

VAASAN Oy:n sähköisen esimieskansion suunnittelu

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Restonomi YAMK
Opinnäytetyö
Syksy 2009
Sonja Laurila

Lahden ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

LAURILA SONJA

VAASAN Oy:n sähköisen
esimieskansion suunnittelu

Restonomi YAMK opinnäytetyö

78 sivua, 8 liitesivua

Syksy 2009

TIIVISTELMÄ

Esimieskansion kehittämisprojekti

Kehittämisprojektissa tavoitteena oli tehdä VAASAN Oy:n dokumenttikirjastoon esimiehille tarkoitettu esimieskansio, johon suunniteltiin sisältö ja ohjeet yhteistyössä henkilöstöosaston ja esimiehistä koostuneen työryhmän kanssa. Esimieskansion tarkoituksena on helpottaa päivittäistä työskentelyä, sekä työsuhteen elinkaaren hallintaa yrityksessä. Opinnäytetyön tietoperustana oli tieto ja tiedonhallinta, sisäinen viestintä ja henkilöstöhallinto sekä esimiestyö.

Tarkastelin tässä työssä vain esimieskansion sisällön ja ohjeiden suunnittelua ja toteuttamista. En käsitellyt ohjeiden tarkkaa sisältöä, vaan se jätettiin tämän työn ulkopuolelle. Esimieskansion sisällön kokoamisessa käytettiin apuna benchmarking-menettelmää eli parhaiden käytäntöjen analyysiä. Tutustumiskohteiksi valittiin kolme yritystä, joissa tiedettiin olevan toimiva sähköinen esimiestyöpöytä. Heiltä haettiin apua esimieskansion sisältöön ja ohjeiden muotoseikkoihin, sekä vinkkejä esimieskansion käytännön toteuttamiseen. Tässä projektissa tarkoituksena ei ollut tehdä sähköistä henkilöstötietojärjestelmää, vaan yksi henkilöstötietojärjestelmän osa-alue.

Kehittämistyön tuloksena laadittiin esimieskansiolle sisältö ja ohjeet, joiden visuaalinen ilme suunniteltiin siten, että ohjeita voi käyttää sähköisesti tai paperitulosteena. Esimieskansion ohjeiden ajantasaisuus tulee varmistaa sillä, että vastuu ohjeiden päivittämisestä on määritetty yrityksessä.

Avainsanat: Tietämyksen hallinta, tiedon arvoketju, tiedonhallinta, työsuhteen elinkaari, esimiestyö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

SONJA LAURILA

Creation of contents of the
manager's folder for
VAASAN Oy

Master's Thesis in Hospitality Management

78 pages, 8 appendices

Autumn 2009

ABSTRACT

Development Project of Manager's Folder

The goal of this development project was to compile a manager's folder into the VAASAN Oy's document library. Contents and instructions were compiled in cooperation with the human resources department and a group of managers. The purpose of the manager's folder is to ease the daily duties of the managers and control the life cycle of working careers within the company.

This study is based on knowledge management, internal communication, human resourcing and management.

In this study I focus only to the creation and accomplishment of the contents and instructions of the manager's folder. Detailed description of the contents of the instructions was not included.

The benchmarking method (analysis of the best available practices) was used to compile the manager's folder. Three companies, which were known for having an operating e-desk manager, were selected for closer examination. The selected companies were used for assistance when creating the contents and editorial guidelines, as well as for getting tips on practical implementation of the manager's folder. The goal of the project was not to compile an e-desk manager system, but to compile one semi-electronic section for the HR –system.

The contents and instructions for the manager's folder were compiled as a result of this development work. The visual outlook was designed so that the instructions can be used both as a printed copy and as an electronic file. Updating the instructions of the manager's folder must be ensured by creating guidelines for the update process within the company.

Keywords: Knowledge management, information value chain, information management, career life cycle, work of management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	4
1.1	Kehittämiprojektin tavoitteet ja rajaus	5
1.2	Kehittämiprojekti	7
1.3	VAASAN Oy	10
1.3.1	VAASAN Oy:n henkilöstöosaston ja -johtamisen esittely	10
1.3.2	VAASAN Oy:n esimiestyön esittely	12
2	TIETO JA SEN HALLINTA SEKÄ HENKILÖSTÖHALLINTO JA - JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ YRITYKSESSÄ	13
2.1	Tietämyksen hallinta	14
2.2	Tiedon arvoketju	15
2.3	Tieto ja tiedonhallinta yrityksessä	17
2.4	Tiedon elinkaari	21
2.5	Viestintä työyhteisössä	23
2.6	Henkilöstöhallinto ja -johtaminen	26
2.7	Esimiehen rooli yrityksessä	30
3	KEHITTÄMISPROJEKTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	33
3.1	Kehittämiprojektin aloitus	37
3.2	Kehittämiprojektin aikataulu	39
3.3	Tutustumiskohteet ja niiden valinta	40
3.4	Esimieskansion ja toimintaohjeiden suunnittelu sekä toteutus	41
3.4.1	Käytettävyys	46
3.4.2	Esimieskansion teksti, otsikointi ja ohjeiden tehostuskeinot	47
3.4.3	Vuosikello	52
3.5	Dokumenttienhallinta yrityksissä	53
4	KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOS	57
5	POHDINTA	65
5.1	Kehittämisisideat	69
5.2	Yhteenvedo	71
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	78

1 JOHDANTO

Kehittämiprojektin tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa VAASAN Oy:lle esimieskansio, joka tallennettiin yrityksen dokumenttikirjastoon. Esimieskansio helpottaa esimiehien ja henkilöstöosaston päivittäistä työtä. Toimeksiantajani Vaasan & Vaasan Oy:n nimi vaihtui 1.9.2009 VAASAN Oy:ksi. Esimieskansion luomiseksi perustettiin VAASAN Oy:ssä projekti, johon osallistuivat minun lisäksi työpaikan edustajana henkilöstökoordinaattori sekä työryhmä, joka koostui eri toimipisteiden esimiehistä. Tehtäväni oli toimintaohjeiden laatiminen ja niiden visuaalisen ilmeen suunnittelu. Yrityksessä toimivat esimiehet tarvitsevat paljon erilaista tietoa työsuhteen elinkaaren ajalta päivittäisessä johtamisessa. Kohdeorganisaation esimiehet saavat tarvittavaa tietoa päivittäiseen johtamiseen yrityksen järjestämistä esimieskoulutuksista, henkilöstöosastolta ja oman aktiivisuutensa mukaan eri tietolähteistä, kuten yrityksen intranetistä ja internetistä. Tiedonhankintaan vaikuttaa esimiehen kokeneisuus ja kiinnostus hankkia tietoa. Esimieskansioon on koottu kaikki työsuhteen elinkaaren aikana tarvittava tieto. Tarkoituksena on, että yhteen paikkaan koottu tieto helpottaa tiedon hankintaa ja käyttöä sekä yhtenäistää toimintatapoja eri toimipisteiden välillä.

Työelämän nopea kehittyminen on tuonut yrityksille uusia haasteita kehittää uusia toimintamalleja ja parantaa vanhoja. Nämä ovat keskeisessä roolissa kehittämistyössäni. Toteutin tämän kehittämishankkeeseen kehittämiprojektina, koska kehittämisen tavoite oli selvillä ja projektille oli laadittu aikataulu. Lisäksi käytin myös benchmarking -menetelmää perehtyessäni erilaisiin yrityksissä jo olemassa oleviin esimiestyökaluihin. Kehittämishankkeen toteuttamisideoita haettiin Kotkan kaupungin, Kouvolan seudun Osuuspankin ja sekä Skanskan valmiista toiminnassa olevista esimiestyöpöydistä. Yrityksiltä saatavaa kokemusta käytettiin hyväksi esimieskansion rungon suunnittelussa ja aineiston muodon toteutuksessa sekä lisäksi heiltä haettiin neuvoa käytännön toteutukseen.

Raportti etenee kehittämiprojektin mukaan seuraavasti. Luvussa kaksi käsittelen esimieskansion tehtävää esimiehen tietämyksen lisääjänä ja tiedon välittäjänä henkilöstöosastolta esimiehille. Aloitan käsittelemällä tietämyksen hallintaa, jonka

jälkeen perehdyn Sydänmaalakan (2009) esittämään tiedon arvoketjuun. Perehdyn yleisesti tietoon, mistä se muodostuu sekä miten tieto liikkuu organisaation sisällä. Keskityn tarkastelemaan esimiestyössä tarvittavaa tietoa ja siitä, miten tietoa ja dokumentteja hallitaan yrityksessä. Selvitän myös yrityksen sisäistä viestintää. Lisäksi perehdyin henkilöstöhallinnon ja -johtamisen sekä esimiestyön teoriaan.

Luvussa kolme selvitän, kuinka projektin valmistelun ja suunnittelun pohjalta kehittämiprojektia lähdettiin toteuttamaan. Luvun alussa perehdyn projektin toteuttamisen teoriaan ja tämän jälkeen esitän, miten kehittämiprojektissa on toimittu projektin tavoitteen saavuttamiseksi. Esimieskansion toteutuksen tueksi ja uusien ideoiden löytämiseksi kerron tutustumiskäynneistä kolmessa yrityksessä, joissa on käytössä esimiestyöpöytä.

Luvussa neljä kerron millainen sisältö esimieskansioon luotiin ja mistä työsuhteen elinkaaren vaiheista ohjeita laadittiin. Luvussa viisi arvioin kehittämiprojektin luotettavuutta ja kerron, kuinka työskentely on sujunut ja miten sitä arvioitiin. Kerron myös omat kehittämisideani sekä luvun lopussa on arvion omaa työskentelyäni. Luvussa kuusi selvitän, miten kehittämiprojektille määrittelemiini tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Lisäksi pohdin esimieskansion hyödynnettävyyttä, yleistettävyyttä ja kehittämiprojektin toistettavuutta.

1.1 Kehittämiprojektin tavoitteet ja rajaus

Kehittämistyön rajaamisen kannalta on tärkeää tuntea keskeiset käsitteet ja kehitettävään aihealueeseen liittyvä tieto (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 11.) Kehittämiprojektissa tarkastelen tietämyksen hallintaa esimiestyössä sekä henkilöstöhallintoa ja -johtamista ja esimiestyön roolia yrityksen toiminnassa. Perehdyn yrityksessä tapahtuvaa tiedon ja dokumenttien hallintaan sekä yrityksen sisäiseen viestintään. Kehittämistyössä keskityn tarkastelemaan esimieskansion runkoa sekä ohjeiden arkkitehtuuria ja ohjeiden tuottamista, mutta en niiden tarkkaa sisältöä. En käsittele myöskään palkkaan liittyviä asioita.

Tästä johtuen rajaan lainsäädännön ja työehtosopimukset tämän raportin ulkopuolelle. Esimieskansion tietotekninen toteuttaminen jää yrityksen ammattilaisten toteutettavaksi. Samoin esimieskansion käyttöönotto ja käyttökoulutus jäävät yrityksen tehtäväksi.

Kehittämiprojektilla haen vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Minkälainen on toimiva esimieskansio?

Mikä on esimieskansion sisältö?

Kehittämiprojektin idea ja tarve ovat lähtöisin VAASAN Oy:n henkilöstöosastolta. Esimiehet kysyvät runsaasti neuvoja työntekijän työsuhteen elinkaareen varrella tapahtuvista asioista henkilöstöosastolta. Henkilöstöosasto halusi lähteä kehittämään esimiesten osaamista ja tietämystä kokoamalla työsuhteen elinkaareen liittyvät ohjeet ja lomakkeet yhteen paikkaan. Yrityksen käyttämät sähköiset lomakkeet päivitettiin, koska yrityksen nimi muuttui 1.9.2009 Vaasan & Vaasan Oy:stä VAASAN Oy:ksi. Kirjoitetussa tekstissä yrityksen nimi kirjoitetaan aina isoilla kirjaimilla. Päivitetyt ohjeet ja lomakkeet siirretään dokumenttikirjastoon eli MOSS¹iin. Käytän tässä kehittämishankkeessa dokumenttikirjastosta nimitystä MOSS yrityksen käytännön mukaisesti.

Esimeskansion avulla taataan esimiehille tasapuolinen mahdollisuus saada ja käyttää tietoa toimipaikasta ja esimiesten aktiivisuudesta riippumatta. Yrityksessä kehittämistyöllä pyritään löytämään uusia menetelmiä, toimintatapoja ja palveluja. Kehittämistyötä yrityksissä tarvitaan esimerkiksi toiminnan tehostamiseen ja organisaatiossa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 11 - 12). Yritys haluaa helpottaa tiedonkulkua ja parantaa sisäistä viestintää esimies-työssä. Tarkoituksena on myös yhtenäistää toimintatapoja eri toimipaikkojen välillä.

¹ MOSS on VAASAN Oy:n käyttämä lyhenne tietokoneohjelmasta Microsoft Office SharePoint Server 2007

1.2 Kehittämisprojekti

Tämä kehittämishanke kuuluu laadulliseen tutkimukseen ja toiminnallinen työ toteutetaan kehittämiprojektina. Projektin vaiheet ja sen tuottaman tiedon kuvaan tämän raportin seuraavissa vaiheissa. Projektissa käytettiin myös esitiedonhankinnassa benchmarking-menetelmää, josta on lyhyt kuvaus myöhemmin tässä raportissa.

Kehittävä toiminta voi olla joko suunnitteluorientoitunutta tai prosessi-orientoitunutta. Suunnitteluorientoituneessa tutkimuksessa, samoin kuin laatutyössä, prosessin vaiheet suunnitellaan mahdollisimman tarkkaan tavoitteena ennakkolta kontrolloitu toiminta. Korjauksia tehdään, mutta korjausten tarkoituksena on palata takaisin suunnitellulle linjalle. Tämä kehittämiprojekti on prosessorientoitunutta kehittämistoimintaa ja tässä projektissa kehittämisen reflektiivisyys on keskeisessä asemassa. Uutta tietoa syntyy koko ajan toiminnan edetessä. Toiminnassa tapahtuu jatkuvaa tiedon syntymistä kokeilemalla erilaisia ratkaisuja, jolloin tietoa kokemukset ohjaavat kehittämistä. (Toikko ja Rantanen 2008, 50.)

Anttilan (2001, 474) mukaan tutkivalla toiminnalla voi olla joko teoreettinen luonne tai hyvin käytännönläheinen luonne. Käytännön kehittämistyössä toteutuu kehittämispohjainen oppiminen. Kehittämistyö rakentuu työelämästä käsin ja sen tavoitteena on tuottaa uusia tuotteita, palveluita, toimintamalleja jne.

Kehittämistyö voi olla myös arkiajatteluun perustuvaa, jolloin se perustuu tutkijan omaan näkemykseen. Tutkimuksellinen kehittämistyö lähtee liikkeelle organisaation kehittämistarpeesta. Ongelma ratkaistaan käytännön tasolla, ja tästä tulee ero tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön välille. (Ojasalo ym. 2009, 15 - 19.)

Onkin oltava avarakatseinen ja valittava omaan kehittämistyöhön sopivia lähestymistapoja useista eri menetelmistä tai piirteistä niistä. Tällaiset valinnat tulee perustella hyvin ja selkeästi kirjallisessa raportissa ja eritellä, missä osassa ja miten mitään tutkimusotetta on käytetty ja rajata loput tutkimuksen ulkopuolelle. (Ojasalo ym. 2009, 51.)

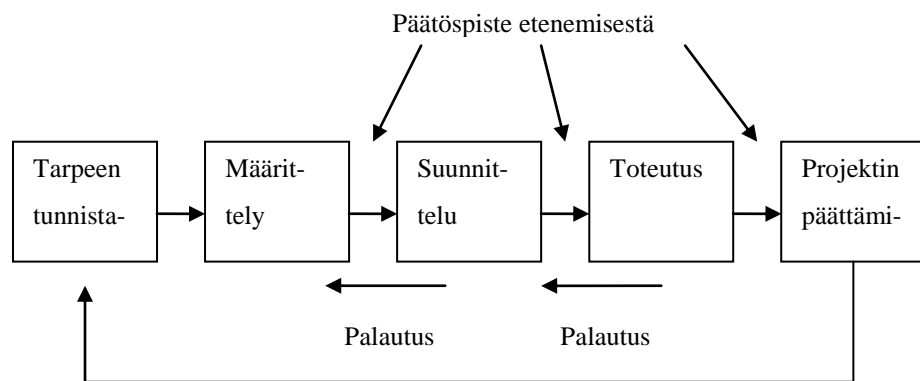
Projekteja toteutetaan kaikkialla yhteiskunnassa, niin yrityksissä, kuin julkisella sektorilla sekä erilaisissa yhteisöissä. Projekteja perustetaan, koska haluttuihin tavoitteisiin ei päästä ilman suunniteltua projektia. (Kettunen 2009, 15.) Projektia varten muodostetaan organisaatio ja työkokonaisuudelle määrätään kesto ja resurssit. Projekti muodostaa avoimen systeemin. Avoin systeemi vastaanottaa ympäristöstään tietoa ja systeemin sisällä tuotetaan tietoa erilaisten prosessien avulla. Avoimet oppivat systeemit ottavat sisäänsä jotakin ja tuottavat ulospäin uutta. Projektit toteutetaan aina ennalta suunnitelluissa olosuhteissa. Projekti voi olla joko vahvasti johtamiskulttuuriin sitoutunut projekti tai vapaampi joukko samaan tavoitteeseen pyrkiviä ihmisiä. Projektit voidaan määritellä niiden tavoitteiden mukaan kehittämis-, tuotekehitys-, tuotanto-, tutkimus- ja kehittämisprojektiksi. (Anttila 2007, 38 - 40.) Projektin luonne vaihtelee sen tavoitteiden mukaan (Kettunen 2009, 16). Projekti jakautuu vaiheisiin jotka seuraavat toinen toistaan tai ovat osittain päällekkäisiä. Projektin aikana voidaan palata myös edelliseen vaiheeseen. (Kettunen 2009, 43.)

Esimieskansion suunnittelu on kehittämistyötä ja sillä niin kuin muillakin kehittämisprojekteilla, haetaan parannusta toimintaan, ja näissä työtavat ja tulostavoitteet selkiytyvät ja konkretisoituvat vaihe vaiheelta. (Anttila 2007, 38 - 40).

Tärkeä seikka projektille on sen ainutlaatuisuus, jolla se poikkeaa muista vastaavista hankkeista. Projektin etenemisen kannalta on tärkeää, että projektilla on vastuhenkilö, jonka puoleen voi kääntyä ongelmatilanteissa. (Kettunen 2009, 16.)

Anttila (2007, 42) kuvaa projektin kulun seuraavasti: Ensimmäisenä asetetaan projektille tavoite ja suunnitelleen, kuinka tavoitteeseen päästään. Projektin edetessä tarkkaillaan toimintaa, jotta se tapahtuu suunnitelmien mukaisesti. Toiminnasta kootaan todellista, koettua ja havaittua tietoa. Toimintaa arvioidaan vertaamalla asiatietoa ennako-odotuksiin ja analysoidaan niiden eroja. Arvioinnin perusteella tehdään korjaavia toimenpiteitä, jotta toiminnan suunta pysyy asetetuissa tavoitteissa.

Projekti voidaan jakaa myös osatavoitteisiin, ja ne tulee kuvata niin, että niiden ajoitus ja sijoittuminen kokohankkeeseen selviää. Osatavoitteilla tavoitellaan tiettyä tulosta. Projektiin voi liittyä myös selvitys tai tutkimustyö. Tuotteen tai suunnitelman kehittämissuunnitelmassa on erittäin tärkeää, että hyödynnetään aikaisemmin tutkittua tai muuten olemassa olevaa tietoa. Kuviossa 1 kuvataan prosessin etenemisen yleiset vaiheet Kettusen (2009) mukaan. Yhdistin tässä kehittämissuunnitelmassa projektin määrittelyn ja suunnittelun, koska ne muodostavat yhdessä juuri tätä kehittämistoimintaa hyvin kuvaavan kokonaisuuden. Olen toteuttanut tämän kehittämiskohtien raportissa esitettyjen vaiheiden mukaisesti etenevänä.



KUVIO 1. Projektin yleinen kulku (Kettunen 2009, 43)

1.3 VAASAN Oy

Vaasan & Vaasan -konsernin nimi vaihtui 1.9.2009 VAASAN -konserniksi ja siitä johtuen raportissa esiintyy yrityksen nimi kahdella eri tavalla lähteiden julkaisemisajankohdan mukaan. VAASAN Oy on suurin leipomoalan yritys Suomen ja Baltian markkina-alueella sekä toiseksi suurin pakasteleivonnin pohjoismaissa. Vuonna 2008 konsernin liikevaihto oli noin 416 miljoonaa euroa ja se työllisti noin 3 200 henkilöä.(Vaasan & Vaasan Oy 2008.)

VAASAN -konsernin omistaa pääomasijoittaja Lion Capital. Tuotantolaitokset Suomessa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa toimittavat päivittäin leipää ja kahvileipää tuhansille vähittäiskauppa- ja suurkuluttaja-asiakkaille. Suomessa leivotaan tuoretta leipää 14 paikkakunnalla. Suomessa valmistetaan leivonnaispakasteet Joutsenossa ja sekä Ruotsissa Fagerstassa ja Gotlannissa. Kotkassa on suomen ainoa näkkileipätehdas, jossa valmistetaan VAASAN -konsernin näkkileivät ja hapankorput. VAASAN-näkkileivät on markkinajohtaja Suomessa. Tunnetuimpia tuotteita ovat VAASAN RUISPALAT ja VAASAN KOULUNÄKKI -leivät, VAASAN MUHKU -sämpylät sekä VAASAN KOTIUUNIN – leivonnaispakasteet. (Vaasan & Vaasan Oy 2008.)

1.3.1 VAASAN Oy:n henkilöstöosaston ja -johtamisen esittely

VAASAN Oy:llä on oma henkilöstöosasto, jossa työskentelee tällä hetkellä koko konsernitason henkilöstöjohtaja ja kotimaan henkilöstöjohtaja sekä henkilöstöpäällikkö ja henkilöstökoordinaattori. Heidän tehtävänä on strategian mukainen henkilöstöpolitiikan suunnittelu ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Henkilöstöosaston tehtäviin kuuluvat työsuhteen elinkaaren aikainen työsuhteasiain hallinta ja siihen liittyvien käytännön toimenpiteistä huolehtiminen yhdessä esmiesten kanssa.(VAASAN Oy 2009.)

Henkilöstöosasto seuraa myös lainsäädännön uudistuksia ja toteuttaa niiden mukanaan tuomat muutokset. Henkilöstöosaston tehtävänä on seurata erilaisia henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja, joita ovat mm. sairauspoissaolot, ikäjakaumat, ilmapiirikartoitukset ym. ja suunnitella näihin liittyviä toimenpiteitä. Henkilöstöosasto laatii myös tiedotteita ja ohjeita työsuhteen elinkaaren hallintaan.

(VAASAN Oy 2009.)

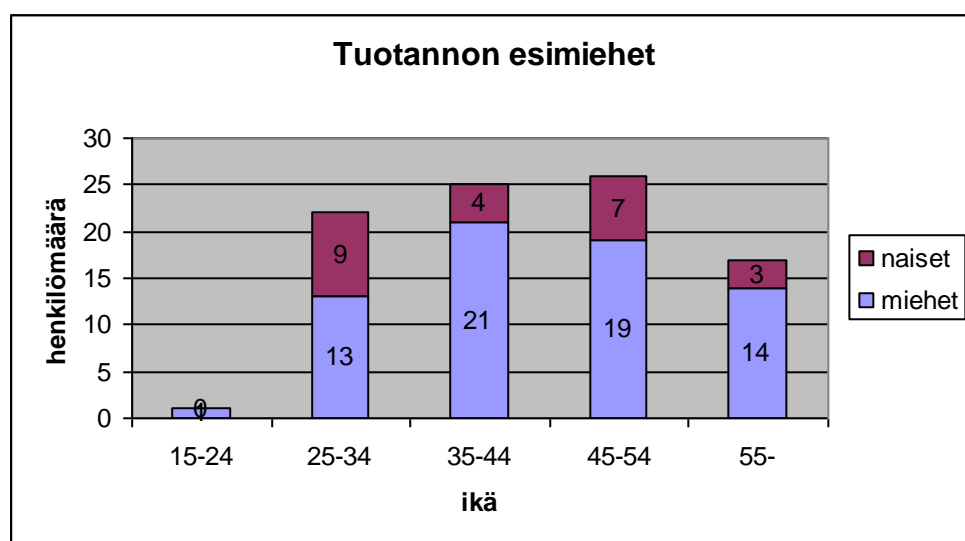
VAASAN Oy:ssä henkilöstöjohtamisen painopisteet ovat vuorovaikutteisessa johtamisessa ja osajista ja osaamisesta huolehtiminen. Työyhteisön ja ilmapiirin kehittämisen perustuu yrityksen arvoihin. Työilmapiiriä selvitetään työilmapiirikartoituksella, joita on tehty jo 1990-luvun loppupuolelta alkaen. Kartoituksen kysymyksillä selvitetään mm. työryhmän toimivuutta ja kehittämisaktiivisuutta, esimiestyötä sekä työryhmien välisen yhteistyön toimivuutta. Työtehtävätason kysymyksillä selvitetään työn perusedellytyksiä, kuten työn hallintaa ja kuormitus-tekijöitä. Lisäksi pyrittiin selvittämään henkilöstön työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä asioita. Kartoituksen tulokset käsitellään toimipaikkakohtaisesti, ja niiden pohjalta suunnitellaan kehittämishankkeita. Teollisissa toimipisteissä on käytössä toimiva pienryhmätoiminta, jossa työntekijät itse pääsevät kehittämään omaa työtään, työpisteitään ja työhyvinvointia. Systemaattinen työhyvinvoinnin ja työolojen kehittäminen rakentavat vahvan pohjan hyvinvoivalle ja tuottavalle työyhteisölle. Avaintekijöinä ovat henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden aktiivinen yhteistyö. (VAASAN Oy 2009.)

Yrityksessä tehdään henkilöstösuunnitelma yksikkötasolle vuosittain ja suunnitelmassa tarkastellaan henkilöstörakennetta, ikärakennetta, henkilöstön työkykyä ja osaamista. Osaamisen kehittämisen suunnittelussa käytetään kehittämis- ja koulutusohjelmien lisäksi tehtäväkiertoa, projektityöskentelyä, mentorointia, verkkoja itseopiskelua sekä kouluttajana toimimista. Kehityskeskustelut ohjaavat myös osaamisen johtamista. Lisäksi kehittämisen ja koulutuksen painopisteitä olivat esimiestyön ja johtamisen myyntitaitojen, prosessiosaamisen sekä viestinnän ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä laatu- ja hygieniakoulutus. (Vaasan & Vaasan Oy 2008.)

1.3.2 VAASAN Oy:n esimiestyön esittely

VAASAN Oy:n esimiehet eivät työskentele pelkästään leipomoissa, vaan esimiehiä on myös asiantuntijaorganisaatioissa, kuten markkinoinnissa ja myynnissä, tuotekehityksessä, henkilöstöosastolla ja muissa yrityksen tukitoiminnoissa. Suurin osa esimiehistä työskentelee leipomoissa käytännön työjohtotehtävissä. Esi- miesten koulutustausta vaihtelee suuresti ja samoin tietokoneen käyttötaito sekä motivaatio tietokoneen käyttöön. Osalla esimiehistä on teknikon tai insinöörin tutkinto, mutta osa työjohtajista on esimiehenä työn mukanaan tuoman osaami- sen pohjalta.

VAASAN Oy on merkittävä työllistäjä niillä paikkakunnilla, joilla yritys toimii. Henkilöstömäärä Suomessa vuonna 2008 oli 1 514. Eniten työntekijöitä oli Itä- Suomen alueella ja toiseksi eniten Etelä-Suomen alueella ja vähiten Pohjois- Suomen alueella. Yritys työllistää suhteessa enemmän naisia kuin miehiä, sillä yrityksessä työskenteli vuonna 2008 noin 893 naista ja 621 miestä. Suurimmat ikäryhmät olivat 30 - 34 -vuotiaat ja 35 - 39 -vuotiaat, mutta ero muihin ikäryh- miin ei ole merkittävä ja ikäjakauma on hyvin tasainen. (Vaasan & Vaasan Oy, 2008.)



KUVIO 2. VAASAN Oy:n tuotannossa työskentelevien esimiesten ikä- ja sukupuolijakauma.(VAASAN Oy 2009).

Kuviossa 2 on esitetty leipomon tuotannossa toimivien esimiesten ikäjakauma, joka osoittaa, että esimiehet ovat jakautuneet melko tasaisesti kaikkiin ikäluokkiin. Nuoria esimiehiä on tuotannon puolella melko vähän. Leipomossa työntekijöiden lähiesimies on työnjohtaja. Työnjohtajalla on esimiehenä joko käyttöpäällikkö tai tuotantopäällikkö toimipaikan koosta riippuen. Kuvioista 5 voidaan huomata, että esimiestyö on miesvaltaista ja naisten osuus on pieni. Esimiesten osaamisen kehittämisen ja koulutuksen painopisteitä ovat esimiestyön ja johtamisen myyntitaitojen, prosessiosaamisen sekä viestinnän ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen sekä laatu- ja hygieniakoulutus. (Vaasan & Vaasan Oy 2008)

2 TIETO JA SEN HALLINTA SEKÄ HENKILÖSTÖHALLINTO JA -JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ YRITYKSESSÄ

Esimeskansion tehtävänä on lisätä esimiehen tietämystä työntekijän työsuhteen elinkaaresta ja toimia tiedon välittäjänä henkilöstöosastolta esimiehille.

Käsittelen tässä luvussa ensin tietämyksen hallintaa ja sen jälkeen perehdyn Sydänmaalakan (2009) esittämään tiedon arvoketjuun. Perehdyn yleisesti siihen, mitä on tieto ja mistä se muodostuu sekä miten tieto liikkuu organisaation sisällä. keskityn tarkastelemaan esimiestyössä tarvittavaa tietoa ja sitä, miten tietoa hallitaan nykyisessä tietotulvassa, sekä dokumenttien ja -hallinta. Tutustun myös sähköisiin tiedonjakovälineisiin. Esittelen työssäni myös organisaatiossa toimivat sisäiset verkostot. Kerron myös yrityksen sisäisestä viestinnästä ja sen roolista esimiestyössä ja siitä miten sisäinen viestintä VAASAN Oy:ssä on toteutettu. Lopuksi kerron vielä henkilöstöjohtamisesta ja esimiestyöstä. Tiedon määrään lisääntyessä käy helposti niin, että työntekijät tulevat entistä tietämättömämmiksi monista asioista. Tiedon pitää olla täsmällistä eli toiminnan kannalta oleellista tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 13.)

2.1 Tietämyksen hallinta

Tietämyksen hallinnassa tieto yhdistyy tekemiseen. Tekeminen perustuu organisaation sisäisen kokonaisuuden ja ympäristön ymmärtämiseen. Yrityksen tulee selvittää, millaista tietoa tarvitaan, jotta pystytään tekemään päivittäiset työtehtävät. Tiedon luominen ja käyttäminen vaikuttavat kolmella tavalla yrityksen strategiseen kasvuun. Ensimmäiseksi yritys tarvitsee tietoa ympäristössä tapahtuvasta kehityksestä, jotta se voi kehittää omaa toimintaansa. Yrityksen yhteistyötahoilla tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Toinen merkittävä tiedon tehtävä on organisaation kehittäminen. Strategisen tiedon luominen, kerääminen ja prosessointi auttavat yritystä uuden tiedon luomisessa ja oppimisessa, nämä puolestaan tuottavat uusia tuotteita ja palvelua. Kolmantena tiedon tehtävänä on osallistua yrityksen päätöksentekoon. (Aaltonen & Mutanen 2001, 8.)

Tietämyksen hallinta jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen tietämyksen hallinta on organisaation sisäistä yhteydenpitoa eri osien välillä. Yritys parantaa tietämystä sekä henkilökunnan että sidosryhmien luoman tietämyksen arkistoinnilla ja jakamisella. Ulkoiseksi tietämyksen hallinnaksi kutsutaan organisaation tietämyksen jakamista ulkopuolisten sidosryhmien avulla. Organisaation toimintaan sidotun strategisen suunnittelun tulee ohjata tietämyksen hallintaa. Yrityksen tietämyksen hallinnan tulisi vastata kysymykseen, mitä tietämystä tarvitaan ja mihin toimintoihin. (Creech 2005.)

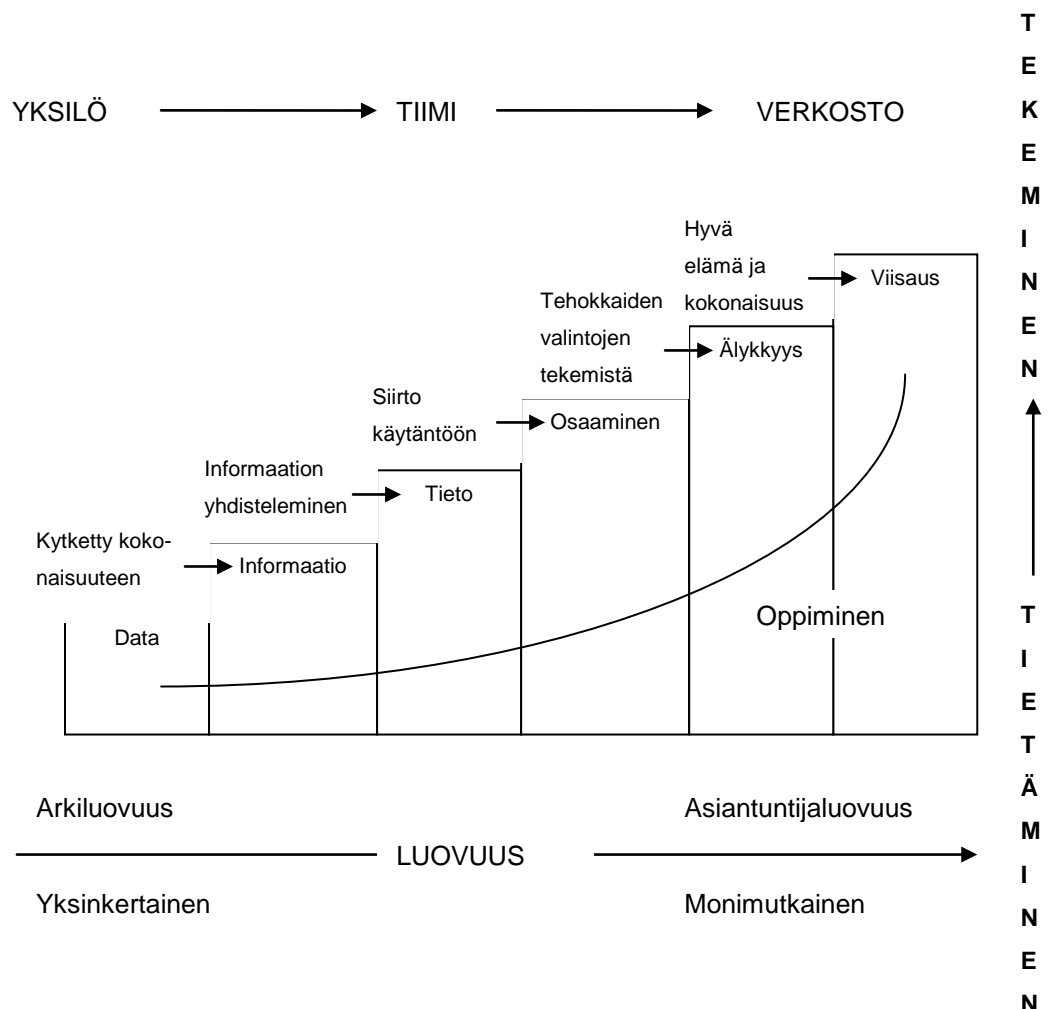
Creech (2005) pitää sisäisen tietämyksen hallinnan kannalta tärkeänä, että yhteydenpito kulkee koko organisaatiossa ja että keskustelun tukemiseen käytetään tarpeellisia työkaluja. Lisäksi tulee jatkuvasti tarkastella vuorovaikutuksen tehokkuutta ja kehittää parempia yhteydenpitokeinoja. Tiedon jakaminen toimii parhaiten, kun se toteutetaan mahdollisimman lähellä toimintaa. Tietämyksen kehittämisessä pitää ensin kasvattaa tietämyksen jakamisen ja käyttämisen taitoa yksittäisissä projekteissa, ennen kuin siitä laajennetaan koko organisaation kattavaksi tietämyksen hallintajärjestelmäksi. Ongelmana tietämyksen hallinnannassa on se, kuinka voidaan pitää tietämys ajan tasalla ja miten järjestelmiä voidaan tarvittaessa päivittää.

2.2 Tiedon arvoketju

Esimieskansion tehtävänä on lisätä esimiehen tietämystä työsuhteen elinkaaren hallintaan liittyvissä asioissa. Esimiestyössä tarvitaan tietotaitoa, joka tarkoittaa, että esimies tarvitsee oman työnsä tekemiseen tietoa. Suomenkielinen vastine tietotaidolle on toimintatieto. Esimiehen tulee tietää työsuhteen elinkaaren aikaiset vaiheet ja osata toimia niiden vaatimalla tavalla. Toimintatietoon kuuluu myös hiljainen tieto eli esimiehen oma tieto, joka hänelle on muodostunut koulutuksen tai aikaisemman kokemuksen kautta, ja tämä tieto vaikuttaa hänen esimieskansion käyttöönsä ja asioiden ymmärrykseen. (Anttila 2007, 10.)

Sydänmaanlakan (2009, 42 - 44) esittämä tiedon arvoketju kuvaa kaikki keskeiset käsitteet tietoon ja sen hallintaan esimiestyön näkökulmasta. Esittelen ensin tiedon arvoketjun ensin ja myöhemmin tässä raportissa paneudun tietoon ja sen hallintaan. Tiedon arvoketju kuuluu keskeisesti esimiestyöhön ja sen vaatimusten täyttämiseen. Tiedon arvoketjussa data kehittyy ja jalostuu viisaudeksi. Esimiestyössä osaaminen on tiedon siirtämistä käytäntöön. Osaamiseen muodostumiseen vaikuttaa henkilön tieto, taito, asenne, kokemus ja asiayhteys. Älykäs esimies osaa käyttää erilaista ongelmanratkaisutaitoja työssään. Esimieheltä vaaditaan myös tunteälykkyyttä. Vuorovaikutustilanteissa on osattava tunnistaa erilaisia tunteita ja kohdata niitä sekä toimia järkevästi tunteista huolimatta. Kokonaisälykkyyteen vaikuttaa myös henkinen älykkyys, joka muodostuu tarkoituksen ja merkityksen kokemisesta. Viisaus on esimiehelle pitkän oppimisen tulos, joka muodostuu fyysisestä, rationaalisesta, emotionaalisesta ja henkisestä älykkyydestä. Ihmiselle viisaus on omakohtaista ja se pohjautuu maailmankatsomukseen. Ollakseen viisas ei tarvitse olla huippu älykäs.

Esimiestyössä luovuutta on nähdä asiat uudesta näkökulmasta ja tehdä niiden perusteella uusia, toimivia ratkaisuja. Esimies käyttää asiantuntijaluovuutta, sillä hän on oman alansa paras asiantuntija. Organisaatiossa oppimien tapahtuu arvoja, toimintatapoja ja prosesseja muuttamalla. Organisaatiolla tulee olla halu hankkia uutta osaamista ja ottaa se käytäntöön välittömästi kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Kuvio 3 tarkoittaa tiivistettynä sitä, että tulee koota mahdollisimman paljon käytäntöön siirrettyä, verkossa jaettua ja kokemukseen perustuvaa viisautta, joka on eettistä, syvällistä ja laaja-alaista. Näin data saadaan jalostettua viisaudeksi. (Sydänmaalakka 2009, 42 - 44.)



KUVIO 3. Pentti Sydänmaalakka Tiedonarvoketju (Sydänmaalakka 2009, 43)

2.3 Tieto ja tiedonhallinta yrityksessä

Käsittelen tässä kehittämishankkeessa tietoa, joka on raakadataa jalostuneena eli informaatiota, jolle vastaanottaja on antanut merkityksen. Raakadata on tietoa, jota voidaan hallita erilaisissa tietokannoissa ja jota on helppo siirtää ilman, että sisältö häviää, mutta informaation siirtäminen tietoteknisin välinein on haasteelliseksi. (Kaario & Peltola 2008, 6 - 13.)

Data pitää sisällään erilaisia merkkejä, koodeja ja signaaleja, joilla ei ole tiedon kannalta mitään merkitystä, vaan ne ovat informaation ja tiedon raaka-aineita. (Kasvi & Vartiainen. 2000, 33; Sydänmaalakka 2009, 42.) Datan tulkintaan tarvitaan aina osaamista, jota saadaan koulutuksen tai oppimisen kautta. Tämän perusteella data muuttuu informaatioksi. (Grönroos, 2003, 116). Informaatio pitää sisällään jonkinmoisen merkityksen tai tulkinnan, joka voidaan oppimisen tai omaksumisen kautta muuttaa tiedoksi (Kasvi & Vartiainen 2000, 33, Sydänmaalakka 2009, 42).

Informaatiota sisältävissä dokumenteissa on erilaisia rakenneosia ja niiden merkitys asiayhteydestä erikseen otettuina voi muuttua oleellisesti ja niitä voidaan tulkita väärin. (Kaario & Peltola. 2008, 6 - 7). Informaation tehtävänä on muokata sen vastaanottajaa ja se muuttuu tiedoksi, kun henkilö sen vastaanottaa (Sydänmaalakka 2009, 42). Tieto on aina perusteltua ja se on ymmärrettävissä ja omaksuttavissa. (Kasvi & Vartiainen 2000, 33). Tietoverkoissa voidaan siirtää vain informaatiota, mutta ei esimerkiksi hiljaista tietoa (Grönroos 2003, 122).

Kaario ja Peltola (2008, 6 -13) esittävät kirjassaan tiedon muodoille erilaiset käsitteet, jotka on kuvattu taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Tiedon muodon erilaiset käsitteet (Kaari & Peltola 2008, 6).

Käsite	Eng. vastike	Määritelmä
Data	Data	Lukuja ja sanoja, joilla ei ole laajempaa merkitystä ilman tulkintaa. Viesti jolle ei ole annettu merkitystä on raakadataa. Esim. numero 3 on raakadataa, mutta liitettynä lämpötilaan Celsius asteikolla sille on annettu merkitys
Informaatio	Information	Informaatio on viesti, jolle vastaanottaja on antanut merkityksen. Kolmen asteen ulkolämpötila on tärkeä informaatio henkilölle, joka on lähdössä ulos
Tietämys	Knowledge	Tietämys on informaation tulkinta. Joskus sitä voidaan kutsua jopa viisaudeksi. Jos henkilöllä on aikaisempaa kokemusta ulkoi- lusta kolmen asteen lämmössä, hän osaa varautua sopivalla vaateuksella.
Tieto	~knowledge	Tulkitusta ja sisäistetystä informaatiosta syntyy tieto

Työntekijän tulee kehittää itselleen sellainen taito, että hän osaa erottaa oleellisen suuresta määrästä informaatiota (Grönroos 2003, 123). Työntekijän tulee osata siirtää tietoa käytäntöön. Asenteella, kokemuksella ja kontakteilla sosiaalisessa verkostossa muodostetaan osaamista (Sydänmaalakka 2009, 42). Tiedon soveltaminen on kaikkein tärkein taito nykyajan työelämässä; pelkkä tietäminen ei riitä, vaan on osattava soveltaa tietoa käytännön työssä. On myös tärkeää osata löytää tieto sieltä, missä se sijaitsee. Yleensä organisaatioissa pystytään hyödyntämään vain pieni osa organisaation sisällä olevasta tiedosta. (Sydänmaalakka 2009, 69 - 70.) Suurin osa organisaation käytössä olevasta tiedosta on peräisin työntekijöiden osaamisesta ja kokemuksesta, ja se on hyvin henkilökohtaista. Tietoa muodostuu myös yrityksen suhteista ulkopuolisiin sidosryhmiin. Tietoa on ympäri yritystä, ja yrityksen tulee jatkuvasti kehittää menetelmiä yhdistää osaamista ja kokemuksia. (Aaltonen & Mutanen 2001, 38.)

Tutustun tässä kehittämisprojektissa esimiestyössä tarvittavaan organisaation tiedonhallintaan, jossa huomioidaan tiedon eri tasot ja tiedon monimuotoisuuden. Tieto on noussut yhdeksi merkittäväksi tekijäksi organisaation kilpailukyvyssä ja tuottavuudessa. Työntekijöiden tietoa voidaan mitata ja sille määritellä rahallinen arvo ja näiden tietojen pohjalta organisaation toimintaa voidaan tehostaa ja kehittää. Organisaatioissa valtaosa ihmisistä tekee tietotyötä, jossa he yhdistelevät, etsivät ja muokkaavat tietoa. Organisaatiossa tallennettu tieto löytyy erilaisista dokumenteista, joita ovat muistiot, raportit, erilaiset suunnitelmat ja ohjeet sekä sähköpostit. Ongelmana on se, että yrityksessä kaikki tieto on tallennettuna erilaisiin tietovarastoihin, jotka eivät välttämättä keskustele keskenään. (Kaario & Peltola. 2008, 3 - 4.)

Tieto voidaan luokitella joko koodattuun tai jaettavaan tietoon. Koodattu tieto voidaan varastoida ilman informaatiohukkaa. Koodaamatonta tietoa on kaikki tieto, jota ei voida tallentaa ilman, että siitä tuhoutuisi jotain tärkeää. Jaettu tieto on tietoa, joka halutaan jakaa muiden kanssa. Tällaista tietoa ovat mm. raportit ja työkuvaukset. Työntekijät voivat pitää tietoa myös itsellään, ja tätä kutsutaan jakamattomaksi tiedoksi. Organisaation tiedon johtamisessa merkitystä on työntekijöiden henkilökohtaisella tiedolla, asianomistajan tiedolla ja arkipäivän tiedolla. (Aaltonen & Mutanen 2001, 43 - 45.)

Hiljainen tieto on tietoa, jota työntekijät käyttävät selviytyäkseen työtehtävistä. Hiljainen tieto on vaikeasti jaettavissa, koska se perustuu toiminnan ja tekemisen kautta opittuun taitoon. Työntekijät, jotka työskentelevät pitkään samassa työtehtävässä kehittävät, kyvyn intuitiivisiin ratkaisuihin ja sitä kautta menestyksekkääseen toimintaan. Yrityksen menestyksen takana on hiljainen tieto, ja menestys riippuu, siitä kuinka hyvin yritys pystyy saamaan hiljaista tietoa muiden työntekijöiden käyttöön. Tähän tarvitaan tietämyksen hallintaa. (Aaltonen & Mutanen 2001, 43 - 45.)

Organisaatiossa on olemassa monenlaisia tietovirtoja, jotka kulkevat yli organisaation virallisten rajojen. Organisaatiossa olevat sosiaaliset verkostot muodostavat epävirallisen tietoverkoston, joka toimii tietovirran pohjavirtana. Nykypäivänä on alettu ymmärtää näiden sosiaalisten verkostojen merkitys organisaation tukena. (Kaario & Peltola 2008, 5.) Jokaisella yksilöllä ja organisaatiolla on normaaliverkostoja, joiden avulla ne ovat linkittyneet toisiin yksilöihin ja organisaatioihin. Normaaliverkostolla tarkoitetaan verkostoa, jossa kaikilla toimijoilla on samanarvoinen yhteys toisiinsa. Organisaation toimintaan tarvitaan suuri joukko ulkopuolisia toimijoita, joihin ollaan yhteydessä päivittäin ja näin muodostavat ulkopuoliset muodolliset verkostot. Näillä ulkopuolisilla toimijoilla on käytössään suuri joukko tietoa organisaation toiminnasta. Jokaisella organisaatiolla on julkisuuskuva, julkisuuskuva muodostuu organisaation itsestään ulospäin antaman tiedon pohjalta. (Grönroos 2003, 157 - 164.)

Organisaatiot verkostoituvat keskenään ja toimivat entistä enemmän yhdessä tuottaakseen palvelun tai tuotteen, ja näin muodostavat ulkopuoliset epäviralliset verkostot. Esimieskansion suunnittelussa on käytetty hyväksi viranomaisten muodostamia sähköisiä palveluja. Julkiset organisaatiot ovat kehittäneet sähköisiä palveluita ja kehittäneet asiakaspalveluprosesseja (Kaario & Peltola 2008, 5). Verkostoista ei ole mitään hyötyä, jos ei osaa käyttää informaation käsittelyyn tarvittavia laitteita, kuten internetiä, internetistä on hyötyä vain, jos käyttäjä osaa riittävät valmiudet sen käytöstä. Ihmiselle ei myöskään ole mitään hyötyä sosiaalisesta verkostosta, jos hän ei osaa käyttää sitä hyväksi työssään. (Grönroos 2003, 147.) Yhteiskunnan ja yritysten toiminta perustuu entistä enemmän tietoon ja tiedon hallintaan. Tietoa on kaikkialla runsaasti, mutta ihmiset kokevat, että eivät saa tarpeeksi tietoa asioista. Ihmiset tarvitsevat taitoa tunnistaa tilanteissa tarvittavaa täsmällinen tieto ja poimia se suuresta tiedon määrästä oikeassa muodossa. (Ojasalo ym. 2009, 13).

2.4 Tiedon elinkaari

Esimieskansioon tallennettavien ohjeiden päivityksessä ja ajan tasalla pitämisessä on hyvä miettiä, miten huomioidaan tiedon elinkaari ja kuka siitä on vastuussa. Tiedon hallintaa kehitettäessä siitä tulee ajatella tietojärjestelmien toiminnan kautta, sillä tiedon tarvitsijalle ei ole mitään merkitystä sillä, missä muodossa tieto on, vaan sillä miten ja mistä hän tiedon helpoimmin ja nopeimmin saa. Tärkeä tekijä tietovarastojen hallinnassa on toimiva tiedonhaku kaikkiin organisaation tietovarastoihin. (Kaario ja Peltola 2008, 15.)

Mitä helpoimmin laadukasta ja ajantasaista tietoa on saatavilla, sen nopeammin syntyvät päätökset. Tiedon hakemiseen ei mene aikaa. (Kauhanen-Simanainen & Karivalo 2002, 71.) Tiedonhallinnan tulisi ulottua koko tiedon elinkaarelle, aina sen syntymisestä tiedon elinkaaren päähän eli siihen, kun tietoa ei enää tarvita. Joskus on hyvä myös miettiä sitä, miten hallitaan tietoa tämän jälkeen. (Kaario ja Peltola 2008, 17.) Esimieskansion suunnittelussa ja käyttöönotossa on hyvä tunnistaa Kaarion ja Peltolan (2008, 10 - 11) kuvaamat tiedon elinkaaren neljä eri päävaihetta.

1. Tiedon taltiointi pitää sisällään kaiken sen toiminnan, millä jo olemassa oleva tieto ja uusi tietosisältö tuodaan organisaation tiedonhallinnan piiriin. Tämä koskee myös ei-sähköistä tietoa, joka joudutaan muuttamaan digitaaliseen muotoon. Ihmisten toiminta ja tietojärjestelmät tuottavat jatkuvasti erilaista tietoa, jota tallennetaan erilaisiin tietovarastoihin. Tallennettu tieto tulee voida hallita organisaation tiedonhallintavälinein. Tallennettaessa tietosisällölle tulee antaa sisältöä kuvaavat tiedot, kuten luokittelu- ja kuvailutiedot ja sähköisen arkistoinnin edellyttämät tiedot. Organisaatioissa arvottaman tiedon erottaminen arvottomasta tiedosta voi olla vaikeaa.

2. Tiedon ylläpito ja hallinta kuuluvat tiedon elinkaaren jokaiseen vaiheeseen. Organisaatioissa tulee laatia ne periaatteet, joiden mukaan tietoa ylläpidetään ja hallitaan. Ylläpidossa huolehditaan versiohallinnasta ja hakutoiminnallisuuksista. (Kaario ja Peltolan 2008, 10 - 11.)

3. Tiedon säilytys ja arkistointi käsittävät tiedon lyhyt- ja pitkäaikaisen arkistoinnin. Organisaatiossa tiedon arkistoinnin pituus riippuu tiedon kriittisyydestä tai julkishallinnon lakien ja normien määräämistä arkistointiajoista.

4. Tiedon esittäminen, jakelu ja julkaisu voidaan tehdä tiedon eri muodoissa erilaisissa kanavissa muuttamatta varsinaista tiedon sisältöä. (Kaario ja Peltola 2008, 10 - 11.)

Kaario ja Peltola (2008, 19 - 22) määrittelevät dokumentin ja asiakirjan seuraavasti. Asiakirjan erottaminen dokumenteista ei ole helppoa, mutta sääntönä voidaan pitää, että 20 % organisaation dokumenteista on liiketoiminnan kannalta niin kriittisiä, että ne pitää käsitellä asiakirjoina. Dokumentti on ihmisen ymmärrettäväksi tarkoitettu looginen merkityksellinen tallennettu tietokokonaisuus, joka voi olla muistio, kuva, web-sivu tai sähköposti. Dokumentilla ei välttämättä ole yhteyttä organisaatioon, vaan se voi myös olla henkilökohtaisiin tarkoituksiin tallennettua tietoa. Esimieskansioon luotiin toimintaohjeita, jotka toimivat esimiesten päivittäisessä työssä tiedonantajina. Haasteena tässä kehittämistyössä on se, että henkilöstöosaston toimesta tuotettu tieto saavuttaa ja otetaan käyttöön muissa organisaation osa-alueissa. Tästä johtuen on tärkeää miettiä koulutusta ja tiedottamista esimieskansiossa olevan tiedon käytöstä ja toiminta ohjeiden sisällöistä.

Tiedon siirtäminen yrityksen sisällä yksiköltä toiselle, tiimiltä toiselle tai yksilöltä toiselle tapahtuu erilaisten dokumenttien välityksellä. Yrityksissä on lähdetty miettimään keinoja, joilla hajallaan oleva tieto voitaisiin tallentaa tietojärjestelmään ja samalla jakaa useampien ihmisten käyttöön. Organisaatiossa tulee tehdä helpoksi dokumenttien tallentaminen tietojärjestelmiin. Jos dokumenttia ei heti tallenneta, niin se jää helposti tallentamatta ja siinä oleva tieto hyödyntämättä. (Aaltonen & Mutanen 2001 38 - 39).

2.5 Viestintä työyhteisössä

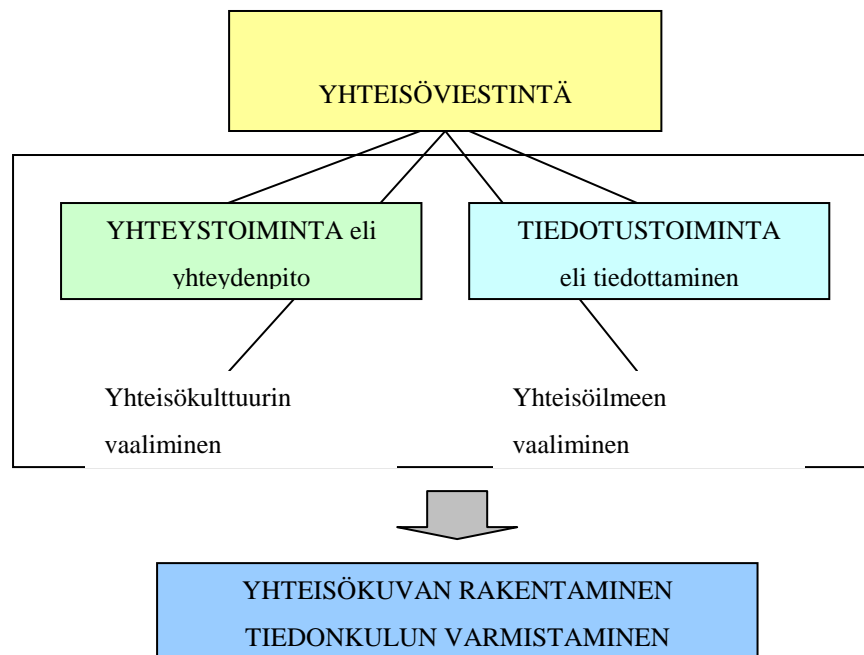
Tarkastelen organisaation sisäistä viestintää ja tiedon jakamista erilaisten välineiden avulla. Yrityksellä on sekä ulkoista että sisäistä viestintää, mutta rajaan ulkoisen viestinnän tämän kehittämisprojektin ulkopuolelle. Etsin esimieskansion viestintätavoitteen tueksi teorian pohjalta vastauksia sisäiseen viestintään sekä tietoa sähköisistä tiedonjaonvälineistä ja niiden merkityksestä esimiestyössä. Esimiestyön näkökulmasta esimieskansio on sisäistä viestintää, jolla välitetään sähköistä tietoa tiedostossa sähköisen tiedonjako välineen avulla henkilöstöosastolta esimiehille. Tiedonjakovälineiden suunnittelussa on otettava huomioon niiden käyttäjät, käsiteltävä tieto ja itse toiminnan määräämät vaatimukset. (Kasvi & Vartiainen 2000, 9.)

Viestintä on prosessi, jossa tapahtuu tiedon siirtämistä lähettäjältä vastaanottajalle ja siirtämiseen tarvitaan tietty toimintakulttuuri ja väline. Viestinnän välineenä käytetään erilaisia kanavia, joilla viesti välitetään vastaanottajalle. Viestintäprosessi ei pääty siihen, että viesti lähetetään vastaanottajalle. Viestintä luo myös mahdollisuuden vuorovaikutteiseen pohdintaan. Yhteisöt sopivat omasta viestintäkulttuurista, jonka mallin mukaan sovitaan erilaisten viestien lähettämismuodot ja kieli. Viestinnän kieleen vaikuttaa se kanava, jossa kieltä käytetään. (Åberg 2006, 83 - 85.) Ihmiset voivat myös pantata tietoa, koska kuvittelevat sen nostavan arvostusta. (Ikävalko 2001, 11).

Salo ja Drake (2008) käsittelevät tietojärjestelmien välityksellä tapahtuvaa viestintää. Tiedon välittäminen tapahtuu tiedostoissa, jotka ovat tietokonejärjestelmässä nimellä muistiin tallennettuja tietoyksiköitä. Tiedostot toimivat viestinviejinä. Tietokoneohjelma ymmärtää ja osaa muokata tiedostoissa olevan tiedon luettavaan tai katseltavaan muotoon. Tiedostomuoto kertoo tiedoston rakenteen. Tietokoneen käyttöjärjestelmä tulkitsee tiedostomuotoja ja pääättelee niiden perusteella, millä ohjelmalla tietoa voidaan käyttää. Tiedostot tallennetaan tietokonejärjestelmiin kansioissa ja kansiot muodostavat hakemistopuun. Kun tiedostot yhdistetään viestintään, voidaan käyttää nimitystä tiedostoviestintä. Tiedostoviestintä tapahtuu ihmisten, yhteisöjen, verkostojen ja koneiden välillä. (Salo ja Drake 2008.)

Viestin siirtoon tarvitaan siirtokanavia ja ohjelmistoja sekä vastaanottamiseen tietokoneita. Tyypillisiä tällaisia tiedostoviestinnän muotoja ovat sähköposti ja erilaiset sosiaaliset verkostot. Tiedostoviestintä on yksi sähköisen viestinnän muoto ja esimieskansioon tallennetut tiedostot toimivat viestinviejinä esimiehille. Esimiehet tarvitsevat viestin vastaanottamisessa tietokoneen ja ohjelman. (Salo ja Drake 2008.)

Siukosaari määrittää yhteisöviestinnälle kaksi keskeistä toimintoa, jotka ovat yhteystoiminta ja tiedotustoiminta. Yhteystoiminnassa organisaatio pitää yhteyttä omaan henkilöstöönsä sekä yhteisön ulkopuolella oleviin sidosryhmiin. Yhteydenpidon vaikutuksesta syntyy myönteinen ilmapiiri, joka helpottaa toimintaa työyhteisössä. Perinteinen yhteisöviestinnän osa on tiedotustoiminta, joka luo tietoisuuden yhteisön toiminnasta siinä toimiville työntekijöille. Tiedotustoiminta toimii organisaatiossa horisontaalisesti johdolta työntekijöille ja päinvastoin sekä työyhteisöstä ulospäin. Tiedotustoiminta on yksinkertaisimmillaan sanomien lähettämistä. (Siukosaari 2002, 12). Kuviossa 4 kuvataan edellä esitetty yhteisöviestinnän toiminta.



KUVIO 4. Yhteisöviestintä (Siukosaari 2002, 13)

Organisaation sisäisen viestinnän kohderyhmänä on henkilöstö. Globalisaation lisääntyessä yrityksissä vaaditaan viestinnältä ryhmä- ja aluekohtaisia lähestymistapoja. Mahdollisesti viestinnässä voidaan käyttää organisaation viestintäpolitiikan mukaan vierasta kieltä. Viestintä on osa johtamista, koska se vaikuttaa henkilöstön käsitykseen organisaatiosta. (Juholin 2006, 140 -156.)

Viestintätyytyväisyyttä mitataan erilaisissa tyytyväisyyskyselyissä. Tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat palkitsemisjärjestelmät, työympäristön kehittäminen ja vaikutusmahdollisuus ongelman ratkaisuihin. Tyytyväisyys rakentuu monesta eritekijästä, jotka ovat johtaminen, organisaation viestintä ja ilmapiiri. (Juholin 2006, 145 -156.)

Juholin (1999) on löytänyt neljä ulottuvuutta, joilla työntekijät ovat tyytyväisiä organisaation tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen. Nämä neljä ulottuvuutta ovat organisaation johdon viestintä organisaation asioista, osaton tai tiimin välinen vuorovaikutus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen kehittämiseen ja organisaation viestintäjärjestelmät. Viestinnän yhteistyö- ja kohderyhmiä määriteltäessä henkilöstöä käsitellään yhtenä sidosryhmänä. Tarkennusta eri viestinnän kohderyhmistä tarvitaan, kun lähdetään suunnittelemaan organisaation sisäistä viestintää. Suunnittelussa henkilöstö jaetaan ryhmiin sen mukaan, millaista tietoa halutaan jakaa. (Juholin 2006, 145 -156.)

Organisaation toimintatapa ja kulttuuri määrittävät, millaista viestintää yrityksessä harjoitetaan. Isoissa organisaatioissa, kuten VAASAN Oy:ssä, on käytössä yksi tai useampi sisäinen verkko, jossa on valtava määrä tietoa. Organisaatiossa toimivien henkilöiden tulee tietää, missä tietoa on ja miten sitä haetaan. Myös viestintä voidaan kohdentaa tietyille kohderyhmille ja niiden käyttöön, kuten tässä kehittämissuunnitelmassa esimiehille. (Juholin 2006, 158.)

VAASAN Oy:n sisäinen viestintä on järjestetty pääosin yrityksen intranetin välityksellä. Yrityksen intranetissä tiedotetaan ajankohtaisista asioista ja sieltä löytyvät myös ohjeet yleisistä toimintatavoista kohdassa "Vaasan tapaan".(VAASAN Oy 2009.)

VAASAN Oy toimittaa henkilöstölehteä, jonka nimi on Raski ja se jaetaan työntekijöille kotiin. Toimintayksiköitä koskeva tiedotus tapahtuu kokousten, erillisten tiedotustilaisuuksien sekä ilmoitustaulujen välityksellä. Kotkan tehtaalla julkaistaan lisäksi Uutisjyvä-lehteä. (VAASAN Oy 2009.)

Mitä paremmin tunnemme viestin vastaanottajan, sitä helpompi on saada viesti perille halutussa muodossa. Viestintä on yrityksen toiminnan perusedellytyksiä (Ikävalko 2001, 12). Sisäisen viestinnän välineet kehittyvät jatkuvasti ja muun muassa sähköpostista on siirrytty intranet-tietojärjestelmään. Viestintäkanavat voidaan luokitella kasvokkain tapahtuvaan viestintään, painettuun, suulliseen ja tietokonepohjaisiin kanaviin. (Juholin 2006, 164.) Viestintää suunniteltaessa on tärkeää selvittää seuraavat tekijät: mitä halutaan sanoa, kenelle, mitä, mitä vaikutuksia odotetaan viestiltä, mitkä ovat kustannukset ja ketkä ovat tekijät ja millä aikataululla projekti toteutetaan. (Ikävalko 2001, 18.)

2.6 Henkilöstöhallinto ja -johtaminen

Esimieskansion kehittämissuunnitelmassa henkilöstöosaston rooli oli merkittävä, koska kehittämissuunnitelman idea lähti liikkeelle henkilöstöosaston tarpeesta. Yrityksen henkilöstöosasto on esimieskansion taustatiedon luoja ja esimiestoiminnan kehittäjä VAASAN Oy:n strategian mukaisesti. Tässä luvussa käsittelemme yleisesti henkilöstöhallinnon roolia työsuhteen elinkaaren hallinnassa.

Yrityksellä on hallinnollisia tehtäviä, jotka pitävät yrityksen toiminnassa. Henkilöstöhallinto on yksi organisaation tukitoiminnoista, joilla tuetaan organisaation perusprosesseja ja varmistetaan niiden toiminta. Johtamisen tarkoituksena on saada työntekijät toimimaan halutulla tavalla. Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan yhteisiä tavoitteita. Henkilöstöjohtamisen avulla luodaan työelämän suhteita, annetaan suunta toiminnalle ja huolehditaan, että yrityksellä on käytössä oikea määrä oikeanlaisia työntekijöitä. (Eräsalo 2008, 12 - 14.)

Henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen roolit ovat sellaiset, että henkilöstöhallinto kertoo, mitä on tehtävä ja henkilöstöjohtaminen toteuttaa sen. Isoissa organisaatioissa on omat henkilöstöosastot, joiden tehtävänä on koordinoita pakkahallintoa, työaikoja, henkilöstöpalveluja ja työturvallisuutta. (Eräsalo 2008, 12 - 14.)

Organisaatiossa toimivat ihmiset ovat toiminnan perusta. Henkilöstöjohtamisen avulla turvataan liiketoiminnan joustavuus ja pyritään takaamaan yrityksen tilanteen mukainen henkilöstö. Henkilöstöjohtamisen vastuulla on myös lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen Henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden tehtävänä yrityksessä on kehittää ja ylläpitää yrityksen periaatteita, toimintamalleja ja järjestelmiä sekä ohjata ja tukea henkilöstöä. (Viitala 2007, 10, 21).

Viitala (2007, 22) kuvaa henkilöstöjohtamisen osa-alueet seuraavalla tavalla. Henkilöstövision saavuttamiseksi tarvitaan henkilöstöstrategiaa tukevia toimenpiteitä. Henkilöstösuunnittelulla tarkoitetaan pitkän tähtäimen suunnittelua, jotta käytössä on tulevaisuudessa tarvittavamäärä osaavia työntekijöitä. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla varmistetaan kehittyminen ja uudistuminen. (Viitala 2007, 50.) Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on, että jokaisen organisaation pitäisi kyetä hankkimaan palvelukseensa haluamansa henkilöt, motivoimalla ja kannustamalla saada heidät pysymään työpaikalla sekä palkitsemaan heidät hyvistä työsuorituksista. Lisäksi organisaation tulee tarvittaessa pystyä kehittämään ja ylläpitämään työkykyä. (Kauhanen 2003, 14).

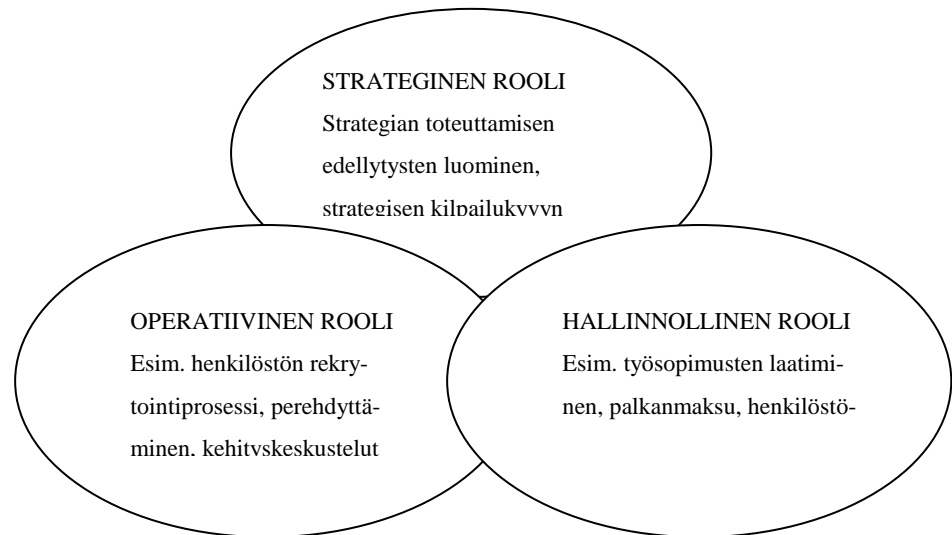
Henkilöstö hankinnan eli rekrytoinnin avulla saadaan yrityksen tarvittavat työntekijä (Viitala 2007, 100.) Perehdyttämällä työntekijä opastetaan uuteen tehtävään ja yrityksen toimintatapoihin. Perehdyttämiseen ja työnopastukseen tulee velvoitteet tulevat työlainsäädännöstä, joita yrityksen tulee noudattaa. Osaamisen kehittäminen takaa yrityksen työtehtävien tehokkaan suorittamisen ja toiminnan laadun kehittämisen sekä se on osaamisen vaatimusten kehittämistä ja uudistamista. (Viitala 2007, 182.) Suoritusten johtaminen ja palkitseminen takaavat yrityksen tehokkaan toiminnan, johon pyritään vahvistamalla työntekijöiden kykyä suoriutua tehtävistä tehokkaasti ja palkitsemalla tehokastoiminta (Viitala 2007, 132.)

Työhyvinvoinnin keskeisiä tekijöitä ovat työntekijän terveys, työntekijän osaaminen, sekä yrityksen fyysinen ja psyykinen työympäristö. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on seurata yrityksen työntekijöiden työhyvinvointia erilaisilla mittareilla, kuten esimerkiksi ilmapiirikartoituksella ja sairaspoissaolojen määrällä. Yrityksellä on myös työhyvinvointia ylläpitävää toimintaa, jotka ovat joissakin yrityksissä myös työsuhte-etuja (Viitala 2007, 212 - 232.) Irtisanominen ja uudelleen sijoittaminen ovat tänä päivänä yritysten arkea. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on tarjota irtisanotulle työntekijälle mahdollisuus ottaa vastaan uusi tehtävä. Tätä kutsutaan takaisinottovelvollisuudeksi. Päivittäisjohtaminen tukee yrityksen strategisia tavoitteiden saavuttamista päivittäisen toiminnan tasolla.

Henkilöstöjohtamisen prosesseja ovat mm. rekrytointi-, perehdytys- ja kehittämisprosessit. Prosessitarkastelussa toiminta puretaan osiin ja osat analysoidaan sekä kehitetään järkeviksi toimintaketjuiksi. Vastuut kehittämisestä ja prosessin johtamisesta määritellään yhdelle henkilölle tai yksikölle. Henkilöhallintajärjestelmien ja toimintamallien avulla voidaan kehittää henkilöstöjohtamisen prosesseja. (Viitala 2007, 22 - 28). Henkilöstöprosessien hahmottaminen auttaa ymmärtämään toiminnan kannalta oleellisia ongelmakohtia. Prosessien kuvaaminen tuottaa hyvän kuvan toiminnasta ja auttaa ymmärtämään ja selkeyttämään toimintaa sekä löytämään kehittämiskohteita. (Viitala 2007, 330.)

Isojen yritysten henkilöstöosastot ovat pienentyneet 2000-luvulle tultaessa, vaikka liiketoiminnan tehokkuuden kannalta henkilöstöjohtamisen rooli korostuu. Tämä muutos johtuu siitä, että henkilöstöjohtaminen on laajentunut koskemaan koko yritystä, myös esimiehiä. Henkilöstötoimintoja on siirretty yrityksen ulkopuolelle hoidettavaksi. Henkilöstöjohtamisen avuksi on kehitetty erilaisia tietojärjestelmiä. Henkilöstöjohtamisen yhtenä tavoitteena on yhdenmukaistaa käytäntöjä myös globaalilla tasolla. Tätä kehitystä on nopeuttanut tietotekniikan kehittyminen ja järjestelmien käyttöönotto. Ohjelmaa käyttävät yleisesti esimiehet ja niitä hallinnoidaan keskitetysti. (Viitala 2007, 248 - 249.)

Henkilöstöammattilaisten rooli yrityksissä vaihtelee painotuksen mukaan. Kaikki henkilöstötyön strateginen, operatiivinen ja hallinnollinen roolit ovat yrityksessä läsnä kuvion 5 mukaan.



KUVIO 5. Henkilöstötoimintojen roolit yrityksessä. (Viitala 2007, 251).

Yrityksissä voidaan päättää henkilöstöjohtamisen toimintamalleista ja siitä, mitkä asiat hoidetaan kaikissa toimipaikoissa samalla tavalla. Tätä samankaltaisuuden käyttöä tukevat käyttöönotetut henkilöstötietojärjestelmät. Toimintojen yhdenmuikaistaminen tehostaa resurssien käyttöä, mutta vie paikallisten olosuhteiden ja yrityskulttuurin huomioimisen merkityksen henkilöstöjohtamisessa. Jos toimintatavat on määritelty liian tarkasti, ei jää tilaa henkilöiden taitojen ja suhdeverkostojen hyödyntämiselle. (Viitala 2007, 261.)

Henkilöstöjohtamisen rooli on muuttunut tai muuttumassa sähköisten henkilöstöhallinnon järjestelmien tullessa yrityksiin. Järjestelmän avulla henkilöstöhallinnon työtä jaetaan muualle organisaatioon. Yritykset ovat kiinnostuneet sähköisistä henkilöstöhallinnon järjestelmistä, koska ne tarjoavat organisaatioon selkeyttä ja tietoa yritysjohdolle sekä parantavat henkilöhallinnon palvelua ja laskevat kustannuksia. (Lagus 2007.)

Henkilöstöhallintajärjestelmiin voidaan palkkahallinnon lisäksi liittää matkalasku- ja kehityskeskusteluohjelma sekä erilaisia rekistereitä, kuten esim. koulutusrekisteri. Monissa yrityksissä on käytössä puolisähköisiä järjestelmiä, missä paperilomakkeet on sähköistetty, mutta niiden lopullisesta tallennuksesta vastaa työntekijä itse. Sähköisessä järjestelmässä henkilöstöhallinnon ammattilaisille, esimiehille ja henkilöstölle rakennetaan roolin mukaisesti toiminnot. Mitä suurempi yritys, sitä enemmän tarvitaan keskitettyä henkilöstöhallintaohjelmaa. Henkilöstöhallintaohjelmien kehittämisessä yritykselle lähdetään kokoamaan jo olemassa olevia järjestelmiä yhdeksi käyttöliittymäksi. Tämä ei yksin riitä vaan yrityksen toimintatavat joutuvat uudistuksen kohteeksi. (Lagus 2007.)

Laadittu esimieskansio voidaan lukea henkilöstöjärjestelmään kuuluvaksi puolisähköiseksi järjestelmäksi, koska ohjeet ja lomakkeet ovat sähköisessä muodossa, mutta niiden tallentaminen ja kierrättäminen sähköisessä järjestelmässä ei ole mahdollista. Esimerkiksi tutustumiskohteessani Skanska Oy:ssä, Kouvolan seudun osuuspankilla ja Kotkan kaupungilla oli kokonaan sähköinen järjestelmä, jossa lomakkeet kiersivät sähköisinä hyväksymiskierroksen ja tallentuivat automaattisesti käsittelyn jälkeen.

2.7 Esimiehen rooli yrityksessä

VAASAN Oy:n esimiehet ovat tämän kehittämishankkeessa henkilöstöosaston antamien ohjeiden käyttäjiä ja ohjeistus on suunniteltu helpottamaan heidän päivittäistä työtään.

Esimies on henkilö, jolla on yksikin alainen. Johtajat ovat ylimpiä esimiehiä, ja heidän lisäksi esimiehiä yrityksessä ovat vastualueiden päälliköt, yksikön vetäjät ja työnjohtajat. Henkilöstövoimavarojen johtaminen korostuu esimiestyössä yrityksestä riippumatta. Mitä lähemmäksi mennään käytännön työn tekemistä, sitä enemmän korostuu esimiestyössä tekninen asiantuntijuus ja kehittäjän rooli. Henkilöstöjohtaminen yrityksissä toteutuu esimiehien kautta. (Viitala 2007, 267 - 269.)

Henkilöstöosastolla luodaan valmiita toimintamalleja, periaatteita ja työkaluja esimiehille. Henkilöstöosasto on yrityksessä toimivien esimiesten neuvonantaja ja tukija. Esimiehet ovat henkilöstöosaston asiakkaita ja heidän toimintaansa helpottaa, kun heillä on ohjeet ja toimintamallit esille tulevien ongelmatilanteiden varalle. Päivittäisessä työskentelyssä liian tarkat ohjeet rajoittavat tilannekohtaista toimintaa. Esimiehen rooli yrityksessä on kehittää organisaatiota, kehittää osaamista, kartoittaa henkilöstön voimavaroja, johtaa työtä ja huolehtia hyvinvoinnista. (Viitala 2007, 267 - 269.)

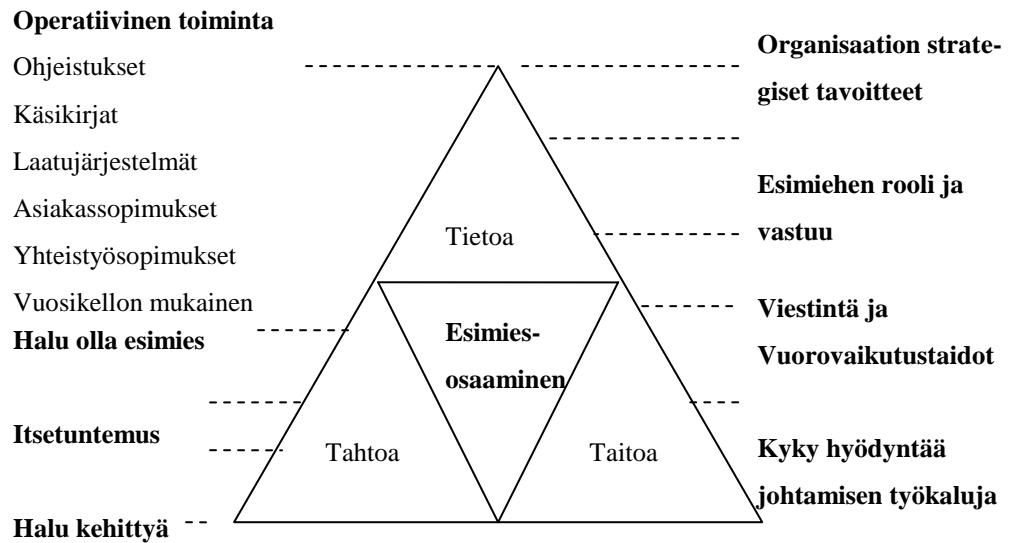
Esimiehenä oleminen poikkeaa muista työyhteisön jäsenten tehtävistä sillä, että esimiehen pitää edustaa kaikella toiminnallaan työpaikan perustehtävää. Jos esimies toimii vastoin työpaikan yleisiä käytäntöjä, hän menettää nopeasti alaistensa luottamuksen ja arvostuksen. Epäammattillinen käytös voi johtua esimerkiksi alaisten suosimisesta, omien etujen ajamisesta ja yhteisten pelisääntöjen noudattamatta jättämisestä. Esimiehen tulee toimia esimerkkinä läpi koko organisaation johdon aina lähiesimiehestä ylimpään johtajaan. Esimiehen rooli on vaikea, koska esimies joutuu nousemaan omien henkilökohtaisten tarpeidensa ja tunteidensa yläpuolelle. (Järvinen 2008, 129.)

Esimiehenä oleminen pitää sisällään monenlaisia velvollisuuksia, vastuita ja eri alueiden laaja-alaista osaamista. Esimiehellä on työsuojeluvastuu ja suuri merkitys organisaation menestymiseen. Esimiehen tehtävä on johtaa, ja hän toimii aina työantajan roolissa ja toteuttaa näin ollen työlainsäädäntöä sekä työnantajan periaatteita ja sääntöjä (Hyppänen 2007, 9.) Esimiehen tulee tuntea omassa organisaatiossa käytössä oleva työehtosopimus ja myös se, mitä on paikallisesti sovittu. (Hyppänen 2007, 15 - 16).

Esimiestyö muuttuu työelämän muuttuessa. Esimiesten tulee osata tukea, kannustaa ja ohjata työntekijöitä työpaikan tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen täytyy olla hyvä kuuntelija ja osattava antaa aikaa alaisilleen kertoa asioista. Keskustelemalla omien alaistensa kanssa esimies pääsee selville työpaikan historiasta, tapahtumista ja siitä mitä työpaikalla on koettu. Taustatietojen pohjalta hän voi luoda ja kehittää työkäytäntöjä. (Lahtiluoma, Silander, Turunen ja Wiman 2004, 9.)

Esimiehellä on monta erilaista tehtävää työyhteisössä. Esimies on vastuun kantaja, hän seisoo tehtyjen päätösten takana sekä hoitaa työyhteisön hallinnollisia asioita, jotka liittyvät laskuihin, hankintoihin ja palkkoihin. (Lahtiluoma ym. 2004, 13.)

Esimies ei ole tehtävässään yksin, vaan hänen taustallaan ovat oma esimies, henkilöstöosasto ja kollegat (Hyppänen 2007, 10).



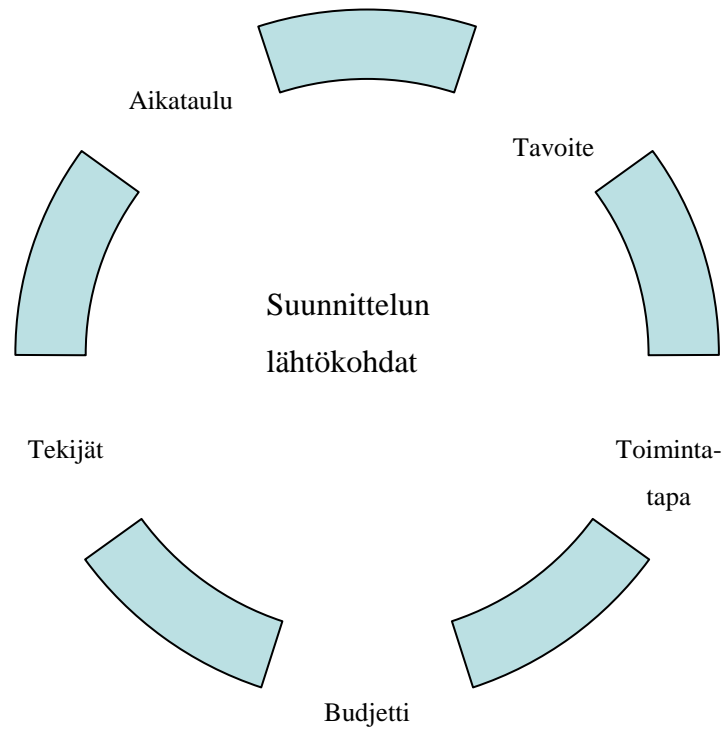
KUVIO 6. Esimiesosaaminen (Hyppänen 2007, 25).

Hyppänen (2007, 24 - 25) on kiteyttänyt esimiehen osaamisen kuviossa 6. Esimiesosaaminen koostuu tahdosta toimia esimiehenä, halusta kehittyä ja hakea apua vaikeissa asioissa. Tietoa tarvitaan myös operatiivisessa toiminnassa. Viestintä ja vuorovaikutustaidot, johtaminen ja tunneäly vaativat taitoa, joka ei kehity itsestään vaan tarvitsee harjoittelua. Esimiesosaamisen keskeiset tekijät ovat tahto, tieto ja taito. Esimiehelle ei tiedolla ole mitään merkitystä, jos hän ei osaa viestiä asioista työntekijän kanssa. Toisaalta myöskään vuorovaikutustaidot eivät riitä vaan tarvitaan tietoa taustalle. (Hyppänen 2007, 24 - 25.)

3 KEHITTÄMISPROJEKTIN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Tämän kehittämisprojektin määrittely on tehty yrityksen toimesta jo ennen tämän projektin tarkemman suunnittelun alkua. Kerron ensin projektin suunnitteluun ja toteutukseen liittyvää teoriaa. Esittelen sen jälkeen projektin valmistelun ja aikataulun. Kerron myös miten tässä kehittämisprojektissa on toimittu, jotta projektin tavoite esimieskansion sisältö ja ohjeiden muoto on saavutettu. Esimieskansion toteutuksen tueksi ja uusien ideoiden löytämiseksi tutustuin kolmen yrityksen esimiestyöpöytään, joista kerron tässä luvussa tarkemmin.

Kettusen (2009, 51 - 55) mukaan projektin määrittely voidaan yhdistää projektin valmistelu- ja suunnitteluvaiheeseen. Määrittelyssä selvitetään projektin tavoite ja mietitään miten projekti voidaan toteuttaa, lisäksi luodaan projektille reunaehdot. Projektin suunnittelu on projektin vaiheista kaikkein tärkein. Suunnitteluvaiheessa varmistetaan, että projektin toteuttajalla ja tilaajalla, tässä tapauksessa minulla ja VAASAN Oy:n henkilöstöosastolla on yhteinen näkemys lopputuloksesta. Projektisuunnitelmasta ilmenevät käytettävät resurssit, aikataulu ja toimenpiteet, jolla haluttu lopputulos saavutetaan. Projektisuunnitelma ei ole valmis, vaan se elää koko projektin ajan. Tärkeää on dokumentoida projektin kulussa tapahtuneet muutokset ja havainnot. Kuviossa 7 esitetään projektin suunnittelun lähtökohdat. Anttilan (2001, 52) mukaan ennen projektin suunnittelun aloitusta on hyvä tehdä esiselvitys, jossa perehdytään jo aikaisempiin vastaaviin projekteihin ja niiden saannoksiin. Tämä tieto tukee projektisuunnitelman tekoa. Suunnitteluvaiheessa määritellään myös projektille budjetti. Tässä projektissa yritykselle ei tule merkittäviä suoria kuluja muusta, kun minun tietokoneestani ja välillisiä kuluja yrityksen henkilöiden työajasta. Projektille ei ole määritelty budjettia. (Anttila 2001, 90.) Projektissa tarvittavaa työmäärää on vaikea arvioida suunnitteluvaiheessa. Projektin koko määrittää, kuinka tarkasti käytettyä työmäärää tulee lähteä ennustamaan. Mitä suurempi projekti on, sen tärkeämpää on selvittää projektin vaatima työmäärä. (Kettunen 2009, 60.)



KUVIO 7. Projektin suunnittelun lähtökohdat (Kettunen 2009, 94)

Idea esimieskansion kehittämisestä ja sen tavoitteista tuli VAASAN Oy:n henkilöstöosastolta. Ensimmäinen yhteydenotto yritykseen tuli minulta, kun kysyin mahdollisuutta päästä tekemään VAASAN Oy:lle opintoihini liittyvää kehittämishanketta. Otin yhteyttä henkilöstöjohtajaan, koska hän oli minulle ennestään tuttu aikaisemmalta työuraltani Vaasan & Vaasan Oy:ssä.

Puhelinkeskustelussa sovimme haastattelun henkilöstökoordinaattorin kanssa VAASAN Oy:n pääkonttoriin Espooseen. Haastattelun pohjalta he valitsivat kehittämään heille esimieskansion. Valintaani vaikutti se, että olin aikaisemmin työskennellyt VAASAN Oy:ssä esimiestehtävissä ja esimieskansioon kerättävä aineisto oli minulle ennestään tuttua. Itse pidin myös vahvuutena sitä, että olen ollut laatimassa yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää ja tunsin yrityksen toimintaa. Näiden tietojen pohjalta esimieskansion kehittämistyötä oli helppo lähteä suunnittelemaan.

Ennen projektin aloittamista esimieskansion suunnittelun alkuvaiheessa pohdittiin seuraavia asioita: Esimieskansioon tulevien ohjeiden suunnittelussa lähdetään liikkeelle tiedon tallennuspaikkojen kartoittamisella, eli mistä tietoa etsitään, miten tieto on tallennettu yrityksen tietojärjestelmiin ja onko tieto vain yhden ihmisen takana. Mietittiin myös sitä, kuka lähtee keräämään tietoa ja miten tiedon kerääminen toteutetaan. Lisäksi selvitettiin mahdollisia tiedon tallennuspaikkoja, jotka listattiin seuraavasti:

- P-kansio
- Public folder
- intranet
- MOSS
- omat tiedostot
- henkilökohtaiset sähköpostit.

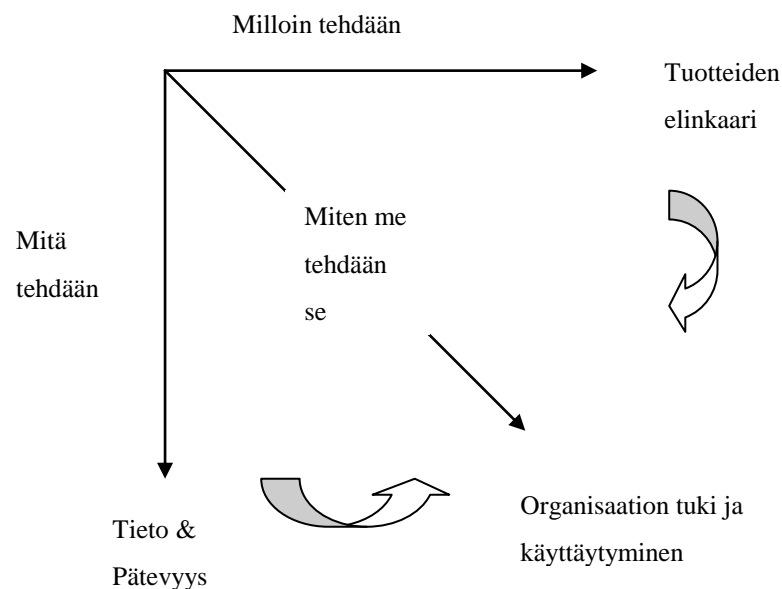
Sen jälkeen selvitettiin, missä muodossa ohjeet tallennetaan yrityksen tietojärjestelmään. Suurimpana haasteena on luoda MOSS:n sellainen tiedostomalli, jolla esimiehet löytävät tiedon helposti ja että liitteiden ja prosessikaavioiden lisääminen tulisi olla mahdollista. Kerättiin tietoa myös mahdollisista tutustumiskohteista. Tutustumiskohteista lähdetään hakemaan ideoita esimieskansion toteuttamisessa. Haettiin vastauksia kysymykseen, miten tutustumiskohteet valitaan ja kuka tietoa lähtee keräämään.

Mietittiin, mistä aloitetaan ja missä muodossa ohjeet tehdään ja laitetaanko ohjeet ensin toimintajärjestelmään, josta linkitys myöhemmin esimieskansioon. Miten työryhmän muodostetaan. Keneltä lupa esimiehen osallistumiseen työryhmään kysytään ja miten pyytäminen tapahtuu. Työryhmän tehtävänä on osallistua projektin seurantaan ja antaa palautetta ohjeiden muodosta.

Projektin aloitusvaiheessa ollaan hyvin selvillä siitä, mitä tehdään, millä resursilla ja miten. On vain päätettävä, miten lähdetään liikkeelle. Projektin johtaja tai omistaja on viime kädessä vastuussa projektin tuloksesta. (Kettunen 2009, 155 - 156.)

Projektille määritetään aina vastuhenkilö, joka voi olla pienissä projekteissa projektin ainoa henkilöstöresurssi. Hyvässä projektissa on selkeä ja toimiva roolijako projektissa toimivien henkilöiden välillä. Tässä projektissa minä ja henkilöstökoordinaattori toimimme ohjeiden laatijoina ja henkilöstökoordinaattori oli työnsä puolesta vastuussa projektin toteutumisesta. Työryhmä toimi kommentoijana ja projektin tulosten arvioijana. (Kettunen 2009, 129).

Kuviossa 7 on Anthonyn (2007, 86) kuvaamat keskeiset projektin painopistealueet. Anttilan (2001, 127 - 137) mukaan projektin tärkeänä osana on havaintojen ja tulokseen ratkaisevasti vaikuttavien tekijöiden dokumentointi. Jokaisessa projektissa määritellään erikseen mitä dokumentoidaan, miten ja mihin. Projektin tuloksia ja etenemistä voidaan arvioida joko projektin sisäisesti tai ulkopuolelta. Tässä projektissa työryhmä arvioi projektin tuotoksia, samoin kun yrityksen henkilöstöosaston esimiehille kerrottiin projektin etenemisestä. Projektissa tapahtui koko ajan itsearviointia laatiessamme eri versioita toimintaohjeista.



KUVIO 8. Projektin hallinnan kolme painopistealuetta (Anthony 2007, 86)

3.1 Kehittämiprojektin aloitus

Ensimmäinen varsinainen tapaaminen kehittämishankkeen alkuun saattamiseksi oli VAASAN Oy:n Kuusankosken leipomolla 13.4.2009 henkilöstökoordinaattorin kanssa. Tapaamisen aikana käytiin läpi MOSS- työryhmäalueen toimintaa. Henkilöstökoordinaattori perehdytti minut ohjelman käyttöön. Samalla tutustuttiin myös VAASAN Oy:n uudistuneeseen toimintajärjestelmään ja MOSS:iin. Alustava ohjeiden suunnittelu alkoi jo toukokuussa. Tarkoituksena oli, että aineistoa esimieskansioon kerätään toimintajärjestelmästä, yrityksen intranetistä ja ulkopuolisista lähteistä, joita olivat erilaiset kirjat, internetsivut, työehtosopimukset ja työ-
lainsäädäntö sekä mahdollisesti myös muu yrityksen työntekijöiden hallussa oleva työsuhteen elinkaaren hallintaan liittyvä aineisto.

Tapaamisen yhteydessä sovittiin kehittämishankkeen varsinaisesta aloittamisesta kesäkuussa sekä esimiehistä koostuvan työryhmän muodostamisesta.

Kehittämishankkeen apuna käytettiin työryhmää, jonka tehtävänä oli kommentoida laatimiamme toimintaohjeita. Työryhmään valittiin henkilöitä, jotka toimivat esimiestehtävissä eri puolilla Suomea eri toimipisteissä ja toimintasektoreilla. Ensimmäisenä henkilöstökoordinaattori kysyi työryhmään valittujen esimiehiltä luvan käyttää kyseistä henkilöä apuna kansion laatimisessa osana työryhmää.

Henkilöstökoordinaattori toimi kysyjänä, koska hän on yrityksen edustaja ja hänellä oli mahdollisuus tavata henkilökohtaisesti työryhmään valittujen esimiehiä.

Tämän jälkeen kysyttiin henkilöltä itseltään suostumus tehtävään. Henkilöille lähetettiin sähköpostiviesti, jossa kerrottiin projektin taustaa ja ketkä sitä ovat laatimassa ja mikä aikataulu on. Heiltä pyydettiin vastaus sähköpostilla ja kukaan työryhmään valituista ei kieltäytynyt tehtävästä. Työryhmässä oli esimiehiä Joutsenon tehtaalta, Kuopion, Kotkan sekä Espoon leipomoista ja Kuusankosken asiakaspalvelupisteestä. Työryhmän tehtävänä oli toimia projektissa tiedon käsittelijänä sekä esimieskansioon laadittujen ohjeiden ja niiden sisällön palautteen antajina

Lisäksi tapaamisen yhteydessä sovittiin, että saan käyttööni yritykseltä tietokoneen ja sähköpostiosoitteen, jotta yhteydenpito ja yrityksen tietojärjestelmiin pääseminen on mahdollista. Ratkaisulla vältettiin myös mahdolliset puhelinkulut.

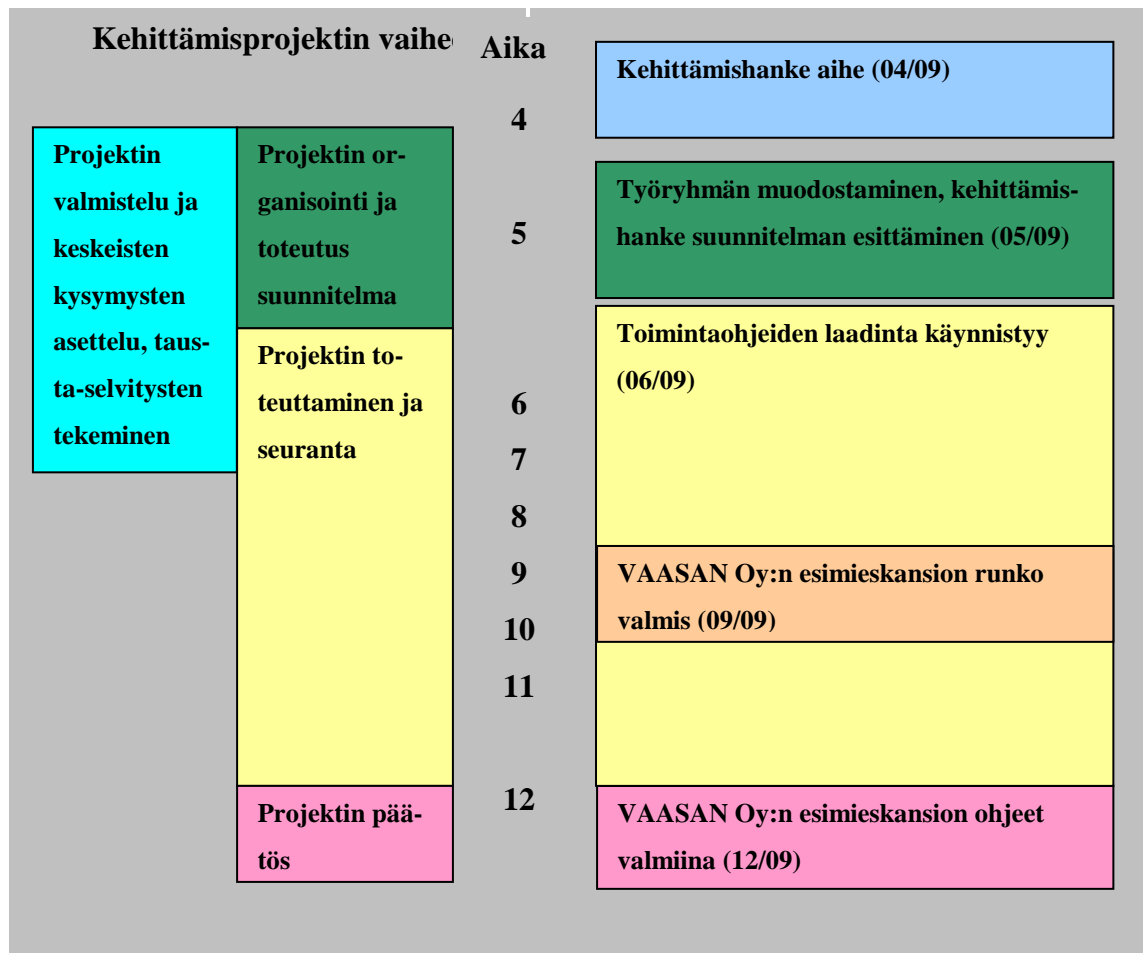
VAASAN Oy:n Kuusankosken leipomon tuotantopäällikön kanssa sovittiin myös, että voin työskennellä heidän tiloissaan kehittämisprojektin aikana tarpeen niin vaatiessa. Esimieskansion suunnitteluun haluttiin lähteä hakemaan toteutusideoita muilta yrityksiltä lähinnä esimieskansion sisällön ja laadittujen ohjeiden laajuuden ja visuaalisen ilmeen osalta. Keskusteltiin yrityksistä, joihin voisin olla yhteydessä ja päästä tutustumaan heidän käytössä olevaan esimieskansioon tai sähköiseen esimiestyöpöytänsä. Tutustumiskäynnit ja tapaamisista sopimiset jäivät minun tehtäväkseni.

Toinen tapaaminen järjestettiin henkilöstökoordinaattorin kanssa Kuusankosken leipomossa 2.6.2009. Tapaamisessa keskityttiin suunnittelemaan ohjeiden laadintaa ja sitä, miten viestintä toisillemme toteutettaisiin. Tarkoituksena oli, että laaditaan henkilöstökoordinaattorin kanssa yhteistyössä esimieskansioon tuleva ohjeistus. Sovittiin, että ohjeet tullaan laatimaan Word- tiedostoina ja tiedostoihin kerätään vain toiminnan kannalta oleellinen tieto. Tiedon pitää olla sellaista, josta on hyötyä esimiehen työssä ja joka vastaa lainsäädännön vaatimuksia.

Ensimmäinen lähdettiin hakemaan vastausta, tarvitaanko esimiehille, toimihenkilöille ja työntekijöille omat ohjeet. Päädyttiin siihen, että työlainsäädäntö yhdessä työntekijän työehtosopimuksen kanssa määrittää sen, kuinka ohjetta noudatetaan. Ajatuksena oli myös se, että kaikki VAASAN Oy:n palveluksessa olevat henkilöt ovat työntekijän asemassa, koska he ansaitsevat tehdystä työstä palkkaa yritykseltä.

3.2 Kehittämisprojektin aikataulu

Kehittämisprojektille laadin toteutusaikataulun jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Suunnittelin tämän aikataulun heti aiheen saatuani. Tämä projekti jatkuu vielä tämän raportin kirjoittamisen jälkeen, koska esimieskansion ohjeita tullaan vielä laatimaan ja siirtämään oikeille tallennuspaikoille. Kehittämisprojektin aikataulun toteutuminen ja sen aikana tapahtuneet keskeiset asiat on kuvattu kuviossa 9.



KUVIO 9. Kehittämisprojektin vaiheet ja aikataulu sekä projektin keskeiset tapahtumat

3.3 Tutustumiskohteet ja niiden valinta

Käytin benchmarking -menetelmää tutustuessani yrityksissä jo toimiviin sähköisiin esimiestyöpöytiin. Tarkoituksena oli oppia heidän kokemuksistaan ja ottaa käyttöön heidän hyväksi havaittuja toimintatapojaan. Menetelmän ensimmäisessä vaiheessa valittiin kehitettävä kohde ja seuraavana valitaan vertailukumppani, joka voi olla eri osasto tai eri yritys. Kohteita voi olla enemmän kuin yksi. Tiedonhankinnassa voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluja ja tutustumiskäyntejä. Tutustumiskäynneille laaditaan lista asioista, joita havainnoitavista ja kysyttävistä asioista. On myös muistettava sopia tietojen salassapidosta ja julkaisemisesta. (Ojasalo ym. 2009, 163 - 164.)

Tutustumiskohteeksi valitsin Kotkan kaupungin, Kouvolan seudun osuuspankin ja Skanska Oy:n. Valinta perustui osittain kuulopuheisiin ja muilta henkilöiltä saatuihin vihjeisiin, sekä internet sivuilta löytämäni tietoon yritysten esimieskansioista. Kotkan kaupungin esimiestyöpöydästä kuulin omalla työpaikallani sekä yhdeltä Kotkan kaupungin esimieheltä. Keskustelin tuttavani kanssa omasta opinäytetyöstäni ja pääsin hänen toimestaan tutustumaan Kouvolan seudun osuuspankin esimiestyöpöytään. Osuuspankki kiinnosti, koska pankeissa on tarkat toimintaohjeet ja turvallisuusnäkökohdat on hyvin huomioitu. Osuuspankin järjestelmään tutustuminen tapahtui puhelinhaastattelun avulla. Tämä siksi, että minulla ei ollut mahdollisuutta päästä tutustumaan pankinjärjestelmää, mutta keskustelussa pankinjärjestelmän toiminta kuvattiin kuitenkin hyvin tarkasti.

Skanska Oy:n esimiestyöpöydästä sain tiedon Kotkan kaupungin järjestelmäasiantuntijalta. Skanska Oy kiinnosti sen vuoksi, että sillä on toimipaikkoja ympäri Suomea, samoin kuin VAASAN Oy:llä. Skanska Oy:n toiminnan luonne on tosin erilainen, koska heillä työpisteet vaihtelevat rakennuskohteiden mukaan, samoin kuin työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Lisäksi Skanska Oy on kansainvälinen yritys. Kotkan kaupungin ja Skanska Oy:n esimiestyöpöydät perustuivat samaan tietojärjestelmään, josta on tehty molemmille organisaatioille omat sovellukset. Näissä kaikissa kolmessa tutustumiskohteessa oli pitkälle kehitetty sähköinen esimiestyöpöytä. Mielestäni kaikista toimivien järjestelmä oli Skanska Oy:llä, kos-

ka kaikki työsuhteen elinkaaren aikaiset tapahtumat hoidettiin järjestelmän avulla, ei yksin yrityksen sisällä, vaan oli huomioitu myös sidosryhmät. Olisi ollut mielenkiintoista tavata myös esimies ja kuulla hänen kommenttinsa järjestelmän toimivuudesta. Tässä projektissa ei ole tarkoitus tehdä sähköistä henkilöstöhallintajärjestelmää, mutta vinkkejä esimieskansion ohjeisiin sai hyvin tutustumiskohteista. Näistä tutustumiskohteista laatimani raportit ovat liitteenä 1. (Liitteet ovat salaisia)

Tutustumiskäynneillä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Miten järjestelmä on kehitetty ja mitä asioita järjestelmän avulla hoidetaan?

Miten ohjeet on kuvattu ja mikä on riittävä taso?

Millainen on esimieskansion runko?

Mitä huomioitavaa on uuden järjestelmän kehittäjälle?

Mitkä ovat olleet suunnittelun kompastuskivet?

Onko palaute järjestelmää tai help desk -toimintoa?

3.4 Esimieskansion ja toimintaohjeiden suunnittelu sekä toteutus

Esimieskansion sisällön luominen alkoi VAASAN Oy:n henkilöstöosastolla projektin suunnittelun alkuvaiheessa laaditusta henkilöstöasioiden sisällöstä. Esimieskansion sisältö lähti muotoutumaan tutustumiskohteista saatujen ideoiden mukaan. Työryhmä vaikutti mielipiteillään esimieskansion sisältöön. Sisällön luomisessa huomioitiin myös kirjallisuudessa yleisesti käytössä oleva työsuhteasioihin liittyvä otsikointi. Mielestäni oli tärkeää, että sisältö on otsikoitu siten, että käsitteet ovat yleisesti tunnettuja ja selkeästi yhteydessä työsuhteen elinkaaren vaiheisiin.

Käytän kehittämishankkeessa esimieskansioon tulevista dokumenteista nimitystä toimintaohje, vaikka ohjeet tullaan tallentamaan dokumenttikirjastoon, jonka olen kuvannut luvussa 3.5. Käsittelen tässä kohdassa viestin ja dokumentin muotoa ja sitä, missä muodossa tieto tulisi antaa ja miten se olisi helposti ymmärrettävä ja aiheuttaisi mahdollisimman vähän eri tulkintoja. (Åberg 2000, 83).

Mielestäni esimieskansion dokumenttien tietoja ja ulkonäköä työstettäessä pätevät samat asiat kuin johtamisviestinnässä yleensä. Åberg kuvaa johtamisviestintää mekaanisen tiedon ja informaation siirtämisenä eri välineiden avulla henkilöltä toiselle (Åberg 2000, 83). En lähde tarkemmin analysoimaan esimieskansion ohjeiden sisältöjä, koska silloin tästä työstä tulisi liian laaja. Keskityn vain dokumenttien valmistusprosessin kuvaamiseen ja sen mukanaan tuomaan tietoon.

Esimieskansion dokumenttien eli ohjeiden laadinnassa toteutui abduktiivisen päätelyn logiikka, joka tarkoittaa sitä, että uuden teorian muodostuminen tapahtuu vasta, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus. Abduktio pitää sisällään asioiden tarkastelun ja niitä selittävän teorian keksimisen. Luovan tuottamisen prosessissa kysymyksien asettelu tapahtuu eri tavalla, kuin akateemisessa tutkimuksessa. (Anttila 2006, 115 - 118.)

Luovan tuottamisen prosessissa toiminnan logiikka vuorottelee ideoinnin, käytännön havaintojen, oman kokeilevan toiminnan ja itsereflektion välillä. Toiminta muodostaa toimintakierroksen, johon vaikuttavat muilta ihmisiltä ja ympäristöstä saatavat impulssit ja palautteet sekä niiden aikaansaamat toimenpiteet. Toimintakierros on spiraalimaisesti etenevä jatkumo, jossa tietoa käsitellään monessa vaiheessa. Kokonaisuutta koskevat päätökset tehdään vasta, kun kaikki osat saadaan toimimaan. (Anttila 2006, 115 - 118.)

Ohjeiden laadinnassa johtoajatuksena oli ohjeiden selkeys, asiasisällön määrä ja havainnollisuus. Lisäksi kiinnitettiin huomiota ohjeiden käytettävyyteen. Ohjeiden laadinnassa ohjeen kirjoittaminen aloitettiin ensimmäisellä versiolla, jota sitten analysoitiin ja muokattiin uudelleen. Sama ohje saattoi kiertää useamman kerran kommentointikierroksella, ennen kuin se todettiin valmiiksi.

Esimieskansiossa olevat ohjeet ovat viestintää tärkeistä työhön liittyvistä asioista ja toimintaohjeista. Tässä työssä tärkeää on toteuttaa ohjeiden laadinta siten, että vastaanottaja ymmärtää sen. Vastaanottajina ovat esimiehet, joiden aikaisemmat kokemukset ja uskomukset muokkaavat näkemystä asiasta ja aikaansaavat helposti virhetulkintoja. Tärkeä tekijä on myös se, että sanoma on hyvin esillä ja kiinnostava. (Åberg 2000, 85 - 86.) Esimiehen tiedonlukutaito vaihtelee yksilön mukaan. Joku haluaa lukea vain tekstimuotoista tietoa eikä ole kiinnostunut taulukoita tai graafisista esityksistä, kun taas toinen ymmärtää paremmin numeraalisen tai visuaalisen tiedon. On myös ihmisiä, jotka haluavat nähdä pitkän kuvailevan tekstin sijasta loogisen kuvion yhdellä silmäyksellä. (Kauhanen-Simanainen & Karivalo 2002, 71.)

Ohjetta lukiessaan esimiehelle muodostuu jonkinlainen mielipide asiasta, ja mitä epäselvempi tämä sanoma ohjeessa on, sitä enemmän siitä tulee tulkintoja (Åberg 2000, 86). Ohjeita laadittaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, mitä ollaan sanomassa, miten se halutaan sanoa ja millä tyyllillä sanoma esitetään. Ymmärrettävyys eli se miten asia saadaan ymmärrettävästi sanottua, on tehokkaan viestinnän lähtökohta.

Professori Osmo A. Wiion mukaan suomen kielen ymmärrettävyyteen vaikuttavia tekijöitä viestintämerkityksessä ja silloin, kun halutaan, että viesteistä tulee mahdollisimman ymmärrettäviä. Ohjeita laadittaessa merkitystä ei ole vaan ymmärtämisellä, vaan ohjeita tulee tehostaa erilaisilla kuvilla. Hyvä kuva on sellainen, joka pitää sisällään informaatiota. (Åberg 2000, 88.)

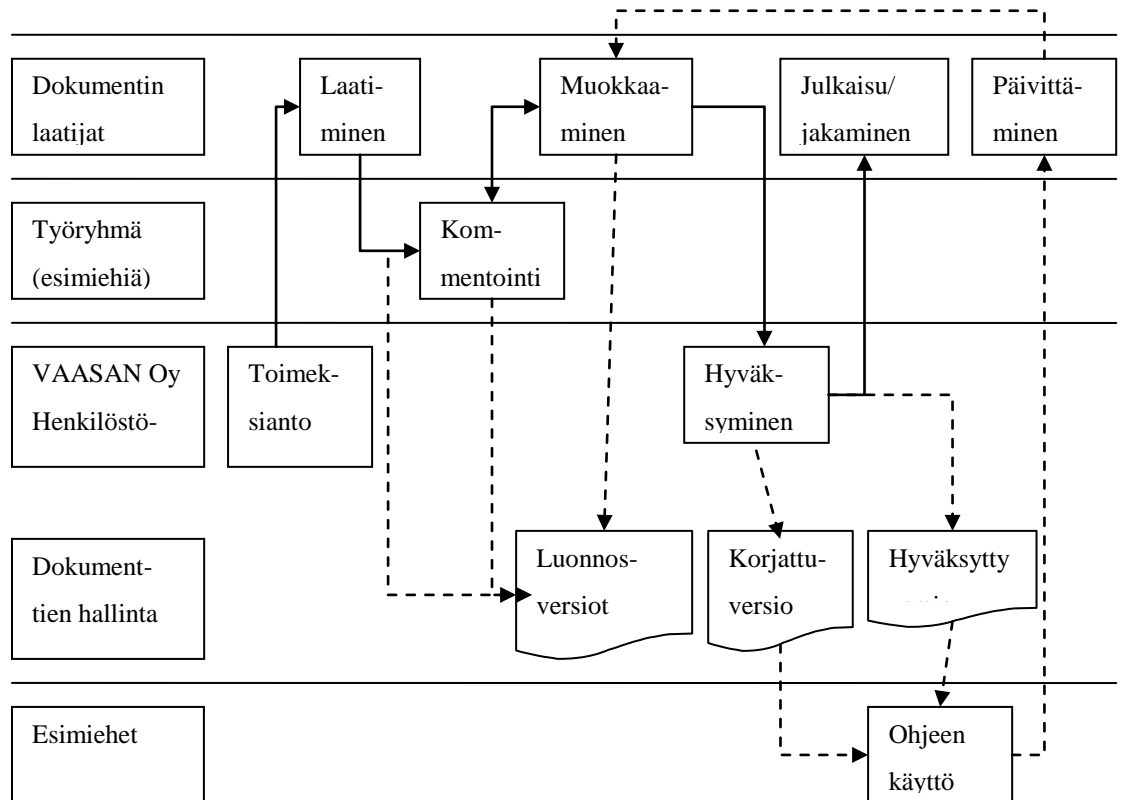
Esimieskansion toimintaohjeiden laadinnassa yhtenä ongelmana ovat olleet esimiesten erilaiset roolit. VAASAN Oy:n organisaatiossa on monenlaisia esimiehiä. Tuotannon puolella yrityksessä esimiehinä toimiva työnjohtajat, jotka ovat työntekijöiden esimiehiä. Organisaatiossa seuraavana ovat tuotantopäälliköt ja heidän esimiehinä johtajat. Yrityksessä on myös eri alojen asiantuntijoita jotka itse toimivat esimiehinä.

Esimieskansion kehittämisessä on lähdetty siitä ajatuksesta, että kaikki, jotka ovat VAASAN Oy:ssä töissä ja saavat palkkaa työstä, ovat työntekijöitä. Ohjeet koskevat heitä silloin, kun heitä tarkastellaan työntekijän näkökulmasta. Lisäksi toimihenkilöiden ja työntekijöiden työehtosopimukset poikkeavat jonkin verran toisistaan.

Toimintaohjeisiin on koottu keskeiset asiat, ja lisätietoja esimiehet saavat alakohdaisista työehtosopimuksista ja muista tietolähteistä, joita ovat muun muassa työlainsäädäntö, lainsäädäntö ja erilaiset internetsivustot, kuten Kansaneläkelaitoksen ja Työvoimahallinnon sivut. En ole pyrkinyt kirjoittamaan ohjeisiin lainsäädäntöä uudelleen, vaan lainsäädännön mukaisia toimintaohjeita ja huomioitavia asioita työsuhteen elinkaaren aikana. Toimintaohjeiden laadinta noudatti kuvion 10 mukaista mallia. Teimme henkilöstökoordinaattorin kanssa ohjeiden kirjoittamista yhteistyössä siten, että toinen tarkasti toisen tekemät ohjeet ja kommentoi niitä ja päinvastoin. Tällä menetelmällä varmistettiin, että tarvittavat asiat saadaan kirjattua ohjeisiin sekä ohjeissa oleva tieto on ajantasaista ja yrityksen toiminnan mukaista. Esimieskansion toimintaohjeiden luominen on noudattanut prosessorientoitunutta kehittämistyötä. Toimintaohjeiden laadinnassa on hyödynnetty molempien tekijöiden aikaisempaa tietoa, lainsäädäntöä ja erilaisia kirjallisia lähteitä. Tässä raportissa tullaan kertomaan tarkasti toiminnan toteutus sekä mistä ja miten tietoa on hankittu. Lisäksi, tarkastellaan myös käytettyjen lähteiden oikeellisuutta. (Vilka & Airaksinen 2003, 53 - 55.)

Saatuamme toimintaohjeen mielestämme oikeaan muotoon ja sisällöltään oikeiksi, lähetimme sen sähköisesti työryhmälle lausuntokierrokselle. Kommentoinnille annettiin aikaa noin viikko, jonka jälkeen palautteet lähetettiin sähköpostilla. Alkuperäisenä ajatuksena oli, että toimintaohjeet tallennetaan MOSS - esimiestyöryhmäalueelle, mutta työskentelyn aikana huomattiin, että ohjeiden version hallinta ei ollut kovin helppoa, joten siirryttiin käyttämään sähköpostia ohjeiden välittämisessä tekijältä toiselle.

Tehtyjen ja kommentointikierroksella olleiden ohjeiden version hallinta ei ollut helppoa sähköpostinkaan välityksellä. Toimintaohjeet tallennettiin omille tietokoneille päivämäärillä määritettyinä, mutta saman päivän aikana kierrossa voi olla useampi versio samasta toimintaohjeesta. Työryhmän toimintaa ja kommenttien saantia on vaikeuttanut työn sijoittuminen kesäaikaan, jolloin työryhmän jäsenet ovat olleet vuoroin kesälomalla.



KUVIO 10. Esimieskansion ohjeen laadinta prosessi (mukaillen Kaari & Peltola 2008, 31)

3.4.1 Käytettävyys

Käytettävydessä on kysymys ihmisen ja laitteen välisestä vuorovaikutuksesta ja siitä, miten helposti käyttäjä pääsee haluamaansa päämäärään. (Kuutti 2003, 13). Hyvä käytettävyys muodostuu käyttötilanteen opittavuudesta, virheettömyydestä, muistettavuudesta, tehokkuudesta ja miellyttävyydestä. Käytettävyys on osa tuotteen käyttökelpoisuutta. (Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen ja Vastamäki, 2006, 17.)

Käytettävyys toimii yhtenä keskeisenä kriteerinä, kun suunnitellaan verkkopalvelua. Kohderyhmän määrittelyllä selvitetään ne reunaehdot, jotka ohjaavat suunnittelijaa valitsemaan käytettävyyden minimitason. Suunnittelussa ei kannata asettaa vastakkain visuaalista suunnittelua ja käyttöliittymän käytettävyyttä. On muistettava, että mitä vähemmän esitystavan visuaalisuuteen panostetaan, sitä enemmän selkeällä käytettävyydellä on merkitystä. (Pohjanoksa, Kuokkanen & Raaska 2007, 148 - 149.)

Käyttäjän tarkka mallintaminen on mahdoton tehtävä, mutta on suunnittelijan etu tuntea käyttäjä ja hänen ominaisuutensa. Käyttäjryhmä kannattaa rajata ennen suunnittelun jatkamista ja pohtia onko käyttäjä jokin ammatin edustaja vai esimerkiksi koko organisaatio. Yksinkertaisimmillaan käyttäjä on henkilö, joka istuu tietokoneen ääressä ja tekee työtä tuotteella. Visuaalinen suunnittelu on osa käytettävyyttä, koska sovelluksen tai dokumentin ulkonäkö on se, mitä käyttäjä katselee koko käytön ajan. Suunnittelun johtavana ajatuksena on yhdenmukaisuus. Visuaalinen lopputulos tulisi testata käytettävyydestillä tai asiantuntija-arvioinnilla. (Kuutti 2003, 118.)

3.4.2 Esimieskansion teksti, otsikointi ja ohjeiden tehostuskeinot

Tavoitteena kehittämissuunnitelman ohjeiden laadinnassa on kiinnittää huomiota seuraaviin tekijöihin. Tärkeät asiat tulisi selvitä tekstin kolmella - neljällä ensimmäisellä lauseella. Teksti tulisi laatia niin, että jokainen lukija ymmärtää sen. Tekstin tulisi jakaa tietoa, ei herättää tunteita. Asiat etenevät tärkeysjärjestyksessä tärkeämmästä aina vähemmän tärkeään. Tekstin ja kielen tulisi olla mahdollisimman virheetöntä ja sujuvaa. (Ikävalko 2001, 250.)

Työelämälahtöisessä kirjoittamisessa tulisi käsitellä vain sellaista tietoa, jolla on merkitystä tekstin lukijalle. Jos informaatiota on liikaa, se estää lukijaa havaitsemasta oleellisen tiedon. (Kauppinen & Nummi & Savola 2009, 15).

Verkossa olevan sähköisen tekstin lukeminen on raskasta. Lukeminen on silmäilyä ja tästä johtuen tekstipalsta ei saa olla liian leveä. (Pohjanoksa ym. 2007. 157.)

Värien määrä tulisi rajata korkeintaan viiteen väriin. Värien käyttö sähköisessä viestinnässä on helppoa, mutta siinä tulee muistaa seuraavat perusasiat:

- Tekstin ja taustan kontrastin tulee olla tarpeeksi suuri,
- Negatiivitekstiä on vaikeampi lukea kun positiivitekstiä,
- Vastavärit aiheuttavat vilkkumisilmiön,
- Mitä useampaa väriä käytetään, sen sekavammalta lopputulos näyttää.

Myös ihmisillä esiintyvä värisokeus on otettava huomioon värien suunnittelussa. Tärkeää on, että tekstin ja taustan väriero on riittävän suuri ja että tekstin kohdalla ei ole taustakuvaa. Selkeimmin erottuva väri on musta teksti valkealla pohjalla. Asioiden, jotka ilmaistaan värein tulee välittyä myös muilla tavoin. Annettaessa värille jokin merkitys, tulee muistaa ihmisen muistin rajallisuus. (Pohjanoksa ym. 2007. 157 - 163; Kuutti 2003, 100.) Väri on hyvä keino tehostaa tekstiä ja saada lukijan huomio kiinnittymään haluttuun yksityiskohtaan. Värien käyttö vaatii ammattitaitoa ja epäonnistuessaan saadaan aikaan suurta harmia. (Kuutti 2003, 101; Sinkkonen ym. 2006, 129 - 132.)

Ihmisen lukeminen perustuu sanojen muodon tunnistamiseen eli ihminen ei lue jokaista sanaa kirjain kirjaimelta. Lukeminen häiriintyy, jos kirjaimet kirjoitetaan isolla. Tämä vaikeuttaa sanojen tunnistamista ja isot kirjaimet tulkitaan huudoksi. (Kuutti 2003, 29.) Pienaakkoset ovat suositeltavia, koska ne ovat helpommin luettavissa, myös otsikoissa tulee suosia pienaakkosia. Kirjasintyypiksi paperille suositellaan päätteellistä eli antiikva-kirjasinta, sillä se helpottaa lukemista, koska kirjaimet pysyvät yhdessä. Paperille kirjoitettaessa voidaan käyttää tehostuskeinoja kursivina ja lihavoimaa, mutta kursiivi ei näy näytöllä selvästi. (Sinkkonen ym. 2006, 124.)

Ihmiselle luonnollinen tekstin lukusuunta on vasemmalta oikealle ja ylhäältä alas. Tästä ei tule poiketa muuta kuin erittäin painavasta syystä. Käyttäjän huomio voidaan kiinnittää tekstin tärkeään kohtaan lihavoimalla teksti. Tekstiä voidaan tehostaa myös kuvilla. Kuvan huomioarvoon vaikuttavat koko, väri sekä kuvan sisältö. Tehosteiden käyttö tulee pitää maltillisena, sillä liika häly ja keskenään kilpailevat tehosteet pilaavat ulkoasun. Suunnittelussa tulee myös tarkkaan miettiä esitettävän informaation määrää. Käyttäjälle tulee näyttää kaikki hänen tarvitsemansa informaatio. (Kuutti 2003, 91 - 95.) Ihminen näkee tekstiä yhdellä silmäyksellä 15 - 16 kirjainta kerrallaan, mikä vaikuttaa tekstin suunnitteluun (Sinkkonen ym. 2006, 71).

Kehittämissuunnitelmassa ohjeiden laadinnassa ongelmana oli asian paljous ja se, miten saadaan tekstistä mahdollisimman lyhyttä ja ytimekästä. Ikävalko kuvaa kirjassaan tekstin lyhentämistä seuraavasti. Tekstejä kirjoitettaessa tulee käyttää mahdollisimman lyhyitä sanoja. Päällekkäisyydet tulisi poistaa ja lausiden tulisi olla lyhyitä. asiat tulisi selvittää suoraan, eikä lähteä liian kaukaa hakemaan selityksiä. (Ikävalko 2001, 280 - 281.)

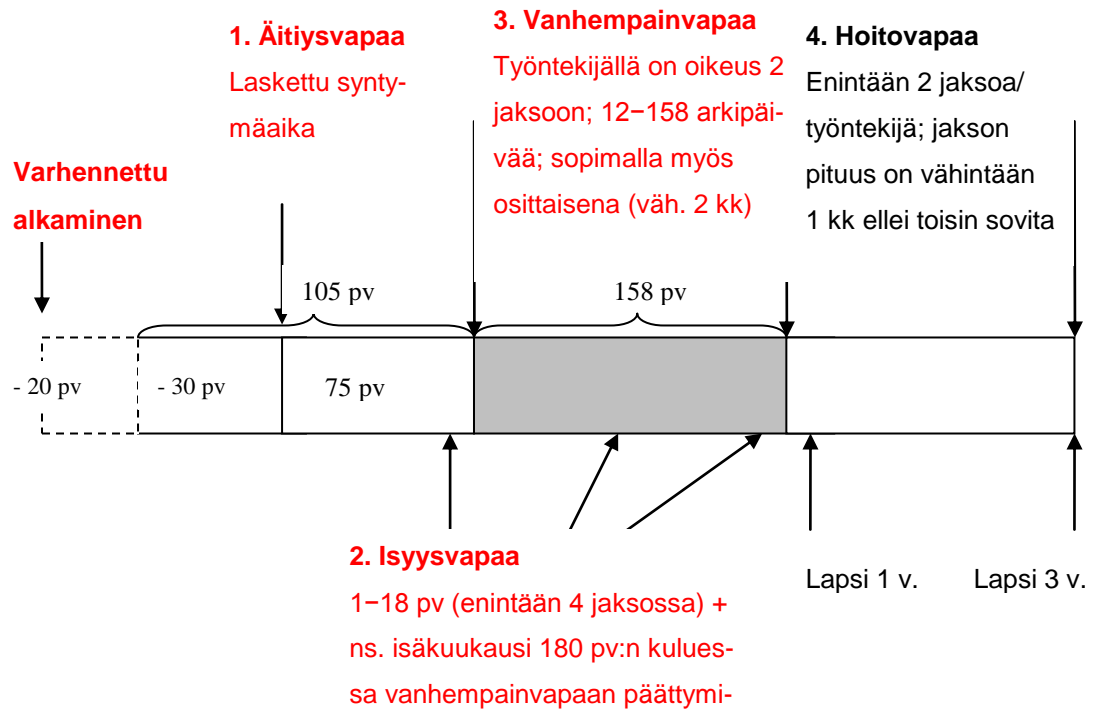
Esimieskansion ohjeiden tekstistä sovittiin heti aluksi, että tekstin tyyli on Arial ja fonttikoko 12. Otsikoissa käytettiin erikokoista fonttia. Fontin koon valinnasta kerrotaan myöhemmin tässä raportissa. Esimieskansion toimintaohjeiden ensimmäisessä versiossa kaikki otsikot kirjoitettiin punaisella. Yhteistuumin todettiin, että otsikointi punaisella antaa sekavan vaikutelman, etenkin kun tekstiä tulee voida lukea myös sähköisessä muodossa. Alkuvaiheessa ohjeiden laadinnassa käytettiin myös runsaasti tekstiä, ja tekstin joukossa oli kursivoitua ja lihavoitua sanoja ja lauseita. Lisäksi käytettiin huomiota herättämään ranskalaisia viivoja. Tekstin lyhentäminen ja keskeisten asioiden esiin nostaminen olivat haasteellisia tehtäviä. Ensimmäisissä ohjeissa tekstin määrä oli liian suuri, ja toimintaohjeet venyivät monen sivun mittaisiksi. Toimintaohjeet pyrittiin tiivistämään niin, että ne mahtuvat kahdelle sivulle.

Toimintaohjeiden laadinnassa lähdettiin siitä oletuksesta, että esimiehen tulee itselläänkin olla asiasta jonkinlainen tieto, kaikkea ei tarvitse kirjoittaa. Toimintaohjeiden alalaitaan kerättiin myös tärkeät lähteet, joista on helposti haettavissa ajantasaista tietoa toimintaohjeen asiasisällöstä. Toimintaohjeen laadinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että tekstit tulisi pystyä lukemaan joko sähköisenä suoraan esimieskansiossa tai tulostettuna paperiversiona. Kursivoitua tekstiä ei sähköisessä versioissa voi käyttää, koska se saa kirjaimet sulautumaan toisiinsa.

Esimieskansion yhtenäisen ulkonäön aikaansaamiseksi olemme sopineet, että dokumentin otsikko kirjoitetaan aina punaisella lihavoidulla tekstillä. Tekstin tyyli on Arial ja koko 16. Arial valittiin, koska yrityksen graafisen ohjeen mukaan tekstit tulee laatia Arial -fontilla. Väliotsikot ovat myös punaisella ja lihavoituna, mutta niiden fonttikoko on 12. Jos dokumenttiin yhteyteen kuuluu lomake tai lomakkeita, niin LOMAKKEET kirjoitetaan isolla ja väri on punainen ja lihavoitu. Itse lomakkeiden otsikot kirjoitetaan mustalla ja lihavoidaan.

Liite 3 kuvaa dokumentin perusrakennetta. (Liitteet ovat salaisia). Esimieskansion ohjeiden otsikoinnissa ei käytetty skandinaavisia merkkejä, koska jos dokumentti-kirjastosta lähetetään ohje sähköpostilinkkinä, niin skandinaavisia merkkejä sisältävä linkki ei toimi.

Toimintaohjeissa olevaa tekstiä voidaan elävöittää erilaisilla kuvilla ja taulukoilla. Seuraavassa kuvioissa 11 ja 12 esitetään kaksi erilaista kuviota, joita olemme käyttäneet tekstin tukena. Kuvia olemme käyttäneet, koska ne helpottavat tekstin hahmottamista.



KUVIO 11. Perhevapaan määräytyminen, äitiys-, isyys, vanhempainvapaa, sekä hoitovapaa (Saarinen 2007, 417).

tammi- kuu	helmi- kuu	maalis- kuu	huhti- kuu	touko- kuu	kesä- kuu	heinä- kuu	elo- kuu	syys- kuu	loka- kuu	marras- kuu	joulu- kuu
◀ ▶ 1.4 - 30.3 lomanmääräytymisvuosi											
1.10 - 30.4 ▶									▶ talvilomakausi		
				▶ kesälomakausi 2.5 - 30.9 ▶							
			loma- listat						loma- listat		
kesätyöntekijöiden valinta											

KUVIO 12. Vuosiloman määräytyminen ja loma-ajat

Kuvioiden lisäksi esimieskansioon laadittiin myös prosessikaavioita, joiden muoto määräytyi VAASAN Oy:n toimintajärjestelmän mukaan. Prosessikaavioista tehtiin kaksi eri mallia, prosessikaavio, joka kulkee ylhäältä alas, ja toinen kaavio, joka kulkee vasemmalta oikealle. Työryhmältä kysyttiin mielipidettä kahden erilaisen prosessikaavion ymmärrettävyydestä.

Työryhmämme valitsi kaavioista parhaaksi ja helpoimmin ymmärrettäväksi prosessikaavion, jossa prosessi kulkee ylhäältä alas. VAASAN Oy:n toimintajärjestelmän mukaisesti prosessikaavio ohjeissa tulee olla vasemmalta oikealle. Toimintajärjestelmästä johtuen laadittiin esimieskansion ohjeiden prosessikaaviot vasemmalta oikealle eteneviksi. Lisäksi laadittiin erilaisia selventäviä kuvia ja taulukoita selventämään ohjeiden tulkintaa.

Viitala (2009) perustelee kirjassaan prosessien mallintamisen merkitystä henkilöstöjohtamisen kehittämisessä ja ongelmakohtien löytämisessä, ja tämän kehittämishankkeen aikana mallinnettiin seuraavia henkilöstöprosesseja. Nämä henkilöstöprosessit valittiin kuvattavaksi prosessimallilla, koska ne tarvittiin toiminnanohjausjärjestelmään, samalla kun ne palvelevat esimieskansiota.

- Rekrytointi
- Uusi työntekijä
- Lopettava työntekijä
- Vuorotteluvapaalle siirtymien
- Perhevapaaprosessi.

Henkilöstöprosessimalleja laadittaessa tuli esiin asioita, joille ei ollut määritelty vastuullista henkilöä tai asia ei ollut kenenkään tehtävänä ja myös toimipistekohdaisia eroja löytyi. Prosessikaaviot laadittiin kuvaamaan yleistä käytäntöä ja sillä ajatuksella, että ne mahdollisesti voisivat myös muuttaa toimintaa haluttuun suuntaan. Laadintaprosessin aikana selvitettiin ongelmakohdat ja etsittiin ratkaisuja niihin käytännön toiminnan kautta.

Prosessikaavion liitteeksi lisättiin ohje, kuinka toimitaan prosessin eri vaiheissa ja jos tarvitaan lomake tai jokin muu selvitys. Lisäksi vihreä väri selvittää lukijalle, että prosessin tässä vaiheessa tarvitaan lomaketta. Prosessin vaiheet numeroitiin, ja ohjeliitteessä numero vastaa prosessin vaihetta.

3.4.3 Vuosikello

Yhteenvetona esimiestyön helpottamiseksi laadittiin johtamisen vuosikello, joka perustuu vuosittaisen toiminnan rytmiiin. Vuosikelloon merkittiin kaikki keskeisimmät toimenpiteet, joita esimiehen tulee tehdä vuoden aikana. Vuosikello toimii myös viestinnän apuvälineenä. (Hyppänen 2007, 53.)

Vuosikello sitoo eri paikkakunnilla toimivat leipomot noudattamaan yrityksen yhteisiä aikatauluja. Hyvin suunniteltu vuosikello tehostaa ajankäyttöä. Vuosikello voidaan jakaa eri kerroksiin, jossa sisimpänä on yrityksen visiot ja arvot. Seuraavana ovat kerroksen johtamisen osa-alueet, ja kolmannessa ovat yksikön tärkeät toimenpiteet. Vuosikelloa voi tarvittaessa tarkentaa vielä neljännelle tasolle, jossa voidaan tarkasti kuvata yksilötason toimenpiteet vuoden aikana. (Alhola & Lauslahti 2005, 62.)

Vuosikellon laadinnassa haasteita toi esimiehen tehtävien rajaaminen, koska esimiehillä on erilaiset roolit yrityksessä. Lisäksi vuosikellon syvyystason määrittäminen oli ongelmallista, sillä pohdittavaksi jäi kuvataanko vuosikello organisaatiotason vai toimipaikan toiminnan tasolla. Vuosikellon laadintaprosessi on vielä kesken tämän raportin valmistuessa.

3.5 Dokumenttienhallinta yrityksissä

Organisaation tarpeet määrittelevät dokumenttien hallintatoiminnat. Hallintatoimintoja kutsutaan myös kirjastopalveluiksi (Kaario & Peltola 2008, 23).

VAASAN Oy:ssä dokumenttien kirjastona toimii MOSS -järjestelmä, joka on Microsoft office SharePoint Server 2007:n palvelinsovellus. Ohjelman avulla organisaatio voi käyttää sisällönhallinnan toimintoja, toteuttaa liiketoimintaprosesseja ja jakaa tietoja, jotka ovat tärkeitä organisaation tavoitteiden ja prosessien kannalta. Microsoft Office SharePoint Server 2007:n avulla voidaan luoda nopeasti ja tehokkaasti sivustoja, jotka tukevat organisaation sisällönjulkaisun, sisällönhallinnan, tietueiden hallinnan tai yritystietojen tarpeita. Ohjelman avulla voidaan luoda yritystason sivustoja, organisaation portaalisivustoja, internet- tai erityissivustoja, kuten sisältösäilöjä tai kokouksen työtiloja. Sivustot mahdollistavat yhteistyön ja tietojen jakamisen organisaation sisällä ja sen ulkopuolelle. (Microsoft 2009.)

Microsoft on kehittänyt SharePointin tiedonjakamis- ja yhteistyöalustaksi organisaatioiden sisällönhallintaan ja tiimityöskentelyä varten. SharePointia voidaan käyttää, kun luodaan yritykselle esimerkiksi Intranet tai Extranet. Intranetiin tai Extranetiin voidaan luoda omat ryhmätyöalueet tiimeille tai liiketoiminta-alueille. SharePointilla voidaan myös toteuttaa yrityksen dokumenttienhallinta, kuten toiminnanohjausjärjestelmä tai erilaiset dokumenttikirjastot, sillä SharePoint sisältää versionhallinnan. (Microsoft 2009.)

Dokumentin laadinnan aikana muodostuu useita erilaisia versioita, joista osa on luonnoksia ja osa epävirallisia versioita ennen varsinaista dokumentin hyväksymistä. Hyväksytyistä dokumenteista voi myös olla useita eri versioita julkaistuna. Versionhallinnan tulee toimia siten, että käyttäjällä on aina käytössä viimeisin versio. Tämän tukena voidaan käyttää dokumenttien lukitsemismahdollisuutta, jonka avulla tiedoston haltija voi muokata sitä ja sitten lukita dokumentin muiden käyttöön, jolloin muut eivät voi sitä muokata. Tätä versiohallintaa helpottaa, kun organisaatiossa sovitaan tiedoston nimeämismuodot ja hakemistorakenteet. (Kaario & Peltola 2008, 23.)

Dokumentissa tapahtuvien tietosisältöjen muutoksien tulee olla jäljitettävissä ja todennettavissa. Sisällönmuutokset tulee toteuttaa siten, että ne tehdään oikeiden ihmisten toimesta ja tiedon elinkaaren oikeissa vaiheissa. Aikaisemmat dokumentit tuli tallentaa siten, että niihin voi tarvittaessa palata. (Kaario & Peltola 2008, 30.)

Yrityksen tietämyksenhallinnassa voidaan myös hyödyntää SharePointia, sillä dokumenttimuotoista tietoa voidaan hallinnoida SharePointin avulla. Yrityksen tietämyksenhallinta tarkoittaa yrityksessä tietämyksen luomisesta, tallentamisesta, hakemisesta, siirtämisestä ja hyödyntämisestä. (Alavi & Leidner 2001, 114.)

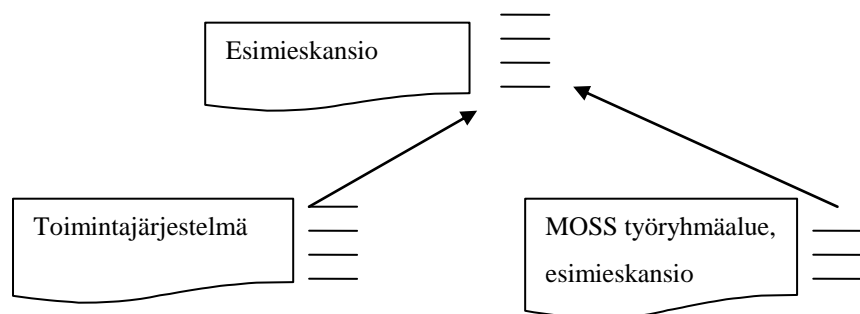
Tietojärjestelmiä kehitetään teknologian näkökulmasta, eikä niissä oteta huomioon työtoiminnan lähtökohtia. Työtoiminnalla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka määritellään sen toimijoiden, tehtävien, välineiden, prosessin kohteen ja kontekstin avulla. Työtoiminta on tavoitteellista toimintaa ja se saa merkityksen yhteisen motiivin kautta. Tietojärjestelmän tulisi palvella sitä työtoimintaa, mihin se on kehitetty. Tietojärjestelmien suunnittelussa tulisi huomioida käyttäjät, sillä työntekijä on asiantuntija omassa työssään. (Mursu 2007.)

VAASAN Oy:n toimintajärjestelmässä tallennettuina olevista toimintaohjeista jäävät versiotiedot, mutta työryhmäalueella MOSS -esimieskansiossa dokumenttien versionhallinta on vaikeampaa. Toimintajärjestelmään lisättävät toimintaohjeet joutuvat kiertämään yrityksessä määritetyn hyväksymiskierroksen. Tämän jälkeen ohjeet ovat virallisesti tallennettuina toimintajärjestelmään. Toimintaohjeeseen tehtävän muutoksen jälkeen hyväksymiskierros joudutaan tekemään uudelleen.

Yrityksellä on intranet, jota käytetään sisäisen viestinnän jakelukanavana. Intranetin käyttö sisäisessä viestinnässä on kehittynyt viime vuosina nopeasti. Ongelmana lienee enemminkin tiedon runsaus, kuin sen pula. Intranetin välityksellä tieto siirtyy nopeasti ja helposti laajoille ryhmille työyhteisössä. Vaarana on, että tietoa tulee liikaa ja työntekijät eivät pysty käsittelemään kaikkea intranetissä olevaa tietoa. (Siukosaari, 2002.)

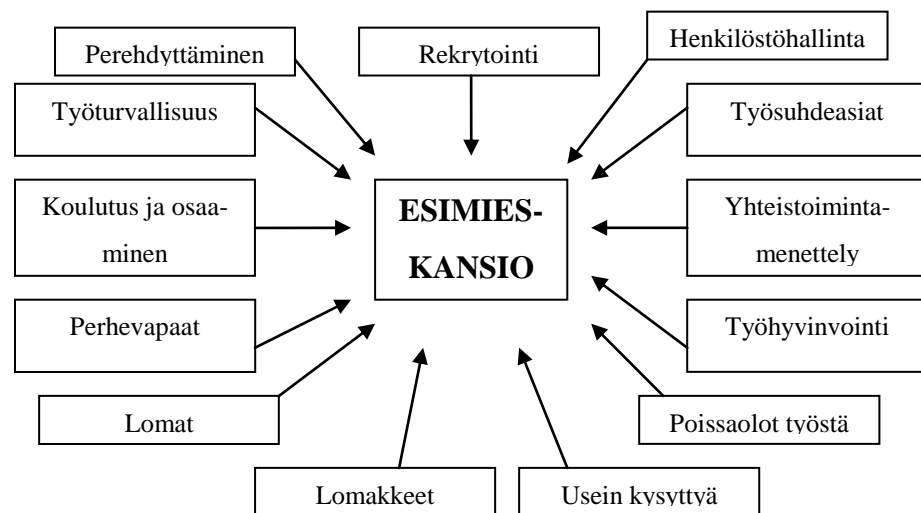
Tämä sähköinen tiedonvälitys ei korvaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Intranetin on yrityksen sisäisen tiedonjakokanava ja tietovarasto, jossa hajalleen tallennettu tieto on koottu yhteen paikkaan käytettäväksi. Esimieskansiota käytettäessä tieto luetaan sähköisesti ja tulostetaan vain sellaiset dokumentit, joiden tulostaminen on pakollista. Tällaisia ovat esimerkiksi allekirjoitettavat lomakkeet. Intranetissä olevan tiedon ajantasaisuuden säilyttämisen kannalta on oleellista määrittää, kuka on tiedon tuottaja ja kenen vastuulla on tiedon päivittäminen. Intranetistä lähtee tiedon polkuja eri dokumenttikirjastoihin ja tietovarastoihin. (Siukosaari, 2002.)

Ensimmäisessä suunnitelmassa oli tarkoituksena, että esimieskansion ohjeiden jakelukanavana käytetään yrityksen Intranetiä, johon linkitetään esimieskansio sen jälkeen, kun dokumentit on ensin tallennettu dokumenttikirjastossa olevaan toimintajärjestelmään ja/tai työryhmäalueelle MOSS -esimieskansioon kuvion 13 mukaisesti. Suunnitelmaa on jouduttu muuttamaan tämän projektin edetessä, koska yrityksen vanha intranet siirtyi nimenvaihdon yhteydessä taka-alalle ja se lopetetaan kokonaan kesään 2010 mennessä.



KUVIO 13. Esimieskansion linkitys toimintajärjestelmästä ja MOSS-työryhmäalueelta

Esimieskansion käyttöönotto tapahtuu siten, että ohjeet ovat tallennettuina kahdessa eri paikassa. Esimieskansion sisältö ja käyttö tullaan ohjeistamaan erillisellä ohjeella, joka on MOSS -työryhmäalueelle tallennettuna. Toimintajärjestelmään on laadittu oma sisältö, jonka mukaan sinne tulevat dokumentit otsikoidaan ja numeroidaan. MOSS työryhmäalueelle laaditiin OwnWGList, joka on lista tietoja, joilla dokumentteja halutaan luokiteltavan. Listaa voidaan myös käyttää dokumenttien hakutoiminnassa. OwgWGL -listaa voidaan myös täydentää erilaisilla kuvailevilla sanoilla, jotka kertovat dokumenttiin tallennettujen tiedoista. OwgWGL -listan suunnittelussa lähdettiin liikkeelle esimieskansion sisällöstä. Ohjeiden otsikoiden ja asiasisällön perusteella muokattiin hakusanat. Valmiit hakusanat on kuvattu kuviossa 14.



KUVIO 14. Esimieskansion hakusanat

4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TULOS

Projektin tavoitteena oli laatia esimieskansiolle sisältö ja ohjeille hyvä esitysmuoto. Tässä luvussa esitän projektin tuotoksen eli esimieskansioon laaditun sisällön ja toimintaohjeet otsikkotasolla.

Uusia ohjeita laadittiin niistä asioista, jotka koettiin tarpeellisiksi henkilöstöosastolla ja jotka tukevat esimiestyötä. Lähteinä käytettiin vain luotettavista lähteistä saatua aineistoa. Esimieskansioon ohjeiden laadinnassa päivitettiin myös intranetissä olleet ohjeet ja sovittiin niille uusi tallennuspaikka, joko dokumenttikansioon tai toimintajärjestelmään. Käytän tässä kohdassa dokumenttikansiosta lyhennettä MOSS ja toimintajärjestelmästä lyhennettä TJ. Taulukoissa 2 - 10 on esitetty myös ohjeiden tallennuspaikat. Osa ohjeista tallennettiin kahteen tallennuspaikkaan, silloin esimieskansioon on laadittu tarkempi ohjeistus asiasta riippuen siitä, mikä on ohjeen luonne. Kaikille avoimet ohjeet tallennetaan toimintajärjestelmään. Tulevaisuudessa on tarkoitus koota yksi esimieskansio, josta on linkitys ohjeisiin.

Intranet poistuu käytöstä vuoden 2009 aikana ja tilalle ei ole tulossa vielä uutta järjestelmää, joten tämä esimieskansion lopullinen kokoaminen jää tämän projektin ulkopuolelle. Seuraavassa esittelen työsuhteen elinkaaren vaiheisiin laadittujen ohjeiden otsikoinnin ja avaan niiden sisältöä ja tarvetta esimiestyön tukena.

TAULUKKO 2. Työntekijän rekrytointiin liittyvät ohjeet

Rekrytointi	MOSS	TJ
Takaisinottovelvollisuus	X	
Rekrytointiprosessi/-prosessit		X
Henkilövalinta: haastattelut, testaaminen jne.	X	
Kesätyöntekijät	X	
Tasa-arvoinen kohtelu		X

Esimieskansioon laadittiin työntekijän rekrytointiin liittyvä taulukko 2:n mukainen sisältö. Rekrytointi on yrityksen ensiaskel aloittaa työsuhteen elinkaari. VAASAN Oy:ssä on laadittu henkilöstövalintaohjeistus, samoin kuin ohje tasa-arvoisesta kohtelusta. Kesätyöntekijöiden tarpeen ilmoittamisesta, rekrytoinnista ja muista huomioitavista asioista laadittiin myös ohje. Lisäksi yrityksessä tehtyjen henkilöstövähennysten ja lomautuksien vuoksi yksi tärkeä ohje oli takaisinottovelvollisuus.

TAULUKKO 3. Työntekijän perehdytykseen liittyvät ohjeet

Perehdytys	MOSS	TJ
Perehdyttäminen työntekijät	X	X
Perehdyttäminen toimihenkilöt	X	X
Opas uudelle työntekijälle täydennettävä	X	

Perehdyttämisestä laadittiin erilliset ohjeet työntekijöille ja toimihenkilöille, koska toimihenkilöiden perehdytys on enemmän yrityksen toimintaan perehdyttämistä, kun taas työntekijöiden perehdyttäminen liittyy käytännön työhön ja työturvallisuuden hallintaan. Jokaisessa toimipaikassa on omat perehdyttämisohjeet "opas uudelle työntekijälle". Oppaasta laadittiin uusi versio, johon merkittiin yleiset ohjeet ja leipomokohtaiset täydennettävät toimintatavat.

TAULUKKO 4. Työsuhdeasioihin ja palkitsemiseen liittyvät ohjeet

Työsuhdeasiat ja palkitseminen	MOSS	TJ
Työsopimuksen sisältö	X	
Työsuhteen muutokset	X	
Nuori työntekijä	X	
Työsopimuksen irtisanominen; TT johtuva syy	X	
Työaika		X
Kilpailukiello ja kilpailukieltosopimus	X	
Palkka-asiat	X	X
Eläkkeet		X
Työkyvyttömyyseläke kuntoutustuki		X
Varoitusmenettely	X	
Varoituksen antaminen	X	
Työsuhde-edut		X
Vakuutukset		X
Merkkipäivät ja palvelusvuodet		X
Uusi aloittava toimihenkilö	X	
Uusi aloittava työntekijä	X	
Lopettava toimihenkilö	X	
Lopettava työntekijä	X	

Taulukossa 4 on määritelty työsuhteeseen liittyvät asiat. Ohjeet aloitettiin työsopimuksen sisällön määrittämisestä. Lisäksi ohjeistimme asiat, joka tulee huomioida jos joudutaan muuttamaan työntekijän työsopimusta. Leipomossa työskentelee paljon nuoria opiskelijoita viikonloppu- ja iltatöissä, joten esimiehen tulee tietää nuoria työntekijöitä koskevat rajoitukset ja työajat. Varoitusmenettelyä voidaan johtua käyttämään esimerkiksi työntekijän epäasiallisen käytöksen tai sääntöjen noudattamatta jättämisen vuoksi. Työsuhde voidaan irtisanoa työntekijästä johtuvasta syystä. Työsuhteen aikana tai heti työsuhteen jälkeen tehty kilpailukieltosopimus sitoo työntekijää. Palkka-ohjeessa on kerrottu noudatettavat työehtosopimukset, palkan maksupäivät ja palkkahallinto. Eläkeasioissa on määritetty eläkkeen muodot, eläkeiät ja toimenpiteet eläkkeelle siirryttäessä.

Työsuhde-edut työntekijä saa toimiessaan yrityksen palveluksessa, tällaisia etuja ovat esimerkiksi puhelinetu tai leipäetu. Vakuutus-ohjeessa on määritelty toimenpiteet ja vakuutusyhtiö, koska työntekijät on vakuutettu työnantajan toimesta työaikana, sekä työmatkalla. Yrityksessä muistetaan työntekijöitä heidän 50- ja 60-vuotismerkkipäivänään samoin kuin pitkien palvelusvuosien kohdalla. Lahjoista ja käytännön toiminnasta laadittiin esimiehelle ohje. Laadittiin myös prosessikaaviot työsuhteen aloittamiseen liittyvistä toimenpiteistä niin työntekijöille kuin toimihenkilöille. Toimihenkilöiden työsuhteen aloittaminen on erilainen, koska heillä on työsuhteeseen liittyviä etuuksia toisin kuin työntekijöillä. Samoin kun työntekijä ja toimihenkilö lopettavat työsuhteen, kuvattiin toimenpiteet kahtena erilaisena prosessikaaviona.

TAULUKKO 5. Työntekijöiden lomiin ja poissaoloihin liittyvät ohjeet

Lomat ja poissaolot	MOSS	TJ
Vuosiloma		X
Perhepoliittiset vapaat (prosessikaavio)		X
Perhepoliittiset vapaat (äitiys-, erityisäitiys-, isyys- ja vanhempainvapaat)		X
Hoitovapaa	X	
Lapsen sairaus tilapäinen hoitovapaa		X
Poissaolo pakottavista perhesyistä		X
Vuorotteluvapaa	X	
Sairastuminen vuosilomalla tai sen aikana	X	
Sairauspoissaolot (menettelyohjeet)	X	
Opintovapaa	X	
Muut poissaolot työstä	X	

Halusimme määritellä työsuhteen elinkaaren aikana erilaisia poissaoloja ja lomia koskevat toimintaohjeet. Toimintaohjeet on esitetty taulukossa 5. Vuosiloma kuuluu kaikille työsuhteessa oleville työntekijöille. Vuosiloman määrä määräytyy työsuhteen keston mukaan.

Toimintaohjeessa selvitettiin loman määräytymisvuosi, kesä- ja talvilomakausivuosi, sekä lomaoikeuden laskentakaava, sekä lomapalkan määräytyminen. Lisäksi laadittiin ohje, josta selviää, miten toimitaan, jos työntekijä sairastuu vuosilomalla.

Perhevapaista laadittiin selkeä ohjeistus. Perhevapaat eriteltiin kolmeen eri ohjeeseen, jotka ovat perhepoliittiset vapaat, eli äitiys-, erityisäitiys-, isyys- ja vanhempainvapaat, hoitovapaa ja tilapäinen hoitovapaa. Perhevapaista laadittiin myös prosessikaavio, josta näkee asiat yhdellä silmäyksellä. Tilapäinen hoitovapaa on tarkoitettu alle 10-vuotiaan lapsen sairauden hoitamiseksi ja hänen hoitonsa järjestämiseksi. Poissaolo pakottavista perhesyistä pitää sisällään mahdolliset perheen kohtaamat onnettomuudet ja lähiomaisen kuoleman. Työntekijällä on myös mahdollisuus pitää muita palkattomia vapaita, kuten vuorotteluvapaa ja opintovapaa. Molemmista vapaista laadittiin myös prosessikaavio.

TAULUKKO 6. Henkilöstön kehittämiseen liittyvät ohjeet

Henkilöstön kehittäminen	MOSS	TJ
Koulutus		X
Mentorointi	X	
Työkierto (komennukset, siirrot jne.)	X	
Hygieniosaaminen, tulityö	X	
Pienryhmätoiminta		X

Henkilöstön kehittämisessä taulukko 6:n mukaisesti kuvaa niitä toimenpiteitä, joita VAASAN Oy:ssä tehdään henkilöstön kehittämiseksi. Ohjeet olivat valmiina yrityksen intranetissä. Henkilöstöosasto kävi läpi kaikki ohjeet ja tehtiin tarvittavat päivitykset sekä siirrettiin ohjeet oikeaan tallennuspaikkaan.

TAULUKKO 7. Työhyvinvointiin liittyvät ohjeet

Työhyvinvointi	MOSS	TJ
Ilmapiirikartoitus, tulokset ja ohjeet	X	
Henkilöstökerho-ohjeet	X	
Kuntoutus (hakeminen, aikataulu jne.)	X	
Työkokeilu VAASAN Oy:ssä	X	
Työergonomia	X	
Varhaisen tuen -malli		X
Aloitetoiminta		X
Aloitetoiminnan säännöt VAASAN Oy		X
Liikuntasetelit		X
Liikuntasetelivastaavat		X

Työhyvinvointiin liittyvät ohjeet laadittiin taulukon 7 mukaisesti.

VAASAN Oy:ssä tehdään vuosittain ilmapiirikartoitukset ja niiden tulosten pohjalta laaditaan tarvittavia toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseksi tuotantoyksiköittäin. Näistä tulee vuosittain ohjeet esimieskansioon. Yrityksen tuotantoyksiköissä toimii henkilöstökerhoja, joiden toimintaa varten on laadittu ohjeet. Ohjeet käytiin läpi ja tehtiin tarvittavat päivitykset. Henkilöstöosastolta tuli valmiit ohjeet kuntoutukseen hakemisesta ja varhaisesta tuesta. Aloitetoiminnan säännöt päivitettiin ajan tasalle ja ne hyväksyttiin laatupäälliköllä. Henkilöstön työsuhde-etuihin kuuluvat liikuntasetelit. Niiden käytöstä ja vastuuhenkilöistä on laadittu toimintaohjeet.

TAULUKKO 8. Työturvallisuuteen liittyvät ohjeet

Työturvallisuus	MOSS	TJ
Työsäännöt		X
Työnopastus		X
Työnopastusohjeet		X
Työnopastuskortti		X
Työturvallisuusohjeet	X	
Työtapaturmat, ilmoituksen laatiminen	X	
Läheltä piti -ilmoitukset	X	

VAASAN Oy:ssä on laadittu yrityksen työsäännöt, jossa on määritelty yleiset työskentelyyn liittyvät säännöt ja ohjeet. Työnopastuksen koettiin liittyvän keskeisesti työturvallisuuteen, joten ohjeet laadittiin työturvallisuusohjeiksi taulukon 8 mukaisesti. Työnopastus, samoin kuin työturvallisuusohjeet, ovat kiinteästi yhteydessä työntekijän perehdyttämiseen, mutta sopivat luontevasti työturvallisuuden yhteyteen, koska asiayhteydessä käsitellään koneiden ja laitteiden turvallisuutta sekä työympäristön turvallisuutta. Työturvallisuuden ylläpitämiseen liittyviä asioita, ovat läheltä piti- ja tapaturmailmoitus. Läheltä piti- ja tapaturmailmoitusten avulla pystytään seuraamaan työtapaturmien määrää ja tekemään tarvittavia toimenpiteitä niiden synnyn ehkäisemiseksi. Työturvallisuusohjeissa tulee huomioida se, että esimiehellä on työturvallisuusvastuu.

TAULUKKO 9. Työterveyshuoltoon liittyvät ohjeet

Työterveys	MOSS	TJ
Työterveyshuolto (korvattavat kulut jne.)		X
Työterveyshuolto	X	
Työterveystarkastuksen esitietolomake		X
Työterveyshuollon toimipaikat		X
Päihdeohjeet		X

Yrityksen on työlainsäädännön mukaisesti järjestettävä työntekijöilleen työterveyshuolto. Työterveyshuollon ohjeistuksessa on kerrottu toimipaikkakohtaiset työterveyshuollon toimipisteet sekä työterveystarkastuksen esitietolomake, joka täytetään ensimmäisellä työterveystarkastuskäynnillä. Ohjeissa on myös määritetty kaikki ne toimenpiteet, jotka sisältyvät työterveyshuollon piiriin. Työntekijän työterveydestä huolehditaan myös päihdeohjeilla. Taulukossa 10 on esitetty kaikki ne lomakkeet, jotka tulevat esimieskansioon ja ne on päivitetty ajantasaisiksi tämän kehittämisprojektin aikana.

TAULUKKO 10. Lomakkeet

Lomakkeet	MOSS	TJ
Määräaikainen sopimus	X	
Toistaiseksi voimassaoleva sopimus	X	
Osa-aikainen sopimus	X	
Perehdyttämislomake TT	X	
Perehdyttämislomake TH	X	
Opinto- tai virkavapaa-anomus	X	
Palautelomake varhainen tuki	X	
Paluu sairauslomalta	X	
Säästövapaaasuunnitelma	X	
Kehityskeskustelut, lomakkeet	X	
Esmikko virheilmoitus -lomake	X	
Toimenpiteet työsuhteen päättyessä -lomake (työntekijät)	X	
Toimenpiteet työsuhteen päättyessä -lomake (toimihenkilöt)	X	
Ilmoitus työsuhteen päättämisestä työntekijästä johtuva syy	X	
Kirjallinen varoitus	X	
Ilmoitus työsuhteen päättämisestä TUTA-syyt	X	
Ilmoitus irtisanoutumisesta	X	
Ilmoitus työsuhteen purkamisesta	X	

5 POHDINTA

Kerron, kuinka työskentelyä on sujunut ja miten sitä arvioitiin. Pehdym myös siihen, mitä tarkoitetaan työsuhteen elinkaarella. Lisäksi arvioin kehittämiprojektin luotettavuutta.

Olen tehnyt esimieskansion suunnittelu ja ohjeiden laadinta työtä yhdessä henkilöstökoordinaattorin ja työryhmän kanssa. Hain itsenäisesti tietoa ja järjestelin sitä. Jouduin ratkomaan ohjeiden laadinnassa sisältöihin liittyviä ongelmia. Tässä kehittämistyössä olen saanut runsaasti uutta tietoa työsuhteen elinkaaren hallinnasta ja työsuhteen elinkaareen liittyvistä asioista työntäjän näkökulmasta. Olen myös oppinut rajaamaan epäoleellisen tiedon oleellisesta tiedosta. Tämän kehittämishankkeen yksi merkittävä tekijä oli hyvä yhteistyö ja hyvin toimivat henkilökemiat henkilöstökoordinaattorin kanssa. Meillä oli molemmilla melko samanlainen näkemys asioista ja olimme molemmat tarkkoja siitä, että sovitut muutoseikat ohjeissa toteutuivat yhtenäisen ilmeen aikaansaamiseksi. Työskentelyn aikana jouduimme myös ratkomaan dokumenttien versionhallintaan liittyviä ongelmia, koska ohjeiden laadinnan aikana syntyi monia eri versioita ja oli pysyttävä ajan tasalla, mikä on viimeisin versio. Tiedonvälityksessä käytettiin aluksi dokumenttikirjastoa ja myöhemmin sähköpostia.

Kehittämiprojekti eteni suunnitellusti aikataulun mukaisesti. Kehittämistyön edessä testattiin ja kokeiltiin uusia malleja. Toiminnassa on noussut esiin myös uusia ajatusmalleja ja asiayhteyksiä. Prosessikaavioiden laadinnan yhteydessä jouduttiin ratkomaan prosessien käytännön etenemisiongelmiä. Tämä kehittämiprojektin tulos, esimieskansion sisältö ja ohjeiden ulkonäkö, ovat yrityksen toiminnan kannalta merkittäviä ja kehittämistyöllä saavutettiin se, mitä haluttiin.

Esimieskansion sisällöstä saatiin mielestäni looginen. Tieto on helposti haettavissa hyvän otsikoinnin ja hakusanojen ansiosta. Esimieskansion sisällön hakusanat ovat yleisesti kirjallisuudessa ja lainsäädännössä käytettyjä sanoja ja sisältö saatiin valmiiksi sovitussa aikataulussa. Projektissa päivitettiin myös VAASAN Oy:ssä käytössä olevat sähköiset lomakkeet.

Esimieskansion sisällöstä ja toimintaohjeista kerättiin palautetta työryhmältä ja palautteen antaminen tapahtui sähköpostin välityksellä. Palautteen ja oman kriittisen arvioinnin perusteella tehtiin tarvittavat muutokset esimieskansion sisältöön ja ohjeisiin. Ohjeiden laajuuden ja esittämistavan määrittäminen vaativat runsaasti itsereflektiota, koska oli päätettävä, mikä on tarpeellista tietoa ja mikä pitää olettaa esimiehen tietävän jo ennestään. Työryhmän mielestä esimieskansion sisältö oli riittävä ja siinä on kaikki tarvittava tieto.

Ongelma esimieskansion käytössä tulee olemaan se, että ohjeita on tallennettu kahteen erilaiseen järjestelmään. Selvitettävänä on, miten kahdesta järjestelmästä saadaan tehtyä yksi yhteinen esimieskansio. Olisi ollut paljon helpompi tehdä ohjeet yhteen tallennuspaikkaan, koska nyt oli tarkkaan mietittävä, mitkä ohjeet kuuluvat mihinkin tallennuspaikkaan. Lisäksi intranet loppuu vuoden vaihteessa ja tilalle tulee jonkinlainen uusi tiedotuskanava, mutta tällä hetkellä ei vielä ole tietoa millainen. Alustavassa suunnitelmassa tarkoitus oli koota ”esimieskansio” juuri intranettiin, mutta tallennus on nyt epävarma ja esimieskansion suunnitelma jää siltäosin toteutumatta.

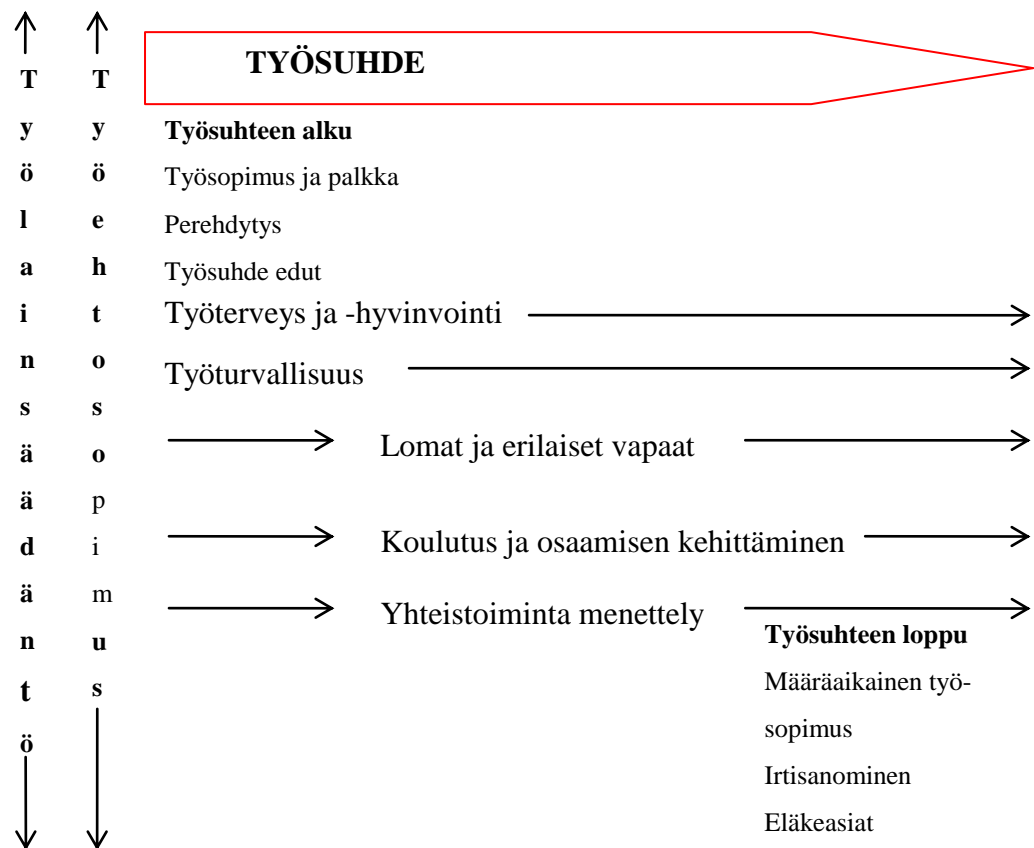
Esimieskansion toimintaohjeiden sisällöt ja visuaalinen ilme saatiin mielestäni tehtyä onnistuneesti. Jos olisi ollut mahdollisuutta suunnitella oma tyyli ohjeille mainostoimiston avulla, olisi se lisännyt esimieskansion yhdennäköisyyttä ja ohjeiden tunnistettavuutta. Kotkan kaupungilla oli järjestetty nimikilpailu sähköiselle esimieskansiolle (Norhio 2009). Mielestäni tällä tavalla Kotkassa saatiin näkyvyyttä projektille. Tästä olisi voinut olla hyötyä meidänkin projektissa. Ohjeiden laadinnan lisäksi yksi keskeinen asia on ohjeiden ajan tasalla pitäminen. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole määritetty ketään, joka pitäisi ohjeita ajan tasalla. Tästä voi jatkossa tulla ongelma, kun ajantasaista tietoa ei ole aina saatavilla ja esimieskansioista voi tulla tiedon kaatopaikka.

Prosessikaaviot ovat loogisia ja ne on laadittu yrityksen toimintajärjestelmän periaatteiden mukaisesti. Esimieskansion ohjeiden laadinnassa toteutui abduktiivisen päättelyn logiikka, joka tarkoittaa sitä, että uuden teorian muodostuminen tapahtuu vasta, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus. Luovan tuottamisen prosessissa toiminnan logiikka vuorottelee ideoinnin, käytännön havaintojen, oman kokeilevan toiminnan ja itsereflektion välillä. Toiminta muodostaa toimintakierroksen. (Anttila 2006, 115 -118.)

Kehittämiprojektissa oli valittuna työryhmä, mutta emme ehkä tarpeeksi osanneet käyttää heidän asiantuntemusta hyväksemme, sillä meillä ei ollut laadittuna mitään selkeää projektisuunnitelmaa tästä hankkeesta. Tarkemmalla suunnittelulla olisimme voineet paremmin nostaa esiin tiedostamatonta tietoa esimiehiltä. Nyt työssä käytettiin paljon hyväksi jo valmiita tekstejä eri lähteistä ja muokattiin niistä uusia, ajanmukaisia ohjeita. Tiedustelimme myös eri vastuualueiden henkilöiltä käytännön ohjeita esim. työturvallisuuteen ja pienryhmätoimintaan liittyvistä asioista. Asiantuntemusta ja tietämystä löytyy yrityksen sisältä runsaasti.

Kehittämishankkeen alusta asti on puhuttu työsuhteen elinkaaresta ja olen selvittänyt, mitä sillä tarkoitetaan. Työsuhteen elinkaari on lyhyesti sanottuna kaikki, se mitä tapahtuu työsuhteen alusta työsuhteen loppumiseen mennessä. Työlainsäädäntö ja työehtosopimus määrittävät sekä työnantajalle ja työntekijälle toiminnan reunaehdot. Työntekijän työsuhde alkaa työsuhteen allekirjoittamisella, siinä sovitaan palkasta ja muista mahdollisista työsuhde-eduista. Ensimmäinen tärkeä asia työsuhteen alkaessa on työntekijän perehdyttäminen ja opastaminen työhön.

Työntekijällä on velvoitteita työnantajaan suhteen, samoin kuin työnantajalla työntekijän suhteen. Työnantajalla on työnjohdollinen vastuu. Työntekijöiden osaaminen ja osaamisen kehittäminen ovat myös keskeisessä asemassa työsuhteen elinkaaresta Työntekijän elämänvaiheisiin kuuluvat perhepoliittiset vapaat, joita ovat mm. äitiysvapaa, hoitovapaa, isyysvapaa ja vapaa sairaanlapsen hoidon järjestämiseksi. Työsuhteen aikana työntekijälle kuuluvat vuosilomat ja muut vapaat. Kuvi-
ossa 15 esittää oman näkemykseni työsuhteen elinkaaresta ja siihen kuuluvista keskeisistä asioista.



KUVIO 15. Työsuhteen elinkaari

Opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnilla eli validiteetilla selvitetään mitä valitulla tutkimusmenetelmällä saatiin tutkittua ja oliko se, sitä mitä tavoiteltiin. Arvioidaan, kuinka hyvin tavoitteet ja tutkimusmenetelmät vastaavat tutkittua ilmiötä. Ollakseen validi tutkimusotteen tulee olla oikein valittu tutkimuksen kysymyksenasettelulle. (Anttila 2007, 146.) Kirjallisuuden mukaan reliabiliteetti eli luotettavuus liittyy enemmän määrälliseen tutkimukseen kun laadulliseen. Tämä käsite on kvantitatiivisen tutkimuksen käsite ja sillä pyritään mittatarkkuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkastellaan käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Reliabiliteetin arvioinnin kriteerit ovat analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on esitetty toistettavuuden kriteeri. (Anttila 2006, 518.)

Se on tutkimuksen ideaali, joka tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, jonka mukaan toinen tutkija voisi saman aineistoin ja tulkintasääntöjen pohjalta päätyä samoihin tulkintoihin. Luovissa projekteissa tuskin on tutkijoita, joilla on sama mielikuva asiasta. Toistettavuus tarkoittaa tässä tapauksessa samassa tutkimusolosuhteissa saman analyysin läpiviemistä. (Anttila 2006, 518.)

Kehittämistyön uskottavuutta ja vakuuttavuutta lisää se, että olen työskennellyt aikaisemmin yrityksessä esimiestehtävissä ja tunnen yrityksen toimintaa. Olen ollut myös mukana suunnittelemassa yrityksen toimintajärjestelmää sekä tehnyt yritykselle omavalvontasuunnitelman. Tunnen yrityksen toimintatapoja ja ohjeita ja tunnen työlainsäädännön, sekä työehtosopimukset. Lisäksi tässä työssä on ollut etua, siitä että tuntee leipomossa toimivien esimiesten työtehtävät ja tietää, millaisiin kysymyksiin esimiehet joutuvat päivittäin vastaamaan. Mielestäni oma kehittämisprojekti ja sen tuottama tulos ja tutkimus on reaali maailman näkökulmasta luotettava, koska kehittämisprojektin liikkeelle laittanut ongelma oli esimiestyön ohjeiden puuttuminen VAASAN Oy:ssä. Kehittämistyöllä on saavutettu uusi tuote, esimieskansio.

5.1 Kehittämisideat

Kehittämisprojektin alussa, kun kävin tutustumassa eri yritysten henkilöhallintaohjelmiin ja sähköiseen esimiestyöpöytäan, heräsi heti ajatus siitä, että tällainen järjestelmä helpottaa suunnattomasti esimiehen työtä ja henkilöasioiden hoitoa ja tiedottamista yrityksessä. Tästä johtuen olen sitä mieltä, että VAASAN Oy:n tulisi miettiä sähköisen henkilöstöhallintaohjelman kehittämistä ja käyttöönottoa.

Esimieskansio on nyt jo osa tällaista järjestelmää, joten ohjelmia yhdistelemällä ja lisäämällä saataisiin toimiva henkilöstöhallintaohjelma. Ajatusta puoltaa myös se, että yrityksellä on paljon tietoteknistä osaamista ja halua käyttää ja kehittää sitä. Toimipisteitä on myös eri puolilla Suomea ja yhtenäinen järjestelmä helpottaisi toimintaa, kuten esimerkiksi Skanska Oy:ssä on jo havaittu.

Yrityksissä, joissa kävin tutustumassa, oli käytössä sähköinen henkilöstöjohtamisen työpöytä. Sen avulla hallittiin koko työntekijän työsuhteen elinkaarta. Työpöydästä voidaan käyttää myös nimitystä roolikohtainen sähköinen työpöytä, koska työpöydässä voidaan näkymä räätälöidä eri rooleissa oleville henkilöille. Työpöytä voi käyttää työntekijät, työnjohtajat ja esimiehet. Rakennusliikkeen sähköisessä työpöydässä oli tehty jako roolien mukaan, eli heillä oli käytössä työpöytä henkilöstölle, työnjohtajille ja esimiehille, koska heidän roolit olivat erilaiset. (Vuorinen 2009.) Myös Kotkan kaupungin sähköisessä työpöydässä oli omat näkymät henkilöstölle ja esimiehille. (Norhio 2009). Tätä roolikohtaista jakoa tulisi tarkentaa myös VAASAN Oy:ssä, koska työntekijöillä on erilaisia työehtosopimuksia. Työsuhteen elinkaaren hallinta tapahtuu sähköisesti, työ sopimuksesta aina työsuhteen päättymiseen ja työtodistukseen.

Tähän omaan osuuteeni kehittämistyössä ei kuulunut käytännön tietoteknisten asioiden toteuttamisen ratkaiseminen eikä koulutuksen suunnittelu esimiehille. Esimieskansion tekniseen toteuttamiseen tulisi kiinnittää huomiota, koska tekninen toteuttaminen on vielä kesken.

Koulutus tulisi järjestää niin, että kaikki esimiehet koulutetaan käyttämään esimieskansiota toimipaikkakohtaisesti. Koulutuksen merkitys korostuu myös sen takia, että esimieskansion tarkoituksena on kehittää yhtenäisiä käytäntöjä työsuhteen elinkaaren hallintaan. Koulutuksen ollessa puutteellinen jää ohjeet käyttämättä. Henkilöstöosastolta annetaan tarvittaessa tukea esimiehille työsuhteen elinkaaren ongelmien ratkaisemisessa. Esimieskansion MOSS -työryhmäalueelle tallennetut toimintaohjeet ovat haettavissa sieltä hakusanoilla, mutta nyt kaikki esimiehet eivät välttämättä osaa käyttää ohjelmaa.

5.2 Yhteenveto

Tässä luvussa kerron miten kehittämisprojektin tavoitteet saavutettiin ja miten asettamiini kysymyksiin saatiin vastaukset. Kehittämisprojektilla hain vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Minkälainen on toimiva esimieskansio?

Mikä on esimieskansion sisältö?

Havaintojeni mukaan toimivassa esimieskansiossa olevien tietojen tulee olla helpposti saatavilla ja ajantasaista. Mitä helpommin tieto on käytettävissä, sitä paremmin sitä käytetään. Sähköinen esimieskansio tulisi suunnitella siten, että se olisi helpposti saatavilla esimerkiksi yhtenä näkymänä tietokoneen näytöllä, ei pitkän osoitepolun takana. Työntekijöillä on erilaisia rooleja työyhteisössä ja tämä tulisi huomioida ohjeiden laadinnassa rajauksin ja omilla roolikohtaisilla työpöydillä. Esimieskansioon tulisi laatia palautejärjestelmä, johon esimies voi ongelmatilanteissa turvata. Kotkan kaupungilla oli esimieskansion käyttöönoton yhteydessä helpdesk, johon otettiin yhteyttä puhelimitse (Norhio 2009). Kouvolan Seudun Osuuspankilla on myös valtakunnallinen palautejärjestelmä, jota voi käyttää sähköpostilla tai puhelimitse (Korhonen 2009). Käyttöönoton yhteydessä esimiehet tulee kouluttaa käyttämään järjestelmää ja esimieskansioon pitää laatia käyttöohje. Skanska Oy:ssä käyttöohje oli laadittu videon muotoon, koska esimiehet työskentelevät erilaisissa toimipaikoissa koettiin, että videon avulla on helppo oppia käyttämään järjestelmää. (Vuorinen 2009). Ohjeiden otsikoinnissa tulee käyttää yleisesti käytössä olevia käsitteitä ja ne tulee olla ryhmiteltynä aihealuittain. Toimintaohjeet tulee olla laadittuna siten, että ne ovat helpposti luettavissa ja asiaa ei ole ohjeessa liikaa, vaan oleellinen. Yhteenvetona voi todeta, että hyvä esimieskansio on looginen, siellä oleva tieto on helpposti saatavilla ja ajantasaista.

Esimieskansion sisältö on esitetty luvussa 4 ja sen mukaan esimieskansion sisältö pitää sisällään kaikki työsuhteen elinkaareen liittyvät ohjeistukset. Esimieskansion sisältöön vaikuttavat yrityksen omat tarpeet ja näkemykset siitä, kuinka tarkkaan asiat ja toiminta yrityksessä tulee ohjeistaa. Yrityksen toimiala vaikuttaa myös

ohjeiden laadinnan tarpeellisuuteen. Tämä kehittämisprojektin tulos on tarpeellinen toimeksiantajalleni VAASAN Oy:lle. Kehittämisprojektin tulos on hyödynnettävissä ja sen mukanaan tuoma oppiminen siirrettävissä, koska esimieskansion laadinnassa tehdyt ratkaisut siirtyvät informaationa esimiehille ja lisäävät heidän tietämystään.

Tämä esimieskansion on hyödynnettävissä kaikissa yrityksissä, koska esimieskansion sisältö on laadittu yleisesti käytössä olevien työelämän käsitteiden mukaisesti. Yrityksessä voidaan rajata esimieskansion sisällön toimintaohjeet oman tarpeen mukaisesti. Kehittämisprojekti on toistettavissa oman kehittämistyöni pohjalta työn etenemisen osalta, mutta työryhmän hyödyntämistä tulee parantaa ja tehdä parempi projektisuunnitelma. Hiljaisen tiedon esiin nostamista tulisi kehittää työryhmän toimintaa kehittämällä. Vinkkejä esimieskansion suunnitteluun on haettu erilaisilta yrityksiltä, joten esimieskansiossa yhdistyy monialainen osaaminen ja tieto. Yrityksen käytössä olevat tietokone ohjelmat määrittävät pitkälti tämän esimieskansion suunnittelun ja toteutuksen. Tämä esimieskansio on sisällön osalta toteutettavissa erilaisissa tietoteknisissä ratkaisuissa.

Tässä kehittämisprojektissa on toteutunut kehittämispohjainen oppiminen. Tämä työ on ollut aito työelämän kehittämishanke. Kehittämishanke rakentui elämän tarpeesta ja sen eteneminen edellytti vastuullista yhdessä tekemistä (Ojasalo ym. 2009, 15 -16). Mielenkiinnolla jään odottamaan käytännön kokemuksia esimieskansion käytöstä ja esimiesten tahdosta käyttää sitä. Tämän kehittämistyön aikana mietittiin monta toteutusvaihtoehtoa ja niiden pohjalta luotiin mielestäni hyvä esimieskansio.

Loppuyhteenvedon voin todeta, että edellä mainituin perustein kehittämisprojektin tulos on luotettava ja opinnäytetyö on pätevä ammatillinen kehittämistyö, joka palvelee työn tilaajaa eli VAASAN Oy:tä.

LÄHTEET

Aaltonen, M., Mutanen, U. 2001. Tiellä tietämyksen hallintaan. Näkökulmia ja esimerkkejä tietämyksen hallinnasta, sen soveltamisesta strategiseen suunnitteluun, muutoksen johtamiseen ja tuotekehitykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Alhola, K., Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Prima.

Anttila, P. 2001. Se on projekti - vai onko?. Hamina: Akatiimi

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi.

Ekman, G. 2004. Johda enemmän hallitse vähemmän. Helsinki: WSOY

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstö johtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.

Grönroos, M. 2003. Mahdollisuuksien aika, - kohti virtuaalista organisaatiota. Tampere: Transatlanta.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima.

Ikävalko, E. 1994. Käytännön tiedottaminen yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki: Tietopaketti

- Juholin, E. 2006. Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos, Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYPro.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYPro.
- Kaario, K. & Peltola, P. 2008. Tiedonhallinta avain tietotyön tuottavuuteen. Jyväskylä: Docendo.
- Kasvi, J.J.J. & Vartiainen, M. 2000. Organisaation muisti, tieto työn tukena. Helsinki: Edita.
- Kauhanen-Simanainen, A., Karivalo, M. 2002. Corporate Literacy, Yrityksen uusi lukutaito. Helsinki: Edita Prima.
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY
- Kauppinen, A., Nummi, J., Savola, T. 2009. Tekniikan viestintä, Kirjoittamisen ja puhumisen käsikirja.. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYPro.
- Kuutti, V. 2003. Käytettävyys, suunnittelu ja arviointi. Helsinki: Talentum.
- Lahtiluoma, S., Silander, M-L., Turunen, R., Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Helsinki: Kirjapaja.
- Ojasalo, R., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Pohjanoksa, I., Kuokkanen, E., Raaska, T. 2007. Viesti verkossa digitaalisen viestinnän käsikirja. Helsinki: Infor

Saarinen, M. 2007. Työsuhteen pelisäännöt. Helsinki: Talentum.

Sinkkonen, I., Kuoppala, H., Parkkinen, J., Vastamäki, R. 2006. Käytettävyyden psykologia. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas, 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Toikko, T., Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere university press.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otava.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintä! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Vilka, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi

Norhio, P. 2009. Järjestelmäasiantuntija. Kotkan kaupunki. Haastattelu 3.6.2009

Korhonen, A. 2009. Kouvolan Seudun Osuuspankki. Puhelinhaastattelu. 15.6.2009

Vuorinen, M. 2009. Hallintopäällikkö. Skanska Oy. Haastattelu. 17.6.2009

Salo, K & Dreke, M. 2008. Tiedostoviestintä. [Verkkajulkaisu]. [viitattu 20.11.2009]. Saatavissa:

<http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/viewFile/131/230>

Anthony, E. 2007. Development of project management systems. Industrial and Commercial Training, [online] Volume: 39 issues 2. Sivut: 85 - 90. [Viitattu 1.11.2009]. Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/10.1108/00197850710732406>

Alavi, M & Leidner, D. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, [online] Vol. 25, No. 1, March 2001. [Viitattu 28.9.2009]. Saatavissa: <http://www.coba.usf.edu/departments/isds/faculty/abharrm/Alavi01-KnowledgeManagement.pdf>.

Creech H. 2005. Success Factors in Knowledge Management [online]. International Institute for Sustainable Development [Viitattu 14.10.2009]. Saatavissa: www.muodossa <http://www.iisd.org/pdf/2006/networks_km_success.pdf>.

Lagus, A. 2007. Henkilöstöhallinto panostaa palveluun [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.10.2009]. Saatavissa: www.tietokone.fi/lukusali/artikkelit

Microsoft Oy 2009. Johdanto Microsoft Office SharePoint Server 2007:ään. [Verkkajulkaisu]. [viitattu 28.8.009]. Saatavissa: <http://office.microsoft.com/fi-fi/sharepointserver/HA101732171035.aspx>.

Mursu, A. 2007. Tietojärjestelmät palvelemaan työtä. Apuna toimintalähtöinen kehittämissmalli. Julkaistu systeemyö [verkkajulkaisu]. Systeemyö [viitattu 1.10.2009]. Saatavissa: <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st20071/ST071-09A.pdf>

Vaasan & Vaasan Oy 2008. Yritysvastuuraportti.[verkkojulkaisu].[Viitattu 1.9.2009] Saatavissa:
http://www.vaasan.com/public/fi/07_yritys/021_yritysvastuuraportti/index.jsp

VAASAN Oy. 2009. Toimintajärjestelmä. Yrityksen tietojärjestelmä. [Verkkójulkaisu]

VAASAN Oy 2009. Yrityksen kotisivu [verkkojulkaisu].[viitattu 30.5.2009]. Saatavissa: <http://www.vaasan.com>

Op 2009. Yrityksen kotisivu.[Verkkójulkaisu]. [viitattu 4.7.2009]. Saatavissa:
<http://www.op.fi>

Skanska, 2009. Yrityksen kotisivu.[Verkkójulkaisu]. [viitattu 4.7.2009]. Saatavissa: <http://www.skanska.fi>

Kotka, 2009. Kaupungin kotisivu.[Verkkójulkaisu]. [viitattu 4.7.2009]. Saatavissa:
<http://www.kotka.fi>

LIITTEET

- LIITE 1 Tutustumiskohteiden raportit
- LIITE 2 Projektinaikataulu
- LIITE 3 Toimintaohjeen perusmalli
- LIITE 4 Prosessikaaviomalli