

Hanna Ilpala

Työajan kohdentaminen uutena menettelynä

Menettelyn pilotointi liikenne- ja viestintäministeriössä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

13.4.2016

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Hanna Ilpala Työajan kohdentaminen uutena menettelynä - Menettelyn pilotointi liikenne- ja viestintäministeriössä 60 sivua + 8 liitettä 13.4.2016
Tutkinto	Tradenomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Tiina Mikkola
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa työajan kohdentamisen pilotointi liikenne- ja viestintäministeriössä. Ministeriössä otetaan 1.4.2016 käyttöön valtion yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä Kieku, jonka yhtenä osana on työajan kohdentaminen toiminnoille. Ministeriössä ei ole aikaisemmin kohdennettu työaikaa. Pilotoinnin tavoitteena oli harjoitella kohdentamista ja siten valmistaa henkilöstöä uuteen menettelyyn ja käyttöönottoon. Lisäksi tavoitteina oli testata käyttöönottoa varten ohjeiden toimivuutta, selvittää lähitukimallin tarvetta ja muotoa sekä tarvitaanko johdolta linjauksia. Koska kyse ei ollut järjestelmätestauksesta, vaan uuden toimintatavan pilotoinnista, valittiin viitekehukseen muutosjohtamisen, muutosvastarinnan sekä motivoinnin teorioita.</p> <p>Pilotointi toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa testattiin pilotointia varten laadittua kohdennuslomaketta sekä yleisesti pilotointia prosessina yhdellä osastolla. Ensimmäistä vaihetta voidaan pitää ns. nykytilan kartoittamisena, jonka tulosten perusteella suunniteltiin ja toteutettiin toinen vaihe, varsinainen pilotointi. Toinen vaihe suunniteltiin tarkasti huomioiden ensimmäisen vaiheen tulokset. Toiseen vaiheeseen osallistui koko ministeriön henkilökunta.</p> <p>Kehittämistehtävä toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus ja aineistoa syntyi havainnoimalla, pilotoinnin aikana esitettyjen kysymysten analysoinnilla sekä haastattelemalla. Tutkimuksessa suunniteltiin käytännön toteutus molempiin vaiheisiin, tehtiin johtopäätöksiä sekä tarvittavia muutoksia ja korjauksia pilotoinnin edetessä. Lopuksi laadittiin johdolle loppuraportti tuloksista sekä henkilökunnalle yhteenvedo pilotoinnin keskeisistä havainnoista.</p> <p>Pilotoinnin voidaan sanoa onnistuneen ja osa tavoitteista saavutettiin. Suurin osa henkilökunnasta kohdensi pilotoinnin aikana työaikaa ainakin kerran, joten siltä osin menettely tuli suurimmalle osalle tutuksi. Lähitukea ei pilotoinnissa kaivattu ja ohjeet koettiin toimiviksi. Teoreettinen viitekehys tuki kehittämistehtävän suunnittelua ja toteutusta sekä osoittautui toimivaksi myös vuorovaikutuksessa virkamiesten kanssa.</p>	
Avainsanat	Muutosjohtaminen, muutosvastarinta, motivointi

Author(s) Title	Hanna Ilpala Working Hours Allocation as a New Office Procedure - a pilot project at the Ministry of Transport and Communications
Number of Pages Date	60 pages + 8 appendices 13 April 2016
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master`s Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Tiina Mikkola, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to design and carry out a pilot project on working hours allocation at the Finnish Ministry of Transport and Communications. On 1 April 2016, the Ministry introduced a shared financial and human resources management information system, Kieku, including a function of working hours allocation. Working hours had not previously been allocated at the Ministry. The purpose of the pilot project was to provide practice in the allocation and thus prepare the personnel for the new office procedure and its deployment. In addition, the objectives were to test the guidelines for the deployment, determine the need and form of necessary local support and define the need for management guidelines. Since the goal was to pilot a new procedure, not to test the system, theories on change management, resistance to change and motivation were chosen for the frame of reference.</p> <p>The pilot project was implemented in two phases. In the first phase, the piloting process in general and an allocation form designed especially for the project were tested at one department of the Ministry. The first phase can be considered as the current state analysis, the results of which were used in designing and implementing the second phase, the actual piloting. In the second phase the entire personnel were involved.</p> <p>The study was carried out as action research. The method used was qualitative and the material was gathered through interviews and by observing and analyzing the questions raised during the project. The practical implementation of both phases was planned, conclusions were drawn, and the necessary changes to the pilot project were made. A report of the final results was drawn up for the use of the Ministry's management and a summary of the key findings was compiled for the personnel.</p> <p>The pilot project can be considered as successful and its objectives were partially met. Most of the personnel applied the new procedure and allocated their working hours at least once during the piloting process, so it can be stated that a majority of the personnel became familiar with the procedure. No local support was required during the piloting phase and the guidelines were considered functional. The theoretical framework supported the project planning and implementation and proved to be helpful and effective in interaction with the Ministry officials.</p>	
Keywords	Change management, resistance to change, motivation

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Organisaation kuvaus	2
1.2	Kehittämistehtävän rajausta ja lähtötilanne	4
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	5
2	Tutkimusmenetelmä	7
2.1	Toimintatutkimus	7
2.2	Kehittämistehtävä toimintatutkimuksena	8
2.3	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja mittarit	9
2.4	Riskit	11
3	Teoreettinen viitekehys	12
3.1	Muutosjohtamisen mallit	13
3.2	Muutosvastarinta	17
3.3	Motivointi	20
4	Kehittämistehtävän toteutus	21
4.1	Nykytila-analyysi	22
4.2	Esiselvityksen tulokset	25
4.3	Kehitysehdotukset pilotointiin	27
4.4	Pilotoinnin valmistelu	28
4.5	Pilotoinnin toteutus	31
4.6	Kehittämistehtävän tulokset	35
4.6.1	Havainnot kohdentajista	36
4.6.2	Havainnot työajan jakautumisesta	39
4.6.3	Muut havainnot	46
5	Loppupäätelmät	50
5.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	50
5.2	Kehittämistehtävän validiteetti, reliabiliteetti ja mittarit	53
5.3	Kehittämistehtävän arviointi	55
5.4	Itsearviointi	56
5.5	Jatkokehitysehdotuksia	58
	Lähteet	59

Liitteet

Liite 1. Liikenne- ja viestintäministeriön organisaatio 29.5.2015

Liite 2. Excel-kohdennuslomake

Liite 3. Esimerkki pilotoinnissa käytetyistä ohjaustoiminnoista

Liite 4. Esimerkki pilotoinnissa käytetyistä tukitoiminnoista

Liite 5. Toimintojen yleisohje

Liite 6. Kohdennusohje

Liite 7. Pilotoinnin aloitusviesti 17.9.2015

Liite 8. Haastattelujen muistiinpanot

1 Johdanto

Liikenne- ja viestintäministeriössä otetaan 1.4.2016 käyttöön valtion yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä Kieku. Kieku on Valtiokonttorin tuottama SAP-pohjainen järjestelmä, joka yhtenäistää valtion virastojen talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja sekä hakee tuottavuutta (Valtiokonttori 2014). Liikenne- ja viestintäministeriö on käyttöönottoerässä viisi. Valmistautumisvaihe alkoi 1.1.2015 ja se päättyy käyttöönottoon 1.4.2016.

Ministeriössä Kieku-projekti on sekä henkilöstöhallinnon että taloushallinnon yhteisönnistus. Kiekun toiminnallisuuksia virkamiehen näkökulmasta ovat omien henkilötietojen ylläpito, sähköinen lomanhallinta, sähköinen poissaolojen ilmoittaminen ja virkavapauksien hakeminen sekä työajan kohdentaminen toiminnoille. Lomanhallintajärjestelmä on jo nykyisin sama kuin Kiekussa. Poissaolojen ilmoittamisen ja virkavapauksien hakemisen menettelyn sähköistymisen odotetaan sujuvan ongelmitta, koska uusi järjestelmä pikemminkin helpottaa menettelyä kuin vaikeuttaa.

Työajan kohdentaminen on uusi menettely, jota ministeriössä ei ole aikaisemmin tehty. Työaikaa kohdennetaan toimintoluokille, jotka jakautuvat ydin-, ohjaus- ja tukitoimintoihin sekä projekteihin. Toimintoa voisi kutsua myös tehtäväksi, koska lopulta kyse on toimintoluokan mukaisesta tehtävästä, jonka tekemiseen kulunutta työaikaa kohdennetaan. Ministeriössä työaikaa kohdennetaan ohjaus- ja tukitoimintoihin, sillä ministeriössä ei ole Valtiokonttorin näkökulmasta ydintoimintoja. Toiminnot on johdettu seuranta-kohteista, joille ministeriössä on aikaisemmin kohdistettu pelkästään kustannuksia. Seurantakohteiden valmistelu on taloushallinnon projekti Kieku-järjestelmään valmistautumisessa.

Työajan kohdentamisella haetaan tietoa, mihin virkamiesten työaika kuluu ja mikä on tehdyn työn arvo (jakopalkka). Kiekun myötä menettely tulee käyttöön pakollisena kaikissa valtion virastoissa. (Valtiokonttori, 2014.) Valtiontalouden tarkastusvirasto edellyttää, että valtion virastoissa kohdennetaan työaikaa ja on antanut tilintarkastuskertomuksessaan 13.5.2015 liikenne- ja viestintäministeriölle vuoden 2014 osalta huomautuksen kohdentamisen puuttumisesta ja kehotuksen ryhtyä toimenpiteisiin. (Valtiontalouden tarkastusvirasto, 2015). Työajankohdentamisesta saatua tietoa valtion tasolla hyödynnetään henkilöstösuunnittelussa. Myös ministeriössä tietoa hyödynnetään hen-

kilöstösuunnittelussa sekä henkilöressurssien kohdentamisessa. Esimiehille kohdentamistieto antaa tukea henkilöjohtamiseen. Virkamiehille työajan kohdentamisen avulla oma työ tulee näkyvämmäksi ja työn hallittavuus paranee. (Valtiokonttori, 2014.)

Kiekussa työajan kohdentamisen väline on SAP CATS (jäljempänä CATS), jossa työaika kohdennetaan. Kiekussa kohdennetun työajan esimieshyväksyntä on vapaavalintainen. Ministeriössä on päätetty, että esimiehet hyväksyvät kohdennetut työajat. Liikenne- ja viestintäministeriö on pieni ministeriö, jossa on henkilökuntaa 150. Erityistointoja ei juuri ole, joten ministeriö ottaa Kiegun käyttöön sellaisenaan.

Opinnäytetyössäni oli tarkoitus suunnitella liikenne- ja viestintäministeriön henkilökunnalle työajankohdennusprosessin pilotointi ja toteuttaa se ennen Kieku-järjestelmän käyttöönottoa. Pilotoinnin avulla haluttiin valmistautua mahdollisimman hyvin työajankohdentamiseen Kieku-järjestelmässä. Työajan kohdentamista oli kokeiltu joissakin ministeriöissä ennen Kiegun käyttöönottoa ja kokemukset olivat positiivisia.

Jotta pilotointi onnistuu ja virkamiehet saadaan osallistumaan siihen kattavasti, oli johdon sitoutuminen toivottavaa. Johdon olisi ollut hyvä myös linjata, mihin työajankohdennusten tuloksia konkreettisesti hyödynnetään nimenomaan liikenne- ja viestintäministeriössä, sekä yleisiä periaatteita uuteen toimintatapaan siirryttäessä. Henkilöstön olisi siten ollut helpompi sitoutua kohdentamiseen ja käyttöönotto helpottuisi. Työajan kohdentaminen on vain yksi osa Kieku-hanketta, mutta uutena menettelynä haasteellinen muutos. Esimiehillä henkilöjohtamisen rooli tulee korostumaan uudessa toimintatavassa.

Päävastuu työajan kohdentamisen pilotointiprosessin suunnittelusta ja toteutuksesta annettiin minulle kehittämistehtäväksi. Kieku-projektin henkilöstöhallinnon projektipäällikkö oli työparini työajankohdentamisprosessissa. Lisäksi projektissa oli taloushallinnon projektihenkilöitä, mutta heidän osuutensa rajoittui seurantakohteiden määrittelyyn ja toimimiseen pilotoinnin tukihenkilöinä.

1.1 Organisaation kuvaus

Liikenne- ja viestintäministeriö on yksi kahdestatoista ministeriöstä ja sen ydintehtäviä ovat lainsäädäntötyö ja hallinnonalan ohjaus. Lisäksi ministeriö antaa omia asetuksia. Liikenne- ja viestintäministeriön vastuulla on kaksi suurta tehtäväkokonaisuutta: liiken-

nepolitiikka ja viestintäpolitiikka. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2015a.) Valtioneuvoston ohjesäännön 20 §:n (30.12.2008/1143) mukaan liikenne- ja viestintäministeriön tehtäväalueet ovat:

- *tie- ja rautatieliikenne, siviili-ilmailu ja vesiliikenne*
- *liikenneväylät, satamat ja lentopaikat;*
- *ilmakehän tutkimus ja seuranta, sääpalvelut sekä fyysikaalinen merentutkimus ja seuranta;*
- *sähköinen viestintä, postitoiminta ja lehdistön tukeminen;*
- *viestintäpalvelujen tietoturvallisuus.*

Kansalaisille tehtäväkokonaisuudet tarkoittavat sujuvia yhteyksiä niin liikenteessä kuin erilaisissa viestimissä.

Lisäksi liikenne- ja viestintäministeriö vastaa hallinnonalansa virastojen strategisesta tulohjauksesta sekä yhtiöiden omistajaohjauksesta. Hallinnonalan virastoja ovat Ilmatieteenlaitos, Liikennevirasto, Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi sekä Viestintävirasto. Yhtiöitä ovat Finnpiilot Pilotage Oy, Finavia Oyj sekä Yleisradio Oy (Eduskunnan suorassa ohjauksessa). (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2015a.)

Ministeriön korkein virkamies on kansliapäällikkö. Osastoja oli pilotoinnin aikana kolme: yleinen osasto, liikennepolitiikan osasto ja viestintäpolitiikan osasto, ja osastoja johtavat osastopäälliköt. Osastojen alaisuudessa on eri määrä yksiköitä, joita johtavat yksikön johtajat. Omana yksikkönä on lisäksi ministeriön viestintä. Organisaatiokaavio on liitteessä 1. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2015b.)

Työskentelyn yleisen osaston, nykyään konserniohjausosaston alaisessa hallintoyksikössä. Yleisen osaston yksiköitä pilotoinnin aikana olivat talousyksikkö, hallintoyksikkö ja kehittämyksikkö. Lisäksi yleisellä osastolla oli osaston yhteiset, jotka olivat osastopäällikön johdettavana.

Liikenne- ja viestintäministeriöön oli tulossa organisaatiomuutos 1.1.2016 lukien. Tätä tehtävää aloitettaessa ei uuden organisaation muoto ollut selvillä.

1.2 Kehittämistehtävän rajaus ja lähtötilanne

Kehittämistehtävä rajattiin koskemaan työajankohdennuksen pilotointia ennen Kiekun käyttöönottoa. Tehtävä oli kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin nykytila yleiselle osastolle tehdyn esiselvityksen avulla kesällä 2015. Toinen vaihe suunniteltiin ensimmäisen vaiheen kokemusten perusteella syksyllä 2015. Toiseen vaiheeseen osallistui koko ministeriö lukuun ottamatta ministeriä ja ministerin erityisavustajia. Ministeri ja erityisavustajat eivät ole virkasuhteessa liikenne- ja viestintäministeriöön vaan valtioneuvostoon ja heihin sovelletaan valtioneuvoston ohjeita ja määräyksiä.

Esiselvitys nykytilan kartoittamiseksi sekä pilotointi tehtiin sen tietämyksen mukaan, joka CATS-järjestelmän toiminnallisuuksista oli tiedossa testaushetkellä. Valtiokonttorissa oli käynnissä CATS-järjestelmän kehittäminen, joten tietoa välineen kaikista toiminnallisuuksista ei esiselvityksen ja pilotoinnin aikana ollut käytettävissä.

Liikenne- ja viestintäministeriössä ylintä johtoa ja ministeriä lukuun ottamatta kaikki leimaavat työaikaansa. Kiekussa ylin johto tulee kohdentamaan laskennallista työaika, jolloin päivän arvo on 7 tuntia 15 minuuttia. Muu henkilökunta tulee kohdentamaan todellista, tehtyä työaika. Timecon-työaikajärjestelmään tehdyt työaikaleimat siirtyvät yön aikana CATS-järjestelmään, jossa tehty työaika kohdennetaan. Portaalin kautta haetut palkalliset poissaolot näkyvät CATS-järjestelmässä, mutta niitä ei tarvitse enää kohdentaa, muutamaa poissaololajia lukuun ottamatta.

Esiselvityksessä ja pilotoinnissa ei ollut mahdollista hyödyntää työaikajärjestelmää eikä käytössä ollut järjestelmää, johon leimatut työajat olisivat siirtyneet. Kokeiluissa kohdennettiin laskennallista työaika 7 tuntia 15 minuuttia. Muuten esiselvitys ja pilotointi pyrittiin tekemään mahdollisimman totuudenmukaisesti.

Kehittämistehtävään vaikuttavia muutoksia olivat toimitilaremontti, muutto sekä organisaatiomuutos. Ministeriö oli ollut kahdessa osoitteessa Eteläesplanadilla (16 ja 18). Eteläesplanadi 18:n toimitilat menivät remontiin 1.1.2016 ja henkilökunta siirtyi Eteläesplanadi 16:een syksyn 2015 aikana. Eteläesplanadi 16:n toimitilat oli remontoitu kesän ja syksyn aikana sellaisiksi, että henkilöstö pystyy tiloihin muuttamaan. Valtion toimitilastrategian mukaisesti tiloista tehtiin monipaikkatyöskentelyyn soveltuvat. Tämä tarkoittaa sitä, että omista työhuoneista luovuttiin eikä kaikilla ole enää omaa kiinteää

työpistettä, vaan työpiste voi vaihtua päivittäin. 1.1.2016 lukien koko henkilöstö on ollut Eteläesplanadi 16:ssa pysyvästi.

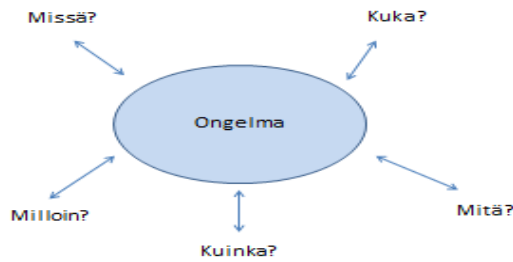
Uusi organisaatio tuli voimaan 1.1.2016. Kehittämistehtävää suunniteltaessa ja toteutettaessa uuden organisaation muodosta ei ollut muuta tietoa, kuin että viestintäpolitiikan ja liikennepolitiikan substanssiosastoista tullaan muodostamaan kolme osastoa. Tukipalveluyksiköiden eli henkilöstö- ja talousyksiköiden sijoittuminen neljanteen osastoon oli hahmotteilla, mutta vahvistettua tietoa ei vielä ollut.

Ministeriön työskentelyyn vaikutti pilotoinnin aikana myös uusi hallitus, uusi hallitusohjelma ja uusi ministeri. Hallitusohjelman toteuttaminen tuo yleensä muutoksia työskentelyyn ja muutoksia oli luvassa myös tämän hallituksen myötä.

Kieku-projekti ja työajan kohdentaminen uutena menettelynä ei ollut siis ainut tiedossa oleva muutos ministeriössä vuodelle 2016. Työajan kohdentaminen on edellä mainittujen muutosten rinnalla pieni, mutta ei suinkaan vähäinen muutos liikenne- ja viestintäministeriössä.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Ensivaikutelma tutkittavasta ongelmasta ei välttämättä ole se, josta tutkimus lopulta tehdään. Tutkimusongelma täsmentyy tutkimuskysymyksien avulla, jolloin kehittämistehtävän tavoite ja päämäärä selkiytyvät. Tutkimuskysymyksiä pohdittaessa tutkija hakee vastauksia kysymyksiin: mitä, kuinka, milloin, missä ja kuka (kuvio 1)? Näin pohtien tutkimusongelma alkaa hahmottua ja syntyy tutkimuskysymyksiä. (Kananen 2014, 38). Tutkimuskysymykset yleensä täsmentyvät suunnittelun edetessä ja voivat jopa muuttua toisiksi tutkimuksen edetessä. (Kananen 2014, 44).



Kuvio 1. Tutkimusongelman hahmottamisessa käytettäviä kysymyksiä (Kananen 2014, 38).

Kehittämistehtävässä suunniteltiin uuteen menettelyyn, työajankohdentamiseen, pilotointi. Pilotoinnin avulla pyrittiin selvittämään, saadaanko liikenne- ja viestintäministeriön henkilöstölle työajankohdennusmenettely tutuksi siinä määrin, että kohdennus Kieku-järjestelmässä sujuisi hyvin ja millä keinoin henkilöstö olisi motivoitunut kohdistamaan työaika mahdollisimman huolellisesti. Lisäksi haettiin vastauksia siihen, miten kohdennusprosessista saadaan mahdollisimman toimiva ja minkälaista tukea henkilökunta tarvitsee kohdentamisessa sekä alustavaa tietoa työajan jakautumisesta.

Tämän kehittämistehtävän tutkimusongelmaksi muotoutui: Miten työajan kohdentamisesta saadaan toimiva prosessi, jotta kohdentaminen Kiekussa onnistuisi mahdollisimman hyvin?

Tutkimuskysymyksiä, joiden avulla haetaan ratkaisua tutkimusongelmaan olivat:

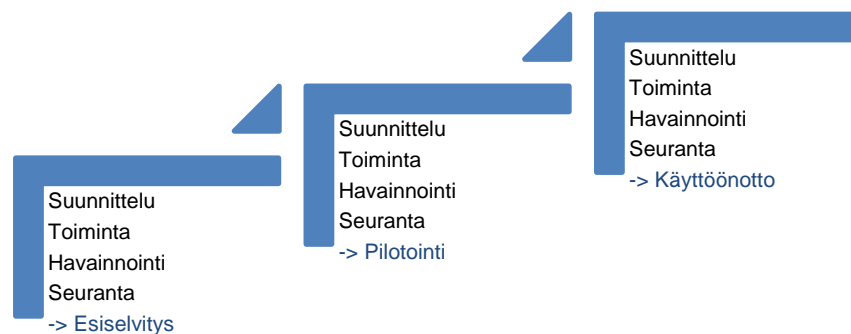
- Miten työaikoja on kohdennettu?
- Onko prosessissa osia, jotka eivät toimi ja jos on, mitä ja miksi eivät toimi?
- Syntykö pilotoinnissa kehitysehdotuksia?
- Lisääkö pilotointi valmiuksia Kiekun käyttöönottoon?
- Minkälainen lähituki olisi tarpeellinen Kiekun käyttöönotossa ja sen jälkeen?

2 Tutkimusmenetelmä

Kehittämistehtävä tehtiin toimintatutkimuksena ja menetelmänä oli laadullinen tutkimus. Pääasiallinen tiedonkeruumenetelmä oli havainnointi molemmissa vaiheissa, avoin palaute koko pilotoinnin ajan sekä havainnointia tukevat haastattelut pilotoinnin päätteeksi. Laadullista tutkimusta täydennetään määrällisellä tutkimuksella siltä osin, kun voidaan laskea kohdennettujen lomakkeiden lukumäärä.

2.1 Toimintatutkimus

Menetelmänä käytettiin toimintatutkimusta, jossa yhdistyvät teoria ja käytäntö (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2008, 29). Toimintatutkimuksen kohteena on yleensä uusi toimintatapa, jota suunnitellaan ja kokeillaan rajatun ajan sisällä (Heikkinen ym. 2008, 17). Kanasen (2014, 13) mukaan toimintatutkimusta ei voi yksiselitteisesti määrittellä, koska toimintatutkimus on oikeastaan joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus voidaan kuvata toistuvana prosessina, jonka vaiheet ovat: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja seuranta (kuvio 2). Tässä työssä vaiheet etenevät esiselvityksestä pilotointiin ja edelleen käyttöönottoon. Prosessissa katsotaan sekä taaksepäin että eteenpäin, jolloin uuden suunnittelun pohjana käytetään edellisestä saatuja kokemuksia ja aloitetaan parannetulla suunnitelmalla sykli uudestaan. (Kananen 2014, 12.)



Kuvio 2. Toimintatutkimusprosessi on jatkuva, syklimäisesti etenevä prosessi (mukaellen Kananen 2014, 13).

Ominaista toimintatutkimukselle on, että tutkija on mukana kaikissa prosessin vaiheissa prosessin sisällä. Tutkija toimii yhteistyössä niiden henkilöiden ja ryhmien kanssa, joita

tutkittava ongelma koskee ja joiden työn kehittamisestä on kyse. Tyypillisiä piirteitä toimintatutkimukselle ovat siis käytännön ongelman ratkaiseminen tutkijan ja tutkittavien ollessa aktiivisina toimijoina ja tiiviissä yhteistyössä koko muutosprosessin ajan. Koska toimintatutkimuksen yksi elementti on pysyvän muutoksen saavuttaminen, ei yhteistyö ole aina ongelmaton. Vuorovaikutukseen vaikuttavat erilaisten ihmisten henkilökemiat, tavoitteen hahmottaminen eri tavalla sekä luottamus tai sen puute. (Kananen, 2014, 11.)

2.2 Kehittämistehtävä toimintatutkimuksena

Toimintatutkimuksessa käytetään yleensä laadullisia menetelmiä, niin tässäkin kehittämistehtävässä (Kananen 2014, 22). Tosin määrällisellä menetelmällä voidaan todeta kohdennettujen lomakkeiden eli kohdentajien ja toisaalta ei-kohdentajien lukumäärä. Tässä kehittämistehtävässä laadullista tutkimusaineistoa saadaan pilotoinnin aikana tehdyistä havainnoista, esiin nousseista kysymyksistä sekä esiselvityksen ja pilotoinnin tuloksia vertailtaessa. Pilotoinnista kerrotaan osastojen johtoryhmissä osastopäälliköille sekä yksiköiden johtajille etukäteen. Tämän toivotaan motivoivan esimiehiä osallistumaan pilotointiin itse sekä kannustamaan yksiköidensä henkilökuntaa kohdennusten tekemiseen. Tilaisuuden tarkoituksena on ”myydä” pilotointi esimiehille.

Koko henkilökunnalle kohdentamisesta kerrotaan kansliapäällikön juttutuokiossa, jossa tärkeät asiat yleensä esitellään henkilöstölle. Jokainen saa henkilökohtaisen sähköpostiviestin pilotoinnin alkamisesta. Viestissä annetaan käytännön opastus pilotointiin sekä kerrotaan aikataulu. Lisäksi viestissä pyydetään kiinnittämään pilotoinnin aikana huomiota seuraaviin asioihin:

- onko toimintojen sisältökuvaukset kutakuinkin kattavat?
- minkä toiminnon/toimintojen osalta on vaikea ratkaista, mihin tehtävä kuuluu?
- onko ohjeistus selkeää ja onko jotain, mitä pitäisi täsmentää?
- minkälaista lähitukea kaipasit?
- muita huomioita.

Huomioita ja kysymyksiä on pyydetty Kieku-sähköpostiin. Pilotoinnin edetessä on tarkoitus lähettää heräteviestejä henkilökunnalle kohdentamisesta ja muistuttaa palautteen antamisesta. Herätekanavana ovat esim. intranet sekä sähköposti.

Kohdennuslomakkeet on tallennettu yhteiselle verkkoasemalle jokaisen nimellä yksikön kansioon. Kansion hakemistosta näkee, milloin lomake on viimeksi avattu. Näin saadaan päivätasolla havaintoja siitä, kuka työajan kohdentamisen toimia on milloinkin tehnyt. Pilotoinnin jälkeen kohdennuslomakkeista voi havaita, kuinka moni on jättänyt kohdentamiset tekemättä ja myös millaisia virheitä kohdentamisessa on tehty.

Kun pilotointi on päättynyt, haastatellaan virkamiehiä eri ammattiryhmistä. Haastattelussa pyritään selvittämään syvemmin tuntemuksia kohdentamiseen liittyen. Henkilökohtaisessa haastattelussa voi tehdä tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla prosessista voi löytyä vielä parannettavaa.

Haastattelumuotoja on erilaisia ja ne voidaan jakaa osallistujien mukaan yksilö- tai ryhmähaastatteluihin tai kysymystyyppien mukaan lomake-, teema- ja syvähaastatteluihin. Lomakehaastattelussa käytetään lomaketta ja kysymysten vastausvaihtoehdot on määritelty ennakkoon (strukturoidut vastausvaihtoehdot). Lomakehaastattelu on yleisemmin määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, mutta sitä voidaan käyttää myös laadullisessa haastattelussa, joka käydään henkilökohtaisesti ja kysymyksiin vastataan suullisesti. Teemahaastattelussa kaksi henkilöä keskustelee ennalta annetuista aiheista aihe kerrallaan. Syvähaastattelu (avoin haastattelu) on teemahaastattelua vapaampi haastattelun muoto, johon ei ole ennalta annettu teemoja. (Kananen 2014, 87) Tässä tehtävässä käytetään joko teema- tai syvähaastattelua. Lomakehaastatteluun päädytään vain siinä tapauksessa, että kohdentajien määrä jää hyvin alhaiseksi.

2.3 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja mittarit

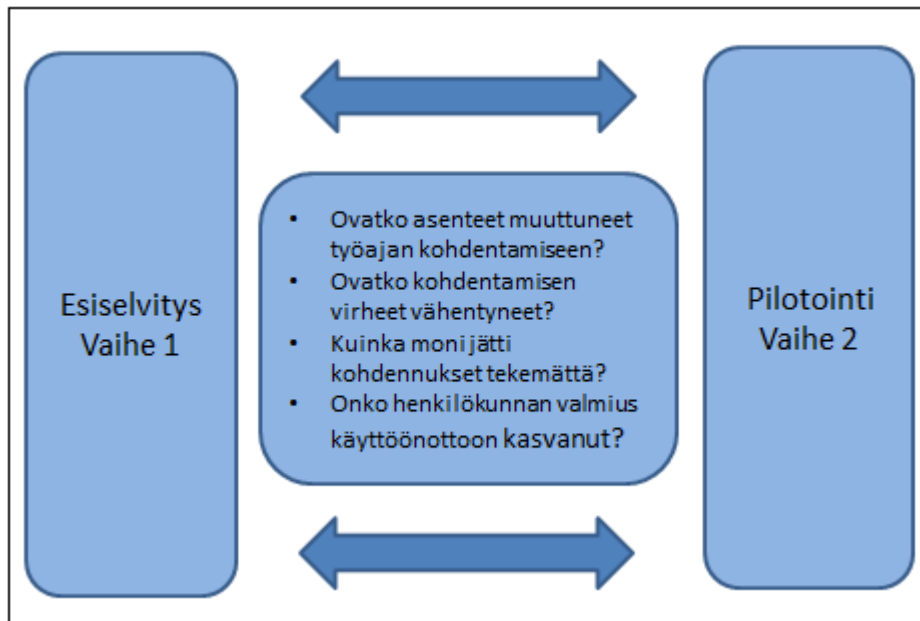
Tutkimuksen validiteetti (pätevyys) tarkoittaa sitä, että kehittämistehtävässä on tutkittu sitä, mitä oli tarkoitus tutkia (Kananen 2014, 129.) Validius tarkoittaa lisäksi sitä, että kuvattu ilmiö ja sen tulkinta vastaavat toisiaan. Validiteettia voidaan myös tarkentaa tutkimuksessa käytettävien teorioiden näkökulmasta. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2009, 232-233.) Kananen (2014, 136) mukaan validiteettiin liittyy tutkijan objektiivisuus, mikä laadullisessa tutkimuksessa voi olla haasteellista. Ihmiset ovat erilaisia, joten aineiston tulkinta on aina tutkijan näkemys tutkittavasta asiasta.

Työajan kohdentaminen on uusi toimintatapa ja samalla muutos henkilöstölle. Pilotoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa tutkimuskohdetta on lähestytty muutosjohtamisen mallien ja teorioiden kautta. Kuten kaikissa muutoksissa, myös tässä on odotettavissa muutosvastarintaa. Muutosvastarintaan pyritään vastaamaan motivoimalla henkilöstöä vuorovaikutukseen pilotoinnin aikana. Näin toimien haetaan vastauksia ja välineitä kohdata muutosvastarinta siten, että se hyödyttää muutosprosessia eikä tukahduta sitä. Muutosvastarintaan vastaaminen ja motivoiminen on haasteellista, koska ihmiset ovat erilaisia. Näin myös erilaisia tapoja reagoida muutokseen on monia. Kun vuorovaikutus tutkijan ja tutkittavien välillä lisääntyy, myös prosessin kehittymisen edellytykset parantuvat.

Reliabiliteetillä (pysyvyys) tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta, jolloin samalla mittarilla saadaan samat tulokset uusintamittauksessa (Kananen 2014, 126.) Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettiä nostaa totuudenmukainen kuvaus tutkimuksen vaiheista, toteuttamisesta sekä olosuhteista, joissa tutkimus on toteutettu (Hirsijärvi ym. 2009, 232). Toimintatutkimuksessa tarkoituksena on pikemminkin ymmärtää kuin yleistää tutkimuskohdetta. Näin ollen tuloksia verrataan tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin ja ne soveltuvat vain siihen tapaukseen, jota juuri on tutkittu. Lisäksi tulosten arvioinnin tekevät ne henkilöt, jotka ovat osallistuneet tutkimusprosessiin. (Kananen 2014, 137.)

Työajan kohdentamisen esiselvitys ja pilotointi pyritään kuvaamaan kehittämistehtävässä tarkasti ja totuudenmukaisesti. Näin lukijalle syntyy käsitys tapahtumista, tavoitteista sekä tehdyistä ratkaisuista tavoitteisiin pääsemiseksi. Kun ymmärretään tapahtumain kulku, on myös helpompi arvioida saatuja tuloksia ja niiden luotettavuutta.

Mittareina tässä kehittämistehtävässä käytetään esiselvityksessä saatuja tuloksia ja pilotoinnin tuloksia ja verrataan niitä keskenään. Haastattelujen avulla haetaan täsmennystä kohdennuslomakkeista ja palautteesta saatuihin vastauksiin. Mitattavat asiat ja mittarit on kuvattu seuraavassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Mitattavat asiat ja mittarit.

Kehittämistehtävän loppupuolella luvussa 5.2. arvioidaan, tukivatko valitut teoriat kehittämistehtävää ja tutkittiinko sitä mitä pitikin? Onnistuttiinko kuvaamaan pilotoinnin prosessi niin, että lukijalle syntyi selkeä kuva, mistä kehittämistehtävässä oli kyse? Toteutuiko se, mitä oli suunniteltu? Saavutettiinke kehittämistehtävälle asetettu tavoite ja miltä osin?

2.4 Riskit

Pilotoinnin riskinä oli, että ihmiset eivät kohdenna työaikaa eikä johto ole riittävän selkeästi linjannut seurauksia, joita kohdentamatta jättämisestä seuraa. Selkeä riski oli myös se, että ministeriössä meneillään ollut toimitilojen remonti aiheuttaa aikataulu-muutoksia suunniteltuihin muuttoaikatauluihin. Jos muuttoaikataulut eivät pidä, saattaa osa henkilökunnasta olla paraikaa muuttamassa tai väliaikaisissa tiloissa odottamassa työtilojen valmistumista. Näin ollen keskittyminen pilotointiin häiriytyisi.

Elokuussa 2015 ilmeni, että ministeriöön oli tulossa organisaatiomuutos 1.1.2016 luki-en. Kansliapäällikön ilmoituksen mukaan kyse olisi suuresta muutoksesta, jossa yhdistetään liikenne- ja viestintäpolitiikan osastojen toiminta. Henkilöstö- ja taloushallinnon sijoittumisesta ei ollut siinä vaiheessa tietoa. Organisaatiomuutos saattaa olla riski pilo-

toinnille, jos johdon ja henkilöstön aika kuluu uuden organisaation valmisteluun. Tiedossa oli, että henkilöstön ilmoittautuminen uusiin tehtäviin alkaa lokakuussa. Myös johdon ja esimiesten tehtävät tulivat haettavaksi. Vain kansliapäällikkö sekä hallinto- ja talousjohtajan tehtävät olivat hakumenettelyn ulkopuolella. Kiekun käyttöönotto siirtyi huhtikuun alkuun alkuperäisestä käyttöönottopäivästä vuoden alusta.

Keväällä 2015 sekä henkilöstöhallinnon että taloushallinnon projektipäälliköt siirtyivät lyhyellä varoitusajalla toisen organisaation palvelukseen. Vaihdot kohdistuivat kii-
reisimpään Kiekun määrittelyvaiheeseen ja työllistivät siten muuta projektiryhmää. Riskinä oli muun projektiryhmän väsyminen. Nykyinen projektiorganisaatio on sitoutunut Kiekuun, joten henkilöriskejä ei työajan kohdentamisen pilotointiin ollut odotettavissa.

Riskiksi pilotoinnissa voi tulla myös se, etteivät ylin johto ja esimiehet kohdentaisi työaikaan lainkaan tai eivät sitoutuisi siihen riittävästi. Henkilökunnan motivointi olisi siinä tapauksessa hankalaa.

3 Teoreettinen viitekehys

Kyseessä on toimintatavan luominen menettelyyn, jota ei ole aikaisemmin liikenne- ja viestintäministeriössä tehty. Työajankohdentamisessa on kyse myös toimintakulttuurin muutoksesta. Kohdentamisen avulla asiantuntijatyöhön käytettyä aikaa voidaan mitata toiminnoittain (ohjaus- ja tukitoiminnot) ja saada selville tehdyn työn kustannuksia. Uuden menettelyn myötä suhtautuminen työhön muuttuu ja ajankäyttö tulee näkyvämmäksi. Lisäksi kohdentamisen avulla saatava tieto tukee esimiestyötä. Valtion varojen niuketessa on tärkeää tietää, mihin tehtäviin työaika käytetään. Strategisen suunnittelun avulla väheneviä henkilöstöpanoksia voidaan jatkossa kohdistaa niihin tehtäviin, jotka arvioidaan painopistealueiksi.

Koska kyseessä on uusi menettely, joka tulee kaikille valtionhallinnossa annettuna ja lisää virkamiesten työtä, on odotettavissa muutosvastarintaa. Tästä syystä prosessi on suunniteltava huolella, yhteistyössä esimiesten ja henkilöstöhallinnon kanssa. Huolellisen suunnittelun lisäksi on panostettava muutosjohtamiseen. Myös muutosagentin roolia on pohdittava.

Tässä opinnäytetyössä keskeisiä käsitteitä ovat muutosjohtaminen, muutosvastarinta sekä motivointi muutostilanteessa. Muutosagentin rooli käsitellään yhdessä muutosvastarinnan kanssa, koska ne liittyvät kiinteästi toisiinsa. Seuraavissa luvuissa käydään läpi muutosjohtamisen teorioita ja perustellaan tässä työssä käytettävät teoriat.

3.1 Muutosjohtamisen mallit

Muutosta ei kannata liian tarkasti rajata johtamisessa tai arkityössä. Muutoksessa mukana oleva organisaatio ei ole pelkästään rakennekaavio tai prosessikuvaus, vaan jäsentensä säätelemä joukko, joka muuntautuu jatkuvasti. Myös tilanteet muuttuvat jatkuvasti. Muutokseen lähdettäessä on parasta kuvata lähtötilanne huolellisesti ja tarkasti ja asettaa päämäärä, mitä muutoksella halutaan saavuttaa. (Mattila 2011, 15.)

Mattila on jaotellut muutokset kolmeen perustyyppiin, joihin suurin osa muutostilanteista sopii: vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio-fissio. Toisaalta jaottelua voi tehdä myös sen mukaan, miten nopeasti muutos etenee. Vähittäinen muutos etenee rauhallisesti ja muutos toteutuu pikkuhiljaa prosessin edetessä. Näkökulma vähittäisessä muutoksessa voisi olla esimerkiksi laatujohtaminen ja prosessin parantaminen. Radikaalissa muutoksessa jokin prosessi tai sen osa muuttuu täydellisesti ja syntyy uusi tapa toimia. Fuusio-fissiossa entinen organisaatio hajoaa ja jatkaa toimintaa joko uutena yhtenä organisaationa tai useampana yksikkönä. (Mattila 2011, 16.) Tässä tehtävässä on kyse vähittäisen ja radikaalin muutoksen välimuodosta. Toimintatapamuutos on melko radikaali muutos virkamiehille. Toisaalta työajan kohdentaminen verrattuna organisaatiomuutokseen tai toimitilamuutokseen on kuitenkin melko vähäinen. Varsinainen muutos on tulossa vasta keväällä ja pilotoinnin avulla henkilöstö saa käsitystä tulevasta muutoksesta ja pystyy totuttelemaan uuteen toimintatapaan.

Onnistuneen muutoksen askelmerkit ovat Mattilan mukaan kutakuinkin samanlaiset riippumatta millaisesta muutoksesta on kyse. Mattila jakaa muutoksen askelmerkit neljään vaiheeseen:

1. Perustan luominen. Luodaan kokonaiskäsitelmä tulevasta muutoksesta, arvioidaan sen vaikutuksia, tarkastellaan lähtötilannetta ja riskejä sekä kirjoitetaan muutoksen tavoite ymmärrettävään muotoon. Ensimmäisen vaiheen huolellinen panostus helpottaa muutosprosessin käynnistymistä sekä hallittua etenemistä. (Mattila 2011, 135-153.)

2. Käynnistymistoimenpiteet. Käynnistymistoimenpiteet turvaavat sujuvan liikkeellelähdon halutuilla osa-alueilla. Lisäksi tämän vaiheen tehtävänä on herättää innostusta ja sitouttaa ihmisiä muutokseen sekä kohdata ensimmäiset muutosvastarinta-argumentit. (Mattila 2011, 153-164.)
3. Hallittu eteneminen. Muutosprosessi etenee hallitusti, jos johto ja prosessin omistajat ovat sitoutuneet ja resursointi on riittävä. Myös tehdyn suunnitelman arviointi ja korjausliikkeiden tekeminen tukevat muutoksen hallittua etenemistä. (Mattila 2011, 164-185)
4. Tilanteen vakiinnuttaminen. Muutoksen onnistumisen arviointi konkretisoituu vasta vakiinnuttamisvaiheessa. Vaikka varsinainen muutosprosessi päättyy, on tärkeää huolehtia uusien toimintatapojen säilyminen prosessin päätyttyä. (Mattila 2011, 192-199.)

Mattilan mallista löytyy työkaluja kaikkiin muutoksen vaiheisiin. Malli on kuvattu yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi, jolloin sen soveltaminen erilaisiin muutoshankkeisiin on mahdollista. Käytännönläheisesti kuvatut askelmerkit auttavat vaiheistamaan omaa muutoshanketta ja kannustavat tekemään muutossuunnitelman huolellisesti. Askelmerkit tukevat toisiaan ja antavat luonnollisen siirtymän uuteen vaiheeseen. Toisaalta ehkä mallin yksinkertaisuudesta johtuen on esimerkiksi viestinnän osuus jäänyt vähälle huomiolle. Valmisteluvaiheen kokonais käsityksen luominen tulevasta muutoksesta on tärkeää tehdä huolellisesti koko hankkeen hahmottamiseksi alusta lähtien.

John P. Kotter on kehittänyt kahdeksan askeleen mallin kohti onnistunutta muutosta, minkä avulla useat yritykset ovat vieneet läpi mittavia muutoksia menestyksekkäästi (Kotter & Whitehead 2010, 182-185). Kotterin kahdeksan askelta ovat:

1. Lisää muutostahtoa. Mitä suurempi joukko näkee muutoksessa mahdollisuuden sen paremmin muutoshanke etenee. Tyytyväiset ihmiset levittävät tyytyväisyyttä ja voittavat muita puolelleen.
2. Muodosta ohjaava ryhmä. Kun muutostahtoa on riittävästi, muutaman ihmisen joukko ryhtyy ohjaamaan muutosta ja he saavat mukaansa vapaaehtoisia.
3. Määrittele visio. Ohjaava ryhmä pystyy antamaan vastauksia siihen, mihin uusi toimintatapa antaa mahdollisuuden ja miten se vaikuttaa tulevaisuuteemme.

4. Viesti kannatuksen saamiseksi. Eri kanavien kautta tiedottaminen lisää tietoisuutta muutoksen vaiheista ja antaa turvallisuuden tunnetta, jolloin muutosprosessi etenee.
5. Anna ihmisille mahdollisuus toimia. Ihmisten osallistaminen muutoshankkeen eri vaiheissa.
6. Saavuta nopeita tuloksia. Saavutetuista tuloksista kerrotaan laajasti. Onnistuneet tulokset lisäävät halua muutokseen ja kynnököt menettävät otettansa.
7. Pidä kiinni tavoitteesta. Varottava itsetyytyväisyyteen tuudittautumisesta. Pidettävä muutostahtoa yllä onnistumisista huolimatta ja muistettava asetettu päämäärä.
8. Tee muutoksesta kestävä. Uusi toimintatapa on alkuun hauras ja tarvitsee jatkuvaa vahvistamista, jotta muutoksesta syntyy tavoiteltu toimintakulttuuri.

Kotterin malli huomioi kattavasti etenkin muutoksen motivointiin ja viestintään liittyvät toimet. Positiivisen hengen luominen sekä vahva viestintä etenemisestä sekä onnistumisista hyödyntävät muutoksen onnistumista. Muutoksessa kyse on pitkälti asenteesta, joten hyvän muutosmyönteisen ilmapiirin luominen on tärkeää. Kotterin mallissa huomioidaan myös se, ettei itsetyytyväisyyteen saa tuudittautua. Asetettu päämäärä on tavoite läpi projektin ja sitä on vahvistettava myös sen jälkeen, kun varsinainen muutosprojekti on valmis.

Valtiokonttori on sivuillaan (2015b) antanut virastoille Edgar Scheinin mallin muutosjohtamisen tueksi. Scheinin mallissa muutosprosessin dynamiikka on kuvattu seuraavasti: Ensimmäinen vaihe on sulattamisvaihe, jolloin kyseenalaistetaan nykytilaan jääminen ja luodaan turvallisuuden tunnetta uuteen siirryttäessä. Toisessa vaiheessa (kognitiivinen uudelleen määrittely) kuvataan uudet käsitteet ja määritellään vanhojen käsitteiden uudet merkitykset. Kolmas vaihe on vakiinnuttaminen, jolloin sisäistetään uudet käsitteet ja merkitykset sekä yhdistetään ne vallitseviin olosuhteisiin. (Schein 2009, 132.) Kyse on pitkälti samansuuntaisesta prosessista kuin Mattilan ja Kotterin muutosjohtamisen malleissa.

Tässä kehittämistehtävässä uusi toimintatapa, työajan kohdentaminen, tulee annettuna, eikä menetelmän käyttöönottamiseen ole voinut vaikuttaa millään muotoa. Myös työajankohdentamisessa käytetyt toiminnot sekä järjestelmä tulevat annettuna. Pääpaino tässä tapauksessa on työajan kohdentamisen pilotoinnin huolellisessa suunnittelussa sekä toteuttamisessa.

Työajankohdentamista ei ole tehty aikaisemmin ministeriössä, mistä syystä kyseessä ei ole puhdas toimintatavan muutos. Ei ole ollut aiempaa tapaa kohdistaa työaikaa, vaan nyt ollaan luomassa täysin uusi toimintatapa ja testataan sitä ennen käyttöönottoa. Työajan kohdentamisen näkökulmasta Scheinin malli ei sellaisenaan ole paras mahdollinen tähän kehittämistehtävään. Toki osia menettelystä voidaan mukaellen soveltaa myös tähän. Esimerkiksi ensimmäisen vaiheen motivointia voi hyödyntää, jolloin luodaan turvallisuuden tunne tulevaan toimintatapaan. Lisäksi soveltaen voi hyödyntää toista vaihetta oppimista yrityksen ja erehdyksen kautta, kuten tässä tehtävässä tehdään harjoittelemalla uutta tapaa toimia. Kolmas vaihe, toiminnan vakiinnuttaminen istuu myös tähän tehtävään.

Mattilan mallin askelmerkit istuvat tähän muutokseen juuri selkeytensä vuoksi. Työajan kohdentamisen uusi prosessi CATS-järjestelmässä on vielä osin epäselvä, koska järjestelmä otetaan ensimmäistä kertaa käyttöön vasta lokakuussa 2015. Käytännön kokemuksia menettelystä ei vielä ole. Lisäksi järjestelmän kehittäminen on kesken. Koska hankkeessa on paljon epävarmoja tekijöitä, on muutoksen eteneminen suunniteltava epävarmuutta sietäen ja pidettävä prosessi yksinkertaisen selkeänä. Näin muutoksen edetessä on mahdollista muokata prosessia ketterästi. Tärkeää on alkuvaiheessa luoda kokonaiskäsitys omasta hankkeesta ja arvioida tuleva muutoshanke realistisesti oman viraston kannalta.

Toisaalta Kotterin malli panostaa asenteiden muokkaukseen, positiivisen ilmapiirin luomiseen ja sen viestimiseen. Koska uusi toiminto tulee annettuna eikä sen valintaan ole voinut vaikuttaa, on olennaista keskittyä uuden toimintamallin menestyksekkääseen käyttöönottoon positiivisessa hengessä ja yrittää löytää menettelystä kaikki hyödynnettävissä oleva sisältö. Projekt- ja ohjausryhmät on muodostettu jo Kieku-hanketta varten, joten työajan kohdentamisen pilotoinnin suunnitteluun ja testaukseen ei erillisiä ryhmiä perusteta.

Koska tässä työssä on kyse uuden toimintamallin luomisesta, käytetään Kotterin kahdeksanportaista ja Mattilan neljän askelmerkin mallia yhdessä ja soveltaen. Toimintatutkimuksen kohteena on uuden toimintatavan pilotointi, joten varsinaiseen käyttöönottoon mennessä parannuksia voi vielä tehdä.

3.2 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on inhimillinen vastareaktio uutta ja tuntematonta kohtaan. Vastarintaa syntyy yleensä siitä, ettei tiedetä, mikä muuttuu ja miten se tulee vaikuttamaan omaan asemaan. Työntekijöille herää kysymys: ”Miten tämä vaikuttaa minuun?” Muutosvastarinta ruokkii itseään huhupuheilla ja on yleensä hyvin tunnepitoista. Mitä enemmän tosiasioita on tiedossa, sitä vähemmän on sijaa huhupuheille. Muutosvastarinnan syiden selvittäminen edesauttaa yleensä muutoshankkeen onnistumista. (Mattila 2008, 53.)

Muutosvastarintaa pidetään yleisesti negatiivisena asiana. Muutosvastarinnan voi kääntää myös hyödyksi ja sallia pinnan alla kuohuvien tunteiden nousta esiin. Kyse ei yleensä ole asiasta, jota vastustetaan vaan siitä, ettei osata ajatella omaa roolia muutoksessa tai siitä, tuleeko mahdollisesti oma työ ja asema näkyväksi. Paljastumisen vaara on yksi yleinen muutoksen vastarinnan syy. (Mattila 2008, 54-56.)

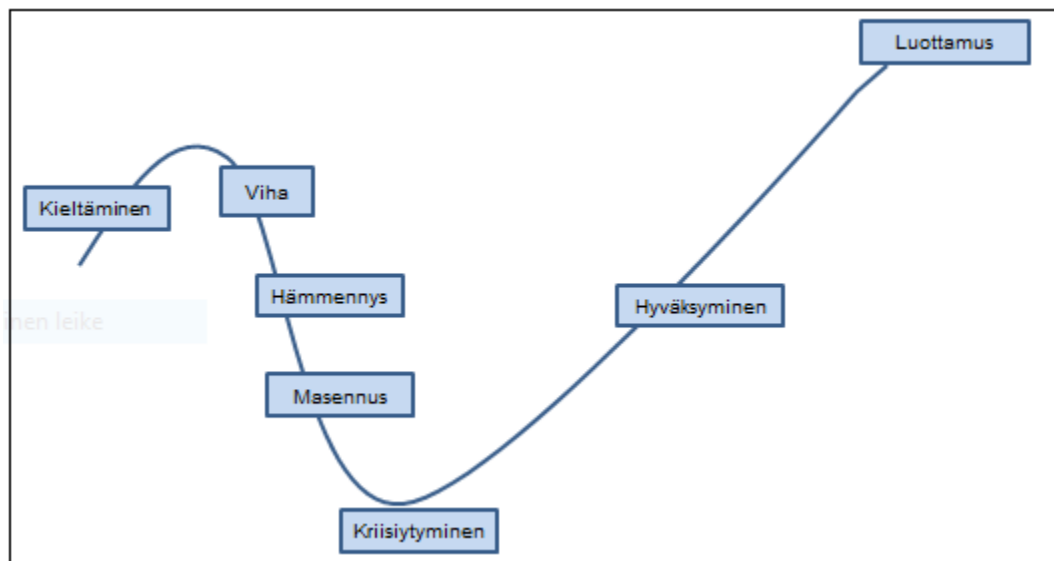
Joillekin muutoksen vastarinta voi olla myös palkitsevaa. Silloin ihminen kokee omaavansa jonkin suunnan ajattelulle. Vastustettavaa asiaa ei välttämättä tarvitse edes ymmärtää, pääasia, että sen voi jakaa jonkun kanssa. Tosiasioiden ei tarvitse olla selvillä, pelkkä tunne tai mielikuva vastustettavasta asiasta riittää. (Lappalainen 2015, 41-42.)

Muutosvastarintaa esiintyy Lappalaisen (2015, 42) mukaan enemmän vanhemmilla ihmisillä kuin nuoremmilla. Osin tämä johtuu siitä, että ikääntyessä suoritukseen kuluu enemmän aikaa ja uuden omaksuminen on verkkaisempaa. Toisaalta ikääntyessä kokemus karttuu ja suhtautuminen muutokseen muuttuu. Vastustamisen kohteena muutosta enemmän voi olla tunne siitä, että joku yrittää muuttaa itseä, puuttua itsemääräämisoikeuteen.

Afflektiota eli ideaan liittyviä tunnereaktioita on sekä myönteisiä että kielteisiä. Positiivinen afflektio esiintyy mielenkiintona tai kiinnostuksena muutoksen kohdetta kohtaan, kun negatiivinen afflektio tarkoittaa kiihtymystä ja tunnekuohua. Molemmissa tapauksissa on tarve ymmärtää, miksi muutos tehdään. Positiivisen afflektion kautta muutoksella on mahdollisuus menestyä. (Lappalainen 2015, 44.)

Ensimmäinen reaktio muutoksesta kerrottaessa on yleensä pelko, hämääntyminen, kielteisyys tai viha. Syynä voi olla rutiineiden muuttuminen, omien kykyjen tai niiden puuttumisen näkyväksi tuleminen. Pelko on voimakas tunnetila, jolla valmistaudutaan pakenemaan tai ainakin suureen varovaisuuteen. Pahimmillaan pelko voi lamaannuttaa ihmisen, jolloin toimintakyky hiipuu. Viha puolestaan lisää stressiä ja pitkittyessään aiheuttaa terveydellisiä pulmia. Yleensä viha aiheuttaa haittaa ihmiselleen itselleen, mutta joissain tilanteissa laukaisee toiminnan käyntiin, jolloin se on positiivista. (Lappalainen 2015, 48-50.)

Elisabeth Kübler-Ross (1969) kehitti tunnekaivran lähinnä surutyön prosessoimiseksi mutta sitä käytetään paljon myös muutosprosessien tunnetilojen kuvaamisessa. Mallissa kuvataan psyykkiset reaktiot muutoksen eri vaiheisiin, joiden mukaan ihmiset vastustavat muutosta (kuvio 4).



Kuvio 4. Muutoksen tunnekaivra (Kübler-Rossin mukaan).

Muutuskokemus alkaa tilanteen kieltämisellä. Kieltämistä seuraa viha, hämmennys ja masennus ja tilanne ajautuu kriisiin. Vasta kriisin jälkeen on mahdollista hyväksyä uusi tilanne tai tapa toimia ja luottamuksen syntyminen on ylipäänsä mahdollista.

Organisaatioissa on poikkeuksetta sekä virallinen että epävirallinen organisaatio. Virallinen organisaatio on kuvattu ja sen johtamisjärjestelmä on kaikilla tiedossa. Epäviralli-

seen organisaatioon liittyvät ihmisten verkostot, käytäväpalaverit, kahvihuoneet, kaveriporukat, mielipidevaikuttajat jne. Muutostilanteissa epävirallisen organisaation hyödyntäminen esimerkiksi juuri mielipidevaikuttajien värväämiseksi on hyödyllinen tapa saada hiljaista tietoa organisaation sisäisistä virtauksista ja valjastaa siitä saatu hyöty muutoksen läpivientiin. (Mattila 2011, 42.)

Muutoksessa on mahdollista hyödyntää myös ns. muutosagentteja. Honkanen (2006, 22-23) määrittelee muutosagentiksi henkilön, joka tuo oman asiantuntijuutensa tai mielipiteensä muutoksen tueksi organisaatioon ja sen henkilöstölle. Muutosagentti voi olla ulkopuolinen asiantuntija tai konsultti, mutta yhtä hyvin muutosagentteja voi löytyä organisaation sisältä. Oman organisaation muutosagentteja voivat olla esimerkiksi henkilöstöhallinnon ammattilaiset, esimiehet tai muut erikseen sovitut henkilöt, joiden tiedetään suhtautuvan muutokseen myönteisesti. Muutosagentin roolista on hyvä sopia henkilön kanssa etukäteen, jotta henkilö tietää, mihin sitoutuu ja muutkin tietävät henkilön aseman. Muutoksiin liittyy usein myös epävirallisia muutosagentteja, jotka saattavat tahattomasti sotkea muutostoimia. (Honkanen 2006, 22-23.) Epävirallisten muutosagenttien toimintaa on hyvä tarkkailla ja kuunnella myös negatiivisia ääniä. Erilaisten soraäänien valjastaminen hyötykäyttöön voi edistää muutoksen läpivientiä.

Moniäänisyyden salliminen lisää yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta. Jotta yhteisöllisyys pystyy kehittymään, on luotava ilmapiiri, jossa voi turvallisesti kysyä, ihmetellä, epäillä, hämmentyä ja innostua. (Jäppinen 2012, 46, 48). Moniäänisen ja monisuuntaisen vuorovaikutuksen seurauksena syntyy tilanne, jossa jäsenten erilaisuus synnyttää yhteisöllisyydelle tärkeitä rakennusaineita ja erilaisuus nousee yllättäen voimavaraksi (Jäppinen 2012, 63).

Tässä työssä muutosvastarinta uutta menettelyä kohtaan on odotettavissa ja jopa toivottavaa. Pelkästään tieto siitä, että jotain on tehtävä pakotettuna, lisää kielteistä suhtautumista uuteen toimintatapaan. Samasta syystä muutosagenttien löytäminen muusta henkilöstöstä kuin projektiryhmän jäsenistä on mahdotonta. Pilotointia ajatellen muutosvastarintaa toivotaan, jotta sen avulla voi valmistautua varsinaiseen työajankohdentamiseen. Kübler-Rossin tunnekaivua mukaellen pilotointi tulee vaiheeseen, jossa on turvallista tuntee esimerkiksi hämmennystä ja lamaannusta. Mutta työajankohdentamiseen ei välttämättä synny tunnekaivun ääri-ilmiöitä lainkaan kuten vihaa tai kriisiytymistä.

Sen sijaan tunnekäyrän ääri-ilmiöitä voi ilmetä muita samaan aikaan toteutuvia muutoksia kohtaan. Esimerkiksi organisaatiomuutokseen liittyvä tunnelataus on huomattavasti suurempi, ja on synnyttänyt paljon pelkoa ja ahdistusta. Tietoa uuden organisaation tehtävistä on vasta niukasti saatavilla. Esimiesten tukea voi olla vaikea saada, koska esimiehilläkään ei ole omasta tulevaisuudestaan varmuutta. Myös toimitilahanke on aiheuttanut paljon keskustelua ja osin vastustusta. Uusien työtilojen muotoutumiseen on tosin otettu henkilöstö hyvin mukaan, mikä osaltaan vähentää muutoksen vastustusta. Kaksi edellä mainittua muutosta yhtäaikaisesti jakaa muutosvastarintaa eikä työajankohdentamiseen välttämättä riitä vastustusta samoin, kuin jos työajan kohdentaminen olisi ainut muutos. Vaikka työajan kohdentaminen uutena menettelynä herättäisi vastustusta, on se muutoksena suhteessa muihin samaan aikaan tapahtuviin muutoksiin kuitenkin vähäisempi.

Voidaan myös ajatella niin, että samaan aikaan tapahtuvat suuret muutokset kriisiyttävät tilannetta ja Kübler-Rossin tunnekäyrän pohjakosketus saavutetaan. Kriisiytymisen jälkeen henkilöstölle on pyrittävä antamaan tukea, apua ja syy hyväksyä tuleva muutos sekä auttaa synnyttämään luottamus uuteen toimintatapaan. Työajan kohdentaminen voi olla myös positiivisen vuorovaikutuksen kanava selvittää muista suuremmista muutoksista.

3.3 Motivointi

Ihminen pystyy omaksumaan muutoksen, jos muutos edistää tavoitteen saavuttamista (Lappalainen 2015, 256). Motivaatio kuvaa ihmisen vireystilaa, joka ohjaa mielenkiinnon suuntaa. Motivaatio sisältää myös eräänlaisen järjestelmän sisäiselle palautteelle. (Lappalainen 2015, 257.) Motivoitunut ihminen kokee onnistumisen tunteita ja on yleensä optimistinen ja positiivinen. Tyypillistä motivoituneille ihmisille on kyky innostua uusista asioista. Myös positiivinen palaute lisää motivaatiota. (Lappalainen 2015, 259-260.)

Riikka Kontio on tutkinut tradenomiopinnäytetyössään työajan kohdentamisen onnistumista valtionvarainministeriössä vuonna 2013. Valtionvarainministeriön virkamiehistä vain 23 % oli kohdentanut työaikaansa muille kuin oletuskohteille. Selityksenä tähän on Kontion mukaan ollut se, etteivät virkamiehet sisäistäneet, mihin kohdennustietoa tarvitaan ja koska kohdentaminen oletuskohteille oli vaivatonta. (Kontio 2013, 29.)

Kontion (2013, 54-55) mukaan kohdennustietoa olisi kuitenkin voinut hyödyntää esimerkiksi kehityskeskusteluissa tehtävänkuvan täsmentämiseksi sekä resurssien oikein kohdentamisessa. Selkeästi ja täsmällisesti asetettu tavoite on yksi motivaatiota edistävä tekijä (Lappalainen 2015, 264). Virkamiesten motivaatio kohdentaa työaikaa huolellisesti kasvaa, jos tavoite olisi ollut selkeämpi.

Ennakkokäsitykset työajankohdentamisesta ovat ministeriössä yleisesti melko negatiivisia. Ihmiset kokevat kohdentamisen käyttäyksenä. Osa taas mieltää työajan seuraamisen ja työajan kohdentamisen samaksi asiaksi. Työajan kohdentaminen on toisille tuttua entisistä työpaikoista ja toiset eivät ole koskaan siihen törmänneet.

Motivointi on yleensä monitahoista, niin myös tässä työssä. Henkilöstöä pyritään osallistamaan niin, että kaikkien on osallistuttava pilotointiin, koska sen avulla työajan kohdentaminen on helpompaa käyttöönotossa. Teemme siis yhdessä menettelystä toimivan. Toisaalta toimintamallista on mahdollista saada myös hyötyä, jos henkilöstö kohdentaa huolellisesti työaikaa annettujen ohjeiden mukaan ja saatua tietoa hyödynnetään aidosti päätöksenteossa. Vaikka henkilöstön motivointi on tärkeää tavoitteen saavuttamiseksi, on esimiesten ymmärryksen laajentaminen myös hyvin tärkeää. Jos esimiehet antavat alaisilleen viestin työajan kohdentamisen merkityksellisyydestä, alaisen on vaikea olla kohdentamatta huolellisesti työaikaansa. Työajan kohdentamisesta on puhuttu kaikissa tilaisuuksissa, joissa se ylipäänsä on ollut mahdollista ja pyritty tekemään menettelyä tutuksi henkilöstölle. Tilaisuuksissa on tarkoituksellisesti välitetty viestiä helppokäyttöisyydestä, menettelyn tarpeellisuudesta sekä oman työn näkyväksi tulemisesta.

4 Kehittämistehtävän toteutus

Liikenne- ja viestintäministeriössä ei ole aikaisemmin kohdennettu työaikaa, joten aikaisempia kokemuksia kohdentamisesta ei voitu hyödyntää. Kokemukset muiden ministeriöiden työajankohdentamisesta ovat hyvin erilaisia. Esimerkiksi puolustusministeriössä työajankohdentamista oli tehty jo aiemmin Excel-lomakkeella ja siitä syystä Kiekuun siirryttäessä työajankohdentamisessa ei ollut näiltä osin mainittavampia ongelmia (Kaleva, 2015). Sisäministeriössä työajankohdentamista kokeiltiin ennen Kiekun käyttöönottoa ja siellä kokemukset menettelystä olivat kannustavia. Sisäministeriössä ei

ollut kohdentaminen käytössä ennen Kiekua (Kukkonen-Suvivuo 2013). Seuraavissa luvuissa kuvaan kehittämistehtävän toteuttamisen vaiheittain.

4.1 Nykytila-analyysi

Nykytilan hahmottamiseksi tehtiin esiselvitys pienemmälle joukolle. Esiselvityksen tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tietoa projektiryhmälle ja johdolle haasteista, joita varsinaisessa pilotoinnissa on todennäköistä kohdata. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa ohjeiden tekemistä sekä henkilökunnan motivointia varten. Esiselvitys tehtiin Excel-lomakkeella, jonka toimivuudesta haluttiin kokemuksia. Näkökulmana oli sekä esimiesten että alaisten kohdennusprosessin kulku. Lisäksi tavoitteena oli saada kokemuksia muutosvastarinnasta sekä lähitukimallin muodosta. Toki työajan kohdentumisesta saatua tietoa tutkittiin myös, mutta se ei ollut esiselvityksen päätavoite. Myös henkilöstöhallinnon väkeä tehtiin ”tutuksi” henkilökunnalle, jotta pilotoinnissa ja Kiekun käyttöönotossa kynnys yhteydenottoon olisi matalampi.

Kohderymänä olivat yleinen osasto ja sen yksiköt: talousyksikkö, hallintoyksikkö, kehittämyksikkö sekä yleisen osaston yhteiset. Yleisellä osastolla oli henkilökuntaa esiselvityksen tekemisen hetkellä 29, mikä on 19,3 % koko ministeriön henkilöstöstä. Yleisen osaston tehtävistä suurin osa oli tukitoimintoja ja ohjaustoimintoja oli vain vähän. Tukitoiminnot ovat kaikille käyttöönottovirastoille samat, elleivät virastot halua itselleen jotain erityistä toimintoa, jolla kohdentamista halutaan seurata. Liikenne- ja viestintäministeriössä ei tällä tietämällä erityistarpeita ole. Esiselvityksessä kohdennuspäiviä oli kahdeksan ja ajankohta oli 25.5. - 3.6.2015.

Keväällä 2015 hallintoyksikön sihteeri laati pyynnöstäni Excel-lomakkeen (liite 2), johon työaikaa esiselvityksen aikana kohdennettiin. Lomakkeessa oli myös esimies-välilehti, johon kohdennukset siirtyivät ja jossa esimies hyväksyi kohdennukset. Kohdentaminen tehtiin laskennallisen työajan mukaan, jolloin yhden päivän arvo on 7 tuntia 15 minuuttia. Myös palkalliset poissaolot kuten lomat, sairauspoissaolot yms. kohdennettiin lomakkeelle esiselvityksen aikana. Palkattomia poissaoloja ei kohdennettu. Kiekussa työaikaa kohdennetaan myös projekteille. Yleisellä osastolla projekteja oli vain muutama esim. Kieku. Esiselvitysvaiheessa ei perehdytetty erillisiä lähitukihenkilöitä osastoille, vaan Kieku-projektiryhmä antoi tarvittavan tuen.

Esiselvitys tehtiin tilanteessa, jossa opinnäytetyön tekijällä ja projektiryhmällä oli hyvin vähäinen käsitys työajankohdentamisesta. Kiegun työajan kohdentamisen välineestä CATS-järjestelmästä oli vain summittaista tietoa. Kieku-hanke on käynnistänyt CATS-järjestelmän kehittämishankkeen, jonka tuloksia ei ollut käytettävissä (Valtiokonttori 2015a). Koska ensimmäiseen vaiheeseen lähdettiin vähäisin tiedoin, oli tavoitteena saada suuntaviivoja kakkosvaiheen testausta eli pilotointia varten.

Talouslyksikkö oli määritellyt seurantakohteet. Muutoksia hankkeelta tullessiin ohjaustoimintoihin tuli hyvin vähän ja nekin liittyivät lähinnä otsikointien sanamuotoihin. Vain yksi uusi toiminto, erityistehtävät (omistajaohjaus), otettiin omana ohjaustoimintona käyttöön. Tukitoiminnot on otettava käyttöön sellaisenaan. Sisältökuvausten tekeminen ohjaus- ja tukitoimintoihin tehtiin ennen esiselvitystä, sillä toimintojen otsikkotasolta ei välttämättä ilmene, mikä työtehtävä sopii mihinkin otsikkoon. Sisältökuvauksen tekemisessä hyödynnettiin Kieku-hankkeen materiaalia sekä Kiegun jo käyttöönotaneiden ministeriöiden (esimerkiksi ympäristöministeriö ja puolustusministeriö) tekemiä sisältökuvauksia.

Kieku-projektiryhmässä sovittiin, että ohjaustoimintojen otsikkotasolle ei tehdä kohdennuksia eikä sellaisille tukitoiminnoille, joiden tehtävät ovat siirtyneet valtioneuvoston hallintoyksikköön 1.3.2015 lukien (tietopalvelu, virastopalvelu ja käännöspalvelu). Tiedossa ei ollut, miten CATS-järjestelmässä ohjaustoimintojen otsikkotasot käyttäytyvät ja tehdäänkö niihin kohdennuksia. Epäselvää oli myös näkyvätkö ministeriön CATS-näkymässä myös sellaiset tukitoiminnot, jotka eivät ole käytössä.

Kohdennuslomake tallennettiin yhteiselle levyasemalle tehtyyn kansioon jokaiselle omalla nimellä oman yksikön kansioon. Esimiehet tarkastivat kohdennukset ja samalla harjoittelivat omaa hyväksymisprosessiaan. Kansiot olivat kaikille avoimia eli kaikki näkivät toistensa kohdennukset. Kohdennuslomakkeen välilehdelle tehtiin ohjeistus lomakkeen täyttämistä. Esiselvityksestä laadittiin aikataulu ja toimenpiderunko, joka hyväksyttiin yleisen osaston johtoryhmässä 4.5.2015.

Esiselvityksen aikataulu ja toimenpiderunko oli seuraava:

- esiselvityksen esittely yleisen osaston henkilökunnalle 11.5.2015
- aloitusviesti ja apukysymykset

- ohjeistus intrassa (jäljempänä Liiveri) toimintojen sisällöstä ja soveltamisesta (ei toteutunut)
- kysymysten vastausten palautus esiselvityksen päätteeksi (henkilöstö ja esimiehet)
- analysoinnissa laskettiin kohdennettujen lomakkeiden määrä, koottiin testin aikana esitetyt kysymykset sekä annetut vastaukset testikysymyksiin
- tulosten purku osastokokouksessa 8.6.2015.

Valmistautuminen aloitettiin esittelemällä esiselvityksen kulku ja välineet osastokokouksessa 11.5.2015. Siinä tähdennettiin, että kyse on esiselvityksestä ja jokaisen osallistuminen on tärkeää. Lisäksi pyydettiin esimiesten sitoutumista ja toivottiin kriittisen rakentavaa ajattelua kaikista prosessin vaiheista nimenomaan kehittämisen näkökulmasta. Myös esiselvityksen päättymisen jälkeisestä kyselystä kerrottiin.

Testauksen aikana tukea sai minulta sekä projektiryhmältä Kieku-sähköpostiosoitteen kautta. Näin varmistuttiin siitä, että vastaukset olivat linjassa riippumatta vastaajasta.

Liiveriin oli tarkoitus luoda Kieku-sivu, jossa olisi kerrottu yleisen osaston esiselvityksestä vaiheittain ja johon oli tarkoitus lisätä ohjeet kohdennuslomakkeen täyttämisestä sekä kohdennuskohteet. Esiselvityksen aikana oli tarkoitus tehdä yksi tai kaksi haastattelua, jotka olisi julkaistu Liiverin uutispalstalla. Myös usein kysyttyä-palsta oli suunnitella. Intrasivut eivät teknisistä ongelmista johtuen valmistuneet testauksen alkamiseen mennessä, joten niiden hyödyntäminen esiselvitysvaiheessa ei onnistunut. Haastatteluja ei myöskään tehty, koska kesälomakausi oli alkanut.

Esiselvityksen ajankohta oli 25.5. - 3.6.2015, kahdeksan työpäivää. Alun perin esiselvityksen piti kestää kaksi viikkoa. Kesälomien ja väistöiloihin muuton vuoksi testiaikaa oli lyhennettävä. Näin saatiin varmuus siitä, että kaikilla oli toimivat koneet ja että saatavilla olisi muutakin kohdennustietoa kuin vain muuttoon liittyviä toimia. Tulokset esiteltiin kesän viimeisessä osastokokouksessa 8.6.2015. Tulokset oli tarkoitus laittaa Liiveriin kaikkien nähtäville. Tämä ei kuitenkaan toteutunut, koska Kieku-sivua ei teknisistä syistä saatu avattua Liiveriin esiselvityksen aikana.

Esiselvitys alkoi maanantaina 25.5.2015. Aloitusviesti lähetettiin Kieku-postista edellisen viikon perjantaina 22.5.2015 sähköpostilla yleisen osaston henkilöstölle (muistutusviesti 2.6.2015). Viestissä kerrottiin esiselvityksen ajankohta, kohdennettava työaika (laskennallinen), mistä lomakkeet ohjeineen löytyvät sekä pyydettiin kokeilemaan erilaisia kohdennusrytmejä (esim. joka päivä, kahden päivän välein tai koko viikko). Koska kyse oli nykytilan kartoittamisesta, aloitusviestiin lisättiin kysymyksiä, joihin henkilöstön tulisi kiinnittää huomiota esiselvityksen aikana. Kysymykset olivat:

- Ovatko ohjeet selkeät? Jos eivät ole, mitä korjaisit niissä?
- Onko kohdennuslomaketta helppo käyttää? Jos ei ole, mitä korjaisit?
- Löysitkö helposti oman tehtäväsi annetuista otsikoista? Jos et löytänyt, miten selvitit tilanteen?
- Saitko apua kysymyksiisi? Mikä olisi mielestäsi hyvä lähitukimallin muoto?
- Mitä muuta huomioita ja havaintoja teit esiselvityksen aikana?

Vastaukset pyydettiin Kieku-sähköpostiin 4.6.2015 mennessä eli esiselvityksen päättymistä seuraavaan päivään mennessä. Viestissä kerrottiin myös, että tulokset puretaan osastokokouksessa 8.6.2015 sekä mistä saa lisätietoa ja apua.

4.2 Esiselvityksen tulokset

Yleisen osaston henkilömäärä esiselvityksen aikana oli 29 henkilöä, joista 24 kohdensi työaika. Kohdennusprosentti oli 83. Kohdennukset oli tehty pääsääntöisesti teknisesti oikein, vain kolmessa lomakkeessa alavetovalikoita ei oltu osattu käyttää ja toiminnot oli kopioitu Toiminnot-välilehdeltä. Ei-käytössä oleville toiminnoille oli vain yksittäisiä kohdennuksia.

Toimintoluokkia oli käytetty vähimmillään yhtä ja enimmillään 12. Keskimäärin työaika oli kohdennettu 5 - 6 toiminnolle. Kaikki esimiehet olivat katsoneet lomakkeet ja hyväksyneet kohdennukset, myös täyttämättä jääneet lomakkeet. Esimiehille neuvoin henkilökohtaisesti, miten hyväksyntä pitää tehdä.

Aloitusviestissä pyydettyihin kysymyksiin vastasi Kieku-sähköpostiosoitteeseen vain viisi henkilöä. Suullisesti palautetta antoi neljä henkilöä kahvi- ja ruokataukojen aikana. Yleisesti lomake koettiin helppokäyttöiseksi eikä ohjeista tullut negatiivista palautetta. Toimintoja koettiin olevan riittävä määrä, pulmia löytää tehtävälle sopiva toiminto oli

vain muutamalla ja ne olivat lähinnä tulkintaongelmia. Yksi ehdotus sisältökuvauksiin tuli.

Kahdessa palautteessa ehdotettiin tuleville kohdentajille tutustumista ohjeisiin sekä toimintoihin ennen kohdentamista. Näin toimineilla ei ollut pulmia kohdentaa työaika. Toisaalta eri ihmiset tulkitsivat niin ohjeita kuin toimintojen sisältöjä eri tavoin. Myös kirjaustarkkuuden ymmärtämisessä oli eroja.

Lähitukihenkilöä ehdotettiin jokaiseen yksikköön, palautteen mukaan henkilöä on tutussa ympäristössä helpompi lähestyä, kuin Kieku-sähköpostia. Myös kohdennusmallia toivottiin palautteissa. Lomakkeeseen toivottiin lisäksi enemmän värejä.

Esittelin testauksen tulokset osastokokouksessa 8.6.2015. Osanotto oli vähäinen, paikalla oli vain 16 henkilöä. Vaikka työajan jakautuminen ei ollut esiselvityksen päätavoite, esittelin ne kuitenkin motivoinnin lisäämiseksi ja keskustelun herättämiseksi. Taulukossa 1 on eritelty, miten työajat jakautuivat yleisellä osastolla testin aikana.

Taulukko 1. Yleisen osaston kohdennetun työajan jakautuminen testiaikana 25.5. - 3.6.2015.

Ohjaustoiminnot	30,80%
Tukitoiminnot	55,37%
Palkalliset poissaolot	13,83%
Yhteensä	100%
Projektit (Kieku, viiden henkilön työajasta)	39,01%

Kohdennuksista käy ilmi, että kaikki eivät olleet ymmärtäneet kohdentaa työaika myös projekteille. Tiedossa nimittäin oli, että työtä oli testausaikana tehty myös projekteille. Ainoa projekti, jolle työaika oli kohdennettu, oli Kieku. Kun työaika kohdennetaan projektille, se on kohdennettava myös toiminnolle. Kieku-projektiin kohdistuva työaika oli kaikista osaston kohdistetuista tunneista 39,01 %. Kiekuun kohdistunut työaika sisältyy kohdennettuihin tukitoimintoihin, ja on siitä syystä merkitty taulukkoon erikseen.

4.3 Kehitysehdotukset pilotointiin

Palautteen perusteella pulmia aiheuttivat lähinnä tulkintaeroavaisuudet siitä, mihin jokin tehtävä kuului. Esimerkiksi onko ministeriön ulkopuolella pidettävä kokous sidosryhmäyhteistyötä vai aiheen mukaan substanssiin liittyvää toimintaa. Linjaukset vastavanlaisiin kysymyksiin on hyvä tehdä ja ohjeistaa tapausesimerkkien kautta pilotointiin mennessä.

Kirjaustarkkuus oli ohjeistettu tehtäväksi 15 minuutin tarkkuudella (0,25 h). Osa kirjauksista oli hyvin yksityiskohtaisia ja kirjauksia oli tehty päivittäin. Kirjaustarkkuuden osalta ohjeita on täsmennettävä ymmärrettävämmäksi. Kirjauksia ei tarvitse tehdä 15 minuutin välein. Tarkoitus on, että työajankohdentamiseen käytetty työaika pysyy kohtuullisena, enimmillään noin 5 - 15 minuuttia päivässä. Työajan kohdentamisen tarkkuus on riittävällä tasolla, kun kohdennuksista selviää pääpiirteittäin, mihin työaika kuluu. Kohdentamiseen käytettävää aikaa on vaikea määritellä samoin kuin antaa kohdennustarkkuudesta tarkkoja ohjeita. Ihmiset ovat erilaisia ja tässä persoonalliset erot tulevat näkyviin. Ministeriössä ei ole ulkopuolelta laskutettavaa toimintaa, joten sitä ei tarvitse huomioida pilotoinnissa.

Vaikka palautteesta ei noussut varsinaisia pulmia lomakkeen täyttämiseen, nousi osastokokouksessa kysymyksiä myös lomakkeen täyttämiseen liittyen. Tämän perusteella tulikin siihen tulokseen, että pilotointiin mentäessä on tarpeellista antaa tarkempi perehdytys niin lomakkeen täyttämiseen, ohjeistukseen kuin itse pilotointiin. Järkevintä on käydä jokaisella osastolla esittelemässä pilotoinnin kulku, näyttää, mistä ohjeet löytyvät, sekä esitellä kohdennuslomaketta tarkemmin. Silloin motivaatio kohdennusten tekemiseen saattaa kasvaa ja kynnys yhteydenottoon madaltua.

Viisi henkilöä oli jättänyt kohdentamisen tekemättä kokonaan (17 %). Kohdentamisia ei tehty muistutusviestistä huolimatta. Motivointiin sekä kohdentamista puoltaviin perusteluihin on panostettava pilotointiin mentäessä. Henkilöstölle on painotettava hyötyjä, joita kohdentamisesta saadaan. Toisaalta kyse on kaikille pakollisesta toiminnosta, joten esimiesten tehtävänä on huolehtia, että kaikki kohdentavat. Tältä osin ylimmän johdon linjaus seurauksista, joita kohdentamatta jättäminen aiheuttaa, on enemmän kuin toivottava.

Esiselvityksen tulokset kokosin Excel-kohdennuspohjista käsin. Pilotointia varten on tarkoitus selvittää, onko tulosten kokoamiseen olemassa työkalu, jolla kokoaminen kävisi vaivattomammin. Toisaalta, jos työkalun rakentamiseen kuluu paljon aikaa, on sillä ajalla koonnut käsin jo paljon tietoa. Koska kyse on kuitenkin yksittäisestä työkalusta juuri tähän kohdennuslomakkeeseen, on työkalun luomista harkittava tarkkaan.

Aloitusviestissä lähetettyihin kysymyksiin vastasi vain yhdeksän henkilöä 29:stä (31 %). Osastokokouksessa keskusteltiin myös aloitusviestin kysymyksistä, mutta uusia ideoita ei syntynyt.

4.4 Pilotoinnin valmistelu

Pilotoinnin valmistelu aloitettiin laatimalla esitys työajan kohdentamisen pilotoinnista yleisen osaston johtoryhmän kokoukseen 31.8.2015. Pilotoinnin ajankohdaksi ehdotettiin 21.9. - 2.10.2015. Kohdennettavia työpäiviä ajanjaksoon sisältyi kymmenen. Yleisen osaston johtoryhmäkäsittelyn jälkeen ylijohtaja vei esityksen valmistavan johtoryhmän kokouksiin 3.9. ja 10.9.2015.

Esiselvitys tehtiin olettamalla asioiden menevän tietyllä tavalla sekä hyvin kevyellä ohjeistuksella. Tehtyjen havaintojen sekä saadun palautteen perusteella ilmeni, että pilotointiin on valmistauduttava huolellisemmin. Esiselvityksen perusteella parannusehdotukset olivat seuraavat:

- opastus osastojen johtoryhmissä lomakkeen täyttämisestä
- Liiverin sivujen toimivuuden varmistaminen
- selkeämmät ohjeet, oma ohjevälilehti myös lomakkeeseen
- johdon linjaukset tiettyjen toimintojen käytöstä
- johdon linjaus siitä, jos ei kohdenna
- haastattelut pilotoinnin jälkeen.

Elokuussa 2015 Valtiokonttori lähetti kommentoille ohjaus- ja tukitoimintojen kehittämishankkeen ensimmäisen version. Kehittämishankkeen tavoitteena oli yhtenäistää entisestään käytettäviä ohjaus- ja tukitoimintoja sekä kohdennusohjeita. Toimintojen yhtenäistämällä haluttiin lisätä kohdennustietojen vertailukelpoisuutta. Lisäksi kohdentaminen haluttiin tehdä mahdollisimman selkeäksi ja helpoksi ns. perusvirkamiehille ja esimiehille. Satunnaisesti talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä hoitavien virkamies-

ten ja esimiesten työaika kohdennetaan luonnoksen mukaan suurimmaksi osaksi Yleishallinto ja johtaminen -tukitoiminnolle. Osa tukitoimintoluokista esimerkiksi talous- ja henkilöstöhallinnon ja viestinnän tukitoiminnot jäävät ainoastaan talous- ja henkilöstöhallinnon ja viestinnän ammattikäyttäjien käyttöön. Valtiokonttorista saatiin lupa käyttää pilotoinnissa luonnosvaiheessa olevia toimintoja.

Suunnitelmana oli, että pilotointiin osallistuu koko ministeriö lukuun ottamatta ministeriä ja erityisavustajaa. Pilotoinnissa käytettiin samaa Excel-lomaketta kuin esiselvityksessä. Jokaiselle virkamiehelle luotiin omalla nimellä lomake, joka tallennettiin yhteiselle levyasemalle oman osaston ja yksikön kansioon. Lomakkeelle lisättiin ohjevälilehti kohdentamisen avuksi. Lisäksi lomakkeelle oli tarkoitus päivittää uuden hallitusohjelman mukaiset projektit sekä Valtiokonttorin kehittämisprojektissa luonnosvaiheessa olevat uudet tukitoiminnot, jotta pilotointi vastaisi mahdollisimman paljon todellista tilannetta.

Pilotoinnin tueksi tehtävät ohjeet tehtiin tarkemmiksi esimerkiksi lomakkeen toiminnallisuuden, tallentamisen ja hyväksymismenettelyn osalta. Koska kyse oli pilotoinnista, jonka yhtenä tavoitteena oli muodostaa riittävän tarkka ohjeistus käyttöönottoa varten, jätettiin sisältöohjeisiin liikkumavaraa. Pilotoinnin aikana toivottiin heräävän kysymyksiä, joiden avulla pystytään laatimaan johdolle linjausehdotukset käyttöönottoa varten. Linjaustarpeet määritellään pilotoinnin tulosten kokoamisen jälkeen. Näin ne pystytään perustelemaan paremmin.

Pilotointi esiteltiin sekä liikennepolitiikan että viestintäpolitiikan osastojen johtoryhmässä. Yleisen osaston johtoryhmälle asia oli esitelty jo ennen valmistavan johtoryhmän käsittelyä. Osastojen johtoryhmät koostuvat osastopäälliköistä sekä osaston yksiköiden johtajista. Esittelyssä käytiin läpi kohdennuslomake, aikataulu ja tavoitteet sekä vastattiin kysymyksiin. Erityisesti painotettiin hyötyjä, joita kohdentamisesta on mahdollista saada esim. lähiesimiestyöhön ja pyrittiin madaltamaan yhteydenottokynnystä.

Henkilöstön perehdyttämistä kohdennusmenettelyyn oli suunniteltu täydennettävän opetusvideon avulla. Videolla kaksi luottamushenkilöä (mies ja nainen) tekisi kohdennuksia keveässä ilmapiirissä. Opetusvideon tarkoituksena olisi ollut vähentää työajan kohdentamiseen liittyvää vastustusta ja tehdä mallikohdennuksia. Luottamushenkilöiden aktiivisesta osallistumisesta aikaisemmissa muutoshankkeissa oli saatu positiivisia kokemuksia.

Ministeriön viestintä huolehti Kieku-sivujen luomisesta Liiveriin. Sivut saatiin toimimaan hyvissä ajoin ja alusta oli valmis aineiston tallentamista varten. Julkaisuhetkeksi suunniteltiin kansliapäällikön juttutuokiota 16.9.2015. Kansliapäällikön juttutuokio järjestetään yleensä kerran kuukaudessa ja niissä kansliapäällikkö kertoo henkilökunnalle ajankohtaiset asiat. Juttutuokioissa esitellään tärkeät muutoshankkeet ja asian esittelee sen osaston edustaja, jonka vastuulle asia kuuluu. Juttutuokioissa on yleensä runsas osanotto ja niissä syntyy keskustelua.

Pilotoinnista ja työajankohdentamisesta lähetettävien viestien sävy pyrittiin pitämään positiivisena ja ydinviestinä on helppokäyttöisyys. Lisäksi tähdennettiin uuden menettelyn harjoittelusta saatuja hyötyjä. Toisaalta on viestittävä myös rehellisesti ja avoimesti, kuitenkin korostamatta liikaa toiminnan pakollisuutta. Viestinnän ”kotikutoisuudella” pyrittiin tekemään kohdentamisesta vähemmän negatiivinen toiminto, johon ei kulu paljon aikaa ja josta saa hyötyjä.

Pilotoinnin karkea aikataulu on esitetty alla olevassa taulukossa 2. Aikataulu esiteltiin ensin yleisen osaston osastopäällikölle. Yleisen osaston johtoryhmäkäsittelyn jälkeen asia vietiin valmistavaan johtoryhmään.

Taulukko 2. Pilotoinnin karkea aikataulu.

Toimenpide	Aikataulu	Vastuuhenkilö
Hankkeen esittely osastopäällikölle ja esityksen laatiminen valmistavaan johtoryhmään	24.-25.8.	Hanna Ilpala
Yleisen osaston johtoryhmä	31.8.	osastopäällikkö
Käytettävien toimintojen ja sisältöjen läpikäynti.	10.9.	Hanna Ilpala ja projekti-ryhmä
Valmistava johtoryhmä	3.9. ja 10.9.	osastopäällikkö
Lomakkeiden luominen, kuten esiselvityksessä	14.9.	Hanna Ilpala
Kirjallisten ohjeiden päivittäminen (ohjesivu lomakkeeseen)	9.-15.9.	Hanna Ilpala
Opastusvideon tekeminen (luottamushenkilöt)	vko 39	Ei toteutunut
Liiverin päivittäminen ja linkitykset	16.9.2015	Hanna Ilpala
Haastattelu Ylon testauksessa mukana olleille, ehkä 2 haastattelua	vko 38-39	Ei toteutunut
Osastojen johtoryhmäesittelyt	14.9.	Hanna Ilpala ja henkilöstöhallinnon projektipääl-

		liikkö
Kansliapäällikön juttutuokio	16.9.	Hanna Ilpala ja henkilöstöhallinnon projektipäällikkö
Aloitusviesti linkeineen	17.9.	Hanna Ilpala
Tuki Kieku-sähköpostissa	21.9.-6.10.	Hanna Ilpala ja projekti-ryhmä
Haastattelut testin päätteeksi	22.10. ja 26.-27.10.	Hanna Ilpala
Tulosten purku: esitys valmistavaan johtoryhmään	5.11.	Hanna Ilpala
Keskeiset tulokset tiivistettynä ja loppuraportti Liiveriin	17.11.	Hanna Ilpala

4.5 Pilotoinnin toteutus

Pilotoinnin toteutus aloitettiin heti yleisen osaston johtoryhmäkäsittelyn 31.8.2015 jälkeen. Siinä vaiheessa ei ollut täyttä varmuutta, vahvistaako valmistava johtoryhmä mm. pilotoinnin ajankohdan ja sen, voidaanko pilotointi toteuttaa koko ministeriöön. 3.9.2015 valmistava johtoryhmä palautti esityksen jatkovalmisteluun. Esitykseen kaivattiin mm. raporttimalleja, joita työajankohdentamisesta varsinaisesta järjestelmästä on mahdollista saada. Valmistavan johtoryhmän käsittelyyn 10.9.2015 lähetettiin uusi esitys, johon liitettiin Excelillä laaditut Kiegun mukaiset raporttimallit työajan ja projektien kohdentumisesta. Lupa pilotoinnille saatiin valmistavasta johtoryhmästä 10.9.2015. Valmistava johtoryhmä päätti myös, että pilotointiin ei sisällytetä projektikohdennusta. Yleisellä osastolla otettiin tästä huolimatta Kieku kohdennettavaksi projektiksi, koska se sitoo talous- ja henkilöstöhallinnon työpanosta myös pilotoinnin aikana.

Ennen virallisen luvan saamista oli valmistelutoimet kuitenkin aloitettava. Jos lupaa jostain syystä ei olisi saatu ja pilotointi ei olisi toteutunut, voisi laadittuja ohjeita hyödyntää käyttöönotossa. Ohjeistus oli laadittava alusta pitäen, koska esiselvitystä varten erillisiä ohjeita ei laadittu. Toiminnoista ja niiden sisällöistä oli esiselvityksessä käytetty versio hyödynnettävissä. Ohjeita tehtiin neljä erilaista:

- toiminnot sisältökuvauksineen
- yleisohje toimintojen käyttämisestä
- kohdennusohje
- lomakkeen täyttöohje kohdennuslomakkeen välilehdelle.

Valtiokonttorin kehittämishankkeen mukaiset tukitoiminnot otettiin pilotointiin käyttöön. Ohjaustoimintojen kehitysprojekti oli vielä Valtiokonttorissa kesken, joten pilotoinnissa käytettiin esiselvityksessä käytettyjä ohjaustoimintoja. Päivitin toimintoluetteloon uudet tukitoiminnot ja niiden sisältökuvaukset (liitteet 3 ja 4). Sisältökuvauksissa huomioin esiselvitystä varten tehdyt sisältökuvaukset, esiselvityksen kehitysehdotukset sekä Valtiokonttorin tukitoimintojen sisältöjen täsmennykset. Ohjaustoimintojen sisältökuvaukset menivät esiselvityksessä käytettyjen sisältökuvauksten mukaan. Päivitetyt toiminnot ja sisältökuvaukset käytiin 10.9. projektiryhmässä läpi. Läpikäynnin jälkeen siirsin sisältökuvaukset kohdennuslomakkeen Toiminnot-välilehden toimintojen kommenttikenttiin.

Toimintojen käyttämisestä yleisesti laadin oman ohjeen (liite 5). Ohjeessa kuvattiin ero ohjaus- ja tukitoimintojen välillä. Koska osa tukitoiminnoista oli sellaisia, jotka ovat vain ns. ammattikäyttäjien käytössä, oli tarpeen määritellä myös ketä ammattikäyttäjillä tarkoitetaan ja mitä toimintoja ammattikäyttäjät käyttävät. Näin tavalliselle virkamiehelle ja esimiehelle jäi vain muutama tukitoiminto, joihin kohdentaa työaikaansa. Edellä mainittu toimintojen käyttäjien rajaaminen on Valtiokonttorin toimintojen kehittämishankkeen yksi tavoite. Samalla kohdentaminen tulee tavalliselle virkamiehelle sekä esimiehille tukitoimintojen osalta helpoksi ja yksinkertaiseksi.

Kohdennusten tekemisestä laadin myös oman ohjeen (liite 6). Tähän ohjeeseen kokosin esiselvityksestä kerättyjä ehdotuksia ja vinkkejä, joiden avulla kohdentaminen olisi helpompaa. Ohjeen sävy oli kannustava ja paljon vapaamuotoisempi, kuin ohje toimintojen käyttämisestä. Näin pyrin motivoimaan käyttäjiä kohdentamiseen sekä olemaan avoin prosessin vaiheiden tutkiskeluun ja palautteen antamiseen.

Viimeisenä ohjeena tein kohdennuslomakkeeseen ohje-välilehden, johon laadin yksityiskohtaisen ohjeen lomakkeen täyttämistä. Tätäkin oli toivottu esiselvitysvaiheessa. Lähetin Ohje-välilehden vielä tarkastettavaksi ja testattavaksi ministeriön viestintään. Viestinnän ammattilainen näkee nopeasti, jos viesti ei ole selkeä. Ohje-sivu palautui viestinnästä takaisin vain pienin muutoksin, jotka koskivat lähinnä väritystä ja ohjelaatikon muotoa. Lomakkeen sisältö ja rakenne pysyivät muuten ennallaan.

Liiveriin tallennettiin kohdennuslomake, toiminnot koottuna, yleisohje toiminnoista sekä kohdennusohje. Lisäksi etusivulle kirjattiin pilotoinnin tavoite, aikataulu, tulosten purkamisen päivämäärä sekä yhteystiedot Kieku-sähköpostiin.

14.9.2015 kävimme henkilöstöhallinnon projektipäällikön kanssa esittelemässä työajankohdennuksen pilotoinnin liikenne- ja viestintäpolitiikan osastojen johtoryhmissä. Projektipäällikkö kertoi yleisasiat Kiekusta ja minä esittelin pilotoinnin kulun, ohjeet ja kohdennuslomakkeen. Esittelyn jälkeen vastasimme esitettyihin kysymyksiin. Vastaanotto oli hyvä, tärkeitä kysymyksiä heräsi ja hyödyllistä keskustelua syntyi. Kummaltakin osastolta ilmoitautui vapaaehtoinen esimies pilotoinnin jälkeen tehtävään haastattelun. Osastopäälliköt ilmoittivat selkeästi, että yksiköt osallistuvat pilotointiin.

Tämän jälkeen tallensin levyasemalle jokaisen nimellä kohdennuslomakkeen. Kaikkiin lomakkeisiin oli katseluoikeus jokaisella ministeriöläisellä, mutta muokkausoikeudet vain kyseisen lomakkeen haltijalla. Lomake tallennettiin jokaiselle ministeriöläiselle, joka oli pilotointiajasta vähintään puolet virassa tai läsnä. Lomakkeita tallennettiin 149 henkilölle.

Pilotointi esiteltiin henkilöstölle kansliapäällikön juttutuokiossa suunnitelman mukaisesti 16.9.2015. Henkilöstöhallinnon projektipäällikkö esitteli Kiekua yleisesti ja minä esittelin pilotoinnin sekä kerroin Liiverin Kieku-sivuista. Esittely onnistui hyvin. Tunnelma oli välitön ja henkilökunta poistui tilaisuudesta hymysuin. Ennen tilaisuutta lähetin jokaiselle esimiehelle sähköpostiviestin, jossa kerrattiin vielä pilotoinnin tavoitteet, aikataulu ja esimiesten toimintaohjeet hyväksymismenettelyyn. Viestissä oli myös linkki Liiverin Kieku-sivuille.

Pilotointi aloitettiin aikataulun mukaisesti lähettämällä aloitussähköposti torstaina 17.9.2015 kaikille ministeriöläisille (liite 7). Valmistauduin tällä siihen, että jos joku haluaa kysyä pilotoinnista ennen pilotointia, voi saada kysymyksiinsä vastauksia ennen viikonloppua. Projektiryhmäläisillä oli pääsy Kieku-sähköpostiin, koska oli tärkeää vastata esitettyihin kysymyksiin linjakkaasti ja koska kysymyksistä oli tarkoitus myös projektiryhmäläisten oppia. Koska pilotointi oli ensisijaisesti minun vastuullani, vastasin lähes kaikkiin esitettyihin kysymyksiin. Osa kysymyksistä oli sellaisia, joita pohdittiin ryhmän kesken ennen vastaamista.

Maanantaiaamuna, pilotoinnin ensimmäisenä päivänä, julkaistiin Liiverissä uutinen pilotoinnin alkamisesta. Kysymyksiä alkoi tulla maanantaina heti aamusta. Ensimmäisten kysymysten joukossa kysyttiin ohjeiden sijaintia ja uutiseen lisättiin heti linkki Kieku-sivuille. Kysymyksiä esitettiin kaikkein eniten ensimmäisellä viikolla ja pikkuhiljaa kysymysten saapuminen harveni.

Ensimmäisen viikon perjantaina julkaistiin Liiverissä Pikagallup, jossa kysyttiin Miltä Työajan kohdentaminen tuntuu? Pikagallup on vapaamuotoinen intranet-kysely, jossa kysytään nopeita mielipiteitä arkisista asioista esim. mikä on parasta vapussa tai miten valmistaudun jouluun jne. Pikagallup on yleensä avoinna viikosta kahteen ja tulokset näkyvät heti äänen antamisen jälkeen. Pilotoinnin pikagallup oli avoinna 25.9. – 6.10.2015.

Heräteuutinen julkaistiin Liiverissä 30.9.2015. Uutinen kirjoitettiin positiiviseen sävyyn ja mainittiin, että suurin osa on jo työaikaan kohdentanut, mutta ei hätää, loputkin ehtivät vielä mainiosti. Ketään ei syyllistetty siitä, jos kohdennuksia ei ole vielä aloitettu. Lisäksi toistettiin Kieku-sähköpostiosoite, josta apua on saatavilla ja pyydettiin vapaaehtoisia haastateltavia. Kun pilotointi oli ohi, muistutettiin esimiehiä vielä erillisellä viestillä kohdennusten hyväksymisestä.

Luottamushenkilöiden videohaastattelut eivät toteutuneet. Kumpikaan pyydetyistä henkilöistä ei halunnut osallistua videoiden tekemiseen, vaikka pyrin esittämään asian hyötyjä. Muita haastateltavia ei ehditty kyselemään, sillä organisaatiomuutoksen toimenpiteet sekä uuden organisaation yksikönjohtajien ja osastopäälliköiden rekrytoinnit alkoivat pilotoinnin aikana.

Haastatteluihin ilmoittautui osastojen esittelyssä kaksi vapaaehtoista esimiestä. Vapaaehtoisia virkamiehiä ei ilmoittautunut pilotoinnin aikana eikä sen päätteeksi. Aloin käymään kohdennuslomakkeita yksitellen läpi, jotta pystyisin valitsemaan mahdollisimman erilaiset haastateltavat. Kopioin jokaisen kohdennuslomakkeen esimiesvälilehdeltä henkilön kohdennetut työajat Excel-taulukkoon yksiköittäin ja yksiköiden kohdennukset osaston taulukkoon. Jokaisella osastolla oli Excel-taulukossa siis oma välilehti, jossa yksikön kohdennukset olivat erillisinä. Lopulta kokosin yhdelle välilehdelle koko ministeriön kohdennukset. Vasta tässä vaiheessa pystyin valitsemaan kohdennuslomakkeiden perusteella haastateltavat virkamiehet. Tästä syystä haastattelut to-

teutuivat vasta 22.10., 26.10. ja 27.10.2015. Toisaalta aineiston mekaaninen kokoaminen oli jo pitkälti tehty.

4.6 Kehittämistehtävän tulokset

Kehittämistehtävässä pyrittiin lisäämään henkilökunnan valmiuksia työajankohdentamiseen sekä selvittää ohjeistusten ja työajan kohdentamisen prosessin toimivuutta. Myös lähituen tarpeellisuutta ja muotoa selvitettiin. Prosessin toimivuutta arvioitiin esitettyjen kysymysten määrällä sekä ns. teknisen kohdentamisen virheiden määrällä. Kohdentusten sisällöllistä oikeellisuutta ei tehtävässä arvioitu. Muutama havainto työajan jakautumiseen ohjaus- ja tukitoimintoihin sekä käytettyjen toimintojen lukumäärän jakautuminen ohjaus- ja tukitoimintoluokkiin kuitenkin työssä esitellään, koska siten on mahdollista havainnoida, kuinka huolellisesti henkilökunta perehtyi kohdentamaan työaika.

Tulokset vietiin valmistavaan johtoryhmään 5.11.2015. Linjauksia kohdentamatta jättämiseen ei saatu. Myöskään linjauksia toimintojen sisältöihin ei tullut. Syynä tähän voi olla se, että muut muutokset, kuten organisaatiomuutos ja toimitilahanke veivät huomiota menettelystä, joka on vasta tulossa. Valmistava johtoryhmä on luvannut tehdä linjaukset käyttöönottoon mennessä samalla, kun käsitellään muita Kieku-aiheita. Todennäköistä on myös, että linjauksia tehdään käyttöönoton jälkeen. Myös hankkeen ohjeistukset toimintoluokkien sisältökuvauksiin täsmentyvät käyttöönottoon mennessä. Toimintojen kehittämishankkeen lopulliset versiot otetaan käyttöön 1.1.2016, joten ohjeistuksia voi niiltä osin täydentää vielä ennen käyttöönottoa.

Seuraavissa luvuissa esittelen pilotoinnin tuloksia. Taulukoissa on käytetty osastoista ja yksiköistä lyhenteitä, koska muuten taulukot ovat vaikealukuisia. Lukemisen helpottamiseksi liikenne- ja viestintäministeriön osastojen ja osastojen alaisten yksiköiden lyhenteet on avattu alla olevaan taulukkoon 3.

Taulukko 3. Liikenne- ja viestintäministeriön osastojen ja yksiköiden lyhenteet ja lyhenteiden selitykset.

Lyhenne tai lyhyt nimi	Koko nimi
LVM - Yhteiset 11	Liikenne- ja viestintäministeriö - Osastojen yhteiset (esikunta)
YLO - Yhteiset - YTA - YHA - YKE	Yleinen osasto - Osaston yhteiset - Talousyksikkö - Hallintoyksikkö - Kehittämisyksikkö
LPO - Yhteiset - LHO - LVE - LPA - LTA - LTI	Liikennepolitiikan osasto - Osaston yhteiset - Liikennehallinnon ohjaus - Liikenneverkot - Liikennepalvelut - Liikenteen turvallisuus ja automatisaatio - Liikenteen tietovarannot
VPO - Yhteiset - VVE - VPA - VTI	Viestintäpolitiikan osasto - Osaston yhteiset - Viestintäverkot - Viestintäpalvelut - Viestinnän tietovarannot
VIE	Ministeriön viestintä

Esittelen ensin kohdentajiin liittyvät havainnot ja tulokset. Sen jälkeen kuvaan hieman työajan jakautumista siitä näkökulmasta, miten huolellisesti kohdennukset oli tehty. Lopuksi esittelen esimiestoimintoja koskevat tulokset sekä haastatteluista saadut tulokset.

4.6.1 Havainnot kohdentajista

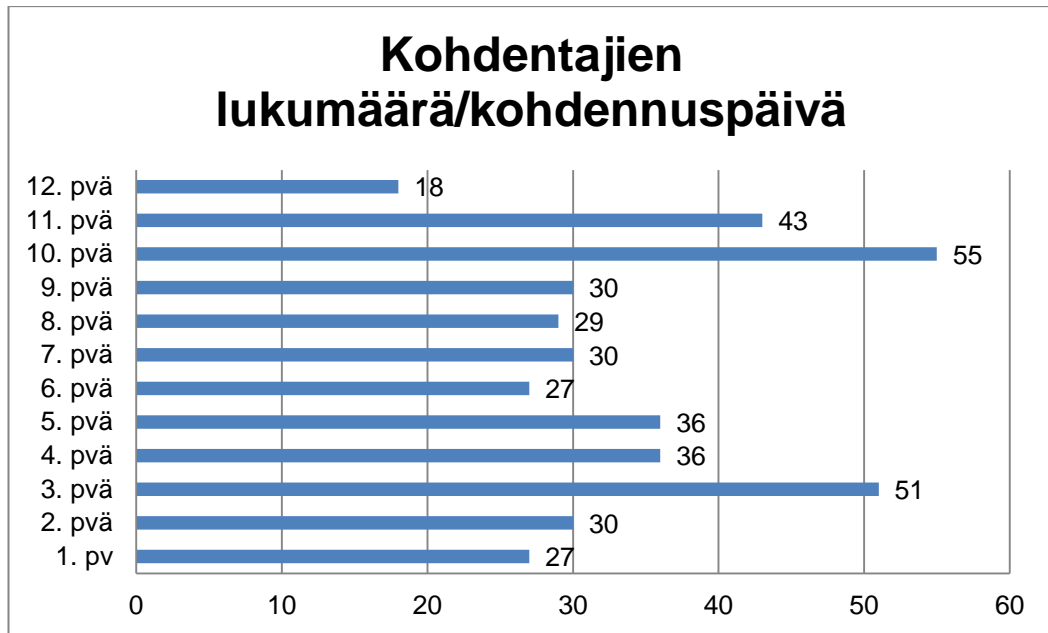
Kohdennuslomakkeen täytti kokonaan tai osittain määräaikaan mennessä 128 henkilöä 149 henkilöstä. Kohdennusprosentti koko ministeriössä oli 86 %. Henkilöitä, jotka eivät

kohdistaneet työaikaansa, oli yhteensä 21. Näistä viisi oli joko lomalla, sairaana tai lomakkeen täyttö ei onnistunut suojausongelman vuoksi. Neljässä yksikössä (yleisen osaston yhteisissä, talousyksikössä, hallintoyksikössä sekä ministeriön viestinnässä) kaikki henkilöt, joille lomake oli luotu, olivat myös sen täyttäneet. Taulukkoon 4 on koottu kohdentajien lukumäärä kappaleina sekä prosentteina suhteessa henkilömäärään ministeriö-, osasto- ja yksikkötasolla.

Taulukko 4. Kohdentajien lukumäärä kappaleina ja prosentteina koko ministeriössä, osastoilla ja yksiköissä.

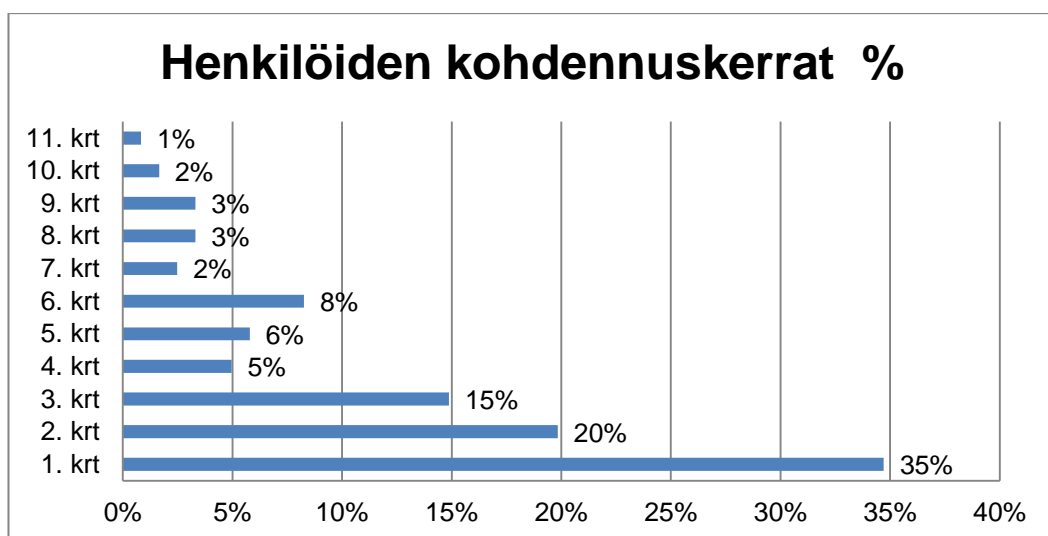
Kohdentajien lukumäärä kpl ja prosentteina suhteessa henkilömäärään ministeriössä, osastoilla ja yksiköissä		Kohdentajien lukumäärä	Kohdentajia yhteensä	% Kyllä	% Ei	% yht.
LVM		128	149	86 %	14 %	100 %
Yhteiset 11	Yhteiset 11	2	3	67 %	33 %	100 %
YLO	Yhteiset	4	4	100 %	0 %	100 %
	YTA	9	9	100 %	0 %	100 %
	YHA	8	8	100 %	0 %	100 %
	YKE	9	11	82 %	18 %	100 %
YLO yhteensä		30	32	94 %	6 %	100 %
LPO	Yhteiset	3	3	100 %	0 %	100 %
	LHO	13	15	87 %	13 %	100 %
	LVE	14	16	88 %	13 %	100 %
	LPA	12	15	80 %	20 %	100 %
	LTA	13	16	81 %	19 %	100 %
	LTI	10	11	91 %	9 %	100 %
LPO yhteensä		65	76	86 %	14 %	100 %
VPO	Yhteiset	1	3	33 %	67 %	100 %
	VVE	7	10	70 %	30 %	100 %
	VPA	7	8	88 %	13 %	100 %
	VTI	7	8	88 %	13 %	100 %
VPO yhteensä		22	29	76 %	24 %	100 %
VIE		9	9	100 %	0 %	100 %

Kohdentaminen alkoi ensimmäisestä päivästä lähtien aktiivisesti. Kohdentamisia teki kahden ensimmäisen päivän aikana lähes viidennes kaikista kohdentajista. Kolmantena päivänä kohdennuksissa tuli selkeä piikki ja kohdennuksia teki jo 34 % kaikista kohdentajista. Päivien neljästä yhdeksään aikana kohdentajia oli 30 %:n molemmin puolin. Pilotoinnin viimeisenä päivänä kohdentajia oli kaikkein eniten 55 kpl (37 %). Kohdentamisia sai tehdä vielä seuraavalla viikolla ja kaikki kohdennukset oli tehtävä 6.10.2015 mennessä (päivä 12). Kuviossa 5 on kuvattu kohdentajien lukumäärä per kohdennuspäivä.



Kuvio 5. Kohdentajien lukumäärä per kohdennuspäivä.

Kohdennusrytmi vaihteli joka päivä kohdentamisesta yhteen kohdennuskertaan. Joka päivä kohdentajia oli vain kolme. Suurin osa, 70 % kohdensi työaikaan 1 – 3 kertaa koko pilotoinnin aikana, heistä puolet oli kohdentanut koko pilotointijakson yhdellä kertaa. Kuviossa 6 on esitetty henkilöiden kohdennuskerrat prosentteina. Esimiehistä työaikaan kohdensi 16:sta esimiehestä 14 esimiestä. Näistä 10 kohdensi työaikaan vain kerran, kaksi esimiestä kaksi kertaa, yksi esimies viisi kertaa ja yksi esimies seitsemän kertaa.



Kuvio 6. Henkilöiden kohdennuskerrat prosentteina.

4.6.2 Havainnot työajan jakautumisesta

Toimintoja per henkilö oli käytetty paikoin melko laajasti (taulukko 5). Vähimmillään oli käytetty vain yhtä toimintoa ja enimmillään 14 toimintoa. Keskimäärin osastoilla ja yksiköissä eri toimintoja käytettiin kolmesta kahdeksaan. Koko ministeriössä käytettiin keskimäärin noin kuutta toimintoa. Vähäistä määrää toimintoja käyttäneet eivät kuuluneet selvästi mihinkään ammattiryhmään. Joukossa oli niin esimiehiä, asiantuntijoita kuin avustavaa henkilöstöä.

Taulukko 5. Eri toimintoja käytetty (lukumäärä) vähimmillään, enimmillään ja keskimäärin sekä jakauma koko ministeriössä, osastoilla ja yksiköissä.

Eri toimintoja käytetty vähimmillään, enimmillään ja keskimäärin ministeriössä, osastoilla ja yksiköissä					
Ministeriö, osastot ja yksiköt		Vähimmillään	Enimmillään kpl	Keskimäärin kpl	
LVM			1	14	5,95
Yhteiset 11			4	9	6,50
YLO	Yhteiset		2	8	5,00
	YTA		3	10	7,22
	YHA		7	14	8,75
	YKE		4	12	6,78
YLO yhteensä			2	14	7,16
LPO	Yhteiset		3	10	5,67
	LHO		1	9	4,31
	LVE		3	11	6,43
	LPA		3	10	6,67
	LTA		1	11	5,31
	LTI		2	12	7,10
LPO yhteensä			1	12	5,89
VPO	Yhteiset		10	10	10,00
	VVE		1	11	5,43
	VPA		1	9	4,57
	VTI		1	5	3,57
VPO			1	11	4,77
VIE			1	12	4,89

Toiminnot jakautuvat Kiekun mukaisesti kahteen luokkaan: ohjaus- ja tukitoimintoihin, joille työaikaa kohdennetaan. Pilotointiin toiminnot oli koottu Valtiokonttorin vahvistetuista toiminnoista tilanteessa, jossa tukitoimintojen kehitysprojektissa vahvistuneet uudet tukitoiminnot olivat jo pilotoinnissa käytössä mutta ohjaustoimintojen kehitysprojekti oli vielä kesken. Palkalliset poissaolot ovat osa tukitoimintoja.

Eri toimintoja käytettiin määrällisesti melko laajasti. Koko ministeriössä käytettiin 67 eri toimintoa. Osastoittain käytettyjen toimintojen määrä oli yleisellä osastolla (50 kpl) ja liikennepolitiikan osastolla (49 kpl) lähellä toisiaan, kun viestintäpolitiikan osastolla (35 kpl) määrä oli jonkun verran pienempi. Yksiköittäin käytettyjen toimintojen määrä oli yhdeksästä 34:ään.

Käytettyjen toimintoluokkien määrä jakautui ohjaus- ja tukitoimintojen kesken niin, että ministeriön kohdennetusta työajasta ohjaustoimintoluokkiin kohdistui 43 % ja tukitoimintoluokkiin 57 %.

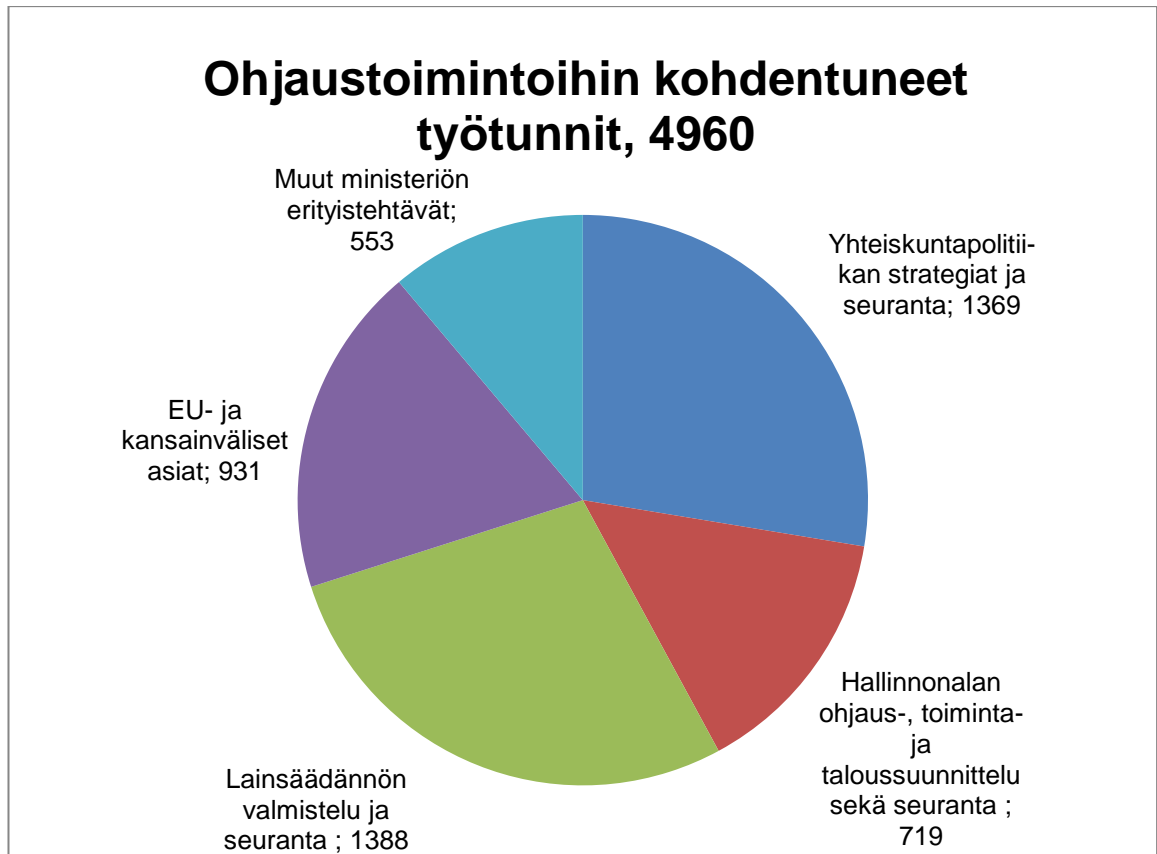
Substanssiosastoilla ohjaustoimintoluokkien määrä oli yleisesti suhteessa suurempi kuin tukitoimintoluokkien. Kahdessa substanssiyksikössä tosin toisessa suhde oli tasan 50 % ohjaus- ja tukitoimintojen kesken ja toisessa tukitoimintojen määrä oli 53 %. Tämä selittyy pilotointiajankohtaan osuvien palkallisten poissaolojen määrällä (luetaan tukitoimintoihin) sekä muiden tukitoimintoluokkien käyttämisestä esim. työsuojelu- ja luottamusmiestoiminta. Toisaalta näissä yksiköissä ohjaustoimintoluokkia oli käytetty määrällisesti jonkin verran vähemmän mutta kohdennettujen tuntien määrä oli vastaavasti suurempi. Käytettyjen toimintoluokkien lukumäärä ja jakautuminen on kuvattu seuraavalla sivulla taulukossa 6.

Taulukko 6. Käytettyjen toimintoluokkien (seurantakohteiden) lukumäärä ja jakautuminen ohjaus- ja tukitoimintoihin ministeriössä, osastoilla ja yksiköissä.

Toimintojen jakautuminen ohjaus- ja tukitoimintoihin ministeriössä, osastoilla ja yksiköissä						
Ministeriö, osastot ja yksiköt		Toiminnot		Ohjaustoiminno %	Tukitoiminnot	
		yht. kpl	kpl		kpl	%
LVM		67	29	43 %	38	57 %
Yhteiset 11	Yhteiset	13	7	54 %	6	46 %
YLO	Yhteiset	14	7	50 %	7	50 %
	YTA	20	3	15 %	17	85 %
	YHA	31	10	32 %	21	68 %
	YKE	32	11	34 %	21	66 %
YLO		50	17	34 %	33	66 %
LPO	Yhteiset	12	7	58 %	5	42 %
	LHO	28	17	61 %	11	39 %
	LVE	34	16	47 %	18	53 %
	LPA	25	17	68 %	8	32 %
	LTA	22	16	73 %	6	27 %
	LTI	28	16	57 %	12	43 %
LPO		49	26	53 %	23	47 %
VPO	Yhteiset	9	8	89 %	1	11 %
	VVE	21	13	62 %	8	38 %
	VPA	18	11	61 %	7	39 %
	VTI	18	9	50 %	9	50 %
VPO		35	20	57 %	15	43 %
VIE		21	5	24 %	16	76 %

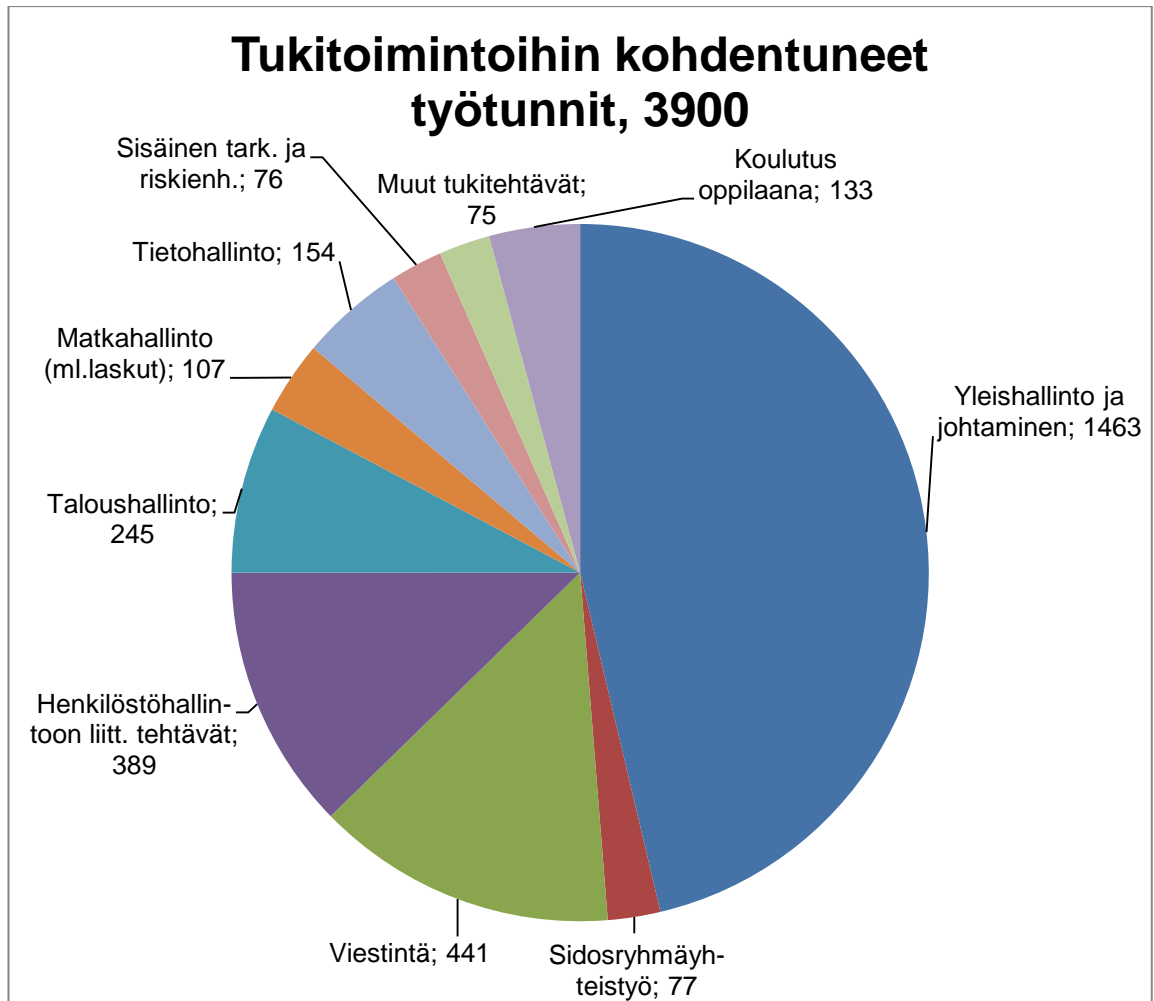
Pilotoinnista saatiin myös tietoa minkälaisiin toimintoihin eli tehtäviin työaika kyseisenä ajanjaksona kohdentui. Osa ministeriön prosesseista ajoittuu tiettyyn aikaan vuodesta eli nyt saatu tieto kertoo vain pilotointiajan työajan käytöstä.

Ohjaustoimintoihin kohdentuneen työajan osuus oli 56 % (4960 tuntia) ja tukitoimintoihin kohdentuneen työajan osuus 44 % (3900 tuntia). Ohjaustoimintoihin käytetyn työajan jaottelu ilmenee kuviosta 7. Jako on esitetty toimintoluokan otsikkotason tarkkuudella. Suurimmat ohjaustoimintoluokat olivat yhteiskuntapolitiikan strategioiden valmistelu sekä lainsäädännön valmistelu, mitkä ovat ministeriön ydintehtäviä. Näiltä osin tulos vastaa ministeriön toimintaa.



Kuvio 7. Ohjaustoimintoihin kohdentuneiden tuntien jakauma ministeriössä.

Tukitoimintojen luokitus on yksityiskohtaisempi kuin ohjaustoimintojen. Seuraavaan kuvioon 8 on ryhmitelty kokonaisuksittain ministeriössä yleisimmin käytetyt tukitoiminnot ja niihin kohdentuneet tunnit. Yleishallinto ja johtaminen on suurin ryhmä, viestintä toiseksi suurin ja henkilöstöhallinnon tehtävät kolmanneksi suurin ryhmä. Tukitoimintojen osalta tuntien jakauma vastaa ohjeistusta sekä kuvaa toiminnan luonnetta.



Kuvio 8. Tukitoimintojen jakautuminen ministeriössä.

Yleishallinto ja johtaminen on toiminto, johon esimiesten ja virkamiesten tavanomaisimmat hallinnolliset tehtävät kohdennetaan. Siihen kuuluu johtoryhmätyöskentelyt, osasto- ja yksikkökokoukset, esimiestyö ja virkamiesten oma hallinnollinen työ. Toimintoluokkaan kuuluu myös sellaisia tehtäviä, joita nimityksen perusteella on muissa tukitoimintojen kohdissa (esim. matkustamiseen liittyviä). Taulukosta 7 ilmenee, että yleishallintoon ja johtamiseen koko ministeriön työajasta oli kohdentunut 16,51 %. Yksiköissä tähän toimintoon kohdistunut työaika vaihteli 6,39 % ja 57,27 % välillä. Substanssi-osastoilla tämä oli yleisin tukitoiminto, joten näiltä osin tulos vastaa ohjeistusta.

Taulukko 7. Yleishallinto- ja johtaminen-tukitoiminnon käyttö ministeriössä, osastoilla ja yksiköissä.

Yleishallinto ja johtaminen-tukitoiminnon jakautuminen ministeriössä, osastoilla ja yksiköissä				Tunnit yhteensä
Ministeriö, osastot ja yksiköt		Tunnit	%	
LVM		1462,90	16,51 %	8859,06
Yhteiset 11		16,00	11,03 %	145,00
YLO	Yhteiset	73,50	25,34 %	290,00
	YTA	86,75	13,69 %	633,75
	YHA	96,50	16,82 %	573,75
	YKE	89,75	16,78 %	535,00
YLO		346,50	17,05 %	2032,50
LPO	Yhteiset	126,00	57,27 %	220,00
	LHO	141,75	15,04 %	942,50
	LVE	202,50	20,04 %	1010,25
	LPA	92,80	11,62 %	798,50
	LTA	78,85	9,28 %	849,75
	LTI	41,50	6,39 %	649,80
LPO		683,40	15,29 %	4470,80
VPO	Yhteiset	12,5	17,24 %	72,50
	VVE	103,50	20,39 %	507,50
	VPA	141,25	29,97 %	471,25
	VTI	109,5	21,58 %	507,50
VPO		366,75	23,53 %	1558,75
VIE		50,25	7,71 %	652,00

Palkallisiin poissaoloihin (lomat, lomarahavapaat, sairauslomat, saldovapaat yms.) koko ministeriön kohdennetuista tunneista kului 7,13 %. Tekniselle tilille oli ohjeistettu kohdentamaan palkattomat poissaolot sisältäen mm. osa-aikaista työaikaa tekevien viikkovirkavapauspäivä. Tähän toimintoon kohdentui ministeriön työajasta 1,22 %.

Määrällisesti palkallisia poissaoloja oli koko ministeriössä tarkastelujakson aikana melko paljon, yhteensä 631 tuntia. Tuntimäärä on kolmanneksi suurin koko ministeriön kohdennettujen tuntien määrästä yleishallinnon ja johtamisen sekä kansallisen säädösvalmistelun jälkeen. Toisaalta, kuten edellisessä kappaleessa mainitsin, palkallisiin poissaoloihin sisältyy useita toimintoja. Tuntimäärää nostaa pilotointiajankohtaan osuneet pidemmät sairauslomat, vuosilomat sekä virhekirjaukset. Kaikkia palkattomia poissaoloja ei kohdennettu ohjeistuksen mukaisesti. Osa palkattomista poissaoloista oli

kohdennettu palkallisiin poissaoloihin. Palkallisten ja palkattomien poissaolojen jakautuminen on kuvattu taulukossa 8.

Taulukko 8. Palkalliset ja palkattomat poissaolot tunteina ja prosentteina suhteessa tehtyyn työaikaan ministeriössä, osastoilla ja yksiköissä.

Palkalliset ja palkattomat poissaolot tunteina ja prosentteina suhteessa tehtyyn työaikaan ministeriössä, osastoilla ja yksiköissä						
Ministeriö, osastot ja yksiköt	Tunnit		Tunnit		Tehdyt tunnit yhteensä	
	Palkalliset polot	%	Tekninen tili (palkattomat polot)	%		
LVM	631,65	7,13 %	108,50	1,22 %	8859,06	
Yhteiset 11	7,25	5,00 %	0	0,00 %	145,00	
YLO	Yhteiset	50,75	17,50 %	7,00	2,40 %	290,00
	YTA	44,50	7,02 %	0,00	0,00 %	633,75
	YHA	49,00	8,54 %	0,00	0,00 %	573,75
	YKE	62,25	11,64 %	29,00	5,40 %	535,00
YLO		206,50	10,16 %	36,00	1,80 %	2032,50
LPO	Yhteiset	0,00	0,00 %	0,00	0,00 %	220,00
	LHO	50,75	5,38 %	14,50	1,50 %	942,50
	LVE	66,00	6,53 %	0,00	0,00 %	1010,25
	LPA	7,25	0,91 %	0,00	0,00 %	798,50
	LTA	0,00	0,00 %	0,00	0,00 %	849,75
	LTI	54,20	8,34 %	0,00	0,00 %	649,80
LPO		178,20	3,99 %	14,50	0,30 %	4470,80
VPO	Yhteiset	0,00	0,00 %	0	0,00 %	72,50
	VVE	50,75	10,00 %	0,00	0,00 %	507,50
	VPA	29,00	6,15 %	14,50	3,10 %	471,25
	VTI	72,50	14,29 %	43,50	8,60 %	507,50
VPO		152,25	9,77 %	58,00	3,70 %	1558,75
VIE		87,45	13,41 %	0	0,00 %	652,00

Valmistavan johtoryhmän kannan mukaisesti pilotoinnissa ei kohdennettu työaika projektteille. Kiekuun siirtyminen kuitenkin edellyttää Kiekun käyttöönoton työmäärän ja kustannusten seuranta. Tästä syystä pilotoinnissa kohdennettiin työaika toimintojen lisäksi myös Kiekuun. Yleisellä osastolla Kiekuun kohdensi työaika toimintojen lisäksi yhdeksän henkilöä, joista talousyksikössä oli kuusi henkilöä ja hallintoyksikössä kolme. Talousyksikön kuuden henkilön työajasta Kiekuun kului 11,08 % ja hallintoyksikössä kolmen henkilön työajasta 9,80 %. Yleisen osaston kaikista kohdennetusta tunneista Kiekuun kului yhteensä 6,22 % (taulukko 9).

Taulukko 9. Kiekuun käytetty työaika yleisellä osastolla talous- ja hallintoyksikössä.

Kiekuun käytetty työaika suhteessa osaston ja yksikön kohdistetusta työajasta			
Osasto ja yksikkö	Henkilömäärä		Työaika %
YTA	6		11,08 %
YHA	3		9,80 %
YLO	9		6,22 %

4.6.3 Muut havainnot

Pilotoinnin aikana Kieku-sähköpostiin tuli odotettua vähemmän kysymyksiä; vain 20 kpl. Jonkun verran esitettiin epäsuoria kysymyksiä muiden keskustelujen lomassa Kieku-projektiryhmäläisten ja henkilöstön välillä.

Eniten kysymyksiä esitettiin sopivan toiminnon löytämiseksi omaan tehtävään (11 kpl). Kysymykset olivat melko yleisluonteisia ja liittyivät enemmänkin suurempiin kokonaisuuksiin kuin yksittäisiin työtehtäviin. Toisaalta osastojen ja yksiköiden matka- ja talousyhdyshenkilöt kaipasivat täsmennystä, mitä tukitoimintoa he voivat käyttää em. tehtävien hoitamiseen käytetyn työajan kohdentamiseen, koska eivät voi käyttää ammattikäyttäjille tarkoitettuja toimintoja. Muita kysymyksiä olivat virkamatkan, etätyöpäivän ja assistenttityön kohdentaminen. Kokousten osalta kysyttiin kohdennetaanko ulkopuoliseen kokoukseen osallistuminen substanssin mukaiseen ohjaustoimintoon vai Yleishallinto ja johtaminen -tukitoimintoon. Ohjeistuksena oli että osastojen ja yksikön sisäiset kokoukset kohdennetaan Yleishallinto ja johtaminen -tukitoimintoon. Ohjeistuksessa oli erillinen kohta tästä toiminnosta, joten kysyjä ei ollut ymmärtänyt ohjetta tai ei ollut lukenut sitä.

Pilotoinnissa kohdennettiin laskennallista työaika, joka herätti kysymyksiä niinä päivinä, joina työaika alitti tai ylitti 7 tuntia 15 minuuttia. Tekniseen täyttämiseen, palautukseen tai ohjeisiin liittyviä kysymyksiä esitettiin vain kolme. Näihin kysymyksiin oli myös oma kohtansa ohjeistuksessa. Esimerkiksi yhdellä esimiehellä oli virhe lomakkeen suojauksessa eikä tallennus onnistunut. Hän otti tyhjän lomakkeen Liiveristä, täytti sen ja palautti minulle sähköpostitse. Täyttäminen oli siis pitkälti halusta eikä teknisistä ongelmista kiinni.

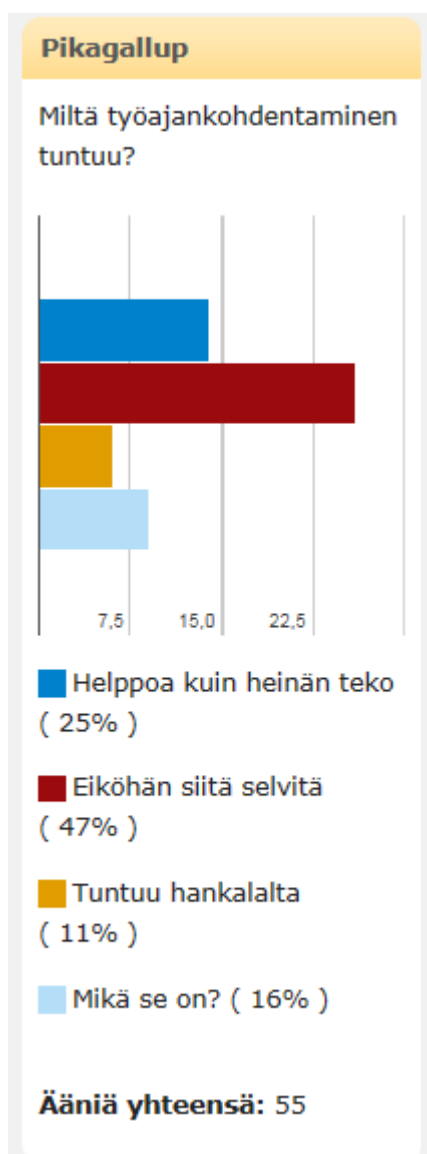
Pilotoinnin aloitusviestissä pyydettiin kiinnittämään huomiota työajan kohdentamisen sujuvuuteen, ohjeiden toimivuuteen, lähituen tarpeeseen sekä muihin mahdollisiin huomioihin. Palaute pyydettiin Kieku-sähköpostiin. Suoraa palautetta sähköpostiin antoi vain yksi henkilö. Tosin muutama kysymykseen sisältyi kommentteja, joista voi päätellä joillekin kohdentamisen olevan hieman hankalampaa kuin toisille. Yhdessäkään palautteessa ei otettu kantaa lähituen tarpeellisuuteen tai muotoon. Tietoon ei myöskään tullut, että osastoilla olisi lähituella ollut tarvetta. Yhdessä palautteessa viitattiin siihen, että apua oli hyvin tarjolla sitä kaipaaville. Kaikki kysymykset esitettiin Kieku-sähköpostiin ja muutama kysymys ja kommentti suullisesti muun keskustelun lomassa projektiryhmän jäsenille. Alla olevaan taulukkoon 10 on koottu vain Kieku-sähköpostiin tulleet kysymykset ja palaute.

Taulukko 10. Kieku-postiin lähetettyjen palautteiden lukumäärä ja jakauma aihealueittain.

Kysymysten aiheet/loppupalaute	Lkm
- Ohjeiden sijainti ja linkitys	2
- Tekniset kysymykset; lomake ja palautus	1
- Tehtävän kohdennuskohde	11
- Kohdennettava työaika (laskennallinen/tehty)	5
- Kokonaispalaute pilotoinnin lopuksi	1
	20

Ministeriössä on yhteensä 16 esimiestä, joiden kaikkien olisi pitänyt hyväksyä kohdennukset. Esimiehistä vain neljä hyväksyi työajankohdennukset. Edellä mainituista neljästä esimiehestä kaksi hyväksyi kohdennukset ohjeistuksen mukaisesti ja kaksi esimiestä kysyi, miten hyväksyminen tehdään. Toinen kysyjistä ei ollut selvillä hyväksymismenettelystä ja toisen mielestä muistutusviesti oli tulkinnanvarainen.

Liiverissä julkaistiin pikagallup ajalla 25.9. - 6.10.2015 (kuvio 9). Pikagalluppiin vastasi yhteensä 55 henkilöä, joista 25 % mielestä työajan kohdentaminen oli helppoa ja 47 % arveli selviävänsä tehtävästä. Ainoastaan 16 % ei tiennyt, mitä työajan kohdentaminen on ja vain 11 % koki sen hankalaksi.



Kuvio 9. Pikagallup työajan kohdentamisen tuntemuksista (Liiveri).

Pilotoinnin jälkeen haastattelin kahta esimiestä ja viittä virkamiestä. Haastatteluihin sai ilmoittautua vapaaehtoisesti. Liikenne- ja viestintäpolitiikan johtoryhmäesittelyissä kummaltakin osastolta ilmoittautui yksi yksikönjohtaja haastateltavaksi. Vapaaehtoisia virkamiehiä ei ilmoittautunut. Haastateltavat virkamiehet valitsin eri yksiköistä, ammattiryhmistä ja mahdollisimman erilaisten kohdennusten perusteella. Esimieshaastattelut tein 26.10.2015 ja virkamiesten haastattelut 22.10., 26.10. ja 27.10.2015. Haastattelusta tehdyt muistiinpanot on kirjoitettu puhtaaksi liitteessä 7.

Tein haastattelut teemahaastatteluna, jossa olin miettinyt etukäteen keskustelun aihealueiksi kolme eri osaa (teemaa). Ensimmäisessä osassa kysyin työajan kohdentami-

sen prosessiin liittyviä tuntemuksia ja kokemuksia (esim. miltä työajan kohdentaminen tuntui, ohjeiden toimivuus, kokeeko työajan kohdentamisen käyttäyksenä). Toinen osa liittyi toimintoihin sekä siihen, vastasiko kohdennustulos sitä, miten oli ajatellut työaikansa jakautuvan. Kolmannessa osassa kysyin, miten ja mihin tulevaisuudessa kohdentamisesta saatuja tuloksia voisi hyödyntää. Esimieshaastatteluissa kysyin lisäksi, vastasivatko tulokset yksikön osalta odotuksia. Haastattelut etenivät vapaamuotoisesti keskustellen. Vain osa haastateltavista oli lukenut ohjeet ennen työajankohdentamista. Siitä huolimatta kohdennukset oli tehty kutakuinkin teknisesti oikein.

Virkamiesten haastatteluissa ilmeni, että prosessi kaiken kaikkiaan oli toimiva, ohjeet olivat käyttökelpoiset, tosin täsmennyksiä joihinkin toimintoihin kaivattiin. Yleisesti näytti siltä, että jos toiminnon valitsemisen suhteen oli epätietoisuutta, kynnys kysyä oikeasta toiminnosta oli korkeampi kuin se, että kohdennettiin sille toiminnolle, mikä lähimmältä tuntuu. Varsinaisesti käyttäykseksi työajankohdentamista ei koettu, mutta sitäkin vaihtoehtoa oli ajateltu. Lähitukea ei kukaan vastaajista ollut kaivannut eikä haastatteluissa tullut esiin ehdotuksia lähitukimallin muodosta. Toimintojen määrä koettiin yleisesti melko suureksi. Kohdennusten tekeminen päivittäin lisäisi tulosten luotettavuutta osan haastateltavien mielestä. Jos työaika kohdentaa vain viikoittain, ei välttämättä muista kaikkia tehtäviä niin tarkasti, kuin jos kohdennukset tekisi päivittäin.

Nykyisillä toimintojen määrittämisillä ei vastaajien mielestä saa selvää kuvaa siitä, mihin työaika on kulunut. Esimerkiksi jos henkilön tehtävät ovat puhtaasti ammattihenkilöstölle tarkoitettua tukitoimintoa, mutta liittyvät kuitenkin kiinteästi ohjaustoimintoon, kumpaan toimintoluokkaan tehtäviin käytetty työaika näissä tapauksissa kohdennetaan. Lisäksi toivottiin tarkempaa jakoa mm. kokouksiin kuluvan työajan kohdentamiseen. Kokoukset saattavat olla pahimmillaan aikasyöppöjä, joihin kulutettu työaika ei näy missään. Samoin toivottiin kansalaiskirjeiden ja kanteluiden käsittelylle sellaista toimintoa, josta niihin käytetty aika ilmenisi.

Vastaajien mielestä tulos vastasi kutakuinkin odotuksia niin yksilö- kuin yksikkötasolla. Juuri mitään yllättävää tuloksista ei ilmennyt. Toisaalta työajan jakautumisen näkyväksi tuleminen niin itselle kuin esimiehellekin oli osalle positiivinen kokemus ja se nähtiin hyödyllisenä. Osa taas oli sitä mieltä, että esimies tietää muutenkin, mihin kyseisen virkamiehen aika kuluu.

Tulosten hyödyntämistä ei oltu pohdittu ennen haastattelua. Esimiesten mielestä tällä tarkkuudella tehty kohdentaminen ei kerro työajan kohdentumisesta sellaista, mitä ei päivittäisjohtamisella jo tietäisi. Toimintojen tulisi olla paljon tarkemmalla tasolla, mikä taas lisäisi virkamiesten työtä entisestään. Osa haastatelluista virkamiehistä taas koki, että toimintojen ei tarvitse olla tarkemmalla tasolla, vaan työajan jakautumista voi tarkentaa projektikoodin käyttämisellä. Näin suurten kokonaisuuksien työaika tulisi näkyväksi.

5 Loppupäätelmät

Kehittämistehtävässä selvitettiin työajankohdennusprosessin toimivuutta, haarukoitiin kehitysehdotuksia käyttöönottoa varten, pyrittiin lisäämään henkilökunnan valmiuksia kohdentamiseen Kiekussa sekä selvitettiin lähitukimallin tarvetta ja muotoa. Seuraavissa luvuissa verrataan tuloksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Lopuksi arvioidaan kehittämistehtävää yleisesti, tehdään itsearviointi ja esitellään jatkokehitysehdotuksia.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja tässä luvussa esitetyt tulokset on koottu lisäksi luvun loppuun taulukkoon 11. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haettiin vastausta siihen, **miten työaika kohdennettiin**. Teknisesti kohdennukset oli tehty pääsääntöisesti oikein. Virheet olivat hyvin samankaltaisia niin pilotoinnissa kuin esiselvityksessä. Jonkun verran toimintoja oli kopioitu kohdennuslomakkeen Toimintovälilehdeltä alasvetovalikoiden käyttämisen sijaan. Tiedot siirtyivät kuitenkin oikein Esimies-välilehdelle, joten kopioinnilla ei ollut tulosten kannalta merkitystä. Muutama henkilö oli kohdentanut yli laskennallisen työajan ja muutamalta oli jäänyt kohdennukset sen alle. Lomaketta ei käytetä jatkossa työajankohdentamiseen, vaan kohdentaminen tehdään sähköisessä CATS-järjestelmässä. Järjestelmä ilmoittaa, jos kohdennukset jäävät vajaiksi tai ylittävät tehdyn tuntimäärän.

Toimintoluokkia oli käytetty määrällisesti laajasti. Esiselvityksessä ja pilotoinnissa henkilön keskimäärin käyttämien toimintojen määrä oli hyvin lähellä toisiaan, noin kuusi toimintoa. Pilotoinnissa työaika kohdentui eniten niille ohjaustoiminnoille, jotka ovat

ministeriön ydintehtävääalueita. Tukitoiminnoista puolestaan työaikaa kohdentui eniten yleishallintoon ja johtamiseen, mikä sekkin vastaa Valtiokonttorin ohjeistusta sekä pilotoinnin ohjeita. Esiselvityksessä yleisen osaston osalta tukitoimintoihin kohdentui yli 55 % ja ohjaustoimintoihin noin 31 % kohdennetusta työajasta. Sekin tulos vastaa täysin osaston ydintehtävääalueita. Vaikka kohdennusten laadun mittaaminen ei ollut kehittämistehtävän pääkohde, antaa tulos suuntaa sille, että kohdennusten virheitä myöskään sisällön osalta ei merkittävästi ilmennyt. Koska tulokset ovat hyvin lähellä osastojen ydintehtäviä, tukee havainto sitä, että kohdennukset on tehty huolellisesti.

Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin tietää **onko prosessissa osia, jotka eivät toimi ja jos on, miksi eivät toimi**. Yleisesti pilotointiprosessi näytti toimivan hyvin. Selkeimmät ongelmat työajankohdentamisessa niin esiselvityksessä kuin pilotoinnissa liittyivät oikean toiminnon löytämiseen. Jako ohjaus- ja tukitoimintojen välillä näyttää olevan selkeä, mutta toimintoluokan sisällä valinta vaikeutuu. Toisaalta persoonallisilla eroilla voi olla vaikutusta siihen, miten hankalalta toimintoluokan valinta tuntuu. Vain yhdessä palautteessa oli analysoitu sitä, miten paljon hyötyjä kohdentamisesta saisi, jos toiminnot olisivat tarkemmalla tasolla. Toisaalta palautteen antaja totesi, että tarkkuustaso riippuu täysin siitä, mitä halutaan seurata ja toisaalta siitä, että kohdentamiseen käytetty aika pysyy kohtuullisena suhteessa siitä saatavaan hyötyyn ja tulosten käyttötarkoitukseen. Ennen Kiekun käyttöönottoa ja sen jälkeen toimintojen käyttämistä on syytä käydä osastoilla ja yksiköissä yhteisesti läpi omien tehtävien näkökulmasta. Näin osastojen ja yksiköiden työajan jakautumisesta saatu tieto on luotettavampaa ja vertailu helpottuu. Lisäksi virheiden määrä vähenee ja työajan kohdentaminen on vaivattomampaa. Toimintojen läpikäynti ennen käyttöönottoa nousi esiin pilotoinnin kehitysehdotuksena. Näin saatiin vastaus kolmanteen tutkimuskysymykseen: **syntykö pilotoinnissa kehitysehdotuksia?**

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kohdentamisesta saatu tieto on sitä tarkempaa, mitä tiheämmin kohdennuksia tehdään. Kohdennusrytmi on kuitenkin riippuvainen tehtävästä sekä persoonasta. Jos tehtävä on hyvin selkeä, ei estettä esimerkiksi viikoittain kohdentamiselle ole. Suositus kohdennusrytmistä voi olla hyvä kuitenkin antaa käyttöönnottoon mennessä, mikä myös pilotoinnin kehitysehdotuksena kirjataan.

Ohjeistuksista ei tullut negatiivista palautetta ja niitä oli kohtalaisesti luettu. Tosin osa esitetyistä kysymyksistä ja kohdennusten virheistä olisi selvinnyt ohjeista. Niitä oli saatettu lukea mutta kysymyksillä haettiin varmistusta siihen, että toimitaan varmasti oi-

kein. Esimerkiksi lisäsin ohjeisiin oman kohdan palkattomille poissaoloille, jossa neuvottiin kohdentamaan tälle toiminnolle osaviikkoista työviikkoa noudattavien viikkovirkavapauspäivä. Osa em. työaikaa noudattavista henkilöistä oli toiminut näin ja osa ei. Tällä toiminnolla halusin testata, kuinka hyvin ns. erityisryhmät lukevat ohjeita. Toki persoonallisilla eroilla voi olla vaikutusta myös tässä tilanteessa. Esiselvityksessä tätä kohtaa ei ollut, joten vertailukohtaa ei ole. Toisaalta kysymysten perusteella voidaan ohjeita täydentää esim. kansalaiskirjeisiin vastaamisen sekä kanteluiden osalta.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli tehdä henkilöstölle työajan kohdentaminen tutuksi ja lisätä valmiuksia varsinaiseen työajankohdentamiseen. Tätä selvitettiin neljännellä tutkimuskysymyksellä **lisääkö pilotointi valmiuksia Kiekun käyttöönottoon?** Koska pilotoinnin kohdennusprosentti oli korkea (86 %), on suurin osa henkilökunnasta ainakin kokeillut kohdentamista. Esiselvityksessä kohdennusprosentti oli 83 %. Tältä osin kehittämistehtävässä onnistuttiin. Yleisen osaston henkilökunta osallistui sekä esiselvitykseen että pilotointiin ja kohdennusprosentiksi osastolla muodostui pilotoinnissa 96 %. Yleisellä osastolla vain kaksi henkilöä jätti pilotoinnissa kohdennukset tekemättä (molemmat henkilöt olivat samassa yksikössä). Tulos on erittäin hyvä ja osoittaa, että toistettuna kohdennusprosentti nousi ensimmäisestä kerrasta. Pilotoinnissa ensi kertaa työaikaa kohdensi ministeriön viestintä, jossa kohdennusprosentti oli 100.

Pilotoinnissa kokonaan kohdentamatta jätti 21 henkilöä (14 %). Esiselvityksessä kohdentamatta jätti 5 henkilöä (17 %). Vaikka ero prosentteina oli vain 3 prosenttiyksikköä, on eroa kuitenkin syntynyt. Lisäksi pilotoinnin ei-kohdentajissa oli yksi henkilö sairauslomalla, yksi henkilö oli jäänyt palvelussuhteen päättymisen vuoksi vuosilomalle pilotoinnin alkaessa ja yksi henkilö vaihtoi pilotoinnin aikana työpaikkaa. Kahdella henkilöllä kohdentaminen ei onnistunut lomakkeen suojausongelman vuoksi. Tosin nämä henkilöt olisivat voineet ottaa yhteyttä pilotoinnin aikana ja ongelma olisi saatu helposti korjattua. Jos edellä mainitut ”näkyvät” syyt vähennetään ei-kohdentajien määrästä, on prosentti tämän jälkeen pilotoinnin osalta vain 11. Syynä kohdentamattomuuteen saattaa olla se, että kyse oli kokeilusta eikä sen koettu olevan oikeasti pakollista.

Myös kokemukset yleisesti kohdentamisesta näyttäytyivät melko neutraaleina eikä täysin negatiivista palautetta tullut lainkaan. Liiverin pikagalluppiin vastanneiden kesken asenneilmapiiri oli selkeästi positiivinen. Pilotoinnin jälkeen näyttää siltä, että asenneilmapiiri on oletetusta vahvasta vastustuksesta lieventynyt.

Esiselvityksessä lähitukea kaivattiin jokaiseen yksikköön. Pilotoinnissa lähitukea ei kaivannut kukaan, joten siltä osin vastaus viidenteen tutkimuskysymykseen, **minkälainen lähituki olisi tarpeen käyttöön otossa ja sen jälkeen**, oli selkeä. Pilotoinnissa tietoa lähituen tarpeellisuudesta ei kulkeutunut edes käytäväkeskusteluista. Ajattelin, että lähituki olisi voinut olla muutosagenttina heikentäen muutosvastarintaa ja samalla haarakoiden kohdentamisen tuntemuksia epävirallisesti. Toisaalta lähituki olisi auttanut henkilöstöä kohdentamiseen liittyvissä pulmissa ja samalla motivoinut tekemään kohdentamisia huolellisesti. Näyttää siis siltä, että valmius tältä osin on esiselvityksestä lisääntynyt. Osasyynä tähän saattaa olla se, että esiselvitystä varten ei laadittu omaa ohjeistusta kohdentamisesta ja toimintojen käyttämisestä. Käytössä oli vain ohje toiminnoista sisältökuvauksineen. Vaikutusta saattaa olla myös sillä, että niin Kiekusta yleensä kuin myös työajan kohdentamisesta on puhuttu kaikissa mahdollisissa tilaisuuksissa, ja henkilökunta alkaa tottua tulevaan muutokseen.

Taulukko 11. Esiselvityksen ja pilotoinnin tulosten vertailua.

Aihe	Esiselvitys	Pilotointi
Kohdennusten sisältö	Vastasi toimintaa	Vastasi toimintaa
Virheet	Ei eroa	Ei eroa
Ei-kohdentajat	17 % (5 henkilöä)	14 % (21 henkilöä) *)
Kohdentajat	83 %	86 %
Yleisen osaston kohdentajat **)	-	96 %
Yleisen osaston ei-kohdentajat **)	-	7 % (2 henkilöä)
Lähituen tarve	Kyllä	Ei
Asenneilmapiiri	-	Lievästi positiivinen

*) Ei-kohdentajien määrä, vähennettynä henkilöt, joiden kohdentamattomuuden syy oli tiedossa, oli 11 % (16 henkilöä).

***) Yleisen osaston ei-kohdentajien ja kohdentajien määrä on sama, kuin kohdassa Ei-kohdentajat ja Kohdentajat Esiselvitys-sarakkeessa.

5.2 Kehittämistehtävän validiteetti, reliabiliteetti ja mittarit

Kehittämistehtävälle määritelty tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset tukivat asetettuja tavoitteita, koska tutkimusongelmaan saatiin ratkaisu, joka auttoi tavoitteiden saa-

vuttamisessa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, **miten työajan kohdentamisesta saadaan toimiva prosessi, jotta kohdentaminen Kiekussa onnistuisi mahdollisimman hyvin**. Pilotoinilla annettiin henkilökunnalle tilaisuus kokeilla työajan kohdentamista. Esitettyjen kysymysten avulla sekä pilotoinnin aikana tehdyillä havainnoilla voitiin arvioida ohjeiden toimivuutta ja lähitukimallin tarvetta ja muotoa. Lisäksi haaroitettiin johdolle esitettäviä linjaustarpeita. Pilotoinnin päätteeksi tehdyillä teemahaastatteluilla täydennettiin tehtyjä havaintoja. Näin ollen tässä kehittämistehtävässä on tutkittu sitä, mitä tutkimusongelman mukaan oli suunniteltukin tutkittavan. Tutkimuskohdetta lähestyttiin muutosjohtamisen, muutosvastarinnan sekä motivoinnin teorioiden kautta. Pilotoinnin aikana kokonaiskuva prosessista selkeni, ja ennen käyttöönottoa huomioitavat toimenpiteet jäsentyivät. Näin ollen valittu tutkimusmenetelmä, oikein määritelty tutkimusongelma sekä valitut teoriat lisäävät kehittämistehtävän validiteettia.

Reliabiliteetti on pyritty varmistamaan sillä, että esiselvityksen ja pilotoinnin vaiheet on kuvattu tarkasti ja totuudenmukaisesti. Kun lukija ymmärtää tapahtumain kulun, on hänen helpompi arvioida tulosten luotettavuutta. Tulokset on esitelty kuvioiden ja taulukoiden avulla, joista lukija voi itse havainnoida saadut tulokset ja verrata tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Tämän kehittämistehtävän lopputulos tulisi olemaan näillä mittareilla mitattuna sama riippumatta kuka tutkimuksen tekisi. Toki minä tutkijana teen johtopäätökset saaduista tuloksista ja mihin toimenpiteisiin ne juuri tässä tapauksessa johtavat.

Mittareiden määrittäminen (ks. kuvio 3, s. 11), on laadullisessa tutkimuksessa yleensä haaste, niin se oli tässäkin. Mittarit selkiytyivät lopulta valittujen teorioiden kautta ja olivat toimivia tähän tehtävään. Kyse oli muutoksesta, jossa alkutilannetta ja lopputilannetta verrattiin toisiinsa. Kuten tulokset taulukossa 11 (s. 54) osoittavat, voidaan mittareiden perusteella todeta muutosta syntyneen moneltakin osin. **Asenteiden muuttuminen työajan kohdentamiseen** todennettiin annetun palautteen ja Liiverin pikagallupin perusteella. Jos esiselvityksessä olisi tehty pikagallupin kaltainen kysely, olisi tulos ollut näiltä osin mitattavampi. **Kohdennusten virheiden** kehitystä mitattiin vertaamalla vaiheiden kesken kohdennettujen tuntien jakautumista toimintoluokkiin. Myös itse kohdentamiseen liittyviä virheitä verrattiin vaiheiden välillä. Vertailu virheiden osalta onnistui, joten mittari soveltui tähän. **Kuinka moni jätti kohdennukset tekemättä** selvisi laskemalla täyttämättä jääneet kohdennuslomakkeet. Tämä oli kaikkein toimivin mittari. **Henkilökunnan valmiutta** työajankohdentamiseen oli erityisen vaikea mitata. Yleisen osaston osalta sitä mitattiin kohdentajien määrän erolla esiselvityksessä ja pilo-

toinnissa. Koko henkilöstön osalta näin ei voitu tehdä, joten valmiuden lisääminen päätettiin osin yleisen osaston kokemuksen perusteella sekä suuren kohdennusprosentin ja huolellisten kohdennusten perusteella.

5.3 Kehittämistehtävän arviointi

Kehittämistehtävän esiselvityksen ja pilotoinnin ajankohdat olivat mielestäni sopivat. Yleinen osasto sai hengähtää esiselvityksen jälkeen ennen pilotointia. Myös minulla oli aikaa työstää esiselvityksen tuloksia rauhassa kesän aikana. Vaikka pilotointiin liittyi paljon epävarmuustekijöitä esimerkiksi ajankohdan ja laajuuden suhteen, osoittautui odotusaika tehtävän kannalta lopulta hyödylliseksi. Projektin suunnittelu oli alitajuisesti käynnissä koko odotteluajan, ja kun lupa lopulta saatiin, toteutus eteni nopeasti. Tässä vaiheessa Mattilan neljän askeleen mallin mukaan pilotoinnille oli luotu perusta ja käynnistystoimet (toinen askel) kohti hallittua etenemistä (kolmas askel) saattoivat alkaa.

Pilotoinnin tulosten esittely juttutuokiossa ei toteutunut. Lisäksi johto ei antanut pyydettyjä linjauksia, joten siltä osin alussa kirjattu riski toteutui. Kokosin tuloksista loppuraportin valmistavan johtoryhmän kokoukseen 5.11.2015 ja se otettiin kokouksessa tiedoksi. Alkuperäinen suunnitelma oli, että tulokset olisi esitelty 28.10.2015 kansliapäällikön juttutuokiossa. Juttutuokiota kuitenkin aikaistettiin 19.10.2015 eivätkä tulokset ehtineet siihen. Seuraava juttutuokio oli 18.11.2015. Tilaisuudessa oli niin paljon organisaatiomuutosasioita, ettei pilotoinnin tulosten esittely enää mahtunut mukaan. Tästä syystä tulokset julkaistiin vain Liiverissä. Tilanteen vakiinnuttaminen olisi niin Kotterin, Mattilan kuin Scheinin mallien mukaan alkanut pilotoinnin tulosten esittelystä. Kun tuloksia ei esitelty henkilökunnalle, on riskinä, että niihin tutustuminen jää vähäiseksi. Tältä osin luvussa 2.4. kuvattu riski toteutui.

Koska Kieku-järjestelmää tulee käyttämään koko valtiokonserni, mahdollistaa se jatkossa vertailun valtion virastojen, laitosten ja ministeriöiden välillä. Tiedon hyödyntämistä tukee raportointi, joka sekin on saatavissa Kieku-järjestelmästä. Toki olennaista on sekä huolellisesti tehtyjen kohdennusten lisäksi myös oikein tulkittujen ja hyödynnettävien raporttien käyttö päivittäisessä suunnittelussa ja esimiestyössä.

Työajan kohdentaminen antaa vastauksia siihen, miten työaika on jakautunut yksittäisen virkamiehen, yksikön, osaston ja ministeriön näkökulmasta. Tarkkaa tietoa ei ole,

mutta se tukee muita johtamisen ja suunnittelun käytössä olevia tietoja ja havaintoja. Esimerkiksi palkallisten poissaolojen määrä suhteessa tehtyyn työaikaan tai tiettyihin toimintoluokkiin käytetty aika eri tehtävissä antaa tukea tehtävien organisointiin, sijaistuksiin ja resursointiin.

Kaksi esimiestä jätti kohdennukset tekemättä. Kyse on kuitenkin pakollisesta menettelystä Kiekussa, joten tähän on vielä panostettava. Pilotoinnissa vain neljä esimiestä hyväksyi alaistensa kohdennukset. Yhtenä syynä voi olla muiden muutosten samanaikaisuus, josta syystä kohdennusten hyväksymistä ei tehty. Kaikki ministeriön esimies-tehtävät tulivat juuri tuolloin hakuun sekä osalle henkilökunnasta muutto uusiin tiloihin käynnistyi. Hyväksyminen ei kuitenkaan ollut pelkästään oman muistin varassa, sillä muistutin hyväksymisestä henkilökohtaisella sähköpostiviestillä. Ehkä esimiehet kokivat, että kyse on kokeilusta, eikä hyväksymisellä ollut kokeilun kannalta niin suurta merkitystä. Esimiesten esimerkki työajan kohdentamisen prosessissa on kuitenkin tärkeä. Esimieshyväksyntä työajan kohdentamiselle on pakollinen Kiekussa. Työajan kohdentaminen on vain yksi osa Kieku-kokonaisuutta, jonka kaikissa toimissa esimiehen rooli on tärkeä. Esimiesten opastukseen sekä motivointiin on käyttöönotossa selkeästi panostettava enemmän.

Valmiudet siirtyä Kiekun edellyttämään työajan kohdentamiseen näyttävät virkamiesten osalta hyviltä. Esiselvitys ja pilotointi onnistuivat odotuksia paremmin. Käyttöönottoon mennessä on kuitenkin tähdennettävä sitä, että kohdennukset tehdään huolellisesti, vaikka kyse on pakollisesta menettelystä. Virheiden ja puutteellisten tietojen korjaaminen vie jälkikäteistyönä paljon aikaa ja johtaa korjaamattomana vääristyneisiin tuloksiin.

5.4 Itsearviointi

Pilotointiin valmistautuminen, sen suunnittelu ja toteuttaminen oli kokonaisuutena opettavainen kokemus. Etukäteen oli tiedossa, että uutta toimintatapaa ei tulla ottamaan avosylin vastaan. Oletuksena oli, että pilotointia vastustetaan ja se jätetään siitä syystä tekemättä. Lisähaasteen prosessiin toi se, että johto ja esimiehet eivät olleet niin sitoutuneita menettelyyn, kuin olisi ollut toivottavaa.

Toimintatutkimus menetelmänä sopi kehittämistehtävään hyvin. Prosessi eteni suunnittelun kautta seuraavaan vaiheeseen, jossa oli mahdollista tehdä korjaavia liikkeitä tar-

peen mukaan. Esiselvityksestä saatu tieto oli arvokasta pilotoinnin jokaiseen vaiheeseen. Vastaavasti esiselvityksen ja pilotoinnin kokemukset jäntevöittävät ja hyödyttävät käyttöönottoa. Olen kuvannut prosessin kuviossa 2 sivulla 7.

Teorioiden valinta oli alkuun hankalaa ja teoriaosuus oli vähällä paisua liian laajaksi. Tässä työssä kyse oli kuitenkin muutoksesta, jota oletettavasti vastustetaan, joten teorioiden lopullinen valinta muutoksen johtamiseen, muutosvastarintaan ja motivointiin toiselta selkeyttä tehtävään. Työn edetessä havaitsin, että teorioiden hyödyntäminen suunnittelussa ja toteutuksessa, erityisesti motiivoinnin osalta, oli erittäin hyödyllistä. Henkilökohtainen aloitusviesti, henkilökohtainen kohdennuslomake sekä Liiverin uutiset ja pikagalup pitivät työajan kohdentamisen esillä koko kokeiluajan. Henkilökohtaisuuden korostaminen prosessissa oli motiivointikeinona tässä prosessissa toimiva. Videohaastattelut olisivat tuoneet positiivisen lisän ohjeistuksiin mutta jäivät toteutumatta. Olisiko kohdentajia ollut sen ansiosta enemmän jäi arvoitukseksi.

Oikeiden mittareiden valinta mietitytti pitkään. Myös tutkimuskysymysten määrittely oli alkuun lavea. Lopulta poistin tutkimuskysymyksiä yksitellen ja jäljelle jäi kolme kysymystä. Tutkimuksen edetessä lisäsin tutkimuskysymyksiin yhden kysymyksen: Lisääkö pilointi valmiuksia käyttöönottoon? Samalla lisäsin mittariksi sen, kasvaako henkilökunnan valmius työajankohdentamiseen. Kehittämistehtävässä tuli osoitettua, että kokeilemalla valmius kasvaa ja toistettuna kasvaa entisestään. Työn ollessa jo pitkällä, lisäsin vielä yhden tutkimuskysymyksen: Miten työaika jakautui toimintoluokkien kesken? Tulos nimittäin osoitti, että kohdennetut tunnit vastaavat pitkälti ministeriön ydintehtäviä, joten henkilöstö on tehnyt kohdennukset huolellisesti.

Olen mielestäni kuvannut prosessin eri vaiheet niin nykytilan kuvauksen kuin pilotoinnin osalta kattavasti. Pilotoinnin toteuttamiseen siirryttäessä tosin tuntui siltä, että kuvaus toistaa itseään. Prosessi kulki alkuun samoin kuin ensimmäisessä vaiheessa, mutta toinen vaihe tuntui kuitenkin hallitummalta. Tapahtumain kulun kuvaamisella prosessi jäntevöityi päässäni ja auttoi mm. ohjeiden sisällön suunnittelussa.

Liikenne- ja viestintäpolitiikan osastojen työ ei ollut minulle entuudestaan tuttua. Olin ollut tietoinen vain oman osastoni tarkemmista vastuualueista. Pilointi oli myös näiltä osin mielenkiintoinen prosessi. Tutustuin ihmisiin, pääsin sisälle substanssiosastojen työtehtäviin sekä tein myös itseäni tutuksi. Näin Kieku-järjestelmän käyttöön tullessa on

yhteydenotto niin työajankohdentamiseen kuin muihin Kiekuun liittyviin kysymyksiin ehkä helpompaa.

5.5 Jatkokehitysehdotuksia

Kiekun työajankohdentamista varten menettely on hyvä jäntevöittää heti alusta lukien. Kohdennukset on tehtävä ja hyväksyttävä määräajassa, muuten tulokset vääristyvät. Esimiehet vastaavat siitä, että näin tapahtuu. Alkuun on varmasti hyvä kuitenkin panostaa esimiesten tukemiseen, jotta menettely vakiintuu ja tulee osaksi arkityötä. Esimerkiksi esimiehille voisi alkuun järjestää yhteistilaisuuksia, jossa hyväksytään tehdyt kohdennukset ja katsotaan pulmakohdat. Samanlaisia tilaisuuksia voisi järjestää myös virkamiehille, jossa voisi antaa vinkkejä kohdentamisen helpottamiseksi.

Ennen Kiekun käyttöönottoa ja sen jälkeen toimintojen käyttämisestä on syytä käydä osastoilla ja yksiköissä yhteisesti läpi omien tehtävien näkökulmasta. Näin osastojen ja yksiköiden työajan jakautumisesta saatu tieto on luotettavampaa ja työajan kohdentaminen on vaivattomampaa.

Pilotointia näillä ohjeilla ja kohdennuslomakkeella on mahdollista kokeilla tulevissa Kiekun käyttöönottoerissä, jos jokin virasto haluaa testata menettelyä ennen käyttöönottoa. Konseptia voi käyttää joko sellaisenaan tai muokata oman organisaation tarpeita vastaavaksi. Vaikka lomake oli yksinkertainen eikä raportointiominaisuuksia lomakkeelle luotu, soveltui se helppokäyttöisyydessään ja yksinkertaisuudessaan erinomaisesti välineeksi kokeiluun.

Pilotointi menettelynä on hyödyllinen tapa testata uuden toimintatavan tai muun kehityshankkeen toimivuutta. Lopulta pienillä kustannuksilla ja rajattomalla luovuudella on mahdollista saada organisaatiolle arvokasta tietoa tulevan muutoksen tai hankkeen vaikutuksista. Onnistunut kokeilu antaa tukea päätöksentekoon ja säästää niin henkisiä kuin taloudellisia varoja.

Lähteet

Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Kansanvalistusseura.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-kustannus.

Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita, Helsinki.

Kaleva, Ulla 2015. Erityisasiantuntija. Puolustusministeriö. Helsinki. Haastattelu 16.4.2015.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kontio, Riikka 2013. Työajan kohdentaminen ja siitä saatavan tiedon hyödyntäminen valtiovarainministeriössä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/65288/Opinnaytetyo%20Kontio%2014112013.pdf?sequence=1>. Luettu 15.7.2015.

Kotter, John P & Whitehead, Lorne A 2010. Läpimurto! Puolusta ideaasi ja voita muut puolellesi. Tietosanoma, Tallinna.

Kukkonen-Suvivuo, Tiina 2013. Seurantakohteet ja ajanhallinta. Luento. HAUS, Helsinki.

Kübler-Ross, Elisabeth 1969. On Death and Dying. Macmillan. New York.

Lappalainen, Markku 2015. Miksi aivot sanovat ei. Opi uusi tapa ajatella. Markku Lappalainen ja Minervakustannus. Juva.

Liikenne- ja viestintäministeriö 2015a. Ministeriö. <http://www.lvm.fi/ministerio>. Luettu 5.4.2015.

Liikenne- ja viestintäministeriö 2015b. Organisaatio 29.5.2015 lukien. http://www.lvm.fi/henkilohakemisto?p_p_id=peopleListPortlet_WAR_commonpeopleportlets&p_p_action=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_peopleListPortlet_WAR_commonpeopleportlets_view=extra. Luettu 15.6.2015.

Mattila, Pekka 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Toinen painos. Talentum, Helsinki.

Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Talentum, Helsinki.

Schein, Edgar 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Laatu keskus. Tampere.

Valtiokonttori 2014. Kieku-hanke. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke. Luettu 6.12.2014.

Valtiokonttori 2015a. Virastoille työaikojen kohdennuksen pääasialliseksi työvälineeksi jatkossa SAP CATS. http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_tyoaikojen_kohdennuksen_paaa%2852144%29. Luettu 3.7.2015.

Valtiokonttori 2015b. Muutosjohtamisen malleja. [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja\(45115\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtamisen_ja_esimiestyon_tuki/Muutosjohtaminen/Mita_esimies_itse_kysyy/Muutosprosessin_johtamisen_malleja(45115)). Luettu 18.9.2015.

Valtioneuvoston ohjesääntö 30.12.2008.

Valtiontalouden tarkastusvirasto. Liikenne- ja viestintäministeriön tilintarkastuskertomus vuodelta 2014. <https://www.vtv.fi/files/4699/059.pdf>. Luettu 28.11.2015.

Liikenne- ja viestintäministeriön organisaatio 29.5.2015

Excel-kohdennuslomakkeen esimies-välilehti

Yhteenveto		
Henkilö:		
Yksikkö:	YLO/	
Seuranta-aika:		
		Hyväksytty : _____ nimi ja pvm
Toiminnot	Toimintoon käytetyt tunnit	% kaikista tunneista
9 999 695 000 Matkahallinto	1,00	4,60 %
9 999 600 000 Yleishallinto ja johtaminen	5,00	22,99 %
9 999 615 200 Koulutus oppilaana	4,25	19,54 %
9 999 613 000 Palvelussuhteen hallinta	7,25	33,33 %
9 999 611 000 Henkilöstön kehittäminen ja henkilöstö	4,25	19,54 %
	21,75	100,00 %
	Tunnit	%
Ohjaustoiminnot	0,00	
Tukitoiminnot	21,75	100,00 %
Palkalliset poissaolot	0,00	
Projektit	Projektiin käytetyt tunnit	% kaikista tunneista
766 Kieku-käyttöönotto	4,25	19,54 %
	4,25	19,54 %

Esimerkki pilotoinnissa käytetyistä ohjaustoiminnoista

Ministeriön tarkennetut ohjaustoiminnot ja tukitoiminnot

Toiminto kuvaa niitä tehtäviä, joita valtionhallinnossa ja sen virastoissa tehdään. Toiminnon tulee olla viraston toiminnan kannalta mitattavissa oleva kokonaisuus.

Toiminnoille kirjataan kaikki **tulot, menot sekä työaika** aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Kohdentamisessa käytetään 4500-alkuista toimintokoodia. 9999-alkuista koodia ei tässä vaiheessa käytetä ohjaustoiminnoissa. Toimintojen nimiä on lyhennetty Kieku-järjestelmän kentän mukaisiksi.

500 Ohjaustoiminnot

Ohjaustoiminnot ovat keskeisimmät ministeriön tehtävät, joten työajasta merkittävän osan tulisi kohdistua näihin toimintoihin.

9999500000 Yhteiskuntapolitiikan strategiat ja seuranta

Tähän toimintoryhmään kirjataan sellaiset tulot, menot ja työaika, joka koskee valtionhallinnon kokonaisuutta. Tällaisia tehtäviä ovat esimerkiksi hallitusohjelmaan ja sen toimeenpanoon liittyvät tehtävät, valtioneuvostotasoisten työryhmien asiantuntijatehtävät tai valtiokonsernin tasoista strategista suunnittelua koskeva valmistelutyö.

4500500010 Strateginen suunnittelu ja seuranta

- strateginen suunnittelu, kuten toimintastrategiat
- strategioiden ja ohjelmien toteutumisen sekä toimintaympäristön seuranta
- ohjelmat ja niiden valmistelu ja toteutus pl. hallitusohjelma
- tukiohjelmat ja komission kanssa käytävät neuvottelut, esim. kauppamerenkulun turvaaminen
- toimintatapojen ja niiden organisoinnin yleinen kehittäminen

4500500020 Hallitusohjelmavalmistelu ja seuranta

- hallitusohjelmavalmistelu ns. tulevaisuuskatsaustyö yms.
- hallitusohjelman ja sen toimeenpanoasiakirjojen seuranta ja raportointi
- hallitusohjelman ja sen toimintasuunnitelman hankkeet
- selonteot, tiedonannot ja VN:n periaatepäätökset
- sidosryhmäyhteistyö hallitusohjelman tavoitteiden edistämiseksi
- ministerin, valtiosihteerin ja erityisavustajien työaika (vain valtiosihteerin) ja menot silloin, kun ne eivät ole kohdennettavissa muille toiminnoille

4500500030 TEAS-toiminta

- tutkimuksen painopistealueiden määrittely
- erilaiset vaikutus- ja vaikuttavuusanalyysit pl. lainsäädäntöhankkeiden vaikutukset ja vaikuttavuus
- ulkopuolisilta tilatut arviot
- tutkimus-, suunnittelu ja kehittämishankkeet; sis. valmistelu, kokoaminen, rahoituksen myönnöt ja seuranta
- ennakointi
- tutkimushankkeiden koordinointi ja ohjausryhmät
- tutkimusseminaarit
- tutkimustulosten arviointi

4500500040 Asiantuntijaosallistuminen muiden strategia-asioihin

- osallistuminen VN-tasoiseen yhteistyöhön
- osallistuminen muiden ministeriön/virastojen työryhmiin
- lausuntojen antaminen pl. lainvalmistelua
- avunanto muille ministeriöille
- vuorovaikutus muiden ministeriöiden kanssa

4500500050 Yhteiskuntasuhteiden hoito sekä toimialan muu ohjaus

- etujärjestöt
- seminaarien järjestäminen
- kansanedustajien kirjalliset kysymykset
- johdon puheet

Esimerkki pilotoinnissa käytetyistä tukitoiminnoista

600 Tukitoiminnot

Tukitoiminnot ovat ministeriön ohjaustoimintoja yleisesti tukevia tukitoimintoja. Kohdentaminen työajalle, menoille ja tuloille tapahtuu 9999-alkuisella toimintokoodilla.

Virkamies ml. esimies kirjaavat työaikansa pääosin substanssinsa mukaisille ohjaustoiminnoille eivätkä erotele yhteisiin tukitoimintoihin liittyviin tehtäviin kulunutta työaikaa eri tukitoiminnoille. Tukitoimintoihin liittyvät tehtävät kirjataan Yleishallintoon ja johtamiseen.

Ammattikäyttäjät esim. talous- ja henkilöstöhallinto, talousyhdyshenkilöt, matkasihteerit ja viestintä, kohdentavat työaikansa tarkemmin tukitoiminnoille.

9999600000 Yleishallinto ja johtaminen

- ministerin johtoryhmä, valmistava johtoryhmä, osastojen johtoryhmät
- johtoryhmien sihteerit ja avustajat
- osasto- ja yksikkökokoukset
- ministeriön strateginen suunnittelu ja yleisten edellytysten luominen ministeriön toiminnalle
- toimintayksikön ja sen toiminnan kehittäminen
- esimestehtävät, päivittäinen työnjohto ja organisointi
- kehityskeskustelut
- muu yleishallinto
- kirjanpitoyksikön/toimintayksikön tulos- ja resurssiohjaus

Virkamiehen tehtäviä:

- mm. Hallinnollisiin tulosityksikkökokouksiin osallistuminen,
- tulos- ja kehityskeskustelut (ml. valmistautuminen), henkilökohtaisen suoriutuvuuden arviointi, tavoitteiden toteutumisen seuranta ja tehtävänkuvausten tekeminen
- laskujen ja muistitositteiden käsittely
- matkasuunnitelman- ja laskun laadinta
- lomien ja poissaolojen hallinta ja tuntikirjausten tekeminen
- muu osaamisen kehittäminen kuin koulutus (esim. messut, ammattikirjallisuuden, -sivustojen, -lehtien ym. seuraaminen)
- perehdyttävänä oleminen (yleisperehdytys)

Esimiehen tehtäviä:

- Tulos- ja kehityskeskustelut (ml. valmistautuminen), henkilökohtaisen suoriutuvuuden arviointi, tavoitteiden toteutumisen seuranta ja tehtävänkuvausten tekeminen
- laskujen ja muistitositteiden käsittely
- matkasuunnitelmien- ja laskujen käsittely
- palvelussuhteen hallinta

- lomien ja poissaolojen käsittely sekä tuntikirjausten hyväksyminen
- rekrytointi ja yleisperehdyttäminen
- henkilöstösuunnittelu
- budjetointi ja ennustaminen
- talous-, henkilöstö- ja tuloraportointi
- henkilöstön osaamiskartoitukset ja kehittäminen
- ym. esimiestyö

9999600200 Sidosryhmäyhteistyö ja edustaminen

- vieraanvaraisuuden tai huomaavaisuuden osoittamiseksi käytetty työaika ja menot
- henkilöstön ja sidosryhmien muistaminen esim. taulut, liput, kaiverrukset, kukat, sepeleet, palkinnot yms.
- ulkopuolisten tilojen vuokrat silloin, kun tilaisuus on juhla- tai edustustilaisuus

9999611000 Henkilöstön kehittäminen

Vain ammattikäyttäjät

- henkilöstön kehittäminen
 - mm. koulutusten suunnittelu, kehittämishankkeet, tutkimukset (esim. Tyty-baro, 360 arvioinnit)
- henkilöstötietojen raportointi
- henkilöstökertomus ja henkilöstötilinpäätös
- Henkilöstön osaamisen hallinta ja arviointi
 - mm. osaamiskartoitukset
- huom. Suorituksen johtamiseen liittyvät tehtävät kirjataan toiminnolle 9999600000 Yleishallinto ja johtaminen.
 - mm. Tulos- ja kehityskeskustelut ja niihin valmistautuminen, henkilökohtaisen suoriutuvuuden arviointi ja tavoitteiden toteutumisen

9999612000 Palkan- ja palkkionlaskenta

Vain ammattikäyttäjät

- palkan ja palkkioiden laskentatyö (pääasiassa Palkeissa tapahtuvaa työtä)
- palkan ja palkkiolaskentaan liittyvä selvittelytyö
- kirjanpitoyksikön sisäisesti tapahtuva VES/TES-asioihin, palkkausjärjestelmiin ja työnantajapäätöksiin liittyvä tulkinta, ohjeistus ja tiedottaminen
- palkkatietojen oikeellisuuden tarkastaminen (palkkaluettelon asiatarkastus ja hyväksyntä myös Rondossa)
- palkan- ja palkkionlaskentaan liittyvät pääkäyttäjätehtävät
- palkkakirjanpito ja palkkakustannusten jakaminen
 - huom. Ajanhallinnan vastuuhenkilön tekemä tuntikohdennusten tarkastaminen ja korjaaminen kirjataan toiminnolle 9999613050 Työaikojen hallinta.

Toimintojen yleisohje

Työajan kohdentaminen yleisohje

Toiminto kuvaa niitä tehtäviä, joita valtionhallinnossa ja sen virastoissa tehdään. Työaikaa kohdennetaan ohjaus-, tuki- ja palkallisen poissaolon toiminnolle, jotka ovat yhteisiä koko valtionhallinnossa. Samoille toiminnolle kohdennetaan myös viraston tulot ja menot, joten tätä kautta saadaan kokonaiskuva ministeriön kokonaiskustannuksista. LVM:ssä on perustettu omia lisäjaotteluita yhteisille toiminnolle, jotka ovat kohdassa Muut ministeriökohtaiset erityistehtävät. Toimintoja tulee käyttää mahdollisimman yhtenäisesti ohjeiden mukaisesti, jotta seuranta on vertailukelpoista muihin valtionhallinnon virastoihin ja jotta tuotetaan oikeaa tietoa päätöksenteon tueksi.

Ohjaustoiminnot

Ohjaustoiminnot on rakennettu ministeriöiden yhteisten tehtävien seurantaan varten. Näitä ovat ministeriön ydinprosessit (säädösvalmistelu ja ohjaus), EU- ja kansainväliset asiat sekä muut ministeriökohtaiset erityistehtävät, työajasta merkittävän osan tulee kohdistua näihin toimintoihin. Ohjaustoiminnot kohdistetaan 4500-alkuisille toimintokoodille. Tässä vaiheessa ohjaustoiminnoissa ei käytetä 9999-alkuista koodia (otsikkotasoa).

Tukitoiminnot

Tukitoiminnot ovat ministeriön ydinprosesseja yleisesti tukevia toimintoja, kuten talous- ja henkilöstöhallinto, työsuojaus, luottamusmiestoiminta, tietyt tietohallinnon tehtävät jne. Kohdentaminen tapahtuu 9999-alkuisella toimintokoodilla.

Virkamiehen ml. esimiesten tukitoiminnot

Tukitoiminnoista virkamiehen ja esimiesten käytössä on eniten **Yleishallinto ja johtaminen-toiminto**. Virkamies ja esimies kirjaavat työaikansa pääosin ko. henkilön substanssitoiminnoille eivätkä erottele yhteisiin tukitoimintoihin liittyviin tehtäviin kulunutta työaikaa esim. eri talous- ja henkilöstöhallinnon tukitoiminnoille. Virkamies ja esimies kirjaavat hallinnolliset tehtävät ml. esimiestyö toiminnolle 9999600000 Yleishallinto ja johtaminen. Yksittäisten tukitehtävien ollessa vähäisiä tai suoraan tietystä ydintehtävästä aiheutuvia ne voidaan käsitellä osana ydintehtävää. Näin tuntikirjaukset kevenevät ja yksinkertaistuvat.

Lisäksi kaikkien käytössä olevia tukitoimintoja ovat esim. työhyvinvointi, koulutus oppilaitoksena jne. Toiminnot löytyvät word-dokumenttina Liiveristä työajankohdennussivulta.

Tukitoimintojen ammattilasten tukitoiminnot

Tukitoimintojen käyttäjien rajaamisen avulla varmistutaan siitä, että Kieku-järjestelmästä saadaan tietoon luotettavasti tukitoimintojen tuottamiseen kulunut ammattilaisten työpanos.

Tukitoimintojen ammattilaisia ovat henkilöt, jotka tekevät jatkuvasti koko tai osan työajastaan talous- tai henkilöstöhallinnon (tai muun yhteisen tukitoiminnon kuten viestintä) tehtäviä. Tukitoiminnon tehtävät ovat osa työnkuvaa ja tekemiseen liittyy usein puolesta tekeminen tai keskitetty tekeminen.

Esimerkkejä osan työajastaan käyttävästä talous/henkilöstöhallinnon ammattilaisesta:

- henkilö, joka vastaa tiettyjen laskujen tai tietyn tulosityksikkökokonaisuuden laskujen tiliöinnistä
- matkasihteerin tehtävät
- hankintavastaavan tehtävät

Huom. Virkamiehet, esimiehet tai projektipäälliköt, jotka tiliöivät, asiataarkastavat tai hyväksyvät toimintayksikkönsä laskuja, **eivät** ole taloushallinnon ammattilaisia.

Palkalliset poissaolot

Palkalliset poissaolot, koko- ja osapäiväiset, esim. lomat, sairauspäivät ym. kohdistetaan omille toiminnoilleen aiheen mukaan. Palkallisiin poissaoloihin työaika kohdistavat kaikki virkamiehet.

Projektit

Projektilla tarkoitetaan erikseen sovittua, yksityiskohtaisemmin seurattavaa kokonaisuutta, jolla on selkeä alku ja loppu, ja jonka kokonaiskustannuksista (rahat ja resurssit) halutaan tarkempaa tietoa. Työaika kohdennetaan tällöin sekä toiminnolle että projektille. Pilotoinnissa työaika projektille kohdentavat vain Kieku-projektiin osallistuvat.

Työajan kohdentaminen Kiekussa

Kieku otetaan käyttöön 1.4.2016 lukien. Työajan kohdentamisen väline Kiekussa on SAP CATS. CATSissa kohdennetaan toteutunutta työaika, jolloin työaikaleimaukset siirtyvät yön aikana CATSiin kohdennettavaksi. Näin saadaan realistinen kuva siitä, mihin työaika on käytetty. Lisäksi Kiekusta siirtyy portaalin kautta anotut lomat ja poissaolot CATSiin, jossa niitä ei tarvitse enää erikseen kohdentaa.

Kiekussa kohdennukset on tehtävä vähintään viikoittain ja esimiehen on hyväksyttävä tehdyt kohdennukset kuukausittain.

CATSissa on mahdollista myös kopioida edellisen viikon kohdennuksia kuluvalle viikolle ja muokata tietoja kuluvaan viikkoon vastaavaksi. Mahdollista on myös omien usein käytettyjen toimintojen valitseminen, jolloin kohdentamistyö on sujuvampaa.

Kohdennusohje

Näin kohdennat työaika pilotoinnissa

1. Kohdennuslomake

Kohdennuslomake löytyy Q-asemalta polusta Q/TYÖAJAN KOHDENTAMINEN/osasto/yksikkö/oma nimi. Lomakkeet ovat kaikille avoimia, mutta voit täyttää vain omaa lomaketta.

Lomakkeessa on neljä välilehteä:

1. Tuntien kirjaus- välilehti, johon työaika kohdennetaan.
2. Esimies-välilehti, johon kohdennettu työaika kertyy.
3. Toiminnot-välilehti, josta löytyvät ohjaus- ja tukitoiminnot sekä palkalliset poissaolot ja niiden sisältökuvaukset ovat tiivistettynä. Tältä sivulta löytyy myös projektit, joita pilotoinnissa on vain yksi eli KIEKU.
4. Ohje-välilehti, josta saat apua lomakkeen täyttämiseen.

2. Kohdennettava työaika

Pilotoinnissa kohdennetaan laskennallista työaika, jolloin yhden päivän arvo on 7 h 15 min (7,25). Työajan kohdentamisen riittävä tarkkuus on yksi tunti (1,00). Pienin syötettävä arvo on 15 min (0,25).

3. Kohdennusrytmi

Työaika voi kohdentaa päivittäin mutta kuitenkin vähintään kerran viikossa. Itselle sopivaa kohdennusrytmiä voi kokeilla. Kiekussa kohdennukset on tehtävä vähintään viikoittain.

4. Mihin menessä kohdennukset on tehtävä

Kohdennukset on tehtävä **6.10.2015** mennessä. Sen jälkeen esimies hyväksyy kohdennukset. Esimiehille annetaan hyväksynnästä erillinen ohje. Kiekussa esimies hyväksyy kohdennukset kuukausittain.

5. Toiminnoista

Ohjaus- ja etenkin tukitoimintojen lista on pitkä. Ohjaustoiminnot ovat 4500-alkuisia ja tukitoiminnot 9999-alkuisia. Ohjaustoimintojen 9999-alkuisille otsikkoriveille ei tehdä kirjauksia. Virkamiesten ja esimiesten tukitoimintoja on vain muutamia ja eniten käytetty niistä on yleishallinto ja johtaminen.

Muut tukitoiminnot ovat pääsääntöisesti vain henkilöstö- ja taloushallinnon ns. ammattikäyttäjien käytössä. Näiden lisäksi tukitoimintoja käyttävät

esim. viestintä ja sisäinen tarkastus. Ammattikäyttäjien tukitoiminnot on merkitty toimintolistaan merkinnällä "Vain ammattikäyttäjät". Lisäksi kaikkien käytössä olevia tukitoimintoja ovat esim. työhyvinvointi, koulutus oppilaana jne. Toiminnot löytyvät word-dokumenttina Liiveristä työajankohdennus-sivulta.

Palkalliset poissaolot kohdennetaan osa- tai kokopäiväisinä. Esimerkiksi jos sairastuu kesken päivän, kohdentaa aamupäivän tunnit sille/niille toiminnolle, joita on tehnyt ja loppupäivän sairauspoissaololle. Saldovapaapäivät kohdennetaan omalle toiminnolle koko päivän arvolla. Mutta jos liukuu omalle asialle esim. klo 13.00 eikä enää palaa työpaikalle, loppupäivän tunnit kohdennetaan saldovapaalle.

Samalle toiminnolle eri päivinä tehty työ kohdennetaan samalle toimintoriville. Näin taulukko ei veny turhaan ja sitä on helpompi lukea.

Etäpäivänä tehty työ kohdennetaan sille toiminnolle, mitä etätyöpäivänä on tehnyt. Virkamatkalla olo kohdennetaan myös sen aiheen mukaan, mihin matka liittyy.

Osa-aikaista työaika tekevät voivat kohdentaa virkavapauspäivän LVM tekninen tili kohdentamattomalle työajalle. Tälle toiminnolle kohdennetaan myös muut palkattomat poissaolot.

Koska kaikkia työtehtäviä ei voida määritellä toimintoihin, käytä niitä toimintoja, jotka parhaiten vastaavat tekemisiäsi.

6. YLOn esiselvityksestä vinkkejä

Ennen tuntikohdennusten tekemistä kannattaa tutustua toimintoihin ja peilata niitä omiin työtehtäviin. Helpottaa työajan kohdentamista.

YLOn testihenkilöt kohdensivat työaikaansa keskimäärin 5-6 toiminnolle. Vähimmillään oli käytetty yhtä toimintoa ja enimmillään 12.

7. Mihin kannattaa kiinnittää huomiota

Koska pilotoinnin tarkoituksena on muokata prosessia ennen Kiekun käyttöönottoa, pyydämme kiinnittämään huomiota pilotoinnin aikana siihen

- ovatko toimintojen sisältökuvaukset kutakuinkin kattavat.
- minkä toiminnon/toimintojen osalta on vaikea ratkaista mihin tehtävä kuuluu.
- onko ohjeistus selkeää ja onko jotain, mitä pitäisi täsmentää.
- minkälaista lähitukea kaipasit.
- muita huomioita.

8. Älä epäröi ottaa yhteyttä ja kysyä

Kyse on uuden toimintatavan pilotoinnista, joten kysymyksiä varmasti syntyy. Mitä enemmän kysyt ja kokeilet, sitä paremmaksi prosessi Kiekuun mennessä muotoutuu. Pilotointi tutustuttaa henkilöstöä kohdentamiseen sekä haastaa vuoropuheluun prosessin parantamiseksi. Mitä selkeämmät ohjeet ja toimintatavat prosessiin luodaan, sitä luotettavamman tuloksen kohdennustieto antaa. Samalla kohdentamisesta tulee tapa, joka käy vaivattomasti eikä vie paljon aikaa.

Kiekusähköposti päivystää koko pilotoinnin ajan: kieku@lvm.fi

Pilotoinnin aloitusviesti 17.9.2015

Hei,

Pilotoimme työajankohdentamista ministeriössä 21.9 - 2.10.2015. Pilotoinnin tavoitteena on varmistaa, että työajankohdentamisesta tulee luotettava ja laadukas prosessi. Henkilöstön on hyvä kokeilla työajankohdentamista ennen Kiekun käyttöönottoa. Tulosten perusteella voidaan ratkaista esim. kohdennuksiin ja linjauksiin liittyviä ongelmia. Näin varmistetaan myös se, että kohdennuksilla saatava tieto on mahdollisimman oikeaa.

Pilotoinnissa kohdistetaan laskennallista työaikaa, jolloin yhden päivän arvo on 7 h 15min (7,25). Kohdennukset tehdään Excel-lomakkeelle. Lomake on tallennettu Q-asemalle jokaisen nimellä yksikön kansioon (Q/TYÖAJAN KOHDENTAMINEN/osasto/yksikkö). Lomakkeet ovat avoimina kansioissa, mutta täyttää voi vain omaa lomaketta.

Työaikaa kohdennetaan ohjaus- ja tukitoiminnoille (ts. tehtäville) sekä palkallisiin poissaoloihin. Riittävä kohdennustarkkuus on yksi tunti (1,00) ja pienin kohdennettava yksikkö on 15 minuuttia (0,25).

Lomakkeen täyttämishjeet löydät [Liiveristä](#) sekä kohdennuslomakkeen Ohje -välilehdeltä. Ohjaus- ja tukitoiminnot ovat Liiverissä, mutta ne löytyvät myös Ohjaus- ja tukitoiminnot -välilehden toimintojen kommenttikentistä.

Kohdennusrytmi on yhdestä päivästä viikkoon. Voit testata, mikä kohdennusrytmi tuntuu luontevalta. Kun kaikki kohdennukset on tehty, on pilotointi osaltasi valmis. Kohdennukset on tehtävä 6.10.2015 mennessä, jonka jälkeen esimiehesi hyväksyy ne.

Koska kyse on pilotoinnista, toivomme sinun kiinnittävän huomiota seuraaviin asioihin:

- ovatko toimintojen sisältökuvaukset kutakuinkin kattavat.
- minkä toiminnon/toimintojen osalta on vaikea ratkaista mihin tehtävä kuuluu.
- onko ohjeistus selkeää ja onko jotain, mitä pitäisi täsmentää.
- minkälaista lähitukea kaipasit.
- muita huomioita.

Jokainen havainto on tärkeä, jotta voimme valmistautua Kiekun työajankohdentamiseen mahdollisimman hyvin. Palautteet puretaan kansliapäällikön juttutuokiossa 28.10.2015.

Lisätietoja/apua kohdennuksesta voi kysyä Kieku-projektiryhmältä: kieku@lvm.fi.

Jokaisen panos on tärkeä. Tehdään tästä yhdessä hyvä!

Haastattelut (purettu muistiinpanoista)

Työajan kohdentamisen pilotoinnin haastattelut.

Haastattelun aiheet

- tuntemukset kohdentamisesta
- vastasivatko tulokset odotuksia
- kohdennusten tulosten hyödyntäminen
- esimiehiltä lisäksi näkökulma yksikön tuloksiin ja tuntemuksiin

Haastattelu 1, 22.10.2015

- Hankala löytää oma tehtävä, ohjeita ei lukenut (ei vain tullut luettua), kohdentaminen helppoa. Kohdensi yhdellä kertaa kaikki kohdennukset. Määräys kohdentaa, ei perehdytystä tai yhteiskäsittelyä osastolla. Ei kokenut kyttäyksenä, mutta pohti mitä tällä tarkkuudella selviää. Ei ollut kaivannut erillistä lähitukea.
- Tulokset eivät yllättäneet, ollut vähän aikaa ja tehtävät vaihtelevat suuresti.
- Ei ideoita tulosten hyödyntämiseen. Kohdentaminen päivittäin tarkentaisi tuloksia. Jatkoissa olisi hyvä, jos kohdennuksesta tulisi muistutus, jolloin muistaisi kohdentaa tiheämmin. Ehkä yksikkökokouksissa voisi käsitellä kohdentamista tai muutoksia toiminnoissa.

Haastattelu 2, 22.10.2015

- Kohdentaminen ihan ok, ei mitään kummempia kommentteja. Päätehtävä ammattihenkilöiden tukitoimintoa, joka kuitenkin linkittyy vahvasti ohjaustoimintoon. Rajanveto, kumpaan työaika pitää kohdentaa, vaikeaa. Lisäohjeistusta rajanvetoon kaipasi. Kohdentaminen helppoa, varsinaisia ohjeita ei kaivannut, jotain täsmennyksiä oli ohjeista kuitenkin saanut. Tällä tasolla kohdentaminen ei anna oikeaa kuvaa työajankäytöstä. Kokouksiin kulunut aika näkyväksi, koska paljon aikaa kuluu erilaisiin ja eritavalla johdettuihin kokouksiin ja kulunut työaika ei näy missään (aikasyöppö). Työn luonne on osallistua useisiin kokouksiin viikossa. Pohti vähän miksi kohdennuksia tehdään, tuntui ehkä asteen kyttäykseltä.
- Tulokset vastasivat odotuksia, ei yllätyksiä.
- Tällä tasolla tuloksista ei hyötyä kenellekään.

Haastattelu 3, esimies 26.10.2015

- Kohdentaminen onnistui helposti, ei ollut vaikeaa. Kohdentanut aikaisemmassa työsään paljon tarkemmin, tällä tasolla tuntui vähän turhalta. Alaisten osalta kaikki kohdentaneet, paitsi yksi, joka sairauslomalla, ja yksi oli lomalla palvelussuhteen päättymisen vuoksi. Eivät käyneet yksikössä toimintoja läpi, haastateltava esimies ilmoitti, että

kohdennukset tehdään. Ei hyväksynyt alaistensa kohdennuksia. Oli virkamatkalla ja jatkoajasta huolimatta hyväksymisviesti jäi tekemättä. Ei selkeää syytä.

- Oma tulos ei yllättänyt, ei myöskään yksikön tulos. Mitään uutta alaisten työajan kohdentumisesta ei selvinnyt, mitä ei päivittäisjohtamisella muuten tietäisi.
- Tällä tarkkuudella tehdyistä kohdennuksista ei yksikkötasolla ole hyötyä. Ehkä ministeriöiden välillä voidaan tehdä jotain johtopäätöksiä, mutta sekin ehkä.

Haastattelu 4, 26.10.2015

- Kohdentamisessa ei ongelmia. Jonkin verran joutunut hakemaan omiin tehtäviin sopivia toimintoja. Paneutui kohdentamiseen huolella, käytti paljon toimintoja. Ohjeet ok, tosin ei erityisesti kaivannut ohjeita, kohdentaminen oli kätevää. Yksikössä ei käyty toimintoja läpi, esimies kehotti vain tekemään kohdennukset. Tarkkuustaso ok, ei tarvitse yhtään tarkemmalla tasolla enää kohdentaa. Kohdentaminen ei vienyt paljon aikaa, ihan hyvä, että kokeiltiin.
- Tulokset vastasivat odotuksia. Piti kuitenkin hyvänä, että esimies näkee mihin aika on kulunut. Toki esimies tietää nytkin melko hyvin.
- Ehkä resurssisuunnittelussa voi hyödyntää tuloksia. Mitään selkeää mielipidettä hyödyistä ei tullut esiin.

Haastattelu 5, 26.10.2015

- Hyvin meni kohdentaminen, prosessi oli selkeä. Toimintoja ei käyty yksikössä läpi, käskettiin vain tehdä kohdennukset. Ohjeilla pärjäsikin hyvin, tosin kohdentaminen oli muutenkin helppoa teknisesti. Alkuun oli vähän hankala löytää omaa tehtävää toimintolistasta, myös toimintojen kokonaisuudet olivat melko suuria (etenkin ohjaustoiminnoissa). Suurten esim. lakihankkeiden työmäärä tulisi näkyvämmäksi projektikohdennuksella. Henkilö olikin täyttänyt työaikaan Kiekuun, joka oli ainoa projekti, vaikka Kieku ei tehtäviin kuulunutkaan. Oli ehdottomasti projektikoodin käytön puolesta. Pilotointi tuntui positiiviselta kokemukselta.
- Tulokset olivat pääpiirteittäin odotusten mukaiset.
- Projektikoodin käyttö antaisi tarkemman kuvan kohdentamisesta.

Haastattelu 6, esimies 26.10.2015

- Kohdensi vain yhdelle toiminnolle kerralla koko pilotointiajan. Ei lukenut ohjeita, kysyi apua kohdennusten tekemiseen. Ei käynyt yksikössä toimintoja läpi, kehotti tekemään kuitenkin kohdennukset. Ei hyväksynyt kohdennuksia annettujen ohjeiden mukaan, meni jotenkin ohi. Ei mitään erityistä kommenttia prosessista, koki lähinnä aika turhana koko kohdentamisen. Oli sitä mieltä, että päivittäisellä henkilöjohtamisella asiat selviävät paremmin. Kohdennukset pitäisi tehdä paljon tarkemmalla tasolla, jotta niistä

olisi jotain hyötyä. Toisaalta kokee, että alaisilla on muutenkin päivät täynnä työtä, joten millään ylimääräisellä ei haluaisi enää heitä rasittaa.

- Yllättävää kohdennustuloksista ei löytynyt, ei omista eikä yksikön tuloksista.
- Ei nähnyt kohdentamisella saatavista tuloksista mitään lisäarvoa esimiestyöhön.

Haastattelu 7, 27.10.2015

- Ei ollut lukenut ohjeita ja oli tehnyt kohdennukset muutoinkin hätäisesti. Oli ollut kiire viikko, eikä kohdentamiseen ollut riittänyt täyttä huomiota. Oli kyllä huomannut, että tunnit menevät ”kummallisesti” lomakkeella, mutta ei ollut ehtinyt kohdennuksia korjata. Työkiireiden vuoksi kohdentaminen oli jäänyt kesken, eikä enää muistanut muistutuksesta huolimatta tehdä kohdennuksia loppuun. Yksikössä ei käyty toimintoja läpi, ja niiden valinnassa oli ollut jonkun verran pulmia. Piti yleisesti kuitenkin kohdentamista hyvänä asiana ja pahoitteli, ettei ollut ehtinyt keskittyä pilotointiin kunnolla.
- Tuloksista ei oikein saanut selkoa, koska kohdennukset menivät hassusti.
- Hyödyntämisestä ei osannut sanoa mitään. Oli sitä mieltä, että kyllä niistä varmasti jotain hyötyäkin on.