

Intranet esimiesten tukena HR-prosesseissa Finnkino Oy:ssä

Tuuli Hämäläinen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Tuuli Hämäläinen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009</p>
<p>Raportin nimi Intranet esimiesten tukena HR-prosesseissa Finnkinon Oy:ssä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 54 + 1</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Anu Santala ja Mari Takko</p>	
<p>Esimiestyö vaatii paljon tietoa ja taitoa. Esimies törmää päivittäisessä johtamisessa koko ajan eri HR-prosesseihin. HR-asiantuntijat ovat prosesseissa esimiesten tukena ja apuna. Intranet tarjoaa kätevän ja mielekkään väylän sekä tiedotukselle että vuorovaikutukselle. HR-asiantuntijat pitävät yllä intranetiä, jossa on esimiehelle tarvittavat tiedot ja työkalut HR-prosesseihin liittyen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka esimiestyötä voidaan tukea HR-prosesseissa intranetin avulla. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Finnkinon Oy:lle, joka on Suomen suurin elokuvateatteriketju. Tutkimuksen taustalla on tarkoitus rakentaa lähitulevaisuudessa Finnkinon Oy:n intranetiin esimiesten oma osio. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, mitä tietoa ja työkaluja esimiehet tarvitsevat työssään HR-prosessien suhteen sekä millainen on hyvä intranet tähän tarkoitukseen.</p> <p>Opinnäyte on tutkimustyyppinen. Opinnäytetyössä on ensin teoriaosuus, jota seuraa empiirinen osio. Lopuksi esitellään tutkimustulokset ja johtopäätökset. Teoriaosuus jakaantuu kahteen pääteemaan, jotka ovat esimiestyö ja intranet. Esimiestyöstä käsitellään ensin henkilöstöjohtamista ja tärkeimpiä HR-prosesseja sekä sen jälkeen esimiesten tehtäviä ja rooleja, esimiesosaamista ja tärkeintä työläinsäädäntöä. Teorian toisessa osassa käydään ensin läpi työyhteisöviestintää ja paneudutaan sitten intranetiin, sen etuihin, rajoituksiin ja sisältöihin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Aineiston kerääminen toteutettiin kahdessa ryhmässä teemahaastattelun avulla ja kummassakin haastattelussa haastateltiin kolmea Finnkinon Oy:n teatterin esimiestä. Teemahaastattelun kysymykset oli kehitetty teoriaosuuden pohjalta.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että haastateltavat esimiehet toivovat intranetiin esimiesten osioon linjavetoja ja yrityksen yleisiä käytäntöjä. Myös esimerkki- ja case-tapaukset helpottaisivat arjen tilanteiden kohtaamisessa. Lisäksi haluttiin käteviä ja lyhyitä tarkistuslistoja erilaisiin tilanteisiin. Vuorovaikutteisuutta pystyttäisiin lisäämään esimiehille tarkoitettun keskustelupalstan avulla. Esimiesten osiossa voisi olla myös esimiesten tiedotteita, jotka vähentäisivät sähköpostiin tulevan informaation määrää.</p>	
<p>Asiasanat esimiehet, henkilöstöhallinto, intranet, sisäinen tiedotus, elokuvateatterit</p>	

Degree programme in Business Administration

<p>Authors Tuuli Hämäläinen</p>	<p>Group or year of entry 2009</p>
<p>The title of thesis The intranet as a support tool in HR processes for supervisors in Finnkino Ltd</p>	<p>Number of pages and appendices 54 + 1</p>
<p>Supervisors Anu Santala and Mari Takko</p>	
<p>Working as a supervisor requires a lot of knowledge and many skills. In daily management, the supervisor runs into various HR processes all the time. HR experts are there to help and support supervisors. The intranet provides a convenient and meaningful way to spread information and ways to interact. HR experts maintain the intranet providing supervisors with necessary information and tools related to HR processes.</p> <p>The purpose of this thesis is to find out how leadership and management, related to HR processes, can be supported via the intranet. The research was commissioned by Finnkino Ltd, which is the largest movie theater chain in Finland. The goal of the research is that in the near future we would be able to build a separate section for supervisors on the intranet. The aim of this study is to research what kind of information and tools related to HR processes supervisors need in their work, as well as what makes for a good intranet for this purpose.</p> <p>This research based thesis begins with a theoretical part, followed by an empirical part. Finally, research results and conclusions are presented. The theoretical part is divided into two main themes; working as a supervisor, and the intranet. First, theory is presented about human resource management and key HR processes, followed by supervisors' duties and roles, leadership skills, and some work legislation. The second part of the theory starts with internal communications and then focuses on the intranet, its benefits, limitations, and content. The research method is qualitative. Data collection was carried out in two small groups via thematic interviews. In each group three supervisors from Finnkino theaters were present. The interview questions were developed on the basis of the theory part of this study.</p> <p>The supervisors interviewed wished for definitions of policy and the company's common practices in the supervisors' section of the intranet. Also, examples and case studies would make it easier to face everyday situations. Convenient, short checklists for different situations were also asked for. Interactivity could be increased by a chat for supervisors. Supervisors' sections could also include newsletters to supervisors, which would reduce the amount of information coming to them via e-mail.</p>	
<p>Key words supervisors, HR, intranet, internal communications, movie theaters</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	1
1.2	Tutkimusongelma ja rajaus.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Esimies henkilöstövoimavarojen johtajana	4
2.1	Henkilöstöjohtaminen	4
2.2	Esimiehen roolit ja tehtävät	12
2.3	Esimiesosaaminen	14
3	Intranet työyhteisöviestinnän välineenä ja esimiestyön tukena.....	17
3.1	Työyhteisöviestintä.....	17
3.2	Intranet	19
4	Finnkino	26
4.1	Finnkinon esittely	26
4.2	Esimiestyö Finnkinon teattereissa.....	27
4.3	Finnkinon työyhteisöviestintä.....	29
4.4	Finnkinon intranet	30
5	Tutkimuksen toteutus.....	33
5.1	Tutkimusmenetelmä	33
5.2	Aineiston kerääminen	33
5.3	Aineiston käsittely	35
6	Tutkimustulokset.....	37
7	Johtopäätökset ja pohdinta	46
7.1	Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointia.....	46
7.2	Tärkeimmät tulokset ja tutkimuksen merkitys	47
7.3	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	48
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	49
	Lähteet.....	51
	Liitteet.....	55
	Liite 1. Haastattelurunko.....	55

1 Johdanto

Henkilöstöhallinnon yksi tärkeimmistä tehtävistä on tukea esimiehiä käytännön HR-prosesseissa. HR-asiantuntijat käyttävät tukemisen välineenä työyhteisöviestintää ja teknologian kehityksen myötä sen yhdeksi merkittävämmäksi kanavaksi on muodostunut intranet. Nykyään lähes jokaisella yrityksellä on oma intranetinsä. Esimiehet tarvitsevat työssään monenlaisia tietoja, taitoja sekä työkaluja. Intranetin avulla HR-asiantuntijat voivat tarjota tähän tukea tehokkaasti ja reaaliaikaisesti.

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Finnkino Oy:lle (myöhemmin pelkkä Finnkino). Finnkino on Suomen suurin elokuvateatteriketju, jolla on 14 teatteria 11 paikkakunnalla. Intranet on merkittävä viestintäkanava finnkinolaisille, joten sen kehittämiseen halutaan panostaa.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Intranet on kätevä ja monipuolinen väline esimiesten tukemiseen, joten sitä pitää hyödyntää tehokkaasti. Finnkinolla on varsin hyvä ja toimiva intranet, mutta se ei palvele esimiesten tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Finnkinossa on tutkittu syksyllä 2011 ja 2012 teatterityöntekijöiden mielipiteitä intranetistä ja työyhteisöviestinnästä yleisesti pienien ryhmähaastatteluiden avulla. Myös teatterien esimiesten kanssa pohdittiin intranetiin ja teatterien omiin sivustoihin liittyviä kehitystoimenpiteitä. Näiden toimenpiteiden avulla intranetiä on kehitetty työntekijän näkökulmasta. Intranetiä ei ole kuitenkaan tutkittu ja kehitetty esimiesten näkökulmasta ja tässä tutkimuksessa halutaankin keskittyä nimenomaan siihen.

Opinnäytetyössä selvitetään, millainen intranet tukee parhaiten esimiehiä jokapäiväisissä HR-prosesseissa. Finnkinon intranetiin ollaan kehittämässä esimiehille omaa osiota ja tutkimuksen avulla halutaan selvittää, mitä tietoa esimiehet sinne tarvitsevat ja haluavat. Tutkimustulosten perusteella intranetiin voidaan kehittää uusi esimiesten osio, joka vastaa paremmin esimiesten tarpeisiin.

Finnkino on minulle tuttu yritys. Olin yli kolme vuotta elokuvateatterityöntekijänä Helsingin Kinopalatsissa ja syksystä 2011 alkaen olen ollut HR-assistenttina Finnkinon pääkonttorilla. Pystyn siis tarkastelemaan Finnkinon prosesseja niin teatteri- kuin pääkonttorinäkökulmasta. Lisäksi olen HR-assistenttina tehnyt paljon yhteistyötä teatterin esimiesten kanssa. Kuulun myös yrityksen viestintätöihin, jolla on merkittävä rooli työyhteisöviestinnän kehittämisessä ja intranetin päivittämisessä.

Finnkinolle on tehty aikaisemmin muutamia opinnäytetöitä. Yksi opinnäytetyö koski elokuvateatteriprojektoreita, yksi Finnkinon videolevityksen markkinointia ja yksi Finnkinon oheismyyntiä sekä siihen liittyvän markkinointiviestinnän kehittämistä. Lisäksi vuonna 2007 on julkaisu opinnäytetyö, jonka aiheena oli teatterikohtaisen sivun työstäminen Kinopalatsille Finnkinon intranettiin. Esimiestyöhön liittyvää opinnäytetyötä ei ole Finnkinolle tietävästi tehty.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaus

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten HR voi tukea esimiestyötä intranetin avulla. Alaongelmia ovat millaisia välineitä ja millaista tietoa esimies tarvitsee työssään henkilöstöprosessien osalta sekä millainen olisi hyvä intranet tähän tarkoitukseen.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Finnkinon teattereiden esimiehiä. Kehittämiskohteenä on Finnkinon intranetin esimiehiä koskevat asiat HR-prosessien osalta. Teoriaosuudessa kerrotaan työyhteisöviestinnästä lyhyesti ja yleisesti, mutta keskitytään intranettiin. Intranetin teknistä toteuttamista ei käydä läpi kuin nopeasti sivuten, koska se ei ole tämän tutkimuksen kannalta oleellista ja lisäksi Finnkinon intranet käyttää valmista ohjelmistoa, jonne tietojen päivittäminen ja lisääminen ei vaadi paljoa erityisosaamista. Esimiestyöstä kertovassa luvussa paneudutaan lähinnä käytännön esimiestyöhön ja asioiden johtamiseen, ei niinkään ihmisten johtamiseen. Esimiestyöhön liittyvät HR-prosessit esitellään lyhyesti, mutta niihin ei syvennytä enempää.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tausta ja tavoite, tutkimusongelma, rajaus ja opinnäytetyön rakenne. Johdantolukua seuraa työn teoriaosuus, joka on jaettu kahteen

teemaan: esimiestyöhön sekä intranettiin työyhteisöviestinnän välineenä ja esimiestyön tukena. Tämän jälkeen esitellään Finnkino yrityksenä ja kerrotaan esimiestyöstä Finnkinossa sekä Finnkinon työyhteisöviestinnästä ja intranetistä. Viidennessä luvussa käydään läpi käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineiston keräämis- ja käsittelytavat. Tämän jälkeen esitetään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä luvussa pohditaan tulosten merkitystä, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä esitetään kehittämis- ja jatkotutkimusideoita. Lopuksi arvioin omaa opinnäytetyöprosessiani ja oppimistani.

2 Esimies henkilöstövoimavarojen johtajana

Esimestyön kenttä on laaja ja esimiehen kohdistuu paljon odotuksia. Esimiesosaaminen vaatii esimieheltä monenlaisia ominaisuuksia, mutta ennen kaikkea se on hyvää henkilöstöjohtamista. Esimestyö on johtamista sekä vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista. Esimiehellä on monia rooleja ja tehtäviä. Hän on työnantajan edustaja, joten hänen on tärkeää tuntea tärkeimmät työsuhdelainsäädännön kohdat ja oman alansa työehtosopimukset. Esimiesosaaminen syntyy kyvystä yhdistää omat taitonsa, tietonsa ja tahtonsa sekä siitä, että soveltaa niitä käytännössä. Esimestyön avuksi on monenlaisia työkaluja, jotka esimiehen pitää tuntea ja osata käyttää oikeissa tilanteissa. (Hypänen 2007, 7.) Tässä luvussa käsitellään ensin henkilöstöjohtamista ja yleisimpiä HR-prosesseja. Tämän jälkeen käydään läpi esimiehen rooleja ja tehtäviä sekä mitä esimiesosaamisen kenttä pitää sisällään.

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on varmistaa, että yrityksessä on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö, joka on osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja sitoutunut. Henkilöstöjohtaminen jakaantuu kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, työelämän suhteiden hoitaminen ja johtajuus. Käytännön johtamistyössä asiat sulautuvat toisiinsa eikä niitä aina voida selvästi erottaa. Käytännössä esimiehet toteuttavat monia henkilöstöjohtamisen asioita. (Viitala 2007, 21-22.)

Johtajuus toteutuu johtajien ja esimiesten kautta, jotka esimerkiksi valitsevat, palkitsevat, ohjaavat, irtisanovat ja arvioivat työntekijöitä. Työelämän suhteiden hoitaminen käsittää erilaisten työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoidon sisältäen muun muassa työehtosopimusten määräysten noudattamisen ja yhteistoiminnan. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksen toimintoja, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. (Viitala 2007, 22-23.)

Henkilöstöjohtamisen vastuu levittäytyy kaikkialle organisaatioon, etenkin esimiesten tehtäväalueisiin. Ylin johto luo henkilöstövoimavarojen johtamisen kehykset eli tavoitteet ja strategiat ja henkilöstötoiminnoissa taasen luodaan periaatteita, toimintamalleja ja työkaluja. Niiden käytön ja onnistumisen ratkaisevat esimiehet, jotka toteuttavat henkilöstövoimavarojen johtamista käytännössä. Henkilöstöammattilaiset ovat esimiesten tärkeimpiä konsultteja ja tukijoita. (Viitala 2007, 250, 269-270.)

Henkilöstöjohtamisen osa-alueita eli HR-prosesseja voidaan jakaa monella tapaa. Viitala (2007, 24) jaottelee ne seuraavasti:

- henkilöstösuunnittelu
- henkilöstön hankinta
- perehdyttäminen
- osaamisen kehittäminen
- suorituksen seuranta ja palkitseminen
- työhyvinvoinnin edistäminen
- irtisanoutuminen ja uudelleensijoittaminen
- päivittäisjohtaminen

Seuraavaksi käydään suurimmaksi osin oheisen jaottelun mukaisesti näitä teemoja läpi. Mukaan on otettu myös muutama muu tärkeäksi koettu aihe.

Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelun avulla ennakoidaan ja varaudutaan tulevaisuuteen, ja sitä kautta varmistetaan, että osaavia ja motivoituneita työntekijöitä on tarpeeksi vastaisuudessaakin. Käytännössä se tarkoittaa työvoiman lisäämistarpeiden tai henkilöstön vähentämistarpeiden ennakointia. Se sisältää ennusteita ulkoisesta työvoiman tarjonnasta, työvoiman tarpeesta organisaatiossa yksiköittäin ja sisäisestä työvoiman tarjonnasta. Henkilöstösuunnittelu on myös henkilöstön vaihtuvuuden, eläkkeelle siirtymisen ja sairauspoissaolojen ennakointia. Siihen kuuluu lisäksi osaamisen hankinta- ja kehittämissuunnitelmat, sijais-, varamies- ja seuraajasuunnitelmat sekä henkilöstökustannuslaskelmat. (Kauhanen 2010, 62-64; Viitala 2007, 52, 57.)

Henkilöstösuunnittelu on johdon, HR-ammattilaisten ja esimiesten yhteistyötä. Esimiehellä on ensi kädessä vastuu oman vastualueensa tai yksikkönsä henkilöstösuunnit-

telusta. Hän tuntee parhaiten työntekijöidensä suunnitelmat ja tilanteet sekä hänellä on hyvä näkemys vastuualueensa tuotannollisen toiminnan kehityksestä. Esimies vastaa siitä, että yksikössä on tavoitteiden ja tehtävien edellyttämä määrä työntekijöinä joka hetki. Esimies toteuttaa henkilöstösuunnittelua käytännössä esimerkiksi työvuorosuunnittelun ja työnkierron avulla, sijaiskäytännöillä sekä lomien ja muiden vapaiden aikatauluttamisella. (Viitala 2007, 57-58, 273.)

Henkilöstön hankinta

Henkilöstön hankinnalla eli rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla organisaatioon hankitaan henkilöstöä. Rekrytointiprosessi koostuu yleensä kolmesta päävaiheesta, jotka ovat työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen ja työntekijän valinta. Aloite rekrytointiin tulee monesti esimieheltä, joka määrittelee mihin tehtävään ja millaista osaamista tarvitaan. Valinnan apuna käytettäviä tietolähteitä ovat esimerkiksi hakemukset, haastattelut, psykologiset soveltuvuustestit ja työnäytteet. Valinnassa voi olla mukana esimiehen lisäksi HR-ammattilainen. (Kauhanen 2010, 70, 82; Viitala 2007, 118, 274.)

Henkilöstön hankinta jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Sisäisellä hankinnalla tarkoitetaan hakua organisaation sisältä. Sen etuina on nopeus ja luotettavuus, koska henkilön tiedot, taidot ja työskentelytavat ovat jo tiedossa. Sisäinen rekrytointi voi olla myös henkilöstön kannalta motivoivaa. Ulkoinen hankinta on työvoiman hakemista organisaation ulkopuolelta. Se voi olla on monesti kallista ja aikaa vievää, mutta siihen joudutaan useasti turvautumaan, jos organisaation sisältä ei löydy tarvittavaa osaamista. Lyhyissä tilapäisissä työvoimatarpeissa tarkoituksenmukainen resursointitapa voi olla työvoiman vuokraus. Tämä sopii hyvin esimerkiksi erilaisiin kampanjoihin ja messuihin tai tuotantopiikkien ja sesonkien tasaamiseen. Tällöin yritys hyötyy säästämällä rekrytointiprosessiin liittyviä kustannuksia ja aikaa, eikä sen tarvitse huolehtia työsuhteen hallinnollisista muodollisuuksista tai sijaisjärjestelyistä. Yrityksen pitää tietysti maksaa vuokrausyritykselle korvausta. (Kauhanen 2010, 70; Viitala 2007, 97-98, 108, 112.)

Kun valinta on tehty, työnantaja ja työntekijä tekevät työsopimuksen. Työsopimus asettaa työntekijälle veloitteen suorittaa sopimuksen mukainen työ ja vastaavasti työnanta-

jan velvoitteet alkavat työsopimuksen tekemisestä. Työsopimus kannattaa tehdä kirjallisesti, mutta se on mahdollista tehdä myös suullisesti tai sähköisesti. Työsopimuksessa määritellään työsuhteen keskeiset ehdot. Se sisältää muun muassa työsuhteen alkamispäivämäärän, tehtävänimikkeen, työn suorittamispaikan, työsopimuksen keston, koeajan pituuden, työajan, palkan ja sovellettavan työehtosopimuksen. (Hyppänen 2007, 192-93; Äimälä, Åström, Rautiainen & Nyysölä 2009, 17-18.)

Perehdyttäminen

Perehdyttämisen kautta uusi työntekijä oppii tuntemaan työyhteisönsä, työpaikkansa ja oman työnsä. Kokonaisvaltainen perehdyttämisohjelma sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhdeperehdyttämisen ja työnopastuksen. Perehdyttämisessä vastuu on aina esimiehillä, mutta hän voi delegoida sen tai osan siitä nimeämälleen opastajalle. Hyvä perehdyttäminen edellyttää suunnitelmallisuutta, valmistautumista, dokumentointia ja jatkuvuutta. Esimies seuraa, että perehdyttäminen tapahtuu ennalta sovitun suunnitelman mukaisesti ja arvioi prosessia. Perehdytysjakson loppuksi esimiehen olisi hyvä pitää työntekijän kanssa palautekeskustelu, jossa tarkistetaan, että työntekijälle on opastettu kaikki tarvittava. Perehdyttämisen tukena voivat olla esimerkiksi tarkistuslistat, työpaikan esitteet tai erilliset perehdytysoppaat. Onnistunut perehdytys lisää työntekijän sitoutumista työpaikkaansa ja voi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009a, 2-3; Viitala 2007, 191.)

Työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaansa ja työhönsä on tärkeää. Sitoutuneella työntekijällä on vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Hän on motivoitunut, haluaa tehdä töitä organisaation hyväksi ja hänellä on vahva halu olla organisaation jäsen. Sitoutuneisuus vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi yrityksen sairauspoissaoloihin ja vaihtuvuuteen, joten sen avulla voi saada jopa kustannussäästöjä. Lisäksi sillä voi olla myönteinen vaikutus organisaation innovatiivisuuteen ja joustavuuteen. Sitouttamisessa on kyse organisaation toimista työntekijän sitoutumisen aikaansaamiseksi ja parantumiseksi. Sitoutumisen astetta voidaan parantaa panostamalla sisäiseen viestintään, kehityskeskusteluihin ja urakehitykseen sekä parantamalla työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Sitoutumiseen vaikuttaa myös houkutteleva ja viihtyisä työympäristö, mielenkiintoinen työnkuva, avuliaat, ystävälliset ja yhteistyöhaluiset ihmiset, kannus-

tava ilmapiiri sekä luottamus jäsenten välillä. Esimiehen tehtävänä on luoda puitteet, joissa motivoituminen ja sitoutuminen mahdollistuvat. (Jokivuori 2002, 10, 18; Lampikoski 2005, 46; Hyppänen 2007, 144.)

Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen riittävydestä huolehditaan säännöllisesti kehityssuunnitella ja kehittämistoimenpiteillä. Osaamisen kehittämisen keinoin pyritään mahdollistamaan henkilön mahdollisimman hyvä suoriutuminen, jota seurataan sovitulla mittareilla ja keinoilla. Esimies on vastuussa siitä, että jokaisella hänen alaisellaan on henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma, jota toteutetaan ja arvioidaan jatkuvasti. Esimies pitää myös huolen, että suunnitelma päivitetään vuosittain esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Muita osaamisen kehittämisen tapoja ovat esimerkiksi itseopiskelu, työkierto, koulutus- ja kehittämistilaisuudet sekä mentorointi. (Ruohotie & Honka 2002, 167; Viitala 2007, 138.)

Kehityskeskustelu tarkoittaa ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen keskustelua, joka on tavoitteellinen, systemaattinen ja säännöllinen. Keskustelu tulisi pitää vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan työntekijän nykyistä työtehtävää ja osaamista sekä toisaalta tulevaisuuden muutoksia ja niiden haasteita osaamisen kehittämiseksi. Kehityskeskustelu mahdollistaa palautteen antamisen puolin ja toisin. Esimiehen pitää valmistautua keskusteluihin huolella, säilyttää reilu ja oikeudenmukainen lähestymistapa kaikkia työntekijöitä kohtaan sekä olla positiivinen ja selkeäsanainen. Esimiehen pitää myös antaa työntekijälle ohjeistus hyvissä ajoin ennen keskustelua, esimerkiksi lomake tutustuttavaksi ja täytettäväksi. (Meretniemi 2012; Viitala 2007, 188.)

Suorituksen seuranta ja palkitseminen

Työn suorituksen seuranta toteutuu yleensä havainnoimalla työntekijän käyttäytymistä tai työntekijän tuottamaa tuotetta, kuten raporttia. Työntekijän suoritusta voidaan myös arvioida saadun asiakaspalautteen kautta. Arviointitilanteita pitäisi olla riittävän usein ja niiden pitäisi tuottaa jatkuvaa palautetta työntekijän työsuorituksista. Yleensä arvioijana toimii esimies. Arvioijan pätevyyteen on syytä kiinnittää huomiota, koska arviointiin eivät saisi vaikuttaa toissijaiset seikat, kuten henkilöiden välinen tuttavallisuus, esimie-

hen miellyttäminen ja taustan samankaltaisuus (esimerkiksi ikä tai perhetilanne). (Ruohotie & Honka 2002, 76, 78-79, 82.)

Palkitsemisen tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemistapoja on monia ja ne jaetaan yleensä aineellisiin ja aineettomiin palkkioihin. Aineellisen palkitsemisen tapoja ovat muun muassa peruspalkka, tulospalkkiot ja luontoisedut. Aineetonta palkitsemista on esimerkiksi työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, palaute ja joustamismahdollisuudet työajoissa. Eri palkitsemistavoilla tavoitellaan eri asioita ja aineellisten ja aineettomien palkitsemistapojen tulisi tukea toisiaan. Palkitseminen on monilta osin esimiehen vastuulla. Hän esimerkiksi vaikuttaa työntekijän palkkaan, työn sisältöön sekä antaa työntekijälle palautetta ja kiitoksia työstä. (Kauhanen 2009, 109, 116; Viitala 2007, 147.)

Palkka

Palkkahallinnon perustehtävänä on palkkojen maksaminen työntekijöille oikean suuruisina ja oikean aikaisesti noudattaen samalla lakeja, asetuksia ja sopimuksia. Palkka maksetaan joko kuukausipalkkana tai tuntipalkkana kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa. Palkkahallinnon tehtäviin kuuluu muun muassa sopimusten tulkintaa, palkkojen laskeamista ja maksamista, palkasta perittyjen erien tilittämistä viranomaisille, todistusten ja hakemusten laatimista ja tietojen toimittamista eri sidosryhmille kuten Kelaan, ulosottovirastoon tai vakuutusyhtiöille, palkkojen tilastointia ja tarvittavien tietojen arkistointia, palkkahallinnon tehtävien ohjeistamista sekä työnjohdon avustamista. Palkanlaskenta on sekä palkkahallinnon että henkilöstöhallinnon ydintoiminto ja lisäksi sillä on selkeä yhteys taloushallintoon. Yritys voi hoitaa palkanlaskennan itse tai se voidaan ulkoistaa siihen erikoistuneelle organisaatiolle. (Hyppänen 2007, 136; Syvänperä & Turunen 2011, 12-13.)

Esimiehellä on vastuu alaistensa palkkaukseen liittyvistä asioista. Hän määrittelee työntekijöiden palkan organisaation palkkapolitiikan mukaan huomioiden työehtosopimuksen vähimmäispalkkarajat. Työehtosopimukseen kuuluu monenlaisia palkan lisiä, kuten erilaisia työolosuhdelisiä ja työaikaan liittyviä lisiä. Esimerkkejä näistä ovat ylityökorvaus, iltalisiä, lauantailisiä, palvelusvuosilisiä tai likaisen työn lisä. Palkankorotuksen takana

voi olla yleiskorotus, joka tulee lähes joka vuosi kaikille tai henkilökohtainen korotus. Esimies noudattaa palkankorotuksissa organisaation palkkapolitiikkaa. Esimiehen tulee noudattaa tarkasti sovittuja aikatauluja ja toimintatapoja ja siten varmistaa, että palkkoja koskevat tiedot toimitetaan aina ajallaan palkanlaskentaan. (Hyppänen 2007, 136-137.)

Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää, koska vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään ja keksimään uusia ideoita. Esimiehen vastuulla on huolehtia työntekijöiden osaamisesta ja siitä, että työ vastaa työntekijän tietoja ja taitoja. Esimies kannustaa, innostaa ja tukee alaisiaan sekä varmistaa että työympäristö on turvallinen ja viihtyisä. Esimiehen tukena työhyvinvoinnin johtamisessa on yrityksen johto, muut esimiehet, työntekijät sekä työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Esimiehen vastuulla on seurata työhyvinvointia, toimia varhaisen välittämisen toimintatavan mukaan ja noudattaa työturvallisuusmääräyksiä. Hän myös vastaa työturvallisuusasioiden perehdyttämisestä, työterveyshuollon järjestämisestä ja sairauspoissaolojen seuraamisesta. Yritys voi lisätä työhyvinvointia esimerkiksi myös koulutuksilla ja muilla osaamisen kehittämisen keinoilla, tarjoamalla henkilöstölle etuja (kuten liikunta- ja kulttuurisetelit), liikuntakampanjoilla tai virkistysretkillä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 27-28, Viitala 2007, 214, 233-235; Suonsivu 2011, 164-165.)

Työsuhteen päättyminen

Työsuhteen päättymisen yleisimmät syyt ovat irtisanoutuminen, määräaikaisen työsuhteen päättyminen, eläkkeelle siirtyminen tai työsuhteen purkaminen. Työnantaja voi irtisanoa toistaiseksi voimassaolevan työsopimuksen joko työntekijästä johtuvista tai tuotannollisista ja taloudellisista syistä. Irtisanomisperusteen täytyy olla asiallinen ja painava, esimerkkinä kävisi työvelvoitteiden vakava laiminlyöminen. Määräaikainen työsopimus päättyy yleensä automaattisesti sovitun ajan päätyttyä tai määrätyn työn valmistuttua. Työntekijä voi siirtyä vanhuuseläkkeelle 63 ja 68 vuoden iän täyttämisen välisenä aikana oman päätöksensä mukaan. Työsuhteen purku on tilanne, jossa työntekijä irtisanoaan välittömästi tai hän lopettaa itse työsuhteensa heti. Purun takana täytyy olla erittäin painavat perusteet, esimerkiksi työntekijän tuleminen päihtyneenä työpaikalle tai tilanne, jossa yritys ei ole maksanut työntekijälle palkkaa niin kuin on sovittu. Työsuhteen purku on myös mahdollista koeajalla kummankin osapuolen aloitteesta eikä siihen

tarvita erityisiä perusteita. Työantaja voi myös tarjota työstä luopuvalle henkilölle uudelleensijoittumisohjausta, jossa henkilöä ohjataan ja tuetaan uuden työn etsimisessä. Työsuhteen päättyessä esimiehen vastuulla on muun muassa työtodistuksen teko, mahdollisista keskeneräisistä töistä huolehtiminen, henkilöstölle tiedottaminen ja ilmoittaminen palkanlaskentaan työsuhteen päättymisestä. (Hyppänen 2007, 212; Viitala 2007, 123-124, 126; Äimälä ym. 2003, 20, 155, 157-158, 209.)

Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtaminen pitää sisällään monia äsken läpi käytyjä HR-prosesseja. Se on työntekijöiden ohjaamista, tukemista ja palautteenantoa, delegointia sekä yhdessä tekemistä. Päivittäisjohtamisen avulla yrityksen strategia jalkautetaan käytäntöön. Esimies pitää päivittäin huolta siitä, että työyhteisölle asetetut tavoitteet ja tehtävät sekä henkilöstön mitoitukset ovat tasapainossa. Päivittäisjohtamiseen kuuluu paljon työnorganisointia, kuten rekrytointia, perehdytystä, työntekijöiden ohjaamista ja työvuorojen suunnittelua. Vuorovaikutus on isossa roolissa, koska sen avulla esimies viestii, ohjaa ja motivoi työntekijöitä sekä antaa heille palautetta. Vuorovaikutustaidot punnitaan myös kehityskeskusteluiden pitämisessä. Esimies pyrkii joka päivä seuraamaan ja kehittämään työtä. Hän valvoo ja kehittää työsuorituksia sekä huolehtii laadunvalvonnasta, reklamaatioiden käsittelystä ja palautteista. Lisäksi päivittäisjohtaminen pitää sisällään erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisua ja tarpeisiin vastaamista. Käytännössä hyvää päivittäisjohtamista on, jos oikeat ihmiset tekevät oikeita asioita oikein, työt sujuvat sekä työntekijät ovat tyytyväisiä ja motivoituneita. (Manka ym. 2010, 42; Viitala 2007, 31-32.)

Jokaisessa yrityksessä on HR-prosesseja. Joissain yrityksissä ne ovat selkeitä ja suunnitelmallisia, joissain epämääräisiä ja käytäntöjen myötä syntyneitä sekä jokaisessa yrityksessä hiukan erilaisia. Joissain yrityksissä HR voi olla osittain tai kokonaan ulkoistettu. HR-prosesseilla on luonnollisesti tarkoitus, mutta se voi jäädä epäselväksi, jos siitä ei viestitä tarpeeksi ja ymmärrettävällä tavalla. Tällöin HR-prosessien noudattamisesta saattaa muodostua esimiehille pakkopullaa. Prosesseja miettiessä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että prosessien pitää olla yrityksen tarpeiden ja tavoitteiden mukaisia. Eriytisesti eniten tarvittavien prosessien tulisi olla hyvin määriteltyjä ja ohjeistettuja. (Rantanen 2010b.)

Esimiehillä saattaa olla monesti negatiivinen suhtautuminen HR-prosesseja kohtaan. Monella on mielikuva turhista byrokraattisista paperiläjistä ja hankalista toimintamalleista. Tämä kertoo siitä, että yrityksen henkilöasiat eivät ole kunnossa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että ylin johto ei pidä HR:ää merkittävänä tekijänä strategian toteutumisessa. Tai vaikka ylin johto tämän ymmärtääkin, voi olla että HR-osastolla ei ole valmiuksia tai resursseja opastaa, miten strategia puretaan käytännöksi johtamiskäytäntöjen avulla. Olisi kuitenkin tärkeää, että esimiehet ymmärtäisivät, että HR-prosessit ovat keskeisiä johtamisen välineitä ja esimiestyötä helpottavia työkaluja. (Rantanen 2010a.)

2.2 Esimiehen roolit ja tehtävät

Jos henkilöllä on yksikin alainen, joka raportoi hänelle, on hänellä esimiesvastuuta. Esimiestyö on sekä työrooli että ammattitaitoalue. Esimiestyö pitää sisällään kaiken sen toiminnan, jonka varassa esimies suuntaa ja tukee alaisiaan saavuttamaan tavoitteet. Esimiehen työkenttään kuuluu erilaisia rooleja, jotka vaihtelevat tilanteiden, odotusten sekä esimiehen oman osaamisen ja persoonan mukaan. Erilaisia rooleja ovat esimerkiksi projektipäällikkö, perehdyttäjä, ongelmanratkaisija tai työnjohtaja. Hän on alaisilleen myös suunnan selkiyttäjä, olosuhteiden luoja, innostaja, osaamisen kehittäjä ja asioiden hallinnoija. Esimiestyöhön kuuluu erilaisia tehtäviä, jotka perustuvat liiketoiminnan tarpeisiin tai lainsäädäntöön. Niistä syntyvät odotukset ja velvoitteet esimiestyölle. Odotuksia tulee myös työntekijöiltä, johdolta ja asiakkailta sekä esimieheltä itseltään. Odotukset voivat olla eri toimijoiden kesken hyvin erilaisia, mikä voi tuoda esimiestyöhön haasteita. (Hyppänen 2007, 9-10; Viitala 2007, 271.)

Perinteisesti esimiehen tehtävät jaetaan management- ja leadership-tehtäviin. Management on enemmän asioiden johtamista, kun taas leadership keskittyy ihmisten johtamiseen. Manageri yleensä suunnittelee, budjetoi, organisoii ja valvoo. Leaderi taas painottaa visiota ja yhteistyötä sekä vaikuttaa ihmisten tunteisiin ja ajatuksiin. Suomessa käytetään sanaa johtaminen tarkoittamaan kumpaakin johtamistapaa. Management ja leadership eivät olekaan toisistaan täysin erotettavia, vaan hyvä esimies tekee molempia ja ymmärtää molempien tärkeyden. (Hyppänen 2007, 10-11.)

Taulukko 1. Management- ja leadership -tehtävät (Kotter 1990, teoksessa Hyppänen 2007, 10.)

MANAGEMENT	LEADERSHIP
Luodaan järjestystä ja vakautta ”tekemällä asioita oikein”.	Luodaan edellytyksiä muutoksille ja kehittymiselle ”tekemällä oikeita asioita”.
Suunnittelu - hoidettavat asiat - aikataulut - resurssit	Suunnan osoittaminen - visio - yksikön ja organisaation yhteys, kokonaiskuvan luominen - strategioiden määrittäminen
Organisointi - rakenteet - työnkuvat - säännöt ja ohjeet	Ihmisten johtaminen - päämäärät - sitoutuminen tavoitteisiin - tiimit ja verkostot
Seuranta/ongelmien ratkaiseminen - tuloksista palkitseminen - ratkaisut ongelmiin - korjaavat toimenpiteet	Motivointi - kannustus ja innostus - valtuutus - tarpeet ja odotukset

Hyppänen (2007, 11-12) listaa esimiehen keskeiset tehtävät seuraavanlaisesti:

- töiden ja yhteistyön sujumisen varmistaminen
- ihmisten kehittymisen tukeminen
- osaamisen arviointi ja kehittäminen
- motivaatiosta huolehtiminen
- kannustaminen ja palautteen antaminen
- erilaisuuksien hyödyntäminen
- jaksamisesta huolehtiminen
- henkilöstön sitoutumisen varmistaminen
- toiminnan kehittäminen
- toimivien palaverien ja hyvän tiedonkulun varmistaminen
- selkeiden tavoitteiden asettaminen
- tuloksien seuraaminen

- ilmapiiristä huolehtiminen
- tasapuolisena ja oikeudenmukaisena oleminen
- henkilöstön auttaminen ja tukeminen ristiriitojen ratkaisemisessa

2.3 Esimiesosaaminen

Hyppänen (2007, 21-22) toteaa, että esimiestehtävässä onnistumisen kannalta on tärkeää hallita kokonaisuuksia. Esimiehen on muun muassa:

- ymmärrettävä oma roolinsa sekä tunnettava erilaiset johtamistyyli
- tiedettävä, mitä liiketoiminnallisia pitkän ajan tavoitteita hänen vastuullaan on
- osattava viestiä työntekijöille organisaation suunnitelmat ja kytkeä ne jokapäiväiseen työhön
- osattava johtaa omaa yksikköä organisoiden, suunnitellen, kehittären sekä seurata ihmisiä ja toimintaa
- osattava hankkia uusia työntekijöitä ja perehdyttää heidät töihin mahdollisimman hyvin ja nopeasti
- ymmärrettävä motivaation ja työilmapiirin merkitys työsuorituksille, ja käyttää tätä hyödyksi omassa toiminnassaan
- ymmärrettävä osaamisen ja kehittymisen merkitys sekä osattava kannustaa työntekijöitä kehittymään ja jakamaan osaamistaan
- osattava kommunikoida, kuunnella ja antaa palautetta
- ymmärrettävä muutosten vaikutukset työntekijöiden tunnetiloihin, osattava johtaa muutoksia ja oltava mukana toteuttamassa niihin liittyviä toimenpiteitä ihmisiä kunnioittaen, liiketoimintaa varmistaen ja lakeja noudattaen
- osattava hoitaa työsuhteen päättymiseen liittyvät asiat sekä noudattaa niissä lakeja ja hyvää henkilöstöpolitiikka
- ymmärrettävä työlaainsäädäntöä sekä sen rajoituksia ja mahdollisuuksia
- tiedettävä, mistä ja keneltä saa apua ja tukea työlleen
- huolehdittava omasta jaksamisestaan ja kehittymisestään

(Hyppänen 2007, 21-22.)

Esimiehellä täytyy olla tahtoa, tietoa ja taitoja. Esimiehen täytyy haluta toimia esimies-tehtävissä. Tietoa tarvitaan, jotta esimies pystyy vastaamaan velvoitteisiin ja vastuisiin, työlainsäädännön asettamiin rajoitteisiin ja mahdollisuuksiin sekä oman organisaation strategiaan ja oman yksikön tavoitteisiin. Operatiivisen toiminnan johtaminen vaatii monenlaista tietoa ja osaamista liittyen esimerkiksi erilaisiin organisaation käyttämiin ohjeisiin, käsikirjoihin, järjestelmiin, sopimuksiin ja prosesseihin. Tieto kuitenkin vanhenee, joten on tärkeää, että esimies kehittää itseään jatkuvasti ja osaa etsiä tietoa. Taidoista esimiehelle tärkeimmät ovat hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot, tunneäly sekä kyky hyödyntää johtamisen työkaluja. (Hyppänen 2007, 22-23, 25.)

Johtamisen avuksi on monenlaisia työkaluja, jotka vaihtelevat paljon yrityksen mukaan. Strategiajohtamisen näkökulmasta esimiehen käytössä olevia työkaluja ovat esimerkiksi PESTE, toimiala-analyysi, SWOT-analyysi ja tasapainotettu tuloskortti. Strategiasta voidaan viestiä myös esimerkiksi intranetin avulla tai kehityskeskusteluissa. Operatiivisen johtamisen välineinä toimivat muun muassa tieto- ja laatujohtamiset, sopimukset, suunnitelmat, henkilöstö- ja asiakastyytyväisyystutkimukset, 360°-tutkimus ja itsearviointitestit. Lisäksi yksikkö- ja tiimipalaverit sekä oleellisten lakien ja työehtosopimuksen tunteminen on tärkeää. (Hyppänen 2007, 35-36.)

Työlainsäädännön merkitys esimiestyössä

Työelämässä vaikuttavat monet lait ja työehtosopimukset. Lisäksi yrityksissä voi olla paikallisesti tehtyjä sopimuksia. Nämä kaikki yhdessä huolehtivat oikeudenmukaisesta, kohtuullisesta ja heikompaa osapuolta suojelevasta toiminnasta työelämässä. Työnantajan kannalta ne luovat toiminnalle selkeän kehyksen, joka helpottaa asioiden hoitoa. Esimiehen on syytä tietää myös lakien, asetusten ja sopimusten keskinäinen hierarkia eli etusijajärjestys. (Hyppänen 2007, 13; Viitala 2007, 34-35.)

Esimiehen on tunnettava keskeisimmät työelämään liittyvät lakisäännökset ja oman alansa työehtosopimus. Esimiehelle tärkeimmät työelämää koskevat lait ovat työehtosopimuslaki, työaikalaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työturvallisuuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, vuosilomalaki, työterveyshuoltolaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksistä. Esimiehen tärkeimpiin oikeuksiin kuuluu direktio- eli työjohto-oikeus. Tämä tarkoittaa, että esimiehellä on oikeus päättää mitä, miten ja missä

työ tehdään, kunhan se on työsuhteen ehtojen puitteissa. Esimies työnantajan edustajana on myös velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. (Hyppänen 2007, 14, Äimälä ym. 2009, 185.)

Työehtosopimus on sopimus, jossa työnantajaliitto ja ammattiliitto sopivat alan työehtoista, joita työsopimuksissa ja työsuhteessa pitää noudattaa. Työehtosopimus solmitaan aina määräajaksi, yleensä pariksi vuodeksi kerrallaan, ja se velvoittaa sopimuksen solmineita osapuolia eli palkansaaja- ja työnantajaliittoja sekä niiden jäseniä. Työehtosopimuksen vähimmäisehtoja ei voi alittaa, mutta ne voi halutessaan ylittää. Työehtosopimuksen kaksi tärkeintä tehtävää on turvata työntekijöiden työehtojen vähimmäistaso ja sitoa osapuolet työrauhavelvollisuuteen. Työehtosopimuksissa on lisäksi yleensä määräykset muun muassa työajoista, palkasta, sairausajan palkanmaksusta ja vuosilomista. (Viitala 2007, 34-35.)

Lakeja, säännöksiä ja ohjeita on paljon ja työehtosopimukset voivat olla erittäin pitkiä, eikä voida olettaa, että esimies muistaisi kaiken ulkoa. Oleellista on osata etsiä lisätietoa tarpeen vaatiessa. Internetissä on hyviä tietopankkeja, ja myös yrityksen tai työnantajaliiton juristeilta ja asiantuntijoilta saa tarvittaessa tukea. (Hyppänen 2007, 16.)

3 Intranet työyhteisöviestinnän välineenä ja esimiestyön tukena

Sujuva työyhteisöviestintä on edellytys organisaation toiminnalle. Sen avulla tieto kulkee työyhteisön sisällä ja sen jäsenet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Teknologia on tuonut tähän monia tehostavia apukeinoja ja uusia kanavia, joten työyhteisöviestintä onkin siirtynyt monissa työyhteisöissä paljolti verkkoon. Lähes jokaisella yrityksellä on nykyään oma intranet, sisäinen lähiverkko. HR-asiantuntijoilla on iso rooli intranetissä tiedon tuottajina ja päivittäjinä. Intranetin avulla HR-asiantuntijat pystyvät jakamaan henkilöstölle, erityisesti esimiehille, heidän työssään tarvitsemansa tiedot ja työkalut. Tässä luvussa käydään ensin läpi työyhteisöviestintää, jonka jälkeen keskitytään intranetiin, sen tehtäviin ja sisältöön sekä haasteisiin ja rajoituksiin. Lopuksi käsitellään intranetiä HR-kanavana ja esimiestyön tukena.

3.1 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta erilaisissa virallisissa ja epävirallisissa foorumeissa. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen. (Juholin 2009, 62.)

Juholin (2009, 63) listaa seuraavat kuusi osatekijää tärkeimmiksi peruspilareiksi työyhteisöviestinnässä:

1. Isoista ja tärkeistä asioista keskustellaan, varmistetaan yhteisymmärrys ja sallitaan erilaiset mielipiteet.
2. Tiedon pitää olla ajantasaista ja helposti oikeiden ihmisten saatavilla. Tiedon tuottajien ja päivittäjien roolit ja vastuut ovat selvillä.
3. Tunnelma on rento ja vapaamuotoinen. Jokainen uskaltaa kysyä, kommentoida ja kyseenalaistaa.
4. Rohkaistaan osallistumaan ja vaikuttamaan, ja annetaan siihen jokaiselle mahdollisuus.
5. Opitaan yhdessä ja jaetaan osaamista. Tuetaan näin yksilöitä ja koko yhteisöä. Palaute on jatkuvaa ja monisuuntaista.

6. Työnantajamaine. Jokainen vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan. Se heijastuu työympäristöönsä ja organisaation maine heijastuu myös takaisin yksilöihin.

Hyvälle työyhteisöviestinnälle on ominaista monisuuntaisuus, avoimuus, vuorovaikutteisuus ja pyrkimys yhteisöllisyyteen. Tehokas ja tuloksia tuottava työyhteisöviestintä on myös suunnitelmallista, innovatiivista, tavoitteellista, osallistavaa, motivoivaa ja kannustavaa sekä työyhteisöä energisoivaa. Hyvällä työyhteisöviestinnällä voidaan parantaa työyhteisön työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Viestintä on tärkeä osa työyhteisön strategiaa, johtamista ja töiden organisointia, mikä onnistuessaan parantaa työyhteisön toimivuutta ja tuottavuutta. Viestintätaitoja vaaditaan työyhteisön kaikilta jäseniltä, niin johdolta, esimiehiltä kuin kaikilta työntekijöiltäkin. Johdon tehtävänä on luoda strategiset tavoitteet työyhteisön viestinnälle ja synnyttää avoimuuteen ja vuorovaikutukseen perustuva viestintäkulttuuri. Viestinnän vaikutusten seuranta ja arviointi on tärkeää. Esimiehen rooli viestinnässä on iso ja hänen työnsä onkin nykyisin viestintää monissa erilaisissa tilanteissa. Hän vie viestejä työyhteisössä eteenpäin sekä pystysuorassa että vaakasuorassa suunnassa. (Työturvallisuuskeskus TTK, 2009b, 4-9.)

Työyhteisöviestintä voi tapahtua kasvokkain, sähköisesti tai painetun materiaalin avulla. Työyhteisöviestintään käytettävät teknologiat ja tekniikat vaihtelevat työpaikkakohtaisesti tilanteiden ja olosuhteiden mukaan, mutta uudet teknologiat ovat muuttaneet työntekoa ja viestintää merkittävästi kaikkialla ja sähköiset viestintätavat yleistyneet. Perinteisempiä työyhteisöviestinnän kanavia ovat esimerkiksi puhelinsoitot, tapaamiset ja keskustelut, erilaiset palaverit ja kokoukset, seminaarit, kirjalliset tiedotteet, infotaulut ja -televisiot sekä henkilöstölehti. Uusina kanavina voidaan pitää esimerkiksi intranetiä, tiedotteita verkon kautta, virtuaalisia verkkokokouksia, digitaalisia ryhmätyötiloja, blogeja, Facebookia ja erilaisia pikaviestimiä, kuten Lync tai Messenger. Monesti puhutaan verkkoviestinnästä, joka tarkoittaa viestintää internetin avulla. Verkkoviestinnän avulla on mahdollista tavoittaa samanaikaisesti suuri joukko vastaanottajia, jotka voivat olla maantieteellisesti pitkienkin matkojen päässä toisistaan. Se tarjoaa myös mahdollisuuden reaaliaikaiseen keskusteluun. (Siukosaari 2002, 205; Työturvallisuuskeskus TTK, 2009b, 4, 12.)

3.2 Intranet

Intranet on organisaation sisäistä verkkoviestintää. Se on organisaation käyttöön tarkoitettu internetteknologiaan perustuva sisäinen lähiverkko, joka on suljettu ulkopuolisilta palomuurin avulla. Intranet löytyy jo lähes kaikista suurista organisaatioista, niin Suomessa kuin ulkomailla. Intranet toimii tiedon etsimisen apuvälineenä, tietovarastona, vuorovaikutuspaikkana ja oppimisympäristönä. Intranetin avulla tiedon tuottaminen ja julkaiseminen on nopeaa ja vaivatonta. Intranet tarjoaa apua työntekoon ja pyrkii työilmapiiriin sekä työskentelyolosuhteiden parantamiseen. Intranetin avulla saadaan vähennettyä paperin tulostamista huomattavasti, mikä säästää kuluja sekä ympäristöä. Vuorovaikutteisuus, monipuolisuus ja nopeus ovat niitä etuja, joiden avulla intranet peittoaa monet perinteiset työyhteisöviestinnän kanavat. (Airaksinen 2006, 46-47; Jusila & Leino 1999; Lash 2003; Lehmuskallio 2010; Siukosaari 2002, 209.)

Intranet tuli sanana tutuksi 90-luvun puolivälin jälkeen, kun yritykset saivat lanseerattua ensimmäisiä verkkototeutuksia sisäisessä viestinnässään. Sen jälkeen intranetit ovat kehittyneet valtavasti ja niiden rooli nykypäivän yritysmaailmassa on merkittävä. 2000-luvulla on alettu peräänkuuluttaa enemmän käytettävyyttä, käyttäjäystävällisyyttä ja vuorovaikutteisuutta. Ennen intranetiä käytettiin lähinnä johdon viestien välittämiseen organisaatiolle eli ylhäältä alaspäin suuntautuvaan viestintään. Vähitellen myös alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä on kehittynyt erilaisten palaute- ja keskustelukanavien myötä. Nykypäivän intranetin haasteena on tukea edellä mainittujen lisäksi myös horisontaalista viestintää organisaation eri osien ja ryhmien välillä sekä niiden sisällä. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 25, 39; Lehmuskallio 2010.)

Intranet-alustoja on olemassa tänä päivänä monenlaisia. Yritys voi kehittää sellaisen itse tai ostaa valmiin paketin ohjelmistoyrityksiltä. Vuonna 2008 tehdyn verkkokyselyn perusteella Microsoft Office SharePoint Server on saavuttanut selkeän markkinajohtajuuden suomalaisten yritysten intranet-ratkaisujen alustana. Microsoftin tarjoamaa palvelua hyödynnettiin intranetinä kolme kertaa useammin kuin mitään muuta ratkaisua. Lisäksi melkein puolet vastaajista suunnittelee Microsoftin palveluun pohjautuvan intranetin käyttöönottoa lähitulevaisuudessa. (Lahti 2008.) SharePointin suosio perustuu sen yhteensopivuuteen muiden Office-ohjelmien kanssa, sen luomiin yhteistyömahdollisuuks-

siin (esimerkiksi ryhmätyötilat) ja tehokkaaseen dokumenttien hallinta- ja jakojärjestelmään. Lisäksi se on helppo ottaa käyttöön ja onnistuu vähäisin kustannuksin. (Ylä-Jääski 2006, 48, 50-51.)

Kuivalahti ja Luukkonen (2003, 49) toteavat, että intranet on kaikkein tärkein kanava, jonka kautta saadaan yrityksen strategia virtaamaan samanlaatuisena ja samansisältöisenä kaikkialla organisaatiossa. Tärkeää on yritysjohton sitoutuminen intranetin käyttöön strategisena kanavana. Intranetin avulla johto voi myös tulla lähemmäksi työntekijöitä. Johto saa kasvot ja on läsnä. Intranetin avulla organisaatio muuttuu entistä läpinäkyvämmäksi. Parhaimmillaan intranet tarjoaa käyttäjilleen reaaliaikaisen peilikuvan organisaation tilasta. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 40-41, 58.)

Intranetin tehtävät ja sisältö

Yksi intranetin tehtävistä on siis toimia tiedon välittäjänä ja tietovarastona. Tieto ja osaaminen, joka muuten olisi hajallaan, saadaan kätevästi keskitetyksi yhteen paikkaan. Intranetin avulla tämä tieto saadaan kaikille näkyville ja se on helppo pitää ajan tasalla. Tämä voi monesti vähentää päällekkäistä työntekoa, kun tieto, joka on jo kerran kirjoitettu, on kaikkien näkyvillä ja käytettävissä. Intranetiin saadaan kätevästi koottua sellaiset tiedot, jotka ovat voineet olla ennen vain yhden ihmisen saatavilla, esimerkiksi työntekijän omalla tietokoneella, paperisissa muistiinpanoissa tai hänen päässään. Näin hiljainen tieto saadaan koottua ja välitettyä muille. Sivustolla tulisi olla järkevä hakutoiminto, jonka avulla työntekijä löytää etsimänsä tiedon nopeasti ja kätevästi. Haussa auttaa esimerkiksi erillinen hakukone, sivukartta tai sisällysluettelo. (Airaksinen 2006, 47; Lash 2003; Siukosaari 2002, 210.)

Intranetin sisältö muovautuu aina yhteisön tarpeiden perusteella, mutta monesti siellä on uutisia, työohjeita, tuotteita ja palveluita koskevia tietoja, puhelin- ja yhteystietoluettelo, henkilöstöohjeita, yrityksen perustietoja, strategia, visio, arvot, keskusteluryhmiä, kalenteri (esimerkiksi markkinointi-, koulutus- tai kokouskalenteri), sekä omat sivunsa eri osastoille ja projekteille. Joillakin alustoilla intranetiin voidaan yhdistää myös muita yrityksen käyttämiä tietojärjestelmiä, kuten tilaus-, varaus- tai seurantajärjestelmiä, joita käyttäjä pystyy käyttämään kootusti intranetin kautta. Työntekijän kannalta on tärkeää, että intranetistä löytyvät oman työn tekemiseen liittyvät keskeiset tiedot ja työkalut,

oman työnteon tavoitteet ja tulokset, tieto yrityksessä käynnissä olevista muutosprosesseista, vapaa-ajan toimintamahdollisuudet, mahdollisuus keskusteluun ja ajatusten purkamiseen ja työhön liittyviä tärkeitä ulkoisia tietolähteitä kuten esimerkiksi markkina-analyysijä. Lisäksi intranet toimii välineenä dokumentaation ja muun materiaalin hallinnassa ja osaamisen kehittämisessä. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 46-47); Jussila & Leino 1999, 87, 107,111; Siukosaari 2002, 210.)

Intranet voi toimia myös kohtaamispaikkana. Hyvin toteutettuna se tukee organisaation työntekijöiden välistä kommunikointia sekä lisää yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Intranet tarjoaa luontevan alustan sisäisten tiedon ja ajatusten vaihtoon. Vuorovaikutteisuutta voidaan lisätä esimerkiksi keskustelupalstan avulla. Intranetin kautta tietoisuus muista työntekijöistä ja osastoista sekä siitä, mitä he tekevät, kasvaa. Sen välityksellä ihmiset, jotka eivät muuten tapaisi (esimerkiksi maantieteellisistä syistä), voivat kohdata. Täytyy kuitenkin muistaa, että on tilanteita joihin sopii paremmin keskustelu kasvokkain tai puhelimitse. Intranetiä voidaan myös käyttää oppimisen tukena. Siellä on helppo jakaa materiaaleja ja ne on helppo päivittää. Intranetiin voidaan laittaa linkkejä internetiin sivuille, joista saa lisätietoja eri aiheista. (Airaksinen 2006, 47-48; Jussila & Leino 1999, 84; Lehmuskallio 2010; Siukosaari 2002, 209-211.)

Intranetiin on hyvä pystyä tarvittaessa tekemään katseluoikeusrajoituksia. Organisaation eri osastot ja henkilöt voivat tarvita sinne osioita, joissa olevaa tietoa muut työntekijät eivät saa päästä lukemaan. Esimerkiksi esimiehille voi olla oma rajattu osio, josta löytyy esimiestyön välineitä ja parhaiden käytäntöjen kuvauksia. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 61-62; Jussila & Leino 1999, 85.) Jussila ja Leino (1999, 110) toteavat lisäksi, että työntekijöille ei tulisi intranet-palvelussa tai muutenkaan jakaa muihin työntekijöihin ja organisaatioon liittyvää informaatiota, joka ei ole heille tarpeellista ja olennaista. Toisaalta turhia rajoituksiakin on hyvä välttää ja pyrkiä tiedon jakamisessa ja viestinnässä läpinäkyvyyteen.

Hyvä sisältö on ehdoton edellytys sille, että intranet on toimiva ja että käyttäjät haluavat käyttää sivustoa. Tekstin pitää olla napakasti kirjoitettua, kielopillisesti oikeaa ja sujuvaa sekä jaettu lyhyisiin ja selkeisiin kappaleisiin. Kuvien avulla sivujen rakennetta voidaan selkeyttää ja ohjata käyttäjän huomiota haluttuun paikkaan. On kuitenkin hyvä välttää

liallista kuvitusta, joka saattaa vaikeuttaa asian hahmottamista. Myös erilaisia korostuskeinoja, kuten lihavoitua ja värejä, kannattaa käyttää maltillisesti asioiden korostamiseen. Oikein suunniteltu rakenne ja sisältö ohjaavat käyttäjän etsityn tiedon luokse. Intranet edellyttää kaikilta sisällöntuottajilta mediatajua ja kykyä hahmottaa viestinnällinen kokonaisuus käyttäen apunaan erilaisia mediaelementtejä. Niitä integroimalla intranet muutetaan vuorovaikutteiseksi, ilmaisulliseksi ja mietityksi kokonaisuudeksi. (Jussila & Leino 1999, 131, 133, 176-177; Kuivalahti & Luukkonen 2003, 57.)

Sivujen sisältöjen tuottajien ja päivittäjien vastuu korostuu. He valitsevat mitä julkaisetaan ja mitä ei. Täten he päätöksillään vaikuttavat siihen, mitä asioita pidetään organisaatiossa tärkeinä ja mitä ei. Intranetiin liittyvien päätösten tulisi perustua organisaation strategiaan ja tähdätä tavoitteiden saavuttamiseen. Intranetin keskeisenä tavoitteena tulisikin olla strategian toteutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen tukeminen eikä pelkästään niiden esitleminen. Verrattuna muihin työyhteisöviestinnän kanaviin, intranetissä myös käyttäjän rooli on merkittävämpi. Tieto ei tule käyttäjän luo, vaan tietoa pitää osata itse etsiä oma-aloitteisesti. Intranet tarjoaa käyttäjälle myös mahdollisuuksia tiedon kartuttamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Ihmisten suhtautuminen intranetiin vaihtelee. Osalle siellä käynti kuuluu päivän rutineihin ja sitä käytetään ajantasaisen tiedon hakemiseen. Osalle se voi taasen olla turhauttava paikka, jossa tiedon löytäminen on vaikeaa eikä tietoja päivitetä. (Airaksinen 2006, 48; Juholin 2009, 77-78; Lehmuskallio 2010.)

Intranetin rajoitukset ja haasteet

Organisaation kaikilla jäsenillä tulisi olla helppo pääsy intranetiin ja sen tulisi saavuttaa kaikki työntekijät. Käytännössä tämä ei ole aina mahdollista, esimerkiksi liikkuvaa työtä tekevien myyntimiesten tai palvelu- ja tuotantohenkilöstön tehtävissä. Yrityksen pitää keksiä ratkaisuja tällaisiin tilanteisiin. Yrityksen taukokuoneissa voi olla yhteiskäytössä olevia tietokoneita tai työntekijöillä voi olla kotikoneeltaan pääsy intranetiin. NykYTEknologia mahdollistaa myös etäyhteyden matkapuhelimen tai kannettavan tietokoneen avulla. Huolimatta näistä ratkaisuista, osa jää kuitenkin aina pimentoon. Organisaation on hyvä muistaa, että huolimatta lukuisista vahvuuksistaan, intranet on vain yksi monista työyhteisöviestinnän kanavista. Kaikista tärkein informaatio tulisi jakaa aina useampaa kanavaa käyttäen. Tehokkaassa työyhteisöviestinnässä on tärkeää käyttää eri

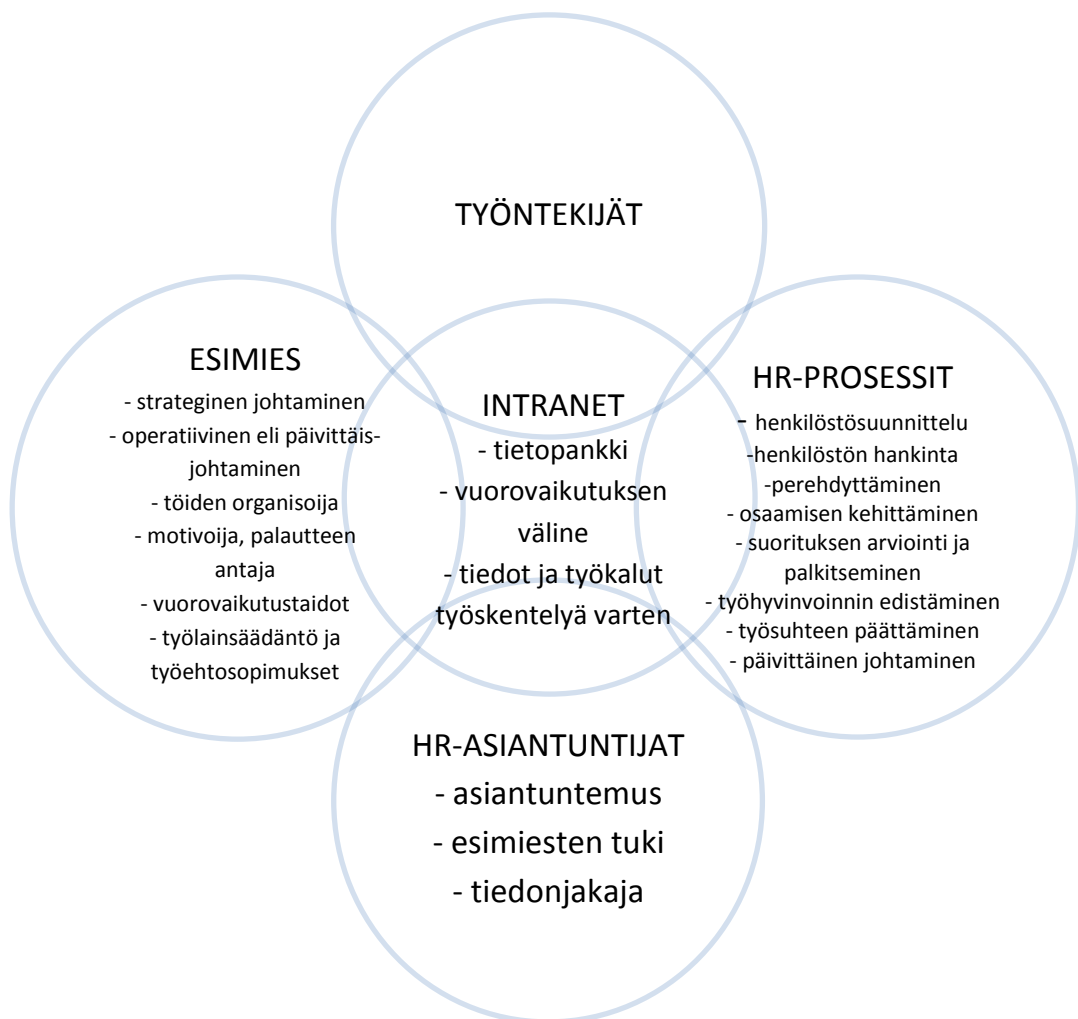
kanavia siten, että hyödynnetään kunkin kanavan vahvuuksia tiedon perille saattamiseksi. Eri kanavien kannattaa myös pelata yhteen, niin että toinen voi herättää kiinnostuksen toiseen. Tämä on hyvä suunnitella tarkasti ja sen pitää sisältyä viestintästrategiaan. (Airaksinen 2006, 47; Kuivalahti & Luukkonen 2003, 46, 52; Lehmuskallio 2010.)

Lisäksi yrityksen pitää varmistaa, että kaikki työntekijät varmasti osaavat käyttää intranetiä, ja tarvittaessa järjestää siihen liittyen koulutuksia ja infotilaisuuksia. Yksittäisten työntekijöiden saattaa myös aluksi olla hankala etsiä intranetistä tietoa. Valtavasta tietomerestä voi olla hankalaa ymmärtää hakemaansa tietoa ja rakentaa siitä merkityksellisiä kokonaisuuksia. Voi olla myös hankalaa tietää, mikä tieto on tärkeää ja mikä ei. Joissakin yrityksissä voi myös olla ongelmana, että työntekijät eivät käytä intranetiä tarpeeksi usein tai eivät koe sitä tarpeelliseksi. Täydellisestäkään intranetistä ei ole hyötyä, jos sitä ei käytetä. Henkilöstön sitouttaminen intranetiin on siis ensiarvoisen tärkeää. Ratkaisuna siihen intranetin sisältöä pitää kehittää jatkuvasti sen kiinnostavuuden lisäämiseksi ja aktivoida työntekijöitä hyödyntämään sen vuorovaikutteisia ominaisuuksia. Henkilöstölle voidaan myös antaa mahdollisuus tuottaa itse sisältöä sivuille. (Airaksinen 2006, 47, 49, 54; TietoDeski Finland Oy 2009, 6-7.)

Intranet HR-kanavana ja esimiesten työkaluna

HR-asiantuntijoilla on merkittävä rooli intranetin käyttäjinä ja päivittäjinä. Heidän tulee käyttää intranetiä aktiivisesti, tehokkaasti ja kaksisuuntaisesti sekä rohkaista muuta henkilöstä intranetin käyttämiseen. Tämä luonnistuu HR-asiantuntijoilta hyvin, koska heidän osastonsa on yhteydessä kaikkiin muihin organisaation osa-alueisiin. HR-asiantuntijoiden tärkein tehtävä intranetin avainkäyttäjinä on tarjota tietoa ja koulutusta muulle henkilöstölle. HR-asiantuntijoilla on valtavasti jaettavaa informaatiota, joka täytyy pitää jatkuvasti ajan tasalla esimerkiksi lakien ja käytäntöjen muuttuessa. Heidän pitää rakentaa hyvä HR-intranet, joka palvelee esimiehiä ja työntekijöitä, ja auttaa sitä kautta myös HR-asiantuntijoita itseään. Jos henkilöstön tarvitsema tieto löytyy intranetistä kätevästi, kyselyiden määrä HR-asiantuntijoille voi vähentyä huomattavasti, jolloin heillä säästyy aikaa muita tehtäviä varten. (Byrne 2010; Kuivalahti & Luukkonen 2003, 93; Rodrigo 2012.)

HR-rutiinien hoitaminen siirtyy yrityksissä entistä enemmän esimiesten vastuulle. Tämän takia on tärkeää painottaa intranetin käytettävyyttä ja intuitiivisuutta sekä viestinnällisen ajattelun lisäämistä. Intranet pitää suunnitella alun alkaen viestinnällisesti oikein vastaamaan esimiesten tarpeita. Se ei saa koostua pelkistä menetelmäohjeista ja listoista, vaan siellä kannattaa käyttää konkretisoivia kuvauksia, laatia esimerkkejä ja kiinnittää eri HR-toimenpiteet asiayhteyksiinsä. Työvälineet, kuten erilaiset sovellukset, prosessit ja dokumentit, on hyvä tehdä kätevä sopiviksi ja helposti saataviksi, kun tarve niille ilmenee. Intranet on tehokäytössä vasta sen jälkeen, kun kaikki esimiestahot saavat sieltä päivittäiseen työhönsä menetelmät, välineet ja kanavan kommunikoida tarvittaessa muun organisaation kanssa. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 62, 94, 97.)



Kuvio 1. Intranet esimiesten tukena HR-prosesseissa.

Kuvio 1 esittää tiivistettynä tutkimuksen teoriapohjan. HR-prosessit ovat henkilöstöjohtamiseen liittyviä prosesseja, joita esimies toteuttaa paljon käytännössä. HR-tehtävät vaativat esimieheltä paljon tietoa ja taitoa, esimerkiksi liittyen työsuhdelainsäädäntöön

ja erilaisiin sopimuksiin. Esimiehen täytyy ymmärtää HR-prosesseja ja niihin liittyviä säädöksiä. Hänellä on tietyt odotukset ja tarpeet HR-prosesseihin liittyen ja tässä hänen tukenaan toimivat HR-asiantuntijat. Intranet toimii tiedonvälityksen ja vuorovaikutuksen välineenä HR-asiantuntijoiden ja esimiehen välillä. HR-asiantuntijat varmistavat, että esimies löytää intranetistä ajantasaista tietoa helposti ja että se on esitetty selkeästi ja jäsennellysti. Intranet sisältää esimiehen työssään tarvitsemat tiedot ja työkalut. Esimies pystyy näin tekemään työnsä tehokkaasti ja johtamaan omia alaisiaan.

4 Finnkino

Tässä luvussa esitellään Finnkinoa ja kerrotaan esimiestyöstä Finnkinossa sekä Finnkinon työyhteisöviestinnästä ja intranetistä.

4.1 Finnkinon esittely

Finnkino on vuonna 1986 perustettu Suomen suurin elokuvateatteriketju, jolla on 14 teatteria ympäri Suomen 11 paikkakunnalla. Kaupungit ovat Helsinki, Vantaa, Espoo, Lahti, Turku, Pori, Tampere, Jyväskylä, Kuopio, Oulu ja Rovaniemi. Finnkino harjoittaa lisäksi elokuvien teatterilevitystä sekä elokuvien ja televisiosarjojen videolevitystä. Finnkino kuuluu Finnkino Groupiin, jolla on teatteritoimintaa myös Virossa, Latviassa ja Liettuassa nimellä Forum Cinemas AS. Finnkino Group on osa Nordic Cinema Group -konsernia, jonka omistavat ruotsalaiset pääomasijoitusyhtiö Ratos Ab ja viestintäkonserni Bonnier Ab. (Screen 2013.) Finnkinolla ei ole Suomessa merkittäviä suoria kilpailijoita. Paikallisesti löytyy muitakin elokuvateattereita, mutta koko maan mittakaavassa Finnkinolla on lähes monopoliasema.

Finnkinon tavoitteena on kehittää elokuvakäynnistä kokonaisvaltainen elämys tarjoamalla laadukkaiden elokuvien lisäksi paras mahdollinen katselumukavuus sekä monipuoliset oheispalvelut. Finnkinon missio on: ”Finnkino tekee elokuvissakäynnistä elämyksen.” Finnkinon visio on: ”Finnkino on viihteen ja vapaa-ajan arvostetuin ja houkuttelevin brändi.” Finnkinon arvot ovat kehittäminen, elämyksellisyys ja yhteishenki. (Screen 2013.)

Henkilöstöä Finnkinolla työskentelee Suomessa noin 370 (2012). Suurin osa heistä, noin 280, on elokuvateatterityöntekijöitä. Lisäksi teattereissa on esimiestason työntekijöitä 35. Pääkonttorilla ja varastolla henkilökuntaa on noin 55. Osassa teattereista, lähinnä pääkaupunkiseudulla, käytetään myös jonkin verran vuokratyövoimaa StaffPoint Oy:n kautta. Vuoden 2012 lopussa vuokratyöntekijöitä oli noin 50. Yrityksen liikevaihto oli 72 miljoonaa euroa vuonna 2012. Liikevaihto on noussut selkeästi viimeisen viiden vuoden aikana. Myös liikevoitto on ollut nousujohteinen. (Screen 2013.)

Viimeiset pari vuotta ovat olleet Finnkinolle muutosten vuosia. Finnkino kuului vielä vuoden 2011 alussa Rautakirja-yhtymään, joka puolestaan kuuluu Sanoma-konserniin. Sanoma myi Finnkinon Ratos Ab:lle toukokuussa 2011. Ennen omistajuuden vaihdosta Rautakirja ulkoisti palkkapalvelut Aditrolle huhtikuussa 2011. Vuonna 2011 vaihtui siis omistaja, palkkapalvelu ja lisäksi monet muut järjestelmät ja toimintatavat, kuten taloudenhallinta- ja matkalaskujärjestelmät, puhelinjärjestelyt ja intranet. Lisäksi vuonna 2011 digitalisoitiin kaikki Finnkinon teatterisalit eli siirryttiin käyttämään filmien sijaan digitaalisia kopioita. Tämä mahdollisti myös 3D-elokuvien näyttämisen. Muutos vaati monia teknologisia muutoksia sekä henkilöstön koulutusta ja vaikutti henkilöstörakenteeseen.

Muutokset jatkuivat vuonna 2013 toukokuussa kun Ratos ja Bonnier perustivat uuden elokuvakonsernin, Nordic Cinema Groupin, johon kuuluvat Finnkino, Forum Cinemas (Balttia), SF Bio (Ruotsi) ja SF Kino (Norja). Ratos omistaa konsernista 60 % ja Bonnier 40 %. Uudesta konsernista tuli Pohjoismaiden suurin elokuvatoimija, jonka liikevaihto vuonna 2012 oli noin 2 600 miljoonaa Ruotsin kruunua eli lähes 300 miljoonaa euroa. Konserni on merkittävä myös Euroopan kokoluokassa ollen tällä alueella kuudenneksi suurin elokuva-alan toimija. Yhdistymisen seurauksena uskotaan löytyvän monia sulautumisetuja ja kehitysmahdollisuuksia. (Screen 2013.)

4.2 Esimiestyö Finnkinon teattereissa

Jokaisessa teatterissa on teatteripäällikkö, joka vastaa ensi kädessä teatterinsa toiminnasta ja tuloksesta. Isoissa teattereissa teatteripäällikön apuna työskentelee myös asiakaspalvelupäällikkö ja/tai myymäläpäällikkö. Lisäksi lähes jokaisessa teatterissa työskentelee yksi tai useampi asiakaspalveluvastaava. Teatteripäällikkö, mahdolliset asiakaspalvelupäällikkö ja myymäläpäällikkö sekä asiakaspalveluvastaava(t) muodostavat teatterin esimiestiimin. Esimiestiimi vastaa käytännön HR-asioiden hoitamisesta, kuten työvuorosunnittelusta, työhaastatteluista, perehdyttämisestä ja kehityskeskusteluista. Vastuu on aina teatteripäälliköllä, joka voi delegoida tehtäviä muille esimiehille. Tällä hetkellä, syksyllä 2013, Finnkinolla on 11 teatteripäällikköä, kaksi asiakaspalvelupäällikköä, yksi myymäläpäällikkö ja 21 asiakaspalveluvastaavaa. Näin ollen esimiestehtävissä työskenteleviä henkilöitä on Finnkinon teattereissa 35.

Teatteripäällikkö, asiakaspalvelupäällikkö ja myymäläpäällikkö

Teatteripäällikköiden sekä asiakaspalvelu- ja myymäläpäällikköiden tehtävät vaihtelevat hiukan teatterista riippuen ja tehtävissä on paljon päällekkäisyyksiä. Teatteripäällikkö vastaa omasta teatteristaan ja johtaa sitä yhdessä teatterin muun esimiestiimin kanssa. Teatteripäällikkö toimii asiakas- ja myymäläpäällikköiden sekä asiakaspalveluvastaavien esimiehenä. Hän pitää tietyin väliajoin esimiespalavereita esimiestiimin kanssa. Toisinaan hän tekee myös päivystysvuoroja. Teatteripäällikkö pitää kehityskeskustelut asiakaspalvelu- ja myymäläpäälliköille sekä asiakaspalveluvastaaville. Isoissa teattereissa asiakaspalvelupäälliköt vastaavat asiakaspalvelun laadusta ja monista henkilöstöasioista. Isoimmasta teatterista löytyy myös myymäläpäällikkö, jonka vastuualueena on teatterin oheismyynti ja sen kehittäminen.

Asiakaspalveluvastaava

Asiakaspalveluvastaavia on isoissa teattereissa useampia, maksimissaan neljä ja pienissä teattereissa yksi tai ei ollenkaan. Asiakaspalveluvastaavat tekevät paljon päivystysvuoroja, joiden aikana he valvovat teatterin toimintaa ja asiakaspalvelun laatua. Asiakaspalveluvastaavat toimivat suorina esimiehinä nimetyille 10-15 elokuvateatterityöntekijälle, joille he esimerkiksi pitävät kehityskeskustelut. Asiakaspalveluvastaavilla voi lisäksi olla henkilökohtaisesti sovittuja vastuualueita, kuten lipunmyynti, tekniikka, siisteys, mainostus tai turvallisuus. Asiakaspalveluvastaavien keskeisimpiin työtehtäviin kuuluu työvuorojen ja työpisteiden resursointi ja organisointi, henkilöstön ohjaus, neuvonta ja tuki, vaativien asiakastilanteiden hoitaminen, uusien työntekijöiden perehdyttäminen sekä muut päivittäistä myyntiä ja asiakaspalvelua tukevat tehtävät. Työvuorojen suunnitteluun esimiehet käyttävät Solotes-työvuorosuunnittelujärjestelmää. Esimiehillä on myös pääsy oman yksikkönsä osalta henkilötietojärjestelmä Personec HR:ään.

Koko esimiestiimi vastaa ketjukonseptin toteuttamisesta teatterissa valvomalla teatterin toimintaa, eli siisteyttä ja yleisilmettä, asiakaspalvelua, mainontaa ja kampanjoita sekä laitteiston ja kaluston toimivuutta. Esimiehet antavat sekä suullista että kirjallista palautetta henkilökunnalle. He vastaavat työilmapiirin kehittämisestä omassa teatterissa. He toimivat omassa työssään esimerkkinä muille ja hallitsevat teatterin tehtävät itse. Esimiehet vievät henkikunnalta tulleita ideoita eteenpäin ketjujohtajalle. He myös vievät

tulokseen vaikuttavia ideoita ja kehitystoimenpiteitä eteenpäin ja mahdollisesti toteuttavat niitä teatterihenkilökunnan kanssa yhteistyössä. Esimiehet pitävät tietyin väliajoin teatteripalavereita koko teatterin henkilökunnalle. Lisäksi he voivat pitää tietyn osa-alueen palavereita osan työntekijöistä kanssa, esimerkiksi lipunmyynnin palaveri tai vahvistamispalaveri. Esimiehet osallistuvat myyntikokouksiin, erilaisiin työryhmiin ja kehittämistyöhön yhdessä pääkonttorin ja muiden teatterien esimiesten kanssa.

Finnkinon HR-tiimin rooli esimiestyön tukena

Pääkonttorilla työskentelevän HR-tiimin tehtävä on tukea esimiehiä työssään. HR-tiimin kuuluvat HR-johtaja ja kaksi HR-assistenttia. Lisäksi toiminnassa on mukana ketjujohtaja, joka on teatteripäälliköiden esimies. Ketjujohtajan ja HR-johtajan esimies on toimitusjohtaja. Palkanlaskenta on ulkoistettu Aditrolle. HR-assistentit toimivat yhteishenkilöinä Finnkinon ja palkkapalvelun välillä. He ovat myös Solotes-tövuorosuunnittelujärjestelmän ja Personec HR -henkilötietojärjestelmän pääkäyttäjiä. Finnkinon pääkonttori sijaitsee Helsingissä Ruskeasuolla, josta hallinnoidaan keskitetysti koko Finnkinon toimintaa. HR-tiimi siis sijaitsee fyysisesti eri paikassa kuin teatterien esimiehet, mikä vaikuttaa paljon käytettävän viestinnän tapaan.

HR-tiimi viestii esimiehille monien kanavien kautta. Isoista yleisistä kaikkia koskevista asioista laitetaan tiedotteita intranettiin. Lisäksi intranetin tiedot pyritään pitämään ajan tasalla, jotta ne palvelisivat esimiehiä parhaalla mahdollisella tavalla. Pienemmät kysymykset ja ongelmat hoidetaan monesti sähköpostitse, puhelimitse tai pikaviestiohjelma Lyncin avulla. Ketjujohtaja ja teatteripäälliköt tapaavat neljä kertaa vuodessa kenttäpalaverissa ja siellä ilmenneet asiat ketjujohtaja tuo HR-tiimin tietoon. Lisäksi pitkin vuotta on monia yhteisiä koulutuspäiviä ja tapahtumia, joissa on paikalla kaikki tai osa HR-tiimistä sekä teatterin esimiehiä. Tällaisissa tilaisuuksissa esimiehillä on mahdollisuus keskustella syvemmin heitä mietityttävistä asioista ja HR-tiimi taasen pääsee kuulemaan, mitä kentällä tapahtuu.

4.3 Finnkinon työyhteisöviestintä

Finnkinon työyhteisöviestintä käsittää kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä tapahtuu yrityksen eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksiköiden välillä. Työyhteisö-

söviestinnän tavoitteena on tukea liiketoimintaa ja henkilöstön työhyvinvointia. Se on niin virallista ja epävirallista viestintää kuin osallistavaa ja vuorovaikutteista viestintää sekä ketjuajattelun vahvistamista ja hiljaisen tiedon tavoittamista. Finnkinon toteuttaa työyhteisöviestintää suunnitelmallisesti useissa eri kanavissa. Merkittävimmät kanavat Finnkinossa ovat intranet, sähköposti, infotilaisuudet ja erilaiset palaverit, kokoukset ja kehittämispäivät sekä pikaviestiohjelma. Finnkinolla on sisäisen viestinnän suunnitelma, joka tarkistetaan joka vuosi. Lisäksi uusien projektien ja asioiden yhteydessä laaditaan aina niihin liittyen viestintäsuunnitelma. (Screen 2013.)

Työyhteisöviestinnästä vastaa HR-johtaja, jolla on tukenaan viestintätiimi. Viestintätiimiin kuuluu HR-johtajan lisäksi neljä muuta pääkonttorilaista liiketoiminnan toimintojen eri osa-alueilta sekä kaksi teatterien edustajaa. Viestintätiimi kokoontuu säännöllisesti, vähintään kerran kuussa. Se toimii kaikessa kehitystyössä osallistavasti ja järjestää ajankohtaisiin asioihin liittyviä työpajoja, joihin pyydetään mukaan myös teattereiden edustajia. Viestintätiimi on keskeisessä roolissa yrityksen intranetin kehittämisessä ja ylläpidossa. Sen tehtävänä on kerätä intranetiä koskevat toiveet ja ehdotukset käyttäjiltä ja viedä ne viestintätiimin omiin palavereihin keskusteltavaksi. He huolehtivat myös intranetin muutosten toteuttamisesta ja tiedottavat niistä henkilökuntaa. Viestintätiimin jäsenet antavat tukea intranetin päivittäjille sekä kannustavat ja innostavat intranetin vuorovaikutteisten osioiden käyttöön. (Screen 2013.)

4.4 Finnkinon intranet

Finnkinon intranetin nimi on Screen, jota tullaan käyttämään tästä eteenpäin. Finnkinon käyttää Screeniä päivittäiseen viestintään koko henkilökunnan kesken. Screenin keskeisin tavoite on vahvistaa avoimuuden ja tehokkaan tiedonkulun kautta koko yhtiön ja kaikkien yksiköiden yhteishenkeä, sitoutumista, työmotivaatiota ja tuloksellisuutta (Screen 2013). Se on kanava pääkonttorin ja teattereiden välillä, teattereiden sisällä esimiesten ja työntekijöiden välillä sekä myös eri teattereiden välillä.

Jokaisella teatterilla on Screenillä omat sivustonsa, joista kyseisen teatterin esimiehet ovat vastuussa. Teatterityöntekijät eivät näe muiden teattereiden sivuja. Nykyiseltä Screeniltä löytyy suppea esimiesosio, jonka näkyvyyttä on rajattu niin, että se näkyy vain

esimiehille. Screenillä on isompi Töissä Finnkinossa -osio, joka näkyy kaikille. Tämä laaja osio on kohdistettu koko henkilöstölle, jota se palvelee hyvin. Näiltä sivuilta löytyy tietoa muun muassa työsuhdeasioista, henkilöeduista, loma-asioista, palkanmaksusta sekä työterveyshuollosta. Osa tiedoista on suunnattu työntekijöille, mutta joukossa on jonkin verran vain esimiehiä koskevia asioita. Töissä Finnkinossa -osiosta ja sen päivittämisestä vastaa pääosin HR-tiimi. Screenillä on yleinen keskustelupalsta, joka näkyy kaikille ja jonne kaikilla on kirjoitusoikeus. Lisäksi jokaisen teatterin omilla sivuilla on mahdollisuus keskusteluun, joka näkyy vain kyseisen teatterin työntekijöille sekä Screenin päivittäjille. Lisäksi jokaisella Screenin sivulla on kommentointimahdollisuus.

Finnkinon Screeniä on uudistettu paljon syksystä 2011 alkaen. Painavin syy uuden intranetin rakentamiselle oli se, että lokakuun lopussa Finnkino irtautui Rautakirjan verkosta. Entinen intranet oli vielä Rautakirjan verkossa ja kun yhteydet katkaistiin, täytyi tietojen olla siirrettynä uuteen intranet-ympäristöön. Uusi intranet perustuu SharePoint -systemiin, joka mahdollistaa paremman vuorovaikutteisuuden. Muutosvaiheessa uudistettiin intranetin rakennetta ja päivitettiin sisältöjä. Uusi intranet-ympäristö otettiin käyttöön marraskuussa 2011. Uuden intranetin rakennetta kehitettiin yhdessä henkilökunnan kanssa erilaisissa työpajoissa. Näihin osallistui niin pääkonttorin henkilökuntaa, kuin esimiehiä ja työntekijöitä teattereista. Uusi intranet on rakenteeltaan yksinkertaisempi ja helppolukuisempi. Sitä on helpompi päivittää ja se mahdollistaa esimerkiksi tiedotteiden kommentoinnin sekä keskustelujen avaamisen.

Finnkinon intranet esimiesten työkaluna

Screenillä on omana isona sivustonaan henkilöstö-osio nimeltään Töissä Finnkinossa. Yhtenä sen alisivustona löytyy esimiesten osio, joka on nykyään varsin suppea. Osion nimi on yksinkertaisesti Esimiehet. Ohjeita ja lomakkeita -osuudessa on listanomaisesti linkkejä erilaisiin lomakkeisiin, kuten teatteripäällikön kassa, teatterin vaihtokassa, las-kutustoimeksianto, poikkeustila, matkalasku ja tuntilista. Minkäänlaisia ohjeita näihin lomakkeisiin ei ole, ainoastaan linkit. Osa lomakkeista on vanhentuneita tai niitä ei käytetä enää ollenkaan. Työhyvinvointi-osio on esimiesosion parhaiten hyödynnetty osio, josta löytyy muun muassa tietoa varhaisen välittämisen toimintamallista sekä työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja yhteyshenkilöt. Lisäksi esimiessivuilla on tietoa yrityksen luottokorteista, edustamisesta, hankinnoista ja nimenkirjoitusoikeuksista. Suurin

osa esimiesten tarvitsemasta tiedosta tai lomakkeista löytyy muualta Töissä Finnkinossa -osioista tai sitten sitä ei ole Screenillä. On selvää, että nykyinen esimiesten osio ei palvele esimiehiä toivotulla tavalla, joten sivun kehittäminen on hyvin ajankohtaista ja tärkeää.

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi, mitä tutkimusmenetelmää tutkimuksessa käytettiin ja miksi. Lisäksi selitetään, miten aineiston kerääminen toteutettiin ja miten aineisto käsiteltiin.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Menetelmän valintaa ohjaa yleensä se, minkälaista tietoa, keneltä ja mistä sitä etsitään. Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen lähestymistapa. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja selittää sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Täydelliseen objektiivisuuteen ei ole perinteisessä mielessä mahdollista päästä, koska tutkija ja tutkittava ilmiö kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa saadaan yleensä tulokseksi vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoituen. Tutkittava joukko on yleensä pieni, mutta tulokset analysoidaan hyvin tarkasti. Tutkittavat valitaan monesti harkiten eikä tarkoituksena ole tilastolliset yleistyksiset. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa yleensä kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2004, 16; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

5.2 Aineiston kerääminen

Haastattelu on tyypillisin aineiston keräämisen tapa kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelun etuina on, että sen avulla voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä voidaan tarvittaessa muuttaa ja tutkijalla on paremmat mahdollisuudet tulkita vastauksia kuin esimerkiksi kyselyssä. Haastattelua käytetään, kun halutaan selventää saatavia vastauksia tai halutaan syventää saatavia tietoja. Haittapuolina on, että haastattelu vie aikaa sekä edellyttää huolellista suunnittelua ja taitoa haastattelijalta. Lisäksi haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, joten tuloksia ei saa yleistää liikaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 199-202.)

Haastatteluja on erilaisia. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten tai väitteiden muoto ja järjestys on ennalta määrätty. Avoimessa haastattelussa taas ei ole selvää runkoa,

vaan siinä keskustelu etenee sitä mukaa kun asioita tulee vastaan. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Siinä on tyypillistä, että aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Kaikki haastattelut voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeräämisen muoto, koska samalla kertaa saadaan tietoja useammalta ihmiseltä yhtä aikaa. Ryhmähaastattelu on erityisen toimiva ratkaisu silloin, kun halutaan selvittää, miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin kysymykseen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61; Hirsjärvi ym. 2007, 202-205.)

Aineiston kerääminen toteutettiin teemahaastatteluilla pienryhmissä. Teemahaastattelussa haastateltavien omat näkemykset ja kokemukset sekä kehitysehdotukset tulevat parhaiten esille. Ryhmähaastatteluihin päädyttiin, jotta osallistujat pääsisivät paremmin ideoimaan keskenään ja monet eri näkökulmat tulisivat samassa keskustelussa esille. Ryhmiä oli kaksi, koska joskus ryhmäkeskustelu ajautuu johonkin suuntaan ja jotkut näkökannat saattavat jäädä huomiotta. Kahdessa ryhmässä saadaan enemmän mielipiteitä ja näkökulmia. Tarvittaessa ryhmien tuloksia voidaan myös verrata keskenään, mikäli niiden välillä olisi isoja eroavaisuuksia.

Koko perusjoukko olisi ollut liian suuri tutkittavaksi kokonaan, joten siitä valittiin muutamia henkilöitä harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti. Kummassakin ryhmässä oli kolme osallistujaa. Kirjoittaja valitsi itse haastateltavat henkilöt, mutta hän keskusteli ennen heidän pyytämistään asiasta myös HR-johtajan ja toisen HR-assistentin kanssa. He olivat henkilöiden valinnasta samaa mieltä. Jäsenet valittiin niin, että heidän joukossaan oli sekä kokeneita että vähän kokemattomampia esimiehiä. Lisäksi ryhmässä oli eri esimiestason henkilöitä. Jäsenet valittiin käytännön järjestelyiden takia pääkaupunkiseudun teattereista. Tämä ei kuitenkaan huononna tutkimusta, koska esimiestyön voidaan katsoa olevan varsin samanlaista kaikissa teattereissa toimipisteestä ja paikkakunnasta huolimatta. Kirjoittaja otti mahdollisiin haastateltaviin yhteyden sähköpostitse ja kysyi, kiinnostaisiko heitä olla mukana kehittämässä yrityksen intranetiä ja sitä kautta omaa ja muiden esimiesten työtä. Kaikki valitut suostuivat osallistumaan. Kirjoittaja kertoi sähköpostitse vielä hiukan tarkemman tutkimuksen aiheesta ja pyysi haastateltavia miettimään etukäteen aiheeseen liittyviä huomioita ja kehitysideoita. Näin haastateltavat pysyivät valmistautumaan haastatteluun.

Haastattelut toteutettiin 10.9.2013 ja 13.9.2013. Ensimmäinen haastattelu pidettiin Finnkinon pääkonttorin tiloissa ja toinen Tennispalatsissa, koska se sopi haastateltaville paremmin aikataulujen ja matkojen osalta. Kumpikin haastattelu nauhoitettiin myöhempää litterointia varten. Nauhoittamisen avulla haastattelija pystyi keskittymään tilanteeseen, kun aikaa ei mennyt kirjoittamiseen. Nauhoittaminen helpottaa myös aineiston analysointia, koska keskustelun kulun voi palauttaa mieleen nauhoituksen avulla. Haastateltavilta kysyttiin nauhoittamiseen lupa. Haastattelujen ajaksi oli arvioitu noin kaksi tuntia. Ensimmäinen haastattelu kesti melkein kolme tuntia, koska ryhmässä puhuttiin paljon myös asian vierestä. Kirjoittaja ei puuttunut tähän paljoa, koska kaikilla oli väljä aikataulu eikä keskustelun venähtäminen häirinnyt ketään. Lisäksi keskusteluissa tuli ilmi monia työn kehittämisen kannalta tärkeitä asioita. Toisen haastattelun aika oli rajattu aikataulujen vuoksi kahteen tuntiin, joten sen kesto ei saanut venyä. Kyseinen haastattelu kesti hiukan alle kaksi tuntia.

Haastattelukysymykset kehitettiin teoriaosuuden pohjalta. Kirjoittaja keskusteli kysymyksistä myös esimiehensä eli HR-johtajan ja toisen HR-assistentin kanssa, jotka antoivat muutamia muutos- ja kehitysehdotuksia. Lopullinen haastattelurunko on tämän tutkimuksen liitteenä 1. Kysymykset esitettiin haastateltaville haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Haastattelukysymysten avulla saatiin kerättyä monipuolisesti syventävää tietoa halutuista aiheista.

5.3 Aineiston käsittely

Aineisto pitää saattaa muotoon, joka mahdollistaa sen vaivattoman käyttämisen. Nauhojen toistuva kuunteleminen vie liikaa aikaa, joten järkevämpää on kirjoittaa aineisto tekstimuotoisiksi tiedostoiksi. Litteraation tarkkuus on tapauskohtaista. Tieteellisissä tutkimuksissa tarkkuus on tärkeää ja lisää tutkimuksen luotettavuutta sekä tarkasti litteroidusta aineistosta voi helposti poimia suoria lainauksia tekstiin. Litteraatio on kuitenkin raskas ja hidas työvaihe. Harva tutkimusote edellyttää lopulta täysin yksityiskohtaista litteraatiota. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 317-319.)

Aineisto litteroitiin pian haastattelujen jälkeen. Litteroitavaa materiaalia oli noin viisi

tuntia. Tutkija päätti käyttää litteroinnin tarkkuudessa Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, 319-320) mukaan tasoa 2, jonka tavoitteena on saada aineistosta yleiskuva sekä joitakin lainauksia. Siinä litterointiin sisällytetään vain vastauksien pääkohdat ranskalaisin viivoin ja sekaan poimitaan sitaatteja. Tämä oli järkevää, koska keskusteluissa oli paljon tutkimuksen kannalta turhaa asiaa, jota ei kannattanut litteroida. Lisäksi tässä tutkimuksessa tulosten kannalta tärkeää oli vain poimia tärkeimmät ideat. Niiden sanataarkalla ilmaisutavalla ei ollut suurta merkitystä.

Analysointi aloitettiin lukemalla haastattelut pariin kertaan. Tämän jälkeen aineistoa ryhmiteltiin teemojen mukaisesti. Tämä oli yksinkertainen ratkaisu, koska aineiston keruumenetelmä oli teemahaastattelu, joten teemat muodostivat jo itsessään jäsenyyksen aineistoon. Teemoittelun jälkeen käsiteltiin teemoja yksitellen ja aineisto luettiin moneen kertaan läpi. Lopuksi kuunneltiin vielä nauhoitukset läpi, jotta pystyttiin tarkistamaan, että kaikki oleellinen on varmasti mukana.

6 Tutkimustulokset

Tämä luku kertoo kerätyn aineiston ja sen käsittelyn kautta saaduista tutkimustuloksista. Aineisto käydään läpi teemoittain. Litteraatioista poimituissa kommentteissa esiintyy muutamassa kohdassa tutkijan omia selvennyksiä suluissa kurstiivilla kirjoitettuna.

Haastateltavien taustatiedot

Kaikki haastateltavat toimivat esimiestehtävissä pääkaupunkiseudun teattereissa. Haastateltavista yksi toimii teatteripäällikön, kaksi asiakaspalvelupäällikön ja kolme asiakaspalveluvastaavaan tehtävissä. Joukossa oli kokeneita Finnkinon esimiehiä sekä vähemmän aikaa töissä olleita. Haastateltavien esimiesvuosien jakauma Finnkinon teattereissa oli alle vuodesta kymmeneen vuoteen.

Taustakysymykset

Haastateltavat kertoivat, että Screen on heidän päivittäinen työkalunsa. He käyttävät Screeniä paljon henkilöstöasioihin, erityisesti henkilöstön hankintaan ja työsuhteen alkuun liittyen. Tällä hetkellä Screeniltä haetaan lomakkeita ja tarkistetaan varhaisen välittämisen toimintamallin periaatteita. Haastateltavat totesivat, ettei nykyistä esimiesten osiota käytetä, koska siitä ei ole mitään hyötyä. Heidän mielestään uusi kattava esimiesten osio Screenillä kuulostaa hyvältä idealta. Uuteen esimiesten osioon kaivataan erityisesti esimerkki- ja case-tapauksia sekä yhteisiä linjavetoja. Ohjeiden pitää olla pääosin kaikille samat.

Pelisääntöjä asiaan ku asiaan, semmosii mitkä ei niinku välttämättä työntekijöille tarvii näkyy... ja sit myöskin siellä vois olla semmonen tota... case-osio, et mihin tulee niinku, mihin esimerkiks sinä kokoot jos muis teattereis on ollu joku haastava henkilöstötilanne liittyen ihan mihin vaan asiaan, irtisanomiseen, varotukseen tai mihin muualle et tuol ois niiku semmosia et ennakkotapauksia et miten ne on hoidettu ja miten ne tässä firmassa kannattais hoitaa.

Kysyttäessä, miten Screen palvelee esimiehiä tällä hetkellä HR-prosesseissa arvosanalla yhdestä kymmeneen, vastausten arvosanat vaihtelivat kuuden ja kahdeksan välillä. Tätä perusteltiin sillä, että Screen on viime aikoina kehittynyt paljon ja sinne on tullut lisää

tarpeellista tietoa, mutta sieltä puuttuvat linjavedot monista asioista. Lisäksi Screeniltä on välillä hankala löytää etsimänsä.

Henkilöstösuunnittelu

Haastateltavat esimiehet kaipaavat työvuorosuunnittelun tueksi ohjeita. Esimiesosioon tarvittaisiin sekä itse järjestelmäohjeita että myös muita ohjeita, kuten suunnittelun tarkistuslista. Tarkistuslistalta kävisi ilmi, mitä asioita pitää ottaa huomioon, kun suunnittelee vuoroja seuraavalle jaksolle. Lista neuvoisi esimerkiksi tarkistamaan, paljonko viime vuonna samaan aikaan oli kävijöitä ja mitkä tulevat tapahtumat voivat vaikuttaa suunnitteluun (kuten erikoispyhät, syys- tai hiihtolomat, alennuspäivät, tavallista isompien elokuvien ensi-illat, elokuvafestivaalit ja lippukampanjoiden alkamis- ja päättymispäivät). Ryhmissä toivottiin myös ohjeita erilaisten pitkien poissaolojen myöntämisperusteisiin. Esimerkiksi kenelle ja mihin tilanteeseen sopii oppisopimus ja mitkä ovat opinto- tai vuorotteluvapaan myöntämisen perusteet sekä näihin liittyvät lakisäädökset. Lisäksi pyydettiin selvennystä henkilöstöetujen käyttöön erilaisten poissaolojen aikana.

Niin vähän sitä että mitkä ne perusteet on sille opintovapaan myöntämiselle, niitäkään ei oo missään tuolla, että joskus kävin aikoinaan keskustelun siitä että mikä se opintovapaalaki on ja mitkä ehdot täytyy täytyä, siis ihan tällöisiä juttuja esimerkiksi että mikä... et ku siel on että et täytyy olla niinku päätoiminen työsuhde, no mitä se sitte tarkoittaa? No se tarkoittaa vähintään 18 tuntia viikossa, mut ei tommostakaan... kuka uus esimies tietää tommosen asian.

Erityisesti pääkaupunkiseudulla vuokratyövoiman käyttö helpottaa henkilöstösuunnittelua ja vuokratyöntekijöitä on paljon. Esimiesten osioon toivottiin omaa StaffPoint-osuutta vuokratyöntekijöihin liittyen. Sieltä olisi tärkeää löytyä StaffPointin työsuhdeohjeet, kuten milloin heillä on palkanmaksupäivä ja mikä on heidän sairaspoissaolokäytäntönsä, ohjeet StaffBookin eli StaffPointin vuorojärjestelmän käyttöön, Finnkinon ja StaffPointin sopimus ja sen sisältö selitettynä sekä StaffPointin yhteyshenkilöt.

Henkilöstön hankinta

Pääkaupunkiseudulla on hiljattain otettu käyttöön ryhmähaastattelu, johon kaksi esimiestä ovat tehneet erittäin hyvät ohjeet ja arviointilomakkeen. Nämä tiedot ja lomakkeet halutaan ehdottomasti uuteen esimiesosioon. Lisäksi halutaan yleinen elokuvateat-

terityöntekijän työilmoituspohja, jota voi soveltaa omiin tarpeisiinsa. Pohjaan olisi hyvä kirjata myös selitykset siitä, mitä tietoja siinä ainakin pitää olla ja mitä voi itse muuttaa. Lisäksi sivuilta tulisi löytyä mahdolliset rekrytoinnin esteet eli onko tällä hetkellä mitään irtisanomisista johtuvia takaisinottovelvollisuuksia, jotka tulisi huomioida rekrytoimisprosessissa.

Työsopimuksen täyttöön toivottiin tarkempia ohjeita ja valmiiksi täytettyä mallipohjaa. Lisäksi toivottiin, että mallipohjassa olisi selitetty auki selkeästi työsopimuksen kaikki tekstikohdat, eli nimenomaan mitä ne oikeasti tarkoittavat. Sen avulla esimiehen on helpompi käydä työsopimus läpi työntekijän kanssa. Mallipohjassa pitää myös näkyä selkeästi työehtosopimuksen mukaiset aloituspalkat eri vaativuustasoille sekä perusteet eri vaativuustasoille. Elokuvateatterityöntekijät kirjoittavat myös aina 10 tunnin paikallisen sopimuksen. Haastateltavat toivoivat tähän liittyen ohjetta siihen, miten sopimuksen sisällön ja vaikutukset voi helposti selittää työntekijöille.

Toisessa ryhmässä tuli esille tarve esimiehen tarkistuslistasta, jossa käytäisiin yksityiskohtaisesti läpi kaikki kohdat rekrytoimisesta työsopimuksen tekemiseen. Listalla olisi esimerkiksi tieto, mitä ja miten lomakkeita pitää täyttää, minne ne pitää lähettää tai arkistoida, mitä tunnuksia uudelle työntekijälle pitää tilata järjestelmiin ja muistutus työvaatteiden ja nimikylttien tilaamisesta sekä työhöntulotarkastuksesta ja verokortin palauttamisesta.

Mut kyl niiku tohon koko... koko matkaan siitä niin kun rekrytoinnista niiku henkilön palkkaamiseen ja työsopimuksen tekemiseen, ni se ois ihan kiva et siel olis kohta kohdan nää ja sitten myös ehkä just tämmöstä niinku faktaa siinä mukana.

Ehkä semmonen muistilista siel vois kans olla sitten että mitä kaikkee pitää niiku kun uus työntekijä tulee että... kysy vaatekoko, että saat tilattua vaatteet heti valmiiks ja tee avaimet... tilaa tunnukset ja tee nimikyltti ja... niiku kaikki tämmöset pikkujutut.

Listat tulisi olla erikseen uusista omista ja vuokratyöntekijöistä, koska toimenpiteet eroavat näissä tilanteissa merkittävästi. Monesti vuokratyöntekijä siirtyy jonkin ajan kuluttua, esimerkiksi puolen vuoden päästä, Finnkinon palvelukseen. Siirtymiskäytän-

töön tarvitaan selkeät ohjeet, eli milloin se kannattaa ja milloin sen voi tehdä. Lisäksi täytyy huomioida koeajan pituus vuokratyöntekijää palkattaessa.

Perehdyttäminen

Esimiesten osioon tahdotaan yleiset perehdyttämiskäytännöt ja -ohjeet. Niistä kävisi ilmi, montako perehdyttämistävuoroa uudella työntekijällä on (vaihtelee tällä hetkellä teatterikohtaisesti) eli montako tuntia perehdyttämiseen varataan ja onko ensimmäinen päivä vain esimiehen kanssa yleisten tietojen läpikäymistä. Lisäksi esimiesten osiossa voisi olla perehdyttäjän ohjeet ja tarkistuslista, josta selviää, mitä asioita työntekijän kanssa käydään läpi ja missä järjestyksessä.

Se ois ihan hyvä olla olemassa sellanen tavallaan että et se joka lähtee perehdyttään niin sillä on semmonen checklist... et käytäis nää jutut läpi, et se tulis aina samalla kaavalla.

Perehdyttäjän ohjeet ja tarkistuslista täytyy muotoilla kolmea eri tilannetta varten, eli uutta omaa työntekijää varten, uutta vuokratyöntekijää varten ja vuokratyöntekijää varten, joka on siirtymässä Finnkinolle. Jonkin ajan kuluttua on suositeltavaa pitää uuden työntekijän kanssa aloituskeskustelu, jossa tarkistetaan, että kaikki oleelliset asiat on käyty läpi. Tähän aloituskeskusteluun toivottiin myös tarkempia ohjeita. Finnkinossa itse työhön perehdyttämisen hoitaa monesti kokeneempi elokuvateatterityöntekijä. Haastateltavat esimiehet toivoivat ohjeistusta, millaisia henkilöitä kannattaisi valita perehdyttäjiksi ja minkälaista ohjeistusta he voisivat antaa perehdyttäjille.

Osaamisen kehittäminen

Esimiesten osiossa olisi hyvä olla lista tulevista koulutuksista, niin työntekijöille kuin esimiehille suunnatuista. Koulutuksien tiedoissa olisi hyvä myös avata, millaisia työntekijöitä esimiehen kannattaa koulutuksiin valita. Toisin sanoen esimiehen tulisi osata arvioida työntekijän sitoutuneisuutta. Lisäksi moniin koulutuksiin on olemassa esimiesten materiaalia, jotka olisi hyvä kerätä uuteen esimiesten osioon. Sivulla voisi olla myös listattuna erilaiset työntekijöiden osaamis- ja koulutusvaatimukset sekä mahdollisuudet. Esimerkiksi työntekijän tulisi melkein heti työsuhteen alussa hankkia hygieniapassi, mutta järjestyksenvalvojakoulutus tulee ajankohtaiseksi vasta yli puolen vuoden päästä. Kehityskeskusteluohjeet esimiehelle löytyvät tällä hetkellä Screenin yleiseltä puolelta,

joten ne siirretään esimiesten puolelle. Lisäksi toivottiin kehityskeskustelun soveltamisohjeita ja neuvotteluvinkkejä erilaisiin vaativiin tilanteisiin, joita kehityskeskustelussa voi ilmetä. Haastateltavat toivoivat myös jonkinlaisia ryhmäharjoituksia, joita he voisivat käyttää esimerkiksi teatteri- tai osastopalavereissa henkilökunnan kesken. Osallistavat ja opettavat harjoitukset innostaisivat ja motivoisivat henkilöstöä.

Suorituksen arviointi ja palkitseminen

Palkitsemiskäytännöt vaihtelevat teattereittain. Niitä ei voida täysin yhtenäistää, koska jokin tapa toimii toisessa teatterissa, mutta ei toisessa. Olisi kuitenkin hyvä, jos tavoista voitaisiin keskustella teatterien esimiesten kesken, ja jakaa siten parhaita käytäntöjä ja saada hyviä ideoita. Lisäksi toivottiin yleistä linjausta, millaisia palkkioita voi antaa ja pieniä arjen vinkkejä, miten työntekijää voi motivoida ja palkita. Tulospalkkion määrääytymistä voisi myös avata enemmän.

Palkka

Esimiesosioon voisi avata tarkemmin työntekijöiden kokemuslisän laskemista. Erityistapauksena myös kuinka kokemuslisä lasketaan, jos siirtyy Finnkinolle vuokratyöntekijäsopimuksen jälkeen tai jos on aikaisempaa elokuvateatterikokemusta muualta. Esimiesten osiossa voisi olla tarkemmat palkka-aikataulut kalenterin muodossa sekä palkkakaudet. Sivuilta pitäisi löytyä selkeät perusteet henkilökohtaiselle palkankorotukselle. Lisäksi haluttiin selkeät ohjeet, mitä pitää tehdä ja mitä lomakkeita täyttää, kun myönnetään palkankorotus. Myös työehtosopimuksen mukaisten taulukkopalkkojen on hyvä olla selkeästi esillä. Lisäksi sivuilta pitää käydä ilmi vaatavuustasojen perusteet, ja esimerkiksi millä perustein ja milloin vaatavuustaso kaksi voidaan muuttaa vaatavuustasoykköseksi.

Lisäksi toivottiin tarkistuslistaa kuukausittaista tuntien tarkistamista varten Solotes-tövuorojärjestelmään. Tarkistuksen jälkeen esimies lähettää palkka-aineiston palkkاپalveluun. Listauksessa olisi hyvä olla, mitä asioita esimiehen pitää erityisesti tarkistaa, kuten sairauslomat, viikkolepokorvaukset ja koulutukset. Listauksesta pitää myös selvittää, miten tällaiset tapahtumat merkitään järjestelmään.

Ja noi tota kaikki tuntien neputtelut ja hyväksymiset ja linjasiirrot ja aikataulut... ja sit kaikki et millai merkitään ku joku yrjöö (*työntekijälle maksetaan likaisen työn lisä siivoamisesta*) ja miten laitetaan sairasloma... ihan niiku tommoset kaikki olis hyvä et ne ois siel jossai merkitsemisjutuissa.

Toi on monesti semmonen asia et jos se niinku lukee tessissä et se on näin, niin se ei ai-voissa yhdisty siihen, et millai se sinne ohjelmaan sit näpytellään loppujen lopuks. Ku se tilanne tulee kohdalle, et se on vaan semmonen minkä niinku tietää mut sitten... ku se pitäis johonki laittaa ni et sitten siinä kohtaa enää älyy.

Työhyvinvointi

Esimiesten osioon laitetaan ohjeet sairauspoissaolojen seurantaan työvuorojärjestelmän avulla. Ohjeet ovat olemassa, mutta ne on aikaisemmin vain lähetetty sähköpostitse esimiehille. Haastateltavat kaipasivat myös ohjeita siitä, milloin pitkä sairasloma muuttuu palkattomaksi ja mitä toimenpiteitä, lomakkeita ja merkintöjä järjestelmiin se edellyttää. Yksi esimiehistä toivoi ohjeita siihen, miten palavereissa voi kannustaa työntekijöitä työhyvinvointiin ja ergonomiaan.

Sellasia niinku malleja ton välittämisen mallin lisäksi myös semmosia niinku keinoja niinku kannustaa työntekijöitä siihen hyvään työergonomiaan ja vapaa-ajan... niiku kaikkiin näihin asioihin ja miten niihin voi niinku lähestyä henkilökunta, esim palavereissa.

Varhaisen välittämisen ohjeet ovat jo tällä hetkellä melko hyvät, mutta niitä voisi vielä tarkentaa esimiehen näkökulmasta, eli mitä esimies tekee ja milloin. Lisäksi toivottiin tarkennusta siihen, saako työntekijä tulla töihin sairaslomalla sekä omailmoituspoissaolon linjauksia ja erikoistapauksia. Lisäksi haluttiin konfliktitilanteiden läpikäyntiä esimerkkitapausten avulla sekä valmiita muistiopohjia tällaisia tilanteita varten. Työtapa- turmaohjeet löytyvät tällä hetkellä yleiseltä puolelta, joten ne siirretään esimiehen vas- tuiden osalta esimiesten puolelle.

Työsuhteen päättäminen

Esimiesten osiosta tulisi löytyä linjaukset suullisten huomautusten ja kirjallisen varoi- tuksien antamiseen, sekä kirjallinen varoituksen lomakepohja ja esimerkkilomake. Myös suullisen huomautuksen sisällöstä voisi olla ohjeistus. Linjauksissa pitäisi olla selkeästi

millaisista rikkeistä annetaan suullinen huomautus ja mistä kirjallinen varoitus, ja kuinka monen kirjallisen varoituksen perusteella voi harkita työsuhteen päättämistä. Lisäksi tarvitaan ohjeet, minne varoitukset kirjataan ja arkistoidaan sekä keille siitä mahdollisesti ilmoitetaan. Sivuilla olisi hyvä olla esiteltyinä työsuhteen purun edellytykset ja case-esimerkkejä hankalista tapauksista ja niiden ratkaisuksista.

Työtodistusohjeet ovat olemassa yleisellä puolella eli ne vain siirretään esimiesosion alle. Esimiesosiossa olisi hyvä olla esimiehen tarkistuslista tilanteeseen, kun työntekijä lähtee. Listassa olisi muun muassa tiedot, mitä papereita pitää täyttää ja mille tahoille ne lähetetään, mihin järjestelmään tulee merkata tieto lähtemisestä sekä mitä kaikkea työntekijän pitää palauttaa (esimerkiksi avaimet, työvaatteet, etukortit). Listoja olisi kaksi, eli toinen omille ja toinen vuokratyöntekijöille. Screenin yleisellä puolella on olemassa lähtökeskustelupohja. Pohja siirretään esimiesten osioon ja sen yhteyteen kirjataan siihen liittyvät ohjeet esimiehelle.

Työlainsäädäntö ja työehtosopimukset

Työlainsäädäntöön ja työehtosopimukseen liittyen ei tarvita omaa sivua, mutta oleellisia lakeja olisi hyvä olla avattuna asiayhteydessään. Ja nimenomaan niin, että mitä tietyt pykälät tarkoittavat käytännössä.

Monesti noi lakiasiat on semmosia mitkä... mitkä tota... mulla on se työlakikirjanen pöydällä, mut monta kertaa joutuu sit kysymään, et... teiltäkin esimerkiks, et mites tää nyt meni et menee varmasti niinku lain mukaan oikein.

Mut sielt voisi nostaa semmosia... niiku... just niit... niiku pykälää sieltä... työlainsäädännöstä jostain semmosii niiku yhteyksiin et... et mitä tää tarkoittaa... käytännössä... niiku asiayhteyksiin mihin...

Varmaa just tessistkin nostaa niitä jotain tärkeitä kohti vaan esille, niiku ettei tarvii lukee sitä koko tessii...

Mahdollisista lakien muutoksista, kuten vuosilomalain muutoksista, HR-tiimi tiedottaa esimiehiä erikseen. Finnkinossa on käytössä 10, 12 ja 14 tunnin paikallisia sopimuksia. Kaikkien näiden pohjat tulisi löytyä esimiessivustolta sekä ohjeet, koska niitä voi käyt-

tää. Sivustolla voisi olla myös säädösten etusijajärjestys (eli ensin lainsäädäntö, sitten työehtosopimukset, paikalliset sopimukset, työsopimukset ja esimiehen työnjohto-oikeus). Linkit työehtosopimuksiin ja työpaikalla nähtävänä olevaan lainsäädäntöön tulisi laittaa hyvin esille eli mahdollisimman nopeasti saataviksi.

Muut kysymykset

Kuten jo aiemmin todettiin, järjestelmäohjeista toivottiin ohjeita Solotes-tövuorosuunnittelujärjestelmään. Lisäksi sivuilta olisi hyvä löytyä ohjeet henkilötietojärjestelmän käyttöön, ja nimenomaan siitä, mitä tietoja esimiesten pitää sinne viedä tai päivittää. Lomakkeiden täyttämisen avuksi toivottiin lisää valmiiksi täytettyjä mallipohjia erilaisia tilanteita varten.

Haastateltavat esimiehet toivoivat esimiehille tarkoitettua keskustelupalstaa. Siitä on ollut puhetta jo monta vuotta. Kaikki sanoivat, että sitä tulisi varmasti käytettyä. Heistä olisi kiva kuulla muista teattereista, koska jos teatterit sijaitsevat eri paikkakunnilla, niin toisen teatterin esimiehiä näkee harvoin. Keskustelupalstan avulla voitaisiin jakaa tietoa ja parhaita käytäntöjä. Keskustelupalstan olisi hyvä olla heti esimiesosion etusivulla.

No tästähän on puhuttu varmaan monessakin mykossa (*myyntikokous*) ja muussa että ois kiva että ois semmonen esimiehille tarkoitettu keskustelupalsta... kyllä, etusivulla, siellä tulis käytyäkin sit, jos se on monen mutkan takana ni sit ei...

Kyl mun mielestä tonne pitää saada foorumi, tommonen samanlainen keskustelu ku tää on (*keskustelupalsta teattereiden sivulla*) mut sellanen mikä ei näy henkilöstölle ja se pitää laittaa siihen otsikoksi että ei näy henkilöstölle koska... Lyncissä ei saa semmosta... tai siis voi siel laittaa ryhmäkeskustelun mut sit kaikkien pitäis olla online, jos joku on offline ni sit se jää johonkin mailiin ja tälleen.

Samalla sivulla voisi olla myös esimiehille suunnattuja HR-painotteisia tiedotteita. Sitä kautta HR-tiimi voisi tiedottaa esimerkiksi lakien muutoksista tai muistuttaa tärkeistä päivämääristä. Tiedotteet vähentäisivät sähköpostin määrää esimiehille eikä tieto hukkuisi niin helposti.

Nii periaatteessa et tää vois olla se meidän etusivu, et tääl ois myös sitten niitä jotka koskee esimiehiä olevia niiku... uutisia tai tällaisia näin... semmosia nostatuksia mitä pystyy, esimerkiksi ota huomioon jotakin tulevia säädäntöjä, jotka pitäis etukäteen tietää... esimerkkinä justuinsa kaikki tällaset vuosilomasäännökset mitä tulee muutoksia, työaikalaki muuttuu, kaikki tällasii asioita, joita me luetaan niiku tv:stä ja lehdistä mut sitten niiku pitäis tänne niiku tavallaan tuoda nostatuksia...

Etusivulla voisi olla myös esimiesten kalenteri, johon on merkitty esimerkiksi palkka-aineiston jättöpäivät, palkkapäivät sekä liikunta- ja kulttuuriedun tilauksen jättöpäivät. Myös FAQ eli usein kysytyt kysymykset -osio voisi olla hyödyllinen, koska monesti esimiehet kysyvät HR-tiimiltä samoja asioita.

Ryhmien vastausten kesken ei ollut suurta eroa. Ensimmäinen ryhmähaastattelu kesti paljon pidempään, mutta siinä puhuttiin myös muista asioista. Monet tärkeät asiat nousivat esiin kummassakin ryhmässä. Toisessa ryhmässä painotettiin enemmän sitä, että kaivattiin case-tapauksia ja esimerkkejä. Haastatteluissa ei ilmennyt tutkijan kannalta mitään erityisen yllättävää. Hän on työskennellyt esimiesten kanssa jo useamman vuoden ja vastailut heidän kysymyksiinsä. Niinpä saatu aineisto vastasi paljon sitä, mitä tutkija oli ajatellutkin. Case- ja esimerkkitapausten tarvetta hän ei ollut tullut ajatelleeksi aiemmin.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, kootaan tärkeimmät tulokset sekä pohditaan tutkimuksen merkitystä. Sen jälkeen esitetään kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Viimeiseksi kirjoittaja arvioi omaa opinnäytetyöprosessiaan ja omaa oppimistaan.

7.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointia

Laadullisessa tutkimuksessa ei mitata, joten määrällisen tutkimuksen käsitteitä, reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli pätevyyttä, ei voida käyttää samalla tapaa. Kuitenkin laadullisen aineiston luotettavuutta voi alentaa esimerkiksi kysymysten tai vastausten väärinymmärtäminen tai vastausten huolimaton tallennus. Jotta tulokset olisivat luotettavia, tutkijan on oltava koko ajan tarkka ja kriittinen, erityisesti tietoja kerätessä, käsitellessä ja tuloksia tulkittaessa. Validiteetti eli pätevyys taasen laskee, jos kysytään vääriä asioita tai ne kysytään niin, etteivät haastateltavat ymmärrä niitä. Validiteettiin vaikuttaa myös se, että esitetyt tulokset ja johtopäätökset on perusteltu uskottavasti ja johdonmukaisesti. (Heikkilä 2004, 30; Ylikerälä 2010, 15-16.)

Paremmiin laadulliseen tutkimukseen sopivat käsitteet toistettavuus, uskottavuus ja siirrettävyys. Toistettavuudella tarkoitetaan, onko tutkimuksen vaiheet raportoitu tarkasti ja onko työskentely ollut huolellista. Uskottavuudella tarkoitetaan, ovatko tutkimustulokset ja niihin johtanut päättely uskottavan tuntuista ja onko päättely seurattavissa. Siirrettävyydellä tarkoitetaan, että tutkimustulokset ovat siirrettävissä tai yleistettävissä johonkin toiseen ympäristöön. Yleisesti ottaen, lukijan pitää pystyä seuraamaan, miten tutkimus on tehty sekä tulokset ja johtopäätökset saavutettu. (Ylikerälä 2010, 14-15.)

Mikäli aineiston keräämistapana on haastattelu, täytyy myös varmistaa, että haastattelu-runko on hyvä ja tarkoituksenmukainen ja että haastattelijalla on miettinyt etukäteen, miten teemoja voidaan syventää mahdollisten apukysymysten avulla. Litterointi on hyvä tehdä mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Haastatteluaineistoa voidaan pitää luotettavana, jos kaikkia haastateltavia on haastateltu, tallenteen kuuluvuus on hyvä, litterointi on tehty oikein ja samantasoisesti koko haastattelun ajalta ja eri haastattelui-

den välillä ja kaikki saatu aineisto on otettu tutkimuksessa huomioon. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184, 189.)

Tutkimuksessa on perusteltu syyt, miksi on päädytty käytettyihin tutkimus- ja aineiston keräämismenetelmiin. Aineiston keräämistapa ja -vaiheet on käyty tarkkaan läpi. Haastattelurungon kysymykset nousivat tutkimuksen teoriaosuudesta eli ne olivat oikein ja perustellusti valittuja. Kysymykset muotoiltiin selkeästi ja haastatteliija selvensi ja syvensi niitä haastattelujen aikana apukysymysten avulla. Tämä vähensi myös mahdollisuutta ymmärtää kysymykset väärin. Haastattelut tallennettiin nauhurilla ja nauhoituksen laatu oli hyvä. Litterointi tehtiin pian haastattelujen jälkeen. Yleisesti ottaen tutkimuksen toistettavuus on hyvä, koska tutkimuksen vaiheet on raportoitu tarkasti ja työskentely on ollut huolellista. Uskottavuus on melko hyvä, koska tulokset ja niihin johtanut päätely on uskottavantuntuista ja päätely seurattavissa. Johtopäätöksiin ovat vaikuttaneet kuitenkin myös tutkijan mielipiteet ja kokemukset. Tutkimus ei koskenut kaikkia Finnkinon teattereiden esimiehiä, vaan haastatteluihin valittiin heistä vain muutama. Tässä tapauksessa voidaan kuitenkin olettaa, että tutkimus ja sen tulokset koskevat kaikkia teattereiden esimiehiä. Täysin pätevää yleistystä ei kuitenkaan tästäkään voi tehdä. Tutkimustulokset eivät ole siirrettävissä suoraan mihinkään toiseen ulkoiseen ympäristöön, koska tutkimuksessa tutkittiin nimenomaisesti Finnkinon teatterien esimiesten tarpeita. Teoriaosuus on kuitenkin yleistettävissä muihinkin tapauksiin.

7.2 Tärkeimmät tulokset ja tutkimuksen merkitys

Esimiehet toivoivat yrityksen yhteisiä linjavetoja helpottamaan ja yhtenäistämään toimintaa. Case- ja esimerkkitapausten avulla pystyisi valmistautumaan haastaviin tilanteisiin ja hoitamaan ne siten paremmin. Lyhyitä ja käytännöllisiä tarkistuslistoja toivottiin erilaisiin tilanteisiin, kuten työsuhteen alkuun ja päättämiseen liittyen. Tärkeänä koettiin myös vuorovaikutus muiden teattereiden esimiesten kanssa, joka mahdollistuu esimiesten osioon tehtävän keskustelupalstan avulla. Myös esimiesten tiedotteet koettiin hyvänä uudistuksena, joka vähentää sähköpostin määrää ja helpottaa tiedon löytämistä.

Tutkimuksen avulla intranettiin pystytään rakentamaan sellainen esimiesten osio kuin esimiehet haluavat ja tarvitsevat. Uusi esimiesten osio helpottaa, nopeuttaa ja rikastaa

esimiesten työtä. Lisäksi se vähentää kyselyitä HR-tiimiltä ja näin ollen uudistus helpottaa myös heidän työtään. Nämä seikat huomioon ottaen voidaan sanoa, että tutkimuksen merkitys yritykselle on suuri.

7.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tulosten perusteella Screenille kehitetään esimiesten osio, joka vastaa esimiesten jokapäiväisiin tarpeisiin henkilöstöasioissa. Tutkimuksen loppuvaiheissa luotiin esimiessivuston aloitussivun alustava rakenne. Haastateltujen esimiesten toiveiden mukaisesti tiedotteet on laitettu ensimmäiseksi. Sen oikealta puolelta löytyy linkki esimiesten kalenteriin, jonne kerätään esimiehiä koskevia määräpäiviä. Etusivulla näkyy kalenterista viisi seuraavaa tapahtumaa. Tiedotteiden alla on esimiesten keskustelupalsta. Kirjoittaja tai esimiehet voivat avata sinne keskusteluja itse. Vasemmassa alanurkassa on esimiesten linkkilista, johon on kerätty heidän usein tarvitsemiaan tietoja ja järjestelmiä. Taulukossa 2 on havainnollistettu esimiesten osion etusivun rakennetta osin kuvitteellisella esimerkkisisällöllä.

Taulukko 2. Uuden esimiesosion etusivun rakenne.

Esimiesten tiedotteet	Esimiesten kalenteri
1.10.2013 Vuosilomalaki muuttuu	Palkka-aineisto ja Solotes-siirto 27.10.2013
2.10.2013 Kokemuksia ryhmähaastatteluista	Palkkapäivä (tuntipalkkaiset) 8.11.2013
3.10.2013 Tarkennus omailmoituskäytäntöön	Palkkapäivä (kuukausipalkkaiset) 20.11.2013
4.10.2013 Alustavaa tietoa TES-neuvotteluista	Liikunta- ja kulttuuriedun tilaukset 20.12.2013
Esimiesten keskustelupalsta	Esimiesten linkkilista
Miten palkita ja motivoida työntekijää?	Personec HR
Miten rikastuttaa teatteri- tai osastopalavereja?	Elokuvateatterialan TES
Mitä mieltä ryhmähaastatteluista?	Kauppan alan TES
Vinkkejä konfliktitilanteiden hoitamiseen	Työpaikalla nähtävänä oleva lainsäädäntö
Usein kysytyt HR-kysymykset / FAQ	Finlex

Itse sivuston rakenne alasivuineen luultavasti noudattaa jossain määrin henkilöstöprosessiteemoja, joita esiteltiin teoriaosuudessa ja joita käytettiin teemahaastatteluissa.

Kehittämisideoita kertyy varmasti koko ajan lisää, sekä kirjoittajalta että muulta yrityksen HR-tiimiltä ja esimiehiltä, eli uutta esimiessivustoa kehitetään ja päivitetään jatkuvasti. Päävastuu sivuista on HR-tiimillä, mutta sivuja kehitetään yhdessä teatterin esimiesten kanssa. Kun ensimmäinen versio esimiesosiosta on saatu koottua, esimiehille olisi hyvä lähettää kysely, jossa tiedustellaan heidän mielipiteitään siitä. Kyselyn tulosten perusteella osiota voidaan kehittää lisää.

Tutkimuksen tulokset ja uuden esimiesosion alustava etusivu esiteltiin 2.10.2013 järjestetyssä Finnkinon intranetin päivittäjien päivässä. Mukana tilaisuudessa oli monia teatterien esimiehiä. Tutkimus otettiin vastaan suurella mielenkiinnolla ja innolla. Esimiehet toivoivat, että sivusto saataisiin mahdollisimman pian käyttöön. Heille luvattiin, että alustava versio sivustosta otettaisiin käyttöön mahdollisesti marraskuun loppuun mennessä.

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Mielessäni oli aluksi useampiakin aiheita opinnäytetyökseni, mutta melko pian intranetin kehittäminen nousi niistä parhaaksi vaihtoehdoksi. Se vaikutti selkeältä kokonaisuudelta, oli minusta kiinnostava sekä liittyi omaan työhöni. Opinnäytetyön oli aluksi tarkoitus olla produktiivinen ja sen tuotoksena olisin tehnyt Screenille uuden esimiessivuston. Teoriaosuus kasvoi lopulta melko laajaksi ja minua kiinnosti tehdä tarkempi tutkimus aiheeseen liittyen. Ymmärsin, että olisi järkevintä pitää opinnäytetyö tutkimustyyppisenä, ettei työmäärä kasvaisi valtavaksi. Lisäksi ennen sivuston rakentamista oli syytä tutkia tarkemmin, mitä asioita sinne halutaan. Vaikka opinnäytetyössäni en tehnytkään varsinaista sivustoa, aion tehdä sen työssäni myöhemmin.

Opinnäyteprosessi venyi varsin paljon aluksi suunnittelemastani. Aloitin opinnäytetyöprosessin syksyllä 2011. Olin täysipäiväisesti töissä toimeksiantajayrityksessä, joten aikaa opinnäytetyötyön tekemisellä ei aluksi löytynyt. Sain luvan tehdä opinnäytetyötä työajalla, jos työtehtäväni sen sallisivat. Töiden määrä kuitenkin kasvoi merkittävästi melkein heti yritykseen tultuani muun muassa konsernimuutosten vuoksi. Toivoin työmäärän vähitellen tasoittuvan, mutta niin ei käynyt. Maaliskuussa 2013 HR-tiimiimme tuli toinen HR-assistentti, jolle pystyin jakamaan osan työtehtävistäni. Kevät

ja kesä kuluivat vielä hänen perehdyttämisessään sekä kesälomien pitämisessä, mutta syksyllä 2013 pääsin kunnolla taas opinnäytetyöni pariin. Tein opinnäytetyötä intensiivisesti kahden kuukauden ajan saaden sen siinä ajassa hyvin valmiiksi. Syksyille 2013 suunnittelemani aikataulu piti hyvin paikkansa. Opinnäytetyön venymisestä ei onneksi ollut varsinaista haittaa minulle eikä toimeksiantajallekaan.

Sain työni valmiiksi loppusyksystä 2013. Olin siihen lopulta varsin tyytyväinen. Kehittämissideoita nousee kuitenkin esiin koko ajan. Intranet onkin luonteeltaan sellainen, että se ei ole koskaan valmis, vaan sitä kehitetään ja päivitetään jatkuvasti. Sain toimeksiantajan edustajalta eli esimieheltäni hyvää palautetta tekemästani työstä. Myös haastateltavat esimiehet kiittelivät, että saivat olla mukana tuomassa mielipiteitään ja ideoitaan työhöni. He ja muut teatterin esimiehet odottavat innolla, millainen uudesta esimiesten osiosta tulee. Kyseessä oli selkeästi työelämäläheinen ja kohdeyritystä hyödyttävä tutkimus.

Opinnäytetyöprojektini aikana opin monia uusia asioita. Teoriakirjallisuuteen tutustuminen oli mielenkiintoista ja tuki jokapäiväistä työtäni sekä auttoi ymmärtämään paremmin esimiesten työtä. Työssäni viestin joka päivä esimiehille ja muulle henkilökunnalle, näin ollen myös viestinnästä lukeminen oli hyödyllistä. Tutkimusmenetelmänä aioin aluksi käyttää määrällistä tutkimusta ja aineiston keruumenetelmänä kyselyä.

Opinnäytetyöohjaajani neuvojen avulla ymmärsin kuitenkin, ettei se sopinut tähän tarkoitukseen, ja niin vaihdoin laadulliseen tutkimukseen ja haastatteluun. Haastattelujen tekeminen ja analysointi oli haastavaa, mutta kiinnostavaa. Kaiken kaikkiaan koin opinnäytetyöprosessin erittäin hyödylliseksi.

Lähteet

- Airaksinen, L. 2006. Digitaalinen kuilu vai digitaalinen silta – Intranet organisaation sisäisessä viestinnässä. Teoksessa Matikainen, J., Aula, P. & Villi, M. (toim.). Tutkiel-
mamatka verkkoviestintään, s. 46-56. Yliopistopaino. Helsinki.
- Byrne, S. 2010. How HR can leverage the intranet. Luettavissa:
http://www.steptwo.com.au/papers/cmb_hrintranets/index.html. Luettu: 7.8.2013.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Edita. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käy-
täntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia
vai täydentäviä? Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. Luettavissa:
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>. Luettu: 22.8.2013.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos.
WSOYpro. Helsinki.
- Jussila, M. & Leino A. 1999. Net. : verkkoviestinnän käsikirja. Inforviestintä. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro. Hel-
sinki.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteis-
sä. Vastapaino. Tampere.

Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. 2003. Intra. Inforviestintä. Helsinki.

Lahti, J. 2008. Microsoftin SharePoint vahvoilla suomalaisyritysten intraneteissä. Digitoday. 24.10.2008. Luettavissa:

<http://www.digitoday.fi/bisnes/2008/10/24/microsoftin-sharepoint-vahvoilla-suomalaisyritysten-intraneteissa/200827785/66>. Luettu: 7.8.2013.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. Helsinki.

Lash, J. 2003. Three approaches to Intranet Strategy. Digital Web Magazine. Luettavissa: http://www.digital-web.com/articles/three_approaches_to_intranet_strategy/.

Luettu: 7.8.2013.

Lehmuskallio, S. 2010. Intranet. Luettavissa:

<http://www.kielijelppi.fi/verkkoviestinta/intranet>. Luettu: 7.8.2013.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Luettavissa:

http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf. Luettu: 15.8.2013.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. E-julkaisu. Talentum. Helsinki.

Rantanen, S. 2010a. Esimies: koetko inhaa HR-prosesseja kohtaan? Kauppalehti.fi.

Blogit. Luettavissa: <http://hrkaksipistenolla.blogit.kauppalehti.fi/blog/17586>. Luettu: 17.10.2012.

Rantanen, S. 2010b. Viisi perusasiaa HR-prosesseista. Luettavissa:

<http://susannarantanen.net/9>. Luettu: 25.10.2012.

Rodrigo, Lexi 2012. 8 Uses of the Intranet for HR. Luettavissa:
<http://www.vialect.com/intranet-uses-for-hr>. Luettu 16.8.2013.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Edita. Helsinki.

Screen. 2013. Finnkinon intranet. Luettavissa: <http://screen.finnkino.fi>. Luettu:
7.8.2013.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas: yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta. Tietosanoma. Helsinki.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress. Kuopio.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2011. Palkkavuosi. 5. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

TietoDeski Finland Oy. 2009. Opas – intranetin suunnittelu. Luettavissa:
<http://www.tiedottaja.fi/dev/wp-content/uploads/2010/02/Intraopas.pdf>. Luettu:
7.8.2013.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2009a. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Luettavissa:
http://www.ttk.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf. Luettu: 15.8.2013.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2009b. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Luettavissa:
http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf. Luettu:
15.8.2013.

Väitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Ylikerälä, J. 2010. Laadullinen tutkimus. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Ylä-Jääski, V. 2006. SharePoint tuo tehoa ryhmätyöhön. MikroPC, 2, s. 48-51. Luettavissa: <http://mikropc.net/nettilehti/pdf/1602200648.pdf>. Luettu 7.8.2013.

Äimälä, M., Åström, J., Rautiainen, H. & Nyssölä, M. 2009. Käytännön työoikeutta esimiehille. 4. uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko.

Tausta- ja lämmittelykysymykset

Kuinka usein käytätte Screeniä henkilöstöasioihin liittyen? Mitä etsitte? Miten koette, että Screen palvelee teitä tällä hetkellä esimiestyössä henkilöstöasioihin liittyen? Voitteko määritellä sen arvoasteikolla 1-10? Mitä hyvää Screenissä on henkilöstöasioihin liittyen? Mitä kehitettävää Screenissä on henkilöstöasioihin liittyen? Onko jotakin hankala löytää / ei löydy ollenkaan?

Teemakysymykset

Mitä asioita toivoisit Screenille esimiesten osioon liittyen henkilöstösuunnitteluun?

Mitä asioita toivoisit Screenille esimiesten osioon liittyen henkilöstön hankintaan?

Mitä asioita toivoisit Screenille esimiesten osioon liittyen perehdyttämiseen?

Mitä asioita toivoisit Screenille esimiesten osioon liittyen osaamisen kehittämiseen?

Mitä asioita toivoisit Screenille esimiesten osioon liittyen suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen?

Mitä asioita toivoisit Screenille esimiesten osioon liittyen palkkaan?

Mitä asioita toivoisit Screenille esimiesten osioon liittyen työhyvinvointiin?

Mitä asioita toivoisit Screenille esimiesten osioon liittyen työsuhteen päättämiseen?

Mitä asioita toivoisit Screenille esimiesten osioon liittyen työlainsäädäntöön ja työehtosopimuksiin?

Toivoisitko Screenille esimiesten osioon tarkempia järjestelmäohjeita?

Toivoisitko Screenille esimiesten osioon joitakin lomakkeita ja/tai tarkempia ohjeita lomakkeiden täyttämiseen?

Toivoisitko Screenille esimiesten osioon vuorovaikutteista osiota?

Loppukysymys

Onko vielä jotakin, mitä toivoisit Screenille esimiesten osioon?