, voidaan esimerkiksi itse suoritusta testata ja analysoida taitoja ja käyttäytymistä luonnollisissa tilanteissa. Asenteita voidaan arvioida esimerkiksi haastattelututkimuksilla ja kyselyillä. (Morrison ym. 2004, 263.) Kysymykset voivat olla avoimia tai suljettuja (Morrison ym. 2004, 300). Menetelmiä on monia ja niiden soveltuvuus pitääkin selvittää tapauskohtaisesti.

Morrison ym. (2004, 263-264) korostavat, että arviointi on jatkuva prosessi ja toistuu projektin eri vaiheissa ja hän esittääkin esimerkin, jossa valmis projekti ei summatiivisen arvion mukaan ollut kovin onnistunut ja tuotosta muokattiin saatujen kommenttien mukaan. Tällöin arviointi muuttuikin oikeastaan formatiiviseksi ja projektissa hypättiin takaisin kehitysvaiheeseen. (Morrison ym. 2004, 263-264.)

3.4 Viitekehys kuviona

Teoreettinen viitekehys on tiivistetty kuvioon 6, joka on jaettu kahteen osioon: tiedon tyyppin jaotteluun ja tiedon jakamiseen organisaatiossa. Kohdeyrityksen kaltaisissa asian-tuntijayrityksissä kilpailukyky perustuu aineettomaan pääomaan, josta inhimillinen pää-oma on tärkein osa-alue. Inhimillisen pääoman keskeinen tekijä on eri muodoissa oleva tieto. Tämä tieto voidaan saattaa organisaation käyttöön erilaisilla strategioilla. Työohjeet ovat yksi tapa toteuttaa kodifiointistrategiaa ja sillä tieto saatetaan näkyvään muotoon. On huomattava, että kodifiointistrategialla ei kodifioida ainoastaan hiljaista tietoa vaan myös kodifioitua tietoa voidaan muuttaa uuteen, kodifioituun muotoon. Esimerkiksi kohdeyrityksen myyntilupahenkilöiden työohjeissa on tietoa, joka on löydettävissä verkosta ja tieto on siten siirretty saatavilla olevista kodifioiduista materiaaleista toiseen. Personalisaatio- ja kodifiointistrategiat ovat yrityksen strategisia valintoja. Työohjeiden laatimisprosessin osalta viitekehystenä toimii Morrisonin ym. (2004, 9) näkemys, joka sallii joustavan etenemisen vaiheesta toiseen eikä edellytä jokaisen vaiheen sisällyttämistä jokaiseen ohjeistusprosessiin.



Kuvio 6. Produktin teorettinen viitekehys. Violetilla taustalla ovat ne tekijät, jotka ovat oleellisimpia tämän produktin kannalta.

4 Produktin toteutus

Produktin tavoitteet on esitelty kohdassa ”tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset”. Tässä kappaleessa keskitytäänkin itse toteutuksen kuvaamiseen.

Produkti alkoi suunnitelmalla: produktisuunnitelmassa esitettiin produktin tavoitteet (ks. johdanto). Kohdeyrityksen kanssa, jossa produktin tekijä itse toimii myyntilupa-henkilönä, oli käyty alustavia keskusteluja jo kesällä 2013 siitä, minkä tyyppisiä ohjeita yrityksessä voitaisiin tarvita. Produktisuunnitelma perustuikin näihin keskusteluihin.

Produktin kannalta oleelliset prosessivaiheet ovat ongelmien tunnistaminen ja päämäärien määrittely (tarpeiden tunnistaminen), ohjeen tekeminen ja ohjeen arviointi. Nämä vaiheet kuvataan tarkemmin myöhemmin. Työohjeprosessissa käytiin kuitenkin läpi myös muita vaiheita. Vaiheita ei käyty läpi välttämättä kronologisessa järjestyksessä. Taulukossa 4 on yleiskuvaus tämän produktin ohjeistusprosessista Morrisonia ym. (2004, 9) mukaillen.

Taulukko 4. Ohjeistusprosessin vaiheet Morrisonia ym. (2004, 9) mukailleen.

Työohjeiden laatimisprosessi	Produktin laatimisvaiheet
Ongelmien tunnistaminen ja päämäärien määrittäminen	Työohjetarpeiden tunnistamisvaihe (kuvattu tarkemmin myöhemmin): 1. Olemassa olevien ohjeiden kartoittaminen 2. Kriittisten ohjetarpeiden tunnistaminen aivo-riihityyppisessä tuokiossa
Kohderyhmän tutkiminen	Kohderyhmänä yrityksen myyntilupahenkilöt, erityisesti ne, joiden kokemus ohjeistettavasta asiasta on vähäinen, mutta joilla on kuitenkin hyvä peruskäsitys myyntilupahenkilön tehtävistä ja terminologiasta. Kohderyhmä tiedettiin jo ennen produktin aloittamista.
Tehtävän komponenttien ja asioiden tunnistaminen	Lähteiden läpikäyminen auttoi komponenttien tunnistamisessa. Myös kokemus oli tässä avuksi.
Tavoitteiden määrittelemine	Tavoitteena oli kertoa ohjeistettavasta asiasta ja kustakin sen komponentista sen verran (kattavuus ja helppokäyttöisyys), että ohjeen avulla voidaan suorittaa käytännön tehtävä.
Sisällön järjestäminen	Alustava sisällysluettelo laadittiin ja laitettiin siten komponentit järjestykseen.
Strategian laatiminen tavoitteiden saavuttamiseksi	Strategiana/interventiona on työohje. Tämä päätettiin jo produktin alussa. Ohjeistettava asia valittiin sen perusteella, että työohjeen katsottiin olevan siihen sopiva interventio.
Viestin suunnitteleminen	Tähän sisältyvät erilaiset keinot havainnollistaa viestiä. 1. Produktin alussa jo päätettiin, että noudatetaan vastaavaa esitystapaa kuin mitä on käytetty olemassa oleville ohjeille. 2. Työohjeen tekemisessä mietittiin koko ajan kohderyhmää ja pyrittiin tekstin esitystavalla varmistamaan viestin ymmärrettävyys.
Ohjeen tekeminen	Ohje kirjoitettiin alustavan sisällysluettelon mukaisesti.
Arviointimenetelmän kehittäminen	Produktin alussa oli jo tiedossa, että ohjetta ei voida testata käytännössä, koska ohjeistettava asia toistuu niin harvoin. Produktin alussa jo päätettiin, että ainoastaan ohjeen luettavuus ja oletettu helppokäyttöisyys testataan yhdellä potentiaalisella käyttäjällä kyselyllä. Tämä osio on kuvattu tarkemmin myöhemmin.

4.1 Työohjetarpeiden tunnistaminen

Produktisuunnitelman valmistuttua se lähetettiin aikataulutietoineen 30.9.2013 sähköpostitse kohdeyrityksen myyntilupa-asioiden operatiiviselle johtajalle. Aikataulusta tiedottamisen jo varhaisessa vaiheessa toivottiin edesauttavan prosessin etenemistä aikataulusuunnitelman mukaisesti. Produktiin sai käyttää työnantajan aikaa enimmillään kolme työpäivää sisältäen sekä produktin tekijän että muiden osallisten ajan. Muut osalliset on kuvattu toteutuskuvauksessa myöhemmin.

Sähköpostiviestissä samaa esimiestä pyydettiin myös ilmoittamaan niiden kahden henkilön nimet, joilla on mahdollisimman monipuolinen kokemus myyntilupatehtävistä eli ei pelkästään vakiintuneiden asiakkaiden projekteista ja jotka suostuisivat osallistumaan aivoriihityyppiseen tuokioon. Esimiehellä on paras yleiskuva yrityksen myyntilupahenkilöstön kokemuksista. Lähes kaikilla myyntilupahenkilöillä on näkemys suurimmissa projekteissa vastaan tulevista työtehtävistä, mutta harvemmillä ihmisillä on kokemusta useammista asiakkaista. Henkilöressurssien niukkuus otettiin huomioon keskusteluun osallistuneiden lukumäärässä ja valinnassa otettiin huomioon myös henkilöiden työtilanteet. Kaksi henkilöä kuitenkin riittää, jos heillä on monipuolinen näkemys myyntilupahenkilöiden tehtävistä. Kriteerien täyttymisessä luotettiin myyntilupa-asioiden operatiivisen johtajan arvioon, sillä kaikkea ei ollut tässä yhteydessä mahdollista selvittää.

Olemassa olevia työohjeita kartoitettiin dokumentinhallintajärjestelmästä niistä paikoista, joista produktin tekijä uskoi ohjeita löytyvän. Koska produktin tekijä itse on ollut ajoittain poissa työelämästä opintovapaiden vuoksi ja koska dokumentinhallintajärjestelmästä dokumentit eivät aina löydy loogisimmasta mahdollisesta paikasta, ei voida olla täysin vakuuttuneita siitä, että kaikki olemassa olevat ohjeet olisi tullut huomioitua. Dokumentinhallintajärjestelmässä on työohjeiden lisäksi myös esimerkiksi esitysmateriaaleja ja toimintaohjeita erinäisistä aiheista. Niiltä osin kuin tällaista materiaalia löytyi ja jos sen katsottiin soveltuvan edes jollakin tasolla työohjeeksi, se listattiin. Nämä voivat olla joskus riittäviä ohjeistuksia. Arvio oli subjektiivinen, joten joku toinen olisi voinut muodostaa erilaisen listan.

Listalle pääsivät vain yrityksen sisäiset ohjeistukset ja nekin vain oleellisimmilta osin: Listalle ei otettu laajoja dokumenttipaketteja, sillä tällaiset dokumenttipaketit eivät ole helppokäyttöisiä. Listalle ei myöskään otettu sellaisia ohjeita, jotka käsittelevät hyvin suppeaa erityisalaa. Olemassa olevista ohjeista laadittiin lista, jossa ilmoitettiin ohjeen nimi ja tyyppi (powerpoint-esitys, työohje ja niin edelleen), projektispesifisyys, hyödynnettävyys muissa projekteissa sekä sijainti. Tämä lista on produktin liitteenä (liite 1). Listassa käytetty termi ”rautalanka” viittaa sellaiseen työohjeeseen, joka tehtiin myös tämän produktin yhteydessä. Tästä listasta produktin tekijä teki vielä erillisen listan niistä aihe-alueista, joista työohjeistus oli produktin tekijän mielestä riittävä. Tämä lista näytettiin aivoriihituokioon osallistuville myöhemmin (liite 2).

Aivoriihityyppiseen tuokioon varattiin 15.11.2013 henkilöiltä yksi tunti aikaa ja jo varauksen yhteydessä selitettiin pääpiirteittäin tuokion tavoitteet, syyt miksi juuri kyseiset henkilöt on valittu keskusteluun sekä näytettiin lista aihe-alueista, joiden ohjeistustarve ei ole kriittinen. Henkilöt kutsuttiin keskusteluun Microsoft Outlookin kalenteritoimintoa hyödyntämällä ja tätä kautta jaettiin myös tieto tulevan tuokion sisällöstä. Keskustelupäiväksi sovittiin 21.11.2013. Voi olla, että ajatuksia ohjetarpeista on syntynyt osallisille jo kutsuvaiheessa.

Tuokio pidettiin verkon välityksellä Microsoft Lync -ohjelmaa hyödyntäen, jolloin kukin osallisista saattoi osallistua palaveriin omalta työpisteeltään. Microsoft Lync -ohjelmaa käytettiin, koska henkilöt toimivat eri toimipisteissä ja tavallisen palaverin järjestäminen olisi ollut huomattavan hankalaa. Microsoft Lyncin kautta voi jakaa oman tietokoneen työpöytänäkömään, jolloin produktin tekijä saattoi sen kautta esitellä listan olemassa olevista ohjeaiheista ja ohjeistettavia asioita koskevista kriteereistä. Tuokioita pidettiin ainoastaan yksi ja se oli yhteinen kaikille osallisille.

Aivoriihimenetelmä oli työn tavoitteiden asettelun kannalta sopiva menetelmä. Myös Boston Consulting käyttää aivoriihityyppisiä tuokioita kodifioimattoman tiedon siirtämiseen henkilöltä toiselle (Hansen ym. 1999, 108-109). Valinta perustui produktin tekijän omaan arvioon osallistujista. Produktin tekijä katsoi osallisten soveltuvan tähän menetelmään ja yhteistuokioon. Toisten ideoiden uskottiin voivan edesauttaa ideointia ja ymmärrystä siitä, mitä palaverissa ollaan pohtimassa.

Koska osallisten lukumäärä oli pieni ja koska kaikki ajatukset oli hyvä ottaa huomioon, myös produktin tekijä saattoi esittää omia ajatuksia mahdollisista ohjetarpeista ja pyytää osallisilta kommentteja niistä. Erityisesti, jos tuokiossa tuli hiljaisempi vaihe, produktin tekijä saattoi kertoa jonkin oman ajatuksen.

Koko aivoriihituokion ajan osallisilla oli näytöllään näkyvässä lista aihealueista, joiden ohjeistustarve ei ole kriittinen sekä lista ohjetarpeiden kriteereistä. Produktin tekijä kirjoitti ylös ohjeideoita sitä mukaa, kun niitä syntyi. Keskustelu myös nauhoitettiin siltä varalta, että produktin tekijä ei pystyisi kirjoittamaan kaikkia ajatuksia ohjeista ylös. Nauhoitetta ei ollut kuitenkaan tarvetta kuunnella tuokion jälkeen, sillä keskustelun tah- ti oli riittävän hidas ja ideat saatiin kirjattua ylös keskustelun edetessä. Keskustelu sujui hyvin, työohjetarpeita esitettiin lukuisia ja esitetyt ohjetoiveet olivat pääosin hyvin ta- voitteiden asettelun mukaisia. Aivoriihityyppisen tuokion etenemisestä oli runko:

1. Selvitetään produktin tausta: miten myyntilupahenkilön tehtävät voivat vaihdella projekteittain ja miten osaaminen yrityksessä on keskittynyt vakiintuneiden asiakkaiden projekteihin sekä tarve pystyä vastaamaan myös harvemmin tuleviin työtehtäviin ja uusien asiakkaiden työtehtäviin.
2. Syyt miten osalliset on valittu ja tuokion tavoitteet
3. Selvitetään millaisia työohjeita yrityksellä on ja näytetään tehty lista aihealueista, joiden ohjeistustarve ei ole kriittinen.
4. Aivoriihi: ohjetarpeiden tunnistaminen seuraavilla kriteereillä (kaikki kriteerit huomioitava)
 - Myyntilupahenkilön asiantuntemuksen kannalta oleellisia asioita.
 - Asiasta ei ole vielä ohjetta ja siihen koetaan tarvittavan ohjetta.
 - Asia on sellainen, että vakiintuneiden asiakkaiden projekteissa toimivilla siitä ei ole juuri kokemusta.
 - Osalliset voivat nimetä ohjeideoista viisi tärkeintä (tärkeysjärjestyksessä).

Ideoista laadittiin yhteenveto (liite 3), jossa ohjeideat oli pisteytetty siten, että tärkeim- mäksi koetuilla ohjeilla oli eniten pisteitä. Pisteytys tehtiin seuraavasti: tärkein 5 pistettä;

toiseksi tärkein 4 pistettä; kolmanneksi tärkein 3 pistettä; neljänneksi tärkein 2 pistettä; viidenneksi tärkein 1 piste. Maksimipistemäärä, jonka tärkein ohje saattoi saada oli siis 10 pistettä, koska kummankin osallisen tärkeimmäksi nimeämä ohje sai 5 pistettä. Laaditussa yhteenvedossa oli myös mainittu erään osallisen mainitsema huomio siitä, että ohjetarpeiden kartoituksessa olisi hyvä pyytää kommentteja myös niiltä, joiden kokemus eri tehtävistä ei ole yhtä monipuolinen. Ongelmalliset työtehtävät kokeneilla ja kokemattomilla eivät välttämättä ole samoja. Produktin tekijä on tästä samaa mieltä ja ehdottaakin, että mielipiteitä kysyttäisiin myös muilta viimeistään siinä vaiheessa, kun ohjeita halutaan tehdä enemmän. Produktin tekijällä itsellään ei ole laajaa kokemusta erilaisista asiakkaista ja ainakin hänen näkökulmastaan aivoriihituokioon osallistuneet nostivat esille keskeisiä asioita.

Tehty yhteenveto toimitettiin myyntilupal palveluiden operatiiviselle johtajalle sähköpostitse 21.11.2013. Tämä toimi pohjana myöhemmin pidettävälle keskustelulle, jonka tarkoituksena oli päättää ensimmäisestä ohjeistettavasta asiasta. Sähköpostin liitteenä oli myös lista olemassa olevista ohjeista sekä lista aihealueista, joiden ohjeistustarve ei ole kriittinen.

Morrison ym. (2004, 32) ovat kuvailleet työohjetarpeiden tunnistamisen vaiheet. Taulukossa 5 on esitetty produktin työohjetarpeiden tunnistaminen vaiheittain Morrisonia ym. mukailten. Näistä osa on esitelty jo johdannossa perusteluna produktille.

Taulukko 5. Ohjeistusprosessin vaiheet Morrisonia ym. (2004, 9) mukailleen.

Työohjetarpeiden tunnistamisen vaihe	Keinot produktin työohjetarpeiden tunnistamiseen vaiheittain
Tunnistetaan tekijät, mitkä vaikuttavat suoriutumiseen	Tiedon ja/tai kokemuksen puute tietyistä tehtävistä Tiedon saatavuuden hankaluus: tieto jakaantunut toisinaan useisiin lähteisiin ja oleellisen tiedon löytäminen on hidasta
Tunnistetaan kriittiset tarpeet joilla on merkittävä taloudellinen vaikutus, vaikutus turvallisuuteen tai jotka häiritsevät työskentely- tai oppimisympäristöä	Kartoitetaan olemassa olevat ohjeet Aivoriihityyppisen tuokion kautta asiantuntijatietoa hyödyntämällä kartutetaan kriittisiä ohjetarpeita. Näiden ohjeiden puuttumisella voi olla negatiivinen taloudellinen vaikutus.
Valitaan interventio tärkeimmille tarpeille	Työohjeet

4.2 Työohjeen laatiminen ja testaaminen

Lista aivoriihessä esiin tulleista työohjetarpeista ja lista olemassa olevasta ohjeistuksesta toimitettiin myyntilupa-asioiden operatiiviselle johtajalle. Hänen kanssaan pidettiin palaveri 28.11.2013 siitä, mistä aiheesta tulisi tehdä ensimmäisenä ohje. Tässä otettiin huomioon sekä ohjeen tarpeellisuus että produktin tekijän kokemus. Aiheeksi valikoitui ohje tietyt kriteerit täyttävän pdf-dokumentin tekemiseen. Tästä asiasta oli saatavilla kohtuullisen hyviä viranomaisohjeita. Produktin tekijä teki tästä aiheesta työohjeen ottaen huomioon taulukossa 4 mainitut asiat. Ohje kuvasi teknistä suoritusta ja ohjetta tehdessä suoritus oli samalla tehtävä kuvitteellisella dokumentilla, jotta pystyttiin ottamaan kuvakaappauksia itse ohjetta varten. Ohjetta tuli siis samalla testattua kuvitteellisessa tilanteessa. Tehty työohje on liitteenä (liite 4).

Tavoite oli, että tehty työohje helpottaa työstä suoriutumista tämän hetkiseen tilanteeseen verrattuna. Ohjetta ei pystytty testaamaan oikeissa työtehtävissä tässä

opinnäytetyössä, koska työtehtävät tulevat vastaan melko harvoin niillä, jotka ovat ohjeiden potentiaalisia käyttäjiä.

Tärkein onnistumisen mittari tässä yhteydessä on se, kuinka luettavaksi ja oletettavasti helppokäyttöiseksi työntekijä kokee tehdyt ohjeet. Yhtä potentiaalista käyttäjää pyydettiin lukemaan ohje. Potentiaalisen käyttäjän testausvaiheeseen valitsi esimies. Koska haluttiin säästää aikaa ja tiedettiin, että ohje tullaan testaamaan todellisessa käytössä arviolta keväällä 2014, produktin tekijä ei pyytänyt testaamaan ohjetta, mutta potentiaalisen käyttäjän esimies kuitenkin toivoi kyseiseltä henkilöltä myös testausta jollakin olemassa olevalla dokumentilla. Ohjetta ei kuitenkaan testattu kokonaan vaan ainoastaan osittain. Koska testauksesta päätettiin yllättäen, kysymyksiä ei ollut suunniteltu tätä ajatellen. Testaus saattoi lisätä kommenttien määrää.

Luettavuus testattiin summatiivisesti kyselyllä: testaus tehtiin heti työohjeen tekemisen jälkeen. Kysymykset olivat enimmäkseen avoimia ja niillä pyrittiin selvittämään ohjeen lukeneen henkilön asenteita ja kokemuksia ohjeesta. Kysymyksissä pyydettiin kommentteja ohjeen selkeydestä, toimivuudesta työohjeena ja kattavuudesta sekä pyydettiin kertomaan mahdollisista muista huomioista (taulukko 6). Tämä pienimuotoinen kysely tehtiin sähköpostitse.

Taulukko 6. Produktin testausvaiheessa esitetyt kysymykset.

Kysymys
Kuinka helppolukuisiksi koet ohjeen?
Uskotko pystyväsi tekemään kyseessä olevan menettelyn PDF:n tämän työohjeen avulla tukeutumatta muuhun materiaaliin? Miksi?
Miten toivot ohjetta muokattavan jatkossa?
Muita kommentteja ohjeesta?

Yksi pieni korjaus ohjeeseen tehtiin saadun palautteen perusteella. Ohjeen testannut henkilö koki, että ohjeesta sai selvän ja koki pystyvänsä suoriutumaan tehtävästä tehdyn ohjeen avulla. Hän toi esille seuraavassa ohjeen helppolukuisuutta koskevassa vastauksessaan käytännön kokemuksen merkityksen oppimiseen: kyllä tuosta selkoa sai, tosin minä tajuan asiat vasta käytännössä.” Myös muihin kommentteihin hän kirjasi kommentiksi, että ”käytäntö opettaa”. Ohjetta testatessaan hän ei ollut pystynyt

suorittamaan koko tehtävää loppuun saakka. Yrityksen IT-henkilöä konsultoidessa ilmeni, että tämä virheilmoitus ei johtunut ohjeesta vaan se johtui todennäköisesti hänen koneellaan olevasta ohjelmaversiostaan, joka vaati päivitystä. Vastauksista ilmeni, että kyseisellä henkilöllä työn suorittamista helpotti todennäköisesti myös se, että hänellä oli jo kokemusta kyseisestä asiasta. Ohjeessa esitettiin kaksi eri tapaa muodostaa pdf-dokumentti ja näistä toisesta ohjeen testaajalla oli kokemusta. Vastausten tulkinnassa on hyvä myös huomioida, että subjektiivinen kokemus ohjeesta ei aina tarkoita työsuorituksen paranemista.

Esimiesten päätettäväksi jää päättää myöhemmin ohjeen päivitysvastuista, jolloin ohjeeseen ehkä merkitään myös päivityksestä vastaavan nimi. Tällöin päivityksestä vastaavalle tulee antaa palautetta ohjeesta, jolloin hän voi kehittää ohjetta saadun palautteen perusteella. Todennäköisesti ohjeen tekijä ei tule olemaan vastuussa ohjeen jatkopäivityksestä, koska hänen nykyisissä tehtävissään kyseinen tehtävä tuskin tulee vastaan.

4.3 Produktin aikataulu taulukkomuodossa

Produktin aikataulu on esitetty taulukkomuodossa taulukossa 7.

Taulukko 7. Produktin aikataulu.

Toteutuksen vaihe	Päivämäärä
Tiedusteltu myyntilupa-asioiden operatiiviselta johtajalta keiden kahden henkilön kanssa voisi keskustella työohjearpeista. Toimitan opinnäytetyösuunnitelman työnantajalle.	30.09.13
Esimies ilmoitti keskusteluun osallistuvien nimet.	3.10.13
Varattu aika aivoriihityypiselle tuokiolle.	15.11.13
Kartoitettu olemassa olevat ohjeet.	21.11.13
Pidetty aivoriihityyppinen tuokio valituille ihmisille ja lähetetty yhteenveto työohjearveajatuksista esimiehelle.	21.11.13
Päätetty esimiehen kanssa tehtävistä ohjeista.	28.11.13
Tehty ohje valmiiksi.	5.12.13
Ohje testattu.	17.12.13

4.4 Produktin hyödynnettävyys

Kaikki tuotokset vastasivat tarpeisiin ja pääsevät oikeaan käyttöön siitä huolimatta, että osa tuotoksista syntyi sivutuotteina tässä produktityössä: esimerkiksi kriittisten työohjearpeiden tunnistaminen oli mahdollista vain kartoittamalla ensin olemassa olevat ohjeet.

Lista yrityksen olemassa olevista ohjeista on hyödyllinen, sillä ohjeita on paljon ja niiden löydettävyys on välillä huono. Nyt olemassa oleva ohjeistus on koottu yhteen dokumenttiin, josta on suora linkki kuhunkin ohjeeseen. Ohjeet löytyvät nyt helpommin. Toiminnan kehittämisen kannaltakin on tärkeää saada kokonaiskuva olemassa olevasta ohjeistuksesta. Toimeksiantaja koki tämän listan erityisen hyödylliseksi. Produktin tekijä

toivoo, että tätä listaa päivitetään myös jatkossa: on tärkeää, että myös uudet ohjeet löytyvät nopeasti ja helposti.

Kriittiset työohjetarpeet on tunnistettu ja kaksi aihealuetta tunnistettiin kriittisimmiksi. Tämä produkti pyrki vastaamaan toiseen niistä osittain. Aihealue voitiin jakaa kahteen osaan, joista toinen tehtiin tämän produktin yhteydessä. Lista kriittisistä työohjetarpeista on kuitenkin hyödynnettävissä, kun mietitään seuraavia ohjeistettavia asioita. Ohjeiden tekeminen kriittisimpiin työohjetarpeisiin tehostaa toimintaa ja pienentää osaamiskasvun riskkejä. Tämä lista antaa tärkeää tietoa siitä, mihin osaamista kannattaa suunnata.

Tehty työohje tulee muutaman henkilön käyttöön arviolta keväällä 2014 vakiintuneen asiakkaan työtehtävissä, joten työohje tehtiin hyvään aikaan. On mahdollista, että uusien asiakkaiden työtehtävissä ohjeelle tulee tarvetta jo sitä ennen. Jos näistä tehtävistä tulee vastaamaan henkilö, jolla ei ole kokemusta ohjeistetusta asiasta, työohje auttaa varmasti tehtävästä suoriutumisessa. Työohjetta tarvitaan myös yllättävien poissaolojen sattuessa. Se voi olla myös tukena työtehtävän suorittamisessa kokeneemmilla henkilöilläkin ja siitä voidaan aina tarvittaessa tarkistaa asioita. Työohjeen avulla saadaan varmuutta tehtävän suorittamiseen, mikä lisää työntekijöiden motivaatiota ja työn tuottavuutta. Koska työohje perustui kriittisten työohjetarpeiden kartoitukseen, ohje oli tarpeellinen. Ohjeen ulkoasusta tuli positiivista palautetta toimeksiantajalta sen valmistuttua.

Jotta ohjetta voidaan jatkossakin hyödyntää, sitä tulee päivittää ainakin silloin, kun viranomaisohjeistukset muuttuvat tai jos ohjelmistot muuttuvat oleellisesti. Viimeksi viranomaisohjeistusta kyseisestä asiasta on saatu vuonna 2011. Todennäköisimmin ohje päivittyy kuitenkin silloin, kun sitä aletaan käyttää tukena työtehtävien suorittamisessa ja kokemusta kyseisestä asiasta kertyy enemmän.

Työn tavoitteena oli tunnistaa kriittiset työohjetarpeet ja tehdä jokin työohje tarpeiden tunnistus -vaiheen pohjalta. Työn tavoitteena ei ollut tehdä useita ohjeita tai vastata kaikkiin kriittisiin työohjetarpeisiin. Asetetut tavoitteet saavutettiin.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Produkti eteni edellä alkuperäisestä aikataulusta. Yllätyksiä ei juuri tullut prosessin aikana ja kaikki meni suunnitelmien mukaan. Produkti eteni tehokkaasti ja produktin tekijä pystyi tekemään ohjeen itsenäisesti.

Ohjeistettava asia oli sellainen, että siitä oli kokemusta vain muutamalla henkilöllä. Koska myös muut voivat joutua tekemään kyseistä asiaa, ohjeistus oli tarpeen. Ohje soveltuu henkilöille, jotka eivät ole koskaan tehneet kyseistä työtehtävää. Ohjeessa ei kerrota taustaa siitä, miksi kyseinen asia pitää tehdä, joten jonkinlaiset taustatiedot kuitenkin tarvitaan.

Ohjeistettavasta asiasta on viranomaisohjeita, mutta viranomaisohjeet eivät kuitenkaan ole yhtä tarkkoja ja havainnollisia kuin tehty ohje. Ohjetarpeen kokeminen kriittiseksi on subjektiivista ja tässä tapauksessa luokitus tehtiin aivoriihiyypisessä tuokiassa, jossa kaksi henkilöä koki ohjeaiheen tärkeäksi. Tosin ohjeaiheesta vain toinen osa tehtiin produktiivisen yhteydessä ja on mahdollista, että juuri se tärkeämmäksi koettu osa on jäänyt tekemättä. Tarkempaa selvitystä ohjetarpeiden tärkeydestä aihealueiden sisällä ei tehty. Aivoriihiyypisessä tuokiassa ei siis selvinnyt, kumpi ohjeaiheen osa-alueista on tärkeämpi.

Ohjeistettava asia oli sellainen, että siitä oli helppo tehdä riittävän kattava ja helppokäyttöinen työohje. Interventio sopi tarkoitukseen. Ohjeen lukeminen ei vaadi ylimääräisiä henkilöresursseja ohjeen tekemisen ja päivityksen lisäksi. Tämä interventio oli siis ajankäytöllisestikin järkevä.

Koska ohjeistus vastasi yhteen kriittisistä työohjetarpeista, osaaminen voidaan turvata nyt paremmin ja osaamisriskit ovat siten hieman pienemmät. Myös asiakkaiden tarpeisiin on nyt jonkin verran helpompi vastata. Ohjeistettavasta asiasta oli jo olemassa kodifioitua tietoa, joten kyse oli suurelta osin kodifioitun tiedon siirtämisestä uuteen muotoon. Työohjeen tekeminen edellytti kuitenkin samanaikaista työn suorittamista ja

produktin tekijällä oli melko paljon kokemusta ohjeistettavasta asiasta jo entuudestaan, joten varmaan hiljaista tietoa siirtyi kodifioituun muotoon jonkin verran.

On huomioitava, että vaikka aiheesta on nyt olemassa työohje, se ei tarkoita sitä, että henkilökohtaista ohjausta ei enää tarvittaisi ja että työ pystyttäisiin suorittamaan heti tehokkaasti. Ohjeeseen tutustuminen vie aina aikaa eivätkä työohjeet korvaa kokemusta.

Lista olemassa olevista ohjeista ja lista kriittisistä työohjetarpeista ovat toiminnan kehittämisen kannalta tärkeimmät tuotokset ja näiden merkitystä on arvioitu tarkemmin produktin hyödynnettävyyttä käsittelevässä kappaleessa. Työohje ja lista olemassa olevista ohjeista ovat hyödyllisiä työntekijöille (produktin tekijä mukaan lukien), mutta myös muun muassa toiminnan tehostumisen, osaamisriskien pienenemisen kautta koko yritykselle.

Lista kriittisistä työohjetarpeista voi toimia apuna henkilöstöjohtamisessa. Yrityksen kannattaakin verrata Viitalan (2013, 182-183) mukaisesti yrityksen osaamista tulevaisuuden osaamistarpeisiin, jotta voidaan päättää, mihin osaamista kannattaa suunnata. Jos lista kriittisistä työohjetarpeista vastaa myös tulevaisuuden tarpeita, kuten todennäköistä on, osaamista kannattanee suunnata enemmän niihin. Yrityksen olemassa oleva osaaminen kannattaa kuitenkin ensin kartoittaa. Yrityksessä voi olla paljon osaamista, josta kukaan muu kuin henkilö itse ei ole tietoinen. Osaamiskartoituksella saadaan olemassa olevan osaamisen lisäksi selville myös se, mihin osaamista kannattaa suunnata (Viitala 2013, 182-183).

Uuden asiakkaan työtehtäviin siirtyessä harkitsemisen arvoista on myös perehdytyspaketin tekeminen uusiin tehtäviin siirtyvälle henkilölle, jos henkilöllä ei ole kokemusta tulevista tehtävistä. Perehdytyspaketti voisi sisältää linkit työtehtävän kannalta tärkeimpiin ohjeisiin. Linkitettävät ohjeet voivat olla yrityksen sisäisiä tai viranomaisohjeita. Kun ohjeet löytyvät helposti, tällaisen perehdytyspaketin tekeminen on nopeaa. Henkilökohtainen opastus on myös suositeltavaa, joten Hansenin ym. (1999, 108-109) mainitsemilla kodifiointi- ja personalisaatiostrategioilla on kummallakin paikkansa uusiin tehtäviin perehtymisessä.

Perusongelma on kokemuksen keskittyminen muutamille henkilöille. Työohjeet ovat avuksi, mutta ne eivät korvaa käytännön kokemusta. Yrityksessä on tunnistettu tämä perusongelma ja yrityksen tavoitteena onkin tuoda yritykseen ajan myötä yhä enemmän moniosaajia. Tämän strategian toteuttaminen on mahdollista vakiintuneiden asiakkaiden projekteissakin, joissa monille henkilöille voisi antaa mahdollisuuden tehdä lähes kaikkia projektien työtehtäviä. On mahdollista, että tehtävien monipuolistaminen johtaa epävarmuuteen ja huonompaan laatuun ainakin, jos ei ole riittäviä resursseja, tukea ja aikaa, muutoksen toteuttamiseen. Tämä strateginen valinta on kuitenkin todennäköisesti oikea ja voi osaltaan auttaa vahvistamaan yrityksen kilpailuasemaa myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Bhatt, G. 2002. Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of knowledge management*, Vol 6, No 1, p. 31-39.

Boprow, D. & Whalen, J. 2002. Community Knowledge Sharing in Practice: The Eureka Story. *Reflections*, Vol 4, No 2, p. 47-58.

Branch, R.M & Kopcha, T.J. 2014. Instructional design models. Teoksessa Spector, J.M. et. al. (toim.). *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, p. 77-87. Springer New York. United States of America. Luettavissa: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4614-3185-5_7. Luettu 10.11.2013.

Davenport, T. H., De Long, D.W. & Beers M.C. 1999. Successful Knowledge Management Projects. Teoksessa Cortada, J.W & Woods J.A (toim.). *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*, p. 89-107. Butterworth Heineman. United States of America.

Eduskunta 2013. Tiedon ja tietämyksen monta ulottuvuutta. p. 25-56. Luettavissa: http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/km/ATH_03.pdf. Luettu 18.10.2013.

Hansen, M.T., Nohria, N & Tierney T. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, p. 106-116. Luettavissa: <http://www.itu.dk/~kristianskriver/b9/Whats%20your%20strategy%20for%20managing%20knowledge.pdf>. Luettu 21.10.2013.

Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2007. Kehitä osaamista! –työkirja. Oppaita ja työkirjoja 2007:1. Luettavissa: http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/60efc2804a1563bd9518f5b546fc4d01/kehita_osaamista.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=60efc2804a1563bd9518f5b546fc4d01. Luettu 18.12.2013.

Morrison, G.R., Ross, S.M & Kemp, J.E. 2004. Designing effective instruction. 4. painos. John Wiley & Sons, Inc. United States of America.

Mårtensson, M. 2000. A critical review of knowledge management as a management tool. Journal of Knowledge Management, Vol 4, No 3, p. 204-216.

Otala, L. 2005. Osaaminen on resurssi ja pääomaa. Teknillinen korkeakoulu. Luettavissa: online.blh.dk/useruploaded_files/adminGeneratedFiles/DomainFiles/1204/Documents/Artikkeli%20arkisto/OSA/OSA.06.02.pdf. Luettu 18.10.2013.

Product Machining 2013. The reason for work instructions. Luettavissa: <http://www.productionmachining.com/articles/the-reason-for-work-instructions>. Luettu 18.10.2013.

Smith, E. 2001. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. Journal of knowledge management, Vol 5, No 4, p. 311-321.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa. Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Acta Electronica Universitatis Tampereensis 1211. Tampereen Yliopistopaino. Tampere. Luettavissa: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66908/978-951-44-8831-3.pdf?sequence=1>. Luettu 9.11.2013.

Väitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia No 109. 3. painos. Universitas Wasaensis. Vaasan yliopisto.

Väitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Väitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Yang, J-T. 2004. Job-related knowledge sharing: comparative case studies. *Journal of knowledge management*, Vol 8, No 3, p. 118-126.

Liitteet

Liite 1. Lista olemassa olevista ohjeista aihealueittain (salainen)

Liite 2. Lista aihealueista, joiden ohjeistustarve ei ole kriittinen (salainen)

Liite 3. Ajatuksia kriittisistä työhjetarpeista koottuna (salainen)

Liite 4. Työhje (salainen)