
HENKILÖSTÖHALLINNON INTRANETSIVUJEN ESIMIESOSION KEHITTÄMINEN



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Valkeakoski, 11.05.2011

Minna Rasilahi



Tuotantotalouden koulutusohjelma
Valkeakoski

Työn nimi Henkilöstöhallinnon intranetsivujen esimiesosion kehittäminen

Tekijä Minna Rasilahdi

Ohjaava opettaja Kristiina Ranta

Hyväksytty _____._____.20____

Hyväksyjä

VALKEAKOSKI

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Tekijä	Minna Rasilahi	Vuosi 2011
Työn nimi	Henkilöstöhallinnon intranetsivujen esimiesosion kehittämisen	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mitä asioita OpusCapitan intranet-sivuston HR-moduulissa olevan esimiesosion, Leaders' Cornerin, tulisi sisältää, jotta se tukisi ja tehostaisi esimiestyötä parhaalla mahdollisella tavalla. Työn tavoitteena oli selvittää, miten jo olemassa oleva esimiesosio tukee esimiehiä tällä hetkellä ja mitä puutteita siinä on, jotta uutta rakennetta ja sisältöä voitaisiin alkaa suunnitella.

Työn teoriaosuudessa käsitellään yrityksen intranetiä henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja tuodaan esille, mitkä sen mahdollisuudet ovat yrityksen sisäisen viestinnän kannalta, etenkin henkilöstöhallinnon ja esimiesten välisessä viestinnässä. Teoriaosuudessa tuodaan esille näkökulmia myös esimiestyöhön ja HR-prosesseihin ja etenkin näiden kahden väliseen suhteeseen. Teoreettisen osan tavoitteena on selvittää eri näkökulmista, mitkä ovat intranetin mahdollisuudet esimiestyön tukemisessa, kun tukevana osapuolena on yrityksen henkilöstöhallinto, ja millaisia prosesseja HR voisi tuottaa, jotta esimiesten työ tehostuisi.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna neljälle OpusCapitalla esimiesasemassa toimivalle henkilölle sekä yrityksessä koko tutkimuksen ajan työskennelleen tutkijan omiin havaintoihin ja ideoihin pohjautuen. Tutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivista ja sitä työstettiin myös kvalitatiivisin menetelmin.

Tutkimuksessa saatiin uusia näkökulmia siihen, mitä Leaders' Corner voisi sisältää ja mitä sen esimiesnäkökulmasta tulisi sisältää. Työn tuloksena saatiin Leaders' Cornerille hahmoteltua uusi ylätason rakenne ja hieman jo mietittyä sisältöä rakenteen eri osiin. Tutkimuksen pohjalta voidaan kehitystyötä edelleen jatkaa intranetin HR-moduulin muihin osiin sekä toteuttaa Leaders' Corneriin suunniteltu uusi ylätason rakenne tuoden sinne samalla uutta sisältöä.

Avainsanat Henkilöstöhallinto, intranet, esimiestyö

Sivut 35 s. + liitteet 7 s.

VALKEAKOSKI

Degree Programme in Industrial Management

Author

Minna Rasilahi

Year 2011**Subject of Bachelor's thesis**

Development of the Human Resources' foreman section in the intranet

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to study what facts should the intranet of OpusCapita HR module for the foreman section, Leaders' Corner, contain in order to support and intensify foremen managerial duties. The aim was to find out how the existing foreman section currently supports foremen and what flaws it has. After that, the new structure and content could be composed.

In the theoretical frame of reference, the organisation's intranet is discussed from the point of view of Human Resources. Potential possibilities are elicited when it comes to internal communication between Human Resources and foremen. Standpoints concerning managerial duties and HR processes are also brought out in the theoretical frame of reference. The aim is to find out from the different aspects, what are the intranet's possibilities when it comes to supporting work as a foreman when the supporting party is Human Resources. The aim is also to find out what kind of processes could HR provide in order to intensify foremen's responsibilities.

The empirical study was conducted as a half structured interview for four foremen working at OpusCapita but also based on the researcher's own experiences as an employee in the company in question. The study was quantitative by nature but was also conducted by qualitative methods.

New perspectives to content of the Leaders' Corner's, especially from the foremen aspect, was found in the study. As a conclusion of this study, new upper level structure was composed to Leaders' Corner and contents were slightly thought. Development in other sections of the HR module is possible based on this study. It is possible to implement and bring new content to the Leaders' Corner's new upper level structure too.

Keywords Human Resources, intranet, managerial duties**Pages** 35 p. + appendices 7 p.

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö tehtiin talven ja kevään 2011 aikana ohjelmistotalo OpusCapitalelle. Työn ohjaajana yrityksen puolelta toimi henkilöstöpäällikkö Mira Pitkäranta. Hämeen ammattikorkeakoulun puolelta työtäni ohjasi tuotantotalouden koulutusohjelman johtaja Kristiina Ranta.

Haluan kiittää OpusCapitaa ja erityisesti Mira Pitkärantaa tämän opinnäytetyön mahdollistamisesta sekä mielenkiintoisen ja omaa työtä tukevan aiheen tarjoamisesta. Suuren kiitoksen erinomaisesti sujuneesta yhteistyöstä haluan esittää myös Kristiina Rannalle, joka on sekä koko opintourani ajan että myös tämän opinnäytetyöprosessin myötä aina ohjannut ja kannustanut vilpittömällä ystävällisyydellä ja kunnioitettavalla asiantuntemuksella.

Kiitän myös vanhempiani kaikesta tuesta, jota olen heiltä saanut opintourani aikana. Suurimmat kiitokset haluan kuitenkin esittää avomiehelleni ja nelijalkaiselle perheenjäsenellemme tukemisesta, kannustamisesta ja auttamisesta jaksamaan koko tämän pitkän prosessin ajan.

Kiitos.

Tampereella 6.4.2011

Minna Rasilahhti

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimusongelman esittely	1
1.2	Aiheen rajausta ja tutkimusmenetelmät	2
2	OPUSCAPITA	3
2.1	Yritys.....	3
2.2	Tuotteet ja ratkaisut.....	3
2.2.1	Payments, SEPA ja Cash Flow Exchange -ratkaisu.....	4
2.2.2	Liquidity ja In-House Bank	5
2.2.3	Invoices ja Sales Invoices.....	5
2.2.4	Archive ja Netting	5
2.2.5	Assets ja IT2 Treasury Management	6
2.3	Asiakkaat.....	6
2.4	Henkilöstöhallinto	6
3	YRITYKSEN INTRANET HR-NÄKÖKULMASTA.....	7
3.1	Intranet tarjoaa mahdollisuuksia	7
3.2	Intranet osana HR:n toimintaa.....	8
3.3	Intranet sisäisen viestinnän näkökulmasta	9
3.4	Näkökulmia henkilöstöhallinnosta.....	9
3.4.1	Henkilöstövoimavarojen johtamisesta.....	11
3.4.2	HR osana henkilöstövoimavarojen johtamista	11
4	AMMATTINA ESIMIEST.....	13
4.1	Esimiestyö ja työ esimiehenä	13
4.2	Rooleista.....	13
4.3	Johtamisesta	14
4.3.1	Johtamisen käytännön asioita	15
4.3.2	Johtajuuden haasteet asiantuntijaorganisaatiossa	16
4.4	Esimiestyö ja HR-prosessit	16
5	TUTKIMUKSEN ESITTELY.....	18
5.1	Tutkimuksen alkutilanne	18
5.1.1	OpusCapitan HR:n intranet-sivusto.....	18
5.1.2	Leaders' Corner	19
5.2	Tutkimuksen lähtökohdat	20
5.2.1	Esimiehet OpusCapitalla	20
5.2.2	HR:n rooli OpusCapitalla esimiestyön tukemisen näkökulmasta	20
5.3	Tutkimuksen toteutus	20
5.3.1	Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	21
5.3.2	Aineiston kattavuus	22
5.4	Tutkimuksen empiirinen osio.....	22
5.5	Esimiesten haastattelut	24
5.5.1	Haastattelurungon kysymykset.....	24
5.5.2	Haastattelun tulokset	25

6	KOHTI UUTTA LEADERS' CORNERIA	29
6.1	Idean kehittelyä	29
6.2	Tavoitteena 10 pisteen Leaders' Corner.....	30
6.3	Tulosten tarkastelua.....	32
7	YHTEENVETO	34
	LÄHTEET	35

Liite 1	OpusCapitan intranetin HR-moduulin rakenne
Liite 2	Leaders' Cornerin nykytilanne
Liite 3	Haastattelurunko
Liite 4	Frame for interview
Liite 5	Hahmotelma Leaders' Cornerin uudesta rakenteesta

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyöraportissa käsitellään OpusCapitan HR:n (Human Resources, henkilöstöhallinto) intranetsivujen esimiesosioon (Leaders' Corneriin) liittyvää kehitystyötä ja tutkimusta, jota lähestytään esimiestyön näkökulmasta. Esimiestyön osio (Leaders' Corner) on jo olemassa, mutta sen kehittäminen ja sisällön tuottaminen on jäänyt hyvin varhaiseen vaiheeseen. Raportissa käsitellään HR:n intranetsivujen merkitystä etenkin esimiestyön kannalta, miten sivujen esimiesosiota voitaisiin kehittää paremmin esimiestyötä tukevaksi ja millaisilla keinoilla ja sisällöllä tähän tulokseen voitaisiin päätyä. Raportti sisältää konkreettisia parannusehdotuksia, kehittämisen osa-alueita esimiestyön osioon ja kokonaisvaltaista näkemystä HR:n intranetin asemasta yrityksessä ja etenkin esimiestyössä.

Ensimmäisessä luvussa käsitellään työn tavoitteita, tutkimusongelmaa, rajataan tutkimuksen aihe ja esitellään tutkimusmenetelmiä lyhyesti. Toisessa luvussa esitellään työn toimeksiantaja. Kolmannessa ja neljännessä luvussa käydään läpi työhön ja tutkimukseen liittyvää teoriaa niin henkilöstöhallinnon, esimiestyön kuin intranetinkin näkökulmasta, hieman myös sisäisen viestinnän näkökulmaa lähestyen. Viidennessä luvussa esitellään itse tutkimus ja se, miten sitä on lähdetty työstämään. Kuudennessa luvussa esitellään työn tulokset ja analysoidaan niitä. Seitsemännessä luvussa tuodaan esiin tutkimuksesta nousseet johtopäätökset ja arvioidaan itse tutkimusta. Samassa luvussa vedetään myös yhteen tutkimuksen herättämät ajatukset ja tutkimuksen kautta johdetut jatkotoimenpiteet.

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusongelman esittely

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää, tutkia ja miettiä kokonaisvaltaista rakennetta OpusCapitan HR:n intranetsivujen esimiesosioon (Leaders' Corneriin) liittyen. Esimiestyössä kulminoituu monia organisaation sisäisesti vaikuttavia asioita aina arkipäivän esimiestyön rutiineista erilaisiin haasteellisiin tilanteisiin, joihin esimiesasemassa oleva henkilö saattaa kaivata HR:n tukea. Näihin tukipyyntöihin pyritään nyt tuottamaan ja edelleen parantamaan jo olemassa olevaa kanavaa HR:n intranetin alle, jotta monet esimiehiä koskettavat tilanteet saisivat tukea intranetin välityksellä.

Tällä hetkellä esimiesosio ei palvele esimiehiä siinä määrin, mitä se voisi palvella ja mitä sen olisi tarkoitus palvella. Rakenteen sekavuus sekä informaation selkeä jakaminen ovat tällä hetkellä Leaders' Cornerin haasteita. Kokonaisuus ei ole ideaali ja tieto ovat varsin hajanaista.

Tavoitteena on selvittää, mitkä ovat niitä keinoja, joilla HR voisi tukea esimiestyötä parhaalla mahdollisella tavalla intranetin välityksellä. Yhtenä näkökulmana on ollut miettiä, millaisia asioita esimies tarvitsee esimiestyössään ja millaisessa muodossa nämä asiat voidaan heille tuoda niin, että intranet toimii heille sähköisenä HR-tukena. HR:n intranetin esimiesosion

konkreettisen päätason rakenteen suunnittelu ja miettiminen on yksi tärkeä asia, joka tämän opinnäytetyön valmistuttua voidaan viedä suunnitelmasta toteutukseen.

1.2 Aiheen rajaus ja tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön aihe on rajattu käsittelemään OpusCapitan intranet-sivujen HR-moduulin esimiesosiota, Leaders' Corneria. Aihe rajattiin tähän osioon, koska vaikka koko OpusCapitan HR:n intranet-sivusto tulee käymään läpi muutoksen vuoden 2011 aikana, nähtiin, että tämän nimenomaisen osion kuntoon saattaminen on ensisijalla tässä parannus- ja muutospöytätyössä. Näkökulmia haluttiin saada mahdollisimman monipuolisesti, jotta Leaders' Cornerin sisältö, rakenne ja toimivuus saataisiin mahdollisimman hyvin palvelemaan nimenomaan esimiehiä.

Aineistoa haluttiin myös koota mahdollisimman monipuolisesti, joten tutkimusaineiston keräämistä alettiin toteuttaa sekä kirjallisuuden, sähköisen materiaalin, omien kokemusten, käytäväkeskusteluiden että empiirisen tutkimuksenkin pohjalta. Empiirinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla, joka perinteisemmin on ollut käytössä kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimuksen puolella, mutta koska tämän opinnäytetyön aihe oli melko rajattu kapeaan sektoriin, tämänkaltainen menetelmä sopi työhön hyvin. OpusCapitassa työskentelevistä esimiehistä saatiin haastattelun perusjoukko, josta tehtiin tarkoin harkittu otanta ja näin tutkimuksen empiiriseen osaan saatiin neljän esimiehen otos. Haastattelulla pyrittiin selvittämään HR:n intranet-sivuston, etenkin Leaders' Cornerin nykytilaa, esimiesten tyytyväisyyttä siihen tällä hetkellä, sekä miten sivustoa saataisiin parannettua mahdollisimman paljon heidän työtään tukevaksi.

2 OPUSCAPITA

2.1 Yritys

OpusCapita on Itämeren alueen johtava rahaprosessien hallinnan asiantuntija ja automatisoija. OpusCapitan juuret ovat syvällä suomalaisessa asiantuntijuudessa ja yrityksen historia alkaakin aina 1980-luvulta saakka. Yritys on edelleenkin yksityisessä omistuksessa ja se on osoittanut vankkumatonta kasvuaan etenkin 2000-luvulla. Yritys on jakautunut emoyhtiö OpusCapita Group Oy:öön, OpusCapita Oy:öön sekä OpusCapita Sweden Ab:hen. Yrityksen henkilöstömäärä on tällä hetkellä noin 130 henkeä, joista 15 työskentelee Ruotsissa Tukholmassa ja Tanskassa Kööpenhaminassa ja loput Suomessa, Tampereella ja Helsingissä. Yritys on asiantuntijaorganisaatio, jossa työskentelee pääsääntöisesti korkeasti koulutettuja henkilöitä. (OpusCapita 2010.)

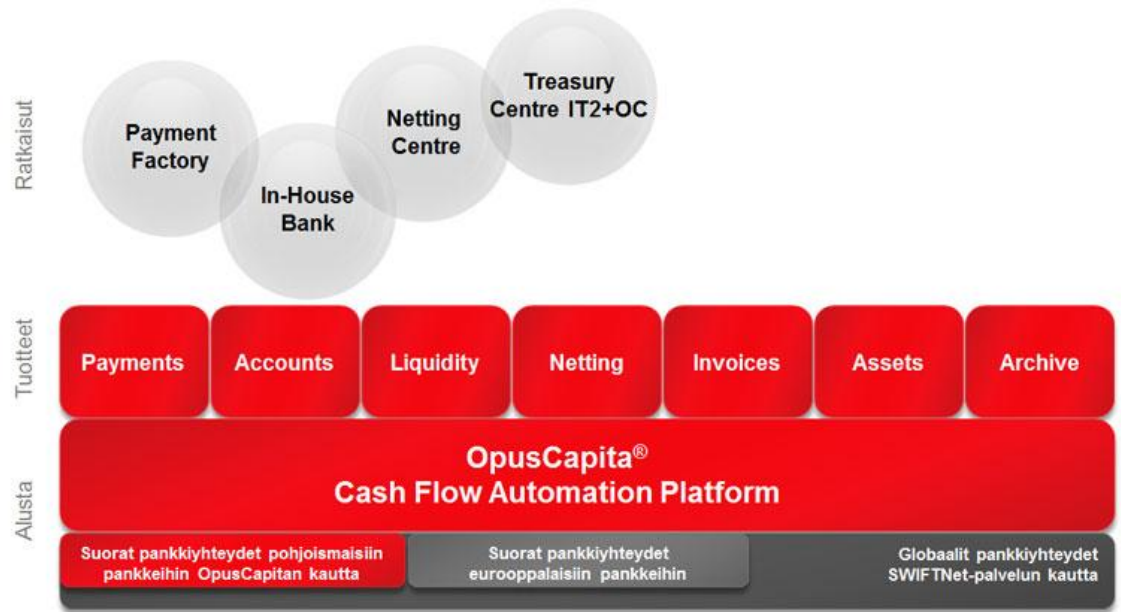
Vuonna 2010 OpusCapitan liikevaihto oli lähes 17,5 miljoonaa euroa. OpusCapita toimii jatkuvassa yhteistyössä suomalaisten ja ulkomaisten pankkien, informaatiotoimittajien sekä ohjelmistotalojen kanssa kehittäessään parhaita mahdollisia rahaprosessien automatisoinnin ratkaisuja. Kuvassa 1 on esitetty yrityksen logo. (OpusCapita 2010.)



KUVA 1 *OpusCapitan logo (OpusCapita 2010.)*

2.2 Tuotteet ja ratkaisut

OpusCapitan pääfokus on tuottaa asiakkailleen automatisoituja rahaprosessien ratkaisuja. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle sellainen tuote, jonka avulla se voi hallita koko yrityksen rahaprosesseja. Kuvassa 2 on esitetty OpusCapitan tuotteet sekä ratkaisut kokonaisuudessaan.



KUVA 2 OpusCapitan tuotteet ja ratkaisut (OpusCapita 2010.)

2.2.1 Payments, SEPA ja Cash Flow Exchange -ratkaisu

OpusCapita Payments on tehokas monipankkiohjelmisto, jonka korkea automaatioaste ja erinomainen käytettävyys vahvistavat liiketoiminnan tuoksellisuutta. Ohjelmisto mahdollistaa erittäin joustavan lähtevän ja saapuvan rahan käsittelyn. (OpusCapita 2010.)

SEPA, eli Single Euro Payments Area on yhtenäinen euromaksualue. SEPA-alueella voidaan maksaa ja vastaanottaa euromääräisiä maksuja maan sisällä tai valtioiden rajojen yli samoin ehdoin, hinnoin, oikeuksin ja velvollisuuksin. SEPA-alueeseen kuuluu 32 maata. Alueella on noin 8 000 pankkia, 480 miljoonaa asukasta ja 25 miljoonaa yritystä. (OpusCapita 2010.)

OpusCapitan SEPA-ratkaisuja ovat mm. SEPA-suorasiirto, SEPA-konversio, SEPA-siirtymäturva sekä SEPA-konsultointipalvelu. SEPA tehostaa ja yksinkertaistaa maksuliikennettä. SEPA-maksuilla maksaminen maiden rajojen yli on paljon halvempaa kuin aiemmin. (OpusCapita 2010.)

OpusCapita Cash Flow Exchange -ratkaisu on kehitetty Legacy-järjestelmien maksuformaattien ja pankkiyhteyksien modernisointiin mahdollisimman vähäisin muutoksin ja kustannustehokkaasti. Cash Flow Exchange soveltuu hyvin myös maksuaineistojen kokoamiseen useista lähdējärjestelmistä keskitettyyn Payment Factoryyn. (OpusCapita 2010.)

2.2.2 Liquidity ja In-House Bank

OpusCapita Liquidity on uuden sukupolven ohjelmisto yrityksen tai konsernin kassavirtojen hallintaan ja analysointiin. Verrattuna esimerkiksi perinteisiin taulukkolaskentaohjelmiin Liquidityn käyttö voi merkittävästi vähentää työn ja virheiden määrää. Ohjelmisto pohjautuu uusimpaan tietojenkäsittelytekniikkaan, minkä ansiosta monitasoisetkin kassavirran hallintaprosessit sujuvat joustavasti ja luotettavasti. (OpusCapita 2010.)

OpusCapita In-House Bank -ohjelmisto on konsernin sisäinen pankki, edistynyt työkalu tilien ja maksujen keskitettyyn hallintaan. Keskitetyn ratkaisun avulla hoidetaan sisäiset maksut konsernin yritysten ja yksiköiden välillä, hallinnoidaan sisäisiä tilejä ja ohjataan ulkoisia maksuja pankkiin. Sisäisen pankin perustana ovat sisäiset tilit. (OpusCapita 2010.)

2.2.3 Invoices ja Sales Invoices

OpusCapita Invoices on sähköiseen laskunkäsittelyyn tarkoitettu ohjelma. Se tarjoaa ratkaisun ostolaskujen käsittelyn kaikkiin vaiheisiin, kuten verkkolaskujen noutoon operaattorilta, maksatukseen sekä sähköiseen arkistointiin. (OpusCapita 2010.)

OpusCapita Sales Invoices -ohjelmiston avulla yritys voi lähettää myyntilaskunsa sekä yhteisöille että kuluttajille. Se kykenee muuttamaan aineiston vastaanottajan vaatimaan muotoon. (OpusCapita 2010.)

2.2.4 Archive ja Netting

OpusCapita Archive mahdollistaa yrityksen arkistoitujen dokumenttien säilytyksen keskitetysti. Niitä voidaan lähettää eteenpäin sähköisessä muodossa ja niiden säilyttäminen on perinteistä paperiarkistointia helpompaa esimerkiksi tilan tarpeen sekä saatavuuden näkökulmasta katsottuna. (OpusCapita 2010.)

OpusCapita Netting tehostaa sekä konsernin sisäisten että ulkoisten maksujen käsittelyä. Netting-järjestelmän avulla yritys voi vähentää maksujen lukumäärää sekä pienentää ulkomaan valuutan ja siirtojen aiheuttamia kuluja. Ratkaisu sisältää myös factoring-toiminnon ja joustavat sisäisten lainojen ja talletusten hallintatoiminnot. Avoin ja automaattinen yhteensovitus osto- ja myyntireskontran kanssa vähentää manuaalisen tiedonsyötön tarvetta. OpusCapita hakee automaattisesti nettingiin tarvittavat luvut osto- ja myyntisaamisista sekä varainhallintajärjestelmästä. Se on myös riippumaton pankeista ja ERP-järjestelmistä ja järjestelmässä käytettävä perusvaluutta on vapaasti valittavissa. (OpusCapita 2010.)

2.2.5 Assets ja IT2 Treasury Management

OpusCapitan Assets on helppokäyttöinen ja nykyaikainen ohjelmisto yrityksille ja organisaatioille sijoitussalkkujen hallintaan. Se auttaa automatisoimaan manuaalisia työvaiheita ja vähentää niissä mahdollisesti syntyviä virheitä verrattuna esimerkiksi vanhanaikaisiin sijoitusten hallintajärjestelmiin tai taulukkolaskentaohjelmiin. (OpusCapita 2010.)

IT2 on treasury-järjestelmien markkinajohtaja. IT2 Treasury Management on OpusCapitan IT2 Treasury Solutions -kumppanin kehittämä ratkaisu. Se soveltuu kassan- ja riskienhallintaan sekä kirjanpidon hallintaan ja on integroitavissa kolmannen osapuolen järjestelmiin (esim. ERP-järjestelmät ja pankkien omat järjestelmät). (OpusCapita 2010.)

2.3 Asiakkaat

OpusCapitalla on vahva asiakaskunta eri alojen suurista menestyjistä, kuten Fiskars, YIT, Veho ja Volvo. OpusCapita tekee myös paljon yhteistyötä suomalaisten ja ulkomaalaisten pankkien kanssa. Sillä on vahvoja teknologiakumppaneita, kuten Microsoft ja IBM. Myynti- ja markkinointikumppaneina toimivat mm. Logica, Mepco ja Danske Bank. (OpusCapita 2010.)

2.4 Henkilöstöhallinto

OpusCapitan henkilöstöhallinnossa toimii henkilöstöpäällikkö ja henkilöstöassistentti. Henkilöstöhallinto on keskitetty Suomeen, eli Suomen HR hoitaa myös Ruotsin ja Tanskan henkilöstöhallintoa. Palkanlaskenta on ulkoistettu. Talousjohtaja edustaa HR:ää yrityksen johtoryhmässä. OpusCapitan HR on osa back line -toimintoja, joihin kuuluvat myös mm. talous, IT, markkinointi ja sopimushallinta.

3 YRITYKSEN INTRANET HR-NÄKÖKULMASTA

Jos tarkastellaan ilmiötä nimeltä intranet, voidaan sille löytää monia määritelmiä. Se voisi olla yrityksen sisäinen tietoavaruus tai vaikkapa internet-tekniikan soveltamista yrityksen tietojenkäsittelyyn. (Salmela 1997, 5.)

Seuraavissa alaluvuissa intranetiä lähestytään ensin yleisemmästä näkökulmasta lähestyen kohti sen mahdollisuuksia sisäisen viestinnän, erityisesti HR:n näkökulmaa.

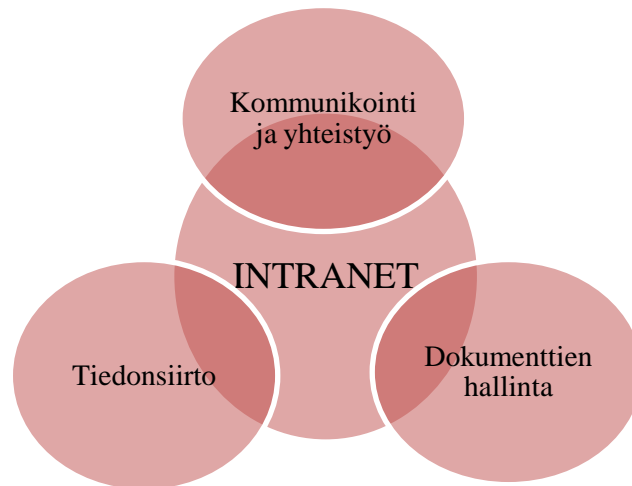
3.1 Intranet tarjoaa mahdollisuuksia

Intranetin voidaan ajatella olevan tiedon kokoamiseen käytetty järjestelmä, jota on mahdollista päivittää ja ylläpitää keskitetysti. Internet-tekniikkaan perustuva intranet antaa paljon mahdollisuuksia yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Se kehittyy ja jatkuvasti yrityksen toiminnan mukana. Intranetin yksi merkittävimmistä ideoista on tietojenkäsittelystä siirtyminen dokumenttien käsittelyyn. Sisäinen verkko tarjoaa tietoverkon jokaisen työpisteen saataville, joka kuljettaa, varastoi, luo ja muokkaa sähköisiä dokumentteja. (Salmela 1997, 6–7.)

Intranetin välityksellä on myös mahdollista siirtää tietoa, joka on ollut jollain henkilöllä niin sanottuna hiljaisena tietona, omalla tietokoneella tai paperilla luonnoksena. Kun organisaatiossa on laajat mahdollisuudet, kaikille sen sisällä työskenteleville, päästä sellaiseen, aiemmin piilossa olleeseen tietoon käsiksi, helpottuu esimerkiksi päätöksenteko, koska tieto on sama ja läpinäkyvä kaikille. Se tarjoaa myös paremmat valmiudet organisaatorisiin muutoksiin. Viestintä tehostuu ja prosessit nopeutuvat, koska tieto on käsillä reaaliaikaisesti. (Lash 2003.)

Myös yhteistyö ja kommunikointi yrityksen eri toimintojen välillä mahdollistuvat intranetin kautta aivan eri tasolle, kuin aiemmin. Jos intranetin fokus onkin juuri tässä, tarkoittaa se intranetin tarjoavan henkilöstölle esimerkiksi yleisiä tiedotteita, kalenteria, jossa on yritykselle merkittäviä tapahtumia sekä tiimien omia sivuja. Sähköinen viestintä säästää niin aikaa kuin rahaakin (esim. printtaamiseen menevät kulut) ja lisää yhteistyötä ja ennaltaehkäisee ongelmia tiedon siirtämisen reaaliaikaisuuden vuoksi. (Lash 2003.)

Kuvassa 3 on havainnollistettu sitä ideaa, joka intranetistä on konkreettisesti sisällöllisestä näkökulmasta, jos mietitään henkilöstöä ja intranetin käyttäjiä. Intranet mahdollistaa monen ennen toisistaan irrallaan olleen järjestelmän ja prosessin yhdistämisen.



KUVA 3 *Organisaation sisäisten osa-alueiden integraatio intranetin välityksellä*

On muistettava, että mikään tietojärjestelmä, ei myöskään intranet, ole itseisarvo. Sen on oikeasti tuotettava lisäarvoa kaikille. Organisaatiossa saatetaan antaa jollekin järjestelmälle ”luonne”, jonka mukaan se on joko hyvä työkaveri tai pahin vihollinen. Kysymys ei aina ole edes siitä, onko järjestelmä teknisesti hyvä vai ei. (Salmela 1997, 201.)

3.2 Intranet osana HR:n toimintaa

Intranetistä on vuosien saatossa tullut merkittävä osa henkilöstöhallinnon toimintaa ja se on tuonut HR:n lähemmäs koko organisaation henkilöstöä. Henkilöstön mahdollisuudet tavoittaa HR-asioita käsitteleviä ohjeita, dokumentteja sekä informaatiota, on saatu yrityksen sisäisen verkon välityksellä selvästi helpommaksi. Vaikka intranet ei tietenkään korvaa ihmistä, vaan on se väline, jota ihmiset käyttävät työssään, sen merkitys on silti suuri. (Salmela 1997, 201.)

Koska henkilöstöhallinto on osasto, joka on yhteydessä kaikkiin organisaation osiin, on sillä ainutkertainen asema vahvistamaan intranetin vaikutusvaltaa ja sen arvoa henkilöstölle. Intranet on yrityksen henkilöstöhallinnolle usein, ainakin aluksi, säilytyspaikka tai tukikeskus dokumenttien hallintaan, kuten prosessien kuvauksiin, yrityksen käytäntöihin, tapahtuma- ja koulutuskalenterien hallintaan sekä yrityksen sisäisten työpaikkailmoitusten julkaisemiseen. (Byrne 2010.)

Intranet mahdollistaa niin uusille kuin vanhoillekin työntekijöille kanavan itsensä kehittämiseen ja oppimiseen itseopiskelun ja -ohjautuvuuden avulla. Esimerkkeinä tällaisesta voisivat olla intranetistä löytyvä informaatio perehdytyksestä, oppimisen ja itsensä kehittämisen dokumenttikokoelmat ja opetustallenteet. Tällaista itseopiskelumallia, joka antaa työntekijöille mahdollisuuksia nopeaan tiedon sisäistämiseen käytetään monessa edis-

tyksellisessä ja innovatiivisessa organisaatiossa. Mitä vähemmän aikaa kuluu erinäisten, esimerkiksi perehdytysten pitämiseen, se tehostaa työskentelyä kokonaisuudessaan. Jos itseopiskelumateriaali on aikaan ja paikkaan sitoutumatonta opiskelua, voi organisaatio hyötyä siitä merkittävästi säästämällä aikaa ja resursseja. Materiaalien jakaminen ja löytyminen helpottuu intranetin välityksellä. Itseopiskelu ei ole kaikille paras keino opiskella ja täytyykin muistaa, että sähköiset oppimisympäristöt eivät saa kokonaan korvata perinteistä opiskelumallia, vaan lähinnä olla vaihtoehtona niille. (Byrne 2010; Siukosaari 2002, 211.)

3.3 Intranet sisäisen viestinnän näkökulmasta

Työyhteisön sisäinen viestintä on pääosin henkilöviestintää. Samalla se on tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä koko henkilöstön keskuudessa. Onnistunut sisäinen viestintä ei ole pelkästään johdon tavoite, vaan myös henkilöstö pyrkii samaan tavoitteeseen. Sisäiseen viestintään liittyy myös käsite sisäinen yhteystoiminta, joka on yhteisön yhteydenpitoa henkilöstöön. Sisäisen viestinnän eri kanavat voidaan periaatteellisesti jakaa kolmeen eri luokkaan: suullisiin, painettuihin ja sähköisiin, joita edustavat mm. sähköposti ja intranet. (Siukosaari 2002, 65–66; Juholin 1999, 35–36.)

Intranet voi toimia yrityksen sisällä erilaisissa rooleissa, kuten tiedonetsimisen apuvälineenä, tietovarastona tai oppimisympäristönä. Tieto saattaa olla hajallaan ympäri organisaatiota ja intranet on paikka, johon keskityttyä tieto voidaan kerätä ja samoin myös sitä kautta jakaa. Intranet mahdollistaa myös avoimemman viestintäilmapiirin, kun tieto on kaikkien saatavilla. Tieto on helpompi pitää ajan tasalla kun tiedetään, kenen vastuulla sen ylläpito on. Intranetiin voidaan sijoittaa mm. työohjeita, henkilöstöön ja työsuhteeseen liittyviä asioita, koulutuskalenteri, keskustelupalsta sekä osastojen ja projektien omat sivut. (Siukosaari 2002, 210.)

Intranetillä on kaksi tärkeää tehtävää: tiedon välittäminen ja toisaalta vuorovaikutus. On tärkeää määritellä intranetin merkitys, jotta siitä ei tule tiedon kaatopaikkaa, jonka jälkeen vastuu henkilöiltä siirtyy intranetistä löytyvään tietoon. Intranet tarvitsee samankaltaisia pelisääntöjä, kuin muutkin viestintäkanavat. Verkko on siis toisaalta informaation jakelukanava ja toisaalta uudenlainen kommunikointiväylä. Verkkotekstiin pystytään liittämään linkkejä muihin sivuihin ja näin ollen kaiken mahdollisen tiedon ei tarvitse olla parilla lauseella sanottuna yhdellä sivulla. Tämä avaa aivan uuden mahdollisuuden yrityksen sisäisen viestinnän näkökulmasta. Nyt yhden pääsivun alla voikin olla kaikki aihealueeseen liittyvä tieto, joskin osittain hajautettuna linkkeihin. (Juholin 1999 154–155.)

3.4 Näkökulmia henkilöstöhallinnosta

Henkilöstöhallintoa on vaikea kuvata vain yhdellä sanalla. Toisaalta se on yleistä tietoa johtamisesta ja sen muodoista ja toisaalta se voidaan käsittää ihmisten ja henkilöstön johtamiseen liittyvänä asiana. Toisaalta se sisältää myös paljon muuta hallinnointia. (Torrington, Hall & Taylor 2005, 6.)

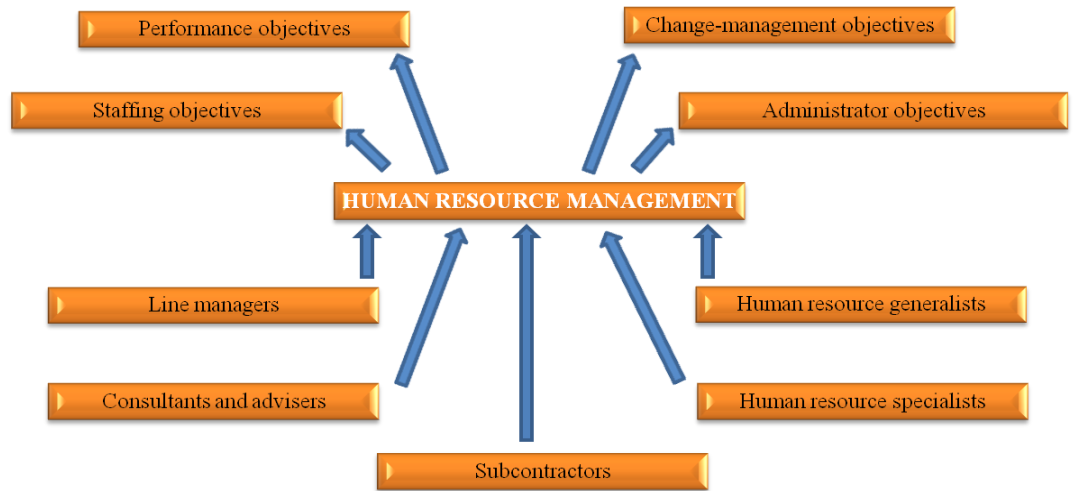
Heinonen ja Järvinen (1997, 13) kuvaavat henkilöstöhallinnon olevan kaikkea sellaista toimintaa, joilla tähdätään yrityksen henkilöstövoimavarojen luomiseen ja ohjaamiseen siten, että voidaan saavuttaa yrityksen toiminnalliset tavoitteet samalla huomioon ottaen työntekijöiden henkilökohtaiset tarpeet ja tavoitteet sekä yritysympäristön heille asettamat vaatimukset.

Jos tällaisten määritelmien pohjalta ajatellaan yrityksen henkilöstöhallintoa kokonaisuutena, tullaan siihen johtopäätökseen, että yhtä oikeaa määritelmää tai tapaa kuvata HR-toimintoja ei ole. Se on oikeastaan näkökulmakysymys, johon vaikuttaa moni asia henkilön taustassa ja tavassa ajatella asioita.

Torrington, Hall ja Taylor (2005, 7–8) jakavat HRM:n (Human Resource Management) toiminnot karkeasti neljään osa-alueeseen:

- Henkilöstön valintaan liittyvät tavoitteet: on tärkeää saada yrityksen sisälle parhaita mahdollisia tekijöitä. Tästä henkilöstöpäälliköillä on vastuunsa kannettavanaan, jotta taataan yritykselle asiaankuuluva henkilöstö.
- Tavoitteet liittyen työsuorituksiin: kun tarvittava henkilöstö on saatu organisaatioon, henkilöstöpäälliköiden tavoite on taata, että työntekijöillä on tarvittava motivaatio ja sitoutuminen heidän työhönsä, että he antavat parhaan mahdollisen panoksensa omissa rooleissaan. Tässä on suuressa roolissa myös henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen, kuin myös palkitsemisen eri osat.
- Muutoksen hallintaan liittyvät tavoitteet: aina muutokset eivät ole organisaatiossa koettavissa hyviksi asioiksi. HR:llä on merkittävä rooli erilaisten muutosten hallintaan liittyvissä asioissa.
- Hallintoon liittyvät tavoitteet: HR:llä tulee olla myös hallinnointiin liittyviä toimintoja, jotta työntekijöiden sopimuksiin, työsuhdetta sääteleviin lakeihin ja käytännön asioihin pystytään vastaamaan.

Kuvassa 4 on esitetty yllä oleva teksti kuvana, johon on liitetty vielä henkilöstöhallintoon (tässä HRM) vaikuttavat ja liittyvät tekijät.



KUVA 4 HRM:n roolit ja tavoitteet (Torrington ym. 2005, 9.)

3.4.1 Henkilöstövoimavarojen johtamisesta

Henkilöstö on todellisuudessa lähes jokaisen organisaation tärkein voimavara, sillä ilman sen työpanosta mikään organisaatio ei voisi toimia. Organisaation menestyksen voidaan todeta ratkaisevan loppujen lopuksi sen henkilöstö ja heidän osaaminen. Tärkeää on se, miten henkilöstöä johdetaan päivittäin, millaista henkilöstöä organisaatioon hankitaan, miten sitä kannustetaan itsensä kehittämiseen sekä miten sitä palkitaan hyvistä työsuorituksista. Lopulta kaikki kulminoituu siihen, miten hyvin esimiehet ja organisaation johto ymmärtävät henkilöstövoimavarojen hyödyntämisen mahdollisuudet ja miten henkilöstön osaaminen ja kehittäminen hyödynnetään. (Kauhanen 2007, 226.)

Erilaisia ihmisiä organisaation sisällä on osattava kohdella ja motivoida eri tavoin. Tämä vaatii yritykseltä tietynlaista herkkyyttä ja ongelmallista onkin, löytyykö sitä. Nykyään yritykset kilpailevat siitä, kuka houkuttelee henkilöitä organisaatioonsa parhaiten, kenellä on parhaat kyvyt pitää henkilöstö omassa talossa ja kuka motivoi työntekijöitään parhaiten. (Kauhanen 2007, 227.)

3.4.2 HR osana henkilöstövoimavarojen johtamista

Jotta voidaan puhua onnistuneesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta, täytyy organisaation funktioiden johtajien, kuin myös HR-toimintojen kyetä vastaamaan erilaisten arvonluontien ja määrittelyjen kentällä. Tällaisia ovat esimerkiksi HR-käytäntöjen hallitseminen, HR-voimavarojen muodostaminen sekä HR-osaamisen varmistaminen. Kuitenkin tällä kentällä on muitakin toimintoja, joihin HR:n tulisi kyetä vastaamaan, jotta se

toisi organisaatioon oikeasti lisäarvoa. Henkilöstövoimavaroista huolehtivien henkilöiden tulisi ymmärtää myös, miten liiketoimintaedellytykset muuttuvat ja mitä ulkoiset ja sisäiset sidosryhmät toivovat kyseisiltä toiminnoilta. Toisaalta henkilöstövoimavaroista huolehtivien tulisi myös ymmärtää se, että heidän tulisi palvella tietyistä näkökulmasta myös ulkoisia sidosryhmiä, kuten asiakkaita ja sijoittajia. Tämä on näkökulma, joka usein unohtuu, kun puhutaan yleisesti organisaation sisäisestä toiminnosta. (Kauhanen 2007, 215.)

4 AMMATTINA ESIMIES

Mikä voisikaan olla ammatti, jota ei voi suoraan opiskella missään koulussa, jonka hyvin suorittamisesta tulos näkyy muiden kautta, joka on jokaisessa organisaatiossa olemassa riippumatta toimialasta? Vastaus tähän kysymykseen on esimies. Joskus esimieheys nähdään erillisenä työtehtävänä, mutta usein se on aseman edellyttämä ”sivutuote” ja sen kautta saavutettu asia, joka toisille merkitsee enemmän, kuin toiselle. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään esimiehen roolia, sen merkitystä ja sen mahdollisuuksia.

4.1 Esimiestyö ja työ esimiehenä

Johtaminen on keskeisessä asemassa, kun ajatellaan organisaation toimintaa ja sitä ohjaavia tekijöitä. Kaikki organisaatiot tarvitsevat johtajia, jotta ne voivat toimia tehokkaasti. Keskeisiä kysymyksiä onkin, mistä saadaan motivoituneita johtajia organisaatioon ja miten johtamisen status saadaan pidettyä oikeasti tärkeänä, eikä vain pakollisen pahan, joka on tullut aseman mukana. Tässä on vastuu myös itse esimiehellä, ei pelkästään loppuun saakka hiotulla johtamisen strategialla. (Järvinen 2005, 13.)

Monissa organisaatioissa esimiestyö nähdään tuottamattomana askarteluna, jota voidaan tehdä, mikäli omilta, oikeilta töiltä ehditään. Ei ole myöskään perin merkillistä, jos esimies jättää kehityskeskustelut väliin tai ei ehdi osallistua tiimin omiin palavereihin. Tämä on varsin valitettavaa ja usein heijastaakin yrityksen ylimmän johdon kulttuuria, joka niin sanotusti valuu alaspäin. On myös selvää, että vaikka esimies olisi omassa työssään varsin tehokas, mutta tämän seurauksena hänen esimiestyönsä kärsii, voisi hän paikata omalla tehokkuudellaan niitä puutteita, joita hänen esimiehenä olisi pitänyt ottaa huomioon omien alaistensa kanssa. Esimiestyön yksi tärkeistä tavoitteita onkin päästä tuloksiin ihmisiin vaikuttamalla ja heidän avullaan. Tämä ei suinkaan ole helppo tehtävä, koska usein esimiestehtäviin nousee henkilöitä, joiden työsuoritukset ja oman alansa asiantuntijuus ovat kohdillaan, mutta henkilön johtamismotivaatio, johtamistaidot ja halu kehittyä esimiestyössä ovat toisarvoisia seikkoja. (Järvinen 2005, 15–16.)

Peeling (2006, 15) toteaa, että helpoin tapa saada alaiset käyttäytymään tietyllä tavalla on käyttäytyä niin itse. Tämän filosofian pohjalta voidaankin palata vanhoihin sananlaskuihin, joissa kehoitetaan olemaan muille sellainen, millainen toivoisit heidän olevan sinulle. Esimiestyössä tämä on erityisen tärkeää.

4.2 Rooleista

Jotta esimiestyö oman tiimin tai alaisten kanssa sujuisi hieman helpommin, on syytä tarkastella esimiehen roolia tässä kontekstissa. Lähtökohtana tässä on ajanhallinta, joka voi aluksi tuntua kaukaa haetulta, mutta kun sitä tutkii lähemmin, huomaa, että itse asiassa ollaankin aivan asian ytimessä. Ajanhallinnan puutteellisuus luo usein kaaosta tiimin sisällä ja esimiehen

näkökulmasta hänen oma aikansa ei kerta kaikkiaan riitä siihen työmäärään, joka pöydällä lojuu. Siksi onkin hyvä muistuttaa muutamista ajanhaldinnan peruseräperiaatteista. Jotta töiden kasautuminen ja jakautuminen olisi lähelläkään järkevää, on hyvä muistaa kolme pääperiaatetta:

- delegointi
- kompromissien teko sopivassa kohdassa työn laatua ajatellen
- epäolennaisten töiden hylkääminen.

(Peeling 2006, 97.)

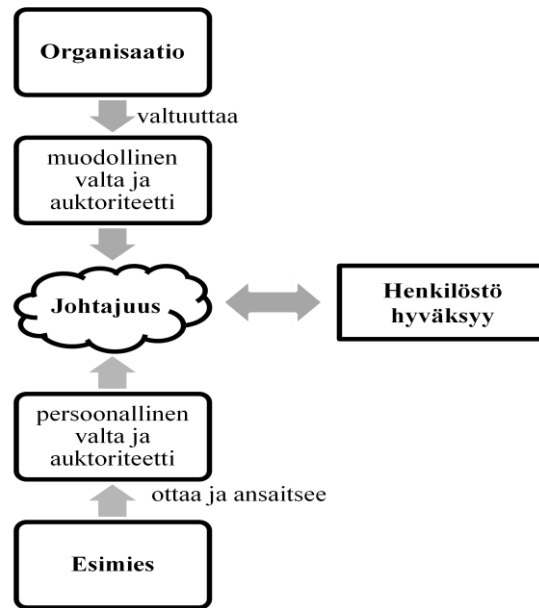
Yksi tärkeimmistä esimiehenä onnistumisen työkaluista työtehtävien näkökulmasta on jo ylläkin mainittu delegointi. Tehtävän jaolla ja oikealla delegoinnilla työ esimiehenä sekä helpottuu että se antaa myönteistä kuvaa tiimissä työskenteleville alaisille. On tärkeää oppia jakamaan vastuuta ja erityisesti nimeämään itselleen varahenkilöitä, jos itse ei ole paikalla. Tiimin menestyminen ja sen saavutukset eivät ole esimieheltä pois, päinvastoin. (Peeling 2006, 99–103.)

On myös tärkeää tunnistaa ne työt, jotka voi tehdä hieman ylimalkaisemmin. Tällaisten toissijaisten töiden tekeminen liiallisella tarkkuudella ja huolellisuudella vie kallista työaikaa pois oikeasti tärkeiltä töiltä. On varsin järkevää opetella tunnistamaan, mitä tarkoittaa töiden tekeminen riittävän hyvin. Tämä kriteeri riittää mainiosti toissijaisten työtehtävien hoitamiseen. (Peeling 2006, 98.)

Epäolennaisten töiden hylkääminen liittyy hieman jo yllä esitettyyn ajatukseen toissijaisten töiden hoitamisesta. On erittäin tärkeää tunnistaa työtehtävistään ne kaikkein oleellisimmat. On myös sangen tavallista hukkaa suureen määrään sähköpostiviestejä ja kysymyksiä, joista todella merkittäviä on vain pieni murto-osa. Eräs tapa tunnistaa tehtävät, joita ei voi jättää tekemättä ilman seurauksia, on tarkkailla, mistä asioista oma esimies on erityisen kiinnostunut. Näiden töiden tekemättä jättäminen saa mitä todennäköisimmin aikaan melko negatiivisävytteisen palautevirran esimiehen puolelta. (Peeling 2006, 98.)

4.3 Johtamisesta

Järvinen (2005, 27–28) kuvaa, että esimies on työnantajan edustaja, jonka tehtävänä on teettää alaisillaan työtä korvausta vastaan. Esimiehenä toimiminen on samalla vallanpitäjän ja vallan kohteena olemisen välillä tasapainottelua. Tällöin johtajan toimimiseen ja johtajuuteen tulee aivan uusia vaikuttavia tekijöitä. Muodollisen asemansa kautta esimiehen auktoriteetti on hänen alaisensa hyväksyntää, vallan käyttöä, joka on oikeutettua ja kohdistuu heidän työtoimintaansa. Jos työntekijä on tämän hyväksynyt, voidaan puhua ulkoisesta asemavallasta, joka on esimiestyössä menestymisen perusedellytys. Kuvassa 5 on havainnollistettu tätä asiaa.



KUVA 5 Johtajuuden osatekijät (Järvinen 2005, 28.)

4.3.1 Johtamisen käytännön asioita

Kun puhutaan johtamisesta, on hyvä muistaa myös muutamia seikkoja, joita esimiestyössä joutuu ja saa kohdata. Yksi näistä on johtamisprosessi. Sitä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä työkaluista, kun ajatellaan oman ryhmän työmenetelmien suunnittelua. Tähän liittyy myös seikat siitä, miten ja kuka ohjaa prosesseja ylhäältä ja toisaalta taas miten ne toteutetaan käytännössä. (Järvinen 2005, 62.)

Myös palkka- ja ylennyskysymykset ovat asioita, joihin esimiesasemassa toimiva henkilö joutuu usein vastaamaan. On erittäin tärkeää, miten nämä asiat hoidetaan, sillä tapa, jolla palkka- ja ylennyskysymykset hoidetaan, vaikuttaa suoraan tiimin toimintakulttuuriin. Jotta voidaan todeta, että palkka- ja ylennyskysymyksiä hoidetaan tasavertaisella ja yrityksen yleisen linjan mukaisella tavalla, on hyvä tehdä selväksi, miten näissä asioissa toimitaan. (Järvinen 2005, 62–63.)

Yksi asia, joka esimiestyössä tulee useimmiten eteen, on rekrytointi. Se on alue, johon esimiehen tulisi erityisesti panostaa. Täysin samankaltaisten henkilöiden palkkaamista yhteen tiimiin on harkittava tarkoin. Tasapainoinen tiimi takaa parhaan menestyksen, sillä erilaisia persoonia sisältävä ryhmä ei yleensä seuraa johtajan tekemiä virheitä ilman kyseenalaistamista. Rekrytointiin on siis syytä panostaa ja sen prosessia kehittää, sillä väärä henkilö palkattuna väärään tiimiin tai yritykseen joutuu usein ryhmän hylkimisen kohteeksi. Tällä ei tarkoiteta toiminnallista hylkimistä, vaan joukkoon sopimaton ei yleensä yllä erinomaisiin työsuorituksiin ja toisaalta tiimissä viihtyminen tuskin on aitoa. (Järvinen 2005, 64.)

4.3.2 Johtajuuden haasteet asiantuntijaorganisaatiossa

Aiemmin on jo todettu, että esimiehen auktoriteetille on olennaista hänen asemansa työnantajan edustajana ja siihen liittyy myös työnjohdolliset oikeudet ja velvollisuudet. Kuitenkin tämä auktoriteetin asema on monille melko vieras asia ja se otetaan joskus hieman vastahakoisesti vastaan. Varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa selkeä johtaminen on vaikeaa useista syistä. Yksi syy tähän on se, että usein esimies ei tunne tai hallitse alaisensa tehtäviä ja näin ollen suorien ohjeiden antaminen, miten tehtävä tulisi suorittaa, on vaikeaa. Tällaisessa tilanteessa siis alaisella on eräänlainen valta suhteessa esimieheensä ja tämän asiantuntijavallan merkitys on etenkin nykyisin organisaatioissa korostunut. Tämä luo omat haasteensa esimiestyöhön asiantuntijaorganisaatiossa. (Peeling 2006, 32.)

Usein asiantuntijaorganisaatio on rakenteeltaankin melko matala, joka edelleen tuottaa haasteita sen sisällä työskenteleville esimiehille. Ennen niin perinteiset hierarkkiset organisaatiot ovat jäämässä sivummalle, modernien, matalien ja hajautettujen matriisiorganisaatioiden ottaessa valtaa. Tässä tilanteessa on ensisijaisen tärkeää löytää oma kypsä ja tasapainoinen suhtautuminen omaan johtajuuteensa. Olennaista on esimiehen arvostus omaa itseä kohtaan ja kyky toimia itsenäisesti ja toisaalta taas muistaa ja osaten kuunnella ja arvostaa alaisiaan. (Peeling 2006, 33–39.)

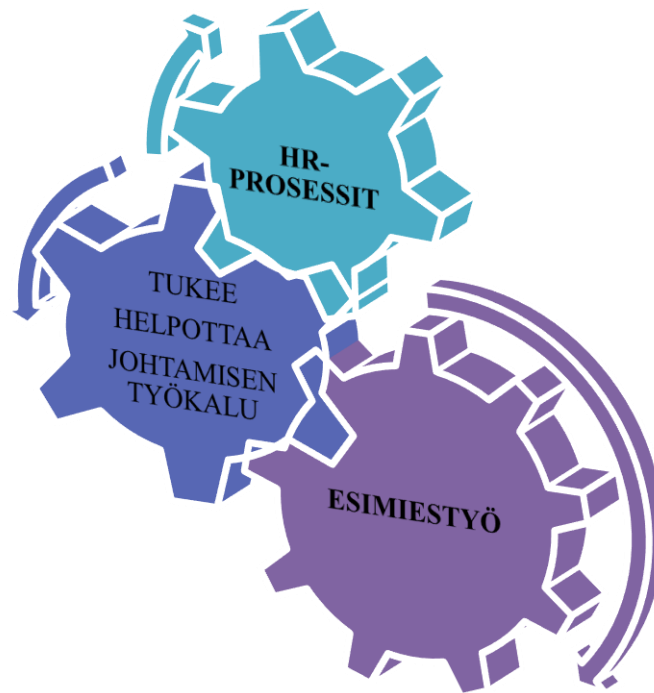
4.4 Esimiestyö ja HR-prosessit

Esimies kohtaa työssään usein erilaisia prosesseja ja nimenomaan esimiestyöhön liittyvät prosessit ovatkin usein välillisesti tai suoraan HR-prosesseihin liittyviä. Seuraavassa käsitellään tähän liittyviä näkökulmia ja lähtökohtia.

Rantanen (2010) kuvaa, että HR-prosessit perehdytyksestä alkaen kehityskeskusteluihin ja palkitsemisen mekanismeihin ovat esimiestyötä helpottavia ja tukevia työkaluja, mutta samalla myös keskeisiä johtamisen välineitä. Kuitenkin usein esimiehet kokevat HR-prosessit negatiivisena ja jopa epämiellyttävänä asioina. Vaikutteita tähän ajattelumalliin voidaan hakea niin yrityksen ylimmästä johdosta, HR-johdosta, kuin esimiehestä itsestään. Ylimmän johdon tulisi näyttää mallia siitä, kuinka HR on osa yrityksen ydinstrategiaa. Tällä tavalla myös HR-prosessit saadaan näkyviin ja vakavasti otettavaksi myös esimiesten työssä.

HR-prosessien tulisi siis helpottaa ja keventää esimiestyön taakkaa, ei lisätä niitä. Haaste myös HR-osastolle on se, että näitä prosesseja rakennettaessa tulee ymmärtää niitä konkreettisesti työssään käyttäviä, eli esimiehiä. Hyvät ideat ja teoriassa toimivat prosessit tulee saada ajanhallinnallisesti järkevästi vietyä käytäntöön, jotta siitä ei tule vain lomakkeiden täyttämistä ja esimiestyön pakkopullaa. HR-osaston tehtävä on tukea operatiivista johtoa ja tästä seurauksena myös HR-prosessit tulisi toteuttaa ja suunnitella juuri tätä operatiivista tahoja ajatellen. (Rantanen 2010.)

Kuvassa 6 on esitetty HR-prosessien vaikutusta esimiestyöhön. Jos prosessit saadaan virtauksen lailla vietyä eteenpäin ja toteutettua konkreettisesti työympäristössä, on onnistuttu luomaan käytettävät ja kestävät prosessit.



KUVA 6 *HR-prosessien vaikutus esimiestyöhön*

5 TUTKIMUKSEN ESITTELY

Tässä opinnäytetyössä on ollut tarkoituksena selvittää ja saada kehitysideoita OpusCapitan HR:n intranetsivujen esimiesosioon Leaders' Corneriin. Samalla osiolle on mietitty uutta rakennetta, jonka tarkoituksena on lisätä sen selkeyttä ja käytettävyyttä esimiesten työssä. Seuraavissa alaluvuissa selvitetään tutkimuksen alkutilanne ja lähtökohdat, tutkimusmenetelmät, joita käytettiin sekä lähtökohtia tulosten saamiseen.

5.1 Tutkimuksen alkutilanne

OpusCapitan HR:n intranet-sivustoa ollaan uusimassa vuoden 2011 aikana ja tämä uudistaminen haluttiin aloittaa eräästä tärkeästä osiosta, esimiehille tarkoitettusta Leaders' Cornerista. Leaders' Cornerin tarkoitus on olla esimiesten tuki erilaisissa esimiestyöhön liittyvissä asioissa, kuten erilaisissa prosesseissa, käytännöissä ja normeissa. Tämä intranetin osio näkyy ainoastaan esimiehille, eli sen sisältö on ja saa olla sellaista, mikä pitää sisällään sellaista tietoa, joka esimiesasemassa toimivalle henkilölle on tärkeää. Tämän osion käytettävyyttä ja käyttöastetta haluttiin kuitenkin kehittää ja viedä uuteen suuntaan.

5.1.1 OpusCapitan HR:n intranet-sivusto

OpusCapitan intranetin HR-moduuli on rakenteeltaan melko selkeä (Liite 1), mutta kokonaisuutta tullaan miettimään kaiken kaikkiaan uudelleen ja näin ollen myös rakenne ja sisältö sen mukana tulee muuttumaan. OpusCapitan intranet, siis myös HR-osio, on englanninkielinen.

Sivusto koostuu pääsivusta, jossa on ajankohtaisia ja henkilöstöön liittyviä tapahtumia ja asioita (tällä hetkellä esim. vuosilomasuunnittelu), sekä useista alisivuista. Alasivuina on mm. Learning Centre, joka on hiljattain kehitetty oma kokonaisuutensa, Guides and Forms, jonka alta löytyy kaikki henkilöstöhallintoon ja henkilöstöön liittyvät dokumentit, ohjeet, oppaat (esim. Esimiestyönopas), dokumenttipohjat ym. HR-osion alla on myös esiteltynä organisaatio (OpusCapita Organisation) omana linkkinään, sisäinen puhelinluettelo (Phonebook) sekä suoritepalkkauksen (Performance Pay Process) liittyvä osio. Myös tämän työn keskeisin osio, Leaders' Corner on yhtenä linkkinä osana HR:n intranet-sivustoa.

Tietoa on tarjolla runsaasti, jos sitä osaa oikeasta paikasta etsiä. Lähtökohdaisesti HR:n intranet-osio on paljon käytetty ja sieltä etsitään tietoa päivittäin. Tiedon jäsentely ja sen oikeapaikkaisuus on kuitenkin ollut haasteellista. Kehitystyötä tarvitaan kokonaisuuden hallintaan, tiedon jäsentelyyn sekä navigoinnin helppouteen.

5.1.2 Leaders' Corner

Leaders' Corner on OpusCapitan intranetistä HR-moduulin alta löytyvä esimiehille tarkoitettu osio (Liite 2), johon vain rajoitetulla joukolla on oikeus päästä (esimiehet, HR, ym.). Tämä osio ei edes näy kaikille, joten sen alle on helppo sijoittaa sellaista tietoa, joka kohdistuu nimenomaan esimiehenä työskenteleville henkilöille.

Leaders' Corner koostuu tällä hetkellä ainoastaan pääsivusta, jossa on numeroituna eräät esimiestyöhön oleellisesti liittyvät prosessit ja aihealueet, kuten rekrytointi (recruitment), uudet ja lähtevät työntekijät (new and departing employees) sekä johtajuuteen (leadership), osaamisen kehittämissen hallintaan (competence management), työhyvinvointiin (work well being) ja työsuhteeseen (employment terms) ja palkanmaksuun (payroll) liittyvät ohjeet ja käytännöt. Myös IT:lle on oma numeroitu otsikkonsa. Otsikoiden alla on kovin vähän tekstiä ja aihealueita ei ole avattu juuri ollenkaan.

Pääsivulla ovat myös kaikki dokumentit, jotka on esimiesosioon tällä hetkellä haluttu tuoda (esim. rekrytointiprosessiin liittyvät ohjeet, esimiestyön opas, job description form sekä työtodistus pohja). Dokumenttien edessä on numero, joka vastaa sitä prosessia tai aihealuetta, johon kyseinen dokumentti liittyy. Aihealueet ja prosessit on kuvattu yllä olevassa kappaleessa. Sivulla on siis ainoastaan viisi pääotsikkoa, joiden alla on niukasti tekstiä ja sivun alalaidassa on joukko listattuja dokumentteja, jotka liittyvät yllä oleviin numeroituihin prosesseihin tai aihealueisiin.

Kaiken kaikkiaan sivu vaikuttaa keskeneräiseltä sekä puolitehien tuodulta ja sen rakenne tai ulkomuoto ei houkuttele käyttäjää tulemaan sivuille uudelleen. Toisaalta sivulta löytyy kaikki periaatteessa oleellinen, mutta toteutus ei ole viimeistelty. Idea tämän osion tekemiseen on ollut erinomainen, mutta sen kehittäminen ja loppuun saakka vieminen on jäänyt tekemättä.

Leaders' Cornerin olisi tarkoitus palvella yleisellä tasolla sekä suomalaisia että ruotsalaisia esimiehiä. Vaikka lähtökohtaisesti Leaders' Corner onkin englanninkielinen, on kuitenkin osa siellä olevista dokumenteista ainoastaan suomen kielellä ja tämä aiheuttaa kieliongelman ruotsalaisille esimiehille. Toisaalta joidenkin dokumenttien on hyvä olla suomenkielisiä ja niiden tarve englanninkielisenä olemiselle saattaa olla olematon, koska esimerkiksi Suomen ja Ruotsin käytännöt monissa työsuhteeseen liittyvissä asioissa menevät osittain eri tavoin ja näin ollen dokumenttien ja ohjeiden tekeminen kahdella kielellä voisi olla turhaa. Kuitenkin organisaation sisäiset käytännöt ovat kutakuinkin samanlaiset kaikille ja näiden käytäntöjen ja normien keskittäminen esimiestyön osalta Leaders' Corneriin on ollut alkuperäisenäkin tavoitteena.

5.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Lähtökohtana tälle tutkimukselle oli siis lähteä kehittämään olemassa olevaa intranetin HR-moduulista löytyvää esimiesosioita, Leaders' Corneria. Koska osio oli jo jossain muodossa olemassa, tutkimusta alettiin toteuttaa olemassa olevista lähtökohdista ja siitä näkökulmasta, mitä on jo olemassa, mitä pitäisi vielä tämän lisäksi olla, onko tieto ajantasaista, onko se helposti saatavilla ja löydettävissä. Koska kyseessä on nimenomaan esimiehille tarkoitettu osio, haluttiin tutkimusta viedä eteenpäin siitä näkökulmasta, mitä esimiehet työssään tarvitsevat, miten heidän työtään voitaisiin paremmin tukea ja miten henkilöstöhallinto voisi intranetin kautta tuoda tätä tukea ja tehostaa esimiesten työskentelyä. Eli näkökulmaksi valittiin henkilöstöhallinto, joka voisi sähköisesti intranetin kautta tavoittaa ja parhaalla mahdollisella tavalla tukea esimiesten työtä.

5.2.1 Esimiehet OpusCapitalla

OpusCapitan henkilöstömäärä on noin 130 ja näistä esimiehenä työskentelee yhteensä 26. Suomen organisaatiossa esimiehiä on yhteensä 23. Esimiesten joukko on melko heterogeeninen, ikäjakauma on laaja, samoin kokemus esimiestyöstä, myös työvuosien määrä OpusCapitalla vaihtelee paljon. Tämä aiheuttaa myös erilaisia tarpeita esimiestyön tukemiselle ja siihen, miten henkilöstöhallinto voi näihin tarpeisiin vastata.

5.2.2 HR:n rooli OpusCapitalla esimiestyön tukemisen näkökulmasta

OpusCapitalla on hyvin keskitetty henkilöstöhallinto, joka hallinnoi sekä Suomen että Skandinavian HR-asioita. Henkilöstöhallintoon on tuotu paljon sellaisia asioita ja prosesseja, jotka jo sinällään helpottavat esimiesten työskentelyä. Tällaisia asioita ovat mm. palkkahallinnon koordinointi, poissaolojen hallinnointi sekä henkilötietojen ylläpito HR-järjestelmässä.

Henkilöstöhallinto on myös mukana kehittämässä esimiestyötä mm. erilaisten työpajojen muodossa. Myös uusien esimiesten perehdytys, kuten muutkin perehdytykset koordinoidaan HR:n kautta.

5.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta alettiin toteuttaa ensinnäkin henkilöstöhallinnon näkökulmasta ja siitä, mitä objektiivisesti katsottuna HR:n intranet-sivuston esimiesosio tulisi sisältää. Toisaalta näkökulma oli myös hyvin subjektiivinen, koska opinnäytetyön tekijä toimii itse HR-tehtävissä OpusCapitalla ja näin ollen myös intranetin HR-osion sisällön kattavuus vaikuttaa siihen, paljonko henkilöstöhallinto kuormittuu kysymyksistä, joihin voisi vastaus löytyä myös sähköisessä muodossa.

Kolmantena lähestymistapana tutkimukselle oli esimiesnäkökulma. Tietoa, kokemuksia sekä toiveita haluttiin saada myös esimiehiltä. Tutkimuksen aineiston kerääminen tapahtui siis sekä tutkijan omien havaintojen että empiirisen osuuden, puolistrukturoitujen haastatteluiden kautta. Aineistoa

kerättiin talven ja kevään 2011 aikana. Myös kirjallisuuden tutkiminen oli osa tätä tutkimusta, mutta tärkein ja autenttisin tieto kuitenkin haluttiin saada esiin haastatteleamalla OpusCapitalla työskenteleviä esimiehiä. Tutkimuksen perusluonne oli kvantitatiivinen (määrällinen), mutta aineistonkeruu ja sen menetelmät empiirisiä, joka viittaa siihen, että tutkimusotteena käytettiin myös kvalitatiivista lähestymistapaa.

5.3.1 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on hyvin yleinen tapa kerätä aineistoa etenkin laadullisessa tutkimuksessa, mutta tavatonta se ei ole myöskään kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelun tärkein tavoite on selvittää, mitä haastateltavalla on mielessään. Haastattelutilanne on vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 1998, 85.)

Haastattelutyyppejä on useita ja ne voidaan jakaa yksinkertaisimmin, kun otetaan huomioon toisaalta kysymysten muotoilun kiinteyden aste ja toisaalta se, miten paljon haastattelija jäsentää haastattelutilannetta. Näiden perusteella saadaan eroteltua neljä haastattelutyyppeä:

- Strukturoidussa haastattelussa (myös lomakehaastattelussa) kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Myös vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Menetelmä vastaa kyselylomakkeen täyttämistä ohjautusti.
- Puolistrukturoitu haastattelu on samankaltainen, kuin strukturoitu haastattelu, suurin ero on siinä, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin.
- Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määriteltä. Kysymyksillä ei kuitenkaan ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Teemat käydään haastattelussa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen.
- Avoimessa haastattelussa tilanne muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua. Haastattelussa keskustellaan tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien kanssa ei käydä läpi kaikkia teema-alueita. Avoimeen haastatteluun liittyy myös käsite syvähaastattelu, jossa avoin haastattelu toistetaan haastateltavan kanssa useaan otteeseen.

(Eskola & Suoranta 1998, 86.)

Haastattelutyyppi kannattaa valita tutkimusongelman perusteella, koska eri haastattelutyytit tavoittavat eri tietoa. Haastattelukäytännöt ja kysymykset kannattaa hioa ja testata etukäteen, jotta niiden käyttö varsinaisessa tutkimuksessa olisi mahdollisimman onnistunutta. Haastattelut voidaan myös nauhoittaa, mutta tämä kannattaa sopia haastateltavien kanssa etukäteen. Haastateltavaksi valitulle on syytä perustella, miksi hänet on valittu haastatteluun ja haastattelun täytyy aina olla vapaaehtoista. (Eskola & Suoranta 1998, 88–92.)

5.3.2 Aineiston kattavuus

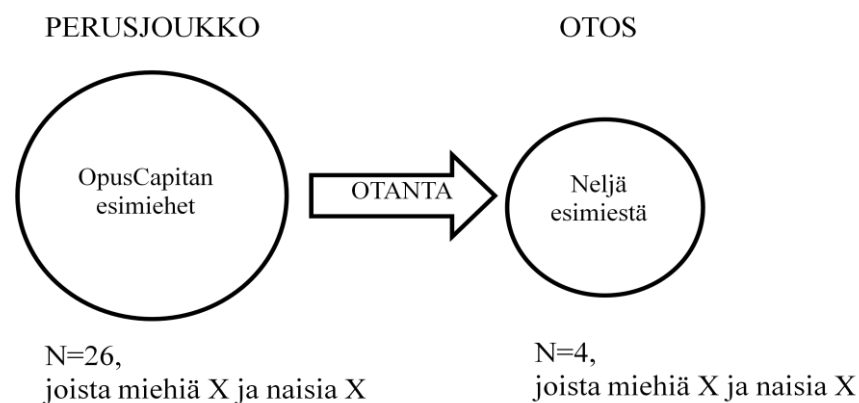
Empiirisessä tutkimuksessa mietitään usein, milloin aineistoa on kerätty riittävästi ja millainen on aineiston koko suhteessa edustettavuuteen ja yleistettävyyteen. Empiirisessä tutkimuksessa on usein kyse yleisen tiedon tavoittelusta. (Eskola & Suoranta 1998, 60.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Usein tutkittava tapausmäärä on suhteellisesti pieni. Aineiston koon määrästä ei ole olemassa mekaanisia sääntöjä. Aineistoa voidaan katsoa olevan riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tällöin on myös tärkeä tietää, mitä aineistolta haluaa, jotta voi määrittää, koska se on savuttanut kylläntymisen, eli saturaatiopisteen. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.)

Laadullisen tutkimuksen itsetarkoitus ei ole tuottaa tilastollisesti yleistettäviä tuloksia. Aineiston on sen sijaan tärkeä muodostaa kokonaisuus. Toisaalta esimerkiksi haastateltavia valittaessa voisi ajatella, että heillä olisi suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, heillä olisi tutkimusongelma tekijän tietoa ja he olisivat kiinnostuneita tutkimuksesta. Tällä tavalla kriteeri yleistettävyydestä nousee järkevän aineiston kokoamisesta. (Eskola & Suoranta 1998, 65–66.)

5.4 Tutkimuksen empiirinen osio

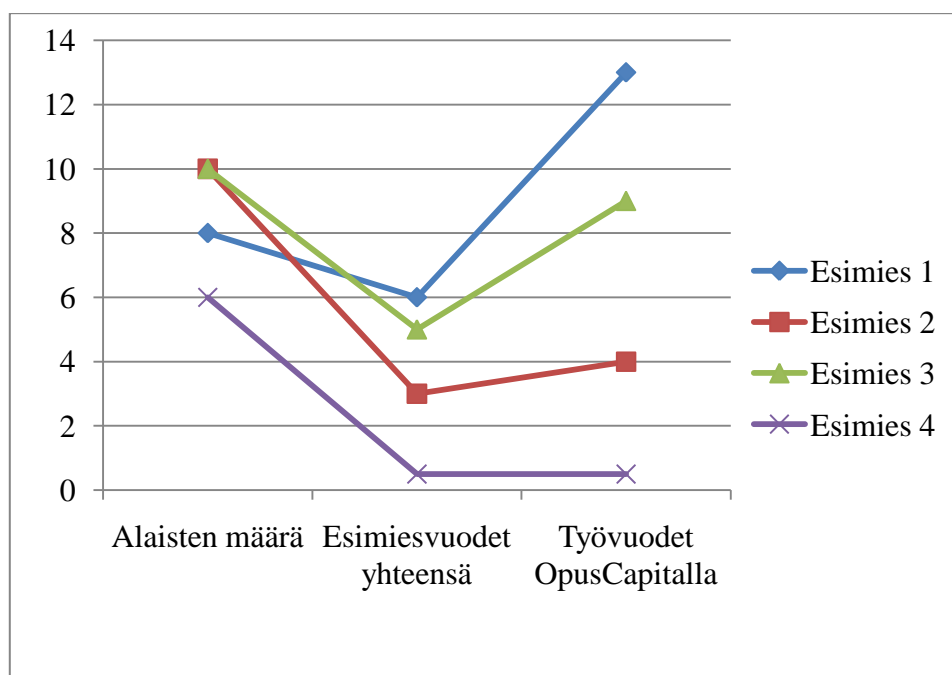
Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin neljällä puolistrukturoidulla haastattelulla, jotka valittiin osin kvantitatiivisen ja osin kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusjoukon valintaan liittyvillä kriteereillä. Tutkimusjoukon valintaan ja otoksen edustavuuteen sovellettiin Leinosen (2010) esittämää periaatetta. Perusjoukosta OpusCapitan esimiehet (N=26) tehtiin otanta (N=4), koska perusjoukko itsessään olisi ollut liian suuri tutkittavaksi. Otoksen katsottiin olevan edustava pienoiskuva perusjoukosta (Kuva 7). Naisesimiehiä OpusCapitalalla on X ja miehiä X. Näiden suhde otoksessa oli X/X, eli otoksen voitiin katsoa olevan edustava. Myös Suomen ja Skandinavian suhde pysyi otoksessa parhaana mahdollisena verrattuna perusjoukkoon.



KUVA 7 Otoksen määrittäminen perusjoukosta OpusCapitan esimiehet

Toisaalta taas voidaan ajatella, että kyseessä oli laadulliseen tutkimukseen usein liitettävä ajatus harkinnanvaraisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta, koska esimiehiä ei valittu minkään kvantitatiivisen otantamennettelmän avulla. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.)

Haastatteluun valikoitui neljä OpusCapitalla esimiestehtävissä toimivaa henkilöä, joiden työhistoria OpusCapitalla sekä kokemus esimiestyöstä vaihtelivat jonkin verran. Myös organisatorinen asema vaihteli johtoryhmän jäsenestä linjaesimiehen tehtäviin. Neljästä haastatellusta esimiehestä X oli miehiä ja X oli naisia. Osan asemapaikka on Suomessa ja osan Ruotsissa. Haastateltujen henkilöiden alaisten määrä vaihteli välillä 6–10. Henkilöt olivat olleet OpusCapitalla työssä puolesta vuodesta 13 työvuoteen. Myös esimieskokemus vaihteli kuudesta kuukaudesta kuuteen vuoteen. Kuvassa 8 näitä lukuja on havainnollistettu visuaalisemmin.



KUVA 8 Haastateltujen esimiesten taustatietoa

Vaikka haastatteluun valittiinkin vain neljä esimiestä, haluttiin kuvassa 8 esitetyille parametreille laskea keskiarvot, jotta tulosten käsittely tuonnempana olisi helpompaa ja vastauksista voitaisiin vetää joitain yleistettävissä olevia päätelmiä. Toisaalta yleistettävyys ei ehkä ole tämän kaltaisen tutkimuksen perimmäinen idea, kuten Eskola ja Suoranta (1998, 65–66) toteavat, mutta toisaalta kriteeri yleistettävyyttä voidaan pitää silti validina (kelvollisena), koska aineisto on koottu järkevästi. Tässä tapauksessa aineiston järkevä kokoaminen OpusCapitan esimiehistä tukee tuota ajatusta. Keskiarvot alaisten määrästä, esimiesvuosista sekä työvuosista OpusCapitalla saatiin kaavalla (Kaava 1)

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{(x_1 + \dots + x_n)}{n}, \quad (1)$$

jossa n on havaintojen lukumäärä.

Kaavaa 1 käyttämällä saatiin neljän esimiehen keskimääräiseksi alaisten lukumääräksi 8,5. Samalla kaavalla esimiesvuosien keskiarvoksi saatiin 3,6 vuotta. Työvuosien keskiarvoksi OpusCapitalla tuli 6,6 vuotta.

Haastatteluja ei tehty enempää, kuin neljä, koska aineiston katsottiin kylläntyneen näiden haastattelujen jälkeen. Uudet haastattelut eivät olisi tuoneet enää tutkimuksen kannalta uutta tietoa.

5.5 Esimiesten haastattelut

Eskola ja Suoranta (1998, 88–92) suosittelevat, että haastattelutyyppi kannattaa valita tutkimusongelman perusteella. Tässä tutkimuksessa haastattelutyyppiä valittiin puolistrukturoitu haastattelu, koska haluttiin, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset, mutta jokainen haastateltava saa vastata omin sanoin. Tutkimusongelman perusteella muut haastatteluvaihtoehdot eivät olisi antaneet juuri tämän tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa. Toisaalta taas tutkimusmenetelmäksi valikoitui juuri puolistrukturoitu haastattelu, koska tietoa haluttiin saada mahdollisimman autenttisesti, mutta toisaalta monipuolisesti, kuitenkin antamatta haastattelun alkaa rönsyillä.

Haastattelutyyppin valinnan jälkeen alettiin työstää kysymyksiä, joita haastattelussa haluttiin esittää. Kysymysten rakentaminen on äärimmäisen tärkeää, koska on pohdittava, mitä tietoa kysymyksillä halutaan saada esiin. Eskolan ja Suorannan (1998, 88–92) mukaan haastattelun runko sekä kysymykset tulee hioa ja testata etukäteen. Niin tehtiin myös tämän haastattelututkimuksen tapauksessa. Kysymyksiä alettiin rakentaa hyvin tarkan ja spesifisen rungon ympärille, joka oli ajateltu käsittelemään nimenomaan Leaders' Corneriin liittyviä asioita. Kun kysymykset alkoivat muodostua, niitä testattiin ensin testihenkilöihin ja todettiin, että kysymykset tuottavat juuri sitä tietoa, mitä haluttiin saada selville. Tämän perusteella voitiin läheteä toteuttamaan itse tutkimukseen liittyviä haastatteluita.

5.5.1 Haastattelurungon kysymykset

Haastattelukysymyksiksi valikoitui 10 kappaletta HR:n intranettiin sekä erityisesti Leaders' Corneriin liittyvää kysymystä (Liite 3). Kysymyksillä haluttiin saada selville esimiesten näkemyksiä Leaders' Cornerin nykytilasta, siitä kuinka hyvin se heitä tällä hetkellä palvelee, mitä mieltä he olivat sen rakenteesta sekä siitä, mitä he haluaisivat jatkossa Leaders' Cornerista löytää. Myös se, kuinka tärkeänä esimiehet näkivät Leaders' Cornerin, oli yksi kysymysten avulla esiin haluttu tieto. Kysymykset tehtiin

myös englannin kielellä, koska haastatteluun osallistui myös ruotsinkielinen henkilö (Liite 4). Esitetyt kysymykset olivat seuraavat:

1. Kuinka tuttu OpusCapitan intranetin HR-moduuli sinulle on?
2. Oletko käyttänyt sieltä löytyvää Leaders' Corneria, jos olet, niin mitä olet etsinyt ja oletko löytänyt etsimäsi?
3. Kuinka hyvin Leaders' Corner tällä hetkellä tukee päivittäistä esimiestyötäsi?
4. Mitä mieltä olet Leaders' Cornerin rakenteesta?
5. Vastaako se sisällöllisesti sitä, mitä esimiestyössä tarvitset?
6. Mitä asioita/dokumentteja/ohjeita ym. toivoisit löytäväsi Leaders' Cornerista esimiestyösi tueksi?
7. Millaisena ja miten tärkeänä näet intranetin HR-moduulin, etenkin Leaders' Cornerin, esimiestyön apuvälineenä?
8. Mitkä asiat saisivat sinut käyttämään Leaders' Corneria enemmän, kuin mitä tällä hetkellä käytät?
9. Onko sinulla vielä muita ajatuksia tai huomioita siihen, miten Leaders' Corner voisi paremmin tukea esimiestyötäsi jatkossa?
10. Arvioi miten Leaders' Corner palvelee sinua tällä hetkellä? (Asteikko 1–10)

Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja nauhoittamiseen pyydettiin kaikilta haastateltavilta lupa. Lupa kysyttiin myös haastattelussa nousevien tietojen ja henkilöön liittyvien tietojen käyttöön. Kysymykset esitettiin haastateltaville haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä ja vastaukset kirjattiin ylös muistiinpanojen tavoin haastattelutilanteessa. Näin saadut vastaukset saatiin todennettua kahdenkertaisesti ja vastauksiin oli näin helppo myöhemmin palata. Operationalisointia (laadullisen tutkimusaineiston saattamista mitattavaan muotoon) harkittiin tulosten saamiseksi numeeriseen muotoon, mutta tästä ajatuksesta luovuttiin haastateltavien määrän ja kysymysten lyhyen luonteen vuoksi. Vastauksia analysointiin kokonaisuutena ja pyrittiin tekemään päätelmiä yleisen luonteen periaatteella.

5.5.2 Haastattelun tulokset

Neljä OpusCapitan esimiestä haastateltiin talven ja kevään 2011 aikana ja haastatteluista nousseet ajatukset kirjattiin ylös tulosten tapaan ja alettiin purkaa kysymys kerrallaan auki. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi näitä tuloksia kysymys kysymykseltä.

Ensimmäinen kysymys, kuinka tuttu OpusCapitan intranetin HR-moduuli sinulle on, tuotti vastauksia ääripäästä toiseen. Toisaalta vain vähän aikaa esimiestehtävissä toiminut henkilö ei ollut juurikaan käyttänyt HR-moduulia, kun taas esimiehenä jo pidempään toimineet henkilöt kertoivat moduulin olevan melko tuttu tai jopa todella tuttu. Monet hakivat sieltä lähinnä ohjeita ja dokumenttipohjia. Käyntimäärät HR-moduulissa vaihtelivat lähes nolosta kerrasta noin kahteen kertaan per viikko.

Toinen kysymys käsitteli sitä, että onko haastateltava käyttänyt Leaders' Corneria ja jos on, niin mitä hän etsinyt ja onko hän löytänyt etsimänsä. Puolet haastateltavista oli käyttänyt Leaders' Corneria ja puolet oli käyttänyt sitä vain muutaman kerran tai ei ollenkaan. Eniten sieltä oli haettu erilaisia dokumenttipohjia ja lomakkeita, kuten uudesta henkilöstä ilmoituslomaketta (New Employee Form) sekä työnkuvauslomaketta (Job Description Form). Myös eri prosesseihin liittyviä kuvauksia oli käyty katsomassa. Toisilla oli vaikea hahmottaa, mistä mitään tietoa löytyy (HR-intranetsivustolta), kun taas toiset sanoivat, että osaa hahmottaa heti mistä tietoa alkaa etsiä.

Kolmas kysymys käsitteli sitä, kuinka hyvin Leaders' Corner tällä hetkellä tukee omaa esimiestyötä. Osa vastasi, että ei tue oikeastaan ollenkaan, koska käynnit ovat olleet niin vähäisiä. Yleisin vastaus tähän kuitenkin oli se, että se tukee hyvin silloin, kun tukea kaippaa, eli lähinnä muutosten tilanteissa. Normaaliin ja päivittäiseen esimiestyöhön ei Leaders' Corneria oikeastaan kukaan käyttänyt.

Neljäs kysymys käsitteli Leaders' Cornerin rakennetta ja sitä, mitä mieltä haastateltavat siitä olivat. Jotkut olivat sitä mieltä, että rakenne on tällä hetkellä melko hyvä, pääasia, että sieltä löytyy tietoa. Toisaalta taas rakenne voisi olla selkeämpi, esimerkiksi niin, että isot kokonaisuudet olisivat oman linkkinsä alla ja täältä löytyisivät myös aiheeseen liittyvät dokumentit. Dokumenttien kategorisointiin haluttiin myös selkeyttä ja pääpainoa haluttiin mieluummin niiden selkeydelle ja informatiivisuudella, kuin itse tekstille, jota sivustolta muuten löytyy. Kaiken kaikkiaan rakenteeseen haluttiin selkeyttä ja toisaalta myös informatiivisuutta.

Viides kysymys keskittyi Leaders' Cornerin sisältöön ja siihen, kuinka hyvin se vastaa sitä, mitä kukin esimiestyössä tarvitsee. Useimpien mielestä se ainakin pääkohtien sekä dokumenttien osalta vastaa melko hyvin sitä mitä esimiestyössä tarvitaan. Toisaalta sisältöön toivottiin pieniä lisäyksiä, kuten organisaatiota koskevaa informaatiota, henkilöstöön liittyviä avainlukuja ja mittareita. Myös toive esimiehille tarkoitettusta blogista, jossa voisi antaa tukea toisille esimiehille ja toisaalta saada tukea takaisin nousi esiin eräissä vastauksissa. Myös tarkempia päivämääriä ja deadlineja eri esimiestyötä jaksottaviin prosesseihin, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluihin haluttiin saada näkyville.

Kuudennessa kysymyksessä pyydettiin miettimään mitä asioita/dokumentteja/ohjeita ym. toivottaisiin löytyvän Leaders' Cornerista esimiestyön tueksi. Tähän kysymykseen kaikilla haastatelluilla esimiehillä oli joitain ideoita. Tällaisiksi nousivat esimerkiksi ajatukset siitä, että esimiehenä olemisen on paljon muutakin, kuin vain lomakkeiden täyttämistä.

Vastauksissa haluttiin esimerkiksi joitain ohjeita, kuinka olla hyvä esimies. Samaan aiheeseen liittyy myös toinen ajatus, joka eräällä haastattelutavalla heräsi. Leaders' Cornerista voisi löytyä hyvän esimiehen teesit – perusideat, miten hyvä esimies toimii. Myös erilaisia ohjeita management- ja leadership-asioista toivottiin saataville esimerkiksi linkkien muodossa. Selvästi haastatteluista noussut ajatus oli se, että olisi hyvä olla joku paikka, missä olisi keskitetysti ohjeita ja neuvoja erilaisiin johtajuuteen, esimiestyöhön tai ongelmatilanteiden selvittämiseen liittyen. Myös lomakäytäntöihin (esimerkiksi liukumavapaat) haluttiin saada lisäohjeistusta, mitkä ovat ne linjaukset, joita yrityksessä noudatetaan. Haastatteluissa nousi esiin myös ajatuksia siitä, että jonkinlainen yleisohje, joka sisältäisi esimerkiksi TES-asioita ja työlainsäädäntöä, etenkin uusille esimiehille olisi tarpeen löytyä Leaders' Cornerista. Yleisesti käytännön asioita liittyen työsuhteeseen ja esimerkiksi palkkahallintoon toivottiin myös löytyvän Leaders' Cornerista.

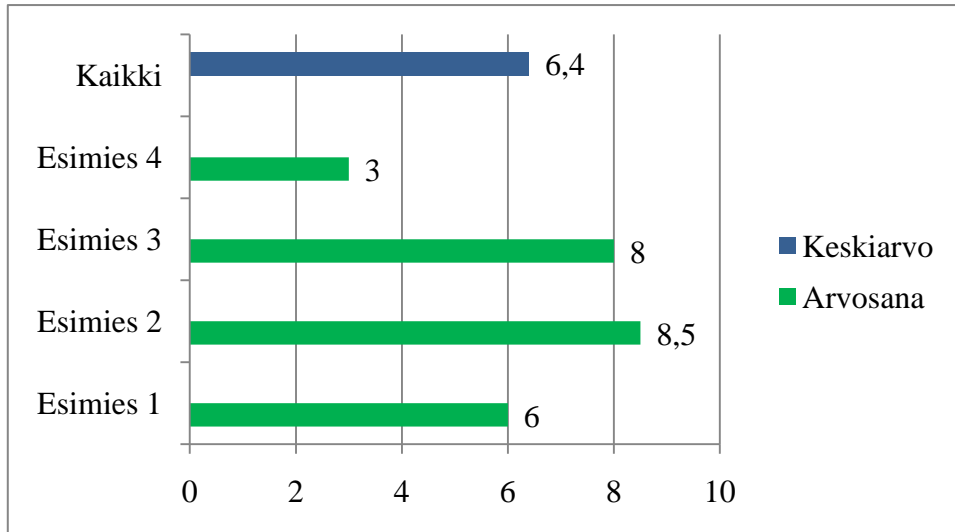
Seitsemäs kysymys käsitteli sitä, millaisena ja miten tärkeänä haastatellut esimiehet näkivät intranetin HR-moduulin, etenkin Leaders' Cornerin esimiestyön apuvälineenä. Kaikki haastatellut olivat yhtä mieltä siitä, että HR-moduuli on tärkeä olla olemassa. Se on oikea paikka varastoida tietoa ja se tuo läpinäkyvyyttä yritykseen. Ohjeet ja säännöt on helposti kaikkien luettavissa ja niitä ei tarvitse joka kerta erikseen tarkastaa. Myös Leaders' Corner osana HR-moduulia katsottiin olevan tärkeä olla olemassa. Vaikka intranetin nähtiinkin olevan oikea paikka varastoida tietoa, heräsi ajatus myös siitä, että kun tietoja päivitetään intranetissä, voisi siitä tulla jokin ilmoitus esimerkiksi sähköpostiin. Näin esimiehet pysyisivät aina ajan tasalla päivitetystä ohjeista.

Kahdeksas kysymys käsitteli sitä, mitkä asiat saisivat haastateltavan käyttämään Leaders' Corneria enemmän, kuin mitä he tällä hetkellä käyttävät. Monet haastateltavat vastasivat tähän kysymykseen, että he käyvät sivuilla ainoastaan tarpeen tullen, eli silloin, kun tarvitsevat tukea esimerkiksi jonkin prosessin kanssa tai etsivät jotain lomaketta. Tarvetta Leaders' Cornerissa useammin vierailemiselle ei juurikaan nähty. Toisaalta taas paremmin jäsenneily ja informatiivisempi sivusto saisi jotkut käyttämään sivuostoa enemmän kun nyt.

Yhdeksäs kysymys oli hyvin avoin ja lähinnä täydentävä kysymys edellisiin nähden. Kysymys kuului, tuleeko haastateltavalle vielä jotain muuta mieleen, miten Leaders' Corner voisi tukea esimiestyötä jatkossa. Vastauksia tuli monenlaisia. Osa voisi pitää Leaders' Cornerin tällaisenaan, mutta jos jotain tulisi lisää, niin sekin olisi hyvä juttu. Toisaalta tässäkin kysymyksessä painotettiin sivuston selkeämpää rakennetta ja navigointia. Ohjeiden täsmällisyyteen ja prosessien yksinkertaisuuteen toivottiin panostusta. Jos ohjeet olisivat selkeät esimerkiksi lomakkeiden täyttämisen osalta, niin työ sujuisi kaikkien kannalta sujuvammin. Yleinen helppous, mistä mitään löytää, prosessien suoraviivaisuus ja sivuston perimmäisen funktion löytäminen olisi myös tärkeää.

Viimeinen kysymys oli ainoa numeeriseen muotoon asetettu kysymys, joka esitettiin haastateltaville. Haastatellut esimiehet saivat antaa nykyiselle

Leaders' Cornerille arvosanan 1–10. Keskiarvoksi kaikkien haastateltujen esimiesten antamista numeroista saatiin 6,4. Kuvassa 9 on esitetty nämä arvosanat esimiehittäin sekä näiden arvosanojen keskiarvo.



KUVA 9 Haastateltujen esimiesten antamat arvosanat Leaders' Cornerista

Kaiken kaikkiaan haastatteluista saatiin kattavaa tietoa esimiesnäkökulmasta Leaders' Cornerin nykytilasta ja siitä mitä vielä pitäisi kehittää. Näitä haastatteluista nousseita ajatuksia lähdettiin työstää yhdessä omien kokemusten, käytäväkeskusteluiden ja HR-tiimin sisällä nousseiden ajatusten pohjalta.

6 KOHTI UUTTA LEADERS' CORNERIA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoriapohjasta sekä empiirisestä osiosta johdetut tulokset. Tulokset antavat suuntaa myös koko intranetin HR-moduulin kehittämiseksi. Tulokseen pääsemisen kannalta oli erittäin isossa roolissa se asia, että tutkija työskenteli koko tutkimusprosessin ajan OpusCapitalilla ja näin ollen näkökulmia ja ideoita tutkimukseen on saatu myös oman työn kautta. Myös OpusCapitan henkilöstöpäällikön kanssa käydyt keskustelut talven ja kevään 2011 aikana antoivat ideoita ja suuntaa tutkimuksen etenemiselle.

Vaikka Leaders' Corner onkin jo olemassa OpusCapitan HR-moduulissa, haluttiin tuloksiin päästä jo olemassa olevaa, vanhaa huomioiden, mutta pääpaino olisi uusilla ideoilla. Tulosten esittelyssä ei enää viitata paljoakaan siihen, mitä Leaders' Cornerista tällä hetkellä löytyy, vaan lähinnä siihen, mitä sieltä jatkossa tulee löytymään. Osa nyt esiteltävistä tuloksista voi siis jo sinällään olla olemassa Leaders' Cornerissa, mutta koska näkökulmana on kehittäminen ja uuden luominen, ei tuloksissa oteta enää kantaa siihen onko jokin tieto täysin uutta vai jo Leaders' Cornerista nyt löytyvää.

Ennen kuin tämän tutkimuksen erästä oleellista päämäärää, eli Leaders' Cornerin uutta rakennetta lähdettiin miettimään ja suunnittelemaan, otettiin selvää, millaiset rakenteen konkreettiset toteutusmahdollisuudet OpusCapitan intranetpohjaan olisivat. Kun tämä selvitys oli tehty ja intranet-tekniikan kannalta rakenteen toteuttamiselle halutulla tavalla ei ollut estettä, lähdettiin tutkimusta viemään vauhdilla eteenpäin.

6.1 Idean kehittäjä

Lähtökohtaisesti OpusCapitan intranetin HR-moduuli koettiin tärkeäksi ja melko käytetyksi apuvälineeksi niin esimiestyössä kuin muutenkin, joten idea siitä, että jos jokin olemassa oleva koetaan tärkeäksi, sitä on syytä kehittää ja ylläpitää. Ylipääntään sisäinen verkko luo mahdollisuuksia viestinnän kehittämiseen ja tiedon jakamiseen sekä luo läpinäkyvyyttä yrityksen sisällä (Salmela 1997, 6–7; Lash 2003). Toisaalta se taas mahdollistaa yhteistyön ja kommunikoinnin yrityksen eri toimintojen sisällä, joka tämän tutkimuksen tapauksessa tarkoitti viestintää HR:n ja esimiesten välillä. Tämä oli tärkeä huomio siihen, mitä kaikkea esimiesosio, Leaders' Corner voisi sisältää, jotta tieto todella olisi läpinäkyvää ja se todella olisi HR:n sekä esimiesten kommunikointiväline. Sen tulisi sisältää mahdollisimman paljon tietoa, mahdollisimman selkeästi ilmaistuna, jotta esimiesten olisi helppo saada kriittinen tieto käsiinsä juuri oikealla hetkellä.

Intranetin tulo on lisännyt HR:n näkyvyyttä sekä tuonut HR:n lähemmäs koko organisaation henkilöstöä (Salmela 1997, 201). Tämä tarkoittaa sitä, että HR voisi tavoittaa myös esimiehet aivan uudella tasolla intranetin kautta. Vaikka OpusCapitan intranetissä olikin jo esimiesosio Leaders' Corner, sen hyödynnettävyys on ollut paljon vähäisempi, mitä se voisi olla

ja näin ollen olisi melko hullua heittää hukkaan mahdollisuus lähteä kehittämään jo olemassa olevaa osiota. Leaders' Corner voisi olla niin paljon muutakin, kuin vain dokumenttipohjien lataamispaikka tai yksittäisten tietorippeiden yhteenliittymä. Se voisi olla jotain paljon kattavampaa sekä keskitetympää tiedon jakoa esimiesten ja HR:n välillä, mutta myös keskenään esimiesten välillä.

6.2 Tavoitteena 10 pisteen Leaders' Corner

Koska Leaders' Corner sai esimiesten haastatteluissa keskiarvoksi vain 6,4, ei tavoitetta voitu asettaa alemmas, kuin täyteen 10 pisteeseen, joka olisi täysin saavutettavissa laadukkaalla kehitystyöllä. Rantanen (2010) tukee ajatusta siitä, että HR-prosessit ovat esimiestyötä tukevia työkaluja ja samalla keskeisiä johtamisen välineitä. Rantanen (2010) vielä jatkaa, että kun prosesseja rakennetaan, tulisi ymmärtää niitä konkreettisesti työssään käyttäviä, eli esimiehiä. Tästä ajatuksesta lähdettiin miettimään niitä ydinprosesseja, joita esimiehet työssään tarvitsevat ja joita HR voisi heille tarjota.

Ensimmäinen prosessi, joka liittyy olennaisena osana esimiestyöhön, on rekrytointi. Järvinen (2005, 64) toteaa, että rekrytointi on alue, johon esimiesten tulisi erityisesti panostaa ja sen prosessia kehittää. Myös OpusCapitan esimiesten haastattelujen perusteella rekrytointiprosessi ja siihen liittyvät dokumentit ovat olleet jo tällä hetkellä Leaders' Cornerista haettuja tietoja. Yksi pääalue siis uudessa Leaders' Cornerissa tulee olemaan rekrytointi. Tämän pääalueen alta tulee jatkossa löytymään kaikki rekrytointiin, sen prosessiin ja dokumentteihin liittyvä tieto. Koska OpusCapitan intranetsivuosto on tarkoitettu koko organisaation käytettäväksi, tulee myös Leaders' Corner olla jatkossa englanninkielinen, joten ensimmäinen pääprosessi tulee olemaan nimeltään *Recruitment*.

Seuraavia ydinprosesseja tai tärkeitä asioita esimiestyöhön liittyen voitiin ajatella olevan jo aiempaan rekrytointiajatukseenkin liittyen, työntekijän tulo- ja lähtöprosessiin liittyvät asiat. Tämän prosessin kuvaamisen ja siihen liittyvien dokumenttien löytymisen tärkeys Leaders' Cornerista kävi ilmi niin esimiehille tehdyistä haastatteluista kuin omiin kokemuksiin perustuvasta sekä henkilöstöpäällikön ajatuksista. Toinen Leaders' Cornerista jatkossa löytyvä pääkohta tulee siis olemaan uuden työntekijän tulo, sekä työntekijä lähtö, eli *New and departing employees*. Täältä tulee jatkossa löytymään kaikki uuden työntekijän tuloon, sekä työntekijän talosta lähtöön liittyvät prosessit ja dokumentit.

Eräs prosessi, jonka kokivat tärkeäksi niin haastatellut esimiehet kuin koko HR-tiimi, oli OpusCapitan palkitsemisprosessi, eli *Performance Pay Process*. Tämä prosessi koskettaa jokaista esimiestä useampaan otteeseen vuodessa ja sen löytyminen Leaders' Cornerista olisi esimiesten kannalta erittäin tärkeää. Prosessi on jo kuvattuna muualla HR:n intranetsivuilla, mutta sen koettiin olevan tärkeä osa myös Leaders' Corneria, koska ydinprosessien keskittäminen Leaders' Corneriin oli yksi tärkeä päätelmä tämä tutkimuksen kannalta.

Torrington, Hall ja Taylor (2005, 7–8) pitävät HR:n eräänä tavoitteena työsuhteeseen liittyvien toimintojen tukemisen. Tästä nousi ajatus siitä, että Leaders' Corner voisi olla paikka, jossa HR tarjoaa esimiehille työsuhteeseen liittyviä ohjeita, neuvoja ja lomakkeita. Myös haastateltujen esimiesten vastauksista nousi esiin toive siitä, että Leaders' Cornerista löytyisi jatkossa työsuhteeseen liittyviä asioita. Myös laitehankintoihin, palkkaukseen ja palkkahallintoon liittyvät asiat olisi hyvä olla dokumentoituna jossakin ja Leaders' Corner voisi esimiesten kannalta olla oikea paikka sillekin. Tästä ajatusmaailmasta syntyi jälleen yksi uusi pääkohta Leaders' Corneriin, *Employment and Payroll*.

Myös yksi tärkeä pääalue katsottiin olevan osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat. Byrne (2010) toteaa, että intranet on oivallinen kanava osaamisen kehittämässä esimerkiksi itseopiskelumateriaalin avulla, mutta myös perehdytysprosessien kautta. Olisi siis tärkeää, että Leaders' Corner tarjoaisi esimiehille tukea osaamisen kehittämiseen tuomalla sinne esimerkiksi kehityskeskusteluihin ja perehdytysprosessiin liittyvää materiaalia. Osa tällaisesta materiaalista löytyy HR:n intranetin yhden osion alta, Learning Centrestä, joten Leaders' Cornerista tullaan tekemään linkityksiä sinne. Yhdeksi Leaders' Cornerin pääkohdaksi siis valittiin *Competence Management*.

Erityisesti tutkijan oman työn sekä henkilöstöpäällikön kanssa käytyjen keskustelujen kautta eräs tärkeä pääkohta, joka Leaders' Cornerista tulisi löytyä, oli työhyvinvointi, Work well-being. Kauhanen (2007, 226) kuvaillee yritysten nykyään kilpailevan siitä kenellä on parhaat kyvyt pitää henkilöstö omassa talossa ja kuka motivoi työntekijöitään parhaiten. Tähän liittyy oleellisena osana työhyvinvointi, jota HR voi osaltaan tukea ja myös antaa siinä tukea esimiehenä työskenteleville henkilöille. Leaders' Corneriin tulee siis yhdeksi pääkohdaksi *Work well-being*. Sieltä tulee löytymään mm. henkilöstökyselyihin liittyvät tulokset, varhaisen puuttumisen malli, työterveyteen liittyvät aiheet sekä muita työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Järvinen (2005, 113) sanoo johtamisen olevan keskeisessä asemassa, kun ajatellaan organisaation toimintaa ja sitä ohjaavia tekijöitä. Johtajuus ja esimieheys on asia, jota ei sovi unohtaa koskaan. Sen kehittäminen sekä vaaliminen ovat ensiarvoisen tärkeää, jos halutaan saada aikaan funktioltaan toimiva, kannustava sekä kehittävä organisaatiokulttuuri. OpusCapitan esimiehille tehdyissä haastatteluissa palattiin useaan otteeseen siihen, miten tärkeää johtamiseen liittyvien asioiden löytyminen Leaders' Cornerista on. Myös ajatus esimiehille tarkoitettusta blogista, sekä hyvän esimiehen teeseistä olivat haastatteluissa nousseita ajatuksia, joita haluttiin myös Leaders' Corneriin tuoda. Juholin (1999, 157) tuo tähän ajatuksen myös näkökulmaa sanomalla, että intranetin tarkoitus on olla sekä informatiivinen edesauttaa vuorovaikutusta. Tässä kohtaa kuitenkin todettiin, että kaiken tämän tekeminen Leaders' Corneriin voisi olla toisintaa, sillä kuten jo aiemmin tässä raportissa on mainittu, HR:n intranetistä löytyy myös kohta Learning Centre, jonka sisältä löytyy kohta Leadership. Tämä olisi oikea paikka kaikelle johtajuuteen liittyvälle materiaalille, koska se on jo olemassa ja sieltä löytyy jo nyt paljon johtajuuteen liittyvää aineistoa. Kui-

tenkin myös Leaders' Corneriin haluttiin luoda oma *Leadership*-osio, joten tässä päädyttiin sellaiseen ratkaisuun, että yllä olevat ideat johtajuuden kehittämiseen ym. laitettaisiin Leaders' Cornerin Leadership-osion alle, josta taas olisi linkki Learning Centren Leadership osioon.

Byrne (2010) toteaa, että intranet on oikea paikka HR-dokumenttien hallintaan, jakamiseen ja säilyttämiseen. Koska OpusCapitan esimiesten haastatteluista kävi ilmi, että suurin osa käyttää joko HR:n intranetsivuja tai Leaders' Corneria tällä hetkellä dokumenttipohjien hakemiseen, haluttiin Leaders' Cornerissa säilyttää yhtenä pääkohtana myös osio *Forms and Templates*. Vaikka ajatus olikin, että jatkossa kaikkiin esimiehiä koskeviin prosesseihin liittyvät dokumentit löytyisivät kunkin pääkohdan alta, voisivat ne silti olla vielä Leaders' Cornerissa erikseen omana linkkinään. Ajatuksena oli myös, että Leaders' Cornerista tällä hetkellä löytyvä, jo aiemmassa luvussa mainittu Esimiestyönopas purettaisiin niin sanotusti osiin ja sen sisältö sijoitettaisiin informatiivisesti kunkin uuden Leaders' Cornerin pääkohdan alle. Näin yksi, tällä hetkellä melko laajasisältöinen dokumentti saataisiin hajautettua kunkin Leaders' Cornerin pääkohdan alle ja näin ollen Leaders' Cornerissa olisi yksi dokumentti vähemmän, mutta tieto olisi loogisesti oikeassa paikassa.

Eräs asia, joka haluttiin Leaders' Corneriin tuoda, oli FAQ (frequently asked questions), eli usein kysytyt kysymykset. Ensin ajateltiin, että tämä osio olisi omana osionaan, kuten aiemmin esiteltyt osiot, mutta lopulta tulitiin siihen tulokseen, että nämä kysymykset olisi paras sijoittaa kunkin pääkohdan alle. Tämä olisi paras tapa, koska kun esimiehet jatkossa menevät Leaders' Corneriin hakemaan vaikkapa tietoa rekrytointiin liittyen ja esiin nouseekin kysymys jostain siihen liittyvästä asiasta, voisi tämä kysymys vastauksineen löytyä rekrytointi-kohdan alta jo valmiiksi.

Vielä viimeisenä asiana Leaders' Cornerin pääsivulle tullaan laittamaan HR:n vuosikello, josta esimiehet näkevät kriittiset ajankohdat sekä tietyt jaksot, kun jokin asia tai prosessi on ajankohtainen. Esimiehille tehdyissä haastatteluissa nousi esiin toive siitä, että tärkeitä ajankohtia sekä päivämääriä olisi hyvä olla selkeästi näkyvillä. Tähän toiveeseen vastaa jo nyt olemassa oleva HR:n vuosikello. Sitä tullaan jatkossa kehittämään visuaalisesti mielekkäämpään suuntaan ja myös aikatauluiltaan tarkemmaksi.

6.3 Tulosten tarkastelua

Edellisessä alaluvussa esitettyjen pääkohtien osalta saatiin aikaan tämän työn tärkein tulos, eli uusi kokonaisuus OpusCapitan esimiesosiolle, Leaders' Cornerille. Kaikissa Leaders' Cornerin uuden rakenteen osioissa on huomioitu teoriakytkennät, empiirisen osion haastattelut, omat kokemukset sekä keskustelut OpusCapitan henkilöstöpäällikön kanssa. Vaikka joissakin osioissa on sen tulevaa sisältöä selitetty hieman auki, ei kuitenkaan tämän tutkimuksen itsetarkoitus ollut tuottaa sisältöä Leaders' Corneriin, vaan selvittää sen nykytilaa, mitä siltä jatkossa haluttaisiin ja suunnitella uutta rakennetta pääkohtien osalta. Kaikkiin esimiesten haastatteluissa esiin nousseisiin ideoihin ei tässä kohtaa voitu vielä ottaa kantaa. Ne ovat jatkokehittelyn näkökulmasta kuitenkin arvokasta tietoa. Uudesta Leaders'

Cornerin rakenteesta osa menee päällekkäin jo olemassa olevan rakenteen kanssa, mutta koska Leaders' Cornerin osiota haluttiin uudistaa, niin kuten jo aiemmin todettiin, ei vanhaan pohjaan ja rakenteeseen ole tuloksissa viitattu.

Tutkimuksen ja tämän opinnäytetyön tuloksena saatiin siis aikaan Leaders' Cornerille uusi ylätason rakenne sekä selkeä ja informatiivinen kokonaisuus. Tämän johdosta osion käytettävyys ja käyttömäärä toivottavasti paranee. OpusCapitan Leaders' Cornerin uutta rakennetta on hahmoteltu liitteessä 5. (Rakenteen pääkohdat tulevat näkyviin myös navigointipalkkiin sivun vasempaan laitaan.) Kaikkia luvussa 6.2 olleita ideoita ja tulevia muutoksia ei liitteessä 5 näy, koska siinä on haluttu kuvata vain Leaders' Cornerin mahdollista uutta ilmettä pääkohtien osalta. Liite 5 on vain hahmotelma tulevasta rakenteesta, eli välttämättä juuri tällainen ei Leaders' Cornerin ulkonäkö tule olemaan. Visuaalinen kehittäminen tullaan tekemään myöhemmin tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

7 YHTEENVETO

Yrityksen sisäinen verkko eli intranet on nykypäivänä merkittävä osa yrityksen sisäistä viestintästrategiaa. Sen merkitys on sekä informatiivinen että kommunikatiivinen. HR voi intranetin kautta saada näkyvyyttä ja kommunikaatio organisaation eri tasojen kanssa helpottuu ja nopeutuu. Intranet on tärkeä tekijä yrityksen HR:n sekä organisaation esimiesten välillä, koska se luo läpinäkyvyyttä sekä reaaliaikaisuutta eri prosesseihin ja tapoihin toimia.

Informatiivisen luonteensa puolesta intranet on erinomainen paikka jakaa tietoa niin dokumenttien ja ohjeiden muodossa, mutta myös kommunikatiivisen luonteensa vuoksi se on arvokas paikka erilaiselle organisaation sisäiselle keskustelulle. Jos mietitään yrityksen HR-toimintoja ja niitä prosesseja, joita se tuottaa ja tarjoaa, voidaan kiistatta väittää, että kaiken tiedon, prosessien, dokumenttien ja muiden vastaavien keskittäminen yhteen paikkaan on sekä tehokasta että järkevää. Jotta HR tavoittaa näiden ajatusten perusteella myös organisaation esimiehet, on yrityksen intranetissä hyvä olla vain esimiehille tarkoitettu osio, jossa voisi keskitetysti antaa tukea esimiesprosessien hallintaan, mutta myös jakaa erilaisia dokumentteja sekä tietoa esimiestyöhön liittyen. Myös esimiesten tarvitseman tiedon yhdistäminen heille tarkoitetun intranetin osion alle luo tukiverkkoa niin HR-toiminnoilta esimiehille, mutta myös esimiehiltä toisille esimerkiksi esimiesten blogin, keskustelupalstan tai usein kysytyjen kysymysten avulla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten ja millä keinoilla OpusCapitan HR voisi tukea ja tehostaa esimiesten työskentelyä OpusCapitan intranetsivujen HR-moduulin esimiesosion Leaders' Cornerin avulla ja samalla pohtia millä näihin tavoitteisiin voitaisiin päästä. Tavoitteena oli empiirisen tutkimuksen sekä päivittäisen työn kautta saada selville niitä asioita, joita esimiehet työssään kaipaavat ja millaista tukea HR voisi heille tarjota. Tutkimuksen tuloksena saatiin hahmoteltua Leaders' Cornerille uusi ylätasoinen rakenne ja otettiin jo hieman kantaa sen tulevaan sisältöön. Tutkimuksen onnistumisen kannalta merkittävää oli tutkijan oman työn liittyminen tutkimuksen aiheeseen sekä tutkimukseen osallistuneiden esimiesten myönteinen suhtautuminen tavoiteltavaan tulokseen. Tämä opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet ja tutkimus onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Myös teoriakytkenät toteutuivat tässä työssä erinomaisesti, kuten jo tulosten esittelyvaiheessa käy ilmi.

Jo tutkimusprosessin alkuvaiheessa kävi ilmi, että tälle opinnäytetyölle oli todellinen tarve ja sen tekeminen on edesauttanut OpusCapitan intranetin HR-moduulin alkanutta kehitystyötä. Tämän opinnäytetyön pohjalta aletaan toteuttaa Leaders' Cornerin uutta rakennetta ja samalla aletaan työstää sinne myös sisältöä. Tämän tutkimuksen jälkeen myös muu OpusCapitan intranetin HR-moduulin rakenne sekä sisältö tulee käymään läpi muutoksia ja näitä muutoksia on helpompi lähteä toteuttamaan Leaders' Cornerin kehitysprosessin jälkeen. Voidaan siis todeta, että muu HR-moduuli tulee benchmarkkaamaan Leaders' Corneria, sen rakenteen ja sisällön osalta.

LÄHTEET

- Byrne, S. 2010. Step Two DESIGNS. Articles. Intranets. How HR can leverage the intranet. Viitattu 12.3.2011. http://www.steptwo.com.au/papers/cmb_hrintranets/index.html
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lash, J. 2003. Digital Web Magazine. Columns. IAnything Goes. Three Approaches to Intranet Strategy. Viitattu 9.3.2011. http://www.digital-web.com/articles/three_approaches_to_intranet_strategy/
- Leinonen, E. 2010. Tampereen Kesäyliopiston Kasvatus tieteellisen tutkimuksen kohteena -kurssin oppimateriaali.
- OpusCapita. 2010. Viitattu 16.4.2011. www.opuscapita.fi.
- OpusCapita intranet. 2011. HR. Viitattu 31.3.2011. <http://oc/HR/Pages/default.aspx>.
- Peeling, N. 2006. Loistopomo: näin toimii hyvä esimies. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rantanen, S. 2010. Kauppalehti.fi. Blogit. HR 2.0. Esimies: koetko inhaa HR-prosesseja kohtaan? Viitattu 20.3.2011. <http://hrkaksipistenolla.blogit.kauppalehti.fi/blog/17586>
- Salmela, J. 1997. Intranet toiminnan kehittämisen välineenä. Espoo: Suomen Atk-kustannus Oy.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. 2005. Human Resource Management. Harlow: Pearson Education Limited.

OPUSCAPITAN INTRANETIN HR-MODUULIN RAKENNE

LEADERS' CORNERIN NYKYTILANNE

HAASTATTELURUNKO

OpusCapita

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstöhallinnon intranetsivujen esimiesosion kehittäminen

Haastateltava:

Tehtävänimike: (x alaista, x-vuotta esimiehenä, x-vuotta ollut talossa)

Aika ja paikka:

Lupa tietojen käyttöön:

1. Kuinka tuttu OpusCapitan intranetin HR-moduuli sinulle on?
2. Oletko käyttänyt sieltä löytyvää Leaders' Corneria, jos olet, niin mitä olet etsinyt ja oletko löytänyt etsimäsi?
3. Kuinka hyvin Leaders' Corner tällä hetkellä tukee päivittäistä esimiestyötäsi?
4. Mitä mieltä olet Leaders' Cornerin rakenteesta?
5. Vastaako se sisällöllisesti sitä, mitä esimiestyössä tarvitset?
6. Mitä asioita/dokumentteja/ohjeita ym. toivoisit löytäväsi Leaders' Cornerista esimiestyösi tueksi?
7. Millaisena ja miten tärkeänä näet intranetin HR-moduulin, etenkin Leaders' Cornerin, esimiestyön apuvälineenä?
8. Mitkä asiat saisivat sinut käyttämään Leaders' Corneria enemmän, kuin mitä tällä hetkellä käytät?
9. Onko sinulla vielä muita ajatuksia tai huomioita siihen, miten Leaders' Corner voisi paremmin tukea esimiestyötäsi jatkossa?
10. Arvioi miten Leaders' Corner palvelee sinua tällä hetkellä? (Asteikko 1–10)

KIITOS HAASTATTELUSTA!

FRAME FOR INTERVIEW

OpusCapita

Name of thesis: Development of the Human Resources' foreman section in the intranet

Interviewee:

Job title: (x employees, x years as a foreman, x years worked in OpusCapita)

Date:

Authorization for using information:

1. How familiar you are with OpusCapita's intranet HR module?
2. Have you used Leaders' Corner and if you have, what have you been searching for and have you found it?
3. At the moment, how well Leaders' Corner supports your daily work as a foreman?
4. What you think about the structure of Leaders' Corner?
5. Does its content response to your need as a foreman?
6. What facts/documents/instructions etc. you would like to find from Leaders' Corner to support your work as a foreman?
7. How do you see and how important you think intranet's HR module (especially Leaders' Corner) is when thinking about your job as a foreman?
8. Which matters would get you to use Leaders' Corner even more than you do now?
9. Do you have any other thoughts or point of views, how Leaders' Corner could support your job as a foreman in the future?
10. Evaluate how Leaders' Corner supports you at the moment? (Scale 1–10)

THANK YOU FOR THIS INTERVIEW!



HAHMOTELMA LEADERS' CORNERIN UUDESTA RAKENTEESTA

