



LAUREA

HR-prosessien dokumentointi ja mallinnos



Koskiranta, Johanna

Kuisma, Juha

2009 Laurea Hyvinkää

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU
Laurea Hyvinkää

HR-PROSESSIEN DOKUMENTOINTI JA MALLINNOS

Johanna Koskiranta
Juha Kuisma
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu 2009

Johanna Koskiranta ja Juha Kuisma
HR-prosessien dokumentointi ja mallinnos

Vuosi 2009

Sivumäärä: 47

Opinnäytetyön aiheena on HR-prosessien dokumentointi ja mallintaminen intranettiin ja case tapauksena on Suomen DHL. Opinnäytetyön tarkoituksena on yhdenmukaistaa ja päivittää DHL:n intranetissä olevaa materiaalia sekä muuttaa intranetin rakenne helppokäyttöisemmäksi ja selkeämmäksi.

Opinnäytetyö on projektityyppinen ja sen teoria pohjautuu kirjallisuuteen sekä case- yritykseen tehtävään havainnointiin. Opinnäytetyössä käytettävä kirjallisuus keskittyy case- yrityksen intranetissä olevaan materiaaliin. Käytännössä tämä tarkoittaa laajasti eri henkilöstöhallintoon liittyviä termejä kattaen työntekijän kaaren työnantajansa palveluksessa.

DHL uudistaa intranetiään maailmanlaajuisesti ja tästä syystä siellä olevaa materiaalia pyritään yhdenmukaistamaan ja selkeyttämään. Samalla päivitetään vanhentunutta materiaalia jotta henkilöstön käytettävissä ei olisi väärää tietoa. Projektissa tutkitaan Suomen yksikön lisäksi Iso-Britannian DHL:n intranettiin, sillä se on edelläkävijä kyseisessä muutoksessa. Iso-Britannian intranetiä käytetään vertailun kohteena ideoiden ja puuttuvien lomakkeiden selvittämiseksi.

Projektissa onnistuttiin selkeyttämään DHL:n intranetissä olevaa materiaalia ja helpottamaan tiedonhankintaa. Lisäksi projektin aikana luotiin kokonaan uutta materiaalia vastaamaan nykypäivän tarpeita ja päivitettiin jo olemassa olevaa aineistoa.

Asiasanat: Henkilöstöhallinto, benchmarking,

Johanna Koskiranta and Juha Kuisma
Documentation of Human Resource processes

Year 2009

Pages: 47

The purpose of this scholarly thesis is to document and model the Human Resource processes into intranet. The case in this thesis is DHL Finland. The idea of this thesis is to update and unify material located in the intranet and make intranet easier to use.

The scholarly thesis is project type and the theory is based on literature that handles the material in the intranet and also on observations made in our case company.

DHL is updating its intranet worldwide and that's why the material located in there is being unified and clarified. The project examines in addition to Finland also Great Britain's intranet because it is a pioneer in updating the intranet. Great Britain's intranet is being compared to Finnish site to get some new ideas.

The project succeeded in making the intranet of DHL simpler to use. The material located in intranet was also updated which makes searching of data easier. In addition new files and forms were created to support the existing material.

Key words: Human resource management, benchmarking

1. Johdanto	4
2. Tausta	4
3. Henkilöstöprosessien keskeiset käsitteet.....	5
3.1 Rekrytointi.....	6
3.1.1 Sisäinen rekrytointi	7
3.1.2 Ulkoinen rekrytointi	7
3.1.3 Sähköinen henkilöstönhankinta.....	8
3.2 Perehdyttäminen	8
3.2.1 Perehdyttämisen toteuttaminen	9
3.2.2 Perehdyttämisen hyödyt	10
3.3 Kehityskeskustelu	10
3.4 Sitouttaminen	11
3.5 Motivointi ja palkitseminen.....	12
3.6 Työsuhdeasiat	14
3.7 Työsuhteen päättäminen.....	15
3.8 Osaamisen kehittäminen	16
3.9 Benchmarking	17
3.10 Keskeisiä lähtökohtia projektityölle.....	18
4. DHL	19
4.1 DHL:n missio ja visio	19
4.2 DHL:n arvot.....	20
4.3 DHL:n strategia	20
5. SPOT- järjestelmä	20
6. Projektin lähtökohta	23
6.1 Kehitystarpeiden kuvaus	23
6.2 Projektin sisältö ja rajaus	24
6.3 Projektin tavoitteet.....	24
6.4 Projektiin liittyvät resurssit	24
6.5 Projektin riskit.....	25
6.6 Projektin käynnistyminen	26
6.7 Projektin eteneminen	26
6.8 Lomakkeet	27
6.8.1 Tiimipalaverit.....	27
6.8.2 Koeajan seurantalomake.....	28
6.8.3 Tavoitekeskustelut.....	29
6.8.9 First Level Manager's Development Guide	29
7. Yhteenveto	29
LÄHTEET	31
Liitteet.....	32
Liite 1. Palaveriohje	
Liite 2. Koeajan seurantalomake	
Liite 3. Tavoitekeskustelulomake	
Liite 4. First Level Manager's Development Guide	
Liite 5. Spot- järjestelmän rakenne	

1. Johdanto

Tietotekniikan kehitys on viime vuosikymmeninä ollut todella nopeaa. Tämä on näkynyt monin eri tavoin, esimerkiksi verkkopankin ja sähköpostin muodossa. Tietotekniikka on nykyään myös oleellinen osa yritysten toimintaa, sillä se on mahdollistanut muun muassa sähköisen tiedonsiirron, sähköiset lomakkeet sekä intranet-järjestelmien muodostamisen. Intranet-järjestelmästä on tullut nopea ja helppo tapa saada sekä jakaa materiaalia yrityksen työntekijöille.

Opinnäytetyössä tavoitteena oli kehittää ja päivittää Suomen DHL:n intranet-järjestelmää nimeltään Spot. Kyseisessä järjestelmässä oli paljon esimieskäyttöön tarkoitettua materiaalia, josta osa oli vanhentunutta ja muuttunutta tietoa. Materiaalin päivittämisen lisäksi projektissa oli myös tarkoituksena yhdenmukaistaa lomakkeiden ulkoasua sekä luoda uutta materiaalia paikkaamaan olemassa olevia puutteita.

Opinnäytetyössä vertailtiin Suomen ja Iso-Britannian intranet-järjestelmiä, sillä Iso-Britannian DHL on toiminut edelläkävijänä intranetin kehittämisessä. Järjestelmissä olevaa materiaalia ei voinut kuitenkaan suoraan vertailla keskenään, sillä Suomella ja Iso-Britannialla on erilaiset lainsäädännöt sekä käytännöt joissakin asioissa. Heidän intranet-järjestelmästänsä sai kuitenkin hyviä ideoita ja taustamateriaalia projektia varten.

Tämän työn sisältö koostuu eri henkilöstöhallintoon liittyvien prosessien teoriasta, Suomen DHL:n Spot-järjestelmästä ja projektia varten tehdystä materiaalista. Lisäksi työ sisältää yleistietoa DHL:stä yrityksenä sekä tietoa projektin etenemisestä.

2. Tausta

DHL on saksalainen kuljetus- ja kuriiripalveluyhtiö, jolla on toimintaa ympäri maailmaa. DHL on perustettu vuonna 1969 ja Suomessa se aloitti toimintansa vuonna 2003. Sen maailmanlaajuinen kuljetusverkosto kattaa yli 220 maata. Yhtiöllä on yhteensä noin 285 000 työntekijää. Yrityksellä on maailmanlaajuisesti toiminnassa neljä eri toimintayksikköä: DHL Freight, Express, Global forwarding ja Supply chain. (www.dhl.fi)

Työ on tullut toimeksiantona Suomen DHL:ltä ja sen tavoitteena on yhdenmukaistaa ja uudistaa Spot-järjestelmässä olevaa henkilöstöhallintoon liittyvää materiaalia uuden intranet-

järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Pohjana projektissa käytetään Suomen DHL:n intranetissä jo olevaa materiaalia, Iso-Britannian yksikön intranet-järjestelmässä olevaa aineistoa sekä kirjallisuutta ja internetissä olevaa materiaalia.

Projekti alkoi 19.11.2007 ja päättyi 19.3.2008. Projektia tehtiin pääasiassa DHL:n tiloissa Vantaalla, mutta opinnäytetyöntekijät tekivät työtä myös omalla ajallaan kotona. Tämän työn pääpaino on kahden eri intranet-järjestelmän vertailussa, vanhan materiaalin kartoittamisessa ja uuden aineiston luomisessa.

3. Henkilöstöprosessien keskeiset käsitteet

Projektissa käytettävän kirjallisuuden valintaperusteena käytettiin muun muassa seuraavia kriteereitä. Valitun materiaalin tuli selkeästi tukea projektin etenemistä sekä liittyä Spot-järjestelmään. Materiaalin valinta painottui myös DHL:n tarpeiden ja puutteiden mukaan. Projektin aihealueesta on yleisellä tasolla tarjolla paljon kirjallisuutta. Opinnäytetyön tekijät tutustuivat sekä kotimaiseen kirjallisuuteen että muutamaan kansainväliseen kirjaan ja erilaisiin julkaisuihin. Julkaisuihin kuului organisaation asiakirjat sekä intranet- ja internet-asiakirjat. Materiaaliin tutustuminen oli hyvin perusteellista ja materiaalia haettiin useista eri lähteistä.

Keskeiset käsitteet projektiin valittiin Spot-järjestelmän osa-alueiden mukaan. Keskeisiä käsitteitä tähän projektiin liittyen ovat:

Rekrytointi ja perehdyttäminen:

Rekrytointi on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnan osa-alueista. Yritys tarvitsee menestyäkseen ammattitaitoista henkilökuntaa (Stredwick 2005, 116). Rekrytointi kattaa kaikki ne toimenpiteet, joilla yritys hankkii tilanteensa vaatiman työvoiman (Helsilä 2002, 20).

Perehdyttämisellä tarkoitetaan työsuhteen alussa olevaa aikaa, jolloin uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa kulttuurin, tavat ja työtehtävänsä (<http://www.tyoturva.fi>).

Koulutus ja kehittäminen:

Näillä kahdella termillä tarkoitetaan yrityksen henkilökunnan kehittämiseen ja koulutukseen liittyviä toimenpiteitä. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstölle järjestettävät erilaiset koulutuslaisuudet.

Työsuhdeasiat:

Työsuojelutoiminnan tärkeimpänä tavoitteena on edistää terveellistä ja turvallista työskentelyä työpaikalla. Työsuojelua koskevia säädöksiä löytyy muun muassa työturvallisuuslaista, työsuojelun valvontalaista ja työterveyshuoltolaista. (Viitala 2004, 297)

Työn arki:

Työn arki kattaa tavalliseen jokapäiväiseen työskentelyyn liittyviä asioita, kuten esimerkiksi työaikaan ja työterveyshuoltoon liittyvät asiat sekä erilaisista etuuksista tiedottaminen. Lomat ja poissaolot antavat nimensä mukaisesti tietoa esimerkiksi lomakäytännöistä sekä siitä, miten tulee toimia jos työntekijälle tapahtuu työtapaturma. Erilaisia lomia ja poissaolon syitä ovat myös isyys- ja äitiyslomat sekä opintovapaat.

Työsuhteen loppuminen:

Työsuhde voi päättyä monella eri tavalla. Työnantaja voi irtisanoa työntekijän tai työntekijä voi itse irtisanoutua tai jäädä eläkkeelle. (Helsilä 2002, 189)

3.1 Rekrytointi

Rekrytointi on ulkoisten henkilöstövoimavarojen hankintaa ja sisäisten resurssien kohdentamista sekä kehittämistä. Rekrytointiprosessit käynnistyvät yrityksen tilanteista ja ovat siksi aina hieman erilaisia. Yleensä prosessissa on aina kolme päävaihetta: työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja työntekijän valinta. Ensiksi yritys määrittelee, minkälaiseen työtehtävään uutta henkilöä tarvitaan ja minkälaisia edellytyksiä heille asetetaan. Toiseksi yritys muodostaa mahdollisten ehdokkaiden joukon eli päättää, miten ja kuinka laajasti avoimesta työpaikasta tiedotetaan. Lopuksi ehdokkaista valitaan yrityksen kannalta paras hakija. (Vaahtio 2005, 31)

Niin työnantajan kuin rekrytoitavankin kannalta on erittäin tärkeää, että yritys määrittelee mahdollisimman tarkasti minkälaiseen työtehtävään henkilöä haetaan, mikä on tehtävän edellyttämä vaatavuustaso ja mitkä ovat kyseisessä työtehtävässä vaadittavat keskeisimmät ominaisuudet. Epätarkoilla ja huonosti määritellyillä työnkuvauksilla saadaan huomattava määrä hakemuksia, jotka eivät todellisuudessa sovellu haettavaan työtehtävään. Tämä taas teettää yritykselle paljon turhaa työtä ja pidentää rekrytointiprosessia. (Koivisto 2004, 40-41) On olemassa kaksi erilaista rekrytointikeinoa, yrityksen sisäinen sekä ulkoinen rekrytointi (Heinonen & Järvinen 1997, 130).

3.1.1 Sisäinen rekrytointi

Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan työntekijän kehittämistä. Esimerkiksi työntekijä voi hakea työpaikalla avoinna olevaa toimea ja samalla kehittää itseään. Organisaation täytyy olla tietoinen työntekijöiden koulutus-, kokemus- ja osaamistaso, avainhenkilöryhmät sekä henkilökohtaiset ominaisuudet, joita todennäköisesti tulevaisuudessa tarvitaan. (Heinonen & Järvinen 1997, 130)

Sisäinen rekrytointi on hyvin monimuotoista menettelyä. Rekrytointi kattaa seuraavanlaiset oppimistavat: oppia tekemällä, opettamalla, oppia erehdyksistä ja vastoinkäymisistä, kokemuksesta ja onnistumisesta. Esimiesten täytyy olla varmoja siitä, että käytettävissä on eri tilanteisiin soveltuvia osaajia aina, kun organisaation toimintaa suunnataan uudelleen. Sisäinen rekrytointi on suunnitelmallista toimintaa, joka auttaa yritystä kohti uusia haasteita. Henkisistä voimavaroista riippuu organisaation strategiset linjaukset. (Heinonen & Järvinen 1997, 130-131)

3.1.2 Ulkoinen rekrytointi

Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa sitä, että työvoimaa haetaan organisaation ulkopuolelta. Ensimmäisiä syitä ulkoisen rekrytoinnin valitsemiselle ovat: yritys on niin pieni, eikä sillä ole omia henkilöstövoimavaroja, strategiset muutokset, nopea kasvu sekä suuri resurssitarve, yrityskulttuurin muuttaminen ja kansainvälistyminen sekä vieraiden kulttuurien tuntemuksen tarve. (Heinonen & Järvinen 1997, 132)

Ulkoisen rekrytoinnin vahvuuksiin luetaan se, että uutta osaamista ja tietotaitoa saadaan yritykseen pian ja usein pienillä investoinneilla. Lisäksi uuden toimintatavan sekä uuden kulttuurin muokkaaminen ja tehtäväalueiden muuttaminen helpottuvat. Kolmantena vahvuutena on se, että henkisen voimavarapohjan laajentaminen käy mahdolliseksi. (Heinonen & Järvinen 1997, 132)

3.1.3 Sähköinen henkilöstönhankinta

Internetin välityksellä tapahtuvasta rekrytoinnista on tullut tärkeä osa henkilöstönhankintaa. Suomessa toimii tällä hetkellä monia rekrytointi-ilmoituksia julkaisevia sivustoja, joilla on tarjolla laaja valikoima avoimia työpaikkoja eri aloilta ja eri puolilta Suomea. Internet on yötä päivää käytössä oleva, helppo, halpa ja nopea tapa saada yrityksen puutteet henkilökunnassa täytetyksi. (Markkanen 2005, 107)

Tänä päivänä työpaikkoja ei haeta enää pelkästään perinteisellä tyylillä, jossa työnantaja hakee uutta työvoimaa esimerkiksi lehdissä olevien rekrytointi-ilmoitusten avulla. Lähes jokaisella työnantajalla on kotivisuillaan rekrytointiosio, jonka kautta se voi ilmoittaa avoimista työpaikoistaan. Sivuilla on usein myös työnhakijalla mahdollisuus jättää avoin hakemus, mikäli kiinnostavaa vapaata työpaikkaa ei ole tarjolla. (Markkanen 2005, 107-108)

Nykyään työtä etsivät henkilöt voivat tallentaa oman profiilinsa rekrytointipalveluja tarjoavalle internet- sivulle. Profiilissa työntekijä voi mainostaa itseään ja osaamistaan, joka mahdollistaa myös yritykselle toisenlaisen tavan etsiä työvoimaa. (Markkanen 2005, 108)

3.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yritys opettaa uuden työntekijän tuntemaan työpaikkansa, sen tavat ja ihmiset sekä työnsä ja siihen liittyvät odotukset. Työnopastukseen liittyvät kaikki kohdat jotka koskevat varsinaisen työn tekemistä. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus ja työn edellyttämät tiedot. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä saa riittävästi perehdytystä. (<http://www.tyoturva.fi>)

Samalla kun yrityksessä suunnitellaan perehdyttämistä, tulisi myös miettiä perehdyttämisen seuranta ja arviointia. Konkreettisia apuvälineitä ovat esimerkiksi erilaiset perehdyttämisen seurantalistat sekä - keskustelut. Perehdyttämistä tulisi seurata ja arvioida myös seuraamalla uuden työntekijän työskentelyä. (Kangas, 2003, 8)

3.2.1 Perehdyttämisen toteuttaminen

Lähtökohtana perehdyttämiselle on organisaation henkilöstöpolitiikka, henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja yhteiset pelisäännöt. Henkilöstöpolitiikan yhteydessä määritellään muun muassa se, millaista henkilökuntaa yritykseen rekrytoidaan ja miten henkilökunta koulutetaan ja perehdytetään. (Kangas 2003, 7)

Monella työpaikalla perehdyttäminen järjestetään suunnitelmallisesti ja perehdyttäjien avulla. Suuremmissa organisaatioissa on mahdollista järjestää perehdytys jaksoja, joihin osallistuu useita työntekijöitä samanaikaisesti. Pienemmissä organisaatioissa perehdyttämisen ongelmana on se, että kukaan ei ehdi huolehtimaan uuden työntekijän perehdyttämisestä. Päävastuu perehdyttämisestä on lähimmällä esimiehellä. Hänellä voi olla apunaan koulutettuja perehdyttäjiä sekä muuta henkilöstöä. (Viitala 2004, 252)

Mikäli yritys palkkaa hyvin koulutettua ja ammattitaitoista henkilökuntaa keskitytään perehdyttämisessä pääasiassa yritykseen ja sen toimintatapoihin, eikä varsinaista ammattiasioiden perusopastusta juurikaan tarvita. Vastaavasti jos yritykseen palkataan vähän työkokemusta omaavaa henkilöstöä, tulee varsinaiselle työhön opastukselle varata enemmän voimavaroja. Perehdyttämistä suunniteltaessa tulee myös huomioida se, kuinka paljon yritys on suunnitellut palkkaavansa vakituista henkilökuntaa ja kuinka paljon muita, kuten esimerkiksi osa- ja määräaikaisia työntekijöitä. (Kangas 2003, 7)

Perehdyttäminen tulisi aloittaa jo työntekijän valintavaiheessa. Hakijoille annetaan tietoa työpaikasta ja työstä jo haastattelutilanteessa. Valinnasta ilmoitetaan usein puhelimen välityksellä ja siinä yhteydessä on mahdollista puhua lisää työsuhteen aloittamiseen ja itse työhön liittyvistä yksityiskohdista. Mitä paremmin työntekijä voi valmistautua perehdyttämävaiheeseen jo ennen työsuhteen alkamista, sitä tehokkaampi siitä tulee. (Viitala 2004, 356)

Ensimmäisenä työpäivänä esimiehen tehtävänä on esitellä uusi työntekijä ainakin muutamalle lähimmälle työkaverille. Lisäksi uudelle työntekijälle tulisi laatia perehdyttämisohjelma, jossa hänelle suunnitellaan aikataulu asioille, joihin hän tutustuu ja henkilöt joiden kanssa hän keskustelelee asioista. (Viitala 2004, 357)

3.2.2 Perehdyttämisen hyödyt

Hyvällä perehdyttämällä voidaan varmistaa uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon ja työtehtäviinsä. Pari ensimmäistä viikkoa ovat tärkeitä varsinkin asenteiden muodostumisen kannalta. Pitkällä tähtäimellä on mahdollista ajatella, että hyvällä perehdyttämällä taataan henkilöstön pysyvyys, myönteinen asenne, lisätään työturvallisuutta ja parannetaan laatua sekä tuottavuutta. Perehdyttämistä voidaan tukea opastuksen ja keskustelujen lisäksi myös itseopiskelumateriaalilla, joka voidaan koota kirjalliseksi paketiksi tai tietokoneversioksi. (Viitala 2004, 358)

3.3 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa osaamisen johtamisjärjestelmää. Keskustelut kuuluvat vakiintuneena osana niiden yrityksen toimintaa, joissa osaamisen kehittyminen on havaittu strategisesti tärkeäksi asiaksi. Esimiehelle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden tutustua alaisiinsa. Se antaa kokonaiskuvan alaisten suoriutumisesta, tarpeista ja odotuksista. Kehityskeskusteluiden avulla on myös mahdollista ohjata alaisten kehittymistä yrityksen tavoitteiden suuntaan. (Viitala 2004, 361)

Alaiselle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden saada palautetta omasta työnteostaan sekä tietoa yrityksen tulevaisuudesta ja omista mahdollisuuksista yrityksen sisällä. Kehityskeskustelu on työntekijälle hyvä mahdollisuus esittää omia toiveita ja ideoita liittyen työhön ja työyhteisöön. Yrityksen kannalta kehityskeskustelun hyötyjä ovat esimerkiksi parempi tieto henkilöstön osaamisesta sekä kehittämistarpeista ja toiveista. Lisäksi kehityskeskustelut lisäävät yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista ja parantaa tiedon kulkua sekä yhteistyötä. (Viitala 2004, 361)

Kehityskeskusteluiden onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa keskustelijoiden asenteet toisiaan kohtaan, tietojen laatu sekä määrä sekä ennalta valmistautuminen sekä organisaation että työntekijöiden osalta. Parhaimmillaan kehityskeskustelut voivat parantaa sekä yksilön että yhteisön työskentelytehokkuutta ja helpottaa tavoitteiden saavuttamista. (Vuorinen 2000, 44-46)

3.4 Sitouttaminen

Yrityksen johto voi vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen ja motivaatioon johtamisen sekä vuorovaikutuksen keinoilla. Sitouttaminen on tärkeää sillä yritykseen, tiimiin ja tehtävään sitoutunut työntekijä hyväksyy tavoitteet ja tekee töitä niiden eteen itsenäisesti. Esimiesten pitäisi määrittellä työntekijälle selkeästi tavoite, tarkentaa valta- ja vastuukysymykset, antaa tarpeeksi liikkumavaraa oivaltamiseen ja seurata kehittymistä viestinnän ja palautteen avulla. Työkaverit, yhteistyö ja hyvä tiimi ovat tärkeitä ja innostavia asioita työn kannalta. Uuden oppiminen ja oman asiantuntemuksen kehittyminen on myös kannustavaa. Työn itsessään täytyy olla mielekästä, sekä työtehtävistä täytyy löytyä mielenkiintoisuutta, haasteellisuutta ja merkityksellisyyttä. (Hyppänen 2007, 142-143)

Motivaatio ja sitouttaminen liittyvät vahvasti toisiinsa. Työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä pitäisi välttää. Niitä on johtamisessa, työn organisoinnissa ja työn sisällössä, esimerkiksi työtehtävien epämääräisyydet, työllä ei ole tarkoitusta tai työssä ei ole haastetta ja jatkuvat muutokset heikentävät motivaatiota. Työmotivaatiota vähentää myös työtehtävien liian tarkat määritykset tai niiden rutiininomaisuus. (Hyppänen 2007, 143)

Henkilökunnan työtyytyväisyys vaikuttaa sitoutumiseen. Siihen vaikuttavat myös johdon tuki, itsenäisyys, työn sopiva kuormittavuus, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä sekä tyytyväisyys palkitsemisen kokonaisuuteen. Esimerkkejä, joissa työntekijän sitoutuminen näkyy, ovat kuinka paljon hän on valmis tekemään organisaation hyväksi töitä, jotka ylittävät tavalliset työtehtävät. Miten hän hyväksyy arvot ja tavoitteet, kuinka hän haluaa ponnistella niiden eteen ja miten pitkään hän pysyy organisaation palveluksessa. Yritysten on huolehdittava työsuhteen perusasioista, palkka-asioista, työajoista ja työolosuhteista. (Hyppänen 2007, 143)

Esimies voi omalla osaltaan tehostaa alaisten sitoutumista työjärjestelyjen, kehittymismahdollisuuksien, vaikutusmahdollisuuksien, palkitsemisen ja hyvän vuorovaikutuksen kautta. Työntekijä voi vaikuttaa sitoutumiseen omalla tavallaan esimerkiksi tekemällä ehdotuksia esimiehille oman työnsä tekemisestä ja siihen liittyvien prosessien kehittämisestä, työtiloista ja työvälineistä. (Hyppänen 2007, 144)

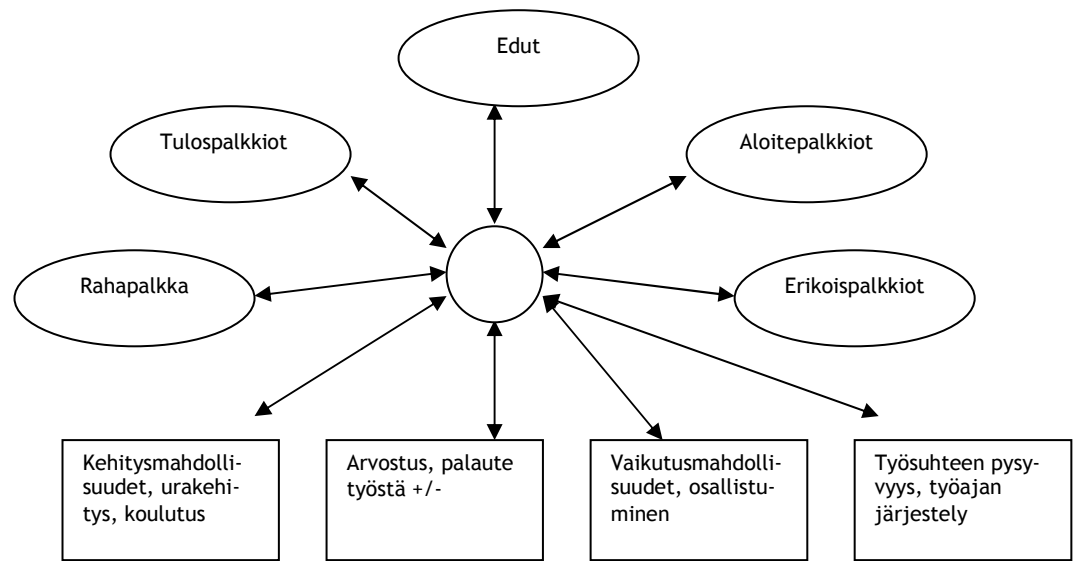
Positiivisen palautteen antaminen lisää sitoutuneisuutta. Sitoutumista tukevat hyvät vuorovaikutussuhteet. Esimiehen pitäisi luoda hyvät suhteet jokaiseen työntekijään ja edesauttaa alaisten välistä yhteydenpitoa esimerkiksi järjestämällä yhteisiä vapaamuotoisia tilaisuuksia. Hyvä esimies puuttuu mahdollisiin työyhteisöön liittyviin ongelmiin, ennen kuin ne kasvavat suuriksi. (Hyppänen 2007, 145)

3.5 Motivointi ja palkitseminen

Yksi keskeisimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista on henkilöstön palkitseminen. Sen, minkälaista työtä henkilö tekee ja miten hyvin hän tekee työnsä, tulisi vaikuttaa henkilön palkitsemiseen. Palkitseminen nähdään yhtenä johtamisvälineenä, jolla pyritään tukemaan yrityksen menestystä ja kannustamaan henkilökuntaa parempiin suorituksiin. Palkitsemista tulisi saada henkilöstö toimimaan yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaan. Palkitseminen on sijoitus, jolla aikaansaadaan tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn takamiseksi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2003, 105)

Henkilöiden palkitseminen oikein on laaja ja monipuolinen kysymys, sekä haastava kehityskohde. Työntekijöitä on totuttu palkitsemaan lähinnä rahallisesti eikä heitä ole totuttu kannustamaan muuten. Rahallinen palkitseminen perustui pitkään työehtosopimusten määrittämiin palkkoihin ja palkkahierarkioihin sekä eri järjestöjen päättämiin korotuksiin. Suomessa ei ole ollut yleisesti käytössä yrityskohtaista palkitsemista, vaan työntekijöille on pyritty rakentamaan mahdollisimman yhdenmukainen palkkajärjestelmä. Palkitsemisen kehittämiseen on perinteisesti suunnattu vain hyvin vähän resursseja. Rahallisen palkitsemisen, kuten muunkin palkitsemisen, tulee olla kunnossa ja kannustavaa, jotta esimies voi uskoa tehneensä parhaansa. Tällöin alainen on sitoutuneempi ja motivoituneempi. (Helsilä 2002, 67-68)

Rahallisen palkitsemisen lisäksi yritys voi palkita henkilökuntaansa tehdystä työstä myös esimerkiksi aineellisesti tai psykologisesti. Yrityksen palkitsemisjärjestelmässä tulisi olla määriteltynä, kuinka paljon henkilökunta saa suoraa rahallista palkkiota, kuten palkkaa, ja kuinka paljon se saa epäsuoria palkkiota, kuten erilaisia etuja. Yrityksen on muodostettava strategialleen sopiva malli, jossa toisessa ääripäässä työntekijöitä palkitaan ainoastaan rahapalkalla ja toisessa ääripäässä keskitytään luontaisetiuihin (Bratton & Gold 2003, 276-279)



Kuva 1. Palkkiot ja kannustimet palkitsemisjärjestelmässä. Helsilä, 2002, 68

Ilman yllä olevan kuvion osoittamasta perustasta huolehtimista ei pysyvää motivaatiota voida saada aikaan.

Työntekijät arvostavat tänä päivänä entistä enemmän työssä oppimista, mahdollisuuksia saada uusia haasteita ja kehittyä omalla alallaan. Suomalaisessa työkuulttuurissa on vielä paljon opittavaa palautteen antamisessa, sillä se ei ole perinteisesti ollut suomalaisen esimiehen vahvinta aluetta, ja ihmiset haluavat kuitenkin saada tavoitteiden määrittämisen jälkeen tietoa siitä, miten työ on sujunut. Kokeneet ja koulutetut ihmiset arvostavat sitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa työympäristöönsä ja työhönsä liittyviin asioihin. Työsuhteen pysyvyyttä arvostetaan yhteiskunnassa paljon, mutta sitäkin tärkeämpänä pidetään mahdollisuutta joustavuuteen työajan järjestelyissä. (Helsilä 2002, 68)

Mikäli esimies huolehtii ainoastaan kuvion yläosan tekijöistä, hän saa työntekijöikseen jatkuvasti uusia palkkioita haluavan ja mahdollisesti myös työpaikkaa helposti vaihtavan joukon. Mutta mikäli taloudellisia palkkioita ei koeta riittäviksi tai niiden maksamista oikeudenmukaiseksi, ei pelkkä kivijalkakaan auta. Molemmista osista on huolehdittava. Tärkeintä palkitsemisessa on rakentaa kokonaisuus, joka noudattaa yrityksen johtamisideologiaa ja ottaa huomioon yrityksen vision, mission, strategiat ja arvot. Silloin palkitseminen tukee johtamista ja organisaation menestystä sekä motivoi henkilöstöä. (Helsilä 2002, 68)

3.6 Työsuhdeasiat

Oletettavasti kaikki yritykset ja esimiehet haluavat huolehtia alaistensa työsuhdeasioista mahdollisimman hyvin ja oikeudenmukaisesti. Tämän taustalla on aina joukko velvoitteita, jotka pitää tuntea ja joita pitää osata soveltaa. Hyvänä apuna toimivat alan julkaisut, työmarkkinajärjestöt, työsuojeluviranomaiset ja Internet-sivut. Muodollinen syy tiedon tarvitsemiseen on se tosiasia, että jokainen yritys on tietyin rajauksin velvollinen noudattamaan kaikkia työlakeja. Työsuhdeasioihin kuuluu monia asioita, joista alla on tarkemmin eritelty muutamia. (Helsilä 2002, 110)

Työsuojaus

Työsuojaus tarkoituksena on vaaratilanteita ehkäisemällä ja työolosuhteita parantamalla luoda sellainen työympäristö, jossa henkilökunta säilyttää niin psyykkisen kuin fyysisen työkykynsä. Työsuojaus on pääasiassa ennaltaehkäisevää toimintaa ja riittävin ennakkoitoimenpitein onkin mahdollista vähentää erilaisia vahinkoja sekä niiden aiheuttamia seuraamuksia. (Kangas 2003, 21)

Työsuojausta säätelevät lait sekä työmarkkinajärjestöjen väliset sopimukset. Tärkein näistä on työsuojauslaki, jonka mukaan organisaatiolla on oltava työsuojaus toimintaohjelma, josta käy ilmi muun muassa työsuojausvastuut ja toimivallat. Päävastuu työsuojausasioissa on työnantajalla ja hänen nimeämällä esimiehillä. (Kangas 2003, 21)

Työsopimus

Työsopimus on työsopimuslain mukaan vapaamuotoinen sopimus, joka voidaan tehdä joko kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti. Työsuhteen kannalta sopimuksen tekotavalla ei ole merkitystä, mutta se kannattaa tehdä kirjallisesti, jotta mahdollisessa riitatilanteessa olisi helpompi selvittää sopimuksen sisältö. Työsuhde voi olla joko määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2004, 25)

Poissaolot

Työsuhteessa tulee väistämättä eteen tilanteita, jolloin työntekijä on eripituisia jaksoja pois työpaikaltaan esimerkiksi sairauden, perhevapaiden tai lomien takia. Näissä tilanteissa tulee selvittää kaksi asiaa, onko työntekijällä oikeus olla pois ja onko työnantaja velvollinen maksamaan palkkaa poissaolojen ajalta. Suurin osa poissaoloihin liittyvistä palkanmaksuvelvoitteista tulee suoraan työehtosopimuksista, useissa työehtosopimuksissa on määrätty esimerkiksi lakia parempi oikeus sairausajan palkkaan ja laajempia oikeuksia poissaoloihin, kuten muuttovapaa. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2004, 114)

Työaika

Työaikalaissa on määritelty työaikaan koskevat määräykset. Sen mukaan henkilökohtaisena työaikana pidetään lähtökohtaisesti sitä aikaa, jonka työntekijä käyttää työsopimusten mukaisesti tehtävien suorittamiseen. Työskentelypaikalla ei työn laadusta riippuen ole työajan kannalta ratkaisevaa merkitystä. Työajaksi lasketaan myös se aika, jonka työntekijä on velvollinen olemaan työnantajan käytettävissä. (Meincke & Vanhala-Harmanen 2004, 57)

Esimiehen on otettava huomioon kaksi asiaa suunnitellessaan työaikoja, ensinnäkin työaikalaki ei koske kaikkia työntekijöitä, sillä sen ulkopuolelle jää erilaisia työtehtäviä. Toinen huomiotava asia on se, että työaika ja työntekijälle maksettava palkka eivät ole sidoksissa toisiinsa, sillä vaikka työntekijän ajankäyttöä työnantajansa hyväksi ei välttämättä lasketa työajaksi, voi hän silti olla oikeutettu saamaan palkkaa kyseiseltä ajalta.

(Meincke & Vanhala-Harmanen 2004, 57)

3.7 Työsuhteen päättäminen

Kaikki työsuhteet päättyvät tavalla tai toisella, joten esimiestyö edellyttää osaamista työsuhteen päättämiseen liittyvissä asioissa. Yleisimpiä työsuhteen päättämisen syitä ovat työntekijän oma pyyntö ja eläkkeelle jääminen. Työsuhde voi päättyä työnantajan aloitteesta ja yleisimpiä syitä ovat yrityksen tuotannolliset ja taloudelliset syyt. (Hyppänen 2007, 204)

Työntekijä irtisanoo itsensä yleisemmin henkilökohtaisista syistä. Jokaisen työntekijän työsopimuksessa on merkitty irtisanomisaika, joka on yleensä lain tai työehtosopimuksen mukainen. Työsopimuslain mukaan irtisanomisaajat ovat työntekijän itse irtisanoutuessa alle viisi vuotta kestäneessä työsuhteessa 14 päivää ja tätä pidempään kestäneessä työsuhteessa yksi kuukausi. Työsuhteen loppuajan suunnitteluun vaikuttaa muun muassa se, mihin työpaikkaan henkilö siirtyy, paljonko on pitämättömiä lomia, kuka osaa tehdä hänen töitään ja mitä kriittisiä töitä tai hankkeita on kesken. (Hyppänen 2007, 205)

Yhteiskunnan kannalta eläkkeelle jääminen on aina taloudellisesti raskaita, mutta yrityksen kannalta ne voivat olla edullisia. Eläkkeitä on erilaisia normaalin vanhuuseläkkeen lisäksi, joita ovat varhennettu vanhuuseläke, yksilöllinen varhaiseläke, työkyvyttömyyseläke, osaaika-eläke ja työttömyyseläke. Kustannusten sekä huonon työvoiman saannin takia Suomessa kannustetaan työntekijöitä työskentelemään pitempään kuin nykyisin ja siksi eläkkeenkarttumisprosentti kasvaakin 60 ikävuoden jälkeen. (Kauhanen 2003, 91)

Uuden eläkelain mukaan työsuhde päättyy automaattisesti ilman työntekijän irtisanoutumista vasta sen kalenterikuukauden päättyessä, jolloin työntekijä täyttää 68 vuotta. Työntekijän aikaisemmin siirtyessä eläkkeelle täytyy hänen irtisanoutua. (Hyppänen 2007, 206)

Työsuhteiden päättymisen syyt ja niihin liittyvät tilanteet ovat erilaisia. Esimiehen on hoidettava tilanne mahdollisimman hyvin ja huolehdittava sekä poislähtijästä, työyhteisöstä että yrityksen liiketoiminnasta. Esimiehen tehtäviin työsuhteen päättymistapauksissa kuuluu muun muassa ilmoittaminen palkanlaskentaan sekä oman yksikön henkilöstölle, lähtöhaastattelu ja työtodistuksen laatiminen. (Hyppänen 2007, 211-212)

3.8 Osaamisen kehittäminen

Muutoksesta on tullut yrityksille pysyvä olotila. Tämän takia kaikilta yksilöiltä ja yrityksiltä vaaditaan jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumiskykyä. Tänä päivänä tieto vanhenee todella nopeasti, joten ainoa keino säilyttää työmarkkinakelpoisuus on taito omaksua ja oppia nopeasti uutta tietoa sekä taitoja. On kuitenkin olemassa myös sellaista tietoa ja taitoa, joka ei uusiudu vaan siirtyy yrityksille ja ihmisille kokemuksena ja perusosaamisena. Henkilöstön kehittäminen, eli Human Resource Development, on yksi yrityksen tärkeimmistä keinoista taata liiketoiminnan vaatima osaaminen tulevaisuudessakin. (Kauhanen 2003, 141-142)

Vaarana henkilöstön kehittämistä suunniteltaessa on se, että pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet saattavat olla ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi henkilöstökoulutus, joka tähtää ainoastaan yksilön työn tehokkuuden parantamiseen, saattaa lyhyen aikavälin näkökulmasta vaikuttaa hyvältä ratkaisulta, mutta pitkällä aikavälillä tulokset ovat heikkoja. Pitkällä aikavälillä parhaat tulokset saavutetaan, jos koulutuksella saadaan tuotettua valmiuksia myös tulevaisuuden haasteita varten. (Viitala 2004, 194-195)

Satunnainen oppiminen tapahtuu yleensä tahattomasti, suunnittelemattomasti ja usein vahingossa. Yllättävä ongelma tai eteen tuleva haaste voivat pakottaa henkilön oppimaan uutta. Tämänkaltaisen oppiminen on usein tiedostamatonta. (Viitala 2004, 194-195)

Oppimista voidaan yrityksissä tukea kiinnittämällä huomiota ilmapiiriin, organisaatioon ja johtamiseen. Esimiehen toiminta esimerkkinä ja tukijana on tärkeää, samoin kuin epävarmuuden hallinta ja ennaltaehkäiseminen. Organisaatioissa tulisi kannustaa kokeilemaan uusia ratkaisuja ja antaa työntekijöille oikeasti mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Työpaikalla tulisi myös olla yhteisöllinen ja keskustelemaan kannustava ilmapiiri, jossa tiedoilla on vapaa liikkuvuus eri foorumeilla ja verkostoissa. (Manka 2006, 121-125)

3.9 Benchmarking

Benchmarking eli esikuva- tai vertailuanalyysi on oman toiminnan vertailemistä toisten yritysten toimintaan. Benchmarkingin perusideana on toisilta yrityksiltä oppiminen ja samalla oman toiminnan kyseenalaistaminen. Se on jatkuvaa systemaattista organisaation tuottavuuden, laadun, työprosessien ja työtapojen tehokkuuden vertailemistä alansa johtavien yritysten ja organisaatioiden vastaaviin. Yksinkertaisesti voidaan todeta, että benchmarking on menetelmä, jossa otetaan oppia hyviltä esikuvilta ja jonka tavoitteena on kehittää omaa toimintaa. Benchmarking voi olla strategioiden, prosessien tai datan vertailua.

(Suomen laatuyhdistys 1996, 7)

Kaikissa organisaatioissa on yleisiä, useimmissa organisaatioissa esiintyviä toimintoja, kuten tilinpäätös ja rekrytointi. Organisaatioilla on samat päämäärät tietyissä toiminnoissa, vain niiden saavuttamistavat muuttuvat. Benchmarking auttaa yrityksiä löytämään ja oppimaan parhaan tavan saavuttaa tietty tavoite. Menetelmän avulla yritys voi siten oppia, kuinka parhaimman tilinpäätöksen tekevä yritys tai organisaatio menettelee riippumatta toimialasta, jossa parasta menetelmää käytetään. Jokaisen yrityksen tai organisaation täytyy kuitenkin itse soveltaa parhaita menetelmiä asiakkaidensa tarpeiden ja odotusten mukaan. Yrityksen kannalta paras tapa voi olla esimerkiksi jonkin asian tekemistä lyhyimmässä ajassa.

(Laatukeskus 1998, 5)

Oleellinen osa benchmarkingin toteuttamisessa on prosessien tarkka ja yksityiskohtainen kuvaaminen. Rajattu prosessi voidaan siten erottaa organisaatioista ja sitä voidaan verrata toisen yrityksen vastaavanlaiseen prosessiin. Tällöin kumpikin organisaatioista saa tietoa toistensa tavoista työstää samaa prosessia. Tästä yritys tai organisaatio voi saada ideoita ja ratkaisuja, joita ei ole aiemmin testattu omalla toimialalla. Mahdollisuus oman toiminnan vertailemiseen muiden toimialojen kanssa ja niiltä oppiminen onkin yksi benchmarkingin suurimmista vahvuuksista. (Laatukeskus 1998, 5)

Benchmarkingprojektin tekijöinä ovat ihmiset, jotka työskentelevät parannuksen kohteena olevassa prosessissa. Prosesseissa käytännön työtä tekevät ja niistä vastaavat ihmiset vertailevat kokemuksiaan toisen organisaation vastaavaa työtä tekevien henkilöiden kanssa. Tätä kautta he muodostavat käsityksen siitä, minkälaisia tuloksia on mahdollista saavuttaa. Se kannustaa ja motivoi työntekijöitä kehittämään ja jatkuvasti kyseenalaistamaan nykyisiä toimintatapoja. Benchmarking luo siis osallistumista ja oppimista, mikä luo menetelmälle selvää lisäarvoa. Organisaatio ja sen työntekijät ottavat benchmarkingin avulla kokonaisuutena askeleen kohti oppivaa organisaatiota. (Laatukeskus 1998, 5)

3.10 Keskeisiä lähtökohtia projektityölle

Opinnäytetyö oli luonteeltaan projektityyppinen. Projektiksi kehittyvä hanke alkaa esimerkiksi jonkun ongelman tai kehittämiskohteen havaitsemisesta, johon tarvitaan ratkaisu tai jokinlainen parannus. Hankkeen kehittäminen projektiksi jatkuu ideoinnista visiointiin, jolloin luodaan pohja projektille. Projektille pitäisi myös asettaa selkeä alkamis- ja loppumisajankohta. (Rissanen 2002, 15)

Ennen kuin ideaa tai kehitysehdotusta ryhdytään käytännössä totuttamaan ja projektia pysyttämään, tulisi kohdealueesta tehdä esiselvitys tai esitutkimus. Esitutkimuksen tuloksena projektia suunnitteleva yritys saa riittävät tiedot päättää, onko projektin käynnistämiseksi olemassa tarvittavat edellytykset. (Ruuska 2005, 33)

Mikäli projekti todetaan toteuttamiskelpoiseksi, nimetään sille tässä vaiheessa projektipäällikkö ja laaditaan organisaatiokaavio. Organisaatiokaaviosta käy ilmi projektiryhmän jäsenten nimet ja tehtävät projektissa. (Pelin 2004, 62-63)

Projektitoiminnalle ominaisia toimintoja ovat suunnitelmallisuus ja ohjaus sekä niiden avuksi kehitetyt johtamismenetelmät. Suunnitelmallisuus ja toteutuksen jatkuva opastus varmistavat projektille asetettujen tavoitteiden toteutumisen. Suunnitelmallisuuden toteuttamiseksi kaikissa yrityksen projekteissa, projektiryhmällä tulisi olla käytössään johdon kirjallinen ohjeistus projektisuunnitelman sisällöstä, laatimistavasta ja hyväksynnästä. (Pelin 2004, 83)

Toteuttamisvaiheessa valmistetaan suunnitteluvaiheen kuvausten mukainen järjestelmä tai tuote sekä laaditaan tarvittavat dokumentit ja käyttöohjeet. Tämän jälkeen siirrytään käyttööntöövaiheeseen, jonka tehtävänä on varmistaa, että uuden järjestelmän tai tuotteen käyttöönotto voidaan aloittaa ilman ongelmia. Käyttööntöövaiheeseen liittyy yleensä koe-käyttöjakso, jonka tulisi olla niin pitkä, että tuotteen tai järjestelmän kaikki toiminnot ja ominaisuudet tulevat tarkistettua. (Ruuska 2005, 34-37)

Projekti on ajallisesti rajattu tehtävä, jolla täytyy olla selkeä päätepiste. Projekti pitää lopettaa, kun tuote on otettu käyttöön ja tilaaja on hyväksynyt toimituksen. Samassa yhteydessä sovitaan jälkihoidosta eli mahdollisten käytössä ilmenevien virheiden korjaamisesta sekä ylläpidon ja käyttäjätuen järjestelyistä. (Ruuska 2005, 34-37)

4. DHL

DHL perustettiin vuonna 1969, jolloin yhtiön kolme perustajajäsentä aloittivat liiketoimintansa. Nimi DHL muodostuu perustajajäsentien sukunimien ensimmäisten kirjainten mukaan: Adrian Dalsey, Larry Hillblom ja Robert Lynn. Vuonna 2002 DHL siirtyi kokonaan Saksan Postiin kuuluvan Deutsche Post World Netin omistukseen. (www.dhl.fi)

DHL aloitti toimintansa Suomessa nykyisessä muodossaan 31.3.2003, kun emoyhtiö Deutsche Post World Net yhdisti omistuksessaan olevat pikakuljetus- ja logistiikkatoimintonsa käyttämään yhtä yhteistä liikemerkkiä. Tänä päivänä Suomen DHL -yhtiöt työllistävät hieman yli 1700 henkilöä, jotka työskentelevät noin 30 eri toimipisteessä, terminaalissa ja varastossa ympäri Suomea. (www.dhl.fi)

DHL toimii maailmanlaajuisesti neljänä yrityksenä:

DHL Express- ja DHL Freight -toiminnot:

DHL Freight (Finland) Oy tarjoaa yrityksille ja yksityishenkilöille maailmanlaajuisia lentopikakuljetuksia (Express) sekä Euroopan maakuljetuksia pienistä paketeista suuriin rekkalasteihin. Lisäksi liiketoimintoihin kuuluu Suomessa toimiva kuljetusyhtiö Kelpo Kuljetus Fi Oy. DHL Expressin ja Freightin liikevaihto oli vuonna 2006 noin 300 miljoonaa euroa ja henkilöstöä heillä on yhteensä noin 1200. (www.dhl.fi)

DHL Global Forwarding -toiminnot:

DHL Global Forwarding on keskittynyt tarjoamaan asiakkailleen maailmanlaajuisia logistiikkaratkaisuja lento- ja merirahdille. DHL Global Forwardingin liikevaihto vuonna 2006 oli noin 140 miljoonaa euroa ja henkilökuntaa heillä on noin 220 henkilöä. (www.dhl.fi)

DHL Exel Supply Chain -toiminnot:

DHL Exel Supply Chain tarjoaa asiakkailleen materiaalinhallintakonsepteja, jotka kattavat asiakkaan koko logistisen toimintaketjun. DHL Exel Supply Chainin liikevaihto vuonna 2006 noin 40 miljoonaa euroa ja henkilöstöä heillä on noin 360. (www.dhl.fi)

4.1 DHL:n missio ja visio

Missio vastaa kysymykseen miksi yritys on olemassa. Yksi toimivan yhteiskunnan perusedellytyksiä ovat kuljetukset. Tästä syystä DHL on määritellyt missiokseen auttaa asiakkaitaan menestymään tarjoamalla laadukkaat ratkaisut kaikkiin logistiikkatarpeisiin maailmanlaajuisesti. (www.dhl.fi)

Vastaavasti visio vastaa kysymykseen mitä yritys haluaisi olla. DHL:n tapauksessa visiona on olla logistiikka-alan numero yksi. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että DHL olisi asiakkaan ykkösvalinta. Visiossaan DHL on maailman paras kuljetus- ja logistiikkapalvelujen tuottaja laadussa, markkinaosuuksissa ja tuloksellisuudessa mitattuna. (www.dhl.fi)

4.2 DHL:n arvot

DHL:n toimintaa ohjaavat Deutsche Post World Netin seitsemän arvoa, joita ovat erinomainen laatu, asiakkaiden menestys, avoimuus, selkeät päämäärät, yrittäjäys, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus sekä yhteiskuntavastuu. DHL:n yrityskulttuurin tehtävänä on luoda heidän toiminnalleen lisäarvoa sekä ohjata toimintaa kehittyen yhä vahvemmaksi ja kilpailukykyisemmäksi yritykseksi. DHL kokee tämän myös tärkeänä velvollisuutena omistajiaan kohtaan. (www.dhl.fi)

Yhteinen yrityskulttuuri yhdistää kaikkia DHL:n tytäryhtiöitä ja ohjaa heitä pyrkimään samaan suuntaan ja tavoitteisiin. DHL on sitoutunut arvoihinsa, jotka he kokevat sekä haasteena että ohjenuorana. Arvot tukevat yritystoiminnan kehitystä samalla, kun ne auttavat jokaista työntekijää kehittymään yksilöinä. (www.dhl.fi)

4.3 DHL:n strategia

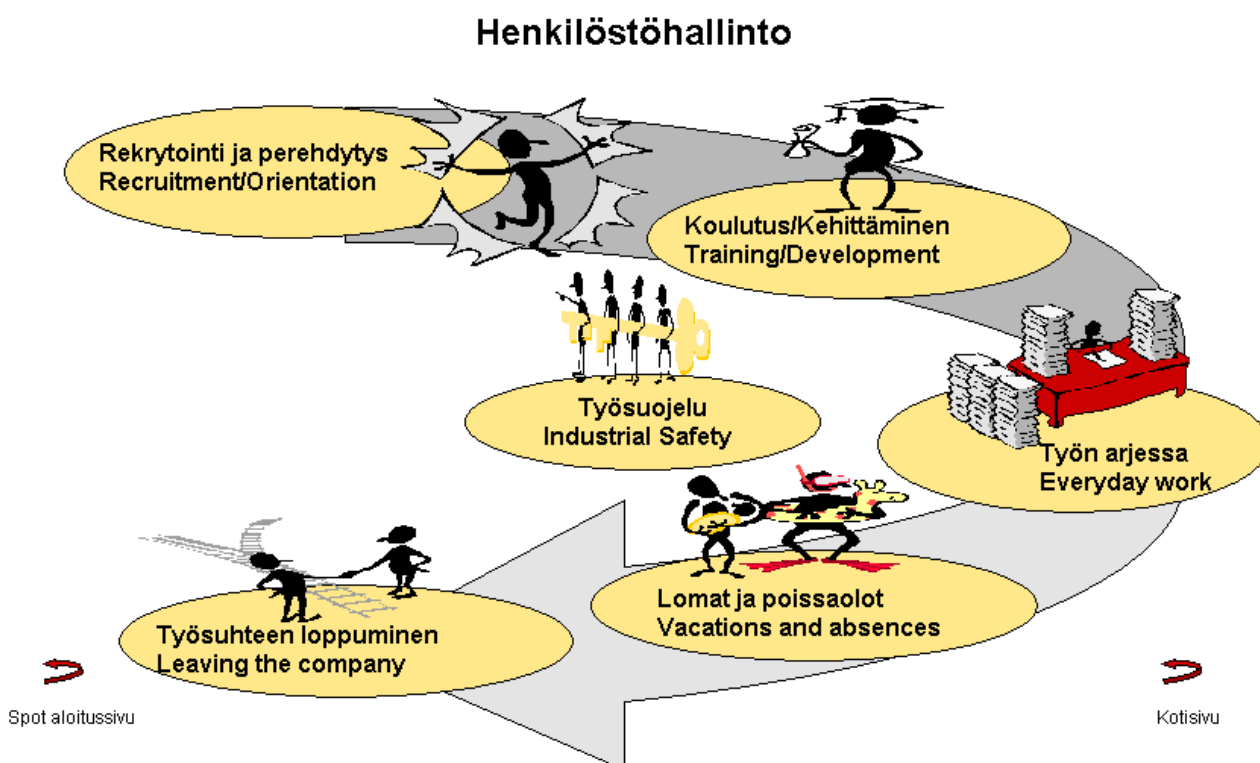
DHL strategiana on tarjota asiakkaille korkealuokkaista laatua ja palvelua eli olla asiakkaiden valinta numero yksi. DHL:n strategiassa pyritään sitouttamaan työntekijät, jotta he olisivat täysin omistautuneita työlleen. Näin taataan asiakkaille laadukas palvelu sekä toimitus. Tulevaisuudessa DHL vahvistaa kuljetusreittejään Aasian ja Euroopan välillä sekä laajentaa yön yli-kuljetuksia Euroopan ja USA:n välillä. DHL panostaa suurimpiin asiakkaisiin tarjoamalla heille tilipalvelun eli Global Customer Solutions. (DHL intranet)

5. SPOT- järjestelmä

Spot on DHL:n intranetistä löytyvä esimiehien ja hr-osaston käyttöön tarkoitettu järjestelmä, johon on koottu johtamista ja esimiestyöskentelyä helpottavia ohjeita ja asiakirjoja. Spot on

jaettu kuuteen osaan, jotka ovat rekrytointi ja perehdytys, koulutus ja kehittäminen, työn arjessa, lomat ja poissaolot, työsuhteen loppuminen ja työsuojelu. Spot siis kattaa työntekijän elinkaaren yrityksen palveluksessa. Spot -järjestelmä sisältää lähes 400 erilaista tiedostoa, joita on mahdollista joko ladata tiedostoja suoraan omalle koneelle tai tulostaa niitä.

Spotissa samat tiedostot löytyivät useamman eri valikon alta. Projektin yhtenä tavoitteena oli keskittää samaan kategoriaan kuuluvat tiedostot yhteen paikkaan. Tämä nopeuttaa järjestelmän tulevien käyttäjien tietojen etsintää ja helpottaa järjestelmän ylläpitäjien työtä. Alla olevasta kuvasta 2 näkyy Spot-järjestelmän rakenne.



Kuva 2. DHL:n Spot-järjestelmä kuvaa työntekijän elinkaaren yrityksen palveluksessa, sekä tietoa esimerkiksi työsuojeluun liittyvistä asioista. (DHL intranet)

Rekrytointi ja perehdytys

Rekrytointi ja perehdytys - valikon alta löytyvät uuden työntekijän rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyvät ohjeet, lomakkeet ja muistilistat. Näitä ohjeita ovat esimerkiksi rekrytointin turvallisuusohjeet, ohjeet hakemusten käsittelyyn ja valmistautumisesta haastatteluun, vuokrahenkilön rekrytointipyyntölomake- ja täyttöohjeet sekä rekrytointiohjeet.

(DHL intranet)

Koulutus ja kehittäminen

Koulutus- ja kehittäminen- valikosta löytyvät esimerkiksi opiskelijayhteistyöhön liittyviä dokumentteja ja ohjeita. Koulutus ja kehittäminen- valikosta pääsee myös käsiksi esimerkiksi perehdyttämiseen liittyviin asiakirjoihin, sillä Spot:issa samat tiedot löytyvät useammasta eri paikasta niiden etsimisen helpottamiseksi ja nopeuttamiseksi. (DHL intranet)

Työn arjessa

Työn arjessa-kohdan alta löytyy jokapäiväiseen työskentelyyn liittyviä käytännön perusasioita. Näitä asioita ovat esimerkiksi työaikaan liittyvät asiat kuten ylityölomake, erilaisista etuuksista tiedottaminen, matkalaskun täyttöohje sekä työterveyshuollon tarkemmat tiedot. Sieltä löytyy lisäksi tietoa erilaisista henkilökunnan vapaa-ajan toimintaan liittyvistä asioista. (DHL intranet)

Lomat ja poissaolot

Lomat ja poissaolot-valikosta löytyy nimensä mukaisesti tiedot lomakäytännöistä, sekä siitä, miten tulee toimia jos vaikkapa sairastuu. Valikosta löytyy myös tiedot esimerkiksi äitiys- ja isyysvapaista sekä opintovapaista ja kesälomista. Valikosta löytyy myös tietoa esimiehille lomarahojen kertymisestä. (DHL intranet)

Työsuhteen loppuminen

Työsuhteen loppuminen-valikko tarjoaa tietoja työsuhteen päättymisestä eri syistä, kuten eläkkeelle jääminen tai toisiin työtehtäviin siirtyminen. Valikosta löytyy ohjeet myös lähtöhaastattelun pitämiseen sekä muistilistan hoidettavista ja ilmoitettavista asioista henkilön poistuessa DHL:n palveluksesta. (DHL intranet)

Työsuojelu

Spot:in työsuojelu- valikko sisältää tietoja erilaisista työsuojeluun liittyvistä asioista. Näitä ovat esimerkiksi toimintaohjeet tapaturman tai läheltä piti- tilanteen sattuessa, sekä yleiset turvallisuusohjeet. (DHL intranet)

Spot käyttäjän kannalta

Spot- järjestelmän käyttäjät ovat esimiesasemassa työskentelevät henkilöt sekä hr-osasto ja sitä käytetään lähinnä tiedon hakemiseen, muistin virkistämiseen tai lomakkeiden ja asiakirjojen tulostamiseen. Käyttäjän kannalta työskentely nopeutuu huomattavasti, kun kaikki tiedot löytyvät yhdestä paikasta ja sähköisessä muodossa. Tällöin miltä tahansa yrityksen intranetissä olevalta koneelta on mahdollista mennä tutustumaan spot:in tarjoamiin tietoihin sen sijaan että täytyisi alkaa etsimään tiettyä kansiota. Spot:iin tallentuvat myös erilaisten

palavereiden ja tavoitekeskusteluiden muistiot, jolloin niidenkin lukeminen jälkepäin on mahdollisimman helppoa.

6. Projektin lähtökohta

DHL:n pääkonttorilta tuli kehotus muille toimipisteille yhdenmukaistaa henkilöstöhallintoon liittyvät prosessit uuteen intranet-järjestelmään. Tämän johdosta Douglas Nielson DHL:stä otti yhteyttä Keravan Laureaan ja kertoi projektista HRM-opettajille ja pyysi heitä tiedustelemaan oppilaiden kiinnostusta aiheesta.

Laurean Keravan toimipisteen hr-opettaja Elina Wainio kertoi koko hr-opiskelijoiden ryhmälle projektista ja laitto siihen liittyvää lisämateriaali Optimaan. Opettaja välitti DHL:n Douglas Nielsonille tiedon kiinnostuneista ryhmistä, jonka jälkeen Douglas kutsui ryhmät haastatteluun ja teki valinnan haastattelujen perusteella. Tämän jälkeen Douglas ilmoitti päätöksestä osapuolille ja alkoi suunnitella projektin aloitusajankohtaa ja tarkempaa aikataulutusta projektiryhmän kanssa.

Projektilla oli selkeä aloitus- ja lopetusajankohta. Se alkoi marraskuun 19. päivä ja takarajana oli maaliskuun 19. päivä eli projekti kesti kokonaisuudessaan neljä kuukautta. HR -prosessit jaettiin kahtia siten, että kummallekin opinnäytetyön tekijälle tuli yhtä paljon tekemistä. Jakamisen ansiosta materiaalia pystyttiin keräämään ja käsittelemään nopeammin ja tehokkaammin. Materiaalia käsiteltiin kuitenkin myös yhdessä jotta molempien mielipiteet saataisiin otettua huomioon ja materiaalista tulisi mahdollisimman yhtenäistä.

Projektilla oli muutamia välitavoitteita, jolloin Douglas Nielsonin antamat työtehtävät piti olla valmiina. Heli Nurminen ja Douglas Nielson olivat tutkineet nykyistä järjestelmää ja sen pohjalta laatineet tärkeysjärjestyksen asioille. He antoivat ensimmäiseksi osatavoitteeksi rekrytointi ja perehdytys-vaiheen, jossa oli todettu eniten puutteita ja ongelmia.

6.1 Kehitystarpeiden kuvaus

Suomen DHL:llä oli jo käytössä intranet-järjestelmä, jossa heillä on erilaisia tietoja ja lomakkeita lähinnä ylemmän johdon ja esimiesten jokapäiväisten henkilöstöjohtamiseen liittyvien ongelmien ratkaisemisen helpottamiseksi.

Materiaalit olivat kuitenkin toteutettu ilman yhdenmukaisia standardeja ja ainakin osa tiedoista oli vanhentunutta. Uuden intranet-järjestelmän myötä tarjoutui hyvä mahdollisuus yhdenmukaistaa ja päivittää lomakkeet ja ohjeet vastaamaan DHL:n nykyisiä standardeja.

6.2 Projektin sisältö ja rajaus

Projekti sisältää seuraavat asiat: DHL Freight Finlandin hr-prosessien dokumentointi ja mallintaminen DHL:n intranetiin. Alun perin taustatyönä projektissa piti olla käyttäjien haastattelut ja tarvekartoittaminen. Haastatteluja ei kuitenkaan pystytty tekemään, koska emme saaneet sovitettua aikataulumme yhteen haastateltavien henkilöiden kanssa. Varsinaiseksi tehtäväksi muodostui lopulta HR -dokumentaation inventointi ja päivittäminen käyttäen pohjana DHL:n Iso-Britannian prosessimallinnusta.

Projektin varsinainen toteuttaminen alkoi 19.11.2007 ja projektin takarajana oli 19.3.2008. Ensimmäisenä vaiheena projektissa oli työntekijöiden perehdyttämiseen ja koeaikaan liittyvien ohjeiden ja muun materiaalin päivittäminen ja kokoaminen intranetiin. Tämän vaiheen piti olla valmiina vuoden 2007 loppuun mennessä, sillä DHL:llä ei ollut perehdyttämiseen ja koeaikaan liittyvää materiaalia kovinkaan paljoa. Seuraavilla vaiheilla ei ollut niin tiukkaa ja tarkkaa aikataulutusta, koska niitä varten oli olemassa jonkin verran materiaalia vanhassa SPOT-järjestelmässä.

6.3 Projektin tavoitteet

Projektin tavoitteena oli luoda DHL:lle mahdollisimman kattava ja monipuolinen järjestelmä intranetiin. Järjestelmästä tulisi löytyä ajan tasalla olevat asiakirjat, ohjeet ja lomakkeet, jotka ovat helposti esimiesten ja hr-osaston käytettävissä.

Projektia arvioitiin aikataulussa pysymisen lisäksi työn laadun, käytettävyyden ja sen selkeyden mukaan. Projektille asetettiin välitavoitteita, joiden tuli olla valmiita niille asetettuun päivämäärään mennessä. Projektille asetettiin myös laadullisia tavoitteita, sillä työssä haluttiin onnistua niin hyvin, ettei DHL:n tarvitsisi alkaa heti korjailemaan töiden tuloksia.

6.4 Projektiin liittyvät resurssit

Henkilöstöresurssit projektia varten olivat suhteellisen pienet, sillä projektiryhmään kuuluivat opinnäytetyöntekijöiden lisäksi Heli Nurminen, Douglas Nielson ja Kristiina Pihlaja. Muu Hrtiimi osallistui projektiin lähinnä tietolähteenä sekä kertomalla mielipiteitään muokkaamistamme lomakkeista.

Vastuualueet projektissa jakautuivat siten, että opinnäytetyön tekijät etsivät ja kokosivat materiaalia. Tämän jälkeen he hyväksyttivät sen Heli Nurmisella, Douglas Nielsonilla ja Kristiina Pihlajalla. Sen jälkeen dokumentteihin tehtiin tarvittaessa muutoksia ennen materiaalin varsinaista siirtämistä intranet-järjestelmään.

Kaikki intranet-järjestelmän päivittämiseen tarvittavat materiaalit, laitteet ja tarvikkeet saatiin käyttöön DHL:tä. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että projektia varten DHL järjesti projektiryhmän käyttöön omat työpisteet ja kannettavat tietokoneet sekä erilaiset tarvittavat toimistotarvikkeet. Mitään varsinaista budjettia projektille ei suunniteltu eikä myönnetty.

Vaikka projektille ei oltukaan määritelty rahallista budjettia, tuli sitä varten silti niin sanotusti määritellä ajallinen budjetti. Tämä tarkoitti sitä, että tuli projektin alussa piti suunnitella ja arvioida projektiin kuluva aika tunteina ja päivinä.

6.5 Projektin riskit

Varmaankin suurin riski projektiin liittyen olisi voinut olla projektin rajaukseen liittyvät ongelmat, eli pahimmassa tapauksessa projekti olisi voinut kasvaa liian suureksi eikä se olisi valmistunut, tai ainakaan ajoissa. Projektin kasvamisesta olisi opinnäytetyön tekijöiden lisäksi olisi voinut koitua ongelmia myös kohdeyritykselle aikataulun venyessä yli sovitun takarajan.

Rajaukseen liittyviltä riskeiltä vältyttiin tekemällä DHL:n kanssa projektista kirjallinen toimiksianto, jossa oli selkeästi määritelty asiat, joita tulnaisiin tekemään. Jos DHL olisi halunnut jotain tehtävän kyseisen rajauksen ulkopuolelta, niin asiasta olisi keskusteltu erikseen ja toteuttaneet niitä aikaisintaan tämän projektin valmistuttua.

Toinen huomattava riski oli aikataulutus. Projektilla oli selkeä takaraja, johon mennessä kaiken piti olla valmiina. Projektin laajuuden vuoksi tarvittavaa aikamäärää oli kuitenkin melko hankala kunnolla hahmottaa, joten takaraja olisi voinut pahimmassa tapauksessa tulla vastaan todella nopeasti.

Tiukan aikataulun takia ongelmaksi olisi saattanut muodostua myös loppuun palaminen. Laajan projektin tekeminen DHL:lle koulun käynnin ohessa vaati paljon aikaa. Loppuun palamisen ehkäisemiseksi pidettiin huolta myös siitä, että opinnäytetyön tekijöille jäi riittävästi omaa aikaa. Tämä onnistui parhaiten ja helpoiten laatimalla selkeät aikataulut johon oli myös varattu riittävästi vapaa-aikaa.

Koska kyseisessä projektissa työskenneltiin paljon tietokoneilla, oli tietotekniikan toimivuus myös yksi riski projektille. Mikäli tietokoneet tai intranet olisivat menneet jumiin tai niiden kanssa olisi tullut muita ongelmia, olisi työskentely vaikeutunut myös huomattavasti. Tämä olisi voinut myös tuottaa ongelmia aikataulutuksen kanssa. Tietotekniikkaan liittyviltä riskeiltä ei voitu täysin suojautua mitenkään, mutta riskiä pystyttiin pienentämään tallentamalla työn edistymistä usein ja mahdollisuuksien mukaan vielä useisiin eri paikkoihin.

6.6 Projektin käynnistyminen

Heti ensimmäisenä päivänä projektiryhmä kokoontui, tutustui toisiinsa ja keskusteli projektin luonteesta, sen suunnittelusta kulusta ja tarpeellisuudesta sekä allekirjoitti työharjoittelusopimukset DHL:n kanssa. Projektia tekeväälle parille järjestettiin myös tarvittavat työvälineet, kuten kannettavat tietokoneet, sekä työpisteet HR -osastolla, jotta työskentely ja kommunikointi muun projektiryhmän kanssa sujuisivat mahdollisimman helposti. Lisäksi heille luotiin myös käyttäjätunnukset ja kulkuluvat, jotta he pystyivät kulkemaan DHL:n tiloissa ja intranetissä.

Käyttäjätunnusten luonnissa ilmaantui kuitenkin ongelmia, sillä luoduilla tunnuksilla ei pääsyt kirjautumaan DHL:n intranet sivuille, joka taas aiheutti parin päivän viivästyksen, ennen kuin projekti päästiin varsinaisesti aloittamaan. Hukkaan kulunut aika pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti, silloin muun muassa valmisteltiin taustamateriaalia, täsmennettiin edelleen projektin kulkua sekä tutustuttiin muuhun HR-tiimiin, joka osallistuisi projektiin ainakin tietolähteenä ja palautteen antajana.

6.7 Projektin eteneminen

Käyttäjätunnusten alettua toimimaan aloitti projektiryhmä tutustumisen DHL:n intranetiin, sen käyttöön ja lopulta itse Spot-järjestelmään sekä sen eri osa-alueisiin. Projektiryhmä tutustui tässä vaiheessa myös alustavasti Iso-Britannian uusittuun intranet-järjestelmään. Britannian intranet-järjestelmään tutustuttiin siksi, että he ovat edelläkävijöitä intranet - järjestelmän uusimisessa ja sen käytössä. Tästä syystä heiltä oli mahdollista saada hyviä kehittämissideoita, joita pystyttäisiin soveltamaan Suomen järjestelmää kehitettäessä.

Suomen DHL:n Spot-järjestelmässä ja Iso-Britannian uudessa intranet-järjestelmässä olevista tiedostoista tehtiin inventaario, jonka pohjalta laadittiin Excel-tiedosto. Tiedosto luotiin sen takia, että projektiryhmä sekä muut HR-tiimin jäsenet pystyisivät tutustumaan järjestelmissä oleviin materiaaleihin ja saisivat selkeän kuvan siitä, mitä tiedostot sisälsivät. Järjestelmistä

luodun tiedoston ansiosta kaikki käytössä olevat materiaalit olivat helposti löydettävissä, jonka ansiosta järjestelmien materiaaleja pystyttiin helposti vertailemaan keskenään, eli saatiin selville mitä tiedostoja Iso-Britanniassa oli käytössä joita Suomelta Spot - järjestelmästä puuttui.

Seuraavaksi projektissa piti miettiä mitkä Iso-Britanniassa olevista, mutta Suomelta puuttuvista tiedoista olivat tarpeellisia ja pystyisikö niitä edes soveltamaan Suomen toimipisteen toimintamalleihin. Tutkittaessa Iso-Britannian intranet-järjestelmää tultiin siihen lopputulokseen, että puuttuvia tiedostoja ei ollut kovin montaa, sillä Iso-Britannian intranet paljastui vielä hieman keskeneräiseksi. Tiedostoja, joita pystyttiin hyödyntämään olivat koeajan arviointiin liittyvä lomake, tavoitekeskustelulomake sekä First Level Managers' Development Guide.

Nykyisen SPOT-järjestelmän tiedoista tutkittiin muun muassa tietojen paikkaansa pitävyyttä, eli kuinka vanhaa kyseinen tieto oli ja olivatko tiedostojen ulkoasut yhdenmukaisia. Lisäksi dokumenteista tutkittiin sitä, oliko kaikki tieto tarpeellista, oliko se oikeassa paikassa intranetissä ja puuttuiko sieltä jotain oleellista. Mikäli tiedostot olivat puutteellisia tietojensa suhteen, piti puuttuvaa materiaalia etsiä, luoda ja muokata tarpeita vastaavaksi.

Projektissa tutkittiin myös dokumenttien käytettävyyttä. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että vaikeakäyttöisiä dokumentteja muokattiin selkeämmäksi ja helppokäyttöisemmäksi. Projektiryhmän piti miettiä myös itse intranet-järjestelmän käytännön toimivuutta, eli kuinka helposti tarvittavat tiedot löytyivät ja kuinka helppoa ohjelmaa ylipäänsä oli käyttää.

6.8 Lomakkeet

Projektissa DHL:n intranettiin tehtiin muutama uusi lomake. Lomakkeita olivat koeajan arviointiin liittyvä lomake, tavoitekeskustelulomake sekä First Level Managers' Development Guide ja niitä tehtäessä pohjana käytettiin Iso-Britannian DHL:n intranetissä olevaa materiaalia. Kaikki lomakkeet ovat kehitysvaiheessa olevia kappaleita, joihin tulee varmasti vielä muutoksia. Nyt lomakkeilla on kuitenkin jonkinlainen pohja, jota voidaan soveltaa ja kehittää.

6.8.1 Tiimipalaverit

DHL koostuu monista eri yksiköistä ja yksiköt ovat jakautuneet moniin eri tiimeihin. Tämän takia DHL:n sisällä järjestetään monia erilaisia viikko- ja tiimipalavereja. Esimiehillä ei ollut kuitenkaan selkeää ohjeistusta siitä, miten palaveri tulisi järjestää, mitä valmisteluja ja toi-

menpiteitä tulisi tehdä ennen ja jälkeen palaveria. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että palaverien taso vaihteli huomattavasti eri osastojen, yksiköiden ja tiimien välillä.

Tämän takia projektin tekijät tutustuivat aiheesta olevaan kirjallisuuteen ja internetissä olevaan materiaaliin sekä tiedustelivat aiheesta Laurean opettajilta. Hankitun aineiston pohjalta DHL:lle laadittiin yhteenveto siitä, millainen on hyvä palaverikäytäntö. Tämä yhteenveto oli kuitenkin vain yleispätevää tietoa palavereista, joten DHL:n palavereja järjestävät henkilöt joutuvat soveltamaan sitä vastaamaan omia tarpeitaan.

Tarkkojen ja yksityiskohtaisen ohjeiden laatiminen olisi ollut käytännössä mahdotonta, sillä DHL:ssä on monia eri osastoja ja kaikilla on oma tyyliinsä pitää palavereja. Lisäksi palavereissa käsiteltävät asiat vaihtelevat paljon ja vaikka palaverien yleisidea olikin sama, niin sisällön ja käytettävien apuvälineiden takia tarkkojen kaikille sopivien ohjeiden tekeminen ei olisi onnistunut. Uutta palaveriohjeistusta voidaan käyttää esimerkiksi hyvänä perusrunkona uusille esimiehille, joille palaverien ja tapaamisten järjestäminen ei ole ennestään tuttua.

6.8.2 Koeajan seurantalomake

DHL:llä ei ollut käytössä uusien työntekijöiden koeajan seurantalomaketta, joten projektin seuraavana vaiheena oli laatia vastaava lomake. Lähtökohta lomakkeelle saatiin tutustumalla Britannian DHL:n intranet sivustolla olevaan materiaaliin. Iso-Britanniassa käytössä oleva lomakepohja vaikutti selkeältä ja loogiselta, joten sen pohjalta oli helppo lähteä rakentamaan Suomen DHL:n tarpeita vastaava lomake.

Lomakkeen avulla on mahdollista seurata muun muassa poissaoloja, työn laatua ja tarkkuutta, toimipisteen turvallisuuteen liittyvien asioiden ymmärtämistä ja noudattamista sekä kommunikointitaitoja. Näiden lisäksi työntekijän ja työnantajan pystyvät lomakkeen avulla antamaan palautetta esimerkiksi perehdyttämisen onnistumisesta, joka mahdollistaa kyseisen toiminnon kehittämisen ja tehostamisen tulevaisuudessa.

Palautteen antaminen lomakkeessa oli mahdollista sekä avoimien kysymysten avulla että valmiiksi laadituilla kysymyksillä. Tämän ratkaisun avulla saadaan mielipiteitä halutuista asioista sekä mahdollistetaan myös omien mielipiteiden antaminen asioista joita ei muutoin kysytty. Lomakkeessa vastauksia annetaan asteikolla yhdestä viiteen, jolloin ykkönen tarkoittaa, että työntekijä ei täytä työtehtävän perusvaatimuksia ja viitonen vastaavasti sitä, että työntekijä täyttää työtehtävän perusvaatimukset erinomaisesti. Lomakkeen lopussa työnantaja arvioi uuden työntekijän työskentelyä. Tämän arvion perustella työnantaja joko jatkaa työntekijän työsuhdetta tai päättää sen.

6.8.3 Tavoitekeskustelut

DHL:ssä järjestetään säännöllisin väliajoin tavoitekeskusteluja, jotka vastaavat kehityskeskusteluja. Tavoitekeskusteluja varten oli jo käytössä lomakkeita, mutta osa niissä olevasta tiedosta oli selkeästi vanhentunutta. Tämän takia lomakkeita piti uudistaa vastaamaan nykyisiä tarpeita. Samalla lomakkeiden ulkoasua myös muokattiin, jotta ne olisivat yhdenmukaisia muiden lomakepohjien kanssa niin värimaailmaltaan kuin asettelultaankin. Tavoitekeskustelulomakkeita ei tarvinnut tehdä kokonaan alusta, sillä osa lomakkeen tiedoista oli kuitenkin edelleen paikkansapitävää.

Lomakkeita suunniteltaessa oli otettava huomioon niiden selkeys, yhdenmukaisuus ja käytettävyys. Suunnitteluprosessissa oli otettava huomioon myös se tosiasia, että DHL koostuu monista eri osastoista. Siksi tavoitteena oli saada lomakkeet muokattua sellaisiksi, että niitä pystyttäisiin käyttämään tai soveltamaan kaikissa DHL:n osastoissa mahdollisimman tehokkaasti.

6.8.9 First Level Manager's Development Guide

First Level Manager's Development Guide on esimieskäyttöön tarkoitettu ohjeistus, jossa annetaan ohjeita siitä, miten esimiesten tulisi arvioida alaisiaan. Iso-Britannian DHL:n intranetistä löytyi hyvä pohja aiheelle, josta sai helposti sovellettua materiaalia vastaamaan Suomen yksikön tarpeita. Iso-Britannian pohja oli todella laaja ja sisälsi paljon sellaista materiaalia, jota ei pysty käyttämään Suomessa.

Lomakkeessa on käyty läpi eri osaamisalueita, joita esimiehen tulisi arvioida alaisissaan. Osaamisalueita on yhteensä 16 ja niihin kuuluvat muun muassa asiakassuuntatunneisuus, aloite- ja paineensietokyky, yhteistyötaidot ja taito keskittyä olennaiseen. Jokaiselle osaamisalueelle on kirjoitettu lyhyt selitys, jossa kerrotaan mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota.

7. Yhteenveto

Projektissa onnistuttiin hyvin kartoittamaan DHL:n Spot-järjestelmästä löytyvä materiaali sekä uudistamaan vanhoja lomakepohjia ja tekemään uudenlaisia ohjeistuksia. Projektia varten alun perin suunnitellut haastattelut jäivät tekemättä sen takia, että aikataulujen soveltaminen haastateltavien kanssa osoittautui lopulta mahdottomaksi. Tämä oli huono asia projektin kannalta, koska emme saaneet niin paljoa palautetta ja toiveita siitä, mitä materiaalia Spot:in tulisi sisältää, järjestelmän varsinaisilta käyttäjiltä.

Uusi intranet-järjestelmä on selkeämpi käyttäjien kannalta, sillä dokumentit on järjestetty loogisemmin joka helpottaa tietojen etsintää. Dokumentit on nyt myös päivitetty, eli kaikki vanhentunut aineisto on poistettu tai korvattu uudella materiaalilla.

Mielestämme projekti onnistui hyvin ja saavutimme asetetut tavoitteet. Työstämme saamamme palaute oli positiivista, mutta melko vähäistä. Palautteessa kiinnitettiin erityistä huomiota intranetin sisällön järjestelmiseen

LÄHTEET

Brattong, J & Gold, J. 2003. Human resource management, theory and practise. New York:Palgrave Macmillan

Halonen, N. 1996. Tuotantoryhmien kannustava palkitseminen. Teknillinen korkeakoulu

Heinonen, J & Järvinen, S. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Otava

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi

Hyppänen, R. 2007. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Edita Prima Oy

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta - rekrytoinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Laatukeskus. 1998. benchmarking käsikirja. Lahti: Esa Print Oy

Manka, M. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy

Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyä. WSOY Juva 2005

Meincke, N & Vanhala-Harmanen, M. 2004. Esimiehen työsuhteopas. Helsinki: Edita Prima Oy

Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Tampere: Tampere paino Oy

Stredwick, J. 2005. An introduction to human resource management: Elsevier Ltd.

Suomen laatu yhdistys. 1996. Benchmarking työkalu oppivalle organisaatiolle. Helsinki: Suomen laatu yhdistys Ry

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita

Vuorinen, J. 2000. Arviointi ja kehityskeskustelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Internet-lähteet

www.dhl.fi, luettu 28.1.2008

<http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/hallinta/opastus/>, luettu 21.1.2008

DHL:n intranet: Spot

Liitteet

Liite 1. Palaveriohje

Liite 2. Koeajan seurantalomake

Liite 3. Tavoitekeskustelulomake

Liite 4. First Level Manager's Development Guide

Liite 5. Spot- järjestelmän rakenne

Liite 1. Palaveriohje

Mitä on hyvä palaverikäytäntö?

Hyvän palaverin suurin uhka on siinä että osallistujille on ennakolta epäselvää se, mitä tullaan käsittelemään. Silloin osallistujien oma ajatusprosessi ei ole tuottanut ajatuksia ja näkökulmia ennakoon ja koko käsiteltävän asian sisäistämiseen saattaa kulua palaveriajasta huomattava osa.

Palaverin tehoa lisää huomattavasti se että kukin saa asian ajatuksiinsa vähintään muutaman päivän ajaksi ennen palaveria. Silloin syntyy myös alitajuisia ajatusprosesseja joiden tulokset sitten hyödyntyy palaverissa.

Täsmällinen ennakoon tiedottaminen on suurelta osin palaverista vastaavan tehtävä. Hänen tulee riittävän ajoissa ja riittävän selkeästi antaa tiedoksi kaikki palaverin keskeiset lähtökohdat ja tavoitteet. Tämä tarkoittaa myös sitä että on oltava tiedossa kaikki palaveriin osallistujat sekä kaikki asiat ja niihin liittyvät muut tekijät. Hänen pitää myös ajoissa varata kalenterista kaikille yhteinen aika palaverille sekä siihen tarvittavat tilat.

Puheenjohtajan ja sihteerin/palaverista vastaavan tulee olla ajoissa paikalla kokous tiloissa järjestämässä paikat valmiiksi (kopioida paperit, asiakirjat, testata tietokoneiden toimivuus ym...) palaveria varten.

Palaveri saattaa olla myös hyvä -ja joskus ainut paikka niin sanotun hiljaisen tiedon jakamiseen. Erityisesti pitkään alalla olleet työntekijät voivat näissä tilanteissa antaa oman näkökulmansa muiden nähtäväksi.

Palaverilla pitää myös olla puheenjohtaja. Puheenjohtajaa ei tarvitse välttämättä nimetä, mutta jonkun täytyy pitää huoli siitä, että valmistellut asiat käsitellään ja päätökset tehdään.

Joissain tapauksissa on perusteltua vain keskustella ja vaihtaa mielipiteitä, mutta näissäkin tapauksissa pitää tehdä päätös jatkosta. Päätöksen teossa jaetaan vastuut, asetetaan aikarajat ja sovitaan seurannasta. On olemassa myös palaverikäytäntö, jossa käsitellään ensisijaisesti työn suorittamiseen liittyviä asioita mutta jossa tietoisesti ohjataan osallistujat purkamaan painetta ja jakamaan huolia muiden kuullen niitä keveämmäksi. Nämä erikoistapaukset parantavat oikein ohjattuina työssä jaksamista ja nostavat parhaimmillaan yhteishenkeä. Mutta ne eivät sovellu projektipalavereihin tai sellaisiin jossa on ulkopuolisia läsnä.

Karsittavia toimintamalleja:

- Myöhästyminen palaverista
- Puutteellinen valmistautuminen
- Rönsyily vie pois itse asiasta
- Oman näkökulman vähättely ja salailu
- Muiden mielipiteiden arvostelu

- Toisen keskeyttäminen asiasta puhuttaessa
- Ulkopuolisten asioiden käsittely palaverin aikana

Myönteisiä toimintamalleja:

- Kaikkien on tiedettävä ennakolta mitä asiaa käsitellään ja mikä on palaverin tavoite
- Palaverin tavoite on tehdä päätöksiä
- Kaikki näkökulmat on tuotava esiin
- Jokaisen on saatava sanoa sanottavansa
- Kuunteleminen on tärkeämpää kuin puhuminen
- Asiat voivat riidellä mutta eivät ihmiset

Lopuksi:

- Kaikkien on oltava selvillä siitä mitä päätettiin ja mitä sen vuoksi kunkin tulee tehdä ja milloin.

Palavereista laaditaan muistio, johon merkitään seuraavat asiat:

- Minä päivänä ja mihin aikaan palaveri pidettiin, palaverin kesto.
- Ketkä olivat läsnä.
- Mitkä asiat olivat esillä.
- Mitä päätettiin.

Palaverin sihteerinä toimii joku paikalla olijoista: joko palaverin vetäjä tai joku muu. Haluttaessa sihteerin työ voi siirtyä vuoroperiaatteella henkilöltä toiselle. Muistiosta ei ole standardoitua mallia, mutta ko. työryhmällä voi olla oma vakiomallinsa. Muistion allekirjoittaa vain sihteeri. Jos muistion huomataan olevan väärin kirjattu, se muutetaan välittömästi. Muistio on muistilista tehdyistä päätöksistä ja se jaetaan kaikille jäsenille tai asetetaan yhteisesti sovitulla tavalla nähtäville.

Koeajan arviointilomake

Työntekijän nimi	
Esimiehen nimi	
Työn alkamisajankohta	Työntekijän numero

Arvioitavat alueet	1. Arviointikerta	2. Arviointikerta	3. Arviointikerta
Tärkeimpien tehtävien ja vastuiden ymmärtäminen			
Yleisten toimintatapojen noudattaminen			
Työn laatu ja tarkkuus			
Vaadittavan tuotantotehokkuuden saavuttaminen			
Läsnäolo työpaikalla			
Poissaolojen raportointi			
Toimipisteen turvallisuuteen liittyvien asioiden ymmärtäminen			
Toimipisteen turvallisuuteen liittyvien asioiden noudattaminen			
Laitteiden turvallinen käyttö			
Positiivinen suhtautuminen työhön			
Vaihtelevien lisätehtävien hyväksyminen tarvittaessa			
Kommunikoi tehokkaasti esimiesten ja työkavereiden kanssa			

Esimiehen allekirjoitus:

.....

Työntekijän allekirjoitus:

.....

1. Tapaamiskerran kommentit: Esimies	1. Tapaamiskerran kommentit: Työntekijä
2. Tapaamiskerran kommentit: Esimies	2. Tapaamiskerran kommentit: Työntekijä
3. Tapaamiskerran kommentit: Esimies	3. Tapaamiskerran kommentit: Työntekijä

Arviointiasteikko	Täytetään koeajan päättyttyä
5 Erinomainen	Siirtyminen vakituiseen työsuhteeseen
4 Kiitettävä	
3 Hyvä	Koeajan jatkaminen
2 Tyydyttävä - pieniä puutteita työnteossa (koulutettavissa)	
1 Ei täytä työtehtävien vaatimuksia	Työsuhteen päätyminen
0 Ei sovellu työtehtäviin	

FIRST LEVEL MANAGERS' DEVELOPMENT GUIDE

Competencies at a Glance

Mitä on pätevyys?	<ul style="list-style-type: none">■ Yleinen määritelmä: Pätevyys on jotain sellaista mitä henkilö sanoo tai tekee ja joka johtaa työn onnistumiseen.
Miksi me haluamme määritellä pätevyyttä erityisesti DHL:llä?	<ul style="list-style-type: none">■ Yrityksillä on eroja siinä miten he määrittelevät pätevyytensä ja osaamisensa. DHL:llä me haluamme olla varmoja siitä että meidän pätevytemme ja osaamisemme suuntautuvat menestyksellemme tärkeisiin asioihin.
Mistä tämä pätevyys tulee?	<ul style="list-style-type: none">■ Tässä oppassa määritellyt pätevydet ovat tulosta maailman laajuisesta markkina tutkimuksesta ja ensiluokkaisesta johtaja tason kehityksestä.
Miten pätevyyttä hyödynnetään?	<ul style="list-style-type: none">■ Näillä pätevyksillä halutaan tarjota yleiset määritelmät siitä mitä vaaditaan menestyäkseen DHL:llä. Lisäksi näitä pätevyksiä voidaan soveltaa esimerkiksi henkilöstön rekrytointiin ja kehittämiseen.■ Nämä määritelmät ovat kuitenkin vain suuntaa antavia, erilliset työt voidaan hoitaa erilaisilla menetelmillä. Esimerkiksi varastotyöntekijä tarvitsee erilaisia taitoja kuin toimihenkilö menestyäkseen työssään. Samoin myös Aasiassa hoidetaan liiketoimia hieman erilailla kuin euroopassa. Olemme huomioineet nämä erot, joten näitä taitoja tulisi käyttää ainoastaan viitekehyksinä, joita voidaan säätää ja muokata tarpeen vaatiessa.

Osaamisalue	
Asiakassuuntautuneisuus:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Keskittyy sisäisten ja/tai ulkoisten asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen. Ilmaisee omalla käytäytymisellään haluavansa auttaa muita kohteliaasti ja ystävällisesti.
Vaikuttaminen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Saa muut ihmiset vakuuttuneiksi jonkin lähestymistavan tai idean arvosta. Saa puolelleen muiden hyväksynnän ja tuen
Liiketoiminnallinen terävyys:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ymmärtää liiketoiminnan yleisiä periaatteita ja kieltä (mm. talouteen ja kannattavuuteen liittyvät keskeiset asiat). Tekee tämän liiketoiminnallisen ymmärryksensä avulla valintoja ja päätöksiä, jotka vaikuttavat myönteisesti DHL:n suorituskykyyn ja kannattavuuteen.
Analyttisyys:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pohtii tilanteita järjestelmällisesti. Arvioi sekä numeerista että sanallista tietoa kriittisesti. Tekee oikeita johtopäätöksiä
Huolellisuus:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suorittaa työnsä kaikilta osin loppuun asti huolellisesti ja viimeistellysti. Hallitsee työnsä kaikki yksityiskohdat olivat ne miten pieniä tahansa. Tarkistaa työnsä varmistaaksensa sen paikkansapitävyyden.
Päätöksenteko:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tekee oikeita valintoja oikeaan aikaan ja perustelee ne oikealla tiedolla ja kokemuksella. Käyttää järjeviä perusteluja myös epävarmoissa olosuhteissa ja tilanteissa. Ennakoi päätöksensä ja suunnitelmiansa vaikutukset ja hallitsee riskit.
Tiedonhaku:	<ul style="list-style-type: none"> ■ On utelias ja etsii tietoa ymmärtääkseen tilanteita paremmin tai pystyäkseen hyödyntämään niiden mahdollisuudet. Kokoaa tietoa useista eri tietolähteistä. Varmistaa saamansa tiedon oikeellisuuden ja tarpeellisuuden.
Suunnittelu ja organisointi:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suunnittelee toimintansa niin, että saavuttaa tärkeät tavoitteet. Seuraa asioiden edistymistä. Ennakoi mahdolliset ongelmat ja muuttaa suunnitelmia muuttuneiden olosuhteiden mukaan.
Taito keskittyä olennaiseen:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ymmärtää monimutkaisten asioiden ytimen aikaisemman tietonsa ja kokemuksensa pohjalta. Tunnistaa asioiden välisiä suhteita silloinkin, kun suhteet eivät ole kovin näkyviä/selviä. Näkee tilanteet sekä valmiina järjestelminä että toisistaan riippuvina pienempinä osatekijöinä.
Vuorovaikutustaidot :	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tiedottaa asioista oikea-aikaisesti, selvästi ja tiiviisti. Ilmaisee ideansa tehokkaasti ja osaa mukauttaa vuorovaikutustyyliä kuulijoiden tarpeita vastaavaksi. Kuuntelee muita tarkasti
Ihmissuhdetaidot:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. On tietoinen muiden ihmisten ilmaisemista tarpeista ja havainnoista ja on taitavaa tulkitsemaan muiden sanattomia viestejä (ajatuksia ja tunteita). Osaa hyödyntää tätä tietoa ihmissuhteiden rakentamisessa.
Yhteistyötaidot:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tekee yhteistyötä muiden kanssa ryhmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ottaa omien tehtäviensä suorittamisessa huomioon ryhmän tavoitteet ja tarjoutuu aktiivisesti auttamaan kollegoitaan. Tukee ryhmän päätöksiä ja sitoutuu niihin.
Muutosvalmius:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suhtautuu positiivisesti muutokseen. Pystyy säilyttämään työtehonsa kohdatessaan uusia työtilanteita tai muutoksen mukanaan tuomaa epävarmuutta ja epäselvyyttä. On avoin uusille ideoille, työtehtäville ja lähestymistavoille.
Kyky saada aikaan huippusuorituksia:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Haastaa itsensä ja muut ylittämään työsuorituksille asetetut vähimmäisvaatimukset ja tavoittelemaan poikkeuksellisen korkeita tuloksia. Ei luovuta helposti kohdatessaan esteitä tai viivästyksiä.
Aloitekyky:	<ul style="list-style-type: none"> ■ On valmis tarttumaan toimeen ja tekemään aloitteita ja päätöksiä sekä proaktiivisesti työskentelemään niin nykyisten kuin tulevaisuudenkin mahdollisuuksien eteen.
Paineensietokyky:	<ul style="list-style-type: none"> ■ Säilyttää rauhallisuutensa, objektiivisuutensa ja kontrollin myös kiireellisissä tai vaativissa tilanteissa. Säilyttää työtehonsa työskennelleessään paineen alaisena. Kunniottaa muita ihmisiä ja kohtelee heitä asiallisesti.

Tavoitekeskustelu

Liite 4. Tavoitekeskustelulomake

Työntekijä		Arvioitava ajanjakso:	-
Sukunimi, etunimi:		Työtehtävä:	
Henkilönumero.:		Liiketoimintayksikkö:	
Pvm, jolloin aloittanut nykyisessä työtehtävä-ssään:		Paikkakunta:	
Funktio / osasto:			
Esimies		Funktio / osasto:	
Sukunimi, etunimi:			

2. Työsuorituksen arviointi arvioitavana ajanjaksona

Tavoite 1	Painoarvo: %	KPI / IKO:	Saavutettu: %
Tavoite:		Kommentit:	
Alkutaso:			
Tavoitetaso:			
Enimmäistaso:			
Saavutettu/kommentit:			
Tavoite 2	Painoarvo: %	KPI / IKO:	Saavutettu: %
Tavoite:		Kommentit:	
Alkutaso:			
Tavoitetaso:			
Enimmäistaso:			
Saavutettu/kommentit:			
Tavoite 3	Painoarvo: %	KPI / IKO:	Saavutettu : %
Tavoite:		Kommentit:	
Alkutaso:			
Tavoitetaso:			
Enimmäistaso:			
Saavutettu/kommentit:			
Tavoite 4	Painoarvo: %	KPI / IKO:	Saavutettu: %
Tavoite:		Kommentit:	
Alkutaso:			
Tavoitetaso:			
Enimmäistaso:			
Saavutettu/kommentit:			
Tavoite 5	Painoarvo: %	KPI / IKO:	Saavutettu: %
Tavoite:		Kommentit:	
Alkutaso:			
Tavoitetaso:			
Enimmäistaso:			
Saavutettu/kommentit:			
Henkilökohtainen kokonaistulos:		100 %	Saavutettu: %

Allekirjoitukset:

Työntekijä, nimi:

Pvm, allekirjoitus:

Esimies, nimi:

Pvm, allekirjoitus:

DHL:lle luovutettuja työntekijää koskevia henkilötietoja käytetään ainoastaan ao. henkilön työhakemuksen arviointiin ja hänen työsuhteeseensa liittyvien asioiden hoitoon sekä henkilön urakehitysmahdollisuuksien tukemiseen DHL:n organisaation sisällä. Näihin tarkoituksiin työnantajalla on oikeus luovuttaa työntekijää koskevia henkilötietoja DPWN-organisaation sisällä. Henkilötietolain mukaisesti jokaisella DHL:n työntekijällä on oikeus tarkistaa ja korjata omat henkilötietonsa.

Osaamisen arviointi

2. Osaamisalueet

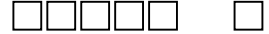
Valitse alla olevista 16 osaamisalueesta kahdeksan (8) osaamisaluetta, jotka parhaiten kuvaavat arvioitavan työtehtävän osaamisvaatimuksia. Asiakassuuntautuneisuus ja muutosvalmius valitaan osaamisalueeksi kaikille työntekijöille. Arvioi valitsemiasi osaamisalueita vertaamalla havaitsemaasi työkäyttäytymistä ko. osaamisalueen odotettuun työkäyttäytymiseen.

- Yliittää selkeästi odotukset** = On lahjakas ja osoittaa jatkuvasti ja tehokkaasti osaamisalueen mukaista käyttäytymistä; on malli muille.
Yliittää odotukset = On taitava osoittaessaan osaamisalueen mukaista käyttäytymistä ja ylittää nykyisen roolin mukaiset odotukset.
Vastaa täysin odotuksia = On täysin pätevä. Käyttäytyminen ja osaaminen vastaa täysin nykyisen roolin odotuksia.
Vastaa osittain odotuksia = Osoittaa joitakin vähäisiä puutteita (ohjauksella parannettavia) nykyisessä roolissa odotetussa käyttäytymisessä.
Ei vastaa odotuksia = Ei osoita nykyisen roolin vaatimaa käyttäytymistä.
Ei sovellu = Tämä osaamisalue ei ole oleellinen nykyisen tehtävän kannalta.

Yliittää selkeästi
Yliittää
Vastaa täysin
Vastaa osittain
Ei vastaa
Ei sovellu

Osaamisalue	Kirjaa ylös esimerkkejä työkäyttäytymisestä						
Asiakassuuntautuneisuus:	<i>Pakollinen osaamisalue kaikille työntekijöille!</i>						
<i>Keskittyy sisäisten ja/tai ulkoisten asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen. Ilmaisee omalla käyttäytymisellään haluavansa auttaa muita kohteliaasti ja ystävällisesti.</i>							
Vaikuttaminen:							
<i>Saa muut ihmiset vakuuttuneiksi jonkin lähestymistavan tai idean arvosta. Saa puolelleen muiden hyväksynnän ja tuen.</i>							
Liiketoiminnallinen terävyys:							
<i>Ymmärtää liiketoiminnan yleisiä periaatteita ja kieltä (mm. taloutteen ja kannattavuuteen liittyvät keskeiset asiat). Tekee tämän liiketoiminnallisen ymmärryksensä avulla valintoja ja päätöksiä, jotka vaikuttavat myönteisesti DHL:n suorituskykyyn ja kannattavuuteen.</i>							
Analyttisyys:							
<i>Pohtii tilanteita järjestelmällisesti. Arvioi sekä numeerista että sanallista tietoa kriittisesti. Tekee oikeita johtopäätöksiä.</i>							
Huolellisuus:							
<i>Suorittaa työnsä kaikilta osin loppuun asti huolellisesti ja viimeistellysti. Hallitsee työnsä kaikki yksityiskohdat olivat ne miten pieniä tahansa. Tarkistaa työnsä varmistaaksensa sen paikkansapitävyyden.</i>							
Päätöksenteko:							
<i>Tekee oikeita valintoja oikeaan aikaan ja perustelee ne oikealla tiedolla ja kokemuksella. Käyttää järkeviä perusteluita myös epävarmoissa olosuhteissa ja tilanteissa. Ennakoi päätöksensä ja suunnitelmiansa vaikutukset ja hallitsee riskit.</i>							
Tiedonhaku:							
<i>On utelias ja etsii tietoa ymmärtääkseen tilanteita paremmin tai pystyäkseen hyödyntämään niiden mahdollisuudet. Kokoaa tietoa useista eri tietolähteistä. Varmistaa saamansa tiedon oikeellisuuden ja tarpeellisuuden.</i>							
Suunnittelu ja organisointi:							
<i>Suunnittelee toimintansa niin, että saavuttaa tärkeät tavoitteet. Seuraa asioiden edistymistä. Ennakoi mahdolliset ongelmat ja muuttaa suunnitelmia muuttuneiden olosuhteiden mukaan.</i>							

Taito keskittyä olennaiseen:



Ymmärtää monimutkaisten asioiden ytimen aikaisemman tietonsa ja kokemuksensa pohjalta. Tunnistaa asioiden välisiä suhteita silloinkin, kun suhteet eivät ole kovin näkyviä/selviä. Näkee tilanteet sekä valmiina järjestelminä että toisistaan riippuvina pienempinä osatekijöinä.

Osaamisen arviointi

- Yliittää selkeästi odotukset** = On lahjakas ja osoittaa jatkuvasti ja tehokkaasti osaamisalueen mukaista käyttäytymistä; on malli muille.
- Yliittää odotukset** = On taitava osoittaessaan osaamisalueen mukaista käyttäytymistä ja yliittää nykyisen roolin mukaiset odotukset.
- Vastaa täysin odotuksia** = On täysin pätevä. Käyttäytyminen ja osaaminen vastaa täysin nykyisen roolin odotuksia.
- Vastaa osittain odotuksia** = Osoittaa joitakin vähäisiä puutteita (ohjauksella parannettavia) nykyisessä roolissa odotetussa käyttäytymisessään.
- Ei vastaa odotuksia** = Ei osoita nykyisen roolin vaatimaa käyttäytymistä.
- Ei sovellu** = Tämä osaamisalue ei ole oleellinen nykyisen tehtävän kannalta.

Yliittää selkeästi
 Yliittää
 Vastaa täysin
 Vastaa osittain
 Ei vastaa
 Ei sovellu

Vuorovaikutustaidot :

Tiedottaa asioista oikea-aikaisesti, selvästi ja tiiviisti. Ilmaisee ideansa tehokkaasti ja osaa mukauttaa vuorovaikutustyyliä kuulijoiden tarpeita vastavaksi. Kuuntelee muita tarkasti.

Ihmissuhdetaidot:

Tulee hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. On tietoinen muiden ihmisten ilmaisemista tarpeista ja havainnoista ja on taitavaa tulkitsemaan muiden sanattomia viestejä (ajatuksia ja tunteita). Osaa hyödyntää tätä tietoa ihmissuhteiden rakentamisessa.

Yhteistyötaidot:

Tekee yhteistyötä muiden kanssa ryhmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ottaa omien tehtäviensä suorittamisessa huomioon ryhmän tavoitteet ja tarjoutuu aktiivisesti auttamaan kollegoitaan. Tukee ryhmän päätöksiä ja sitoutuu niihin.

Muutosvalmius:

Pakollinen osaamisalue kaikille työntekijöille!

Suhtautuu positiivisesti muutokseen. Pystyy säilyttämään työtehonsa kohdatessaan uusia työtilanteita tai muutoksen mukanaan tuomaa epävarmuutta ja epäselvyyttä. On avoin uusille ideoille, työtehtäville ja lähestymistavoille.

Kyky saada aikaan huippusuorituksia:

Haastaa itsensä ja muut ylittämään työsuorituksille asetetut vähimmäisvaatimukset ja tavoittelemaan poikkeuksellisen korkeita tuloksia. Ei luovuta helposti kohdatessaan esteitä tai viivästyksiä.

Aloitekyky:

On valmis tarttumaan toimeen ja tekemään aloitteita ja päätöksiä sekä proaktiivisesti työskentelemään niin nykyisten kuin tulevaisuudenkin mahdollisuuksien eteen.

Paineensietokyky:

Säilyttää rauhallisuutensa, objektiivisuutensa ja kontrollin myös kiireellisissä tai vaativissa tilanteissa. Säilyttää työtehonsa työskennellessään paineen alaisena. Kunnioittaa muita ihmisiä ja kohtelee heitä asiallisesti.

Työsuorituksen arviointi

3. Yleisarvio ja yhteenveto

Valitse alla olevista vaihtoehdoista yksi arvio yleisarvioksi, joka perustuu henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen sekä osaamisen (osaamisalueiden) arviointiin.

- Ylittää selkeästi odotukset** = On huippusuoriutuja, jonka työsuoritus kokonaisuudessaan merkittävästi ylittää nykyisen roolin mukaiset odotukset.
Ylittää odotukset = On erittäin vahva suoriutuja, jonka työsuoritus kokonaisuudessaan ylittää nykyisen roolin mukaiset odotukset
Vastaa täysin odotuksia = On tasainen suoriutuja, jonka työsuoritus kokonaisuudessaan vastaa nykyisen roolin odotuksia
Vastaa osittain odotuksia = Henkilöllä on vähäisiä (ohjauksella parannettavia) puutteita kokonaistyösuorituksessaan nykyisessä roolissaan.
Ei vastaa odotuksia = Henkilön työsuoritus ei vastaa nykyisen roolin odotuksia.

- Ylittää selkeästi** **Ylittää** **Vastaa täysin** **Vastaa osittain**
 Ei vastaa odotuksia

Yleisarvion kommentit (konkreettisia esimerkkejä jne.) ja johtopäätökset tulevaisuutta ja tulevaisuuden kehittämistoimenpiteitä ajatellen:

Työntekijän kommentit:

Tässä osassa esimies ja työntekijä yhdessä sopivat kehityssuunnitelmasta työntekijän osaamisen kehittämiseksi. Kehitystarpeet/tavoitteet-sarakkeeseen kirjataan tieto/taito/osaamisalue, jossa työntekijän pitäisi kehittyä. Toimenpiteet-sarakkeeseen kirjataan sovittu konkreettinen kehittymistoimenpide sekä esimiehen mahdollinen rooli tämän toimenpiteen toteuttamisessa. Jokaiselle kehittymistoimenpiteelle asetetaan takaraja, mihin mennessä se tulee olla toteutettu.

1. Kehityssuunnitelma (työntekijä ja esimies täyttävät yhdessä)

Kehitystarpeet/tavoitteet	Toimenpiteet / esimiehen tehtävät	Pvm (takaraja)	Edistymistä koskevat kommentit

Tässä osassa kartoitetaan työntekijän henkilökohtaisia uratoiveita ja –tavoitteita seuraavan 1-2 vuoden aikana.

1. Uratoiveet seuraavan 1-2 vuoden aikana

	Haluan pysyä nykyisessä työtehtävässäni		Haluaisin saada lisää/uusia haasteita
Tarkenna millaisia haasteita haluaisit tulevaisuudessa saada. Tarkenna työtehtävä/osasto tai toiveitteisi yleinen suunta.			

Esimies kertoo oman näkemyksensä henkilön uratoiveisiin ja –tavoitteisiin nähden. Tämä on esimiehen näkemys henkilön valmiudesta siirtyä toisiin tehtäviin tai ottaa vastaan uusia haasteita, ei lupaus näiden toiveiden toteutumisesta.

2. Esimiehen näkemys

	Tarkistetaan työtehtävän soveltuvuus ja/tai sen vaatimukset		Työntekijän ehdotetaan pysyvään toistaiseksi nykyisessä työtehtävässään		Työntekijällä on valmiudet siirtyä toisiin työtehtäviin samalla organisaatiotasolla / työn vaativuustasolla.		Työntekijällä on valmiudet siirtyä uusiin työtehtäviin seuraavalla organisaatiotasolla tai työn vaativuustasolla.
Lisäkommentit:							

Manager's Recommendation

Tässä osassa keskustellaan tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän työssä viihtymiseen. Kommentit-osaan kirjataan ylös kunkin osa-alueen kohdalla merkittävimmät esiin tulleet asiat.

1. Nykyinen työtilanne ja työssä viihtyminen

Osa-alue	Kommentit
Työn ja vapaa-ajan tasapaino – paineet työssä, joustavuuden tarpeet ja mahdollisuudet niiden toteuttamiseen, poissaolot, henkilökohtaiset asiat jotka vaikuttavat tällä hetkellä työhön, yleinen työilmapiiiri. Muut asiat jotka voivat vaikuttaa kohdallasi työn ja vapaa-ajan tasapainoon.	
Johtajuus ja suhde esimieheen – Yleinen yhteistyö esimiehen kanssa, tiedon ja palautteen saaminen, tavoitteiden asettaminen, kommunikointi ja tavoitteita koskevan palautteen saaminen, esimiehen toiminta suhteessa yhtiömmen arvoihin, esimiehen kyky ratkaista konflikteja, työmäärän oikeudenmukainen jakaminen tiimin/osaston sisällä. Muita tärkeitä asioita esimiestyötä ajatellen.	
Työtoverit – Yleinen yhteistyö, työilmapiiiri, keskinäinen tuki ja avun tarjoaminen ja saaminen, työmäärän ja -tehtävien jakautuminen tiimissä/osastolla. Muita tärkeitä asioita liittyen tiimin/osaston keskinäiseen yhteistyöhön.	

2. Johtopäätökset ja sovitut toimenpiteet

Kommentit ja sovitut toimenpiteet:

Allekirjoitukset:

Työntekijä, nimi:

Pvm, allekirjoitus:

Esimies, nimi:

Pvm, allekirjoitus:

Yksi ylempi esimies, nimi:

Pvm, allekirjoitus:



Liite 5. Spotin sisältö

