

Paula Latvala

# Palvelusta itsepalveluun. Matkavarausprosessin kehittäminen ja matkojen itsevarausasteen nostaminen.

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

30.11.2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Paula Latvala Palvelusta itsepalveluun. Matkavarausprosessin kehittäminen ja matkojen itsevarausasteen nostaminen. 60 sivua + 4 liitettä 30.11.2017
Tutkinto	Tradenomi Ylempi AMK
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Erkki Sairanen
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää Aalto-yliopiston Sähkötekniikan korkeakoulun (Aalto ELEC) matkavarausprosessia ja matkatiimin toimintaa. Työn tavoitteena oli ensisijaisesti lisätä itsepalveluna tehtyjen matkavarausten määrää matkapajatoimintamallin M2-Garage:n avulla ja etsiä keinoja, joilla matkasihteerit parhaiten saadaan motivoitua muutokseen.</p> <p>Toiminnan kehittämiseen sovellettiin Demingin PDCA-mallia. Tiedonkeruumenetelminä toimivat sekä kvalitatiiviset että kvantitatiiviset yksilö- ja ryhmähaastattelut. Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää työyhteisössä vallitsevaa kulttuuria ja asenteita itsevaraukseen liittyen kuten myös vertailuorganisaation taloustiimin jäsenten kokemuksia M2-Garage toiminnasta. Kehittämishankkeen aikana haastateltiin myös yliopiston matka-asiantuntijaa ja matkakoordinaattoria tarkoituksena selvittää yliopiston tulevaisuuden tavoitteita matkustuksen digitalisoitumiseen liittyen.</p> <p>Toiminnallinen kehittämishanke toteutettiin Aalto ELEC:n matkustuksesta vastaavan viisi-henkisen matkatiimin kanssa. Kehittämishankkeen aikana käynnistettiin viikoittainen matkapajatoiminta tarkoituksena tutkia, voidaanko uuden toimintatavan avulla lisätä itsevarausten määrää.</p> <p>Kehittämishankkeen lopputuloksena havaittiin, että itsevarausasteen nostaminen uudenlaisen toimintatavan avulla onnistuneesti edellyttää toimintakulttuurin muutosta ja ylemmän johdon sekä lähiesimiesten vahvaa tukea. Lähiesimiehen tulee lisäksi ylläpitää toiminnan jatkuvaa kehittämistä valmentaan tiimin jäseniä, joiden puolestaan tulee asiakasrajapinnassa kohdistaa valmennus matkustavaan henkilökuntaan.</p>	
Avainsanat	Itsevaraus, jatkuva kehittäminen, PDCA, Lean, prosessi, johtaminen

Author(s) Title Number of Pages Date	Paula Latvala From Service to Self Service. Developing the Travel Process and Raising the Level of Self-made Travel Bookings. 60 pages + 4 appendices 30 Nov 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Economics
Specialisation option	Master's Degree Programme in Business Development
Instructor(s)	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>The aim of the thesis was to study and develop the travel booking process and the way of working at Aalto University School of Electrical Engineering (Aalto ELEC) in such a way that the process of making travel bookings would shift towards self-service.</p> <p>Deming's PDCA model was applied to develop the new way of working for ELEC Travel team. Both qualitative and quantitative methods were utilized during individual and thematic interviews. A questionnaire was sent out to five team members of ELEC Travel team to survey the culture and the attitude towards self-service in four departments and two other units. Thematic interviews were conducted to gather knowledge and experience of the financial team of the comparison organization regarding self-service. During the course of the study, also the Category Specialist and Travel Coordinator of the University were interviewed to gain knowledge of the future vision regarding digitalization of the travel services.</p> <p>The action research was realized together with the travel team consisting of five team members in charge of the travel matters at Aalto ELEC. In the course of the development task, weekly activity was initiated in the form of a workshop called M2-Garage in order to study whether with the help of a new course of action the level of self-service would increase.</p> <p>The development task revealed as a result that the successful implementation of a new model in order to raise self-service rate requires a change of a culture and the strong support of the management including department chiefs and immediate superiors. The immediate superior of the team should maintain the continuous improvement by coaching the team members relentlessly.</p>	
Keywords	Self-service, continuous improvement, PDCA, Lean, process, management

## Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämishankkeen SDP	1
1.2	Aalto ELEC-matkatiimi	2
1.3	Tutkimuskysymykset ja SWOT	4
1.4	Prosessikeskeinen ajattelutapa ja jatkuva parantaminen	6
1.5	Tiedonkeruumenetelmä ja kriittinen ajattelu	8
1.6	Työn rajaus	9
1.7	Työn rakenne	9
1.8	Kehittämishanketta edeltänyt tilanne	10
1.9	Kehittämishankkeen tavoite ja mittarit	13
1.10	Toteutus	14
1.11	Käsitteet	14
2	Teoreettinen viitekehys	15
2.1	Johtaminen ja toimintaympäristön toimintalogiikat	15
2.2	Toimintatutkimus	18
2.3	Lean-filosofia	20
2.4	PDCA – Plan – Do – Check – Act	22
3	Matkustusprosessi ja matkavarausten alkutilanne	25
3.1	Matkat ELEC ja matkustusprosessi	25
3.2	Tilanne kehittämishankkeen alussa	28
3.3	Itsevarausasteen noston vaikutukset	30
3.4	CS-laitoksen M2- Garage	31
4	Kehittämishankkeen toteuttaminen	33
4.1	M2-Garagen aloitus ELEC:ssä	33
4.2	Matka-asiantuntijan ja matkakoordinaattorin haastattelu	35
4.3	ELEC-matkatiimin haastattelut	36
4.4	SCI:n taloustiimin teemahaastattelu	45
4.4.1	kokemuksia ennen M2-Garagea	46
4.4.2	Taloussihteerien kokemuksia ennen M2-Garagea	48
4.4.3	Taloussihteerien kokemuksia M2-Garagesta	49
4.4.4	Projekticontrollerien kokemuksia M2-Garagesta	50
4.4.5	Kehitysideoita	51

5	Kehittämishankkeen tulokset	52
5.1	Ratkaisut tutkimuskysymyksiin	52
5.2	Varausasteen kehittyminen M2-Garage toiminnan aikana	53
6	Johtopäätökset ja yhteenveto	57
6.1	Kulttuurin muutos ja muutosvastarinta	57
6.2	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	59
	Lähteet	61

#### Liitteet

Liite 1. ONT:n aikataulu

Liite 2. Kehitystavoitteet

Liite 2. Matkustuksen kustannukset

Liite 4. Teemahaastattelu

## 1 Johdanto

### 1.1 Kehittämisohjelma SDP

Aalto-yliopistossa alkoi vuonna 2013 palveluiden kehittämisohjelma SDP (Service Development Program), joka päättyi vuoden 2015 lopussa. Tavoitteena oli kustannusten karsiminen, palveluiden laadun parantaminen ja tehokkuuden lisääminen. (Aalto-yliopisto b 2015.)

Edellä mainitun kehittämisohjelman seurauksena opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa Aalto ELEC:ssä muodostettiin uudet laitosrajat ylittävät taloustiimit. Aikaisemmin kullakin laitoksella oli yksi taloushenkilöistä koostuva palvelutiimi, joka tuotti palveluita pääsääntöisesti omalle nimetylle laitokselleen. Laitoksilla oli vielä opinnäytetyön alkaessa kullakin myös talous- ja hr-toiminnot yhdistävä palvelutiimi, joka kokoontui yhteisiin palaverihin kerran kuukaudessa.

SDP-ohjelman aikana yliopistossa käytiin 16.4.2014 alkaneet palveluiden yhteistoimintaneuvottelut, jonka piirissä oli 1 600 henkilöä. Neuvotteluiden tuloksena 49 henkilön työsuhde päättyi. Tämä lisäksi työsuhteita päättyi eläköitymisten vuoksi. Tavoitteena oli kustannussäästöjen lisäksi tehokkuuden ja laadun parantaminen. (Aalto-yliopisto c 2014.)

Lokakuussa 2015 opetus- ja kulttuuriministeri Sanni Grahn-Laasonen peräänkuulutti yliopistoille osoitetussa avoimessa kirjeessä laatua, tehokkuutta ja vaikuttavuutta parantavia uudistuksia sekä byrokratian purkua. Ministeri ei kirjeessään pitänyt tyydyttävänä nykytilaa, jossa 40 % henkilöstöstä työskentelee muissa kuin opetus- ja tutkimustehtävissä (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015).

Suomen hallituksen säästötoimista ja yliopistojen julkisen rahoituksen supistuksista johtuen Aalto-yliopistossa aloitettiin 17.11.2015 jälleen yhteistoimintaneuvottelut, joiden piirissä oli koko henkilöstö. Henkilöstön määrä professoreita lukuun ottamatta oli 4100 henkilöä. Professorit rajattiin yhteistoimintaneuvotteluiden ulkopuolelle. Vähennystarve oli enintään 350 henkilöä. Tavoitteena oli sopeuttaa toimintaa heikentyneessä taloustilan-

teessa. Prosessin aikana ei tehty muutoksia SDP:ssä muodostettuihin kymmeneen palvelukokonaisuuteen. Uudelleenorganisoinnit palveluiden ja koulujen sisäisissä tai koulujen välisissä tehtäväalueissa olivat mahdollisia ja odotettavissa. (Aalto-yliopisto d 2015, e 2016.)

Edellä mainitut toimenpiteet kohdistuivat erityisesti omaan matkatiimiini toimintatapojen ja työn kuvan muuttumisen muodossa. Matka-asioita hoitavien taloussihteerien tehtäväkenttää laajennettiin käsittämään sellaisia talous- ja henkilöstöhallinnon ydintoimintojen ulkopuolelle kuuluvia sihteeritehtäviä, jotka perinteisesti ovat olleet niin sanotulla harmaalla alueella. Tällaisia tehtäviä ovat olleet muun muassa kokous- ja konferenssijärjestelyt.

Halusin kuvata edellä mahdollisimman täsmällisesti kehittämishanketta edeltävät muutokset, koska kuvaus tuo ilmi toimintaympäristön, joka loi perustaa kehittämishankkeelle. Opinnäytetyöhöni kaikki koetut muutokset toivat epävarmuustekijöitä, mutta toisaalta muutokset toivat myös uusia mahdollisuuksia ja arvioni mukaan tarpeen matkavarausprosessin edelleen kehittämiseen. Tavoitteenani oli tehdä kehittämishanke keskeisten toimijoiden kanssa yhteistyössä kehittäen toimintaa konkreettisesti ja onnistuneesti samalla hyväksyen sen väistämättömän tosiasian, että organisaatio elää ja muuttuu.

Meneillään olevat toimintaympäristön muutokset edellyttävät vanhojen uskomusten ja käsitysten kyseenalaistamista ja muuttamista. Sen sijaan että tavoitellaan epäjärjestyksen ja ennakoimattomien tekijöiden minimoimista, tulisi hyväksyä epätietoisuus ja kaotisuus osaksi jokaisen organisaation luontaista kasvu- ja kehitysprosessia, jota ne tarvitsevat voidakseen uudistua ja kyetäkseen vastaamaan tulevaisuuden toimintaympäristön haasteisiin. (Stähle & Ainamo 2012, 27.)

## 1.2 Aalto ELEC-matkatiimi

Aalto-yliopisto, johon opinnäytetyöni tein, aloitti toimintansa säätiöpohjaisena yliopistona v. 2010, jolloin Helsingin kauppakorkeakoulu, Taideteollinen korkeakoulu ja Teknillinen korkeakoulu yhdistyivät. Aalto-yliopistossa on lähes 20 000 opiskelijaa. Henkilöstöä, johon kuuluu 386 professoria, on kaiken kaikkiaan 4000. Aalto sijoittuu maailmanlaajuisesti sadan parhaan yliopiston joukkoon tekniikan, talouden ja taiteen alojen ranking-listoilla. Yliopiston strategiassa vuosille 2016 – 2020 painotetaan laatua, monialaisuutta, yrittäjyyttä ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Aalto-yliopisto 2017.)

Aalto-yliopiston Sähkötekniikan korkeakoulu (Aalto ELEC) on yksi Aallon neljästä teknii-  
kan alan korkeakoulusta ja yksi Aallon kaikista kuudesta korkeakoulusta (BIZ, ARTS,  
ELEC, CHEM, SCI, ENG). Yhdessä muiden korkeakoulujen kanssa Aalto ELEC:illä on 1  
tavoite <sup>1</sup>, 2 missiota <sup>2</sup>, 3 alaa <sup>3</sup>, 4 tehtävää <sup>4</sup> ja 5 arvoa <sup>5</sup>.

Opinnäytetyön kohdeorganisaatioksi oli luonnollista valita Aalto ELEC:n talouspalvelut-  
yksikköön kuulunut matkatiimi, jossa itsekkin työskentelin. ELEC matkatiimi tuottaa mat-  
kustuspalveluja koulun neljän laitoksen ja kahden muun yksikön henkilöstölle. Aalto  
ELEC:n henkilöstön määrä talouspalvelut mukaan lukien on 652 henkilöä, joista 54 kuu-  
luu professorikuntaan (Aalto-yliopisto a 2017).

## Sähkötekniikan korkeakoulu – organisaatio



Kuvio 1. Aalto-yliopiston Sähkötekniikan korkeakoulun organisaatiokaavio 2014 (Aalto ELEC).

Kuviossa yksi kuvataan Aalto ELEC:n organisaatio ja laitokset, joille palveluorganisaation kymmenen palveluyksikköä tuottaa Aalto-yliopiston strategian mukaisia palveluita.

<sup>1</sup> yhteistyöllä maailmanluokkaan

<sup>2</sup> parempi maailma, vahvempi Suomi

<sup>3</sup> tekniikka, talous ja muotoilu & taide

<sup>4</sup> tutkimus, opetus, taiteellinen toiminta ja yhteistyö

<sup>5</sup> intohimo, vapaus, rohkeus, vastuu, eettisyys

Matkasihteeritiimi kuului vielä keväällä 2016 ELEC:n koulukohtaiseen talouspalveluorganisaatioon. Syksyllä 2016 juuri ennen kehittämishankkeen alkua matkoja hoitavat taloussihteerit siirtyivät koulun sihteeripalveluihin (SES).

Talouspalveluja johtaa koulun talouspäällikkö, joka on koulun Controllerien ja Assistant Controllerien esimies. Koulun talousorganisaatioon kuuluu myös hankinta-asiantuntijoita, projekticontrollereita ja taloussihteerejä. Controllerit toimivat laitosten projekticontrollerien ja taloussihteerien esimiehinä. Noin kymmenestä taloussihteeristä kuusi työskenteli ennen SES:n siirtymistään talouspalveluorganisaatiossa joko kokoaikaisesti tai osittain koulun matka-asioita hoitavina taloussihteereinä. Toimin matkasihteeritiimin vetäjänä runsaan kolmen vuoden ajan vuodesta 2012 vuoden 2016 syyskuuhun, jonka jälkeen siirryin määräaikaiseen projekticontrollerin tehtävään Perustieteiden korkeakouluun.

### 1.3 Tutkimuskysymykset ja SWOT

Aalto-yliopiston syksyn 2015 henkilöstökyselyn tuloksena yliopiston johtoryhmä nosti esiin alla olevat yhdeksän kehittämiskohdetta:

- Strategian viestintä ja toteuttaminen
- Päätöksenteko ja taustojen avaaminen
- Opetuksen arvostaminen, opetuksen kehittäminen
- Matriisijohtaminen ja matriisissa toimiminen
- Urajärjestelmät ja henkilöstörakenteen muutos
- Selkeät tavoitteet, palaute ja onnistumisten huomiointi
- Yhteistyö ja poikkitieteellisyden vahvistaminen
- Palveluiden kehittäminen: yhteistyö, prosessit, digitalisaatio, palvelu-urat ja osaamisen kehittäminen
- Työkyvyn varmistaminen ja ajan- ja työhallinta

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset asettuvat palveluiden kehittämisen teemaan. Työni taustalla on palveluiden kehittämisen viidestä teema-alueesta digitalisoituminen ja sen vaikutukset matkasihteerin työhön.

Tutkimuskysymyksiä oli kolme:

- Miksi itsevarausaste on alhainen?
- Mikä motivoi matkustajia varaamaan matkansa itse?
- Miten matkasihteerit motivoidaan itsevarausasteen nostamiseen?

Vasta edellä mainittuihin kysymyksiin vastaamalla oli mahdollista siirtyä kehittämishankkeessa eteenpäin ja ryhtyä etsimään työkaluja ja toimintamalleja, joiden avulla matkasihteerit kykenevät aktivoimaan matkustajia tekemään varauksensa itse. Oli myös tutkittava, mitä prosesseja ja toimintaa tulee kehittää itsevarausasteen nostamiseksi.

Pyrim herättelemään ELEC:n matkatiimissä keskustelua jo kehittämishankkeen varhaisessa vaiheessa muutoksista, joita itsevarauksen lisääntyminen saisi aikaan. Kuvioon kaksi olen kerännyt keskustelun tuloksia ja hahmotellut SWOT-analyysin avulla matkustuksen itsevarausasteen noston synnyttämiä myönteisiä ja kielteisiä asioita.

SWOT - matkustuksen itsevarausasteen kohottaminen		
Organisaation sisäiset	<b>Positiivista Vahvuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- matkasihteerin aikaa vapautuu muuhun työhön</li> <li>- kustannukset laskevat</li> <li>- päällekkäinen työ vähenee, aikaa säästyy</li> </ul>	<b>Negatiivista Heikkoudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- varausjärjestelmä suunniteltu ammattilaisille, järjestelmän käyttö hankalaa</li> <li>- matkustajien ja matkasihteereiden motivoiminen</li> <li>- matkojen etsiminen aikaavievää</li> </ul>
	<b>Mahdollisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- otetaan käyttöön mobiilisovellus, varausten teko helpottuu</li> <li>- otetaan käyttöön parempi matkahallintasovellus, työvaiheet automatisoituvat</li> <li>- lähetteet siirtyvät automaattisesti matkalaskun liitteeksi</li> </ul>	<b>Uhat</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- matkustajat varaavat kalliimpia matkoja</li> <li>- matkustajat tekevät virheellisiä varauksia</li> <li>- varauslähetteet katoavat</li> <li>- selvittelytyö ja kustannukset lisääntyvät</li> <li>- sihteerin työ muuttuu/ "katoaa"</li> </ul>
Organisaation ulkoiset		

Kuvio 2. SWOT-analyysi 2015 ELEC-matkatiimi.

Ajatus itsevarausasteen nostosta herätti sihteereissä ristiriitaisia tunteita. Muutoksessa ei toisaalta nähty mitään hyvää, toisaalta taas todettiin ”Loppuu ainakin tämä eestaas vehtaaminen”. Tällä ymmärsin sihteerin tarkoittavan arjen toimintatapaa, jossa matkustaja esittää matkasihteerille toivomuksensa sopivasta lennosta, jonka hän on mahdollisesti jonkun Internet-palveluntarjoajan (Skyscanner, Momondo etc.) kautta löytänyt. Tämän jälkeen sihteeri katsoo sopimustoimittajan järjestelmästä, löytyykö hinnaltaan ja lentoaikataulultaan samaa tai samankaltaista lentoa sopimustoimittajalta. Sopivan lennon

löydyttyä varausta hoitava sihteeri pyytää vahvistusta matkustajalta, että matkan saa varata. Matkustaja joko vahvistaa lennon tai pyytää uutta ehdotusta. Lopulta matkasihteeri tekee varauksen matkustajan puolesta.

Itsevarausastetta nostettaessa edellä mainittu epäkohta ”eestaas vehtaaminen” poistuu, kun matkustaja tekee varauksen itse. Muutoksen aiheuttama positiivinen vaikutus on kirjattu kuvion kaksi SWOT-analyysiin vahvuudeksi otsikolla ”Päällekkäinen työ vähenee, aikaa säästyy”. Tämä mahdollistaa resurssien tehokkaamman käytön. Toisaalta saman asian käänteinen vaikutus on kirjattu analyysiin uhkana sihteerin työn muuttumisesta. Uhka voidaan kuitenkin nähdä myös uutena mahdollisuutena käyttää vapautuvaa aikaa työn ja tiimin tuottamien palveluiden kehittämiseen ja tehostamiseen, jopa unelmien toteuttamiseen.

Idea tehostamisesta saattaa synnyttää kielteisen mielikuvan rutiininomaisesta ja yksipuolisesta työnteosta. Kielteinen mielikuva voi johtaa sihteerin haluttomuuteen edesauttaa muutoksessa. Näin voi tapahtua erityisesti silloin, kun muutos itsessään herättää epävarmuutta ja työn tehostamisen ajatus synnyttää lähinnä mielikuvan työn kuormittavuuden kasvusta. Tämä näkökulma asettaa vaatimuksia kyvyille motivoida ja osallistaa työntekijöitä muutokseen. Osallistuminen on prosessi, josta voidaan käyttää syntymän kielikuvaa ja johon tutkija ja tutkittavat osallistuvat oman kiinnostuksensa ja edellytyksensä mukaan (Greenwood, Whyte ja Harkavy 1993, 176, teoksessa Kuula 1999, 123).

Toimintatavan muutos sinällään ei tuo tavoiteltuja säästöjä matkustukseen, koska sekä matkasihteeri että matkustaja käyttävät samaa Online-varausjärjestelmää, joka on edullisin vaihtoehto tehdä varaus. Tästä syntyy luonnollisesti matkasihteerin kokema suurin uhka ja mahdollinen oletus, että säästöt, joita välillisten kustannusten karsimisella tavoitellaan, syntyvät juuri matkasihteerityön vähenemisestä ja pahimmassa tapauksessa hänen tutun ja turvallisen työnsä loppumisesta. Parhaimmassa tapauksessa matkasihteerin työ loppuu vasta eläköitymisen kautta, kuten eräs matka-asiantuntija haastattelussa totesi.

#### 1.4 Prosessikeskeinen ajattelutapa ja jatkuva parantaminen

Ongelmien ratkaisussa lähdetään prosessikeskeisestä ajattelutavasta, jossa keskitytään työntekijän arvioimisen sijasta prosessin sujuvuuden arviointiin. Tämä on toisinaan haas-

teellista erityisesti uudistuksiin ja muutoksiin kriittisesti suhtautuvien henkilöiden kohdalla. Työn tekemistä ja työntekijän työhön asennoitumista arvioitaessa painotus saattaa helposti siirtyä prosessikeskeisestä organisaatiokeskeiseen ajattelutapaan, jossa yksilösuoritus ja työntekijän valvonta korostuvat (Erkko, Hanna 2015, alkup. lähde Laatuhaaste VM).

Kuviossa kolme on verrattu prosessikeskeistä ajattelutapaa organisaatiokeskeiseen ajattelutapaan. Tiimityöskentely ja asiakas laadun määrittelijänä ovat prosessikeskeisen ajattelutavan ytimessä samoin kuin osaamisen kehittäminen.

<b>ORGANISAATIOKESKEINEN AJATTELUTAPA</b>	<b>PROSESSIKESKEINEN AJATTELUTAPA</b>
<b>Ongelma ihmisten asenteissa</b>	<b>Ongelma (työ)prosesseissa</b>
<b>Arvioidaan työntekijöitä</b>	<b>Arvioidaan prosessin sujuvuutta</b>
<b>Löytyy parempia työntekijöitä</b>	<b>Prosessia voi parantaa</b>
<b>Teen omat työni</b>	<b>Hoidetaan työt yhdessä</b>
<b>Osaan oman työni</b>	<b>Ymmärrän osuuteni prosessissa</b>
<b>Korostetaan yksilösuoritusta</b>	<b>Koko tiimillä vastuu työstä</b>
<b>Valvotaan työntekijöitä</b>	<b>Kehitetään osaamista</b>
<b>Kuka teki virheen?</b>	<b>Mikä teki virheen mahdolliseksi?</b>
<b>Korjataan virheitä</b>	<b>Poistetaan virhelähteet</b>
<b>Asiantuntijat määräävät laadun</b>	<b>Asiakas määrää laadun</b>

Kuvio 3. Prosessilähtöisen ajattelutavan ymmärtäminen (Erkko, Metropolia AMK, alkup. lähde Laatuhaaste VM).

Aalto-yliopiston toimintatavan pohjautuessa jatkuvan parantamisen periaatteeseen, on tätä menetelmää luonnollista käyttää myös opinnäytetyön ongelman ratkaisussa ja tiimin työtä kehitettäessä. Kehittämisprosessi alkaa toiminnan suunnittelulla ja tavoitteiden asettamisella (Plan). Suunnitteluvaiheessa on vaikeaa kiirehtimättä miettiä hypoteesia ja mutoilla se rauhassa. Vaihe vaatii kärsivällisyyttä ja rohkeutta. (Torkkola 2015, 43.)

Kehittämishankkeen alussa oletukseni oli, että matkustuksen itsevarausastetta voidaan ja tulee nostaa. Kehittämishankkeen aikana syntyi ajatus ja uusi oletamus, että tavoitteeseen päästään ottamalla käyttöön työkalu, jonka avulla tiimin jäseniä ja matkustavaa henkilökuntaa parhaiten motivoidaan muutokseen.

Hypoteesin asettamisen jälkeen toimitaan suunnitelmien ja asetettujen tavoitteiden mukaan (Do). Organisaatiossa vallitsevasta ajattelutavasta riippuu, kyseenalaistetaanko ja testataanko asetettuja tavoitteita vai katsotaanko menestyksen perustuvan johtajan näkemyksiin ja vaistoon (Torkkola 2015, 43).

Kuten edellä totesin, Aalto-yliopistossa pyritään kehittämään toimintaa PDCA-menetelmän mukaan. Tällöin ei voida perustaa menestystä ainoastaan esimiesten näkemyksiin ja vaatimuksiin tai aavistuksiin.

Seuraavaksi tavoitteiden ja toimenpiteiden onnistumista arvioidaan ja mitataan (Check) ja toimintaa kehitetään edelleen saadun palautteen pohjalta (Act). Sykli toistuu jatkuvana prosessina, kunnes ollaan lähempänä tiimin asettamia tavoitteita. (Aallon tapa toimia 2017.)

#### 1.5 Tiedonkeruumenetelmä ja kriittinen ajattelu

Kehittämisen toivottuja suuntaviivoja kartoitettiin haastattelemalla ELEC:n matkatiimin jäseniä, tietotekniikan laitoksen (CS) taloushenkilökuntaa sekä yliopiston hankintayksikön matka-asiantuntijoita. Haastattelut toteutettiin sekä yksilö- että teemahaastattelun muodossa eri henkilöille. Ennen ELEC:n matkatiimin jäsenten haastattelua tiimin jäsenille lähetettiin ennakkokysely.

Kaikissa kehittämishankkeissa on toivottavaa suhtautua kriittisesti asioihin. Kriittinen ajattelu edellyttää kykyä riippumattomuuteen ja rohkeuteen etsiä ja kuunnella myös erilaisia näkemyksiä. Kriittinen ajattelija on utelias ja arvostaa sekä kunnioittaa myös muiden mielipiteitä nähden niissä mahdollisuuden siirtyä eteenpäin ja vapautua nykyisestä tilanteesta ja vaillinaisesta tiedosta. Kriittinen ajattelija osaa myös suhtautua Socraten tapaan nöyrästi omaan tietämykseensä tunnustaen tosiasian oman tietonsa vaillinaisuudesta, jota muiden tietämys voi täydentää. (Brown & Keeley 2009, 13 – 14.)

## 1.6 Työn rajaus

Matkatiimin prosessien kehittämistarpeita pohdittaessa syntyi eräässä valmennuskustelussa ajatus laajentaa matkatiimin palvelut käsittämään myös konferenssijärjestelyt. Aiheen kiinnostavuudesta huolimatta rajasin tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle eikä opinnäytetyössäni oteta kantaa organisaation muihin kehittämistarpeisiin.

Näkökulma kustannustehokkuuden ja säästöjen vaatimuksesta on viime aikoina tullut korostetusti esiin yliopiston etsiessä säästökohteita. Ajatus tarjota etäneuvotteluyhteyttä matkoissa, jotka eivät välttämättä edellytä henkilökohtaista läsnäoloa, ei tällä erää ole osoittautunut toteutuskelpoiseksi. Tässä opinnäytetyössä ei siis keskitytä siihen, kuinka matkakustannuksissa säästetään tai kuuluuko henkilöstön ylipäätään matkustaa.

Kolmanneksi haluan rajata kehittämishankkeen ulkopuolelle matkasihteerien toimenkuvan sisällön. En ota tutkimuksessani kantaa siihen, miten matkasihteerin töitä hoitavat henkilöt käyttävät työaikaansa enkä välillisten kustannusten määrään.

## 1.7 Työn rakenne

Käsittelen luvussa kaksi työni teoreettista taustaa, joka pohjautuu jatkuvan kehittämisen teoriaan. Tämä soveltuu mielestäni hyvin matkatiimin toiminnan kehittämiseen, kun halutaan visioda tulevia toimintamalleja, jossa työntekijän omille toiveille halutaan antaa painoarvoa.

Niin teoreettisessa viitekehyksessä kuin tutkimusmenetelmien valinnassa olen halunnut tarkastella asioita eri näkökulmista soveltaen teoria- ja menetelmätriangulaatiota. Tästä valinnasta johtuen lähestymistapani on ollut deduktiivinen. Olen tavoitellut ymmärryksen lisääntymistä sekä halunnut saada tutkimukseni aihealueesta syvällisen ja mahdollisimman monipuolisen kuvan. Laadullinen tutkimusosio sisältää työni teemahaastattelut ja kvalitatiivinen suorittamani ennakkokyselyn lomakekyselyn avulla.

Triangulaatiota käytetään yleensä monimutkaisten ongelmien ratkaisuun. Deduktio taas ei tuota uutta tietoa ja lähtee olemassa olevista teorioista ja ilmiön ensiymmärryksestä. Menetelmätriangulaatio sisältää sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen. (Kananen 2014, 100, 122.)

Tärkeää on mielestäni, millä asenteella tutkimustyöhön lähdetään. Luonnollisesti tämä on riippuvainen tutkijan omasta asemasta tutkittavassa organisaatiossa kuten myös tutkittavien toiveista ja odotuksista. Omaan asenteeseeni vaikutti voimakkaasti työskentelyni päivittäisissä tehtävissä asiakasrajapinnassa, yhdessä tiimini jäsenten kanssa. Uutta näkökulmaa itsevaraukseen sain siirtyessäni projekticontrollerin tehtäviin tietotekniikan laitokselle.

Luvussa kolme käyn läpi kohdeorganisaation määrittelemän matkustusprosessin ja tilanteen kehittämishankkeen alussa. Esittelen samassa luvussa myös vertailuorganisaation työkalun itsevarausasteen nostamiseen.

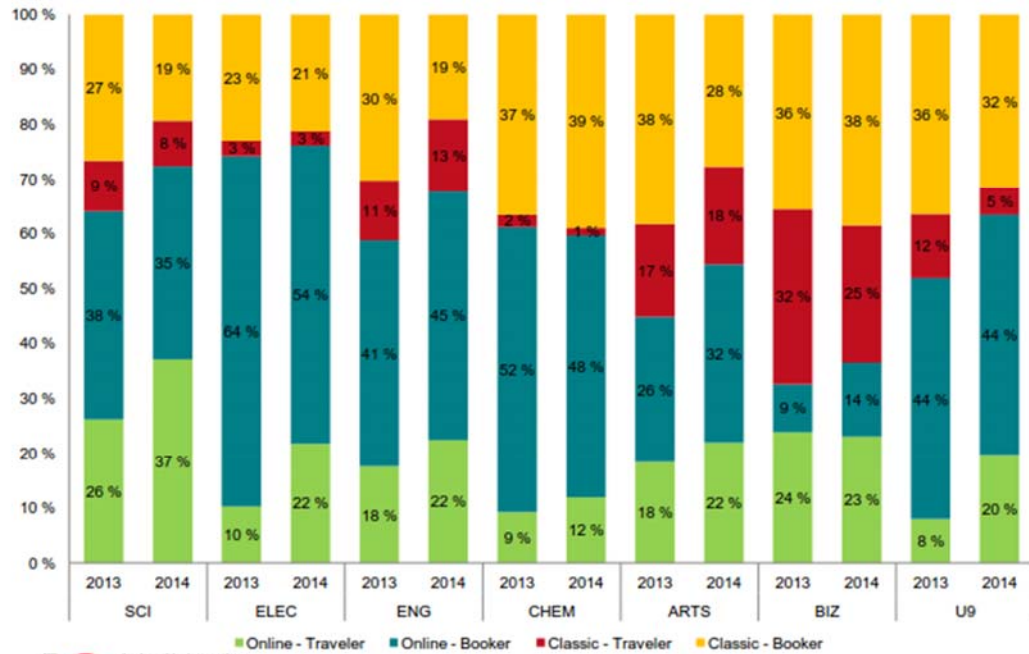
Luvussa neljä kuvaan, miten kehittämishanke toteutettiin M2-Garage-työkalun avulla. Haastattelut olivat tärkeä osa kehittämishanketta. Esitän luvussa neljä myös haastattelut, joista osa tehtiin matkapaja-toiminnan toteutuksen jälkeen v. 2017 alkupuolella.

Luvussa viisi esitän kehittämishankkeen tulokset ja lopuksi luvussa kuusi esitän johtopäätökset ja kehittämisehdotukset. Luvussa kuusi teen myös yhteenvedon hankkeesta ja projektin onnistumisesta.

## 1.8 Kehittämishanketta edeltänyt tilanne

Keväällä 2015 Aalto-yliopistossa järjestettiin vuosittainen matkasihteeriseminaari. Seminaarissa yliopiston hankintapäällikkö esitteli laajasti matkustuksen tunnuslukuja. Kuviossa neljä on kuvattu matkustuksen Online- ja itsevarausaste koko Aalto-yliopistossa kouluittain matkaseminaaria edeltävältä ajalta.

## Online- ja itsevarausaste kouluittain



staff

Kuvio 4. Aalto-yliopiston matkustuksen tunnusluvut 2011 – 2014 (Matkasihteeriseminaari 2015).

Kuviosta neljä voidaan nähdä, että opinnäytetyön kohdeorganisaation ELEC:n Online-varausaste oli jo vuonna 2013 melko korkea (Online-Traveler & Online-Booker 74 %). Edellä mainittu varausaste nousi 76 %:n vuonna 2014.

Aloittaessani matkatiimin vetäjänä vuonna 2012 pidettiin tärkeänä, että matkustajat saavat haluamansa palvelun matkasihteeriltä. Toimintatapa on kuitenkin vähitellen muuttunut ja tavoitteeksi on muodostunut itsevarausasteen nostaminen ja varausprosessin sujuvoittaminen. Kuvio neljä osoittaa, että ELEC:ssä matkustajan itsensä tekemien varausten määrä (Classic Traveller & Online Traveler) nousi 12 % vuoden 2014 loppuun mennessä. Tämä voidaan tulkita siten, että kehitys oli menossa uuden tavoitteen mukaiseen suuntaan matkasihteerien valikoidusti kannustaessa erityisesti nuorempia tutkijoita varamaan matkansa itse.

Tavoitteena koko Aalto-yliopistossa oli nostaa henkilöstön Online-varausaste 80 %:n. Vuoden 2016 elokuun lopussa, jolloin kohdeorganisaation kehittämishanke alkoi, varat-

tiin Online-varausjärjestelmän kautta ELEC:ssä 89 % kaikista matkoista. Kuten myöhemmin luvussa 3.2 kuvio kymmenen osoittaa oli näistä matkoista 49 % vielä matkasihteerien tekemiä varauksia. Vastaavasti vertailuorganisaatiossa Perustieteiden koulussa (Aalto SCI) enää 18 % matkasihteereistä varasi matkustajan puolesta Online-varausjärjestelmän kautta matkoja (Ks. luku 3.2).

Sopimusmatkatoimisto HRG ylläpitää ja tarjoaa sekä Online-varaustyökalun että mahdollisuuden varata matka soittamalla tai ottamalla sähköpostitse yhteyttä matkatoimiston asiakaspalveluun (Classic-Traveller & Classic Booker). Yliopisto suosittelee käyttämään Online-varaustyökalua, joka toimii Internetin kautta ja pohjautuu Amadeus-matkavarauksjärjestelmään. Sopimusmatkatoimisto laskuttaa henkilökohtaisena palveluna puhelimitse tai sähköpostitse tilatusta matkavarauksesta noin neljä kertaa enemmän kuin matkatoimiston tarjoaman varausjärjestelmän kautta tehdystä Online-varauksesta. Tästä näkökulmasta katsottuna koko yliopistossa oli olemassa motiivi matkustusprosessin kehittämiseen ja itsevarausasteen sekä erityisesti Online-varausasteen nostamiseen.

Aalto-yliopistossa varattiin v. 2014 noin 7070 lentoa (Liite 2). Yli 90 % matkoista suuntautuu ulkomaille, lähinnä konferensseihin. Konferenssi- ja väitösmatkojen lisäksi matkustus sisältää yli kuukauden mittaiset henkilökunnan pakolliset ulkomaan vaihdot. Varattavista matkoista 30 % on vierailijoiden matkoja. Matkavarauksien määrä on noussut parin vuoden takaisesta noin 30 % (CS-taloustiimi, kokous 2017). ELEC:n osuus yliopiston matkustuskustannuksista, jotka ovat noin 11 miljoonaa euroa vuodessa, on 13 % (Vuosku 2017, 39, 44).

Kevään 2015 matkasihteeriseminaarissa ilmoitettiin tavoitteeksi nostaa matkustajan itsepalveluna tehtävät Online-varaukset 50 %:n ja koko Online-varausaste kaikista matkoista vierailijoille varatut matkat mukaan lukien 75 %:n vuosina 2015 – 2016 (Liite 2/2). ELEC:ssä tämä merkitsee 9 % korotusta matkustajien itsensä tekemiin varauksiin, kun verrataan varausastetta kehittämishankkeen alun varausasteeseen 31.8.2016. Elokuun lopussa On-linevarausaste oli ELEC:ssä ylittänyt 14 % asetetun 75 %:n tavoitteen.

Numeerisia tavoitteita parempi käytäntö on työstää menetelmiä, joilla prosesseja parannetaan. Demingin mukaan numeerisilla tavoitteilla ei saavuteta mitään vaan ne johtavat vinoutumiin ja huiputtamiseen erityisesti silloin, kun järjestelmä ei ole kykenevä saavut-

tamaan asetettua tavoitetta. Yksi Demingin suosittelemista työkaluista prosessien parantamiseen on PDSA malli, joka tunnetaan myös PDCA mallina. (Deming 1994, 31 - 32.)

Organisaation tulee strategiatyössään ottaa mukaan strategiatyöskentelyyn asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät sekä työntekijöiden osaaminen ja tieto. Henkilöstön osallistamisella innovatiivinen strategia-ajattelu voidaan saada käytännössä toimimaan. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen perusasioihin kuuluu myös henkilöstön osallistaminen. Tämän ajattelutavan mukaan strategia ei ole erillinen johtamisprosessi vaan yksi vaihe prosessissa, jossa organisaation visio ja missio muutetaan työntekijöiden arjen työksi. (Vuorinen, 20, 59 – 60, 98.)

Visio voidaan nähdä mahdollisuutena vaikuttaa tulevaisuuteen, olkoonkin, että ennakoiminen visioimisen muodossa joutuu sopeutumaan epävarman tulevaisuuden tuomille riskeille. Yhteiskunnan eri toimijatahot aina yksilötasolle saakka voivat määrittää tietoisesti tulevaisuuttaan omalla toiminnallaan ja valinnoillaan. Samalla omista tekemisistään voi oppia ja varautua arvaamattomaan tulevaisuuteen. (Kivinen & Hedman & Mäkelä & Metsä-Tokila 2003, 8 – 11.)

### 1.9 Kehittämishankkeen tavoite ja mittarit

Kehittämishankkeen keskeinen tavoite oli nostaa matkojen itsevarausastetta. Itsevarausasteen nostamiseen sisältyy tavoite kehittää matkatiimin työskentelyä ja matkustuspalveluita ottaen huomioon toiminnan digitalisoituminen ja sen vaikutukset sihteerityöhön. Tavoitteena oli myös löytää vastaus kysymykseen, joka koski itsevarausasteen tasoa ja sen alhaisuutta ELEC:n vertailuorganisaation Perustieteiden korkeakouluun (SCI) verrattuna. Lisäksi kehittämishankkeessa haettiin vastausta kysymykseen, mikä motivoi matkustajia varaamaan matkansa itse. Kaikkein oleellisinta oli vastata kysymykseen, miten matkasihteeriiä motivoidaan itsevarausasteen nostamiseen.

Kehittämishankkeen alussa itsevarausaste mitattiin yliopiston matka-asiantuntijan toimesta sopimustoimittajalta saatujen varaustietojen pohjalta. Mittaus toistettiin jälleen neljän kuukauden kuluttua kehittämishankkeen alkamisesta.

## 1.10 Toteutus

Kehitystyö toteutettiin osallistavan toimintatutkimuksen keinoin parhaita käytäntöjä ja työkaluja etsimällä ja luomalla. Onnistuessaan kehittämishanke voi synnyttää oivalluksen, että rutiinitehtävien lisäksi tai sijaan tiimin jäsenillä on mahdollisuus kehittyä asiakkaita ja muita sidosryhmiä avustaviksi asiantuntijoiksi ja vastata vaatimukseen itsevarausasteen nostamisesta.

Itsevarausasteen nostamiseksi otimme matkatiimin kanssa Aalto ELEC:n talouspäällikön ja Aalto SCI:n tietotekniikan laitoksen (CS-laitos) Controllerin suostumuksella ja tuella ELEC:ssä käyttöön viikoittaisen matkapaja M2-Garage:n. Matkustajat saattoivat tulla matkapajaan opettelemaan matkavarausjärjestelmän käyttöä ja saamaan opastusta matkahallintajärjestelmä M2:n käytössä. Toimintamalli on kehitetty ja edelleenkin käytössä SCI-koulun CS-laitoksella. Valitsin CS-laitoksen kehittämishankkeessa ELEC:n vertailuorganisaatioksi.

## 1.11 Käsitteet

M2 on matkahallintajärjestelmä, jossa tehdään matkoja edeltävät matkasuunnitelmat ja matkan jälkeiset matkalaskut. Lisäksi järjestelmässä käsitellään erilaisia kululaskuja, jotka sisältävät myös matkustajan maksuaikakortilla maksamat kulut, jotka eivät liity matkalaskuihin ja joita ei siten ole tarkoituksenmukaista kohdentaa matkalaskuilla. Järjestelmän kautta sihteerien on mahdollista käsitellä omia, yliopiston Business Eurocard-tapahtumien kululaskuja, jotka liittyvät henkilöstön matkoihin. Edellä mainitut kulut sihteerit on hoitanut matkustajan puolesta. M2-matkahallintajärjestelmän kautta on linkki HRG:n Online-matkavarausjärjestelmään. HRG on Aalto-yliopiston sopimusmatkatoimisto, joka tarjoaa Online-varausjärjestelmän lisäksi henkilökohtaista palvelua sähköpostin ja puhelimen välityksellä.

Itsepalvelu tarkoittaa, että matkustaja tekee mahdollisimman paljon varauksistaan itse. Itsevarausaste ja Online-varausaste ovat kaksi eri asiaa. Itsevarauksella tarkoitetaan kaikkia matkustajan itsensä tekemiä matkavarauksia. Varaus voidaan tehdä itse joko suoraan sopimustoimittajan tarjoaman Online-varausjärjestelmän kautta tai olemalla puhelimitse tai sähköpostitse yhteydessä sopimusmatkatoimistoon, jossa virkailija tekee varauksen matkustajan puolesta.

Matkustajan on mahdollista saada varaus myös matkasihteerin tarjoamana palveluna, jolloin matkasihteerin hoitaa matkajärjestelyt matkustajan puolesta. Matkasihteerin voi tehdä varauksen Online-varauksena tai olemalla yhteydessä sopimusmatkatoimistoon, joka tekee varauksen matkustajalle matkasihteerin puolesta. Matkasihteerin toimii tässä tapauksessa välittäjänä matkustajan ja matkatoimiston välillä.

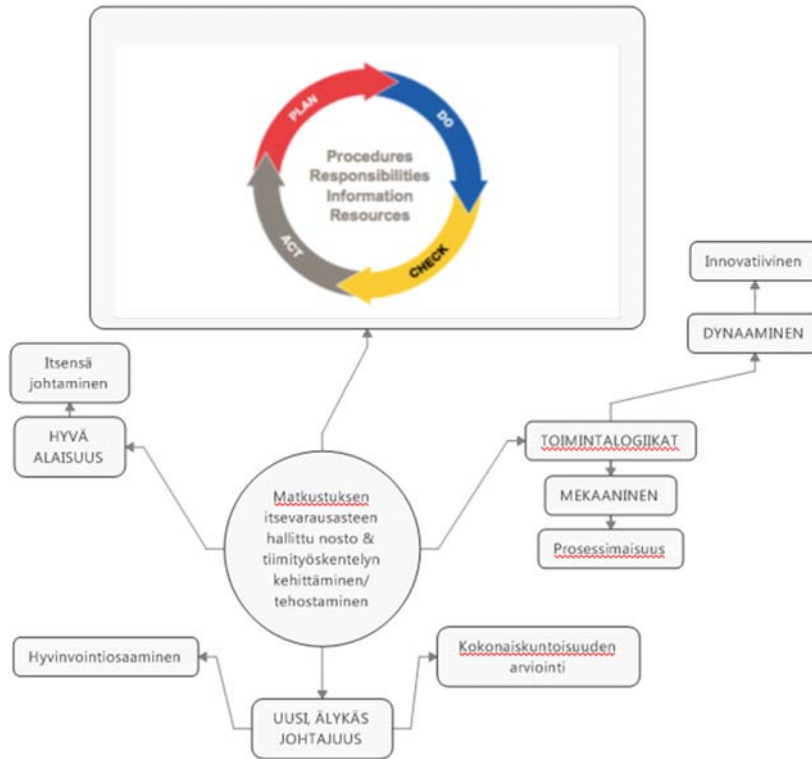
Matkavaraukset jaetaan neljään ryhmään, jotka ovat Booker Classic, Booker Online, Traveler Classic ja Traveler Online. Booker tarkoittaa matka-asioita hoitavaa sihteerin ja Traveler puolestaan matkustajaa.

Yliopiston raportointi noudattaa talouden kuukausikelloa ja jakautuu kolmeen raportointijaksoon. Ensimmäinen raportointi on T1, joka on ensimmäinen välitilinpäätös. T1-raportointi tehdään toukokuun aikana ja se koskee ajanjaksoa tammi-huhtikuu. Syyskuussa raportoidaan kausi T2, joka käsittää tammi-elokuun. T3-raportointi on varsinainen tilinpäätös koko vuodelta. Kehitystehtävä toteutettiin T3-raportointijakson aikana syys-joulukuulla.

## **2 Teoreettinen viitekehys**

### **2.1 Johtaminen ja toimintaympäristön toimintalogiikat**

Kuviossa viisi on havainnollistettu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, jossa olen hahmottanut kuvata tärkeinä pitämiäni asioita itsevarausprosessia ja tiimityöskentelyä kehitettävässä. Johtaminen kuuluu toimintatutkimukseen lähinnä siltä osin kuin mitä muutoksen toteuttaminen käytännössä edellyttää (Kananen 2014, 10). Opinnäytetyöni viitekehyksessä näen hyödylliseksi tarkastella johtamista kahdesta näkökulmasta, jotka ovat itsensä johtaminen ja hyvä alaisuus sekä hyvä johtaminen, johon Lean-ajattelun mukaan on tärkeää liittää tiimin työntekijöiden hyvinvointi.



Kuvio 5. Opinnäytetyön viitekehys.

Hyvän alaisuuden kuten myös hyvän johtajuuden käsitteeseen kuuluu ymmärtää ja sisäistää yrityksen visio. Erityisesti yliopiston yhteistoimintaneuvotteluja aikaan koin, että hyvään alaisuuteen on tärkeää kiinnittää huomiota, asettivathan juuri yt-neuvotteluprosessit nämä taidot koetukselle. Tämän kaltaisissa muutoksissa työntekijät joutuvat pohtimaan yhä enemmän, miten olla sitoutunut työntekijä ja samanaikaisesti itsenäinen ajattelija (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 8, 141 - 143).

Työyhteisön itseohjautuvuus edellyttää vastuun antamista omille alaisille. Monet työntekijät kokevat tämän innostavaksi ja tekevät työtä jopa intohimoisesti. Vastuunanto, joka ruokkii aloitteellisuutta, rohkaisee myös uusiin kokeiluihin. Esimiehen tulee kuitenkin olla läsnä varmistamassa, että hyvät edellytykset työn tekemiselle ja uusille innovaatioille ovat olemassa. Hyvä alainen, aivan samoin kuin hyvä esimies, ei aseta rimaa liian alhaalle ja tyydy tekemään välinpitämättömästi pelkkää minimitasoa. Hän haluaa yllättää positiivisesti ja tehdä sisäiset asiakkaat, työtoverinsa ja esimiehensä, tyytyväisiksi. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 144 – 145.)

Ollessani kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa vielä matkatiimin vetäjän roolissa toimien samalla tiimini jäsenten kanssa lähellä asiakasrajapintaa tunsin tarvetta ja kiinnostusta perehtyä hyvään johtajuuteen ja tällä aihealueella erityisesti uuteen johtajuuden viitekehykseen, josta Pentti Sydänmaalakka (2014, 158 – 160) puhuu kirjassaan. Hän puhuu myös hyvinvointiosaamisesta ja sen lähtökohdasta, kokonaiskuntoisuuden arvioinnista. Koin edellä mainittujen asioiden pohdinnan hyödylliseksi ja tarpeelliseksi siitä huolimatta, että en itse toiminut esimies- tai johtotehtävissä.

Lähtökohtana hyvään esimiestyöhön on arvojohtamiseen linkittyvä oikeudenmukaisuus. Arvojohtamiseen kuuluu myös ominaisuus pitää oman tiimin puolta. Pentti Sydänmaalakka (2014, 60, 194) pitää tärkeänä oivallusta, että voidakseen johtaa esimiehen on tärkeää olla tietoinen omista arvoistaan. Hän näkee arvojohtamisessa tunneälän ja henkisen älykkyyden korostuvan.

Johtamisen piirreteorioihin liittyen, Sydänmaalakka (2014, 32- 32) esittää ajatuksen, että luonteenpiirteitä, jotka eivät tue hyvää johtajuutta, voidaan ainakin jossain määrin muuttaa. Hänen mukaansa organisaation tulisi määritellä oma johtamisprofiilinsa ja pyrkiä valikoimaan ja kehittämään esimiehiä valitun profiilin mukaan.

Työssään esimiehen tulee pyrkiä hyvään vuorovaikutukseen. Vuorovaikutustila, jonka onnistuminen riippuu vuorovaikutustaidoista, motivaatiosta, arvovallasta ja karismasta, perustuu vaikutussuhteisiin ja on osa johtamisresursseja. Parhaimmillaan dialogi, joka voidaan nähdä merkityksen virtaamisena ryhmän läpi, on aitoa vuoropuhelua, johon tiimin jäsenet osallistuvat aktiivisesti. (Sydänmaalakka 2014, 124.)

Olen halunnut sisällyttää työni viitekehykseen myös kaksi yliopistomaailmassa vaikuttavaa toimintalogiikkaa. Nämä ovat mekaaninen toimintalogiikka, johon kuuluu prosessimaisuus ja toisaalta erityisesti tutkimusmaailmaan kuuluva innovatiivisuutta suosiva dynaaminen toimintalogiikka. Viitekehyksen keskellä kuviossa viisi kuvaan opinnäytetyöni varsinaisen aiheen ja tavoitteen, matkustuksen itsevarausasteen nostamisen ja tiimityöskentelyn kehittämisen sekä työskentelyn tehostamisen, johon matkatiimi pyrkii pääsemään PDCA mallin prosessimaista työskentelyä soveltamalla.

Organisaation uudistuminen edellyttää useiden eri toimintalogiikkojen hallintaa. On tärkeää tunnistaa esimerkiksi mekaanisten ja dynaamisten johtamistapojen toimintalogiikat,

koska niitä voidaan käyttää johtamisen välineenä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Stähle & Ainamo 2012, 39.)

Toimintalogiikalla tarkoitetaan työntekijöiden toimintaa suorasti tai epäsuorasti ohjaavia periaatteita, järjestelmiä ja johtamisrakenteita. Käytännössä nämä logiikat toimivat organisaatioissa samanaikaisesti eri tavalla painottuen. Haluttaessa tukea luovaa lahjakkuutta, innovatiivisuutta ja uudistumista tulisi johtamisen siirtyä kohti dynaamista toimintalogiikkaa. (Stähle & Ainamo 2012, 28, 39.)

## 2.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jonka avulla selvitetään ja luodaan mahdollisuuksia saada aikaan parempi työelämä prosessilla. Prosessi on syklinen tutkimusprosessi. Toimintatutkimuksen vaiheet ovat suunnittelu, toiminta, arviointi ja seuranta. Tämä tutkimusmalli pyrkii muuttamaan vallitsevia käytäntöjä osallistuvasti. Sen lähestymistapa sallii osallistujien vaikuttaa oman työnsä olosuhteisiin. Paino on muutoksen toteuttamisella ja aidolla sitoutumisella. (Kananen 2014, 11 - 13 & Kuula 1999, 9 – 10.)

Osallistuminen, sekä tutkijan että tutkittavien on toimintatutkimuksen avainulottuvuus. Ero kehittämistutkimukseen on pieni, koska myös kehittämistutkimuksissa pyritään asiointilohjen muuttamiseen tai kehittämiseen ja muutossyklin toteuttamiseen. Kehittämistutkimuksessa tutkija ei kuitenkaan välttämättä itse osallistu kehittämisprosessiin. Kehittämistutkimuksen kohteena ovat esimerkiksi palvelut, prosessit ja tuotteet. Toimintatutkimuksella voidaan kehittää puolestaan ryhmän toimintaa. (Kananen 2014, 11– 13.)

Olen tiivistänyt edellisissä kappaleissa toimintatutkimusta koskevat ydinasiat, joiden tärkeys kehittämishankkeen aikana korostui ottaen huomioon, että koin tiimini jäsenillä olevan rajoitetut mahdollisuudet silloisessa toimintaympäristössä aidosti vaikuttaa ja osallistua heitä koskevaan päätöksentekoon.

Toimintatutkimuksesta voidaan käyttää pelin tai urheilun kielikuvaa eli metaforaa toimintatutkijan roolia määriteltäessä. Toimintatutkija ei useinkaan pysty tekemään esimerkiksi atk-ohjelmia, mutta hän voi innostaa urheilijavalmentajan tapaan organisaation asian-

tuntijoita kehittämään organisaatiota laajasti palvelevan ohjelman. Hän ei anna määräyksiä tai ohjeita vaan valmentaa valittua joukkoa onnistumaan kehittämishankkeessa. (Kuula 1999, 132 – 133.)

Toimintatutkimus esitellään tieteenhaarana, jolle on ominaista synnyttää tietoa, joka on hyödyllistä, paikkansa pitävää, ympäröivää maailmaa kuvaavaa ja joka tuottaa tietoa, miten ympäröivää maailmaa voidaan muuttaa. Painopiste on tiedon ja tiedostamisen lisäämisessä samanaikaisesti kuitenkin käytännön ongelmia ratkoen. (Argyris & Putnam & Smith 1985, 10.)

Toiminnan teorian voidaan ajatella koostuvan hyvin laajasta joukosta mutkikkaita, toisiinsa kytköksissä olevia väittämiä kuten esimerkiksi ”saavuttaaksesi tuloksen c tilanteessa s, suorita toiminta a”. Teorian edustajan (engl. Agent, välittäjä tai edustaja) näkökulmasta on kyse hallinnan teoriasta (engl. Theory of control). Tarkkailijan näkökulmasta toiminnan teorian liittäminen agenttiin edellyttää selityksen tai ennustuksen teoriaa (engl. Theory of explanation, Theory of prediction). (Argyris ym. 1985, 81.)

Osallistavalla toimintatutkimuksella on omat akateemiseen vapauteen liittyvät vaatimuksensa. Akateeminen vapaus ymmärretään perinteisesti tutkimuksen, opetuksen ja asiantuntemuksen vapautena, joka tulee tasapainottaa kolmeen sen kanssa kilpailevaan moraaliseen näkökulmaan. Yksi on vaatimus säilyttää kunnioitus tutkittavia henkilöitä kohtaan. Toiseksi tutkijan on kannettava huolta tutkittavien hyvinvoinnista. Kolmanneksi tutkijan on pyrittävä olemaan oikeudenmukainen. (Ursin & Välimaa 2016; 150 ja Chevalier & Buckles 2013, 171.)

Oleellista on mielestäni toimintatapojen muutosta toteutettaessa ottaa huomioon työhyvinvointi. Marjatta Jabe (2010, 26 – 27) toteaa kirjassaan henkilöstön kokevan muutoksen usein uhkaavaksi ja esittävän kolme kysymystä ”Miten minun käy? Miten minun käy? Miten minun käy?” Muutoksen onnistuessa kyetään kuviossa kuusi esitetyn U-teorian mukaisesti päästämään irti menneestä ja tekemään tilaa luopumiselle. On tärkeää ymmärtää ihmisen toive tekemisen mielekkyydestä ja oivaltaa, kuten Jabe toteaa, että muutos on myös mahdollisuus toteuttaa suuriakin unelmia.

Tulevaisuuden visiota rakentaessaan niin yksilön kuin organisaation täytyy määritellä, mistä osaamisen alueesta voidaan luopua ja mitä uutta tarvitaan. On tärkeää löytää oi-

keat ja luotettavat osaamisen kehittämiskumppanit ja kyetä hyödyntämään kumppanuuksien tietotaitoa omaa ydinosaamista täydentämään. Luottamuksen rakentaminen yhteistyökumppaneihin on tärkeää, koska se mahdollistaa tiedon jakamisen avoimesti. (Otala 2008, 140.)

Onnistunutta muutosta on hahmoteltu kuviossa kuusi U-teorian avulla, joka ohjaa johtamaan tulevaisuudesta käsin samanaikaisesti, kun tulevaisuus muodostuu.



Kuvio 6. Osaamisen johtaminen, vipuvoimaa EU:lta 2007 - 2013 oppia (redu.fi).

Tässä mallissa tartutaan muutoksen synnyttämään haasteeseen ja edetään ratkaisuun U:n pohjan kautta, jossa pysähdytään ja päästetään irti vanhasta ja avaudutaan uudelle, yhteiselle tahtotilalle. Tätä edeltää tilan tekeminen vuorovaikutukselle ja sen jälkeiselle hiljentyämiselle. Avoimen tahtotilan synnyttyä kirkastetaan näkemystä ja ryhdytään todellisten mallien ja kokonaisuuksien rakentamiseen sekä tuetaan ekosysteemin kehitystä.

### 2.3 Lean-filosofia

Lean-filosofialla on kolme pääasiallista tavoitetta:

- Järjestelmän virtauksen parantaminen

- Käyttää ainoastaan arvoa lisäävää aikaa ja vaiheita organisaatioon
- Kaiken turhan eliminoiminen (Chen & Taylor 2009, 1.)

Organisaatio, joka tavoittelee innovaatioita, saattaa kokea ristiriitaa suhteessa joihinkin Lean-filosofian johtamista koskeviin näkemyksiin, kuten listan viimeksi mainittuun tavoitteeseen kaiken turhan eliminoimisesta. Organisaatiossa, jossa halutaan suosia luovan kulttuurin rakentamista, tulee säilyttää tietty epävarmuus ja rohkaista organisaation kaikkia yksilöitä riskinottoon. (Chen & Taylor 2009, 1.)

Chen:n ja Taylor:n näkemystä tukee myös aikaisemmin mainittu Ståhlen ja Ainamon (Ks. luku 1.1) esittämä vaatimus vanhojen uskomusten kyseenalaistamisesta ja luovuuden edistämisestä. Tämä on vaativaa henkilöstölle, jolle valtion matkustuspolitiikka on kymmenien vuosien aikana iskostunut mieleen ja luovuus voidaan käsittää enemmänkin kielletyksi luovimiseksi, joka saattaa altistaa matkustussääntöjen kiertämiseen. Muutos edellyttää toisaalta luottamuksen ilmapiirin luomista ja vaalimista ja toisaalta myös henkilökohtaisen vastuuntunnon kasvua.

Futurice Oy, joka on useampana vuotena valittu yhdeksi Suomen ja Euroopan parhaista työpaikoista, soveltaa kaikessa toiminnassaan avointa Lean-johtamisen menetelmiin perustuvaa yritys- ja johtamiskulttuuria, joka pohjautuu luottamukseen, täyteen avoimuuteen, selkeisiin tavoitteisiin ja jatkuvaan uudistumiseen. Luottamus mahdollistaa mm. sen, että Futurice Oy:ssä matkalaskuja ei tarkisteta, koska jokainen työntekijä on vastuussa yritykselle koituvista kuluista. (Ahonen ym. 2015, 205.)

Huolimatta siitä, että kehittämishankkeen kohdeorganisaatiossa on tarve keventää matkustusprosessiin kuuluvaa matkalaskuprosessia, ei Futurice Oy:n soveltamaa luottamukseen perustuvaa periaatetta voitane vielä täysin soveltaa kehittämishankkeen kohdeorganisaation matkustusprosessissa, sillä Aalto-yliopiston matkustusta ohjaavat matkustuspolitiikka ja – käytännöt, jotka puolestaan nojaavat verottajan ohjeisiin. Aalto-yliopiston kaltainen julkinen organisaatio joutuu erityisen huolellisesti varmistamaan, että lakia ja säädöksiä noudatetaan.

Lean-menetelmän avulla voidaan koota yhteen ajatuksia prosessien kehittämisestä ja laadusta. Asiakasarvon kasvattaminen on keskeisellä sijalla. Tähän pyritään pääsemään vähentämällä turhia toimintoja. (Vuorinen 2013, 52.)

Sari Torkkola käsittelee kirjassaan Lean-menetelmän käyttöä asiantuntijatyön johtamisessa ja toteaa kirjansa johdannossa olevan mahdollista johtaa siten, että sekä työhyvinvointi että taloudelliset tulokset paranevat konkreettisesti. Torkkola esittää kirjassaan tärkeän näkökannan, jonka mukaan Lean-johtamismallissa monet parannukset ovat ilmaisia, eivätkä vaadi suuria investointeja. Hän viittaa muutoksiin periaatteissa, työn suoritusjärjestyksessä ja tiedon laadun parantamisessa sekä systeemin yksinkertaistamisessa. (Torkkola 2016, 11, 44.)

Lean-johtamisessa tavoitellaan työn sujuvaa etenemistä. Sujuvan etenemisen eli virtauksen esteiden poistaminen, kuten vaihtelu, ylikuormitus ja hukka ovat keino päästä tavoitteeseen. Sari Torkkolan kokemuksen mukaan Lean-menetelmän aikaansaama ajattelutavan ja käyttäytymisen muutos, josta Leanin soveltamisessa on kyse, synnyttää onnistuessaan vastarintaa ja voimakkaita tunteita (Torkkola 2015, 12).

Teho, laatu ja luovuus vaativat erilaista, ristiriitastakin johtamisotetta, joka hyvään johtamiseen sisältyy. Uudistuskykyinen organisaatio kykenee tehostamaan toimintaansa, hyödyntää luovuutta ja parantaa työn ja tulosten laatua. Työntekijöiden toimintaa ohjataan erilasten toimintalogiikkojen avulla. Näiden logiikkojen hallinta mahdollistaa organisaation luotsaamisen uudistumiskykyiseksi. (Ståhle & Ainamo 2012, 28.)

Yksi Lean-johtamisen perusasioita on henkilöstön ongelmien ratkaisusaaminen. Tämä tarkoittaa rutiinia ratkaista ongelmia päivittäisessä työssä tähän tarkoitukseen kehitettyjen työkalujen kuten A3-ratkaisumenetelmän avulla, jossa lomakkeen vasemmalla puolella on plan-vaihe ja oikealla do-, study- ja act-vaiheet. Keskeneräisen ongelman analyysivaiheessa ongelma, jota Leanissa pidetään nykytilan ja tavoitetilan välistä eroa, tulee tiivistää A3-kokoiseen tilaan, jossa olennainen viestitään muille. Tässä voidaan soveltaa niin sanottua hidasta ajattelua, jossa pysähdytään pohtimaan ja testaamaan eikä sallita nopeita johtopäätöksiä, jotka muodostetaan intuitiivisesti, alitajuisesti tai emotionaalisesti. (Torkkola 2015, 22, 43.)

#### 2.4 PDCA – Plan – Do – Check – Act

Opinnäytetyön kohdeorganisaation laatujärjestelmä perustuu toimijoiden, toiminta- ja menettelytapojen jatkuvan parantamisen yhdistelmään. Järjestelmä, joka perustuu Demingin PDCA-malliin, on ollut käytössä koko Aalto-yliopistossa v. 2011 alkaen.

Jatkuvan kehittämisen kahdeksan keskeistä kyvykkyyttä ovat:

- Peruseriaatteiden ymmärtäminen (understanding Continuous Improvement/ CI)
- Pitkäjänteinen sitoutuminen (getting the CI habit)
- Toiminnan linkittäminen organisaation strategisiin tavoitteisiin (focusing CI)
- Kehittämistoiminnan luomisen ja ylläpitämisen johtaminen, ohjaaminen ja tukeminen (leading CI)
- Johdonmukaisuuden luominen toiminnan arvojen ja käyttäytymisen sekä organisaation prosessien välillä (aligning CI)
- Kehittämistyön siirtäminen yli organisaatorajojen (shared problem-solving)
- Jatkuvan kehittämisen strateginen ohjaaminen (continuous improvement of continuous improvement)
- Oppimismahdollisuuksien luominen ja sen levittäminen organisaation kaikille tasoille (the learning organization). (Bessant 2000, 3-5.)

PDCA-malli kiteytyy japaninkieliseen sanaan "kanri", joka merkitsee valvontaa. Sama sana tarkoittaa myös johtamista tai hallintoa. (Lillrank & Kano 1989, 13.)

PDCA-malli sai alkunsa tohtori W. Edwards Demingin luennosta, jonka hän antoi Japanissa 1950-luvulla. Itse asiassa hän muokkasi Walter Shewartin tieteellistä menetelmää, jota Shewart sovelsi vuonna 1939 kehittämässään kolmivaiheisessa mallissa. Nämä kolme vaihetta olivat määrittely-, tuotanto- ja tarkasteluvaihe. Deming muokkasi mallin käsittämään neljä eri vaihetta, jotka seuraavat toisiaan. Demingin malli sisältää tuotteen tai palvelun suunnitteluvaiheen (Plan), varsinaisen tuottamisen (Do), testauksen tutkimalla tuotteen markkinoita (Check/Study) sekä testauksen jälkeisen uudelleen muotoilun (Act). (Moen & Norman 2006, 1.)



Kuvio 7. Aallon tapa toimia - PDCA-periaate (Aalto-yliopisto).

Kuten kuviossa seitsemän esitetään, kehittämisprosessin sykli toistuu jatkuvana prosessina, kunnes ollaan lähempänä tiimin asettamia tavoitteita (Aallon tapa toimia). PDCA-sykli sisältyy Demingin syvällisen tiedon teoriaan, jonka kolme muuta osa-aluetta ovat systeemiajattelu, vaihtelun ymmärtäminen ja psykologia. Maailmassa, joka usein koetaan yhä monimutkaisemmaksi, systeemiajattelun nähdään auttavan tämän monimutkaisuuden käsittelyä ja johtamista. PDCA-sykli mahdollistaa uuden tiedon luomisen. Tärkeää on hyväksyä uudistuminen epäonnistumisen kautta ja hylätä perinteiset iskulauseet kerralla oikein tekemisestä. Demingin teorian psykologinen ajatus korostaa ihmisten hyvinvoinnin tärkeyttä tehokkuuden mahdollistajana. (Torkkola 2015, 157 - 159.)

PDCA-käsite on pohjimmiltaan kansantajuistettu versio otaksuma-johtopäätös-menettelmästä (engl. hypothesis-deduction), jota yleisessä systeemiopissa käytetään. PDCA-malli toimii yhtä lailla johdon kuin tuotantoyksiköiden työvälineenä yrityksen tai organisaation toiminnan ja tuotteiden laatua kehitettäessä. Suunnitteluvaihe tiimin työtä kehitettäessä kattaa kaikki tiimin toimintatavat ja menetelmät. Menettelytapojen yhtenäistämistä kutsutaan standardoimiseksi. (Lillrank & Kano 1989, 21.)

Suunnitteluprosessi voidaan ymmärtää kokeena ja tavoite hypoteesin määrittelynä, oletuksena mitä odotetaan tapahtuvan. Muutosta pidetään vain hypoteesina ja otetaan va-

kiintuneeseen käyttöön, jos ja kun hypoteesi on käytännössä todistettu oikeaksi. Suunnitteluvaiheessa rakennetaan myös mittareita ja pohditaan, mistä tiedetään, että koe onnistui. Onnistuneen kokeen tuloksena syntyy uusia kysymyksiä. (Torkkola 2015, 30.)

Testaamista ei tule suorittaa liian laajasti vaan mahdollisimman pienessä mittakaavassa kokeilulla, joka tuo lisätietoa hypoteesista eli suunnitelmasta. Uuden työkalun kokeilemisen voi aloittaa hypoteesin asettaja itse, jonka jälkeen sitä voi testata yhdellä tiimillä ja laajentaa myöhemmin valittuun organisaatioon osaan sekä lopulta asiakkaisiin ja esimerkiksi alihankkijoihin saakka. (Torkkola 2015, 41.)

Kokeiluvaihe tarkoittaa toimimista standardin mukaan. Tämä edellyttää usein valmennusta ja harjoittelua sen varmistamiseksi, että työ tulee kunnolla ja suunnitelman mukaan tehtyä. Testaamisen jälkeen tutkitaan, onnistuiko koe ja saavutettiin oletettu tulos tai epäonnistui jokin. Varmistetaan siis, että tuote tai palvelu on tavoitellun normin mukainen. (Torkkola 2015, 41; Lillrank & Kano 1989, 21.)

PDCA-mallin viimeisessä vaiheessa päätetään, onko muutos tarkoituksenmukaista levittää laajempaan käyttöön vai ei. Kierroksen lopussa on myös mahdollista päättää hylätä alkuperäinen idea. Vaihtoehtoisesti voidaan päättää muuttaa tavoitetta, toimintatapaa tai suunnitelmaa ja suorittaa uusi kehittämiskierros. (Torkkola 2015, 42.)

Toimintavaiheessa tarkoitus on valita toimintatapa testausvaiheen aikana saatuihin tuloksiin. Mikäli tuote tai palvelu ei vastaa määrittelyjä, pyritään korjaavat toimenpiteet tekemään mahdollisimman nopeasti ja selvittämään, onko ongelman syy suunnittelussa vai toteutuksessa. Suunnitteluvaiheen ongelma korjataan muokkaamalla tai parantamalla standardia. Mikäli ongelma ilmenee toiminnassa, lisätään toimijoiden koulutusta sen varmistamiseksi, ettei ongelma toistu. (Lillrank & Kano 1989, 22.)

### **3 Matkustusprosessi ja matkavarausten alkutilanne**

#### **3.1 Matkat ELEC ja matkustusprosessi**

ELEC:n matkatiimi on perustamisestaan lähtien vuodesta 2012 palvellut matkajärjestelyjen osalta tarvittaessa koko Sähkötekniikan korkeakoulun matkustajia. Matkasihteerit

hoitavat ELEC:n matkustusprosessin pääosin M2-matkahallintaohjelman avulla. Kuviossa kahdeksan on määritelty matkasihteerin tehtävät ja osaamisalueet sekä pätevyysvaatimukset. Matkasihteerit ovat matkustuksen asiantuntijoita ja heidän ydintehtävään on toimia matka-asioiden yhdys- ja tukihenkilönä ja huolehtia, että yliopiston matkapolitiikkaa noudatetaan tasapuolisesti laitoksilla.

## Matkasihteerit

*Matkasihteerit toimii asiantuntijana matkustamiseen ja matkanjärjestämiseen liittyvissä käytännön asioissa.*

### Ydintehtävät

- Toimii matka-asioiden yhdyshenkilönä
- Huolehtii yliopiston matkapolitiikan toteutumisesta laitoksellaan
- Neuvoa henkilökuntaa M2- ja matkavarauksjärjestelmän käytössä
- Auttaa ja opastaa henkilökuntaa matka-asioissa ja tiedottaa henkilöstölle matka-asioissa tapahtuvista muutoksista
- Seuraa laitoksen matkustamista ja raportoi laitoksen johdolle laitoksen matkustamisesta
- Maksaa maksuaikakortilla matkoihin liittyviä maksuja
- Asiatarkastaa matkasuunnitelmia ja -laskuja
- Tekee tarvittaessa matkasuunnitelmat ja -laskut
- Tekee tarvittaessa matkavarauksia laitoksen henkilöstölle

### Osaamisalueet

- Hyvät tietotekniset valmiudet (MS Office ja talouden järjestelmät)
- Asiakaspalveluhenkinen
- Kirjanpidon ja taloushallinnon perusosaaminen
- Sujuva englannin- ja suomen kielen taito
- omaaloitteinen ja organisointikykyinen

### Pätevyysvaatimukset

- Kaupallisen alan toisen asteen tutkinto
- Kokemus asiakaspalvelutehtävistä
- Kokemus matkahallinnan tehtävistä
- Kokemus taloushallinnosta ja sen järjestelmistä

Kuvio 8. Aalto finance roles and responsibilities 2017.

Yliopiston matkustuspolitiikka ottaa huomioon lainsäädännön, joka säätelee työmatkustamista. Ulkopuolisten rahoittajien vaatimukset sekä yliopistojen työehtosopimukset kuten myös verottajan ohjeistukset määrittelevät matkakustannusten korvauserusteet.

Aalto-yliopiston talouspalvelut (Aalto Finance) vastaa hankintapäällikön ja matkustuksen asiantuntijan johdolla matkustamisen tukipalveluista. Kuviossa yhdeksän kuvattun prosessin mukaan matkavarauksia edeltää matkasuunnitelman tekeminen. Matkalle lähtijä, joka yleisimmin on kokousmatkalle, konferenssiin tai komennusmatkalle lähtevä tutkija tai professori, lähettää sähköisen suunnitelman oman laitoksensa matkasihteerille asiatarvistettavaksi. Matkasihteerit tarkistaa, että suunnitelman ja suunnitelmalla esitetyt kustannukset ovat Aalto-yliopiston matkustuspolitiikan ja -käytäntöjen mukaiset.

Yleisimpiä kustannuksia ovat lento, majoitus, paikallismatkat, osallistumismaksut ja päivärahat.

Matkasuunnitelman hyväksyy matkustajan esimies. Hyväksynnän jälkeen suunnitelma muuttuu matkahallintajärjestelmässä keskeneräiseksi matkalaskuksi, jonka matkustaja täydentää matkan jälkeen ja lähettää hyväksyttäväksi matkasihteerin kautta.

## Matkustusprosessi

Vaihe	Toimenpiteet	Palvelulupaus	Tekijä
Tieto uudesta matkasta/ tarve, aloite	Matkustaja ja esimies/ rahoitusvastaava arvioivat matkustustarpeen ja kulut Aallon matkustuspolitiikan mukaisesti sekä selvittävät/ varmistavat rahoituksen. Matkustaja/ esimies ilmoittaa projektin jo matkan suunnitteluvaiheessa.	✓ Tunemme matkustuspolitiikan ja –käytännöt	Matkustaja/ esimies
Matkasuunnitelman tekeminen	Matkustaja laatii matkasuunnitelman M2:ssa, liittää siihen tarvittavat dokumentit kuten konferenssiohjelman tai apurahapäätöksen ja lähettää matkasihteerille asiatarjottavaksi.	✓ Toimimme ratkaisukeskeisesti	Matkustaja/matkasihteer
Matkasuunnitelman tarkistus ja hyväksyntä	Matkasihteerit tarkistaa matkasuunnitelman. Esimies/rahoitusvastaava hyväksyy matkasuunnitelman.	✓ Tuemme ja opastamme M2-käytössä	Esimies/ rahoitusvastaava
Matkavaraukset	Matkustaja/sihteerit tekee matkavaraukset HRG-onlinevarausjärjestelmän kautta. HRG toimittaa matkaliput matkustajalle ja matkasihteerille. Matkasihteerit ja matkustaja selvittävät yhdessä viisumin tarpeen. Matkustaja tarkastaa matkavarauksen ja lippujen tiedot.	✓ Tuemme ja opastamme HRG-onlinevarausjärjestelmän käytössä	Matkasihteerit/ HRG/ matkustaja
Matkaennakko	Palvelukeskus laittaa matkustajan anomaa matkaennakon maksuun.	✓ Tuemme matkustuksen aikana	Pave
Matka	Matkasihteerit antaa matkustajalle matkavakuutus kortin. Matkasihteerit ohjeistaa matkustajaa säilytettävistä kuitteista. HRG informoi matkustajaa/ matkasihteeria mahdollisista muutoksista matkan aikana.	✓ Otamme vastaan palautetta & vastuun työstämme	Matkasihteerit/ HRG
Komennusmatka	Matkustaja hoitaa ulkomaan työskentelyn asiakirjat HR-sihteerin kanssa. Matkasihteerit informoi Hanna Haviola (Finance yhteiset) ulkomaan komennusmatkasta. Hanna Haviola ottaa matkustajalle komennusvakuutuksen. Yli 40 000 euron matkasuunnitelman hyväksymiseksi pyydetään matkakoordinaattoria korottamaan tilapäisesti hyväksymisrajaa M2:ssa.	✓ Toimimme Aallon yhteisten sääntöjen mukaisesti	Matkasihteerit/ HR-sihteerit/ Finance yhteiset, matkakoordinaattori
Matkalaskun tekeminen	Matkustaja tekee matkalaskun, skannaa ja liittää matkalaskuun kuitit sekä kohdentaa ostotapahtumat ja ennakot laskulle. Matkustaja lähettää matkalaskun ja alkuperäiset kuitit matkasihteerille	✓ Tuotamme toimivat ja kattavat palvelut ammattitaidolla	Matkustaja
Matkalaskun hyväksyntä ja maksu	Matkasihteerit tarkistaa ja esimies/ rahoitusvastaava hyväksyy matkalaskun.		Matkasihteerit/ esimies
Matkalaskun maksu	Palvelukeskus laittaa matkalaskun maksuun.		Pave
Arkistointi	Pave siirtää hyväksytyt M2-laskun Rondon arkistoon. Sihteerit kerää alkuperäiset tositteet matkustajalta.		Pave/sihteerit

4.4.2016 Paula Latvala

Kuvio 9. Kohdeorganisaation matkustusprosessi (Sähkötekniikan korkeakoulu 2015).

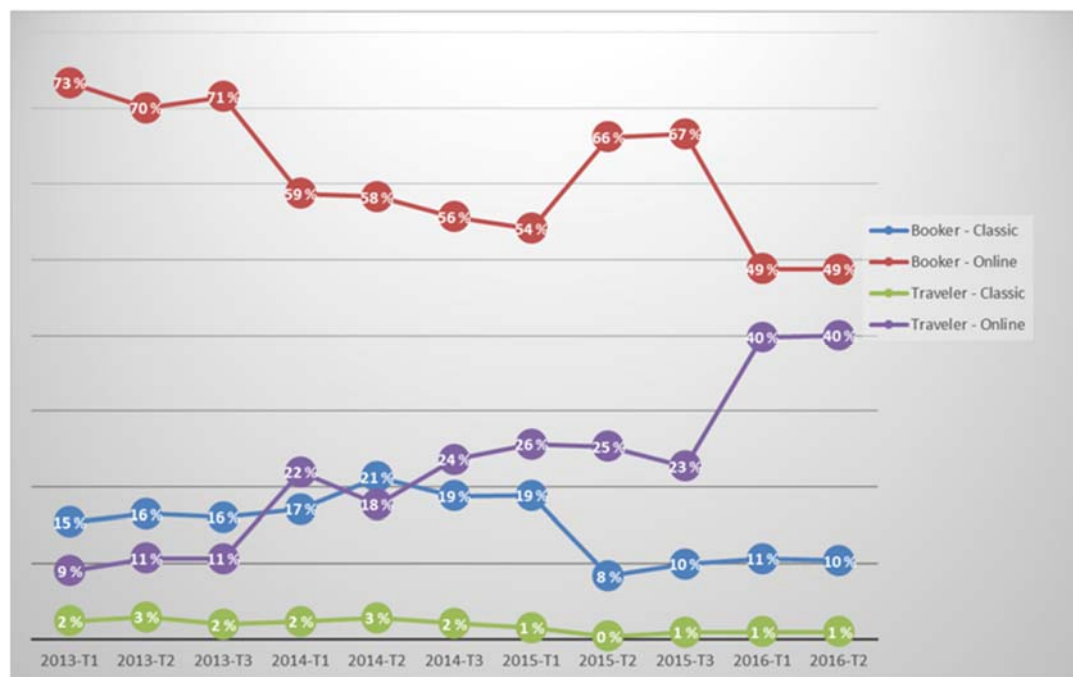
Suunnitelman hyväksymisen jälkeen joko matkasihteerit tai matkustaja itse tekee matkavaraukset Aalto-yliopiston sopimusmatkatoimiston tarjoaman Online-varausjärjestelmän kautta. Hankalimmissa matkoissa, joissa on useita lentokohteita ja maita matkatoimistovirkailija tekee matkustajan tai matkasihteerin pyynnöstä varaukset.

Prosessin lopussa matkalaskun hyväksymisen jälkeen matkasihteerit toimittaa matkalaskun liitteineen taloussihteerille, joka arkistoi tositteet projektimappiin. Sähköinen M2-lasku liitteineen siirretään talouspalvelukeskuksen toimesta M2-matkahallintajärjestelmästä Rondo-ostolaskujärjestelmän arkistoon.

Matkustusprosessi sisältää myös tiimin jäsenten kanssa yhdessä määritellyn palvelulupauksen. Palvelulupauksen mukaan tiimi tuntee matkustuspolitiikan ja toimii ratkaisukeskeisesti. Tiimin jäsenet sitoutuvat tukemaan ja opastamaan järjestelmien käytössä ja antavat tukea varausprosessin aikana.

### 3.2 Tilanne kehittämishankkeen alussa

Kuvio kymmenen, jossa nähdään matkavarauksen vaihtelu Aalto ELEC:ssä vuoden 2013 alusta, osoittaa sihteerien tekemien varausten määrän ylittävän selkeästi matkustajien itsensä tekemien varausten määrän vielä vuosi ennen kehittämishankkeen alkamista (Booker 74 % 2015 T2). ELEC:ssä itsevarausaste (Traveler) noustuaan 11 %:sta 27 %:n (2015 T1) notkahti alaspäin ensin 2014 (T1 – T2) ja jälleen 2015 (T1 - T3), kunnes se lähti selkeään nousuun vuoden 2015 lopun jälkeen (2015 T3) aina 2016 alkuun (2016 T1).



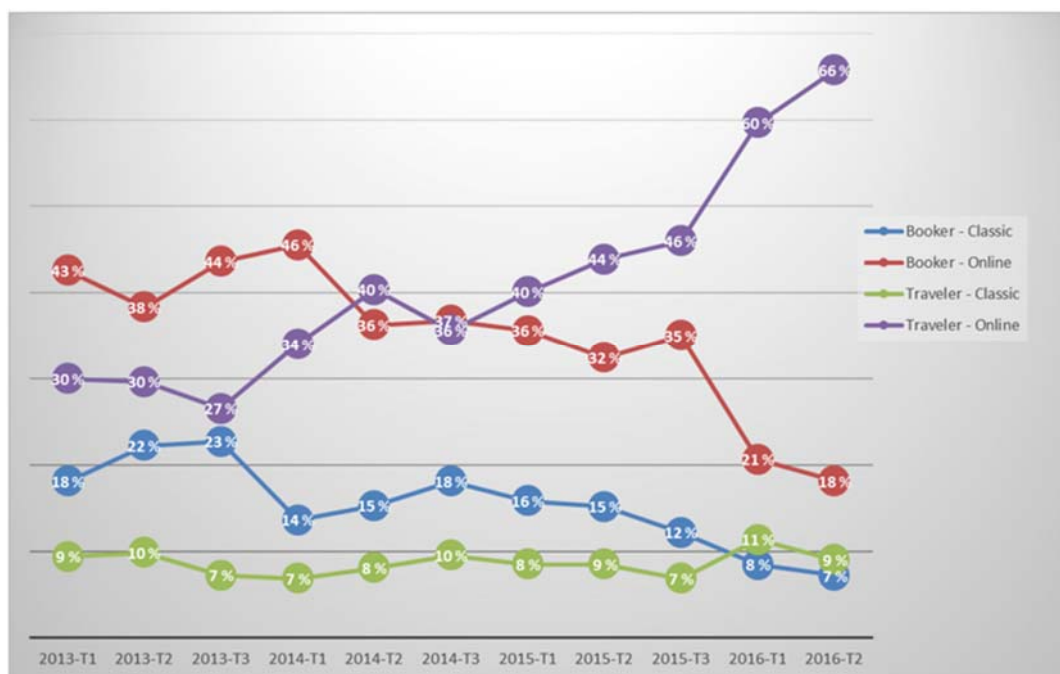
Kuvio 10. Kohdeorganisaatio ELEC:n itsevarausaste (Aalto-yliopisto 2016).

Opinnäytetyöhön liittyvän kehittämishankkeen alussa itsevarausaste oli 41 %:n syksyllä 2016 (T1 - T2). Online-varauksia näistä oli 89 %, joista sihteerit tekivät 49 %. Kaiken

kaikkiaan sihteerit tekivät vielä yli puolet (59 %) matkavarauksista (Booker Classic & Booker Online).

Online-varausasteet vaihtelevat hieman kausittain. Varattavien matkojen ja kohteiden tyyppi sekä varausjärjestelmän käyttäjien työtilanteet vaikuttavat varausasteen muutokseen. Kiireisessä työtilanteessa saatetaan ajatella, että hoidetaan varaus nopeasti soittamalla matkatoimistoon. (Matka-asiantuntija 2017, sähköpostihaastattelu.)

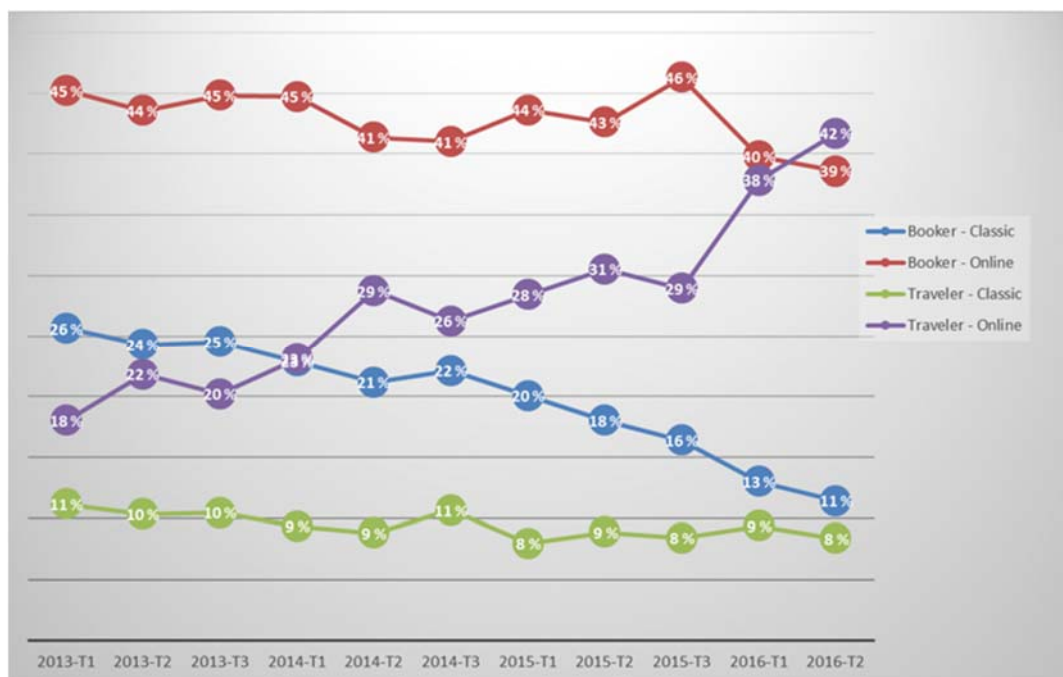
SCI-koulun, johon ELEC:n verrokki CS-laitos kuuluu, itsevarausaste (Traveler) ohitti matkasihteerien (Booker) tekemän varausasteen syksyllä 2015 (2015 T2). Syksyn 2016 alussa matkustajien itsevarausaste oli jo 75 % kaikista varatuista matkoista sihteerien tehdessä vain 25 % kaikista matkavarauksista. Kaikista tehdyistä varauksista Online-varauksia oli 84 %.



Kuvio 11. Vertailukohteen SCI:n varausasteen kehitys (Aalto-yliopisto 2016).

Organisaation pyrkimyksenä on saada itsepalveluaste mahdollisimman korkeaksi. Tämä tarkoittaa, että matkustaja tekee mahdollisimman suuren osan matkavarauksistaan itse. Paras työkalu tähän on Online-varausjärjestelmä, koska sitä kautta varaus tulee organisaatiolle edullisimmaksi tavaksi hoitaa matkaan liittyvät järjestelyt. Parhaaksi kouluksi

tässä suhteessa on osoittautunut Perustieteiden korkeakoulu SCI, jossa matkustajat toimivat parhaiten itsenäisesti. (Matka-asiantuntija 2017, sähköpostihaastattelu.)



Kuvio 12. Koko yliopiston varausasteen kehitys (Aalto-yliopisto 2016).

Itsevarausasteen kasvu koko Aalto-yliopistossa osoittaa selkeää nousua välillä T3 2015 sekä T2 2016, jolloin puolet varauksista tehtiin matkustajien ja puolet sihteereiden toimesta. Eräässä kehittämishankkeen jälkeisessä kokouksessa ilmeni, että uusi tavoite on nostaa koko yliopiston Online-itsevarausaste SCI-koulun tasolle 66 %:n. Tämä on 16 % enemmän kuin keväällä matkaseminaarissa 2015 asetettu tavoite, johon kehittämishanke pohjautui.

### 3.3 Itsevarausasteen noston vaikutukset

Onnistuneen kehittämishankkeen myötä projektiin tuloksena saadaan aikaan muutos, joka lisää asiakas- ja työtyytyväisyyttä luoden uusia Aalto-yliopiston strategian mukaisia toimintatapoja ja käytäntöjä. Muutoksen pysyvyyttä voidaan seurata kehityskeskusteluissa ja ryhtyä mittaamaan kehityshankkeen jatkovaiheessa esimerkiksi Balance Sco-

recard-menetelmällä. Näin pyritään kääntämään organisaation strateginen tahtotila mitareiden ja toimintasuunnitelman avulla operatiiviseksi toiminnaksi. Ajatuksena on, että on helpompi johtaa mitattavia asioita. (Vuorinen 2013, 37.)

Karkeasti voidaan sanoa, että yrityksen tai organisaation strategian ensisijainen pyrkimys on tehdä jotain paremmin ja tehokkaammin ja pyrkiä näin tyydyttämään asiakkaiden tarpeet sen hetkisillä olemassa olevilla liiketoiminta-alueilla tai etsimällä uusia, organisaatiolle toteuttamiskelpoisia ja kannattavia liiketoiminta-alueita. Strategiaprosessia yksinkertaistaen voimme kysyä, kuka on asiakkaamme, mikä on hänen ongelmansa ja miten ratkaisemme tämän ongelman. BSC voi paljastaa työyhteisössä olevat ongelmakohdat paljon aikaisemmin kuin tilinpäätös. Strategia puretaan strategisiin tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin, menestystekijöitä parhaiten mittaaviin avainmittareihin ja lopulta toimintasuunnitelmiksi. Strategian laatimisessa ja siihen liittyvässä yhteiskehittämisessä myös asiakkaan rooli muuttuu passiivisesta kuluttajasta osallistuvaksi ja informoiduksi vaikuttajaksi. (Vuorinen, 21, 32, 38, 98.)

Välttämätön edellytys ELEC:n matkatiimin jäsenten suorituskyvyn mittaamiselle on henkilöstön osallistuminen mittaamisen kehittämiseen. Osallistuminen sitouttaa tiimin jäsenet ja lisää heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa omaan työhönsä lisäten työtyytyväisyyttä ja antaa tilaa luovuudelle. (Ukko & Karhu & Pekkola & Rantanen & Tenhunen 2007, 7.)

### 3.4 CS-laitoksen M2- Garage

Perustieteiden korkeakoulun tietotekniikan laitos (Aalto SCI CS-laitos) on kooltaan Aalto-yliopiston suurin laitos. Laitoksella on 44 professoria ja 400 muuta työntekijää. CS-laitoksella on otettu käyttöön M2-Garage:ksi nimetty toimintamalli. M2 viittaa organisaatiossa olevaan matkahallintajärjestelmään, jossa matkustajat hallinnoivat henkilökohtaisia matkakalaskujaan ja -varauksiaan. Garage viittaa matkapajaan, jossa matkustajilla on mahdollista saada opastusta järjestelmän käyttöön. Säännöllisesti, kerran viikossa matka-asioita hoitavat taloussihteerit päivystävät kahden tunnin ajan M2-Garage:ssa opastaen organisaation liikematkailijoita suunnitelmien sekä matkavarausten tekemisessä.

Sähkötekniikan korkeakoulun (Aalto ELEC) matkatiimin jäsenet (Matkat ELEC) pohtivat kevään ja syksyn 2016 aikana keinoja, jolla matkustuksen itsevarausaste saataisiin ko-

hoamaan Aalto-yliopistossa tuolloin tavoiteltuun 50 %:n. Keinoja kartoitettaessa päätettiin tutustua CS-laitoksen toimintamalliin ja mahdollisuuteen jalkauttaa sama malli ELEC:n. Tähän tuli luontevasti mahdollisuus, kun ELEC:n matkatiimin jäsenenä ja tiimin vetäjänä tein puolen vuoden ajan myös CS-laitoksen matkalaskuja ja päivystin tarvittaessa kyseisen laitoksen M2-Garagessa opastaen matkustajia muiden matka-asioiden lomassa HRG:n matkavarausten Online-järjestelmän käyttöön.

ELEC:n verrokin CS-laitoksen politiikkaa matkavarausten suhteen muutettiin syksyllä 2015. Tämä oli laitoksen oma päätös, koska oli havaittu, että palveluhenkilöstö koki matkustamiseen liittyvät tehtävät epäkiitollisiksi. Tämän seurauksena palvelutaso laski ja ongelmaan oli löydettävä ratkaisu. Parhaimmaksi ratkaisuksi silloisessa tilanteessa nähtiin, että matkustajat tekevät varauksensa itse. (Controller, haastattelu 29.3.2017.)

Laitoksen matkustuspolitiikan muutos ei herättänyt henkilökunnassa mainittavaa vastustusta. Oleellista muutoksen onnistuneelle läpiviemiselle oli, että uudelle toimintatavalle saatiin laitoksen johtajan vahva tuki. Tärkeää oli myös, että laitosjohtaja itse suoraan lähetti sähköpostitse viestin ja ilmoitti, että jokainen matkustaja hoitaa vastaisuudessa itse matkavarauksensa ja –laskunsa eikä vieraita lukuun ottamatta kenenkään puolesta tulnaisi tekemään varauksia tai laskuja. Laitosjohtaja itse ilmoitti asiasta myös laitoskokouksessa. Keskeinen ajatus oli, että matkavarauksia ja laskuja ei voi erottaa toisistaan, koska matkustajalle kaikki matkaan liittyvät asiat ovat yksi kokonaisuus. (Controller, haastattelu 29.3.2017.)

Muutoksen jälkeen heräsi kysymys, miten ohjeistetaan matkustajia tehokkaasti matkavarausten ja –laskujen tekemiseen M2-järjestelmässä. Käytäntö oli osoittanut, että matka-asiat ovat laaja kokonaisuus, joka aiheuttaa suuren työmäärän ja pienten sekä hankalien kysymysten tulvan matkustajilta. Melko nopeasti Controllerin ja erään taloussihteerin yhteisessä aivoriihessä syntyi ajatus matkapajasta, jonka pyörittämiseen talous- ja henkilöstösihteerit osallistuisivat pareittain. Kyseessä oli eräänlainen paniikkiratkaisu, koska taloustiimillä oli paljon työtehtäviä eikä Controller halunnut, että työaikaa viedään hänen alaisiltaan, joiden pääasiallinen tehtävä oli projektisalkkujen ja laitoksen talousasioiden hoito. Controllerilla oli hyvä ymmärrys matkustusasioiden kuormittavuudesta ja siitä, mistä ruuhka syntyy. (Controller, haastattelu 29.3.2017.)

Matkapajasta ryhdyttiin viestimään aktiivisesti eri kanavien kautta. Matkustajan tiedustellessa matkustukseen liittyvistä asioista sähköpostitse, hänelle vastattiin hänen ensisijaiseen kysymykseensä ja lisättiin vastausviestiin vakioteksti, jossa ohjattiin M2-Garageen siinä tapauksessa, että matkustajaa jäi vielä jokin asia askarruttamaan. Lisäksi tehtiin laminoitu esite, jota levitettiin laitoksella. Tärkeää oli, että matkapaja järjestettiin aina samaan aikaan ja samassa paikassa. M2-Garagesta lähetettiin myös viikoittainen muistutusviesti. Yleinen käytäntö laitoksella on, että sähköpostiviestintä palveluorganisaatiolta tutkimushenkilöstölle minimoidaan. M2-Garagesta muistuttava viesti on yksi harvoja sähköpostiviestejä, johon on saatu laitosjohdon lupa. Viesti nähdään tärkeäksi ja hyödylliseksi eikä sitä koeta häirinnäksi. (Controller, haastattelu 29.3.2017.)

Motiivina itsevarausasteen nostoon ei ole ensisijaisesti ollut säästäminen matkatoimiston perimissä palvelumaksuissa. Tämä on nähty marginaaliseksi asiaksi, koska laitoksen matkustajat ovat muutenkin säästäväisiä. Akateemiselle henkilökunnalle on oleellista päästä konferensseihin, joissa he solmivat tärkeitä kontakteja ja saavat konferenssijulkaisut nopeasti. CS-laitoksen palvelutiimi on ollut ratkaisuun tyytyväinen, koska tukitiimin työ matkustuksen osalta on vähentynyt. Yksittäisen tutkijan kohdalla kokonaistyömäärä on pienentynyt. (Controller, haastattelu 29.3.2017.)

## 4 Kehittämishankkeen toteuttaminen

### 4.1 M2-Garagen aloitus ELEC:ssä

Keväällä ja syksyllä 2016 kävin tutustumassa CS-laitoksen matkapajaan avustaessani laitosta matka-asioissa. Päivystin myös tarvittaessa CS-laitoksen M2-Garagesta saadakseni käsityksen toiminnasta ja ymmärtääkseni matkapajan idean niin, että toimintatapa olisi helppoa ottaa käyttöön myös Sähkötekniikan korkeakoulussa.

ELEC:n viestintäyksikön avustuksella tein yliopiston henkilökunnan tapahtumakalenteriin kuviossa kolmetoista esitetyn uutisen. Sain CS-laitoksen Controllerilta luvan käyttää heidän tiedotettaan ja muokata tekstiä ELEC:n tarpeisiin. M2-Garage:sta, joka aloitti ELEC:ssä CS-laitoksen mallin mukaisen toimintansa syyskuun alussa 2016, informoitiin henkilökuntaa eri viestintäkanavien kautta.

Inside / Tapahtumakalenteri - Calendar of Events / ... /

09-2016 Syyskuu - September - September / Opastusta matkustaville henkilöille / Travel Garage for ELEC staff

## Opastusta matkustaville henkilöille / Travel Garage for ELEC staff

M2-Garage every Tuesday at 13-15 starting at 6 Sept 2016

Place: Dynamo meeting room, Otakaari 5 (H202a)

There will be a couple of helpful people to show and guide you on how:

- to make TRAVEL PLAN via M2
- to make TRAVEL CLAIM via M2
- to make COST CLAIM via M2
- to practice M2
- to book flights via HRG-online system
- where to book hotel
- information on travel policy and practices
- credit card payments (web online orders and conference registrations etc.)

Come with your questions, laptop and receipts (and a cup of coffee) and we'll tell you what to do! There are some extra computers available for those who do not have a laptop.

Welcome!

Kuvio 13. Travel Garage for ELEC staff 2016 (Aalto Inside).

Viestintäyksikön vastaavan ja koulun talouspäällikön kanssa sovimme, että sama uutinen julkaistiin myös koulun aulassa olevassa uutisruudussa ja viikoittaisessa sähköpostitse lähetettävässä uutiskirjeessä nimeltään Sähköisku. Tiedottaminen ei heti tuottanut tulosta, sillä ensimmäiseen matkapajaan, jossa itseni lisäksi päivysti toinen matkatiimini jäsen, ei tullut ainuttakaan matkustajaa. Lähetin viestin tiimini sähköpostillistalle ja pyysin kunkin laitoksen matkasihteeriiä tiedottamaan matkapajasta vielä omilla laitoksillaan. Lisäksi sihteerit tiedottivat tietyille matkustajille, joiden matka oli ajankohtainen ja pyysivät heitä vierailemaan matkapajassa. Tämä tuotti tulosta ja seuraavissa matkapajoissa kävi jo useampia matkustajia, joita opastettiin matkavarausten ja matkasuunnitelmien sekä matkalaskujen tekemiseen.

Sovimme ELEC:n matkatiimin jäsenten kanssa päivystysvuoroista. Tiimin jäsenet osallistuivat matkapajan toimintaan vuoroviikoittain. M2-Garage järjestettiin CS-laitoksen mallin mukaan säännöllisesti viikoittain syys - lokakuun ajan. Syyskuun lopussa siirryin matkasihteerin tehtävistä CS-laitokselle projekticontrolleriksi ja M2-Garage:n vetovastuu jäi ELEC:n matkatiimille. Matkapajan toiminta jatkui normaalisti vielä siirtymiseni jälkeen, kunnes Sähkötekniikan korkeakoulun henkilökunta ryhtyi järjestelemään muuttoa pois

vanhoista tiloista uusiin tiloihin. Käytännön syistä matkapajaa ei muuton aikana järjestetty. Alkuperäinen tarkoitus oli jatkaa M2-Garagen toimintaa vuoden 2016 loppuun ja vakiinnuttaa käytäntö, mikäli se osoittautuisi onnistuneeksi ratkaisuksi itsevarausasteen nostamiseksi.

#### 4.2 Matka-asiantuntijan ja matkakoordinaattorin haastattelu

Aallon tavoitteena on nostaa Online-varausaste 80 prosenttiin. Varaajatietoa saadaan M2-matkahallintajärjestelmästä, mutta varausten historiatietoa on järjestelmässä vain vähän. Matkustajat tekevät tällä hetkellä varauksensa melko hyvin Online-matkavarausjärjestelmästä. (Matka-asiantutija & matkakoordinaattori, haastattelu 30.11.2016.)

ELEC:n matkustajien tekemiä varauksia tarkastellaan ja vertaillaan itsepalvelun näkökulmasta verrokkiyksikön SCI:n matkustajien tekemiin varauksiin. Korkeimmat Online-varausluvut olivat koko Aalto-yliopistossa vuonna 2014 ELEC:ssä ja toiseksi korkeimmat SCI:llä. Itsevarausasteeseen vaikuttaa, miten asiasta on viestitty. Varaajan tietotekninen taito vaikuttaa toimintatapaan myös. (Matka-asiantutija & matkakoordinaattori, haastattelu 30.11.2016.)

HRG:itä saadaan varaajadata-Excel, josta käy ilmi, kuka on varauksen tehnyt, onko sen tehnyt matkustaja itse vai onko matkasihteeri tehnyt varauksen matkustajan puolesta. Samoin varaajatiedostosta voidaan suodattaa tieto, onko varaus tehty Onlinejärjestelmän kautta, soittamalla matkatoimistoon vai sähköpostitse. (Matka-asiantutija & matkakoordinaattori, haastattelu 30.11.2016.)

Alin taso, josta varaajatietoa voidaan saada, on koulutaso. Laitoskohtaisia tietoja ei ole mahdollista saada. Tulevaisuuden sähköiset työkalut ohjaavat loppukäyttäjää eikä mahdollisuutta siihen, että sihteeri hoitaa varauksen matkustajan puolesta tulee enää olemaan. Jo nyt mobiilisovellusta käytettäessä matkustajan tulee itse skannata matka- ja kululaskujensa liitteet. Arvellaan, että 25 %:lle matkustajista tullaan tarjoamaan sihteeripalveluja. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ainoastaan vierailijoiden matka-asiat tulee tarvittaessa hoitamaan sihteeri. Sihteerityö ei tule siis täysin loppumaan vaan sihteereitä tarvitaan aina. (Matka-asiantutija & matkakoordinaattori, haastattelu 30.11.2016.)

Matkansa itse varanneet ovat tyytyväisimpiä. Suomessa on vähän tällä hetkellä organisaatioita, joissa itsevaraus ei olisi suositus. Itsevarausta edistää myös professorikunnan

nuorentuminen. Yliopisto tulee investoimaan toiminnan digitalisoitumiseen. Suuntaus on, että liikkuminen lisääntyy, eikä entiseen tapaan enää työskennellä yhdessä ja samassa paikassa. Itsevarauksessa mennään vääjäämättömästi eteenpäin. Itsevarausastetta on edelleen varaa parantaa. (Matka-asiantutija & matkakoordinaattori, haastattelu 30.11.2016.)

Itsevarausasteen nostaminen edellyttää kampanjointia. Tarkoitus on edetä toistaiseksi sähköisen matkasuunnitelman kautta. Ohjeistusta on syytä päivittää ja ottaa käyttöön yhä enemmän teknologisia ratkaisuja. Kaikki palvelut tulevat kohdistumaan loppukäyttäjään eli matkustajaan itseensä. (Matka-asiantutija & matkakoordinaattori, haastattelu 30.11.2016.)

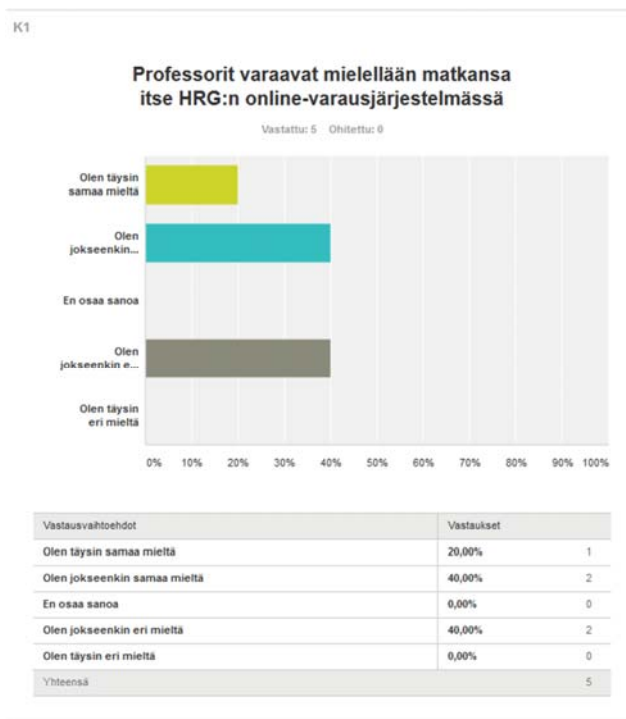
Matkapaja eli M2-Garage on keino viestiä mahdollisuudesta tehdä matkavaraukset itsepalveluna. Yksi keino helpottaa itsepalvelua voisi olla Youtube-opastevideo varausjärjestelmän käytöstä. Opastevideo on mahdollista linkittää Insideen, Aalto-yliopiston sisäiseen tiedotuskanavaan (Intranet). Video voi näyttää varauksen parhaat käytännöt kuten sen, miten järjestelmästä lähdetään hakemaan edullisinta hintaa. Tällä hetkellä sopimusmatkatoimisto tarjoaa ainoastaan niin sanottua pikaohjetta (Quick Guide), jota voi keilla muuntaa videoksi. Vaihtoehtoisesti voidaan käyttää myös matkatoimistoa ja valtuuttaa matkatoimisto palveluntuottajana tekemään opastevideo. (Matka-asiantutija & matkakoordinaattori, haastattelu 30.11.2016.)

#### 4.3 ELEC-matkatiimin haastattelut

Tammikuun 2017 alussa kartoitin ELEC:n eri laitoksilla vallitsevaa henkeä ja asennetta matkustuksen itsevaraukseen liittyen. Tein kyselytutkimuksen SurveyMonkey:n Internetissä tarjoaman työkalun avulla. Kyselytutkimuspalvelun tarjoaja on SurveyMonkey Europe UC, jolle on myönnetty sertifikaatti EU:n ja USA:n välisen Privacy Shield-tietosuojajärjestelyn vaatimusten noudattamisesta. Sivusto varmistaa, että käyttäjätiedot päätyvät vain oikeiden vastaanottajien käyttöön suojaamalla viestinnän käyttämällä sekä palvelimen todentamista, että tiedonsalausta. (SurveyMonkey a, SurveyMonkey b.)

Kysely osoitettiin matkatiimin jäsenille ja lähetettiin kunkin työ sähköpostiin. Kyselyllä ei kerätty henkilökohtaisia tietoja. Ennen lomakekyselyn lähettämistä ilmoitin tiimin jäsenille, että tulen lähettämään taustakyselyn edellisessä kappaleessa mainitun palvelutuot-

tajan kautta. Taustakyselyn lähettämisen jälkeen haastattelin kaksi tiimin jäsentä puhelimitse ja kaksi muuta tiimin jäsentä kasvokkain. Haastateltavien suostumuksella nauhoitin haastattelun. Tarkoitukseni oli kartoittaa eri laitoksilla vallitsevaa kulttuuria ja asennetta matkavarausasioihin liittyen ja etsiä mahdollisia pullonkauloja, jotka estivät toimintatapojen muuttamisen.



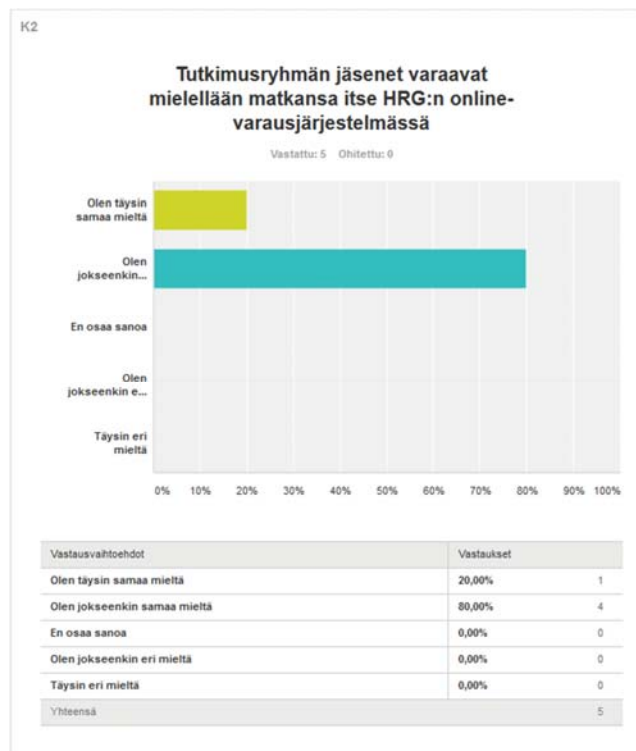
Kuvio 14. Kysymys nro 1 (SurveyMonkey 2017).

Ensimmäinen kysymys koski matkasihteerien näkemystä professorien halukkuudesta varata matkansa itse sopimusmatkatoimiston Online-varausjärjestelmän kautta. Mielipiteet hajaantuivat laitoksittain. Yhden sihteerin näkemys oli, että osa professoreista ei halua varata matkojaan itse. Uudempien professorien tietotekninen taito on hyvä, eivätkä he koe itsevarausta pelottavaksi. Päinvastoin, he kokevat, että koko matkavarausprosessia nopeuttaa, kun tekee varauksen itse, koska itse parhaiten tietää, miten haluaa matkustaa.

Eräessä toisessa haastattelussa kävi ilmi laitoksen perinne, jonka mukaan sihteerit hoitavat varaukset professorien puolesta. Suunnitelmat ja kaikki matkavarauksiin liittyvä

tehdään edelleenkin professorien puolesta. Professorit odottavat palvelua. Aikoinaan laitoksella tuli jossain vaiheessa ohje, että matkustaja ei saanut tehdä itse yhtään mitään. Tiukentuneessa taloustilanteessa valvottiin tarkkaan, että kaikki matkaan liittyvät varaukset tehtiin matkasihteerin kautta. Vuosia sitten, kun matkasihteerit nimettiin, oli ohje, että matkasihteerit hoitavat matkavaraukset.

Pikkuhiljaa matkustussääntö haastateltavan sihteerin mukaan muuttui niin, että matkustaja matkasuunnitelman hyväksymisen jälkeen voi tehdä matkavaraukset itse. Matkasuunnitelman hyväksymisen suhteen voi joskus joustaa, jos voi olla varma, että matka on kaikin puolin kunnossa. Lennot voi saada halvemmalla, kun tekee varauksen heti sopivan lennon löytyttyä odottamatta matkasuunnitelman hyväksyntää. Sihteerin kertoman mukaan on syntynyt käsitys, että nyt palveluhenkilökuntaa halutaan vähentää, eikä eläköitymistän jälkeen enää palkata uusia sihteereitä.



Kuvio 15. Kysymys nro 2 (SurveyMonkey 2017).

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin muiden kuin professorien halukkuutta itsevaraukseen. Kaikki sihteerit, joita ELEC:n matkatiimissä haastateltiin, olivat vahvasti sitä mieltä, että tutkimusryhmien jäsenet varaavat matkansa mielellään itse.

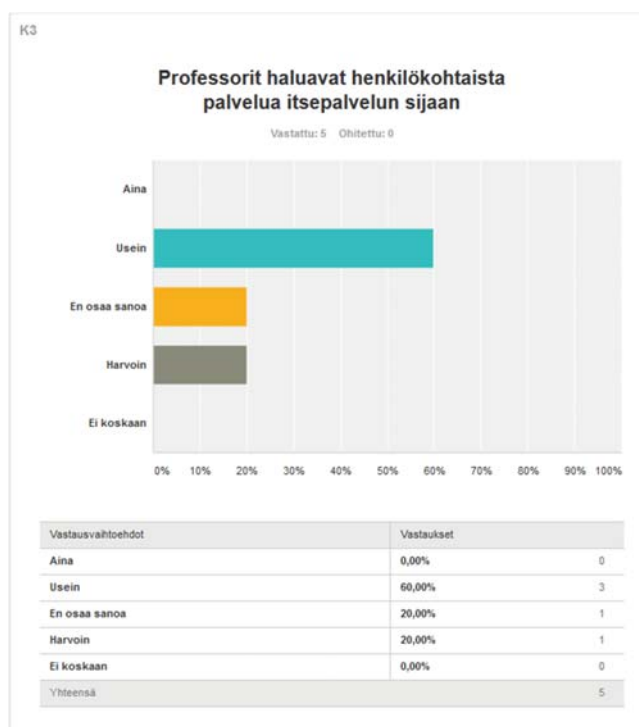
Useimmat sihteeri olivat sitä mieltä, että jotkut juuri aloittaneet uudet työntekijät tarvitsevat ensimmäisellä kerralla opastusta. Varausprosessi katsotaan tuolloin yhdessä. Tutkijat kokevat järjestelmän helpoksi ja tutkimusryhmän jäsenet ovat tarkkoja varaajia. Välillä kaikkia lentoja ei löydy järjestelmän ollessa hieman jäykkä. Sihteerien yleinen kokemus on ollut, että lentojen välillä voi olla suuria hintaeroja, eikä varausjärjestelmä tarjoa edullisinta hintaa järjestelmää harvoin käyttävälle.

Eräs sihteeri tunsi kuitenkin, että myös tutkimusryhmän jäsenille olisi helpointa, että on vain yksi varaaja (matkasihteeri). Kolmannen laitoksen sihteeri totesi vastaavasti, että on laitoksia, joissa tutkimusryhmien jäsenet, samoin kuin professorit varaavat herkemmin matkansa itse. Toisaalta hänenkin mukaansa on edelleen laitoksia, jossa molemmat ryhmät odottavat palvelua.

Eräs sihteeri kertoi uusille työntekijöille sanovansa seuraavasti: ”Voit varata, mutta ensin pitää olla suunnitelma.”. On joitain uusiakin työntekijöitä, jotka ovat tottuneet palveluun. He etenevät matkavarauksessa lähes loppuun saakka, mutta eivät tee varausta, vaikka heille sanookin, että voivat vapaasti varata itse. Sihteerin havainnon mukaan vaatii rohkeutta painaa varaus-painiketta.

Melkein tuhat euroa joku Amerikan matka, vastuu (virheellisestä varauksesta) sitten...muistan sielläkin (eräs kolmas laitos jo jonkin aikaa sitten) sanoneeni, kun jotkut halusivat varata itse, että sihteeri varaa. Sitten se (käytäntö) yllättäen muuttuikin niin, että kaikki varaavat itse (matkansa).

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin asiaa hieman toiselta näkökannalta koskien professorien toivomuksia henkilökohtaisen palvelun suhteen. Osittain tässä kysymyksessä vahvistui sama asenne kuin kysymyksessä yksi. Osa sihteereistä näki, että professorit ovat oma-aloitteisia, varsinkin uudemmat. Osa skannaa jopa matkalaskujen kuitit itse

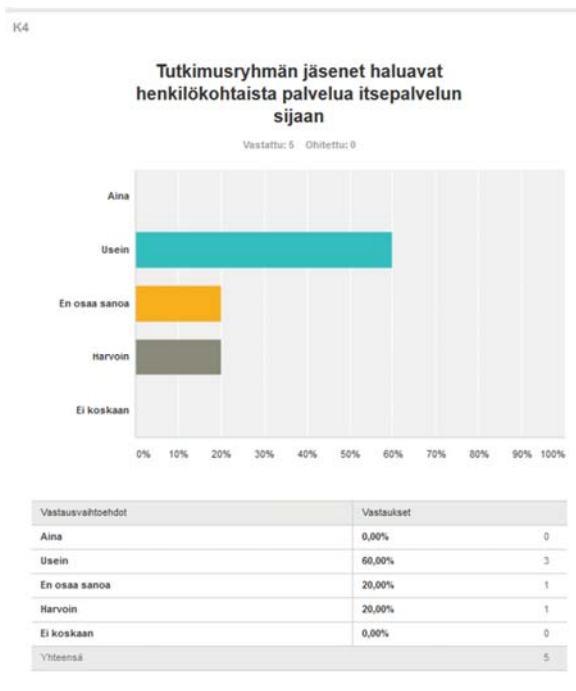


Kuvio 16. Kysymys nro 3 (SurveyMonkey 2017).

Aina ei osattu sanoa, haluavatko professorit palvelua, koska käytännössä he henkilöstä riippuen ovat kuitenkin olleet aika omatoimisia, vaikka tarvitsevatkin ajoittain opastusta. Jotkut tekevät omat matkavarauksensa rutiininomaisemmin.

X-laitoksella ne varmaan (varaavat itse) paitsi eräs professori, joka hänkin muuten (hoitaa matka-asiansa oma-aloitteisesti) ja katsoo sopivat lennotkin, mutta lentovaraukset teen (professorin puolesta). Katsoin oikein niitä lentoja, jotka professori oli valmiiksi katsonut. Ne tuli aika paljon halvemmaksi silleen vastakkain (ristikkäiset). Mietin, mistä hän on keksinyt (ristikkäiset lennot) ja kokeileeko hän paljon eri vaihtoehtoja. Miten hän saa ne (X-lentoyhtiön) vastakkaiset (ristikkäiset) lennot ja tekeekö paljon työtä.

Kuviossa seitsemäntoista kuvattuun kysymykseen (s. 41) tutkimusryhmien jäsenten halusta saada henkilökohtaista palvelua sihteerien vastauksissa oli eroavaisuutta sen mukaan, miten pitkään sihteeri oli työskennellyt matka-asioiden parissa ja mikä on ollut laitoksen aikaisempi kulttuuri sekä minkälaiseen palveluun on totuttu.



Kuvio 17. Kysymys nro 4 (SurveyMonkey 2017).

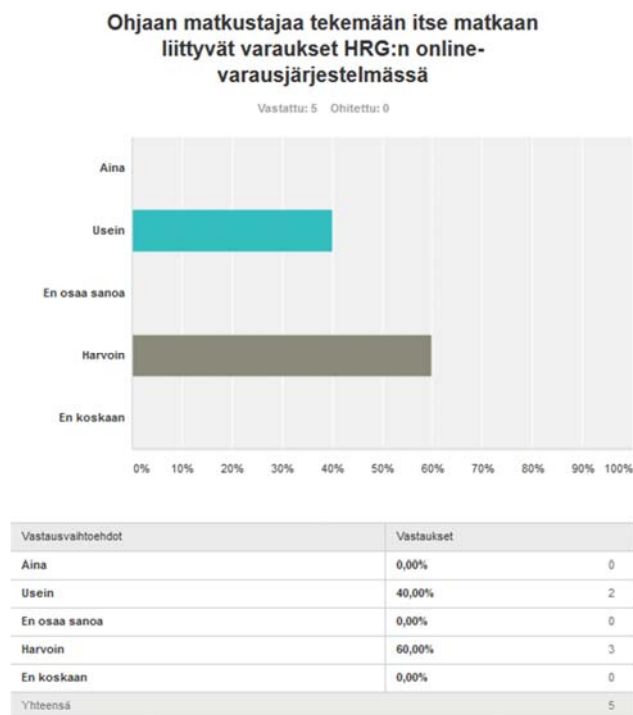
Myös sillä on merkitystä, onko kyseessä yksittäinen lentovaraus vai ryhmävaraus. Isommalle ryhmälle tehdään yleensä yhteinen suunnitelma ja identtinen matkavaraus, paitsi henkilölle, joka palaa työmatkalta myöhemmin. Ainoastaan matkasihteerillä on matkatoimistovirkailijan lisäksi mahdollisuus varata matkoja ryhmille.

Se on ehkä ryhmille vähän...on sellainen tuntuma, että haluavat henkilökohtaista palvelua. Just saa ne (varaukset) kerralla sitten... on (tosin) sihteerille isompiäinen. Pyyntö (varauksesta tulee) sähköpostitse. On käynyt sellaistaikin, että tulee liitteitä "Niin täs ois vielä tältä tyypiltä...yksi (tutkimusryhmän jäsen) koordinoi.

Kuvion kahdeksantoista kysymyksellä viisi (s. 42) haluttiin kartoittaa matkasihteerin tapaa työskennellä ja ohjeistaa matkustajia. Kolme viidestä kyselyyn vastanneesta kertoi harvoin ohjanneensa matkustajaa tekemään itse matkaan liittyvät varaukset. Uuteen toimintamalliin hyvin sopeutuneet sihteerit totesivat sen sijaan usein ohjaavansa matkustajan tekemään itse varauksensa. Eräs sihteerit kuvasikin tapaansa toimia näin:

Näytän aina, usein ensimmäinen kerta varaus tehdään yhdessä. Matkustajat osaavat käyttää varausjärjestelmää, eivät arastele, ei kummempi kuin nettivarausjärjestelmä. Matkustajat ovat yllättyneitä, että on näin helppoa. Samalla olen näyttänyt muitakin palveluita kuten hotellivaraus jne. Ovat kokeneen varauksenteon tosi helpoksi, ei tarvitse täällä juosta.

K5

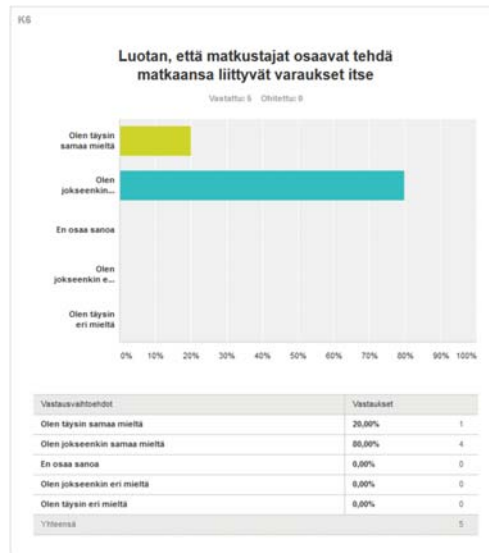


Kuvio 18. Kysymys nro 5 (Survey Monkey 2017).

Sihteeri, joka hoitaa pääsääntöisesti vierasvarauksia, ei koskaan ohjeista matkustajaa tekemään varaustaan itse, koska varausjärjestelmässä ei ole vieraille tarvittavaa varausprofiilia. Tässäkin kysymyksessä vastaukset vaihtelivat laitoksen vakiintuneiden käytäntöjen, kulttuurin ja asenteiden mukaan.

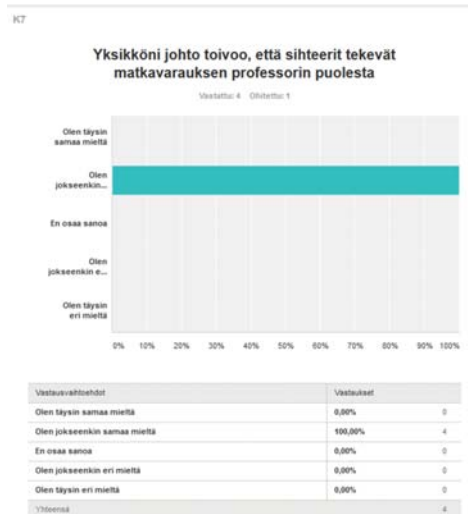
Kysymyksellä kuusi kuviossa yhdeksäntoista (s. 43) halusin kartoittaa sihteerien luottamusta siihen, miten matkustajat osaavat tehdä varaukset itse. Luottamus osoittautui vahvaksi. Erään sihteerin vastauksesta näkyi luottamus myös sopimustoimittajan järjestelmään. Hänen käsityksensä mukaan matkustajat tekevät varauksen enimmäkseen suoraan järjestelmästä.

Varaus suoraan järjestelmästä, erityisesti pohjoismaiden ja Euroopan lennot, joskus vertailu Skyscannerin avulla. Skyscannerista on helpompi ja nopeampi hakea ja nähdä mitkä lentoyhtiöt lentävät. Lisäksi HRG:n aikarajaus on maksimissaan 5 tuntia. Vinkkinä, että HRG:n järjestelmässä voisi olla lisänä lentoaika. On hölmöä, että järjestelmä ehdottaa matkustusajaksi esimerkiksi 2 vuorokautta. HRG:n järjestelmän hyvä puoli on, että se toimii luotettavasti ja vahvistukset tulee sähköpostilla.



Kuvio 19. Kysymys nro 6 (SurveyMonkey 2017).

Kysymyksellä seitsemän haluttiin saada esiin sihteerien näkemyksiä laitoksen johdon odotuksista liittyen erityisesti professorien matkavarauksiin. Mielenkiintoista oli, että ne sihteerit, jotka vastasivat tähän kysymykseen, olivat kaikki samaa mieltä yksikön johdon toivomuksesta, että sihteerit tekevät varaukset professorien puolesta.



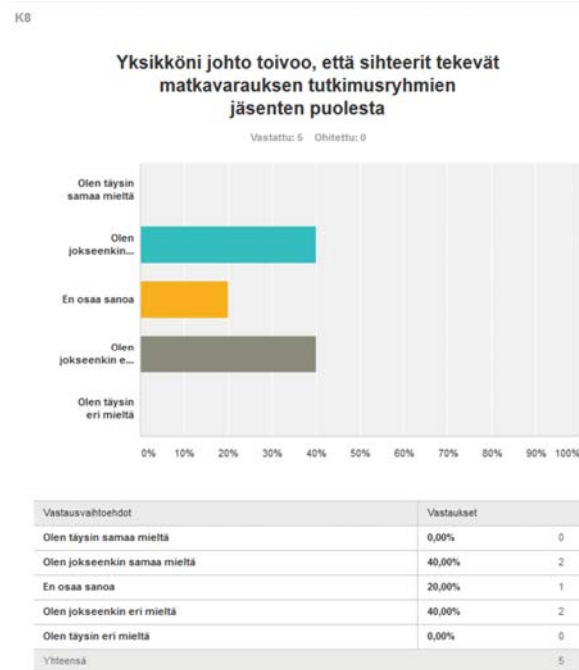
Kuvio 20. Kysymys nro 7 (SurveyMonkey 2017).

Tarkemmassa haastattelussa kävi ilmi, että kysymykseen vastattaessa oli syntynyt epä-tietoisuutta, tarkoitettiinko kysymyksellä palveluorganisaation talousjohtoa vai laitoksen

professoritasaista johtoa. Eräässä vastauksessa kävi ilmi, että laitoksella ei ole ollut mitään puhetta asiasta, eikä laitosjohdon taholta ole laitettu viestiä henkilökunnalle. Eräs toinen sihteeri totesi yksilöhaastattelussa ymmärtäneensä, että suositus on tarjota professoreille sihteeripalveluja. Hänellä ei kuitenkaan ollut käsitystä, millä kannalla laitosjohto oli.

Kysymyksellä kahdeksan haluttiin kartoittaa samaa asiaa kuin kysymyksellä seitsemän, mutta kohteena tässä kysymyksessä oli tutkimusryhmä ja sihteerien näkemys johdon odotuksista koskien tutkimusryhmille tarjottuja sihteeripalveluita. Vastaukset hajaantuivat. Erään laitoksen sihteerin vastauksessa oli pientä epätietoisuutta laitoksen käytännöistä.

Olikohan siinäkin, että se on suositeltavaa...on tehokkaampaa silloin...tavallaan, kun sihteeri tekee sen, jos on ollut mielessä (matkustajalla) valmiina, mikä lento. Ainakaan ryhmävarauksissa ei tarvitse erikseen niitä (jokaista varauksia tehdä) ...helpompi, kun on itse hoitanut...osaa sitä hintaakin katsoa...



Kuvio 21. Kysymys nro 8 (SurveyMonkey 2017).

Lomakekyselyn loppuksi sihtereille annettiin mahdollisuus kirjoittaa vapaasti ajatuksia matkasihteerin työstä itsevarausasteen nostamiseen liittyen. Sihteerit kertoivat kuitenkin

yksilöhaastatteluissa vapaammin mielipiteitään M2-Garagen toiminnasta kuin lomakkeella. He kertoivat matkapajakokemusten lisäksi Youtube-opastevideon tekemisestä varausjärjestelmän käyttöä helpottamaan seuraavaan tapaan:

Joskus (M2-Garage:ssa) ei käynyt ketään...muuten ihan ok, (opastettavia) eri puolelta taloa, ettei turhaan istuisi (päivystämässä)...pitäisi mainostaa paremmin...mahdollisesti joka toinen viikko oman laitoksen kohdalla (M2 Garage)...jatkosta ei ole puhuttu, mahdollisesti keväällä 2017 jatketaan. Video (Youtube) olisi varmaan tosi hyvä...miten varataan tai toimitaan...miten teet suunnitelman...koko prosessi...ei saa kestää (video) tulkittoman pitkään, mahdollisimman suppea, vain englannin kielellä...kun (suunnitelma) hyväksyty...tästä varataan...voisi olla korttihommastakin (luottokortti), kun kaikille kotilaskutettavat kortit...jää helpommin mieleen...simpli...A4, johon laittaa prosessi.

#### 4.4 SCI:n taloustiimin teemahaastattelu

Maaliskuussa 2017 järjestin teemahaastattelun vertailuorganisaatio SCI:n taloustiimin jäsenille. Kaikkien suostumuksella nauhoitin haastattelun. Teemahaastattelun aiheena oli itsevaraus ja M2-Garage. Alustin tilaisuuden kertomalla varausasteen kehitymisestä vuoden 2016 alusta elokuun loppuun saakka. Olin saanut Aalto-yliopiston matka-asiantuntijalta koulukohtaiset luvut opinnäytetyön kohdeorganisaatiosta ELEC:stä ja ELEC:n vertailukohteesta SCI-koulusta. (Liite 4, 3.)

Ennen haastattelun alkua kerroin lyhyesti matka-asiantuntijan haastattelusta ja haastattelun ilmi tuomista asioista kuten yliopiston tavoitteesta ja syistä saada itsepalvelu- ja Online-varausaste mahdollisimman korkeaksi. Edelleen esitin viimeisimmät, kuviossa kaksitoista esitetyt luvut koko Aallon itsevarausasteen kehitymisestä.

Alustuksen lopuksi kävin haastateltavien kanssa läpi tilaisuuden kolme eri teemaa, jotka olivat:

- Kokemuksia matkustajien opastuksesta ja matka-asioista ennen M2-Garagea SCI:llä, muualla Aallossa ja Aallon ulkopuolella projekticontrollerin ja taloussihteerin näkökulmista.
- Kokemuksia M2-Garagesta, sen hyvistä puolista ja ongelmakohtista projekticontrollerin ja uuden tiimityöntekijän näkökulmasta.
- Kehitysideoita ja parhaita käytäntöjä. (Liite 4, 5.)

#### 4.4.1 kokemuksia ennen M2-Garagea

Eräs teemahaastatteluun osallistunut projekticontroller kertoi henkilökohtaisena kokemuksenaan, että ennen M2-Garage-toimintaa osaa matkustajista piti auttaa ja neuvoa matkalaskujen tekemisessä. Matkustaja toi matkan kuitit taloussihteerille ja sihteeriteki matkalaskun matkustajan puolesta alusta loppuun. Matkustajat osasivat jossain määrin hoitaa matkalaskunsa, mutta usein jotain puuttui. Matkalaskun saapuessa taloussihteerille tarkistettavaksi, oli siinä muutamia puutteita. Yleensä aina heti, kun matkustaja toi kuitinsa käsiteltäväksi, projekticontroller pyrki kertomansa mukaan antamaan tukea ja avaavansa M2-matkahallintajärjestelmän koneella. Vaihe vaiheelta hän näytti, miten matkalasku tai matkasuunnitelma tehtiin. Osaa matkustajista oli opastettava englanniksi, koska osa matkustajista on ulkomaalaisia työntekijöitä. Hän käytti siis opastuksessa monia kieliä, suomea ja englantia.

Vaativinta oli projekticontrollerin mielestä ollut kululaskun tekeminen silloin, kun matkustaja oli käyttänyt yliopiston luottokorttia ja häntä piti opastaa ostotapahtumien kohdentamiseen kululaskulle. Tämä oli matkustajille vaikeampaa kuin tavallisen matkalaskun käsittely, koska matkasuunnitelmasta muodostuu järjestelmässä keskeneräinen matkalasku, johon on suhteellisen helppoa täyttää puuttuvat tiedot matkan jälkeen. Kululaskun lisäksi kilometriveloituksen tekeminen on ollut matkustajalle matkalaskua vaikeampaa, mutta parin kerran jälkeen tukea ja opastusta ei ole enää tarvinnut.

Matkustajat voi jakaa haastateltavan mukaan karkeasti kahteen ryhmään, niihin jotka ovat kiinnostuneita ja haluavat tehdä matkalaskunsa itse. Tarvittaessa he pyytävät apua ja neuvoa ja ovat tarkkoja laskuja tehdessään. Toisia taas asia ei kiinnosta ollenkaan. Heille järjestelmän käyttö on vastenmielistä eikä heillä ole aikaa sen opetteluun eikä sitten myöskään laskun tekemiseen. Heidän käsityksensä on, että järjestelmä ei ole käyttäjälähtöinen, jolloin laskua tehdessä tulee virheitä ja pahimmassa tapauksessa korvaus jää saamatta, jos vie kulun esimerkiksi normaalin kulun sijasta niin sanotuksi infokuluksi.

Mitä tulee lentomatkojen varauksiin, kertoi haastateltava projekticontroller matkasihteerien aluksi varanneen lennot matkustajien puolesta ja täydentäneen myös matkustajan profiiliin matkavarauksjärjestelmään. Matkustaja ilmoitti sähköpostitse sopivan lennon. Suomen matkatoimiston aikaan käytännöt olivat hieman erilaiset kuin nykyisen sopimus-

matkatoimittajan HRG:n aikana. Nyt voi todeta, että varaus on matkustajille melko helppoa, kun M2-järjestelmästä löytyy suora linkki varausjärjestelmään. Varaus on hyvin samankaltainen kuin muutkin netin kautta tehtävät varaukset kuten Saver Plus tai lentoyhtiöiden sivujen kautta tehtävät varaukset.

Toinen haastateltavista projekticontrollereista kertoi haastattelussa myös, että aikaisemmin jotkut saattoivat varata lentonsa jonkun muun palveluntuottajan kautta HRG:n sijaan. Erityisesti vierailijoiden varausten kanssa voi haastateltavan mukaan syntyä ongelmia, koska vierailijoilla ei ole pääsyä yliopiston varausjärjestelmään. Tällöin matkasihteeri varaa lennon vierailijan puolesta. Projekticontrollerin mukaan voi myös sanoa, että enemmän nuoret professorit tai tutkijat ovat innostuneita varaamaan itse matkansa, mutta se riippuu myös henkilöstä ei vain iästä.

Mikäli matkustajat projekticonrollerin mukaan saavat hyvää opastusta, uskaltavat he sen jälkeen yrittää tehdä varauksen itse. Riippuu myös laitoksen Controllerin ja johtajan asenteesta, miten laitoksella toimitaan. Projekticontrollerin näkemys oli, että erityisesti laitosjohtajan pyytäessä matkustajat tekevät varauksensa itse edellyttäen, että matkustajat sen lisäksi saavat muutaman kerran henkilökohtaista tukea ja opastusta matkahallinta- ja varausjärjestelmän käyttöön.

Toisen teemahaastatteluun osallistuneen projekticontrollerin mukaan riippuu paljon siitä, miten laitoksia ohjataan ja miten laitosjohtaja näkee asian. Projekticontrollerin mielestä nykyisellä laitoksella (ELEC:n vertailuorganisaatio) on ollut hyvin erilaista. Y-laitoksella laitoksen johtaja haluaa, että sihteeri tekee hyvin paljon ja hänen ajatuksensa on, että sihteerien tulee tarjota paljon palvelua. Pienellä laitoksella tämä on hyvin mahdollista ja politiikka vaihtelee eri kouluissa. Projekticontroller totesi myös seuraavasti:

Minun täytyy sanoa, että nuoret henkilöt osaavat ja haluavat tehdä itse. Vanhemmat tutkijat ja professorit ovat pitkän uransa aikana tottuneet hyvään palveluun. Se edellyttää kuitenkin, että on riittävästi henkilökuntaa. Uskon, että ajan myötä käytännöt kehittyvät ja henkilöstö ymmärtää, että sihteerin työ ei voi olla vain matkavarauksen tai -laskujen tekemistä. On nuorempia ja vanhempia sihteereitä, joista vanhemmat tekevät paljon akateemisen henkilöstön puolesta ja kokevat näin itsensä tärkeiksi. Nuoret akateemiset osaavat hyvin tehdä kaiken itse, mutta lähettävät mielellään pyynnön sihteereille, jos se on mahdollista ja näin siirtävät työnsä jollekulle muulle.

#### 4.4.2 Taloussihteerien kokemuksia ennen M2-Garagea

Yksi taloussihteereistä kertoi työskennelleensä aikaisemmin X-korkeakoulussa hieman yli vuoden ajan dekaanin yksikössä hoitaen dekaanin, varadekaanin ja projektipäälliköiden matkalaskut. Hän toimi yleissihteerinä, jonka työnkuva oli laajempi kuin taloussihteerin. Matkahallintajärjestelmän käyttäminen käsitti vain noin 25 % sihteerin työajasta.

Edellä mainittu CS-laitoksen taloussihteeritotesi aivan saman asian kuin eräs ELEC:n sihteereistä, että vielä vuonna 2012 sihteerit tekivät kaiken matkaan liittyvän suunnitelmasta alkaen aina matkavarauksiin ja viisumin hankintaan sekä matka- ja kululaskujen työstämiseen, käytännössä kaiken matkavalmisteluihin ja laskuihin liittyvän alusta loppuun. Sihteerit kertoivat myös tehneensä joidenkin matkustajien, lähinnä dekaanin ja muutamien professorien ja projektipäällikön puolesta matkalaskut. Hänellä oli asenne, että edellä mainittu oli hänen työtään, jota hän teki mielellään. Seuraavassa hän kertoo omin sanoin päivittäisestä työstään:

Vastuualueelleni kuului ainoastaan kuuden henkilön avustaminen. Sain tiedot matkustajilta hyvin jo etukäteen ja kaikki matkalaskuihin liittyvä kuitit mukaan lukien oli aina kunnossa. Verratessani näitä kahta tapaa, joista toinen on itsepalvelu ja toinen kokonaisvaltainen palvelu, näen jälkimmäisessä omat etunsa. Erityisesti silloin, kun matkustaja osaa tehdä jo matkasuunnitelman hyvin ja kirjoittaa suunnitelmalle kaikki tarvittavat selitteet sekä liittää kuitit varsinaiselle laskulle. Mikäli matkustajalta kuitenkin pitää lypsää tietoja moneen otteeseen, on matkalaskun tekeminen hänen puolestaan työlästä ja aikaa vievää.

Matkavarauksia on kyseisen taloussihteerin mukaan helppo tehdä matkustajan puolesta silloin, kun matkustaja on täydentänyt varausjärjestelmän henkilökohtaiseen profiiliin kaikki varauksessa tarvittavat tiedot. Tällöin ei tarvitse kysellä esimerkiksi paikka- tai ateriatuomuksia erikseen. Hänen kokemuksen on ollut, että tuntiessaan hyvin henkilön, jolle varauksia tekee ja suora kommunikaatio hänen kanssaan toimii, on varauksen tekeminenkin helpompaa. Mikäli kaikkeen kommunikaatioon kuitenkin käytetään vain sähköpostia, hankaloituu varauksen tekeminen ja voi kestää kohtuuttoman pitkään selvittää kaikki varauksessa tarvittavat oleelliset asiat. Sihteerin näkemys oli, että on ylipäättään viisaampaa siirtää tietyt, monimutkaisemmat varaukset matkatoimiston hoidettavaksi.

Toinen taloussihteerit kertoi, että sen ajan, jonka hän oli haastatteluun mennessä ollut Aalto-yliopistossa töissä, on M2-Garage ollut toiminnassa. Hänen edellisessä työpaikassaan matkasuunnitelma- ja lasku tehtiin aivan itsenäisesti. Apua kysyttiin kollegalta,

koska saatavilla ei ollut käyttötukea. Järjestelmällä oli ainoastaan pääkäyttäjä, jonka puoleen saattoi kääntyä ongelmatilanteissa.

Käytännössä, kun matkalasku laitettiin eteenpäin, palautettiin se ohjeiden kera matkustajalle, mikäli jotain puuttui. Lisätietoa ei pyydetty sähköpostitse, vaan kaikki kommunikatio tapahtui itse järjestelmässä.

Yrityspuolella matka-asioiden käsittely on hänen kokemuksensa mukaan erilaista kuin julkisella puolella. Harvoin tarvitsee toimittaa alkuperäisiä kuitteja. Sähköiset kopiot riittävät. M2-Garage:n on taloussihteeri kokenut todella hyväksi käytännöksi. Ihmiset tulevat tuon kahden tunnin aikana avointen kysymystensä kanssa, jolloin muina aikoina voi keskittyä muihin tehtäviin. Toisinaan matkapajassa ei kahden tunnin aikana käy ketään. Silloin hänestä tuntuu turhalta, että päivystyksessä on kaksi henkilöä, vaikka siinä onkin mahdollisuus tehdä myös muita töitä.

Taloussihteerin mielestä on vaikea ennustaa, paljonko matkustajia tulee käymään pajassa. Luonnollisesti sähköpostitse tulee tiedusteluja muinakin aikoina, mutta M2-Garage vähentää muiden yhteydenottojen ja käyntien määrää. Matkustajia toki opastetaan muinakin kuin M2-Garagen päivystysaikoina. Samalla kuitenkin kerrotaan, että on olemassa mahdollisuus käydä myös päivystysaikoina.

Itse M2-järjestelmän taloussihteeri koki loogiseksi, hankaluuksia aiheuttaa matkustuspolitiikan soveltaminen laitoksella ja matkustajien oikea ohjeistaminen. Hän kertoi usein kokevansa, että hänen antamansa ohjeet eivät pädekään, vaikka juuri niin lukisi yliopiston nettisivuilta tai kollega olisi vahvistanut hänen soveltamansa käytännön oikeaksi. Hän mainitsi kokevansa tämän vuoksi todella paljon epävarmuutta ja poikkeavien käytäntöjen hankaloittavat hänen omaa työtään.

#### 4.4.3 Taloussihteerien kokemuksia M2-Garagesta

Ensimmäinen haastattelemani taloussihteeri näki M2-Garagesta olevan hyvää sen, että voi tutustua matkustajiin ja pääsee näkemään asiat heidän näkökulmastaan. Matkustajilla on kaikenlaisia kysymyksiä kuten, miten varataan lento tai tehdään suunnitelma. Matkustaja tulee oman kannettavan tietokoneensa kanssa kuitit kädessä ja matka- tai kululasku tehdään yhdessä. Samalla kerrotaan heille matkustuspolitiikasta ja mitä pitää huomioida matkavarauksia tehtäessä.

Taloussihteeri totesi myös laitoksen sisäisessä wikissä olevan paljon tietoa, jota päivitetään. Joskus häntä kuitenkin askarruttaa, lukeeko sivuja kukaan. Hänen mielestään on kuitenkin hyvä, että matkustaja tulee matkapajaan, ennen kuin hän on saanut aikaan ison sotkun ja lähettää sähköpostin, jossa lukee ”Hei, mitä mä tein nyt?!”.

Toinen haastatelluista taloussihteereistä näki todella hyödylliseksi, että laitoksella, jossa on yli neljäkymmentä professoria ja satoja matkustavia ihmisiä sekä paljon projekteja, on olemassa matkapaja. Hänen näkemyksensä oli, että muuten hän ei ehtisi tehdä mitään muuta, kuin vastailla kysymyksiin, joita matkustajat käyvät jatkuvasti hänen huoneessaan esittämässä. Hän esitti omia näkemyksiään ja kokemuksiaan matkapajasta, jotka olivat yhteneväisiä ELEC:n erään sihteerin kokemusten kanssa:

Olisi hyvä, jos henkilöitä tulisi M2-Garageen eli matkapajaan tasaisesti eikä niin, että joskus tulee kolme tai neljäkin matkustajaa yhtä aikaa ja toisinaan ei käy ketään. Lentovaraustyökalun HRG-Onlinen käyttöön on helppo opastaa ja yksinkertaisten varausten kohdalla matkustajatkin kokevat järjestelmän helpoksi. Ongelmia tulee pitkien lentojen kanssa, jolloin järjestelmä ei näytä sopivia lentoja kovin helposti, koska aikaikkuna on vain viisi tuntia. Tuolloin suosittelenkin matkustajia katsomaan ensin esimerkiksi SkyScannerin tai Supersavorin kautta sopivan lennon ja hakemaan sitten lennon näillä tarkemmilla tiedoilla sopimustoimittajan järjestelmästä.

Hänen huomionsa on, että hintaerot voivat olla suuret eri lentojen välillä. Garagessa hän ja toinen päivystävä taloussihteeri kertovat aina, että sopimustoimittajan kautta tulee tehdä varaus ja varata taloudellisin vaihtoehto, koska business-luokassa ei ole lupa matkustaa. Pääsääntöisesti matkustajat kokevat lentovarausten tekemisen helpoksi. On kuitenkin ilmennyt sellainen ongelma, että mikäli varausjärjestelmän sivulla etenee liian nopeasti, voi järjestelmä antaa virheilmoituksia.

#### 4.4.4 Projekticontrollerien kokemuksia M2-Garagesta

Yksi haastatelluista projekticontrollereista kertoi kerran istuneensa M2-Garagessa, mutta tuolloin ei käynyt montaa henkilöä. Projekticontrollerin mukaan on todella hyvä asia, että kaikki tietävät saavansa apua matkapajasta. Se helpottaa kaikkia, eikä hän ymmärräkään, miksei tätä mallia ole otettu käyttöön muissa kouluissa. Kulttuuri ja ihmiset eivät hänen mielestään muutu niin helposti. Työtavat ovat erilaisia, eikä uusia toimintatapoja omaksuta nopeasti.

Yksi taloussihteereistä totesi, että matkapajaa tulee myös mainostaa ja toisen projekticontrollerin mukaan CS-laitoksella tähän on panostettu. Hän kertoi itsekin sanovansa joskus kiireessä, ettei ehdi opastaa, mutta torstain matkapajaan voi tulla. Matkapaja helpottaa hänen mukaansa todella paljon myös projekticontrollerin työtä, mutta varsinainen hyöty näkyy siinä vaiheessa, kun matkalasku tulee käsittelyyn. Matka-asioita hoitavat taloussihteerit ovat tarkistaneet matkalaskusta kaiken. Itse projekticontroller kertoo tarkistavansa ainoastaan projektinumeron, koska hän luottaa, että lasku on kunnossa. Toisin kuin ennen, matkustajat eivät enää tule projekticontrollerin huoneen ovelle kysymään apua matka-asioissa. He menevät matkapajaan. Tutkijat itsekin ovat antaneet palautetta, että M2-Garage on hyvä asia.

Projekticontrollerit totesivat, että olisi hyvä olla koulutusta projektien talousasioista myös taloussihteereille. Tosin taloustiimin kokouksissakin projekteja käydään läpi. Taloussihteerin olisi hyvä tietää eri projektityypit ja mille projekteille mitäkin matkakuluja saa mennä. Henkilö voi esimerkiksi päättää omatoimisesti varata matkallaan vuokra-auton, vaikka se ei ole perusteltua, kun on hyvät julkiset yhteydet. Eräs projekticontroller pohti, miten tämä voidaan kohteliaasti ja diplomaattisesti ilmoittaa matkustajalle.

#### 4.4.5 Kehitysideoita

Teemahaastattelussa todettiin, että on jo olemassa M2-guide, jossa kerrotaan, mitä tehdään ennen matkaa ja sen jälkeen. Lisäksi on tehty ohje M2-mobiilisovelluksen käyttöön otosta ja käytöstä. Matkapajassa jotkut matkustajat ottavat pelkän kuvan ohjeista ja sanovat, että näin ne säilyvät paremmin. Ohjeet ovat pdf-muodossa, paperilla ja wikissä.

Video-opastetta pidettiin haastattelussa hyvänä ajatuksena. Video-opasteen lisäksi voisi ostaa suklaata tarjottavaksi ja hankkia kahvikoneen matkapajaan. Matkapajassa voisi jakaa avaimenperiä tai järjestää arpajaiset osallistujille. Parhaiten tehdystä matkalaskusta voisi antaa palkinnon ja kerran kuussa voisi jopa tarjoilla pizzaa.

Teemahaastattelussa projekticontrollerit kertoivat tapaavansa uudet työntekijät ja informoivansa heitä lyhyesti myös matkapajasta. Ehdotettiin vielä, että projekticontrollerit voisivat vieraila yhdessä taloussihteerin kanssa tutkimusryhmien viikkopalavereissa ja kertoa talouden ja matkustuksen tärkeistä ajankohtaisista asioista.

## 5 Kehittämishankkeen tulokset

### 5.1 Ratkaisut tutkimuskysymyksiin

Haastatteluissa kävi ilmi, että itsevarausasteen nostamista vaikeutti sekä sihteerien että matkustajien tottumus palveluun, joka koettiin helpoksi ja turvalliseksi tavaksi toimia. Sihteerit kertoivat havainneensa, että itsevarausta pelättiin ja haluttiin välttää virheitä. Toisaalta haastatteluissa näkyi luottamus järjestelmiin ja matkustajien kykyyn tehdä itse matkavarauksensa. Vanhat perinteet ja kontrolloiva kulttuuri istuvat kuitenkin tiukassa. Palveluun on myös panostettu, sitä on haluttu, toivottu ja jopa vaadittu, erityisesti mitä tulee ylempään ja vanhempaan professorikuntaan. Esille tuli lisäksi uuden ajattelutavan omaksumisen vaikeus ja haluttomuus muuttaa sinänsä toimivaa systeemiä.

Kuten luvussa 4.2 matka-asiantuntijoiden haastattelussa todetaan, otetaan yliopistossa kuten muissakin organisaatioissa enenevässä määrin käyttöön sähköisiä työkaluja, jotka on tarkoitettu loppukäyttäjille. Näissä järjestelmissä kuten mobiilisovelluksissa ei tule olemaan edes mahdollisuutta siihen, että sihteerit voisivat tehdä varauksensa. Osa, arviolta neljännes yliopiston matkustajista tulee kuitenkin tarvitsemaan sihteeripalveluita matkavarauksia tehtäessä. Sihteeripalveluja tarvitsevat jatkossa ainakin vierailijat, joilla ei ole pääsyä yliopistossa käytössä olevaan matkavarauksjärjestelmään.

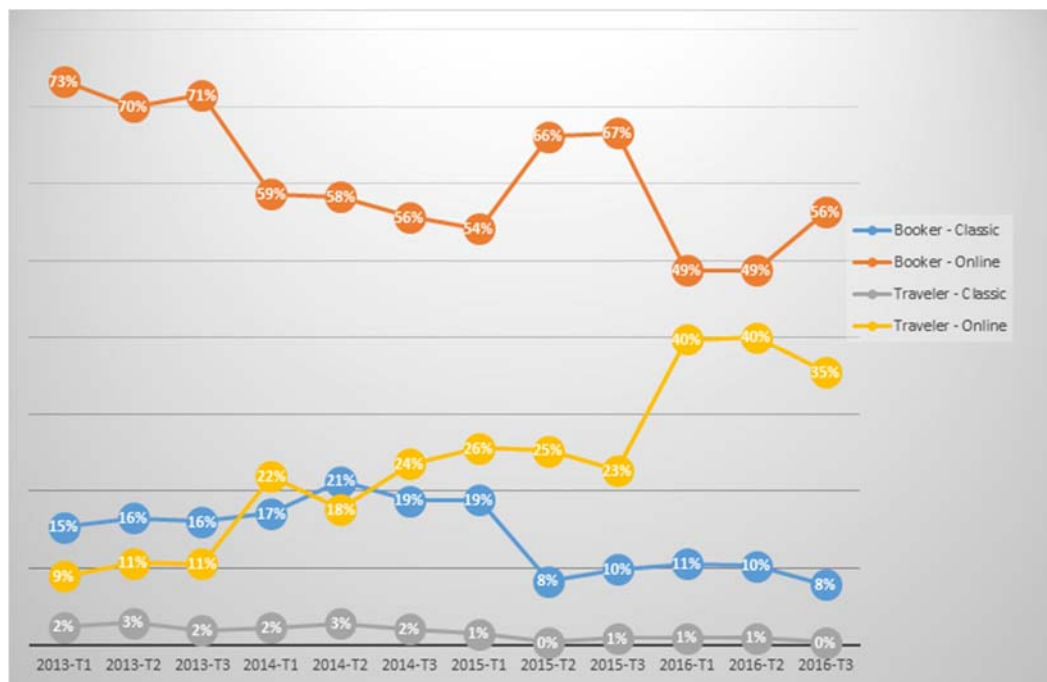
Osaltaan juuri digitalisoituminen edellyttää muutoksen ennakkointia, jolla voidaan helpottaa sopeutumista ja rohkaista sihteeereitä muutokseen. Näen, että pelkästään jo sihteerien haastattelut edesauttoivat tässä synnyttäen ajatuksia uusista toimintatavoista ja tarpeesta sopeutua väistämättömään muutokseen ja sen monesti tuomaan epävarmuuteen. Kehittämishankkeen aikaisissa tiimipalaverissa käytiin läpi mahdollisuuksia, joita yliopiston oma henkilöstökoulutus tarjoaa pyrkien muuttamaan yliopiston kulttuuria ja mahdollistamaan ammatillisen kehittymisen.

Kehittämishankkeen aikana teimme yhteistyötä, jonka aikana Perustieteiden korkeakoulun tietotekniikan laitoksen parhaita käytäntöjä sovellettiin erityisesti matkapajan eli M2-Garage-toimintaa suunniteltaessa ja toteutettaessa. Tämän yhteistyön muodon mahdollisti puolen vuoden käytännön työskentely vertailukohteena olevalla laitoksella vuoden 2016 aikana, jolloin minun oli mahdollista henkilökohtaisesti nähdä M2-Garage, jossa

itsekin päivystin, havainnoin ja opastin matkustajia itsevarauksessa ja muissa matkustukseen liittyvissä käytännön asioissa. Kuten luvussa 2.3 todetaan, voi uuden työkalun kokeilemisen aloittaa hypoteesin asettaja itse. Koin tämän oivalliseksi tavaksi viedä matkapaja käytäntöön kehittämishankkeen kohdeorganisaatioissa.

## 5.2 Varausasteen kehittyminen M2-Garage toiminnan aikana

Alla oleva kuvio, joka kuvaa varausasteen kehittymistä opinnäytetyön kohdeorganisaatioissa Aalto ELEC:ssä kolmen vuoden ajanjaksolla, osoittaa ensinnäkin sekä itsevarausasteen kasvun vuonna 2016 (41 %) että sihteerien palveluna tekemien varausten (60 %) pysähtyneen jaksolla T1 – T2. Tämä on hyvin ymmärrettävää, koska kyseinen ajanjakso käsittää matkustuksen toukokuusta elokuuhun, jolloin toiminta hiljenee ja siten myös henkilökunnan matkavaraukset ovat vähäisiä kesäaikana.



Kuvio 22. Varausaste ELEC T3 (Vuosku 2017).

Kehittämishankkeen aikana vuoden 2016 viimeisellä kolmanneksella syys – joulukuulla (T3) sihteeripalveluna tehtyjen Online-varausten määrä kohosi 64 %:n. Matkustajien itsevarauksena tekemien matkavarauksen määrä laski 35 %:n. Taulukko osoittaa myön-

teisen kehityssunnan liittyen perinteisten, sihteerien puhelimitse tekemiin matkavarauksiin, jotka laskivat 8 %:n. Matkustajien itsensä perinteisellä puhelinvarauksella tekemien matkavarausten määrä laski nollaan. Tämä varaustyyppi on tosin aina ollut alhainen Sähkötekniikan korkeakoulussa, jossa on painotettu Online- ja sihteeripalveluiden merkitystä. Enimmillään puhelimitse tehtyjen varausten määrä on ollut 3 prosenttia kaikista tehdyistä matkavarauksista.

Kehittämishankkeen ajankohta osoittautui itsevarausasteen nostamisen kannalta ongelmalliseksi, sillä matkavarausten tekeminen saattaa vähentyä usein juuri vuoden loppua lähestyttäessä ja tällä voi olettaa olevan vaikutusta myös itsevarausasteen kehittymiseen. T3-jakso syyskuusta joulukuuhun on yliopiston taloushallinnossa erityisen kiireinen, kun tehdään yliopiston vuosikellon mukaista budjetointia, valmistaudutaan vuodenvaihteeseen ja tilinpäätökseen. Tällöin voi tapahtua juuri niin, kuin matka-asiantuntija aikaisemmin luvussa 3.2 kuvatussa haastattelussa totesi, että kiireessä hoidetaan matkavarauksia nopeasti matkustajan puolesta eikä ehditä kannustamaan itsevaraukseen.

Normaalia vuodenvaihteen kiirettä lisäsi myös ELEC:n muutto uusiin tiloihin. Muuttoa alettiin valmistella juuri kehittämishankkeen aikana. Mahdollista on myös, että matkapaikassa varaus on tehty opastustilanteessa matkasihteerin koneella, jolloin varaus luonnollisesti rekisteröityy sihteerin tekemäksi.

Vaikutusta on arvioni mukaan ollut myös sillä, että juuri ennen kehittämishankkeen alkua tiimin tehtäväalueita laajennettiin, tiiminvetäjä vaihtui, tiimiin rekrytoitiin uusi työntekijä ja lisäksi lähes kaikkien eri laitoksilla työskentelevien tiiminjäsenten esimies vaihtui samaan aikaan. Suuri osa muutoksista johtui organisaatiomuutoksista, eivätkä tiimin jäsenet voineet niihin suoranaisesti vaikuttaa.

Voidaan siis todeta, että verrattaessa prosentuaalisen mittarin mukaan itsevarausastetta kehittämishanketta edeltävään aikaan itsevaraus ei kehittynyt ELEC:ssä odotettuun suuntaan syyskuusta joulukuuhun 2016. Tutkimuksen alkuvaiheessa hypoteesina oli, että M2-Garagen avulla itsevaraus-aste kehittämishankkeen aikana nousee. Lopulta kuitenkin sihteerien palveluna tekemien varausten määrä nousi itsevarausasteen kustannuksella.

Lopuksi vertasin vielä eri vuosien varaustilannetta samana ajankohtana T3-jaksolla, jona kehittämishanke toteutettiin. Alla olevasta kuviosta käy ilmi, että itsevarausaste oli kehittämishankkeen lopussa 11 % korkeampi kuin se oli ollut samaan vuodenaikaan kehittämishanketta edeltävänä vuotena 2015.

ELEC T3 vertailu	2013 yht		2014 yht		2015 yht		2016 yht					
	classic	online	classic	online	classic	online	classic	online				
Matkasihteeri	16 %	71 %	87 %	19 %	56 %	75 %	10 %	67 %	77 %	8 %	56 %	64 %
Matkustaja	2 %	11 %	13 %	2 %	24 %	26 %	1 %	23 %	24 %	0 %	35 %	35 %
total	18 %	82 %	100 %	21 %	80 %	101 %	11 %	90 %	101 %	8 %	91 %	99 %

Kuvio 23. Varausaste ELEC T3-jaksoittain 2017.

Tämä antaa viitteitä siihen, että M2-Garagella on oletettavasti ollut positiivinen vaikutus itsevarausasteen nostamisessa ja ylläpitämisessä ottaen huomioon ajanjaksolle ja kohdeorganisaatiolle tyypillisen toimintaympäristön sekä kohdeorganisaatiota ja tiimiä kohdanneet monet organisatoriset muutokset.

Selvää on, että toimintaympäristössä tapahtuneilla muutoksilla oli vaikutusta ELEC:n itsevarausasteen kehittymiseen. Kuitenkin keskustelussa CS-laitoksen talousjohdon kanssa ilmeni, että samaan aikaan, kun ELEC:ssä oli iso tilatiivistys ja muutto, vastaavallinen muutos oli meneillään myös CS-laitoksella.

Taulukko 1. M2-Garage ELEC ja CS-laitos

Sidosryhmät	ELEC	CS	Toimenpide
Matkustaja	- Laitoskohtainen markkinointi käyntiin viiveellä, tiedottaminen satunnaista ja impulsiivista	- Jatkuva markkinointi laitoksella	- Uutisruutu - Sähköposti - Henkilökohtainen tiedotus
Matkatiimi	- Alkuvaiheen tuki - Henkilökohtainen valmennus puuttui	- Jatkuva tuki - Jatkuva valmennus	- Viikoittaiset tiimipalaverit - Kohdennettu valmennus
Organisaatio	- Johdon sitoutuminen puuttui - Motivaatio vaillinainen - Reagointi ongelmiin hidasta	- Johdon sitoutuminen - Motivaatio, päätös - Proaktiivisuus	- Sitouttaminen - Avainhenkilö, controller osallistuu aktiivisesti

Taulukossa yksi vertailen vielä ELEC:n toimintatapa CS-laitoksen tapaan toimia. CS-laitoksen talouspalvelutiimin kokemuksen mukaan M2-Garagen toiminta tuki itsevarauksen kasvua ja varmisti taloustiimin työn sujuvuuden lisäten työrauhaa ja siten työviihty-

vyyttä. Kuten taulukosta yksi nähdään, viestittiin matkustajille matkapajasta samankaltaisten viestintäkanavien kautta. CS-laitoksella viestintä oli jatkuvaa, säännöllistä, vakiintunutta ja monikanavaista. Laitoskohtaisesta sähköpostiviestinnästä huolehti yksi nimetty taloussihteeri.

ELEC:ssä puolestaan viestittiin matkapajasta sähköpostin välityksellä viikoittain lähetetyllä uutiskirjeellä, joka tavoittaa samanaikaisesti kaikkien laitosten työntekijät. Muilta osin CS-laitoksella tärkeäksi havaittu laitoskohtainen tiedotus oli ELEC:ssä erityisesti alkuvaiheessa satunnaista ja impulsiivista. Paremmiin kohdennetulla viestinnällä olisi käsitykseni mukaan voitu vaikuttaa myönteisesti M2-Garagen toimintaan.

CS-laitoksella muutoksista huolimatta matkapajan toiminta jatkui keskeytyksettä ja laitoksen talousjohdon näkemyksen mukaan tuonakin aikana matkustuksen prosessia kyettiin parantamaan. On kuitenkin huomioitava, että toisin kuin vertailuorganisaatiossa (CS) ELEC:ssä yhden matkatiimin vastuulla oli kuten kuvio yksi luvussa 1.2 osoittaa kaiken kaikkiaan kuusi fyysisesti eri paikassa sijainnutta yksikköä. Kullakin yksiköllä oli oma johto, joka olisi tullut sitouttaa kehittämishankkeeseen.

ELEC:ssä matkatiimillä oli alkuvaiheen tuki, mutta varsinaista valmennusta ei ollut. Matkatiimi piti kokouksia kerran kuukaudessa, kun CS-laitoksella koko taloustiimi matkasihteerit mukaan lukien kokoontuivat viikoittain. Lisäksi esimies järjesti tarvittaessa henkilökohtaisia valmennustuokioita.

ELEC:ssä matkasihteerit osoittivat alussa kiinnostusta matkapajatoimintaan. Toimintaympäristön muutokset ja henkilövaihdokset laskivat motivaatiota ja toimintaa ei nähty kannattavana, kun matkapajassa kävi vähän tai ei ollenkaan matkustajia.

## 6 Johtopäätökset ja yhteenveto

### 6.1 Kulttuurin muutos ja muutosvastarinta

Kehittämishanke toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tavoitteena oli pyrkiä muuttamaan vallitsevia käytäntöjä osallistuvasti. Tällä lähestymistavalla kehittämishankkeeseen osallistuvan tiimin ajateltiin voivan vaikuttaa oman työnsä olosuhteisiin tavoitteena muutoksen toteuttaminen ja aito sitoutuminen yhdessä valittuihin päämääriin. Kehittämishankkeen keskeinen ajatus oli, että muutosagenttina toimiva oppinäytetyön tekijä ja tiimi yhdessä osallistuvat prosessiin ja tiimin toiminnan kehittämiseen.

Tutkimus- ja kehittämiskenttänä oli matkatiimini, jonka vetäjänä toimin kehittämishankkeen alussa. Tavoitteena oli saada aikaan matkatiimin jäsenille työn ja palvelun kehittämisen kautta houkutteleva asiantuntijatyö ja rakentaa samalla pohjaa yliopiston matka-asiantuntijan urapolulle. Hankkeen paras tulos ajateltiin olevan aikaansaattava muutos, joka lisäisi asiakas- ja työtyytyväisyyttä luoden uusia Aalto-yliopiston strategian mukaisia toimintatapoja ja käytäntöjä. Muutoksen pysyvyyttä hahmoteltiin seurattavan kehityskusteluissa ja mitattavan myöhemmin esimerkiksi Balance Scorecard-menetelmällä pyrkimyksenä kääntää organisaation strategia toiminnalliseksi tavoitteistoksi.

Huolimatta muutoksista, joita toimintaympäristössä tapahtui koko kehittämishankkeen ajan, oli itse hanketta mahdollista viedä eteenpäin. Monet matkan varrella tapahtuneet muutokset vaativat kuitenkin sopeutumista ja aiheuttivat pohdintaa omasta ja tiimin jäsenten roolista pakottaen havahtumaan siihen, että voidakseen olla oman elämänsä subjekti myös työelämässä, on tiedostettava, että itsellä on mahdollisuus ja joskus jopa velvollisuus vaikuttaa. Näin aikaisemmin luvussa kaksi (Ks. luku 2.2) mainittu kysymys siitä, miten työntekijän itsensä muutoksessa käy muuttaa muotoaan ja kysymys kuuluu mitä työntekijä itse voi ja haluaa tehdä. On kyse siitä, haluaako ja rohkeneeko työntekijä osallistua ja vaikuttaa oman työnsä olosuhteisiin ja saako hän muutoksessa tarvitsemaansa tukea.

Verratessani toimenpiteitä (Ks. taulukko 1, s. 55), jotka liittyivät M2-Garagen toteuttamiseen Sähkötekniikan korkeakoulussa ja vastaavasti Perustieteiden korkeakoulun CS-laitoksella, havaitsin, että CS-laitoksella johdon tukea hankkeelle pidettiin erityisen tär-

keänä. Tämä oli asia, johon olisi tullut kiinnittää erityistä huomiota jo aloittaessani kehittämishanketta. Kuten Ojala (2008, 139, 347) kirjassaan toteaa, kuuluu organisaation rakenteisiin yrityksen ilmapiiriin ja kulttuurin lisäksi myös johtamisjärjestelmä. Johtamisjärjestelmän ja siihen liittyvien valtarakenteiden huomioon ottaminen on tärkeää, koska organisaation jäsenet toimivat rakenteiden mukaisesti.

Haastateltuani kehittämishankkeen jälkeen CS-laitoksen Controlleria ymmärsin, että laitosjohtajien lisäksi myös Controllerit laitosten avainhenkilöinä olisi pitänyt pyrkiä sitouttamaan hankkeeseen. Jatkokehitystyötä silmällä pitäen onkin syytä tiedostaa, että yliopiston korkeakouluissa laitoksia ja muita yksiköitä on useita ja suunnitella sitouttaminen huolellisesti kaikki päätökseen vaikuttavat tahot ja avainhenkilöt huomioiden.

Toimintamallin levittäminen laajemmin yli organisaatorajojen edellyttää paitsi luvussa 2.3 mainittua pitkäjänteistä sitoutumista myös hyvää ja säännöllistä tiedottamista kunkin laitoksen sisällä. Työskennellessäni ELEC:n vertailuorganisaatiossa CS-laitoksella todensin Controllerin haastattelussa ilmi tulleen laitoksen tiedottamiseen liittyvän käytännön, jolla voidaan varmistaa sekä hyvä palvelu että vähittäinen siirtyminen uuteen toimintatapaan. Matkustajan ottaessa yhteyttä sähköpostitse, hänelle vastataan hänen esittämiinsä kysymyksiinsä ja ohjataan vierailemaan viikoittaisessa M2-Garagessa, jos jokin jäi vielä askarruttamaan. Näin matkustaja kokee saaneensa hyvää palvelua ja palveluhenkilökunta saa hieman lisää työrauhaa, kun viestittely sähköpostitse eli ”eestaas vehtaaminen” loppuu, kuten eräs matkasihteeri haastattelussa totesi (Ks. luku 4.3).

M2-Garage on yksi mahdollinen toimintatapa itsevarausasteen nostamiseen ja matkustusprosessin sujuvoittamiseen laajemminkin yliopistossa, joka on käynyt ja odotettavasti tulee vielä käymään läpi useita muutoksia. Laajemman asiakaskunnan palveleminen ratkaisee myös ongelman, joka haastatteluissa tuli ilmi sekä Sähkötekniikan korkeakoulussa että Perustieteiden korkeakoulussa, liittyen turhautumiseen, jota koettiin silloin, kun yhtäkään asiakasta ei saapunut M2-Garage:n.

Vielä yliopistolla ei ole käytettävissä sellaisia teknisiä ratkaisuja, jotka ohjaavat käyttäjää matkavarauksen teossa niin täydellisesti, ettei matka-asiantuntijoiden apua tarvita. M2-Garage tyyppinen toimintamalli on mielestäni ihanteellinen toimintatapa myöhemminkin, uusien varausjärjestelmien ja sovellusten käyttöönoton yhteydessä yliopiston kulkiessa kohti digitalisoitumista.

M2-Garage matkapajan pyörittäminen oli itselleni kaiken kaikkiaan myönteinen kokemus. Toimintatutkijan roolissa saatoinkin kannustaa tiimiä uuteen toimintamalliin ja muutokseen. Toimintatapojen edelleen kehittäminen ja levittäminen laajempaan käyttöön edellyttää ylemmän johdon tuen lisäksi toimintakulttuurin ja asenteiden muutosta sekä matkustuspoliitiikan yhdenmukaista tulkintaa.

Haastatteluissa kävi ilmi myönteinen asenne ja arvostus sihteerityöhön sekä usko siihen, että sihteeripalveluja tullaan edelleenkin tarvitsemaan. Matkustuksen kehittämisestä vastaavan asiantuntijan mukaan ei siis tarvitse olla huolissaan siitä, että matkustajien itsevarausasteen nostamisen tavoitteena on vähentää suuresti sihteerityötä. Matkasihteerien haastattelussa puolestaan todettiin, että työantaja mahdollisesti ennakoitulevaisuutta ja pyrkii siksi vähentämään työntekijöiden riippuvuutta sihteeripalveluista ja kannustaa matkustavaa henkilöstöä varaamaan itse matkansa. Näin asiaa ajatellen voidaan myös muutoksen aiheuttamaa muutosvastarintaa lieventää ja päästää irti vanhasta tehden tilaa uudelle, paremmalle tavalle toimia ja vaikuttaa.

## 6.2 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen voidaan sanoa olevan sisäisesti pätevä, ellei muita vaihtoehtoisia, uskottavia ja todennäköisiä selityksiä raportoiduille tuloksille ole löydettävissä. Sisäistä pätevyyttä uhkaavat kontrolloimattomat tapahtumat, jotka nousevat ongelmaksi, mikäli ne tapahtuvat sinä aikana, kun tutkimusta edeltävä mittaus ja tutkimuksen jälkeinen mittaus suoritetaan. (Luthans & Luthans & Luthans 2015, 14.)

Organisaatio elää ja muuttuu ja sen voidaan katsoa olleen normaalitilanne myös tässä kehittämishankkeessa eikä mikään monista muutoksista ollut yllätys eikä siten kontrolloimaton tapahtuma, jota ei olisi voitu ennakoida. Voidaan myös todeta, että hankkeen aikana matka- ja varausjärjestelmät sekä matkaprosessi pysyivät samana.

Voidakseen olla ulkoisesti pätevä tulee tutkimuksen olla sovellettavissa laajaan ihmisjoukkoon ja asiointilaan. Yleensä kenttätutkimukset ovat ulkoisesti luotettavampia, koska ne suoritetaan laboratorion sijaan todellisissa olosuhteissa. Parhaimpiin tuloksiin tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden suhteen päästään, kun sovelletaan useita menetelmiä kuten laadullista ja määrällistä tutkimusta vastaamaan samaan kysymykseen. (Luthans ym. 2015, 15.)

Kvantitatiivisen haastattelututkimuksen kohteena oli viisihenkinen tiimi, joka oli liian suppea vahvojen ja laajasti yleistettävien johtopäätösten tekemiseen. Toisaalta kohdeorganisaation kulttuurilla oli suuri vaikutus kehittämishankkeen tulokseen. Kulttuuri sinällään on vaikeasti mitattavissa oleva ja määriteltävä.

Jopa yrityksissä, joiden kulttuuriin kuuluu ennakoida muutoksia siirtyminen uuteen kulttuuriin tai vanhan kulttuurin muuttaminen voi olla hyvin vaikeaa. Vakiintuneet taidot ja tavat, itse henkilökunta ja henkilöiden väliset suhteet, roolit ja rakenteet yhdessä ennustavat ja asettavat esteitä muutokselle. (Luthans ym. 2015, 65.)

## Lähteet

Aallon tapa toimia 2017. PDCA. <https://inside.aalto.fi/display/aallosta/Laatu>. Luettu 22.04.2017.

Aalto-yliopisto 2017. Tietoa yliopistosta. <http://www.aalto.fi/fi/about/history/>. Luettu 31.10.2107

Aalto-yliopisto a 2017. Avaintietoa. <http://elec.aalto.fi/fi/about/#statistics/>. Luettu 24.4.2017.

Aalto-yliopisto b 2015. Palveluiden kehittäminen. <https://inside.aalto.fi/pages/viewpage.action?pagelId=28610608>. Luettu 22.4.2017.

Aalto-yliopisto c 2014. Yt-neuvottelut päätökseen. <https://inside.aalto.fi/pages/viewpage.action?pagelId=32779901>. Luettu 22.4.2017.

Aalto-yliopisto d 2015. <https://inside.aalto.fi/pages/viewpage.action?pagelId=41915693>. Luettu 23.4,2017.

Aalto-yliopisto e 2016. <https://inside.aalto.fi/display/ajankohtaista/Yt-neuvottelut+Aalto-yliopistossa>. Luettu 23.4.2017.

Argyri, Chris & Putnam, Robert & McLain Smith, Diana 1985. Action Science. Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Bessant, John 2000. Developing and sustaining employee involvement in continuous improvement. Julkaistu: Kaizen: From Understanding to Action. IEE Seminar. <http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.metropolia.fi/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=855177&tag=1>. Luettu 1.10.2016.

Chen, Hongyi & Taylor, Ryan 2009. Exploring the Impact of Lean Management on Innovation Capability. PICMET 2009 Proceedings August 2-6, Portland, Oregon.

Chevalier, Jacques M. & Buckles, Daniel J 2013. Participatory Action Research. Theory and methods for engaged inquiry. Routledge Taylor&Francis Group, London and New York.

Deming, W. Edwards 1994. The New Economics for Industry, Government, Education. Second Edition. Massachusetts Institute of Technology. Center for Advanced Educational Services, Cambridge, MA.

Hämäläinen, Raimo P & Jones, Rachel & Saarinen, Esa 2014. Being Better Better. Living with Systems Intelligence. Aalto University Publications, Helsinki.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kivinen, Osmo & Hedman, Juha & Mäkelä, Kai & Metsä-Tokila, Timo 2003. Osaamis-  
pääoman arviointi ja ennakointi verkottuvassa tuotannossa. Koulutussosiologian tutki-  
muskeskus Ruse, Turku.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino  
Tampere.

Lillrank, Paul & Kano, Noriaki 1989. Continuous improvement. Quality Control Circles  
In Japanese Industry. Michigan Papers in Japanese Studies No. 19. Center for Japa-  
nese Studies. The University of Michigan, Ann Arbor.

Luthans, Fred & Luthans, Brett C. & Luthans, Kyle W. 2015. Organizational Behaviour.  
An Evidence-Based Approach. 13<sup>th</sup> ed. Information Age Publishing, Inc., Charlotte,  
North Carolina.

Moen, Ronald & Clifford, Norman 2006. Evolution of the PDCA cycle.  
[http://pkpinc.com/files/NA01\\_Moen\\_Norman\\_fullpaper.pdf](http://pkpinc.com/files/NA01_Moen_Norman_fullpaper.pdf). Luettu. 2.10.2016.

Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen.  
<http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>. Luettu  
23.10.2016.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu.WS Bookwell Oy,  
Porvoo.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esi-  
miestäni ja itseäni. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Stähle, Pirjo & Ainamo, Antti 2012. Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohta-  
mistä. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä, Helsinki.

SurveyMonkey a 2016. Yksityisyyden suoja. [https://fi.surveymonkey.com/mp/policy/privacy-  
policy/](https://fi.surveymonkey.com/mp/policy/privacy-policy/). Luettu 19.11.2017.

SurveyMonkey b 2016. Tietoturvalauseke. [https://fi.surveymon-  
key.com/mp/policy/security/](https://fi.surveymonkey.com/mp/policy/security/). Luettu 19.11.2017.

Sydänmaalakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organi-  
saatioissa. Talentum Media Oy, Helsinki.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro, Helsinki.

Ursin, Jani & Välimaa Jussi 2006. Korkeakoulutus teoriassa. Näkökulmia ja keskuste-  
lua. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto.

Vuosku, Tiina 2017. Teemahaastattelun ja organisaation oman raportoinnin yhdistämi-  
nen nykytilan analyysiksi. Case: Aalto-yliopiston matkustusprosessi. Opinnäytetyö. Li-  
ketalouden tutkinto-ohjelma Metropolia. [http://www.theseus.fi/bitstream/han-  
dle/10024/130370/vuosku\\_tiina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130370/vuosku_tiina.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 29.10.2017.

**Aikataulu**

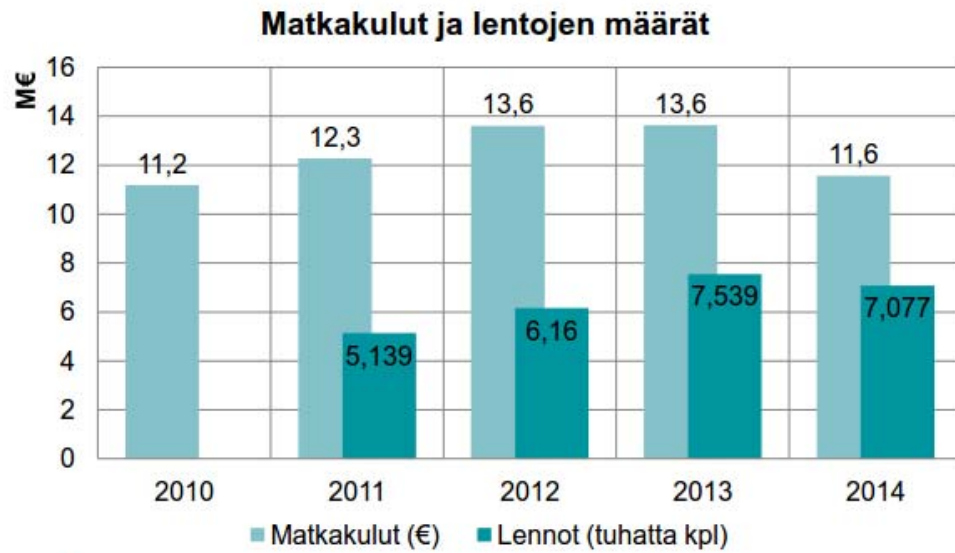
<b>Vuosi</b>	<b>kk</b>	<b>Toimenpiteet</b>	<b>Mittaus</b>
<b>2015</b>	joulu-		
<b>2016</b>	tammikuu	Nykytilan analyysi	Itsevarausaste 2015
	toukokuu	Viitekehysesitys	
	syys- joulukuu	Travel Garage M2 ELEC: n matkustajille	Itsevarausaste T2 2016
<b>2017</b>	tammi- maaliskuu	Välitulokset , yksilö- ja teemahaastattelut	Itsevarausaste T3 2016
MK=matkakoordinaattori TH= teemahaastattelu CS=Category Specialist CS-laitos=vertailukohde			

**Kehitystavoitteet 2015 – 2016**

## **Kehitystavoitteet 2015-2016**

- Online-asteen lisääminen
  - Kaikista matkoista 75% onlinesta
  - Henkilöstön matkoista 80% onlinestä
- Itsepalveluasteen lisääminen
  - 50% matkoista varataan itsepalveluna
- Kattavan ja edullisen online-tarjonnan varmistaminen
- Matkasuunnitelma ja –laskuprosessin sujuvoittaminen
  - Selvitetään voisiko suunnitelmat/laskut hyväksyä mobiilisti
  - Selvitetään voisiko suunnitelman mukaisesti toteutuneet matkalaskut hyväksyä kevennetyllä prosessilla
- Matkan- ja kulunhallinnan työkalun uudistaminen käyttäjäystävällisemmäksi

## Matkakulut ja lentojen määrät Aalto-yliopistossa

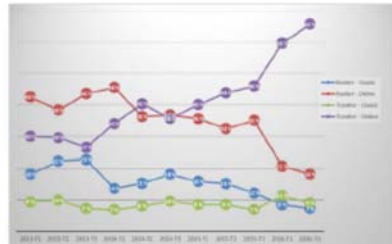
**Matkustuksen kustannukset M€**



# Teema matkustuksen itsevaraus & M2- Garage

## Varausaste T2 2016 (31.8.2016)

Channel and booker type – staff – SCI

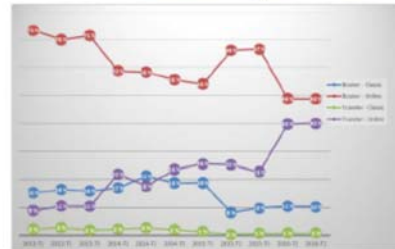


SCI Traveler online 66 % Traveler Classic 9 %

Itsevaraus yhteensä 75 %

BENCHMARKING/ ELEC:N VERTAILUKOHDE

Channel and booker type – staff – ELEC



ELEC Traveler online 40 % Traveler Classic 1 %

Itsevaraus yhteensä 41 %

OPINNÄYTETYÖN KOHDEORGANISAATIO

## Itsevaraus/ onlinevaraus

### Tavoite saada itsepalveluaste mahdollisimman korkeaksi

- Matkustaja tekee mahdollisimman paljon itse
- Edullisin tapa on onlinevaraus
- SCI:n varausaste Aallon paras, matkustajat toimivat parhaiten itsenäisesti (75 %)
- Koko Aallossa 50 % matkustaja 50 % sihteeri
- Online-aste (henkilökunta&vierasv.) Aallossa 72 %
- Matkustaja käyttää todennäköisimmin online-työkalua (toimii edullisemmin kuin sihteeri)
- Kausivaihtelu vaikuttaa, kiireessä soitetaan helposti matkatoimistoon

## Matkustuksen itsevaraus & M2-Garage

### 1. Kokemuksia matkustajien opastuksesta/ matka-asioista ennen M2-Garagea

- *SCI:llä (projekticontroller)*
- *Muualla Aallossa (projekticontroller, taloussihteer)*
- *Aallon ulkopuolella, onko kokemuksia?*

### 2. Kokemuksia M2-Garagesta

- *Hyvät puolet, hyödyt*
- *Haasteet, ongelmakohdat*
- *Miten M2-Garage näkyy projekticontrollerin työssä*
- *Uuden työntekijän näkökulmasta*

### 3. Kehitysideoita

- *Parhaat käytännöt (best practises)*
- *Video-opaste tms.*
- *Harvoin/ kerran matkustavat*