

# Toiminnanohjausjärjestelmä ja tiedolla johtaminen

Case: Yritys X

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Päivärinta, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 55	
Työn nimi <b>Toiminnanohjausjärjestelmä ja tiedolla johtaminen</b> Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Mari Rosberg, palvelujohtaja, Yritys X		
Tiivistelmä <p>Kehittämishanke toteutettiin henkilöstö- ja taloushallinnon palveluita tarjoavalle Yritys X:lle. Yrityksessä on käynnissä muutos, jonka yksi osa-alue on johtaminen, sen käytännöt ja työkalut. Kehittämishankkeessa KOHO-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä haluttiin laajentaa. Samalla haluttiin lisätä organisaation tiedolla johtamisen välineitä ja osaamista. Tavoitteena oli löytää keinot, joilla käyttöön otettavista KOHOn osa-alueista saadaan mahdollisimman suuri hyöty irti, niin johdon, esihenkilöiden kuin jokaisen organisaation jäsenen työkaluna.</p> <p>Tietoperustassa käsiteltiin toiminnanohjausjärjestelmää, tiedolla johtamista ja muutosjohtamista. Näitä aiheita tarkasteltiin erityisesti asiantuntijaorganisaation näkökulmasta. Kehittämishankkeessa hyödynnettiin erilaisia keskusteluja, teemahaastattelua ja palautekyselyä. Henkilöstöä ja esihenkilöitä osallistettiin hankkeeseen sen eri vaiheissa, yrityksen toimintatavan mukaisesti.</p> <p>Kehittämishanke osoitti, että suunnittelulla, viestinnällä ja esihenkilöiden sekä johdon toiminnalla on suurin merkitys siihen, miten muutokset jalkautuvat organisaatiossa. Jotta tiedolla johtaminen olisi osa arkea, tarvitaan lisää koulutusta ja selkeitä tavoitteita, mitä keneltäkin odotetaan ja miten toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoa voidaan parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää. Yritys X:ssä laadittiin kehittämisehdotukset KOHOn osa-alueiden jatkokehittämiseen ja jatkuvan tiedolla johtamisen ylläpitoon osana organisaatiokulttuuria.</p>		
Asiasanat toiminnanohjausjärjestelmä, tiedolla johtaminen, muutosjohtaminen, itsensä johtaminen		

## Abstract

Author(s) Päivärinta, Hanna	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 55	
Title of Publication <b>ERP system and management with information</b> Case: Company X		
Name of Degree Master of Business Administration, Regenerative Leadership		
Name, title and organization of the client Mari Rosberg, Service Director, Company X		
Abstract <p>The development project was implemented for Company X, which provides personnel and financial management services. The company is renewing management practices and tools. During the development project, it was wanted to implement new functions in the KOHO-ERP-system. We wanted to find ways to get the most benefit out of the new functions, both as a tool for management, supervisors, and every member of the organization.</p> <p>The knowledge base dealt with the enterprise resource planning system, management with information and change management from the perspective of an expert organization. The tools of the development project were different kind of discussions, theme interviews and a feedback survey. The organization's personnel were actively involved in the development work, according to the company's operating model.</p> <p>The development project showed that planning, communication, and the actions of supervisors and management, are the most important for how changes are implemented in the organization. Needed more training and clear goals, before managing with information is part of the company's everyday life. It is necessary to make it more clear how to best utilize the information produced by the enterprise resource planning system. In Company X, the final product of the development project, a development proposal was drawn up for the further development of new functions and the maintenance of continuous knowledge-based management as part of the organizational culture.</p>		
Keywords enterprise resource planning system, management with information, change management, self-management		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Tietoperusta.....	3
1.4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	4
2	Toiminnanohjausjärjestelmä .....	6
2.1	Toiminnanohjausjärjestelmästä yleisesti .....	6
2.2	Hyödyt ja haasteet.....	7
2.3	Toiminnanohjausjärjestelmä asiantuntijaorganisaatiossa.....	9
3	Tiedolla johtaminen.....	12
3.1	Tiedolla johtamisen määritelmä .....	12
3.2	Ihmisten johtaminen numeroilla .....	14
3.3	Kerättävän tiedon valinta .....	15
4	Muutoksen johtaminen.....	17
4.1	Onnistuneen muutosjohtamisen elementit .....	17
4.2	Muutosviestintä.....	18
4.3	Esihenkilön rooli muutoksessa.....	19
4.4	Työntekijän rooli muutoksessa.....	20
5	Kehittämishanke .....	22
5.1	Yritys X.....	22
5.2	Valitut kehittämiskohteet.....	24
5.3	Kehittämisessä käytetyt työkalut .....	26
5.4	Kehittämishankkeen toteutus.....	28
5.4.1	Työajan seuranta.....	30
5.4.2	Asiakastiedot ja asiakkuuden hallinta .....	31
5.4.3	Palvelun laadun seuranta .....	33
5.4.4	Projektien seuranta.....	36
5.4.5	Laskutus.....	37
5.5	Kehittämishankkeen tulokset .....	38
6	Johtopäätökset .....	44
6.1	Pohdinta .....	44
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	46
6.3	Kehittämishankkeen arviointi .....	49
6.4	Jatkokehitys.....	51

Lähteet .....53

Liite 1. Esihenkilöiden teemahaastattelun runko

Liite 2. Palautekyselyn kysymykset

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Jatkuvasti muuttuva maailma edellyttää myös organisaatioiden johtamisen tapojen ja työkalujen muuttumista ja kehittymistä vastaamaan uusia tarpeita. Tiedolla johtaminen aiheena on innostanut tutkijoita ja kirjailijoita eri näkökulmista jo vuosikymmeniä. Aiheesta löytyy kirjallisuuskatsauksia, kuten Ahlinin (2019) *Measuring the Immeasurable? The Intangible Benefits of Digital Information* ja tutkimuksia, kuten Helanderin ym. (2020) *Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta*, jossa he tarkastelevat tiedolla johtamisen prosessin eri vaiheita ja tiedolla johtamisen nykytilaa. Tämän kehittämishankkeen näkökulmana, aiemmista tutkimuksista poiketen, on syventyä tiedolla johtamisen käyttöönottoon, jalkauttamiseen ja tiedon hyödyntämiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteena löytää onnistumisen keinoja tähän isoon muutokseen, joka koskettaa koko organisaatiota. Tiedolla johtaminen linkitetään usein muutosjohtamiseen, koska uusien toimintatapojen ja järjestelmien käyttöönotto on aina muutos ja vaatii myös muutosjohtamista.

Kehittämishankkeen kohteena olevassa Yritys X:ssä on tehty vuosina 2021–2022 isoja muutoksia, niin johdossa henkilötasolla kuin toimintamalleissa. Yrityksellä on vahva tahtotila uudistua ja kehittää liiketoimintaa ja samalla myös kasvaa nykyistä isommaksi. Yrityksen strategiamateriaaliin vuodelta 2022 on kirjattu toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi esimerkiksi uudistuskäykyisyys, huipputason palvelu, automaatiota hyödyntävä toiminta ja markkinoiden paras työpaikka. Nämä toimintaa ohjaavat tekijät ovat samalla myös tavoitteita ja edellyttävät aktiivista toimintaa toteutuakseen. Uudistumista on tunnistettu tarvittavan niin päivittäisiin työkaluihin, kuin johtamisen työkaluihin. Kun näitä asioita kehitetään järkevästi, voivat ne osaltaan parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä ja työnteon mielekkyyttä, sekä sitä kautta myös asiakkaiden saamaa palvelua. (Yritys X 2022.)

Yritys X:ssä on käyttöönotettu toiminnanohjausjärjestelmä KOHO avuksi työajan kohdistamiseen vuoden 2022 alussa. Jo silloin on tehty päätös, että järjestelmän käyttöä halutaan jatkossa laajentaa, mutta ei ole tehty tarkempaa suunnitelmaa tai aikataulua, että miltä osin ja koska. KOHO on toiminnanohjaus- ja projektinhallintajärjestelmä, joka on kohdistettu nimenomaan asiantuntijaorganisaatioille. Se tarjoaa pilvipalveluna monipuoliset ja kustomoitavat toiminnot niin asiakkuuksien hallintaan kuin myynnin tarpeisiin, laskutukseen, raportointiin, työajanseurantaan, projektinhallintaan ja tiketointiin. Lisäksi KOHO on mahdollista integroida esimerkiksi henkilötietojärjestelmään tai erilliseen laskutusjärjestelmään, ja sitä on pyritty kehittämään erityisen helppokäyttöiseksi loppukäyttäjille. (Koho Sales 2023.)

Vuoden 2022 keväällä Yrityksessä X tehtiin päätös, että nyt on aika käynnistää kehittämisshanke, jossa ensin valitaan kehittämisen osa-alueet, aikataulutetaan ja vastuutetaan kehitystyö ja sen jälkeen toteutetaan valitut kehittämistoimet. Opinnäytetyön tekijä toimii myös kehittämishankkeen vetäjänä ja vastaa laajemman käyttöönoton projektin vetämisestä Yritys X:ssä. Tämä on avainrooli olla mukana vaikuttamassa käyttöön otettavien toimintojen valintaan, aikatauluun, millä tavoin käyttöönotto jalkautetaan, sekä siihen miten käyttäjät ohjataan hyödyntämään toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoa.

## 1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämisshanke pohjautuu Yritys X:n kehitystarpeisiin. On tunnistettu tarve vähentää käytössä olevia järjestelmiä ja Excel-taulukoita, sekä tuoda tietoa paremmin kaikkien organisaation jäsenten käyttöön. Lisäksi on huomattu tarve kirkastaa tiedon keräämisen perusteita ja sen myötä saatavan tiedon hyödyntämisen osaamista. Kehittämisshankkeen tavoitteena on selvittää, millä eri tavoilla toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoa olisi järkevää hyödyntää johtamisen ja jokaisen yksilön työskentelyn apuna. Lisäksi selvitetään, miten uuden tiedon käyttöön liittyvät toimintatavat parhaiten tulisi jalkauttaa esihenkilöille ja työntekijöille. Kehittämisshankkeeseen otetaan organisaation jäsenet vahvasti mukaan, niin kehityskohteiden valintaan kuin itse kehitystyöhön.

Kehittämisshankkeen tavoitteista ja hanketta varten kootusta tietoperustasta johdetut tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti johtamisessa?
2. Miten toiminnanohjausjärjestelmän tuomat muutokset ja uudet toimintatavat tulisi jalkauttaa esihenkilöille ja työntekijöille?
3. Miten toiminnanohjausjärjestelmän tarjoamaa tietoa hyödynnetään työntekijöiden oman työn johtamiseen?

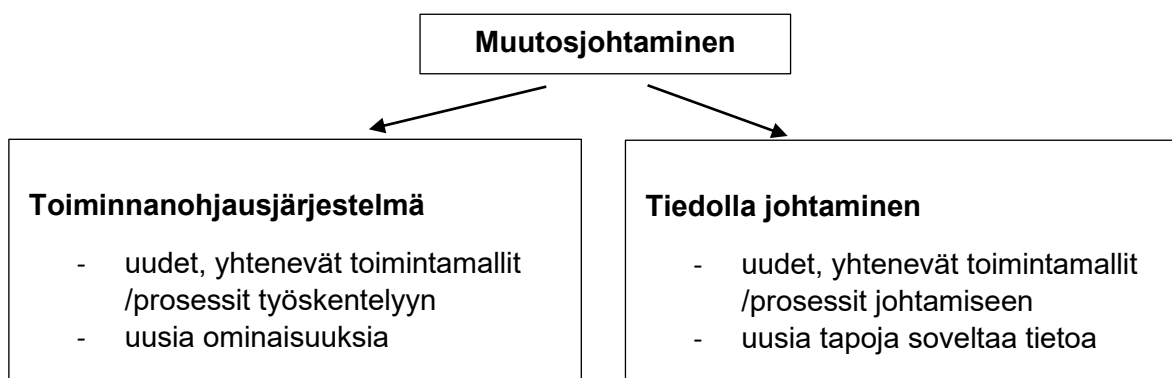
Toiminnanohjausjärjestelmä on tunnistettu erityisesti johtamisen työkaluksi, mutta kun sen käyttö on kattavaa ja riittävän avointa, antaa se työkaluja myös jokaisen organisaation jäsenen työskentelyyn. Erityisesti työajan seurannan tuottama tieto ja asiakastietojen käytettävyys palvelevat esihenkilöiden lisäksi myös työntekijöitä. Uuden järjestelmän käyttöönotto on aina muutos, joten käyttöönoton jalkautus on tärkeää suunnitella ja hoitaa hyvin.

Kohdeorganisaatiossa kehittämiskohteita ja -näkökulmia olisi tarjolla useita, mutta kehittämisshanke rajattiin toiminnanohjausjärjestelmä KOHOn laajempaan käyttöönottoon. Yritys X:n strategiassa linjatut asiat pidetään kehittämisshankkeen aikana selkeästi ohjaavina

tekijöinä. KOHOn käyttö vaikuttaa ainakin työntekijäkokemukseen, siitä millainen työpaikka Yritys X on, uudistuskykyisyyteen, automatisaation hyödyntämiseen, asiakaslähtöisyyteen ja palvelun tasoon. Nämä seikat on huomioitava, kun valitaan kehitysosoita, aikataulutetaan ja määritellään millä tavoin KOHOn käyttöä laajennetaan.

### 1.3 Tietoperusta

Uuden toiminnanohjausjärjestelmän tai uusien toimintojen käyttöönotto olemassa olevassa järjestelmässä, vaatii aina uuden oppimista ja muutosta toimintatavoissa. Jotta uudet toimintatavat saadaan jalkautettua samanlaisena kaikille, vaatii se muutosjohtamista (Kuvio 1). Tässä kehittämishankkeessa uudistetaan sekä johtamistapaa, ottamalla käyttöön tiedolla johtamisen elementtejä, että laajennetaan olemassa olevan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöä koko organisaatiossa. Kokonaisuutena on ymmärrettävä, miten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto vaikuttaa eri organisaation jäsenten työskentelyyn, millainen muutos tämä heille on, ja millaisin muutosjohtamisen keinoin se tulee heille jalkauttaa. Toisaalta myös tiedolla johtaminen on muutos, joka koskettaa eniten johtoa ja esihenkilöitä, mutta toki myös jokaista organisaation jäsentä, oman työnsä johtamisen ja tiedon hyödyntämisen näkökulmasta. Tämä muutos vaatii toimintamallien muutoksen ja teknisen osaamisen lisäksi myös osaamista tiedon soveltamiseen. Aktiivinen ja ammattitaitoinen tiedon hyödyntäminen koko organisaatiossa, on varmasti lopulta isoin muutos, jota tavoitellaan.



Kuvio 1. Toiminnanohjausjärjestelmän, muutosjohtamisen ja tiedolla johtamisen linkittyminen toisiinsa

Kehittämishankkeen keskeisinä teorioina hyödynnetään Shangin ym. (2000) sekä Miettisen (2020) tuloksia toiminnanohjausjärjestelmän hyödyistä sekä käyttöönoton onnistuneesta hoitamisesta, jotta ne tukevat tiedolla johtamista. Tiedolla johtamisen osalta hyödynnetään Saramiehen ym. (2021) näkemystä kuudesta elementistä päätöksenteon tueksi, sekä Helanderin ym. (2020) ajatusta yhtenäisistä toimintatavoista, johtamisen kulttuurista ja strategiasta lähtevästä tuesta tiedolla johtamiseen. Muutosjohtamisen osalta hyödynnetään



Salmisen (2022) näkemystä henkilöstön osallistamisen vaikutuksista muutoksen jalkauttamisen onnistumiseen. Näiden teorioiden avulla ja käytännön kehittämistyön tuomalla tiedolla, etsitään vastauksia edellä esiteltyihin tutkimuskysymyksiin.

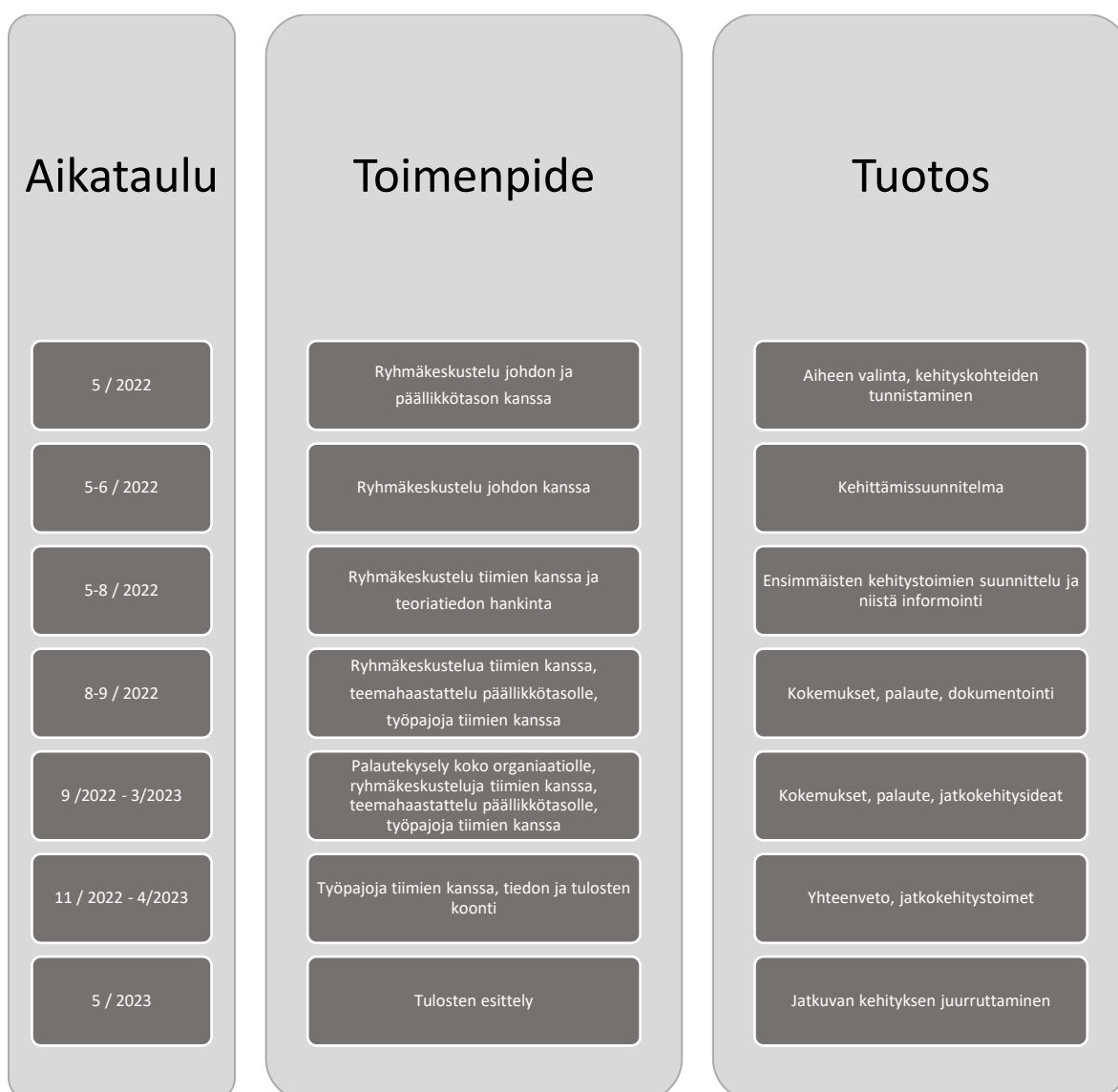
#### 1.4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kehittämishankkeessa hyödynnetään toimintatutkimuksen menetelmiä. Toimintatutkimuksessa ydinajatus on se, että se etsii ratkaisuja käytännön ongelmiin ja samalla luo uutta tietoa ja uudenlaista ymmärrystä. Toimintatutkimuksessa ajatukset suunnataan vahvasti tulevaan ja tarkoitus ei ole vain kuvata miten asiat tulisi olla, vaan oikeasti saada aikaa muutosta. Tietoa kerätään monissa eri tilanteissa, useilla eri tavoilla, hyödynnetään ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tällä tavoin saadaan tietoa niin nykytilan kehitystarpeista, kuin käytännössä testattujen ratkaisujen toimivuudesta. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Toimintatutkimukselle tyypillistä on, että vaiheet tapahtuvat yhtäaikaaisesti. Tiedonkeruuta, aineiston analysointia ja työn muuttamista, tehdään kaikkia sujuvasti limittäin. Tyypillistä on myös se, että alussa tapahtuvan suunnittelun avulla kehitetään uusi tai uusia toimintamalleja, joita sitten käytännössä testataan tutkimuksen aikana. (Eloranta ym. 2017, 40.)

Monenlaiset osallistavat kehittämismenetelmät ovat toimintatutkimuksissa aktiivisesti käytössä. Kehitettävän organisaation tai yhteisön jäsenillä on paras tuntemus haasteista ja yhdessä ulkopuolisen tutkijan kanssa, voidaan saada asiantuntemus ja teoreettinen osaaminen yhdistettyä niin, että löydetään oikeasti toimivia ratkaisuja ongelmiin. Ratkaisu, jonka kehittämisessä on itse ollut mukana, on myös usein helpompi hyväksyä, kuin täysin ulkopuolelta tuleva. (Ojasalo ym. 2009, 59.)

Kehittämishankkeessa käytetään eri vaiheissa hyödyksi sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä (Kuvio 2). Kvantitatiivisena, eli määrällisenä menetelmänä on palautekysely, joka toteutetaan kehittämisosioiden yhteydessä. Aineiston keruuta toteutetaan osallistavan havainnoinnin, ryhmäkeskustelujen, haastattelujen ja työpajojen avulla. Kehittämishankkeen vetäjä on aktiivisesti mukana työpajoissa, joissa opitaan yhdessä tiedolla johtamisen keinoja ja mitä kaikkea tietoa toiminnanohjausjärjestelmä tarjoaa käytettäväksi.



Kuvio 2. Kehittämistoimenpiteiden käyttötarkoitus ja ajankohta kehittämishankkeessa

Kehittämishankkeen aikatauluksi on arvioitu aikaväli toukokuusta 2022 keväälle 2023 asti. Kehitettävien kohteiden valinta ja aikataulu toteutetaan heti työn alussa ja itse kehitystyö tapahtuu määritellyn aikataulun mukaisesti. Eri osa-alueiden kriittisyys organisaation toiminnan näkökulmasta vaikuttaa aikataulun muodostumiseen. Asiat, jotka vaikuttavat lähes kaikkien arkiseen toimintaan, toteutetaan ensin ja asiat, jotka ovat tärkeitä, mutta vaativat pidempää suunnittelua, pääsevät kehityksen alle vasta syksyllä tai vuodenvaihteessa.

## 2 Toiminnanohjausjärjestelmä

### 2.1 Toiminnanohjausjärjestelmästä yleisesti

Toiminnanohjauksen historia löytyy alkuaan autoteollisuudesta ja se on kehittynyt eteenpäin hieman myöhemmin elektroniikkateollisuudessa. Nykyään toiminnanohjaus on enimmäkseen toteutettu teknisesti ja siihen hyödynnetään jonkinlaista toiminnanohjausjärjestelmää (Enterprise Resource Planning System, ERP). Usein järjestelmään on liitetty rajapinnoin ja liittymin yrityksen käytössä olevia muita järjestelmiä tukemaan kokonaisuutta. (Karjalainen ym. 2001, 7–19.) Lehtosen (2004, 129) mukaan tällaisia tunnetuimpia liitettyjä järjestelmiä ovat CRM (Customer Relationship Management), tuotetiedon ja tuotteen elinkaarren hallintajärjestelmät sekä toimitusketjun optimointi- ja suunnittelujärjestelmät. Myös henkilötieto- ja työajanseurantajärjestelmät liitetään nykypäivänä mukaan tähän kokonaisuuteen, jotta saadaan mukaan myös henkilöstönäkökulma. Miettinen ym. (2020, 70) mukaan toimivan ja tehokkaan kokonaisuuden saavuttamiseksi, on integroitavuus muiden järjestelmien kanssa oleellinen tekijä toiminnanohjausjärjestelmässä. Samoin kuin jatkokehitysmahdollisuudet osaamisen, tavoitteiden ja toimintaympäristön muuttuessa. Mahmood ym. (2019, 630) kuvaavat ERP-järjestelmää sateenvarjoksi, jonka alle voidaan koota integraatioiden avulla kaikki organisaation liiketoimintaprosessit ja rutiinitehtävät. Lisäksi sen avulla voidaan tuloksellisesti ja tehokkaasti hallita prosesseja.

Mittarit ovat tärkeä osa ohjausprosessia toiminnanohjausjärjestelmän näkökulmasta. Toiminnanohjausjärjestelmän tulee tukea yrityksen valittujen prosessien kuten esimerkiksi tilaus-toimitus-, laskutus-reskontra-, hankinta-vastaanotto-varastointi- ja tarjous-myyntiprosessien päätöksentekoa (Karjalainen ym. 2001, 6; Lehtonen 2004, 52 ja 132). Mahmood ym. (2019, 630) ja Lehtonen (2004, 128) tuovat esiin, että toiminnanohjausjärjestelmän tuella nämä erilliset prosessit voidaan liittää toisiinsa ja mahdollisimman pitkälle myös automatisoida. Tarkoituksena on vähentää aikaa ja kustannuksia, eli mahdollisimman tehokkaasti osata hyödyntää ihmisiä, laitteita ja koneita eli yrityksen resursseja.

Toiminnanohjausjärjestelmän toiminta perustuu rekistereihin ja valittujen mittareiden seuraamiseen näiden rekistereiden tuottaman tiedon avulla. Yleisimpiä tuotannonohjauksessa hyödynnettäviä rekistereitä ovat tuote-, toimittaja- ja asiakasrekisterit. (Lehtonen 2004, 132.) Oleellista on valita mittaritot niin, että ne mittaavat yrityksen kehittymisen kannalta oleellisia asioita. Ja tämän pohjalta toteutetaan järjestelmäkokonaisuus sillä tavoin, että valittuihin mittareihin saadaan tiedot helposti ja ehdottoman luotettavasti. (Karjalainen 2001, 42–43.) Lönnqvistin ja Mettäsen (2003, 87) mukaan on sitä helpompi valita hyvä mittaristo, mitä selkeämpi on organisaation strategia.

Hyvä toiminnanohjausjärjestelmä voi muodostaa koko yritystoiminnan selkärangan. Koska nykyjärjestelmät keräävät massoittain tietoa, ja pystyvät käsittelemään niitä valittuja mittaristoja vasten reaaliajassa, on tärkeää, että mittaristot peilaavat ajallisesti niin menneisyyttä, nykyhetkeä kuin tulevaisuuttakin. Jotta mittaustuloksilla olisi halutun mukainen ohjaava vaikutus ihmisiin, on heidän tiedettävä millä tavoin mittaustulos on saatu ja mitkä ovat ne keinot, joilla tulosta voisi oikeasti parantaa. (Karjalainen ym. 2001, 42; Lehtonen 2004, 53–57 ja 127.) Pelkkä mittaaminen ei itsessään vielä muuta mitään, saati korjaa ongelmia, vaan sen seurauksena pitäisi mittaustulosten valossa tehdä johtopäätöksiä ja suunnitella, sekä toteuttaa toimenpiteet. Mittarit ovat yksi keino muodostaa organisaatioon yhteinen kieli, jotta henkilöstö ymmärtää miten heidän tulisi toimia. (Lönqvist & Mettänen 2003, 130.)

## 2.2 Hyödyt ja haasteet

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö voi tuoda mukanaan paljon hyötyjä, mutta myös monia haasteita, jollei käyttö ja hyödyntäminen ole oikeanlaista. Erityisesti toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotolla on todettu olevan suuri merkitys sille, muodostuuko järjestelmä organisaatiolle hyödylliseksi vai ei ja tuleeko järjestelmän tuottaman tiedon hyödyntämisestä osa työskentelyn arkea (Mahmood ym. 2019, 646).

### Hyödyt

Shang ym. (2000, 1005) listaavat viisi erilaista hyötyulottuvuutta toiminnanohjausjärjestelmän käytöstä. Näitä ovat operationaaliset hyödyt, hallinnolliset hyödyt, strategiset hyödyt, tietohallinnolliset hyödyt sekä organisationaaliset hyödyt. Ei kuitenkaan ole odotettavaa tai edes mahdollista että kaikki toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön ottavat organisaatiot saavuttavat hyötyjä kaikissa näissä ulottuvuuksissa. Mutta toki tavoiteltavaa on useamman osa-alueen hyödyt. (Shang ym. 2000, 1011.)

Miettisen ym. (2020, 81) mukaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto tehostaa organisaation tiedolla johtamisen mahdollisuuksia. Samalla se tarjoaa mahdollisuuden kasvat-  
taa kykyä tiedolla johtamiseen. Tietoa kerätään suunnitelmallisemmin, enemmän ja nopeammin. Shang ym. (2000, 1005–1006) ovat samoilla linjoilla, nostaan hallinnollisiksi hyödyiksi resurssien paremman johtamisen, paremmat päätöksentekomahdollisuudet sekä paremman suunnittelun, koska tietoa näiden tueksi on enemmän, sekä suorituskyvyn parantamisen.

Operationaaliset hyödyt ovat liiketoiminnan automatisointia lisäämällä prosessien virtaviivaistaminen, joka nopeuttaa prosessia ja mahdollistaa niiden muutokset. Tämän seurauksena kustannukset ja kiertoaika vähenevät, tuottavuus, laatu ja asiakaspalvelu paranevat. (Shang ym. 2000, 1006.)

Strategisia hyötyjä ovat Shangin ym. (2000, 1006) mukaan liiketoiminnan kasvun ja täysin uudenlaisten liiketoimintojen mahdollistaminen. Lisäksi toiminnanohjausjärjestelmä mahdollistaa strategisesti asiakaskohtaisen räätälöinnin, koska seuranta on niin kustannusten kuin resurssien osalta mahdollista. Reaaliaikaisuus ja eri tietojärjestelmien yhdistäminen myös yhteistyökumppaneiden kanssa, tuo omat strategiset hyötynsä. Lehtonen (2004, 52) nostaa esiin tarkkaan valittujen tekijöiden mittaamisen. Niiden tulee olla sellaisia, jotka tukevat organisaation kehittymistä kohti tavoitteita ja strategian toteutumista, ja niiden avulla saadaan riittävää ja ymmärrettävää kuvaa ohjaustoimenpiteiden valintaa ja päätöksentekoa varten.

Usein toiminnanohjausjärjestelmä keskittää toimintoja yhteen paikkaan erillisten järjestelmien, Excelien tai muiden apuvälineiden käytön sijaan. Tietohallinnollisia hyötyjä ovat järjestelmäarkkitehtuurin yksinkertaistuminen. Usean järjestelmän sijaan keskitetään, integroidaan ja luovutaan irrallisista, manuaalisesti ylläpidettävistä tietovarastoista. Myös järjestelmien kehittäminen ja ongelmatilanteiden ratkaisu helpottuvat. (Shang ym. 2000, 1006.) Tämä tarkoittaa yksittäisen organisaation jäsenen näkökulmasta työkuorman vähenemistä ja mahdollisuutta keskittyä tärkeämpiin tehtäviin, kun tieto syötetään vain yhteen paikkaan, josta se sitten on hyödynnettävissä uudelleen ja uudelleen (Laihonen ym. 2013, 14).

Mittaamiseen käytettävien rekistereiden ollessa ajan tasalla, vältetään päällekkäistä ja turhaa työtä. Ne myös estävät turhien virheiden syntymistä, koska kuka tahansa organisaatiossa voi hakea oikean tiedon reaaliajassa. (Lehtonen 2004, 132.) Shang ym. (2000, 1006) nostavat organisationaaliseksi hyödyiksi työntekijän paremman näkyvyyden omaan ja yksikön suorituskykyyn, joka ohjaa ajattelemaan tavoitteita ja miten voisi toimintaa keskittää, jotta ne saavutetaan. Järjestelmä ohjaa kehittymään ja näkemään mikä on se oma osuus organisaation toimitusketjussa. Yhteisten visioiden rakentaminen ja erityisesti niiden seuraaminen on helpompaa.

### **Haasteet**

Tutkimusten mukaan suurin haaste toiminnanohjausjärjestelmien suhteen on niiden käyttöönotto. Käyttöönotossa erityisen kriittiseksi nousevat johdon toimet ja asennoituminen muutokseen. Muutoksen tulisi lähteä liikkeelle johdosta ja heidän tulisi olla aktiivisesti mukana koko prosessin ajan, ei vain alun suunnitteluvaiheessa. Toinen merkittävä haaste käyttöönotoissa on tutkimusten mukaan projektinhallinta ja muutoksen jalkautus henkilöstölle, eli toisin sanoen perehdytystoimien ja muutosvastarinnan hoitaminen. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa, tulisikin panostus kohdistaa sosioteknisiin kysymyksiin enemmän kuin varsinaiseen järjestelmään. Järjestelmän on tietenkin palveltava

organisaation tarpeita, mutta loistavakin järjestelmä on turha, jollei sitä osata käyttää ja hyödyntää oikein. (Mahmood ym. 2019, 646.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käytössä aiheuttaa merkittäviä ongelmia, jos sen hyödyntämiin rekistereihin ja tietovarastoihin on syötetty väärää tai puutteellisia tietoja, ja näitä hyödynnetään tuotannonohjauksen mittareiden laskennassa, sekä niiden kautta päätöksenteossa. Toinen ongelmia aiheuttava seikka on se, jollei henkilöstöä kouluteta käyttämään ja hyödyntämään toiminnanohjausjärjestelmää, ja samalla tehdä selväksi kuinka tärkeitä oikeat tiedot ovat. Turhaan tai väärin kerätyt tiedot aiheuttavat vain ylimääräistä työtä ja turhautumista. (Lehtonen 2004, 132–138.)

Toiminnanohjausjärjestelmä tuottaa usein paljon tietoa ja tietotulva voi olla seurausta liian innokkaasta tai huonosti suunnitellusta käyttöönnotosta. Tietoa kerätään ilman varsinaista yhteyttä päätöksentekoon, ja pahimmillaan se perustuu vaikkapa juoruihin ja huhuihin, eikä aitoon tietoon. Tällöin tieto voi johtaa organisaatiota harhaan sen sijaan, että nostaisi esiin strategian mukaisia asioita ja ilmiöitä tai tulevaisuudenkuvia. (Jalonen 2015, 52.)

Toiminnanohjausjärjestelmät vaativat usein integrointia muihin järjestelmiin ja näiden liittymien rakentaminen ja ylläpitäminen, voi tuoda omat haasteensa kokonaisuuden toimivuuteen. Kaikki järjestelmät eivät ole yhdisteltävissä, tai järjestelmätoimittajat eivät ole halukkaita integrointiin, ja tällaiset asiat voivat tulla käyttöönottoprojektissa yllätyksenä, jollei niitä kartoiteta etukäteen. Mitä enemmän toiminnanohjausjärjestelmässä käsitellään tietoa, sitä enemmän siihen kohdistuu tallennustarpeita, verkkovaatimuksia ja tietoturva vaatimuksia. Nämä kaikki voivat osaltaan aiheuttaa ongelmia, hidastaa ja haitata käyttöönottoa. (Shehab ym. 2004, 367.)

Mittareiden vääränlainen valinta ei vie organisaatiota eteenpäin, eikä ohjaa työntekijää oikean suuntaiseen toimintaan. Jokaisen mittarin kohdalla tulisi pohtia sen järkevyyttä, mitä hyötyä siitä on nimenomaan ohjausvaikutuksen näkökulmasta, ja voiko mittaamisesta aiheutua mittauksen kohteelle jotain haittaa. Mittareiden tulisi mitata organisaation edistymistä kohti asetettuja tavoitteita ja valitun strategian toteutumista. Jollei näin ole, vie mittarit organisaatiota pahimmassa tapauksessa aivan päinvastaiseen suuntaan. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 77.)

### 2.3 Toiminnanohjausjärjestelmä asiantuntijaorganisaatiossa

Yleisiä menestystekijöitä ja mitattavia asioita asiantuntijaorganisaatiossa ovat esimerkiksi ajanhallinta, ajankäytön tehokkuus, tuotoksen laatu, tieto ja osaaminen, työilmapiirin laatu, asiakasyhteistyön sujuvuus, tiedon virtaus ja tiedon muunnosprosessin hyödyntäminen. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 53–54.) Monet näistä ovat niin sanotusti aineettomia ja sen

myötä haastavia mitata, kuten Ahlinkin (2019, 6183) toteaa. Niiden mittaaminen on kuitenkin tärkeää, koska näiden asioiden tulee vaikuttaa asiantuntijaorganisaation suunnitteluun ja päätöksentekoon, ja sitä kautta parantaa niin työkykyä kuin työhyvinvointia (Tenhovuori 2021).

Ensin valitaan mittarit, päätetään mittareille tavoitetasot ja määritellään millaisia aineellisia, eli esimerkiksi taloudellisia hyötyjä niillä voidaan saavuttaa. Käytettäessä objektiivisia mittareita, jotka perustuvat konkreettisiin tapahtumiin, vaaditaan mittauksen kohteelta, eli jokselta organisaation työntekijältä usein aktiivisuutta. Tällaisia tapahtumia voivat olla esimerkiksi koulutukseen käytettyä aika, sairauspoissaolot, reklamaatioiden määrä tai investointien määrä. Ajankäytön tehokkuus on asia, joka kiinnostaa varmasti kaikkia asiantuntijaorganisaatioita. Erityisesti se kiinnostaa johtoa ja esihenkilöitä, mutta aikataulujen pitävyyden ja kuormituksen seurannan ja suunnittelun näkökulmasta, sen tulisi kiinnostaa myös työntekijöitä. Jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää miksi näitä asioita mitataan ja miten hän voi omalla toiminnallaan vaikuttaa tähän asiaan. (Lönngqvist & Mettänen 2003, 56–64.)

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto vaatii organisaatiossa muutoksia ihan kaikessa tavassa tehdä töitä. Useimmiten niin roolit, asenteet, säännöt kuin välineetkin menevät uusiksi. Johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden osaamisvaatimukset muuttuvat ja jopa henkilöstötarpeet voivat muuttua. Esihenkilöiden on opetettava uusia työkaluja työnjaon, organisoinnin ja johtamisen avuksi. Sen lisäksi että tietoa opetellaan keräämään, vaatii tiedon tehokas hyödyntäminen esihenkilöiltä uudenlaisia taitoja. Esihenkilöiden tulee ymmärtää mitä asioita mitataan ja minkä vuoksi. Lisäksi heidän käytössään olevan tiedon tulisi olla mahdollisimman helposti tulkittavaa, jotta siihen ei tarvitse käyttää aikaa ja energiaa. (Miettinen ym. 2020, 74–81.)

Miettisen ym. (2020, 81) mukaan toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto aiheuttaa aina jonkin verran vastustusta ja epäluuloa, niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden keskuudessa. Käyttöönottoprojektissa tulisi pyrkiä tekemään muutos ja sen tavoitteet mahdollisimman läpinäkyväksi. Käyttöönottoon tulisi panostaa ja tarjota monipuolisesti koulutusta ja ohjeita, jotta onnistutaan rakentamaan luottamusta uutta järjestelmää ja uutta johtamistapaa kohtaan. Uudesta tavasta toimia, tulisi tulla osa organisaatiokulttuuria, joka johdosta käsin kannustaa valittujen asioiden seurantaan ja mittaamiseen osana arkea (Lönngqvist & Mettänen 2003, 135–136).

Tieto on resurssi ja toiminnanohjausjärjestelmän tarkoitus on tuottaa tietoa henkilöresurssien käyttöön. Asiantuntijaorganisaatiossa tietoa niin keräävät kuin tuottavat ja hyödyntävät aika lailla kaikki organisaation jäsenet ja siksi myös tunneperäiset riskit on punnittava. Toiminnanohjausjärjestelmän käytössä ja tiedon hyödyntämisen ohjaamisessa, tulisi

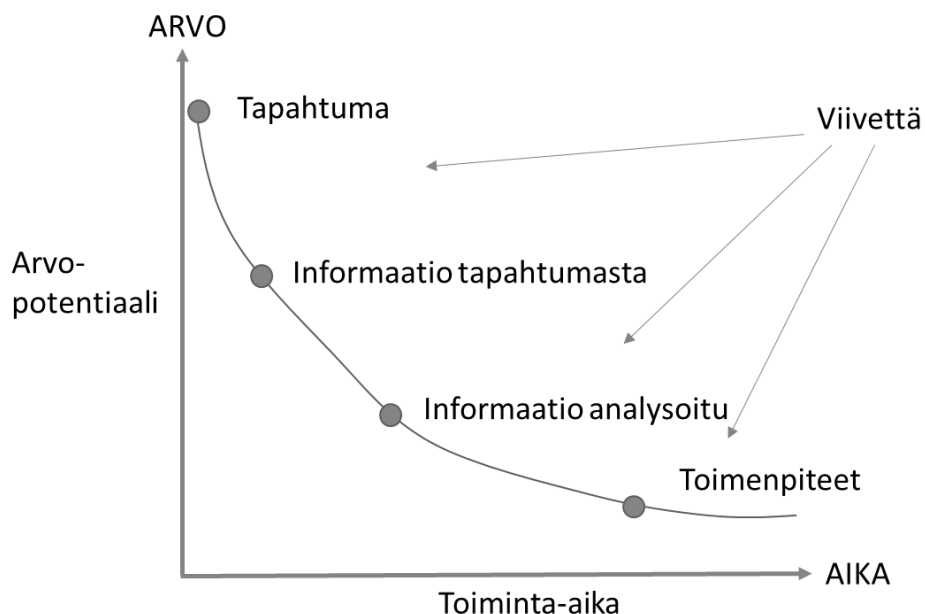
huomioida ihmisten luonnollinen halu olla epäonnistumatta ja toisaalta jokaisen henkilökohtaiset intressit tiedon käytössä. Vaikka tietoa analysoidaan kuinka tarkkaan, voi sen perustella tehty päätös osoittautua tulevaisuudessa huonoksi. Tämän ei tulisi antaa vaikuttaa tiedon hakemiseen tai soveltamiseen, että pelätään huonojen päätöksien tekemistä ja keskittytään hakemaan tietoa, joka turvaa vain päätöksentekijän selustan. Henkilökohtaiset intressit ja strateginen juonittelu voivat osaltaan vinouttaa tiedon käyttöä, eikä voida olettaa, että jokainen osaisi suhtautua tietoon neutraalisti. Tieto sisältää usein myös valtaa ja sen hankinta ja erityisesti jakaminen, voi saada yksilön toimimaan omien etujensa mukaisesti, eikä organisaation etua ajaen. (Jalonen 2015, 50–52.)



### 3 Tiedolla johtaminen

#### 3.1 Tiedolla johtamisen määritelmä

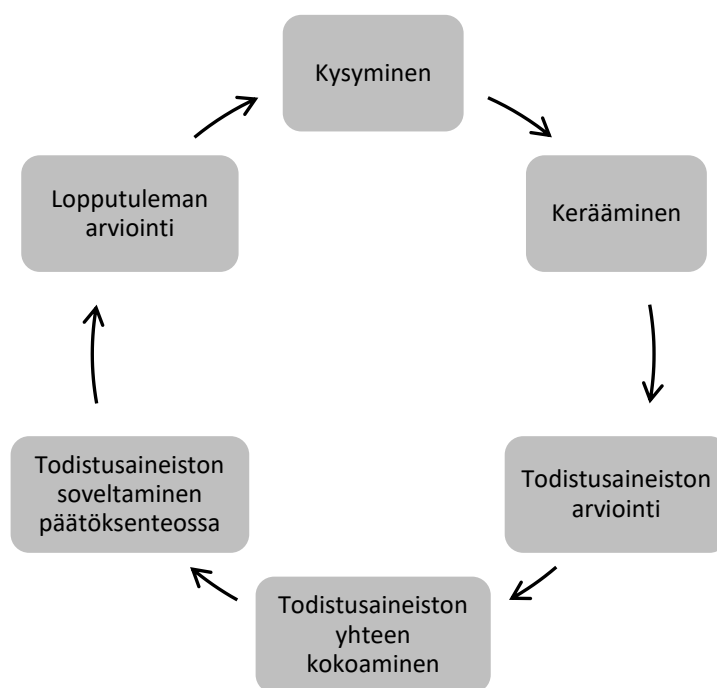
Tiedolla johtaminen on johtamisen osa-alue, joka pohjautuu tietoperusteiseen päätöksentekoon ja sen mahdollistamiseen. Saramiehen ym. (2021, 44) mukaan se ei ole ainoastaan tiedon hallintaa, vaan myös tiedon luomiselle ja jakamiselle otollisten olosuhteiden varmistamista. Jalonen (2015, 41) nostaa esiin näkökulman, että tiedolla johtamisen päätavoite on erottaa relevantti tieto kaikesta epäolennaisesta informaatiosta, koska tietoa on saatavilla paljon ja kaikella tiedolla ei ole olennaista merkitystä toiminnan kannalta. Tiedolla johtamiseen liittyy Tenhovuoren (2021) mukaan oleellisesti oikea-aikaisuus ja ajantasaisen tiedon hyödyntäminen. Myös Jalonen (2015, 47–48) korostaa että hahmotettaessa tiedolla johtamisen potentiaalia, on kiinnitettävä nopeuteen erityishuomiota. Sen suurempi potentiaali, mitä nopeammin sisäiseen tai ulkoiseen tapahtumaan organisaatiossa reagoidaan. Kuviossa 3 näkyy kuinka jokaisessa välissä, aina tietoa tuottavasta tapahtumasta, tiedon analysointiin ja sen pohjalta tehtäviin päätöksiin ja toimenpiteisiin on jonkinlaista viivettä. Mitä pienemmäksi viive saadaan, sen ketterämmin yritys reagoi tietoon.



Kuvio 3. Organisaation reagointiaika tapahtumasta toimenpiteeseen (mukailtu Jalonen 2015, 48)

Päätöksenteko, joka perustuu tietoperustaan, tapahtuu analysoidun tiedon perusteella. Jotta voi johtaa tiedolla, on oltava pääsy tietoon ja mahdollisuus hallinnoida sitä siten, että tieto on oikeaa ja oikeassa muodossa päätöksenteon tueksi. Saramies ym. (2021, 44) listaa kuusi tiedolla johtamisen elementtiä, päätöksenteon tueksi (Kuvio 4). Näiden elementtien

toteuttamiseen tarvitaan usein teknologia ratkaisuja, kuten ERP-järjestelmä, mutta sen lisäksi myös organisaation käytänteillä, taidolla ja ihmisten asenteilla on tärkeä rooli. Tiedolla johtaminen integroi nämä kaksi puolta, teknologisen ja inhimillisen toisiinsa. Tarkoituksena on tuottaa tiedolla johtamisen materiaalia, eli tietoa, hyödyntää prosessien kehittämisessä, johtamisessa ja käytäntöjen kehittämisessä, jotta saadaan jalostettua tietoa informaatioksi ja edelleen tietämykseksi ja päätöksenteon tueksi. Järjestelmäavusteisella tiedolla johtamisella tavoitellaan muun muassa kilpailuetua asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen parantamisella, tukea palveluiden kehittämiselle ja päätöksenteon vaikuttavuudelle, parannetaan yrityskulttuuria, vähennetään rutiinitöitä ja virheitä, sekä tehostetaan toiminnallisia prosesseja ja uudistumiskykyä. (Helander ym. 2020, 22–24; Salovaara ym. 2021, 373; Saramies ym. 2021, 44–52.)



Kuvio 4. Tiedolla johtamisen kuusi elementtiä (Saramies ym. 2021, 44–45)

Parhaimmillaan tiedolla johtaminen parantaa organisaation ja yksilön päätöksentekoa ja toimintaa, kun tietoa kerätään, varastoidaan, jalostetaan, organisoidaan ja jaetaan kaikkia hyödyntävillä tavoilla. Isoimmat haasteet tiedolla johtamisessa kohdataan tiedon keruun yhteydessä. Tietoa tulisi kerätä yhdenmukaisesti, ajantasaisesti ja samalla tavalla, jotta sen jalostaminen aidosti päätöksentekoa tukevaksi on mahdollista, ja sitä voidaan jakaa eri organisaatioiden välillä. Organisaatiossa on oltava ensin toimiva johtamismalli ja -kulttuuri, strategiset valmiudet sekä prosessit tiedon hankinnan ja hallinnan osalta, jonka jälkeen on varmistettava tekninen osaaminen ja resurssit tiedon hyödynnettävyyden tiimoilta. Jotta tiedolla johtamisessa voidaan onnistua, on sen sisällyttävä yrityksen strategiaan, mutta myös

tapaan tehdä ja johtaa arkea kaikilla organisaation tasoilla. (Helander ym. 2020, 38.; Saramies ym. 2021, 58–61.)

Oleellista tiedolla johtamisessa on määritellä, mitä dataa tietojärjestelmiin tallennetaan, mitä tietoa organisaatio tarvitsee ja missä muodossa. Kun tarpeet on selvillä, määritellään mitarit, joita seurataan ja joita varten tietoa kerätään. Jotta tiedolla johtaminen voi aidosti toteutua, on organisaatiolla oltava tiedon hankinnan ja hallinnan käytännöt. Ne kertovat milloin ja miten tietoa kerätään ja kenen toimesta, miten tietoa varastoidaan, millä tavoin tiedon jakaminen on järjestetty ja millaisia käytäntöjä ja teknologioita hyödynnetään tiedon analysoinnissa ja jakamisessa. (Salovaara 2021, 373–375; Helander ym. 2020, 38.)

### 3.2 Ihmisten johtaminen numeroilla

Tiedolla johtaminen vaatii jokaiselta organisaation jäseneltä osallistumista. Helanderin ym. (2020, 38–41) tutkimuksen perusteella keskeisenä haasteena tiedolla johtamisen toimintaan ovat organisaatioiden toiminta- ja johtamiskulttuurit. Digitaalinen järjestelmä auttaa lopulta vain datan ja informaation jakamisessa. Ihmiset ovat ne, jotka datan luovat ja tavoitteena luoda kestävästi, yhdessä arvoa paremmin kuin ennen.

Oleellinen asia tiedolla johtamisen toimivuudessa ovat tietenkin resurssit. Niin henkilöresurssit kuin osaamisresurssit (Väyrynen ym. 2015, 320). Organisaation jäseniltä edellytetään kykyä ja osaamista toimia tiedon kanssa. Tietoja täytyy hankkia ja varastoida ja lisäksi sitä pitää osata analysoida ja hyödyntää analysoitua tietoa oikealla tavalla, oikeissa yhteyksissä. Mikäli digitaaliset taidot ovat puutteellisia, asenne tietojärjestelmiä kohtaan on negatiivinen ja lisäksi on sitouduttu heikosti tiedolla johtamisen prosesseihin ja toimintatapoihin, ei yhtälö toimi ja organisaatio ei pääse haluttuihin tuloksiin. (Salovaara ym. 2021, 311.) Nämä ongelmat, ovat Salovaaran ym. (2021, 381) mukaan hyvin yleisiä suomalaisissa organisaatioissa, joten toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoaihe ja koko henkilöstön kouluttaminen ovat avainasemassa, jotta tavoitellut hyödyt toteutuvat. Väyrynen ym. (2015, 311) ovat todenneet, että vaikka tieto organisaatiossa lisääntyy, se ei vähennä tietämättömyyttä, vaan sen sijaan se synnyttää tietämättömyyttä uusiin asioihin.

Osaamisrakenne 2035 -ennakointituloksissa kerrotaan, että asiantuntijatehtävissä kaikista eniten merkitystään kasvattavat digitaidoista tiedon arviointitaidot, digitaaliset yhteistyötaidot ja kommunikaatiotaidot sekä tiedon digitaaliset jakamistaidot. Työelämätaidoista eniten merkitystä kasvattavat digitaalisten ratkaisujen hyödyntämisosaaminen ja muutososaaminen. (Leveälähti ym. 2019, 80.) Näitä kaikkia taitoja vaaditaan myös tiedolla johtamisen tiimoilta, ja tämä organisaatioiden tulee huomioida henkilöstön osaamisen kehittämisen

suunnittelussa. Jotta tiedolla johtaminen voi tuottaa haluttua tulosta, on henkilöstön osaaminen oltava kunnossa.

Suurimmiksi kehittämiskohteiksi Väyrysen ym. (2015, 320) tutkimustulosten mukaan nimettiin sisäisen tiedon hyödyntäminen ja muutosvastarinta. Erityisesti tiedolla johtamisen käyttöönottovaiheessa tapahtuu johtamis- ja toimintakulttuurin muutos usein hitaasti, vaikka lähtökohdat olisivatkin hyvät henkilöstön osaamisen ja teknologisten ratkaisujen osalta (Helander ym. 2020, 38).

Strategiset tavoitteet ovat se maali, johon jokaisen organisaatio jäsenen tulisi toiminnallaan tähdätä. Myös tiedolla johtamisella pyritään mittaamaan ja ohjaamaan toimintaa, joka edistää strategisten tavoitteiden saavuttamista. Tämä tulisi olla kaikille selvää ja näkyä viestinnässä ja johtamisessa, jotta henkilöstö ymmärtää mihin toimintoihin heidän tulee panostaa ja miksi. Jokainen käyttää esimerkiksi tietojärjestelmiä erilaisilla intresseillä ja jotta saadaan kaikki mukaan tietojen keräämiseen ja hyödyntämiseen, vaatii se jatkuvaa vuorovaikutusta. Teknologia mahdollistaa nykypäivänä todella nopean tiedon keräämisen ja käsittelyn ja voidaankin pohtia, pysyykö ihminen perässä. Inhimillistä puolta ei tule unohtaa, kun tiedolla johtamisen prosesseja kehitetään. (Väyrynen ym. 2015, 321–323.) On myös muistettava, että jos tietoa tulee hyödyntää työssä tai johtamisessa, niin tietoon tulee olla pääsy helposti ja yksinkertaisesti. Tiedolla johtaminen vaatii myös avoimuutta tiedon jakamiseen organisaatiossa. (Helander ym. 2020, 22–24.)

### 3.3 Kerättävän tiedon valinta

Organisaation jatkuvan toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeimmät vaikuttavat asiat tulee tunnistaa. Väre (2019, 16) kutsuu tällaista organisaatiossa laajasti käytettävää ja kerättävää tietoa master dataksi, jonka hallinta on organisaation päivittäisen liiketoiminnan sujumisen kannalta kriittistä ja edellytys raportoinnin luotettavuudelle. Master datan tavoitteellinen hallinta edellyttää, että tieto on tallennettuna vain yhteen paikkaan, tieto lisätään vain kerran, mutta sitä hyödynnetään usein. Ideaalitulanteessa yksi päivitys on riittävä tiedon muuttuessa ja data on saatavilla juuri siellä missä siihen on tarvetta (Väre 2019, 37).

Kun tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeimmät asiat ja master data on tunnistettu, näiden tietojen pohjalta määritellään menestystekijät, sekä niihin soveltuvat mittarit. Mittareita voi olla myös useampia per menestystekijä. Täydellisiä mittareita ei ole olemassa, mutta täydellisyyttä tärkeämpää on osata valita mittarit, jotka ovat sidoksissa sovittuun strategiaan ja menestystekijöihin, ne ovat helposti ymmärrettäviä ja ne kuvaavat asioita, joihin organisaation jäsenet voivat vaikuttaa. Lisäksi mittareiden tulee olla tarpeen mukaan

muutettavissa ja helposti raportoitavia. Kun tällaiset mittarit on löydetty, niin ne määrittelevät mitä tietoa organisaation toiminnasta on tarpeen kerätä. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 91–94.) Väre (2019, 60) nostaa esiin myös mittareiden merkityksen onnistumisen osoittamisessa. Jollei ole mittareita, joita varten kerätään tietoa ja joita seurataan, ei voida osoittaa milloin asetettuihin numeerisiin tavoitteisiin on päästy ja milloin ei.

Lönnqvistin ja Mettäsen (2003, 130–131) sekä Väre (2019, 192) mukaan mittareita ja kerättävää tietoa tulisi säännöllisesti tarkastella, erityisesti tiedon laadun näkökulmasta, ja tehdä tarvittavia muutoksia vähintään aina liiketoiminnan muuttuessa. Turhan tiedon kerääminen ja turhaksi käyneiden mittareiden seuranta on resurssien hukkaamista. Miettinen ym. (2020, 81) nostaa esiin myös kohdeorganisaation jäsenten osallistamisen mittareiden valintaan ja kerättävän tiedon määrittelyyn. Yhteiskehittäminen auttaa ymmärtämään käytettyjä valintakriteereitä, helpottaa käyttöönottoa ja madaltaa muutosvastarintaa uudenlaisten toimintatapojen osalta. Jalosen (2015, 54) mukaan mittarit, joita ei ymmärretä henkilöstön keskuudessa, voivat aiheuttaa esimerkiksi tietojärjestelmien tarjoaman datan manipulointia ja henkilöstötyytyväisyyskyselyn rutiininomaista täyttämistä. Väre (2019, 192) on samoilla linjoilla ja korostaa organisaation tietoisuuden kasvattamista kerättävän tiedon laadun varmistamiseksi, sekä myös epäkohtien ja turhan tiedon esiin tuomiseksi. Jos organisaation tietoisuus on vajavaista, eivät he voi nostaa esiin turhaa tai väärin kerättävää tietoa.

## 4 Muutoksen johtaminen

### 4.1 Onnistuneen muutosjohtamisen elementit

Pysyvät ja oikean suuntaiset muutokset eivät tapahdu itsestään, eivätkä vahingossa. Ne vaativat suunnitelmallisesti ja päättäväisesti töitä. Onnistunut muutos vaatii houkuttelevan muutosvision huolellisen määrittelyn, jotta se synnyttäisi riittävästi muutosenergiaa itse muutoksen toteutukseen. Kun muutoshankkeen lähtökohdat ja visio ovat selvillä, on aika tehdä kuvaus ja suunnitelma. Vaikka oltaisiin tekemässä kuinka ketterää kehittämistä, on kuvaus paikallaan, jotta varmistetaan että hankkeen vaikutuspiiristä mahdollisimman moni ymmärtää hankkeen samalla tavalla. (Myllymäki 2018, 9; Salminen 2022, 26–73.)

Salminen (2022, 24) nostaa esiin muutoshankkeissa, niin suunnittelun sujuvuuden kuin onnistumisen edellytysten näkökulmasta, henkilöstön osallistamisen. Henkilöstön mukaan ottaminen tuottaa haluttua lopputulosta itse muutoshankkeen aikana, kuin pidemmän aikavälin tarkastelulla. Lehtosen (2016, 103–105) mukaan muutokseen sitouttamisen kannalta tärkeitä asioita ovat työntekijän arvostuksen kokemukset, sekä heidän itsekäsityksensä, joihin onnistutaan johtamisella vaikuttamaan. Tärkeää on, että kaikki sitoutuvat muutokseen ja erityisesti johto ja esihenkilötaso tavoittelevat samaa päämäärää, jolloin onnistumisella on paremmat mahdollisuudet. Keskeinen työtyytyväisyyden lähde on henkilöstön tunne siitä, että heidän mielipidettään kuunnellaan, sillä on merkitystä mitä mieltä he ovat ja heillä on aito mahdollisuus vaikuttaa muutoksen toteutukseen. Tämä ei monessa organisaatiossa kuitenkaan vielä toteudu, sillä Salminen (2022, 24–25) tuo esiin IBM:n laajan tutkimuksen, josta käy ilmi, että vain kolmannes johtajista osallistaa tai edes käsittelee toimintaympäristön muutoksia työntekijöiden kanssa. Suuressa osassa organisaatiosta työntekijät nähdään aktiivisen kumppanin sijaan vain muutoksen kohteena.

Lehtonen (2016, 106) listaa hyvän muutosjohtajan toimiksi henkilöstöön, välineisiin, tuotteisiin ja asiakkaisiin liittyvien tekijöiden tasapuolisen huomiointin. Taitava muutosjohtaja on koko muutosprojektin aktiivinen ja pitää keskustelussa mukana muutoshankkeen tavoitteet ja vaikutukset. Hän ei peräänny, vaan vastaa väsymättä myös kyseenalaistaviin kommentteihin ja väitteisiin ja ennemminkin puolustaa muutoksen positiivisia puolia ja nostaa jo aikaansaatuja onnistumisia. Johtamisen resurssit ovat myös muutoksessa tärkeässä roolissa. On tutkittu, että suunnitelmien tekemiseen (strategisten) ylin johto käyttää noin 80 % ajasta ja suunnitelmien toteuttamiseen vain noin 20 %. Jotta muutoshankkeen onnistuminen on mahdollista, tulisi myös toteutukseen varata riittävästi resursseja, koska se osuus vaikuttaa lopputulokseen kuitenkin enemmän kuin suunnitelma. (Salminen 2022, 67–133.)

Onnistuakseen muutos vaatii usein organisaatiolta uuden oppimista. Mitä paremman ja oppimisille suosiollisemman ympäristön organisaatioon saa luotua, sitä nopeammin ja helpommin oppi menee perille. Kun muutoksessa uuden oppiminen tapahtuu nopeammin, tarkoittaa se vähemmän virheitä, muutos tuottaa nopeammin laadukkaampaa tulosta ja myös mahdolliset virheet ja ongelmat nousevat nopeammin esiin. Onnistunut muutos jakaa tiedon organisaatiossa siten, että vaikka yksittäiset henkilöt lähtisivät, niin tieto tai osaaminen ei katoa. (Laihonen ym. 2013, 58–59.)

## 4.2 Muutosviestintä

Viestinnän onnistuminen ja tiedon riittävyys ovat avaintekijöitä, kun puhutaan muutoksen onnistumisesta. Kotterin (1995) mukaan ihmisten on uskottava, että muutos on hyödyllinen ja lisäksi että se on mahdollinen. Muutos vaatii organisaation sydämien ja mielten valloitusta, jotta työntekijät ovat valmiita tekemään uhrauksia muutoksen eteen. (Harward Business Review.)

Muutosjohtamisen yksi tärkeimmistä työkaluista on muutosviestintä. Se vastaa kysymyksiin ”Miksi on muututtava?” ja ”Miten meidän tulee muuttua?”. Mikäli yksilö toteaa, että tuleva muutos on sekä hänen että yhteisön näkökulmasta järkevä, hän lähtee todennäköisesti mukaan. Muutosviestinnän avulla muutoksen tekijät pyrkivät vähentämään muutosvastarintaa, joka kumpuaa yksilön epäilyistä voiko hän sopeutua muutokseen ja riittääkö hänen osaamisensa muutoksen vaatimuksiin. Muutokseen sopeutuminen, sen sisäistäminen ja erityisesti sitoutuminen vievät aikaa, ja tästä syystä on muutosviestinnän osalta toimittava aina mahdollisimman ajoissa. (Myllymäki 2018, 11–18.)

Myllymäen (2018,17) mukaan tärkeää muutosviestinnässä on ainoastaan se, kuinka vastaanottaja ymmärtää viestin. Kotter (1995) on samaa mieltä, että jollei pystytä viestimään henkilöstölle muutosta, se ei voi onnistua. Viestin tulisi olla aina totta. Viesti tulisi muotoilla selvästi ja nimenomaan niin selvästi, ettei väärinymmärryksille ole sijaa. Turhaa kiertelyä tulee välttää, samoin kuin höpöttämistä tai turhaa toistoa. Ammattijargonille, murre sanoille tai sananlaskuille ei ole paikkaa muutosviestinnässä. Sen sijaan tarinat saavat ihmiset muistamaan paremmin. Vielä jos tarina herättää vastaanottajassa tunteita, se jättää vahvemman muistijäljen. Jos annetaan ohjeita tai halutaan saada jotain aikaan, niin sanotaan se niin että vastaanottajalle ei jää valinnanvaraa. (Myllymäki 2018, 19–40; Salminen 2022, 103.)

Muutosviestintä tulisi kohdentaa eri vastaanottajaryhmille hieman eri tavalla. Ennen viestinnän aloittamista tulee analysoida muutoksen sidosryhmät ja tehdä suunnitelma, miten kullekin ryhmälle viestitään. Erityisen tärkeää on tunnistaa se kohderyhmä, joka vie viestiä

eteenpäin organisaatiossa ja joka vastaa muutoksen kohteena olevasta organisaatiosta. Heille tulee viestiä monikanavaisesti ja aktiivisesti, jotta he ovat osaltaan vastaamassa muutoksen aiheuttamiin kysymyksiin. Mikäli viestinnässä kohdataan ongelmia, on ne syytä ratkaista silloin kun ne ovat pieniä. Se ettei esimerkiksi esiin nousseisiin kysymyksiin ole vastausta ei ole ongelma, mutta se ettei tätä myönnetä suoraan voi olla. (Myllymäki 2018, 51–63.)

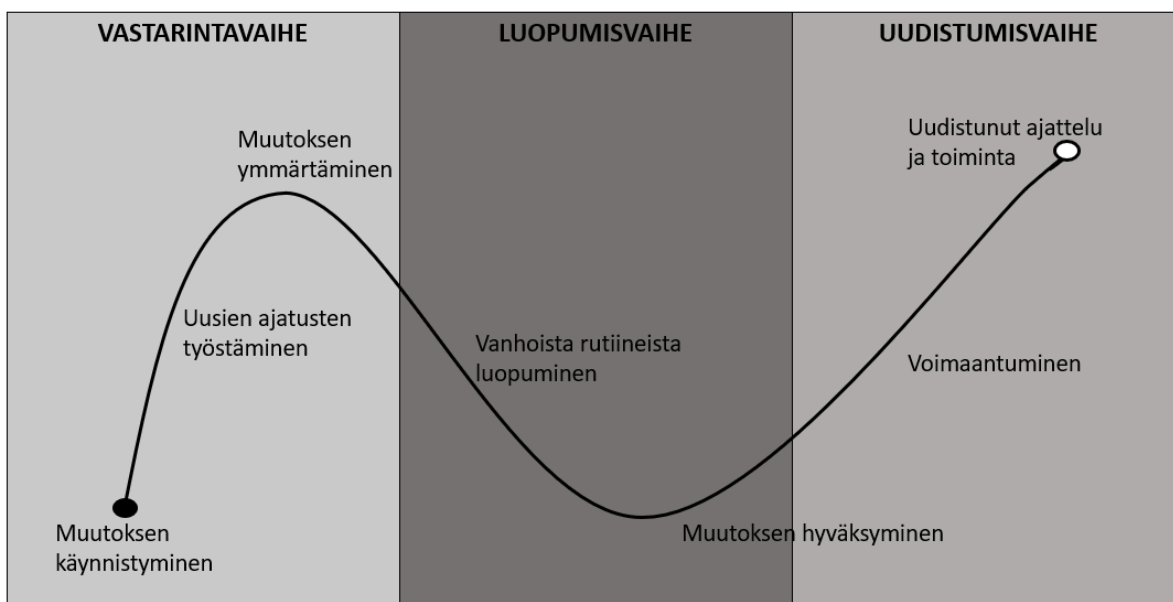
### 4.3 Esihenkilön rooli muutoksessa

Esihenkilön yksi tärkein rooli muutoksessa on viedä viestiä eteenpäin omalle tiimilleen. On tärkeää, että esihenkilöt sisäistävät muutoksen kokonaisuudessaan. He tuntevat vaikutukset, toteutustavat ja sivuvaikutukset. (Myllymäki 2018, 52.) Hietaniemi & Niemi (2022, 39) nostavat esiin valmentavan otteen, jossa kannustetaan henkilöstöä kokeilujen ja itseohjautuvuuden kautta kohti muutoksen sisäistämistä. Saramiehen ym. (2021, 259) mukaan esihenkilöiden tulee ymmärtää ja heitä tulee muistuttaa ja ohjata siihen, että kun muutosta syntyy, niin tiedotetaan myös tuloksista ja aikaan saadusta muutoksesta. Esihenkilöiden rooli on tärkeä niin muutoksen käynnistymisessä, kuin tulosten jalkauttamisessa ja sen myötä muutoksen saamisessa osaksi arkea.

Usein organisaatioissa on monta muutosta yhtä aikaa käynnissä ja esihenkilöiden yksi tärkeä tehtävä on tunnistaa oman tiiminsä sietokyky muutoksia kohtaan, ja tarvittaessa priorisoida muutokset tärkeysjärjestykseen. Ihmisten aivokapasiteetti ei kestä määräänsä enempää muutoksia kerralla ja tämä on huomioitava, jotta tavoitellut muutokset eivät jää toteutumatta. (Saramies ym. 2021, 249.)

Zittingin ym. (2020, 182) tutkimustulosten mukaan vahvistuu näkemys siitä, että mitä enemmän johto ja esihenkilöt muutoksessa kiinnittävät huomiota työntekijöiden kuuntelemiseen, tasapuoliseen kehittämiseen ja muutosviestintään, sitä paremmin muutoksen läpivienti onnistuu. Esihenkilön tulisi ymmärtää muutoksen psykologiset vaiheet, jotta hän osaa suhtautua oman tiiminsä reaktioihin ja vastata niihin sopivalla tavalla muutoksen edetessä. Salmisen (2022, 11) kuvaamat vaiheet esitely kuviossa 5.

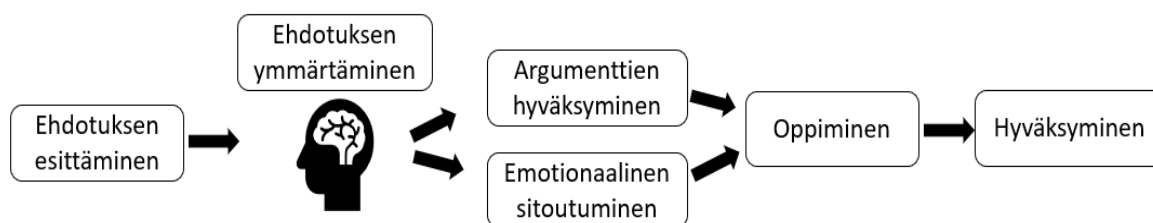




Kuvio 5. Muutosmatkan psykologiset vaiheet (Salminen 2022, 111)

#### 4.4 Työntekijän rooli muutoksessa

Hietaniemen ym. (2022, 44) mukaan ihminen näkee asiat sillä tavoin kuin hän niihin suhtautuu. Tapa ajatella vaikuttaa enemmän kuin mitä ympäristössä tapahtuu. Avoin mieli auttaa oppimiseen ja muutoksen sietämiseen ja jokainen itse valitsee miten reagoi kulloiseenkin tilanteeseen. (Hietaniemi & Niemi 2022, 83.) Kuvio 6 kuvaa Saramiehen ym. näkemystä miten ihminen käsittelee muutoksia.



Kuvio 6. Prosessi muutoksen ehdottamisesta hyväksymiseen (Saramies ym. 2021, 59)

Aiemmin työntekijän ja työnantaja tekivät työsopimuksen, joka perustui usein molempipuoliseen lojaalisuuteen ja sen oli tarkoitus kestää pitkään. Tänä päivänä työsopimus perustuu enemmänkin osaamisen ylläpitoon. Järkevä työntekijä ymmärtää, että hänen on pidettävä omasta osaamisestaan huolta. Hänen on tiedettävä mitä hänen nykyinen tehtävänsä vaatii häneltä nyt ja mihin suuntaan organisaatio on muuttumassa, eli millaista osaamista häneltä odotetaan tulevaisuudessa. Muutos ja näin ollen osaamisen kehittäminen on jatkuvaa. Ei ole niinkään tärkeää mitä teemme, vaan se miten sen teemme. Omalla

asennoitumisella työhön ja sen tuomiin muutoksiin, voi vaikuttaa työuran muodostumiseen ja jatkuvuuteen. (Sydänmaanlakka 2010, 228–237.) Salmimiehen (2008, 23–24) mukaan vastuu henkilökohtaisesta kehittämisestä on jokaisella itsellämme. Itseohjautuvuus lisääntyy nykytyöelämässä ja muilta saatava tuki vähenee. Jokaisen on johdettava itseään ja harjoitettava sisäistä kontrollia.

Työn tekemisen tavat ovat muuttuneet viime vuosina erityisesti asiantuntijatyössä ja uusia välineitä tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen on tullut ja tulee koko ajan lisää. Myös organisaation menestymisen yksi avain on sen henkilöstön kyky suhtautua muutokseen ja oppia uutta. Vaikka organisaation on mahdoton vaikuttaa yksilön oppimiskykyyn voi se luoda oppimista ja muutosta mahdollistavan ympäristön. (Laihonen ym. 2013, 58.)

Itseohjautuvuus on aktiivisesti mukana tämän päivän työelämäkeskustelussa. Se on sekä työntekijän kilpailuvaltti, mahdollisuus toteuttaa itseään, että ehkä myös joissain tilanteissa työntekijän heitteille jättämistä itseohjautuvuuden varjolla. Itseohjautuvuus on myös muutoksissa tärkeässä roolissa. Muutokset vaativat henkilöstöltä omien kykyjen ja ominaisuuksien arviointia, mahdollisesti aikataulutusta uuden oppimisen takia, toisten huomioimista, ettei levitä esimerkiksi omia negatiivisia ajatuksia liiallisesti, epävarmuuden sietämistä ja epämukavuusalueella olemista. (Hietaniemi & Niemi 2022, 41.)

## 5 Kehittämishanke

### 5.1 Yritys X

Yritys X on noin 120 henkeä työllistävä yritys. Yritys X tuottaa kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti henkilöstö- ja taloushallinnon palveluita kunta- ja valtionhallinnon organisaatioille ja se on in-house -yhtiö, eli asiakkaidensa omistama. Asiakkaille tuotettavia palveluita ovat palkkahallinto, matkahallinta, hr-asiiantuntijapalvelut, konsernilaskenta ja tilinpäätös, osto- ja myyntireskontra, laskutus ja perintä. Yritys X on in-house-yhtiö, eli asiakkaidensa omistama ja siitä syystä se ei juurikaan voitele voittoa, vaan tavoitteena on asiakkaiden toiminnan kokonaisedun tavoittelemineen. Yritys X:n toimintaa ohjaavat yhtiön omistajat sekä hallituksen että asiakasohjausryhmän kautta. (Yritys X 2023.)

Yritys X:n henkilöstö koostuu enimmäkseen talous- ja palkkahallinnon ammattilaisista. He hoitavat asiakkaiden käytännön taloushallinnon ja palkanlaskennan tehtäviä, sekä asiakaspalvelua. Heillä on iso rooli siinä, miten palvelu näyttäytyy asiakkaille ja miten yksittäinen palkansaaja tai laskun vastaanottaja kokee niin Yritys X:n kuin palkkaa maksavan tai laskun lähettävän organisaation. Asiantuntijatiimejä luotsaavat palveluvastaavat, jotka osallistuvat osittain myös käytännön työhön ja erityisesti asiakkuuden hoitoon erilaisten yhteistyö- ja kehitystoiminnan muodossa. Lisäksi palvelua tukevat käytössä olevien järjestelmien asiantuntijat, eli pääkäyttäjät, jotka vastaavat asiakkaiden teknisiin kysymyksiin ja tekevät esimerkiksi järjestelmien ongelmien selvitystyötä yhdessä järjestelmätoimittajien kanssa ja toteuttavat kehitystyötä asiakkaan toiminnan muuttuessa ja Yritys X:n prosessien kehittyessä. Kun Yritys X:lle tulee uusia asiakas tai olemassa olevalla asiakkaalla on tahtotila vaihtaa käytössä olevaa järjestelmää, tai muuten kehittää prosesseja, joissa Yritys X on osallisena, ottavat vastuun kehitysvastaavat, jotka toimivat kehitysprojekteissa projektipäälliköinä. Palvelutuotannon lisäksi organisaatiossa työskentelevät tukifunktioiden edustajat, sisäinen henkilöstöhallinto ja viestintä sekä johto, joka koostuu palvelu-, kehitys- ja talousjohtajasta sekä toimitusjohtajasta.

Alkuvuodesta 2023 Yritys X:ssä aloitettiin palveluprosessien kuvaaminen. Prosessit kertovat hyvin mitä organisaatiossa oikeasti tehdään ja mihin organisaation ydintoiminta keskittyy. Prosesseja oli toki kuvattu aiemminkin, mutta kuvien päivittäminen oli hieman jäänyt, ja niitä ei ollut kattavasti kaikkien palveluiden osalta. Pääprosesseiksi tunnistettiin johtaminen, henkilöstö- ja taloushallinto ja niiden aliprosesseiksi palvelut, joita asiakkaille tuotamme. Tukiprosesseiksi tunnistettiin sisäinen hr, it, asiakkuudenhallinta ja asiakaspalvelu. Prosessit linkittyvät olennaisesti myös toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämiseen ja esimerkiksi

prosessien tarkistuspisteet tulisivat löytyä työajan kohdistamisen toiminnoista, ja projektien hallinnan tulisi tukea omalta osaltaan prosessien toteuttamista ja seuranta.

Yritys X:ssä työstettiin johdon ja hallituksen toimesta uutta strategiaa ja visiota vuoden 2022 aikana. Lisäksi käytiin läpi ja päivitettiin arvot ja kilpailuedut, eli miten halutaan erottautua kilpailijoista. Arvot kuvastavat toimintaa toki jo nyt, mutta kaikki muut osa-alueet asettavat myös tavoitteita, joita kohden tehdä töitä koko organisaation voimin. Taulukossa 1. esiteltynä tämän työn tulokset. Tavoitteeksi linjattiin, että nämä eivät olisi vain kirjoitettuja sanoja ja esillä erinäisissä materiaaleissa, vaan enemmänkin tapa toimia, niin että nämä asiat näkyvät kaikessa organisaation toiminnassa ja koskettavat jokaista organisaation jäsentä. Tunnistettiin että tekemistä näiden eteen on tehtävä paljon, osa toki on jo ihan hyvällä mallilla, ennen kuin ollaan asetetuissa kilpailueduissa ja toteutetaan esimerkiksi visiota. Mutta niinhän se kuuluu ollakin, että on tavoitteita, jotka ohjaavat tekemistä ja erityisesti kehittymisen suuntaa.

<b>Strateginen linjaus</b>	<b>Linjauksen sisältö</b>
Visio	Julkisen taloussektorin kiinnostavin kumppani ja työnantaja, jonka palvelu on huipputasoa.
Missio	Edistämme vastuullisena kumppanina asiakkaamme talous- ja henkilöstöhallinnon sujuvuutta.
Arvot	Asiakaslähtöisyys Toistemme arvostus Uudistuskkyisyys Vastuun kantaminen
Kilpailuedut	Aloitteellinen ja ohjaava Vastuullisesti kasvava ja valmius kasvaa kolminkertaiseksi Markkinoiden paras palvelu Markkinoiden paras työpaikka Paras hinta-laatusuhde Automatisaatiota hyödyntävä Vastuullinen ja luotettava

Taulukko 1. Yritys X: strategiset linjaukset (Yritys X 2022)

## 5.2 Valitut kehittämiskohteet

Yritys X:ssä on käytössä palvelutuotantoon ja sisäisten prosessien hoitamiseen useita erilaisia järjestelmiä. Vuosien saatossa moniin toimintoihin otettu käyttöön aina oma, erillinen järjestelmä, eikä integraatioita ole kovin paljoa hyödynnetty. Lisäsi palvelun ja toimintojen seurantaan on totuttuja tapoja ja ajan myötä muodostuneita työkaluja ja prosesseja. Näitä on sekä tiimeittäin ja henkilöittäin, on Excel-listaa ja Teams -seurantaa, niin toistuvien työtehtävien hoitamiseen kuin asiakkuuksien tilanteen seurantaan. Manuaalista tekemistä on paljon ja integraatioita käytetty suhteellisen vähän. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että tietoa syötetään manuaalisesti, samaa tietoa useampaan paikkaan ja se ei ole välttämättä kaikkien saatavilla. Esimerkiksi asiakkuuksista on tietoa sekä intranetissä, että asiakas- ja tiimikohtaisissa Teams-kanavissa ja jotta kaikkialla tieto olisi ajan tasalla vaatisi se saman tiedon päivittämistä moneen kanavaan tai välineeseen. Toiminnanohjausjärjestelmä KOHO tarjoaa mahdollisuuden keskittää toimintoja yhteen järjestelmään ja tietoja yhteen paikkaan.

Kehittämishanketta suunniteltaessa käytiin keskusteluja organisaatio toimitus- ja palvelujohtajan, talousjohtajan, kehitysvastaavien ja palveluvastaavien kesken ja niissä nousi esiin paljon erilaisia kehityskohteita. Kaikkea ei voida kuitenkaan kehittää yhtä aikaa, koska halutaan huomioida sekä henkilöstön kyky sisäistää muutoksia että jaksaminen, kun samaan aikaan on tiedossa isoja palvelutuotannon startteja. Kehityskohteita lähdettiin priorisoimaan sen perusteella, mitkä asiat ovat merkittävimpiä Yritys X:n palvelutuotannolle, jotta se kehittyä asetettuja tavoitteita kohden. Toisaalta pohdittiin myös mitä kehitystarpeita on nousut esiin asiakkaiden puolelta. Edelleenkin tunnistettuja kohteita oli useita, joten niistä johdon kanssa yhteistyössä valittiin ensimmäisessä vaiheessa työn alle otettaviksi:

- työajan seuranta
- asiakastietojen ja asiakkuuksien hallinta
- palvelun laadun seuranta
- projektien seuranta
- ja laskutus.

Työajan seuranta oli valittavista kehityskohteista selkein valinta. Sen kohdalla nähtiin tilaisuus päästä eroon sekä yhdestä erillisestä järjestelmästä, jota käytti johtoa lukuun ottamatta kaikki Yritys X:n työntekijät, että erillisen järjestelmän tuomasta vertailutyöstä, joka kosketti sekä työntekijöitä että esihenkilöitä. Myös manuaalisen työn väheneminen, niin leimausvirheiden korjaamisen osalta kuin ylitöiden tulkinnan, hyväksynnän ja palkkoihin syötön osalta puolsi tämän osion valintaa kehittämisen kohteeksi.

Asiakastietojen tilanne tunnistettiin hajanaiseksi ja hallitsemattomaksi. Tietoa on kyllä paljon, mutta se ei ole saatavilla keskitetysti eikä yhtenäisessä muodossa. Tieto ei myöskään aina ole tarvittavien tahojen käytössä ja tämä hankaloittaa asiakkuuksien hallintaa. Myös myynnin seuraaminen oli Exceleiden varassa ja tarjouksissa ei ollut täysin yhtenevää formaattia. Ollakseen huipputason palveluntuottaja, joka aloitteellisesti kehittää yhteistyötä asiakkaan kanssa, on asiakkuuksien tiedot saatava paremmin haltuun ja tietojen käsittelyn ja tallentamisen prosessit toimiviksi.

Palvelun laadun seurantaan liittyvää tietoa kaivattiin sekä Yritys X:ssä sisäisesti, tukemaan sitä viestiä, että palvelu on teholtaan huipputasoa ja tehdään se mitä luvataan, että tietoa pyydettiin myös asiakkailta. Asiakasyhteydenottojen määrä oli niin suuri, että manuaalinen seuranta ei ollut enää järkevää, eikä myöskään nykyaikaisten työkalujen näkökulmasta järkevää. Haluttiin myös oikeaa tietoa töiden jakautumisesta palveluorganisaation kesken, jotta se voidaan huomioida resursoinnissa ja sitä kautta vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen. Nämä tarpeet puolsivat tähän liittyvien tiketointitoimintojen ottamista mukaan kehittämishankkeeseen.

Isot kehittämisprojektit ovat lisääntyneet Yritys X:ssä, ja sen myötä on kasvanut tarve pystyä seuraamaan niitä paremmin ja ohjaamaan niitä yhtenäisellä tavalla. Seurannan osalta on tiedostettu, että tarve on erityisesti projektiin käytetyn työajan ja kustannusten seurantaan. Vaikka tämä osa-alue ei näistä valituista ole aikataulullisesti kiireellisin ja sen kehittämisen vaikutukset koskevat käytännössä vain kehitysvastaavia, niin todettiin että projektit ovat Yritys X:n liiketoiminnassa kasvavassa roolissa ja siksi on tärkeää, että kehitetään myös tätä osa-aluetta. Projektien työajan seuranta oli jo KOHOssa ja se että mallia vielä yhtenäistetään ja mukaan otetaan kustannusten seuranta, tarkoittaa sitä, että voidaan luopua erillisistä kustannusten seuranta-Exceleistä ja -listoista. Tämän osion kehittäminen tarjoaa myös valmista raportointidataa, eli vähentää manuaalista työtä senkin osalta, kun projektien seurantalavereihin saa materiaalia suoraan KOHOsta.

Omien palveluiden ja projektien laskutus oli Yritys X:llä ennen kehittämishanketta hyvin manuaalinen prosessi. Esimerkiksi lisälaskutettava työn päätyminen laskulle vaati työskentelemä kolmessa eri järjestelmässä, ennen kuin varsinainen lasku oli valmis ja saatiin matkaan. Tämä prosessi tiedostettiin hankalaksi ja työllistäväksi. Lisäksi tiedettiin, että koska prosessi sisältää manuaalisia työvaiheita, jotka ovat useamman henkilön vastuulla, on prosessissa mahdollisuus virheisiin ja unohduksiin, jotka eivät myöskään nouse kovin helposti esiin. Nämä seikat puolsivat sitä päätöstä, että myös laskutuksen kehittäminen päätettiin ottaa mukaan kehittämishankkeeseen.

### 5.3 Kehittämisessä käytetyt työkalut

Toimintatutkimuksellisessa kehittämistyössä on usein käytössä monia menetelmiä. Menetelmille tyypillistä on osallistuvien henkilöiden keskinäisen vuorovaikutuksen hyödyntämien ja heidän aktiivinen osallistamisensa. (Ojasalo ym. 2009, 38.) Kehittämishankkeessa käytettiin pääsääntöisesti laadullisia, eli kvalitatiivisia menetelmiä ja toimenpiteitä, jotka sopivat tutkimushankkeen kohdeorganisaation toimintaan ja tukevat valittujen kehityskohteiden sujuvaa edistämistä.

Valittuja menetelmiä olivat osallistava havainnointi, ryhmäkeskustelut, haastattelut ja työpajat. Niiden ominaisuuksia ja käyttötarkoitusta on kuvattu tarkemmin taulukossa 2. Kunkin kehittämiskohteen kohdalla pyrittiin hyödyntämään sitä osaa organisaation henkilöstöstä, jota kehitystyö erityisesti koskee. Heiltä saatiin paras näkemys käytössä olleista toimintatavoista ja työkaluista, sekä asiantunteva näkemys kehitystarpeista, niin tähän hetkeen kuin tulevaisuutta varten. Kvantitatiivisista, eli määrällisistä menetelmistä hyödynnettiin kehittämishankkeessa palautekyselyä. Sen avulla kerättiin tietoa hankkeen yhden osa-alueen onnistumisesta ja myös jatkokehitystarpeista.

Kehittämisen työkalu	Työkalun käyttötarkoitus	Käyttö hankkeessa
Osallistava havainnointi	Tutkijan ollessa aktiivisesti vuorovaikutuksessa tutkitavan toimintaympäristön kanssa, voidaan puhua osallistavasta havainnoinnista (Toikko ym. (2009, 143).	Keskustelut tiimeissä ja esihenkilöpalavereissa kehittämishankkeen aikana. Keskusteluja käytiin sekä suunnittelu- että jalkautusvaiheessa.
Ryhmäkeskustelu	Vetäjä ohjaa ryhmän keskustelemaan haluamistaan aiheista, tavoitteena kerätä ideoita (Ojasalon ym. 2009, 42).	Erityisesti esihenkilöiden kanssa käytiin ryhmäkeskusteluja samalla kun heille annettiin informaatiota tulevista muutoksista. Esihenkilöt saivat tuoda niissä omat näkemyksensä, ideat ja toiveet esiin.
Teemahaastattelu	Halutaan tietää mitä joku henkilö ajattelee tietyistä asiasta ilman tiukkaa	Esihenkilöhaastatteluissa kartoitettiin heidän ajatuksiaan ja toiveitaan ylipäätään KOHOn

	haastattelurunkoa (Eskola ym. 2018).	toimintojen kehittämisestä. Haastattelurunko oli, mutta keskustelun annettiin rönsyillä teeman ympärillä.
Työpajat	Vuorovaikutuksen ja ryhmän avulla pyritään löytämään uusia ideoita tai uusia ratkaisuja (Ojasalo ym. 2015, 158–161).	Työpajoja hyödynnettiin muun muassa jalkautuksen yhteydessä, jotta löydettiin korvaavia toimintamalleja asiakasyhteydenpidon käsittelyyn.
Palautekysely	Tulosten arviointiin tai yksittäisen vaiheen onnistumisen mittaamiseen soveltuva työkalu (Ojasalo ym. 2009, 41).	Palautetta kysyttiin työajan seurannan käyttöönoton jälkeen koko henkilöstöltä.

Taulukko 2. Kehittämishankkeessa hyödynnettyjen työkalujen kuvaus ja käyttötarkoitus

Aineiston keruuseen hyödynnettiin valituista menetelmistä osallistavaa havainnointia, ryhmäkeskusteluja ja teemahaastattelua. Osallistava havainnointi, jossa Toikko ym. (2009, 143) mukaan hyödynnetään sekä nähtyä, kuultua että koettua mahdollisimman tarkasti, mutta voidaan myös liittää mukaan tutkijan omat kokemukset ja ajatukset, tarjoaa mahdollisuuksia saada hyviä ideoita kehittämistoimintaan.

Ryhmäkeskustelut toimivat vähän samaan tapaan kuin osallistava havainnointi, mutta erona on se, että vetäjä edes jossain määrin, ohjaa keskustelua ja pyrkii saamaan monen henkilön mielipiteen samasta asiasta yhtä aikaa. Ryhmäkeskustelut myös usein menevät aiheeseen syvemmälle kuin esimerkiksi yksilöhaastattelut. (Ojasalo ym. 2009, 42.) Ryhmäkeskusteluja hyödynnettiin kehittämishankkeessa myös kehittämisen menetelmänä, koska niiden avulla löydettiin jalkautuksen yhteydessä jatkokehitysideoita. Teemahaastattelu eroaa näistä edellisistä työkaluista siinä määrin, että se tehdään haastateltavan kanssa kaksin. Teemahaastattelussa tutkijan tehtävä on pyrkiä selvittämään tietyn aihepiirin osalta mitä haastateltava on siitä mieltä. Teemahaastattelu on harvoin täysin strukturoitu, koska riippuen haastateltavasta voidaan haastattelun sisältöä hieman varioida esimerkiksi haastateltavan roolin perusteella. Myös kysymysten muotoilu ja järjestys voivat elää haastatteluiden välillä, kunhan pääteemat pysyvät samoina. (Eskola ym. 2018.)

Ojasalo ym. (2015, 158–161) mukaan työpajan idea on ryhmässä ideoida jotain uutta tai tuottaa kehittämishankkeissa uudenlaisia ratkaisuja. Työpajoissa voisi hyödyntää monia



erilaisia ideointityökaluja, paperilappuja tai aivoriittä. Työpajoja hyödynnettiin kehittämissankkeessa erityisesti jalkautuksessa, kun tiimien kanssa yhdessä pohdittiin uusia tapoja hoitaa samat työt kuin ennenkin, mutta paremmin ja hieman muuttuneilla työkaluilla.

Palautekysely on hyvä työkalu lähtötilanteen tai saavutettujen tulosten arviointiin ja kehittämishakkeessa sitä hyödynnettiin jälkimmäiseen ja nimenomaan yksittäisten vaiheiden onnistumisen mittaamiseen. Ojasalo ym. (2009, 41) nostaa tärkeäksi sen, että kyselyä suunniteltaessa pohditaan mitä tietoa tarvitaan ja miten sitä tullaan kyselyn loputtua analysoidaan. Tärkeää on, että kysymykset ovat selkeitä ja niihin on helppo vastata.

#### 5.4 Kehittämishankkeen toteutus

Kaikkia viittä valittua kehittämisen osa-aluetta ja toiminnanohjausjärjestelmä KOHOssa käyttöön otettavaa toimintoa ei lähdetty toteuttamaan yhtä aikaa. Ensin aloitettiin työajan seurannan kehittämisellä ja asiakkuuden hallinnan toimintojen käyttöönotolla, sitten jatkettiin projektinhallinnan kehittämiseen ja palvelun laadun seurantaan ja laskutukseen. Alkuperäinen aikataulu, jossa kaikki toiminnot ja uudet toimintamallit olisivat olleet käytössä vuoden 2022 loppuun mennessä, todettiin liian tiukaksi ja lopulta kehittämishanke saatiin valittujen osa-alueiden osalta valmiiksi keväällä 2023.

Kehittämishankkeen aikana toteutettiin palvelutiimien esihenkilöille, eli palveluvastaaville teemahaastattelu. Teemahaastattelun runko esitelty liitteessä 1. Haastattelussa kysyttiin heidän näkemyksiään, toiveitaan ja ajatuksiaan kaikista kehityksen alla olevista KOHO:n toiminnoista. Taulukossa on 3 yhteenveto näiden haastatteluiden vastauksista.

Teema	Koonti vastauksista
Asiakastiedot	Hyvänä pidettiin sitä, että tiedot olisivat kootusti kaikkien tarvittavien tahojen käytössä. Erityisesti asiakkaan kanssa tehdyt toimet olisi hyvä saada näkyville ja lisäksi vastuuhenkilöt Yritys X:ssä sisäisesti. Myös tehdyt tarjoukset ja reklamaatiot nostettiin asiakastiedoissa tärkeiksi nähtävillä oleviksi asioiksi. Toivottiin selkeää linjausta kuka vastaa ja päivittää tietoja ja mikä on erityisesti palveluvastaavien rooli asiakastietojen ylläpidossa.

Työaika, liukumat ja ylityöt	Seurantaan toivottiin automaattista raportointia suoraan palveluvastaavan sähköpostiin viikoittain. Koontiraportit nostettiin toiveisiin, ettei tarvitse tehdä seurantaa henkilö kerrallaan, jolloin se on aikaa vievää. Ylitöistä toivottiin myös hälytyksiä ja koontiraporttia, vaikka niitä vähän harvemmin tehdäänkin. Liukumasaldoista toivottiin raporttia, jossa näkisi kuka tiimistä on käynyt vuoden aikana sovituissa minimirajoissa.
Asiakastyöhön käytettävä aika ja sisältö	Työmääräykset koettiin pitkälti hyvinä, mutta ne vaativat muutaman tiimin osalta päivittämistä, jotta ovat ajan tasalla. Palveluvastaavat kaipaavat enemmän osaamista, jotta osaavat seurata töiden suorittamista ja tehdä esimerkiksi vertailua eri asiakkaisiin käytetystä työajasta saman tehtävän osalta. Kalenterinäkömä koettiin jo nyt toimivaksi työkaluksi päivittäiseen työn suoritusten seurantaan.
Esihenkilötyön työajan kohdistumisen seuranta	Esihenkilötyön tarkan kohdistamisen koettiin vievän liikaa aikaa. Kaivattiin enemmän yhteneviä toimintamalleja niin perustekeemiseen, kuten työajan kohdistamiseen, kuin seurantaankin. Toive oli, ettei esihenkilötyön kohdistamista tarvitse tehdä yhtään tarkemmalla tasolla, koska se vie lisää aikaa ja energiaa kaikesta muusta työstä, jota on paljon.
Muita ajatuksia KOHOsta, toiveita, palautetta	Työkalusta haluttaisiin saada enemmän irti, kun vaan olisi enemmän aikaa ja osaamista sitä hyödyntää. Tavoitteena olisi päästä johtamaan KOHOsta saatavan tiedon avulla mihin työaika kohdentuu, miten se

	jakautuu eri asiakkaiden ja tehtävien välillä ja että ne olisivat suhteessa sopimukseen ja hinnoitteluun.
--	---

Taulukko 3. Yhteenveto palveluvastaavien ajatuksista ja kehitystarpeista KOHOn toimintoja kohtaan

#### 5.4.1 Työajan seuranta

Ennen kehittämishanketta työajan seuranta tehtiin Timecon-järjestelmässä ja niin jokainen työntekijä kuin esihenkilöt seurasivat viikoittain, että KOHOssa kohdistettu työaika ja Timeconissa kelloitettu työaika täsmäisivät. Timecon hoiti liukumasaldojen laskennan ja seurannan, mutta ylityöt käsiteltiin manuaalisesti Excel-työkalun avulla. Työntekijä täytti ylityö-Excelin, palveluvastaava hyväksyi sen ja palkanlaskija laski ja syötti ylityöt manuaalisesti. Työajan seurannan lisäksi toiminnanohjausjärjestelmä KOHOa käytettiin jo työajan kohdistamiseen. Työaikaa kohdistettiin sekä asiakkaalle tehtäviin työtehtäviin että työmääräyksiin. Työmääräykset ovat KOHOssa toiminto, joka tuo säännöllisesti toistuvat työtehtävät kalenterinäkömään seurattavaksi ja suoritettavaksi. Kohdistamista tehtiin kuitenkin eri tiimeissä jossain määrin eri tavalla ja paljon työaikaa kohdistui organisaation sisäisiin tehtäviin.

Palvelujohtajan kanssa määriteltiin toukokuussa 2022 tärkeimmäksi kehityskohteeksi Timecon-järjestelmästä luopuminen ja työajan seurannan siirto KOHOn. Sen lisäksi että haluttiin keskittää kaikki Yritys X:ssä tehtävä työn ajallinen seuranta yhteen järjestelmään, kävi ilmi, että Timeconin käyttö on lopetettava 31.8.2022 mennessä. Muutos haluttiin toteuttaa mahdollisimman pian ja koska kesä on lomien vuoksi haastavaa aikaa, siirtymäajankohdaksi määriteltiin 22.8.2022.

Työajan seurannan lisäksi todettiin, että työajan kohdistamisessa täytyy toimintatapoja saada yhtenäistettyä. KOHOn tarjoamat työmääräykset päätettiin saattaa kaikkien tiimien osalta ajan tasalle, jotta niiden käyttö voidaan kokea järkeväksi ja ne oikeasti tukevat niin työntekijöiden tekemistä kuin esihenkilön työn seurantaa. Esihenkilöiden kanssa käytiin ryhmäkeskustelussa ja osittain kahden kesken läpi työmääräysten nykytila, määriteltiin puuttuvat ja turhat työmääräykset ja suunniteltiin aikataulu, jossa tilanne saatetaan kuntoon. Aikataulutavoitteeksi asetettiin kaikille tiimeille 30.9.2022.

Kehittämishankkeen vetäjä kävi keskusteluja suunnitteluvaiheessa niin Yritys X:n Timecon-pääkäyttäjän, KOHO-pääkäyttäjän, palkanlaskijan kuin henkilöstöpäällikön kanssa, jotta muutoksen kaikki näkökulmat tuli huomioiduiksi. Lisäksi lähtökohtana oli, että uuden toimintamallin tulisi olla loppukäyttäjälle, eli kaikille Yritys X:n työntekijöille, mahdollisimman yksinkertainen ja sujuvoittaa olemassa olevia toimintamalleja. Timeconissa oli työajan

seurannan lisäksi tehty liukumasaldojen seuranta, siihen liittyviä poissaoloilmoituksia, sekä ylityöilmoituksia. Itse ylitöiden hyväksyminen ja tulkinta oli hoidettu manuaalisesti. Nämä kaikki toiminnot tuli saada siirretyksi KOHOon ja samalla päätettiin, että sähköistään ja osittain automatisoidaan ylitöiden hyväksyntä ja tulkinta, koska KOHO tarjosi siihen mahdollisuuden. Tunnistettiin myös, että Timeconista tulee saada siirrettyä 21.8.2022 liukumasalton tilanne pohjatiedoksi KOHOon liukumalaskennalle.

Kun päätökset tulevista muutoksista oli tehty, aloitettiin saman tien henkilöstölle tiedottaminen. Yritys X:n kuukausittaisessa henkilöstöinfossa kerrottiin kesäkuussa, että muutos tulee tapahtumaan 22.8.2022, mitä se käytännössä tarkoittaa ja millaista ohjeistusta ja koulutusta tullaan järjestelmään. Samalla ohjeistettiin, miten jokaisen tulisi valmistautua muutokseen varmistamalla, että omat tiedot Timeconissa ovat oikein. Lisäksi muutoksesta julkaistiin tiedote Yritys X:n intranetissä ja ohjeistettiin esihenkilöitä seuraamaan oman tiiminsä tietojen oikeellisuutta Timeconissa. Kesän ajan tiedottamista jatkettiin intrassa muutoksen lähestyessä ja heinäkuussa julkaistiin ensimmäiset kirjalliset- ja video-ohjeet KOHOon työaikakellon käytöstä. KOHOlle luotiin lisäksi oma Teams-kanava, jota hyödynnettiin ohjeiden jakamiseen. Ohjeet myös linkitettiin intraan, jossa aiheesta julkaistiin uutisia, tasaisin väliajoin. Elokuun henkilöstöinfossa, heti käyttöönoton jälkeen, käytiin muutos käytännössä vielä kertaalleen läpi ja muistutettiin mistä ohjeita löytyy ja mistä saa tarvittaessa apua.

Ylitöiden sähköinen hyväksyntä ja automaattinen tulkinta ei valmistunut työaikakellon käyttöönottoon mennessä, joten sen tiimoilta kehittäminen jatkui palkanlaskijan kanssa tiiviissä yhteistyössä elokuun jälkeenkin. Tulkintojen tarkistuksia ja raporttien muotoa tarkistettiin ja korjattiin useaan kertaan syys- ja lokakuun aikana. Lopulta lokakuussa päästiin testaamaan palkka-aineiston muodostamista KOHOsta ja kun se todettiin toimivaksi, päätettiin siirtää ylitöiden osalta sähköiseen toimintamalliin 1.11.2022 alkaen. Uusi toimintamalli ylitöiden käsittelyn ja tulkinnan osalta käytiin esihenkilöiden kanssa läpi kuukausittaisessa esimiesinfossa 14.11.2022 ja henkilöstöinfossa 23.11.2022, lisäksi toiminnoista julkaistiin kirjalliset- ja video-ohjeet KOHOon Teams-kanavalla.

#### 5.4.2 Asiakastiedot ja asiakkuuden hallinta

Yritys X:llä on asiakkaita noin 30, eli määrä ei ole kovin suuri ja asiakastietoakin on kohtuullisesti. Tähän asti asiakastietoja on ylläpidetty lähinnä Intranetissä, josta on löytynyt esimerkiksi taulukko, jossa kaikkien asiakkaiden yhteyshenkilöiden yhteystiedot ja Yritys X:n vastuhenkilöt. Erikseen Intrasta on löytynyt myös asiakassopimuksesta irrotetut osiot, vastuunjakotaulukko ja hinnasto. Lisäksi asiakkuudenhallintaa on hoidettu Teamsin välityksellä, siellä on ollut rajatulle joukolle kanava, jossa mm. asiakkuudenhoito-Excel, jossa ylläpidetty asiakkuuden tilaan liittyviä tapaamisia ja tapahtumia. Samassa dokumentissa on

seurattu myös lisäyötarjousten etenemistä. Teamsissa on ollut myös muita tiimi- ja asiakaskohtaisia kanavia, osa asiakkaiden kanssa yhteisiä, joissa on käsitelty asiakkaisiin liittyvää informaatiota ja yhteydenpitoa.

KOHO tarjoaa työkaluja asiakastietojen hallintaan ja palvelujohtajan sekä asiakasvastaavien kanssa käydyn keskustelun myötä, tämä osio haluttiin käyttöön mahdollisimman nopeasti. Kaikki asiakastiedot voidaan keskittää yhteen paikkaan, niin asiakkaan tietojen kuin Yritys X:n vastuuhenkilöiden osalta. Lisäksi asiakastietoihin voidaan tallentaa kaikkien käytettäväksi edellä mainitut hinnasto ja vastuunjakotaulukko. KOHOn toiminnallisuuksien myötä voidaan asiakastietoihin tallentaa ja sitä kautta jakaa myös tarpeen mukaan muuta asiakkaaseen liittyvää informaatiota, sekä asiakkaaseen liittyviä tapahtumia, tapaamisia, tarjouksia, sopimuksia jne. KOHOn Asiakkaat -osio päätettiin ottaa käyttöön perustietojen ja tarjoustyökalun osalta samaan aikaan kuin työajanseurantakin otetaan käyttöön, eli 22.8.2022. Tiedostettiin että tämä on kuitenkin vain ensiaskel ja jotta asiakastiedot aidosti palvelevat organisaatiota, on tietosisällön osalta jatkettava asiakas- ja palveluvastaavien kanssa aktiivista keskustelua. Asiakastietojen päivitysvastuu sovittiin asiakasvastaaville.

Haasteeksi asiakkuudenhallinnan toimintojen suunnittelussa tunnistettiin pienkehitystöiden seuranta, koska prosessi voi olla hyvin monivaiheinen ja kulkee esimerkiksi palveluvastaavalta asiakasvastaavalle, joka tekee tarjouksen ja sen jälkeen se siirtyy toiselle palveluvastaavalle, jonka tiimistä itse toteutus tehdään ja kaikkien tulisi pystyä seuraamaan missä mennään. Aiemmin seuranta on tehty Excelin avulla ja sitä on jaettu rajatulle ryhmälle Teamsissä. Lopulta ratkaisuksi päätettiin, että kokeillaan KOHOn tiketöinnin toimivuutta töiden vastuuttamiseen ja seurantaan.

Asiakastietojen nykytilaa selvittäessä ja keskusteltaessa asiakasvastaavien ja viestintäpäällikön kanssa, joka vastaa keskitetysti intranetistä, nousi esiin haasteita tiedon keskitetystä säilyttämisestä. Yritys X:ssä on tehty päätös, että intranet on kaiken tiedon keskitetty sijoituspaikka ja noin vain ei voida asiakastietojen osalta toimia toisin, vaan asiasta täytyy keskustella ja vakavasti harkita, jos toimitaan toisin. Ryhmäkeskustelu palvelujohtajan, viestintäpäällikön ja asiakasvastaavien kanssa selkeytti, että asiakastiedoille tulee jatkossa olla yksi paikka, johon tieto tallennetaan ja josta tieto on helposti kaikkien saatavilla. Lisäksi asiakastietoihin tulee pystyä kirjaamaan tapaamisia, reklamaatioita ja pienkehitystöitä. Asiakkuuksien osalta halutaan seurata myös myyntiputkea, mitä tarjouksia on tehty, miten ne etenevät ja miten myynti etenee euromääräisiin tavoitteisiin nähden. Tiedostettiin että tulevaisuudessa asiakastietoihin on tarve kirjata myös työohjeita ja asiakkuuden hoidollisia dokumentteja nykyistä enemmän. Näin ollen tultiin siihen lopputulemaan, että asiakastietojen osalta, niiden keskitetty tallennuspaikka voisi olla loogisemmin jatkossa KOHO.

Ennen elokuista Asiakkaat -toiminnon käyttöönottoa kehittämishankkeen vetäjä otti käytännön vastuun tietojen siirrosta Yritys X:n intrasta ja lisäksi asiakasvastaavat osallistuivat vanhentuneen tiedon päivittämiseen. Asiakasvastaavat syöttivät KOHOon myös alkuvuoden lisämyyntitarjoukset, jotta nekin olisivat keskitetyksi seurattavissa. Samalla myös tarjouspohjan ulkoasua ja sisältöä viilattiin hieman selkeämpään muotoon. Jo tässä kohtaa tiedostettiin, että asiakastietojen osalta ei käyttöönoton yhteydessä päästä ratkaisuun, joka palvelisi kaikkia organisaation tarpeita. Koska aiemmin oli toimittu erilaisten listojen turvin, ei järjestelmän tarpeita osattu edes kaikilta osin määrittellä.

Yritys X:n organisaatiosta jokainen tarvitsee asiakastietoja joskus ja siksi alussa päätettiin, että asiakastiedot näkyvät kokonaisuudessaan KOHOssa kaikille. Samalla kun tiedotettiin työaikakellon käyttöönotosta, kerrottiin myös asiakastietojen hyödyntämisestä KOHOssa lyhyesti. Perusteltiin miksi tiedot tulevat näkyville ja miten jokainen voi niitä tarpeen mukaan hyödyntää. Koska Asiakkaat -toiminto ei vaadi kaikilta käyttäjiltä teknistä osaamista, ei yleistä koulutusta tai ohjeistusta toimintoihin järjestetty. Asiakasvastaavat koulutettiin päivittämään asiakastietoja, tekemään tarjouksia ja hyödyntämään myyntiputken raportointimahdollisuuksia.

Asiakkaat -toiminnon käyttöönoton yhteydessä tunnistettiin, että eri käyttäjajoukkojen tarpeet ovat erilaisia ja palvelutuotanto kaipaa enemmänkin hinnastoa ja vastuunjakotaulukoa, kun asiakasvastaavia kiinnostaa asiakkuuden ylläpito ja ajantasaiset yhteystiedot ja johtoa sitten taas asiakkuuden hoito ja myyntitoimenpiteet. Tiedostettiin että kehitystyön tulee jatkua välittömästi, kun käytön myötä huomataan, mitä kaikkea tietoa asiakkaista tarvitaan, mitä kullekin käyttäjärühmälle ja millaisessa muodossa.

#### 5.4.3 Palvelun laadun seuranta

Kehittämishanketta aloitettaessa tulivat asiakasyhteydenotot Yritys X:n pitkälti sähköpostitse ja puhelimitse. Yhteydenotot ohjattiin yhteissähköpostilaatikoihin ja asiakaspalvelunumeroihin. Yhteydenottojen seurantaan, käsittelynopeuteen tai -laatuun, ei ollut muita työkaluja käytössä kuin satunnainen manuaaliseuranta ja sähköpostilaatikoiden lukemattomien viestien määrän seuraaminen. Lisäksi loppuasiakkaille tehtiin asiakaspalautekyselyt kaksi kertaa vuodessa ja asiakkaiden johdolle samoin kohdennetut kyselyt kaksi kerta vuodessa. Asiakkaat olivat esittäneet toiveita, että he haluaisivat yhteydenotoistaan raportointia, mutta sellaista ei ollut nykyisillä työkaluilla saatavilla.

SLA (Service level agreement) palvelutasosopimukset ovat palveluliiketoiminnassa yleistyneet ja olemassa olevat asiakkaat ovat esittäneet toivetta myös tämällytyypisestä palvelun laadun ja aikataulun sopimisesta. Tämä oli tullut vastaan myös tarjouspyynnöissä ja voisi

aiheutua jossain vaiheessa ongelmaksi, jollei pystytä sitoutumaan tiettyyn palvelutasoon ja -nopeuteen.

KOHO tarjoaa asiakkailleen tiketöintityökalua, johon on saatavissa myös SLA-aikataulujen seuranta ja niiden raportointi, sekä laaja kattaus muita raportointitoimintoja. Tavoitteeksi asetettiin ensin selvittää vastaako KOHOn tiketöintiominaisuudet kaikkiin Yritys X:n tarpeisiin ja jollei, niin etsiä joku muu sopiva työkalu tähän tarkoitukseen. Selvitykseen osallistuivat kehitysjohtaja, palvelujohtaja, asiakaspalvelutiimin palveluvastaava, tietohallinnon edustaja ja kehittämishankkeen vetäjä. Koska KOHO ei tarjoa ominaisuuksia puheluiden seurantaan, tutustuttiin nykyisen puhelinoperaattorin DNA:n tarjoamiin palveluihin. Selvityksen jälkeen todettiin, ettei löydetty parempaa vaihtoehtoa ja päätettiin lähteä ottamaan KOHOn tiketöintitoimintoja käyttöön. Puheluiden seurannan osuus jäisi ennalleen, DNA:n tarjoamien palveluiden avulla. Tavoiteaikatauluksi asetettiin, että tiketöinti olisi koko organisaation käytössä vuoden 2022 loppuun mennessä.

Kun valinta oli tehty, aloitettiin tiketöintitoiminnon määrittely. Palvelujohtaja toi esiin tarpeen pystyä raportoimaan asiakkaiden palvelumääriä ja palvelun nopeutta. Lisäksi suunnittelun ryhmäkeskustelujen aikana ja palveluvastaavien teemahaastatteluissa tuli esiin tarpeita asiakaskohtaisista tilauslomakkeista, unohdusten välttämisestä ja asiakasyhteydenottojen käsittelyn johtamisesta. Asiakasvastaavilta tuli esiin tarve seurata sisäisesti pienkehitystöitä ja niiden etenemistä ja vastuuttamista tiketöinnin avulla. Tärkeimmät toiminnot tiketöinnissä olivat näiden keskustelujen pohjalta:

- asiakaskohtaisten yhteydenottojen määrän ja käsittelyn nopeuden seuranta
- asiakaskohtaisten yhteydenottojen sisältö esim. poikkeamien ja niiden tyyppien seuranta
- työntekijäkohtaisten yhteydenottojen käsittelymäärien ja käsittelyn nopeuksien seuranta
- helpot toiminnot yhteydenottojen etsimiseen ja lajitteluun (esim. vanhimmat ja käsittelemättömät, ilman asiakastietoa olevat, ilman vastuuhenkilöä olevat)
- selkeät raportointitoiminnot johdon, asiakas- ja palveluvastaavien käytössä
- pienkehitystöiden seuranta
- sähköiset lomakkeet.

Kehittämishankkeen edetessä todettiin, että alun perin asetettu aikataulu on liian tiukka, kun huomioidaan henkilöstön sisäistämiskyky muutosten suhteen ja jaksaminen, kun samaan aikaan käynnissä oli isoja asiakkaiden muutosprojektien käyttöönottoja. Käyttöönottoaikataulu suunniteltiin uudelleen ja päätettiin toteuttaa porrastamalla. Jokaisen tiimin kohdalla käytiin palveluvastaavan kanssa keskustelu tai muutaman kanssa useampikin

keskustelu, jotta päästiin yhteisymmärrykseen, mikä on heille järkevä käyttöönottojärjestys ja -aikataulu. Takarajaksi tiketöinnin käyttöönottoon kaikille tiimeille johto asetti yhteisen 31.3.2023.

SLA-aikataulut tunnistettiin olevan tarpeen sopia asiakaskohtaisesti tai mahdollisesti sähköpostilaatikkokohtaisesti. KOHOn toiminnot tukevat kumpaakin vaihtoehtoa. Lisäksi SLA-aikatauluissa voidaan ottaa huomioon tiketin prioriteetti. Koska tarkka SLA-määrittely olisi ollut tällä aikataululla mahdotonta, tehtiin palvelujohtajan kanssa päätös, jota myös palveluvastaavien kanssa käyty ryhmäkeskustelu tuki, että viedään kaikkiin tikettikategorioihin yhden yhteisen SLA-aikataulu, josta seuranta aloitetaan. Kun saadaan käytön myötä kokemusta ja aitoa tietoa todellisista palveluajoista tällä hetkellä, lähdetään kehittämään tätä jatkossa yhteistyössä kunkin asiakkaan kanssa. Koska aiemmasta käsittelynopeudesta ei ole minkäänlaista faktatietoa, vaan ainoastaan mututuntumaa, pidettiin järkevänä ensin itse seurata toimintaa, ennen kuin lähdetään keskustelemaan asiakkaiden kanssa aiheen tiimoilta.

Tiketöintitoimintojen käyttöönotto vaikutti lähes jokaisen Yritys X:n työntekijän työskentelyyn ja tiedottaminen aloitettiin heti kun päätökset käyttöönotosta oli tehty. Marraskuun henkilöstöinfossa muutoksesta tiedotettiin ja lisäksi siitä oli uutinen Yritys X:n intranetissä. Esihenkilöille työkalusta, toiminnoista, heidän roolistaan seurannan ja raportoinnin näkökulmasta pidettiin muutama ryhmäkeskustelu / työpaja, joissa sekä jaettiin tietoa, kuunneltiin heidän ideoitaan ja näkemyksiään, sekä ohjeistettiin työkalun käyttöön esihenkilöroolissa. Joului- ja tammikuun aikana tarjottiin organisaatiolle koulutusta uusien toimintojen käyttöön, mutta koska tiketöinnin käyttöönotto venyi alkuperäisestä aikataulusta, myös koulutuksia tarjottiin vielä kevään ajan aina toukokuulle saakka. Koulutuksia kohdistettiin pitkälti tiimeittäin ja jonkin verran työpareittain. Koska uusi työkalu herätti jonkin verran vastarintaa ja epäilystä, päätettiin tarjota henkilöstölle hyvin aktiivisesti apua ja tukea. Helmi- ja maaliskuussa oli tarjolla tehostettua tukea Teamsin kautta joka aamu, lisäksi oli tiimikohtaisia kertauskoulutuksia, yksittäisen henkilön vierihoidon tapahtuvaa opastamista, muutaman henkilön tehostettua ohjeistusta ja mitä kukakin koki tarvitsevansa. Haluttiin varmistaa, että tuen puutteesta ei toiminnon käyttöönotto jää kiinni, vaan sitä on tarjolla juuri niin paljon ja juuri niillä tavoilla kuin henkilöstö kaipaa. Lisäksi palveluvastaavien tehtävä oli valvoa, että tiketien käsittely oikeasti lähtee tapahtumaan ja viestiä mahdollisista ongelmista, epäkohdista ja kehittämistarpeista. Palveluvastaaville annettiin myös perehdytystä tiketöinnin seurannan toimintoihin. Tahtotila oli pyrkiä reagoimaan kaikkiin tarpeisiin aktiivisesti ja tiiviissä yhteistyössä.



Muutamien sähköpostilaatikoiden liittämisesä tiketöintiin kohdattiin teknisiä haasteita ja lopulta toukokuussa 2023 saatiin viimeisetkin laatikot liitettyä tiketöintiin. Tiketöinnin ulkopuolelle rajattiin yhdessä palvelujohtajan ja palveluvastaavien kanssa muutama, vain sisäisessä käytössä oleva sähköpostilaatikko, joiden käyttöoikeuksia ei saada rajattua riittävästi tietosuojan näkökulmasta. Lisäksi muutama laatikko, joihin tulee vain järjestelmien virheilmoituksia ja suojattuja viestejä, päätettiin jättää, ainakin toistaiseksi, tiketöinnin ulkopuolelle.

#### 5.4.4 Projektien seuranta

Projektien työtunteja seurattiin jo kehittämishanketta aloitettaessa KOHOn työajan kohdistamisen avulla. Yritys X:n kehitysvastaavat vetävät asiakkaiden järjestelmien kehitysprojekteja ja toimivat niissä projektipäälliköinä. Projektipäälliköiden tehtävä oli KOHOn avulla pysyä kärryillä, missä arvioitujen ja toteutuneiden tuntien suhteessa mennään projektin edetessä. Yhtenevää tapaa projektien kustannusseurantaan ei ennen kehittämishanketta ollut, vaan jokaisella kehitysvastaavalla oli oma tapansa seurata kustannuksia. Projektien kustannuksista, esimerkiksi järjestelmätoimittajien kustannusten osalta, pidettiin erillistä Excel-seurantaa, jota raportoitiin myös talousjohtajalle. Projektipäälliköiden toimesta ei työtuntien kustannuksia seurattu juuri lainkaan, eikä näin ollen heidän toimestaan tehty kateseurantaa. Talousjohtaja seurasi itsenäisesti Excelin avulla projektien katetavoitteita.

KOHO mahdollistaa, että projekteille voidaan viedä euromääräiset budjetit, tuntimääräiset budjetit, syöttää ja tuoda integraation kautta järjestelmätoimittajien kustannustietoja, syöttää työntekijä- tai tehtäväkohtaisia tuntikustannushintoja ja saada raporttia näiden asioiden kertymisestä projektin aikana. Kehitys- ja talousjohtajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta päätettiin, että näitä asioita otetaan myös käyttöön. Ensin sovittiin määriteltäväksi yhtenevät toimintatavat projektien rakenteen ja määritysten osalta ja kun uusia projekteja alkaa, noudatetaan niissä uutta rakennetta sekä uusia kustannusten syöttö- ja projektien talouden seurantatapoja. Yhtenevän mallin käyttöönoton tavoiteaikatauluksi asetettiin loppuvuosi 2022.

Suunnittelun alkuvaiheessa käytiin ryhmäkeskustelu kehitysvastaavien tiimin kesken, jotta kaikki näkökulmat tulivat huomioituiksi ja jokainen sai äänensä kuuluviin. Lisäksi keskusteluun otettiin mukaan projektitietojen jatkohyödyntämisen näkökulmasta asiakasvastaavat ja kustannusten seurannan ja laskutuksen näkökulmasta johtava asiantuntija. Ydintarpeiksi muodostuivat projektin seuranta niin työtuntien, kustannusten kuin kannattavuuden suhteen. Lisäksi seurannan tulisi tukea laskutusta ja tulevien projektien hinnoittelua ja tarjousten laadintaa. Keskustelua käytiin myös laskutuksen näkökulmasta, jotta tuleva yhtenevä malli palvelisi myös tulevaisuudessa mahdollisesti KOHOsta tehtävää laskutusta.

Näiden tarpeiden valossa todettiin, että projekteilla tulee olla jatkossa tietyt vaiheet, joille työaikaa kirjataan. Vaiheet on oltava helposti ymmärrettäviä ja ne eivät voi olla päällekkäisiä. Lisäksi käytössä on oltava muutamia työtehtäviä, jotta tarvittaessa voimme tehdä tarkempaa raportointia ja jatkossa kun tietoa hyödynnetään tulevien projektien suunnitteluun ja hinnoitteluun, näemme millä tavalla työkuorma on jakautunut. Lisäksi KOHOn budjetointi-, kulujen seuranta- ja kustannustoiminnot on otettava tulevien projektien osalta käyttöön.

Suunnittelun aikana hahmotelmaa vietiin eteenpäin keskustellen talous- ja palvelujohtajan kanssa, jotta heidän tarpeensa ei päässyt unohtumaa. Kun kaikkia tarpeita vastaava projektiseurannan malli oli saatu rakennettua, se käytiin vielä kehitysvastaavien kanssa läpi, tehtiin viimeiset viilaukset tämän keskustelun pohjalta, sekä tiedotettiin jatkossa käytössä olevasta mallista niin asiakasvastaavia kuin palveluvastaavia. Uusien projektien luomisesta tehtiin myös kirjallinen ohjeistus ja sovittiin että ensimmäiset uuden mallin mukaiset projektit lisätään pääkäyttäjien toimesta ja kun malli on vakiintunut, voivat myös kehitysvastaavat alkaa lisäämään projekteja itse. Koko organisaatiolle ei ollut tarpeen tiedottaa, koska heille ohjeistus työajan kirjaamisesta tulee projektipäälliköltä tulevien projektien osalta ja projektin rakenteella ei ole varsinaista merkitystä.

Vuoden 2022 lopulla ei alkanut uusia isompia asiakasprojekteja, joissa uutta rakennetta ja toimintamallia olisi päästy käytännössä testaamaan ja saamaan siitä palautetta, mutta vuonna 2023 niitä on alkamassa useampia ja testaaminen päästään aloittamaan. Pienempien projektien osalta todettiin, että yhtenevä malli on toistaiseksi mahdoton määritellä ja toimivampaa on tehdä rakenne, joka vastaa asiakkaalle tehtyä tarjousta. Niiden osalta edetään sen mukaisesti ja pohditaan jatkokehityksessä, onko jokin yhtenevä rakenne mahdollinen.

#### 5.4.5 Laskutus

Laskutukseen oli kehittämishanketta aloitettaessa Yritys X:ssä useampikin työkalu. Sopimuslaskutus hoidettiin SAP:in kautta ja erillislaskutettavat työt kirjattiin ensin Tiima-järjestelmään, josta ne vietiin SAP:iin laskutettavaksi. Etenkin erillislaskutettavien töiden kohdalla oli havaittu jonkin verran haasteita, tai lähinnä puutteita ja unohduksia, koska kirjaaminen oli manuaalisesti hoidettavaa työtä ja se oli työn suorittajan vastuulla.

KOHOssa on mahdollista hoitaa myös laskutusaineiston muodostaminen ja integroida se itse laskutusjärjestelmään. Koska työajan kohdistaminen tehtiin jo KOHOssa, pidettiin järkevänä, että vähintään tieto erillislaskutettavista töistä muodostuisi suoraan sieltä, ilman erillisiä manuaalisia työvaiheita. Tämäkin osio otettiin mukaan kehittämishankkeen kehityskohteisiin, mutta aikataulu määriteltiin toistaiseksi avoimesi. Laskutuksen muutoksiin

vaikuttavat talouden mahdollisen järjestelmävaihdon aikataulu ja tämä selviää vuoden 2023 aikana. Laskutuksen kehitykseen ei oteta kehittämishakkeessa tämän enempää kantaa, vaan se jää suunnittelun ja toteutuksen osalta omaksi kehityshankkeekseen.

## 5.5 Kehittämishankkeen tulokset

Palautekysely valittiin yhdeksi kehittämishankkeen työkaluksi ja sitä hyödynnettiin hankkeen ensimmäisen osion yhteydessä, eli kun oli saatu työajanseuranta jalkautettua käyttöön. Muiden kehittämisen osa-alueiden tulokset kerättiin havainnoimalla ja eri kohderyhmien ryhmäkeskusteluista. Yritys X on organisaationa hyvin aktiivinen ja tuloksia ei ole ollut vaikea saada. Palautetta ja myös kehitysideoita nostettiin esiin paljon ja uskallettiin rohkeasti kertoa myös se, jos ei oltu tyytyväisiä johonkin muutokseen. Pääpiirteittäin kuitenkin organisaatiossa ollaan halukkaita kehittämään ja kehittymään ja ymmärretään että uudet työkalut ja toimintamallit vaativat aikaa ja energiaa, kunnes niiden kohdalla saadaan rutiineja ja totutaan käyttöön.

### **Työajan seuranta**

Työajan seurannan siirtyminen KOHOon, tarjosi esihenkilöille ja organisaation johdolle aivan uudenlaista tietoa erilaisten raporttien ja vertailujen muodossa. Aiemmin he vertasivat toteutunutta työaika ja kohdistettua työaika kahden eri järjestelmän kesken ja nyt tiedot löytyvät yhdestä paikasta. Lisäksi KOHO tarjoaa valmiin raportin vertailuun ja tietojen tarkasteluun. Työajan seurannan yhteydessä siirryttiin myös ylitöiden hyväksynnässä ja laskennassa sähköiseen versioon. Esihenkilöt hyväksyvät ylityöt KOHOssa, eikä heidän tarvitse kuittailla mitään Excelillä tai kaivella tietoja erillisestä järjestelmästä. Myös ylityövapaiden seuranta saatiin sähköiseksi aiemman manuaalisen seurannan sijaan.


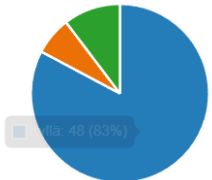
Jokaiselle organisaation jäsenelle suurin muutos työajan seurannan siirtymisessä Timeconista KOHOon, oli tietojen muokattavuus. Timeconissa ei itse pystynyt tekemään mitään korjauksia, vaan se oli pääkäyttäjien tehtävä. KOHOssa sen sijaan työaikakellon merkinnät ovat jokaisen itsensä korjattavissa kuluvan kuun aikana. Työntekijöille haluttiin osoittaa luottamusta antamalla oikeudet muokkaamiseen ja vähentää korjausten työllistävyyttä. Jokainen pääsee yhdestä järjestelmästä seuraamaan sekä työaikakellon lukemia, kohdistettua työaika, että liukuma- ja ylityölaskentaa. Tieto on avoimemmin saatavissa, päästiin luopumaan manuaalisista ylityö-Exceleiden täyttämisestä ja manuaalisesta ylityölaskennasta.


Lokakuussa 2022 kehittämishankkeen vetäjä sai palautetta, että kaikilla palveluvastaavilla ei ole aikaa työajan riittävään seurantaan. Tähän ratkaisuna kaikille esihenkilöille tuotettiin loppuvuoden ajan viikoittain seurantatietoa heidän omien tiimiläistensä työaikadatasta edellisen viikon osalta. Tavoitteena tuoda tieto helpommin saataville ja opettaa miten eri tavoin

sitä voi hyödyntää, sekä herättää kiinnostus tarkastella tietoa omatoimisesti suoraan KOHOssa. Tästä saatiin hyvää palautetta ja saatiin huomata, että myös palveluvastaavien omatoiminen seuranta lisääntyi käytön myötä.

Monikanavainen muutoksen jalkautus tuntui toimivan organisaatiossa hyvin. Tiedottamisessa hyödynnettiin kuukausittaisia henkilöstöinfoja, Yritys X: intranettiä sekä KOHOn Teams-kanavaa. Ohjeita uusien toimintojen käyttöön tehtiin niin kirjallisesti kuin uutena muotona testattiin ohjeistamista lyhyiden videoiden muodossa.

Työajan seurannan siirtyminen Timeconista KOHOn tapahtui 22.8.2022 ja noin kuukautta myöhemmin kysyttiin koko henkilöstön mielipidettä muutoksesta palautekyselyn avulla. Palautekyselyn kysymykset lueteltu liitteessä 2. Palautekyselyn tulokset olivat todella hyviä ja muutos koettiin kaikin puolin hyväksi. Kyselyn tulokset on esitelty tarkemmin taulukossa 4.

Kysymys	Yhteenveto vastauksista
1. Miten KOHOn työaikakellon käyttäminen on sujunut?	 <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">●</span> Hyvin sujuu 40</li> <li><span style="color: orange;">●</span> Vielä opettelen 16</li> <li><span style="color: green;">●</span> Vaikeaa on 2</li> </ul>
2. Jos käyttö on mielestäsi vaikeaa, tarkennathan vastaustasi muutamalla sanalla.	<p>Itse käyttö koettiin pääosin helpoksi ja sujuvaksi, mutta vapaamuotoisissa vastauksissa korostuivat haasteellisia työaikakellon korjaukset jälkikäteen.</p> <p>Erytisesti lisäkoulutustarpeisiin nousivat ruokatuntileimausten unohdukset, kellon päälle jääminen päivän päätteeksi tai viikonlopuksi ja lomien sekä muiden poisolojen kirjaaminen.</p> <p>Esiin nostettiin myös järjestelmän ohjaaminen erilaisten huomautusten avulla, koska työaikakellon lisäksi KOHOssa tulee myös kohdistaa työaikaa ja nämä kaksi kelloa eivät juurikaan keskustele keskenään.</p>
3. Oliko sinulle hyötyä KOHO-työaikakellon käyttökoulutuksista?	 <ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">●</span> Kyllä 48</li> <li><span style="color: orange;">●</span> Ei 4</li> <li><span style="color: green;">●</span> En osallistunut tai katsonut talle... 6</li> </ul>

<p>4. Oliko sinulle hyötyä KO-HOm työaikakello-ohjeista?</p>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 20px;"> <p><span style="color: blue;">●</span> Kyllä 45</p> <p><span style="color: orange;">●</span> Ei 5</p> <p><span style="color: green;">●</span> En ole tutustunut ohjeisiin 8</p> </div>  </div>
<p>5. Vapaa palaute ohjeista ja koulutuksista sekä kehitysideoita.</p>	<p>Erytyskiitosta annettiin lyhyistä ja napakoista video-ohjeista ja selkeistä koulutuksista. Todettiin että järjestelmän käytön oppii nopeasti, kun vain haluaa hieman opetella. Myös asioiden eteneminen portaittain ja positiivinen ote asioiden jalkautuksessa ja viestinnässä sai hyvää palautetta. Koettiin suurta helpotusta, kun on päästy yhdestä järjestelmästä eroon ja sekä työajan seurannan että työajan kohdistamisen voi tehdä KOHOssa.</p> <p>Osa koki kaipaavansa vielä ihan täsmällisiä ohjeita, mitä tulee klikata ja painaa missäkin tilanteessa. Myös käytännön esimerkkejä toivottiin erilaisiin työajan kirjaamistapauksiin, jotta jokainen ei tahollaan pohtisi samoja asioita vaan voisi löytää vastaukset valmiista esimerkeistä.</p> <p>Lisää informaatiota toivottiin liukumasaldon seurantaan ja ohjetta, miten työntekijä voi itse huolehtia seurannasta.</p> <p>Organisaatiossa on totuttu Timecon-raportteihin, joten vastaavan kaltaisia toivottiin useamman henkilön taholta. Ylityökirjauksiin ja työajan korjauksiin toivottiin vielä lisäohjeistusta ja lisäkoulutusta.</p> <p>Rakentavaa palautetta tuli kehittämishankkeen vetäjälle siitä, että koulutuksia ei ollut tarjolla lainkaan ennen työaikakellon käyttöönottoa vaan vasta käyttöönoton yhteydessä ja sen jälkeen.</p>

Taulukko 4. Palautekyselyn vastausten yhteenveto

Palautekyselyn tulosten perusteella työajan seurannan ohjeistusta kehitettiin ja kerättiin vinkit ja toiveet jatkokehitystoimia varten. Työaikakellon käytön ohjeistus otettiin myös osaksi uusien työntekijöiden perehdytysprosessia.

## **Asiakastiedot ja asiakkuuden hallinta**

Asiakastietojen siirtymisestä KOHOn tiedotettiin työaikakellon muutoksen yhteydessä ja se jäi selvästi pienempään rooliin. Toki asiakastietojen merkitys on huomattavasti vähäisempi suurelle osalle Yritys X:n työntekijöistä kuin työajan kellottamisella, joka koskettaa kaikkien jokaista työpäivää. Asiakkaat -toiminto on lähinnä asiakasvastaavien aktiivikäytössä. Osittain ehkä tästä syystä ei kaikille tullut selväksi miksi asiakastiedot ovat näkyvissä. Muutama jopa epäili, että näkykö heillä nyt liikaa tietoja, kun kaikki asiakastiedot ovat näkyvissä. Koettiin myös harmistusta siitä, että asiakastiedot olivat aina ensimmäisenä näkyvissä, kun KOHOn avaa.

Asiakasvastaavien ja johdon palaute on ollut positiivista, kun tiedot tarjouksista on keskitetyksi yhdessä paikassa, samoin kuin asiakkaiden yhteyshenkilötiedot ja yhteydenpito. Heti käyttöönoton jälkeinen aika on osoittanut, että tietosisältöä halutaan laajentaa mm. asiakkuudenhoidoin suunnitelmien ja mahdollisten työohjeiden osalta. Esiin on tullut myös tarve rajoittaa eri käyttäjäryhmien näkyvyyttä, jotta käyttö selkeytyisi. Kun toiminnot KOHOssa lisääntyivät esimerkiksi tarjousten ja tiketöinnin osalta, niin asiakastietojen sisältö on laajentunut odottamattomasti. Ei osattu ennakoida, että nämäkin tiedot näkyvät asiakaskortilla. Peruskäyttäjälle, joka etsii KOHOsta vain hinnastoa, on tietosisältöä aivan liikaa eikä sieltä löydä etsimäänsä. Jatkokehitykseen jää tekemistä käyttöoikeuksien rajaamisen ja tietosisällön laajentamisen tiimoilta.

Asiakastietojen kehityksessä ovat ensisijaisesti mukana asiakkuusvastaavat, mutta jollain tapaa täytyy saada myös työntekijöiden ääni kuuluviin. Tulevista muutoksista tulee tiedottaa selkeästi ja hyödyt edellä. Jokaisen organisaatiossa tulee ymmärtää miksi asiakastiedot ovat tärkeitä, mikä on kunkin roolini niiden ajantasaisuudessa ja missä kaikissa tilanteissa voi ja pitää asiakastietoja hyödyntää.

Johtamisen näkökulmasta ei asiakastietojen sisällön osalta ole juurikaan tullut palautetta. Sen sijaan siitä on tullut palautetta, että myyntiputken seuranta on muuttunut radikaalisti. Tarjoukset, niiden eteneminen ja niiden eurot ovat yhdessä paikassa keskitetysti nähtävillä ja tämä on hyvä asia. Ideoita myös jatkokehityksen osalta on johdolta tullut niin seurannan kuin tiedon jakamisen osalta. Ideaalitilanne olisi, että tieto olisi yhdestä paikasta jaettavissa myös asiakkaiden käyttöön.

## **Palvelun laadun seuranta**

Tiketöintiominaisuuksien käyttöönotto paransi johtamisen mahdollisuuksia palvelun seurannan osalta huomattavasti. Aiemminkin pystyttiin seuraamaan sähköpostimääriä ja sitä että onko saapunut viesti avattu. Tiimeissä oli sovittu erilaisia toimintamalleja, joilla

sähköposteja merkitään, jotta niistä voi esimerkiksi tunnistaa kenen vastuulla mikäkin viesti on. Nyt esihenkilö näkee KOHOn lajittelu ja rajaamistoimintojen avulla yhdellä silmäyksellä, että minkä verran hoitamattomia tikettejä on minkäkin ryhmäsähköpostilaatikon tai asiakkaan osalta. Lisäksi raportointiominaisuuksien avulla näkee koko tiimin aikataulutietoja tikkettien hoitamisessa ja on mahdollisuus tarkastella palvelutoiminnan sujuvuutta niin ryhmäsähköpostilaatikoittain, asiakkaittain, tikettityypeittäin tai erilaisten lisämerkintätapojen avulla. Myös yksittäisen työntekijän toimintaa pystyy seuraamaan ja siihen pureutumaan. Lisäksi on mahdollista tarkastella tiimin töiden jakautumista, niin tasapuolisuuden kuin vaikka resursoinnin näkökulmasta. Vaikka perehdytystä esihenkilöille uusien toimintojen osalta annettiin ennen tiketöinnin käyttöönottoa, sekä sen alkuvaiheessa, jäivät arjen kiireessä monet hyvät ominaisuudet hyödyntämättä, jollei asiaa nosteta tasaisesti esiin niin että niistä tulee rutiinitehtävä.

Muutoksen käyttöönotto ja jalkautus venyivät tiketöinnin osalta aikataulullisesti huomattavasti pidemmäksi kuin mitä oli alun perin suunniteltu. Isot asiakkuuksien järjestelmämuutokset työllistivät jatkuvan palvelun henkilöstöä niin paljon, että heidän jaksamisensa näkökulmasta toteutettiin käyttöönotto portaittain. Takaraja oli lopulta 31.3.2023, jolloin kaikkien ryhmäsähköpostilaatikoiden tuli olla liitettynä tiketöintiin. Tämänkin jälkeen teknisten haasteiden vuoksi oli vielä muutama sähköpostilaatikko liittämättä ja niiden osalta päästiin siirtymään tiketöintiin toukokuussa 2023.

Tiketöintiominaisuuksien tuoman tiedon hyödyntäminen arjessa on vasta alkumetreillä. Esihenkilöt ovat saaneet perehdytystä ja ohjeita, miten voivat seurata omien tiimiläistensä toimintaa tiketöinnissä. Tätä tullaan antamaan vielä lisää, kun päästään siihen asti, että puhtaasta tiimin toiminnan seuraamisesta voidaan siirtyä asiakaskohtaiseen seurantaan ja jopa asiakaskohtaiseen räätälöintiin ja tavoiteaikataulujen asettamiseen. Jatkuvan palvelun työntekijöillä on tiketöinnin tarjoaman tiedon hyödyntäminen myös hyvin alkuvaiheessa. Tikettejä osataan pikkuhiljaa lajitella ja etsiä, mutta vaatii vielä useita tiimien kanssa käytyjä työpajoja, että Outlookissa totutuille toimintamalleille löydetään tiketöinnissä korvaajat. Pikkuhiljaa on syntynyt oivalluksia, kun keksitään mitä etuja tiketöinti tarjoaa esim. oman työn seurannan näkökulmasta ja tehtävien vastuun siirtämisen näkökulmasta. Osa on oivaltanut myös parantamisen näkökulman, että omaa toimintaa tehostamalla voi saavuttaa asetettuja tavoitteita ja tiketöinti tarjoaa tähän seurantaan mittarit. Jotta tämä olisi laajasti kaikkien käytössä, vaatii vielä aikaa ja lisää perehdytystä. On huomattu, että vaikka apua ja tukea uuden toimintamallin ja työkalujen käyttöön on ollut paljon tarjolla, sitä tarvitaan vielä jatkossakin enemmän kuin mitä osattiin alussa kuvitella. Myös johtamisen näkökulmasta asiaa tulee nostaa jatkuvasti esiin, jotta tietoa aidosti ruvetaan hyödyntämään johtamisen työkaluna niin ylemmässä johdossa kuin esihenkilötasolla.

Vanhat totutut tavat ovat tiukassa ja muutosvastarinta on tiketöinnin käyttöönoton osalta ollut osittain aika vahvaa. Sitkeä läpikäynti ja avun tarjoaminen ovat olleet keino kääntää vastarintaa pikkuhiljaa vähän positiivisempaan suhtautumiseen, mutta vielä on pitkä tie siihen, että kaikki olisivat tyytyväisiä muutokseen. Jos se edes on täysin mahdollista. Myös johdon panos on osoittautunut tämän osalta erittäin tärkeäksi, jotta tiketöinnin tärkeys kokonaiskuvassa kohti yrityksen tavoitteita ja seurantavelvollisuudet pysyvät myös esihenkilöiden mielessä ja tietävät sekä muistavat mitä heiltä odotetaan.

### **Projektien seuranta**

Uuden projektien seurannan mallin jalkautus kehitysvastaaville sujui mutkattomasti. Porukka on pieni ja jokainen oli mukana kehittämässä uutta mallia. Koska uusia kehitysprojekteja ei ole vielä alkanut, ei käytännön kokemusta ja jatkokehitysajatuksia ole vielä saatu, mutta vastaanotto ja asenne toiminnan muutokseen on positiivinen. Nähdään että uusi malli tuo parempaa näkyvyyttä ihan jokaiselle ja auttaa projektien johtamisessa ja asiakasraportoinnissa.

Kehitys- ja talousjohtaja odottavat, että he pääsevät seuraamaan jatkossa projekteja huomattavasti laajemmalla tietomäärällä eurojen suhteen. Niin tulojen kuin kulujen osalta. Lisäksi päästään eroon erillisestä Excel-seurannasta, mikä on kaikkien näkökulmasta hyvä asia.

Miten uusi projektimalli tulee palvelemaan yksittäistä projektiin osallistuvaa henkilöä jää vielä nähtäväksi. Tavoite on, että kirjaaminen olisi heillekin selkeämpää, mutta vaatii vielä opettelua, että miten on järkevää kiinnittää projekteille resursseja. Onko sitä tarve tehdä jatkossa ihan tunteja kuukaudessa tasolla vai riittääkö että henkilö ylipäätään on kiinnitetty projektiin. Projektipäälliköiltä tulee vaatimaan enemmän työaika KOHO:n osalta, että sinne kirjataan niin budjetit kuin resursointi, sekä tietysti sitten aiheutuneet kustannukset. Toisaalta näitä on nyt kirjattu erillisiin seurantavälineisiin, eli työtä ei tule lisää, vain kohde ja tapa muuttuvat.



## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Pohdinta

Kehittämishanke osoitti, että aiemmat tutkimukset aiheesta, sekä aiheen tiimoilta tutustuttu kirjallisuus, pitivät ainakin tässä kehittämishankkeessa hyvin paikkansa. Käytetyt tutkimusmenetelmät, työpajat ja haastattelut, osoittautuivat toimiviksi niin kehittämisen aikana, kuin esimerkiksi palautekysely kehittämisen jälkeen palautteen ja tulosten kokoon saamiseksi. Aivan kuten Ojasalo ym. (58–59) nostavat esiin, niin henkilöstön osallistaminen ja kuuleminen koko kehittämishankkeen aikana, toi esiin monia näkökulmia, jotka olisivat jääneet huomiotta, jos äänensä olisivat saaneet kuuluviin vain johto ja esihenkilötaso. Myös tiedon kerääminen hyödyntäen ihmisten välistä vuorovaikutusta, toimi juuri niin hyvin kehittämishankkeen näkökulmasta kuin saattoi toivoa. Esiin saatiin sekä positiivisia asioita, rakentavia ehdotuksia ja kehittämisideoita kuin sitten muutosvastarintaa ja aiheita, joita oli tarpeen käsitellä enemmän.

#### **Uudet KOHO-toiminnot johtamisen työkaluna**

Helander ym. (2020) korostavat tiedolla johtamisen onnistumisen avaimiksi yhtenäistä toimintatapaa organisaatiossa, johtamisen kulttuuria ja strategiaa, jotka tukevat valittua toimintamallia. Yritys X:ssä johto oli erittäin sitoutunut tuleviin muutoksiin ja osallistuivat niin määrittelyyn kuin jalkautustyöhönkin omalta osaltaan aktiivisesti. Tämä vaikutti ehdottomasti siihen, miten esihenkilötaso otti muutoksen vastaan ja viesti sitä eteenpäin. Tämä antoi myös esimerkiksi henkilöstöinfoissa viestille painavamman arvon, kun johto toi esiin tukevansa muutosta täysin.

Työajan seurannan siirtyminen KOHOon helpotti esihenkilötyöskentelyä, kun ei tarvinnut tehdä seurantaa enää kahden järjestelmän välillä, vaan yhdestä paikasta löytyvät sekä kokonaistyöaika että työajan kohdistaminen asiakkaille ja työtehtäville. Uusien toimintojen käyttöönotto ja ottaminen osaksi esihenkilötyötä vie aikaa ja vaatii toimintamallin muutosta. Ihan niin kuin Helander ym. (2020, 38–41) ovat tutkimuksissaan osoittaneet, niin tiedolla johtamisen yksi suurimpia haasteita on uuden johtamiskulttuurin sisäistämien osaksi arjen toimintaa.

Asiakastietojen hallinta on tuonut johdolle yksinkertaisen tavan ja työkalun seurata myyntiputkea. Tietoja ei tarvitse kaivaa Teamsin Excelistä, vaan ne löytyvät koontiraportilla KOHOsta. Näiden toimintojen osalta toteutuu Laihon ym. (2013, 14) esiin nostama toiminnanohjausjärjestelmän hyöty, että kerralla syötetty tieto on käytettävissä useampaan tarkoitukseen.

Tähän asti niin esihenkilöt kuin johto, ovat pystyneet seuraamaan palvelun laatua lähinnä säännöllisten asiakaspalautekyselyiden tulosten avulla. Tiketöinnin käyttöönotto antaa tietoa reaaliajassa palvelun nopeudesta ja antaa mahdollisuuden seurata, että yksikään yhteydenotto ei unohdu. Tiketöintiä hyödynnetään myös pienkehityksen prosessin seurantaan, jolloin prosessin osalliset näkevät miten asia etenee. Tiketöinti toi tullessaan aivan uusia tarpeita myös esihenkilötyöhön seurannan osalta. Vaati osittain aktiivistakin asian esiin nostamista, jotta oman roolin vastuut ja velvollisuudet sisäistettiin.

Uudistettu tapa seurata projekteja antaa johdolle paremman näkymän siitä, miten asiakkaalle annetun tarjouksen mukainen budjetti on toteutumassa niin työtuntien kuin erojen osalta, minkä verran on muodostunut muita kustannuksia ja millainen katerakenne projektilla on. Avoimuus tiedon jakamisessa onkin yksi tärkeä osuus, jotta tiedolla johtaminen voi aidosti toteutua (Helander ym. 2020, 22–24). Nyt ilman erillistä kehitysvastaavan raportointia, voi johto nähdä miten projekti taloudellisesti ja resurssinäkökulmasta etenee. Myös kehitysvastaavien projektijohtaminen sai uusia työkaluja, niin asiakkaalle tehtävään raportointiin kuin projektin talouden johtamiseen.

### **Uudet KOHO-toiminnot työntekijän työkaluna**

Työajan seurannan siirtyminen KOHOon tapahtui elokuussa 2022 ja samalla estettiin työntekijöiden pääsy vanhana työajan seurannan järjestelmään Timeconiin. Jo Kotter (1995) nosti esiin, kuinka muutoksesta on tiedotettava niin, että organisaatio uskoo muutoksen olevan hyödyllinen ja on valmis tekemään töitä muutoksen eteen. Näin pyrittiin toimimaan ja Yritys X:ssä työntekijöitä oli tiedotettu muutoksesta etukäteen monikavaisesti. Lisäksi ensimmäisellä viikolla järjestettiin kolme Teams-perehdytystä, joista tarjottiin käyttöön myös videoversio. Käyttöönotto sujui hyvin ja työntekijät tarttuivat muuttuneeseen toimintatapaan aktiivisesti. Ensimmäisellä viikolla vain muutamalta työntekijältä puuttuivat työajan kellotukset. Rakentavaa palautetta työntekijät antoivat siitä, että koulutuksia oli vain käyttöönoton yhteydessä, eikä lainkaan etukäteen.

Asiakkaiden tietojen keskittäminen KOHOon asiakkaat -toimintoihin toi jokaiselle Yritys X:n työntekijälle näkyvyyden asiakkaiden tietoihin. Tämä toimintamalli toteuttaa Väreän (2019, 16) esiin nostamaa master datan tavoitteellista tiedon hallintaa ja saatavuutta juuri siellä, missä tiedolle on tarvetta. Aiemmin tiedot oli ripoteltu intraan useammalle sivulle ja nyt ne on keskitetty kaikki yhteen paikkaan. Tiedot ovat paremmin ajan tasalla ja tietosisältöä laajennetaan käyttökokemusten mukaan. Asiakasvastaavien työhön uudet toiminnot toivat selkeytystä ja kaivattuja työkaluja, kun tarjoustoiminto mahdollisti sisällöllisesti ja ulkoasullisesti yhtenevät tarjoukset, sekä tarjousten ja syntyneiden kauppojen seurannan. Avoimia tarjouksia ei tarvitse enää seurata Excelissä, vaan ne löytyvät KOHOsta sisältöineen ja

voimassaoloaikoineen. Niistä ei myöskään tarvitse koota johdolle erillistä raportointia, vaan johto näkee samat tiedot itse suoraan KOHOsta.

Palvelun laadun seuranta toi ison muutoksen suurelle osalla organisaation työntekijöistä ihan arkiseen työskentelyyn. Kaikki sähköpostiyhteydenotot siirtyivät vuoden 2023 alkupuolella käsiteltäväksi KOHOn tiketöinnissä. Helanderin ym. (2020, 38) tunnistama hitaus johtamis- ja toimintakulttuurin muutoksessa, vaikka osaaminen ja teknologiset ratkaisut olisivat kodallaan, näkyi myös Yritys X:ssä. Uusien toimintamallien jalkauttaminen ja hyötyjen sisäistäminen vei odotettua enemmän aikaa ja jatkuu edelleen. Työntekijöille uudet työkalut toivat etuja muun muassa sen, että omat, käsittelyssä olevat ja vastuulle tulevat tiketit näkee yhdestä paikasta. Vastuu on myös helposti siirrettävissä kollegalle tai toiselle tiimille. Asetetut aikataulurajat tikettien käsittelylle varmistavat, ettei mikään tiketti unohdu liian pitkäksi aikaa käsittelemättä. Myös tuurauskuvioiden hoitamiseen sairastumistilanteessa tuli uusia keinoja ilman massiivista tietojen siirtoa.

Yksittäisen projektiin osallistuvan työntekijän näkökulmasta uudistettu projektien seurannan malli ei niinkään tuonut merkittävää muutosta. Jatkossakin projektipäällikkö ohjeistaa miten projektitunnit kirjataan. Projektin vaiheistus on jatkossa selkeämpi, joten kirjaaminen on helpompaa ilman tarkkaa ohjeistustakin. Lisäksi työtehtäviä tuli uuteen malliin vain rajattu määrä, joten niistä tunnistaa helpommin omansa. Uutena vaiheena kaikkiin projekteihin tuotiin projektien ohjaus ja hallinnointi, jolle kaikki kirjaavat osallistumiset esimerkiksi projekti-palavereihin. Projektipäälliköille, eli kehitysvastaaville muutos sen sijaan toi helpotusta ja yhtenevää tapaa toimia. Aiemmin jokaisella oli oma tapansa seurata projektien kustannuksia ja jatkossa ne raportoidaan yhteen ja samaan työkaluun. Myös projektien rakenteesta tuli selkeä ja raportointi projektin aikana asiakkaalle helpompaa, kun järjestelmä tuottaa valmista materiaalia.

## 6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen tavoitteena oli vähentää Yritys X:n käytössä olevia työkaluja, tuoda tietoa laajemmin niille, joilla tiedolle oli tarve, selkeyttää tiedon säilytystä ja keräämistapoja ja erityisesti nostaa esiin ja saada osaksi arkea tiedon hyödyntäminen niin johtamisessa kuin jokaisen organisaation jäsenen arjessa. Tutkimuskysymykset peilasivat näitä tavoitteita ja saivat keskittymään kehittämishankkeen aikana erityisesti uusien työkalujen jalkauttamiseen ja tiedon hyödyntämisen osaamiseen.

## **1. Miten toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti johtamisessa?**

Johtajien ja esihenkilöiden tulee olla sitoutuneita tiedolla johtamiseen, heidän tulee ymmärtää mitä tietoa kerätään ja seurataan ja minkä takia. Heidän tulee Karjalaisen ym. (2001, 42) mukaisesti ymmärtää mihin tuotettu tieto perustuu ja miten sitä voisi parantaa, jotta he voivat ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Shang ym. (2000, 1005–1006) nostaa esiin johdon ja esihenkilöiden oivaltamisen sen suhteen mitä he saavat enemmän, kun hyödyntävät toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoa. Kuinka he voivat tiedon avulla resursoida paremmin, parantaa laatua ja suorituskykyä. Lisäksi niin johdon kuin esihenkilöiden tulee seurata, että tieto on laadukasta, sitä syötetään oikein ja hyödynnetään oikein.

Kehittämishankkeen aikana saatiin huomata, että johdon esimerkki tiedon hyödyntämisessä edistää tiedolla johtamisen kulttuurin syntyä. Tämä näkyi niin ylemmän johdon toiminnan myötä esihenkilöissä, kuin esimerkiksi aktiivisesti työajanseurantaa tekevän esihenkilön tiimissä. Tällaisen esihenkilön tiimiläisillä työajan seurannan tiedot ovat ajan tasalla ja oikein, toisin kuin työntekijöillä, joiden esihenkilö ei tehnyt seurantaa aktiivisesti ja tuonut sitä osaksi arkea.

Ymmärryksen lisäksi oleellista on myös tekninen osaaminen. Lehtonen (2004, 138) korostaa että tieto tulee osata syöttää oikein ja sitä tulee osata hyödyntää oikein ja oikeassa paikassa. Tämä koskee kaikkia organisaation tasoja. Kun tekninen osaaminen on hallussa, luetaan esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän raporteja oikein ja tehdään päätöksiä oikean tiedon pohjalta. Kehittämishankkeen aikana huomattiin, että helposti käy niin että luetaan raporttia väärin tai ei ymmärretä sen sisältöä, tehdään tulkintoja ja sen pohjalta väriä päätöksiä. Myös tiedon tulkintaa täytyy opastaa ja ohjeistaa, jotta tieto saadaan johtamisen käyttöön sellaisena kuin se on tarkoitettu.

Johdon ja esihenkilöiden vastuulla on kuvata omalle tiimilleen, miten he kukin voivat hyödyntää tietoja ja miksi tietoja kerätään. Tietojen hyödyntäminen tiimin arjessa ihan konkreettisesti, esimerkiksi tiimipalavereiden sisältönä tai työn ohjaamisessa, auttavat tekemään tiedosta osan johtamista. Pohjimmiltaan tarkoitus ei ole seurata kenenkään yksittäisen henkilön tekemistä itsessään, vaan huomata toiminnasta kehittämisen paikat sekä epäkohdat, jotta organisaation toimintaa voidaan kehittää tehokkaammaksi, tuottavammaksi, mielekkäämmäksi tekijöille ja sitä kautta sitouttaa henkilöstöä paremmin.

Tiedolla johtamisen ja toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämisen siihen tarkoitukseen, on oltava osa organisaatio strategiaa, tapa toimia, johtaa ja kehittyä. Sen tulee olla osa jokaisen uuden henkilön perehdytystä, jokaista esihenkilö- ja johtoryhmän palaveria, sen tulee näkyä jollain tapaa jokaisessa päivässä.

## **2. Miten toiminnanohjausjärjestelmän tuomat muutokset tulisi jalkauttaa esihenkilöille ja työntekijöille?**

Jalkautus tulee suunnitella hyvin. Salminen (2022, 24) nostaa onnistuneen muutoksen edellytyksiksi sekä hyvän suunnitelman että henkilöstön osallistamisen. Muutos täytyy aikatauluttaa ja muutosviestinnän täytyy olla mahdollisimman monikanavaista. Esihenkilöt tulee sitouttaa muutokseen ja muutoksen johtamiseen. Heidän tulee tietää mitä on tulossa. Myös johdon täytyy olla hyvin sitoutunut muutokseen ja omalta osaltaan tukea ja ajaa muutosta eteenpäin. Näin esihenkilöt vakuuttuvat paremmin ja vievät aktiivisemmin asiaa eteenpäin omille tiemeilleen.

Kehittämishanke osoitti, että tuttu toiminto, jonka kohdalla muuttuu vain työkalu, on kohtalaisen helppo jalkauttaa kaikille tasoille. Varsinkin kun muutos tuo jokaiselle helpotusta työkuormaan ja vähentää käytettäviä työkaluja. Tällainen muutos on helppo viestiä ja vastaanotto on lähtökohtaisesti positiivinen.

Haastavammaksi osoittautui jalkauttaa muutos, joka tuo tullessaan jotain outoa ja tuntematonta. Jotain mitä ei osata ihan kuvitella, joka vaatii täysin uusien asioiden opettelua ja sen myötä aiheuttaa jännitystä ja jopa pelkoa. Tällaisissa tilanteissa työntekijöiden vastarintaan tulee varautua ja ottaa se vastaan. Muutokseen sopeutuminen, sisäistäminen ja sitoutuminen vievät jokaiselta oman aikansa ja siksi muutosviestintä tulisi aloittaa hyvissä ajoin ja ratkaista mahdolliset ongelmat heti kun ne nousevat esiin (Myllymäki 2018, 18, 63).

Viestinnän ja jalkautuksen aikana jokaisella tulisi olla tunne, että häntä kuunnellaan, vaikka hän ei pitäisikään muutoksesta. Vastarintaan ei tule vastata vähätellen, vaan perustellen ja avaten miksi mitään valintoja on tehty. Välillä tarvitaan pitkää pinnaa ja asioiden toistoa toistamisen perään, mutta usein se käytännössä palkitsee. Kehittämishankkeen aikana huomattiin käytännössä, että muutokseen täytyy tarjota riittävästi apua ja tukea, ohjausta ja opastusta erilaisin välinein ja kanavin. Sen myötä asenteita saatiin muutettua, osaamista lisättyä ja tyytyväisyyttä nostettua. On kuunneltava henkilöstöä ja mitä tarpeita muutoksen myötä nousee esiin ja reagoitava niihin kaikilta osin, kun se on mahdollista ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta järkevää.

## **3. Miten toiminnanohjausjärjestelmän tarjoamaa tietoa hyödynnetään työntekijöiden oman työn johtamiseen?**

Tiedolla johtaminen on toimiessaan aidosti osa organisaation toimintakulttuuria (Helander ym. 2020, 38). Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden tulee ymmärtää miksi organisaatio kerää tietoa toiminnanohjausjärjestelmän avulla. Tiedon hyödyntämisen kulttuurin heille pitäisi tietenkin valua johdolta ja esihenkilöiltä. Työntekijöiden tulisi ymmärtää mitä tietoja on

saatavilla ja miten jokainen heistä voi hyödyntää näitä tietoja toiminnan parantamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen ja miten heidän tulee osallistua tietojen ylläpitoon. Kulttuurin muutosta tapahtuu sillä, että johto tuo tiedon osaksi arkea henkilöstöinfoissa ja esihenkilöpalavereissa ja jokainen esihenkilö ottaa tiedolla johtamisen osaksi omaa esihenkilötyötään esimerkiksi tiimipalavereissa ja one-to-one-keskusteluissa. Salovaara ym. (2021,318) nostaa esiin, että ymmärtämisen lisäksi henkilöstön tekninen osaaminen on saatettava tietojen ylläpidon ja hyödyntämisen osalta ajan tasalle, jotta toiminnanohjausjärjestelmällä tavoitellut hyödyt toteutuvat.

Tietojen näkyvyyksien ja sisällön tulisi palvella kutakin käyttäjäryhmää parhaalla mahdollisella tavalla, eli vastata tarpeita, joita he työssään kohtaavat. Kehittämishanke osoitti, että myöskään liika tieto ei edistä toivottua tavoitetta tiedon hyödyntämisestä jokaisen arjessa, vaan päinvastoin tieto jää hyödyntämättä, jollei se löydy nopeasti ja helposti juuri sille, joka sitä tarvitsee.

Kehittämishankkeen tuomien muutosten myötä jokainen pystyy seuraamaan omaa toiminta-aikaansa asiakasyhteydenottojen hoitamisen osalta. Palvelun nopeus on selkeä asia, jota seuraamalla voi tarvittaessa kehittää omaa toimintaansa tai seurata että sen taso pysyy samana. Laadullinen näkökulma on vaikeammin osaksi arkea otettava osio. Jokainen voi hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmän ominaisuuksia töiden lajitteluun, asiakaskohtaiseen toimintaan ja esimerkiksi poikkeamatilanteiden seurantaan. Jotta tällaisen toimintamallin saa osaksi jokaisen työntekijän toimintaa, vaatii se sekä yleistä perehdytystä että esihenkilöiden aktiivista ja jatkuvaa työpanosta, jotta he nostavat näitä asioita näkyviksi ja niistä tulee osa arkea ja osa tiimin sekä oman työn johtamista. Esimerkin voima on tässäkin asiassa suuri ja kaikki lähtee liikkeelle ylemmästä johdosta.

### 6.3 Kehittämishankkeen arviointi

Toimintatutkimuksen hyödyntäminen kehittämishankkeessa oli toimiva valinta. Tiedonkeruuta ja analysointia toteutettiin Eloranta ym. (2017, 40) mukaisesti henkilöstöä osallistavilla työkaluilla limittäin ja uusia toimintamalleja päästiin jo kehittämishankkeen aikana testaamaan käytännössä. Ojasalo ym. (2009, 59) mukaisesti onnistuttiin antamaan niille kehitettävän organisaation jäsenille mahdollisuus tuoda äänensä kuuluviin, jotka aidosti tuntevat kehitettävien osa-alueiden haasteet ja yhdistettynä teoreettiseen osaamiseen ja uusiin työkaluihin, löydettiin toimivia ratkaisuja.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että yksi tärkeimmistä onnistumisen avaimista, henkilöstön osallistamisen lisäksi, toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa ovat johdon asennoituminen ja osallistuminen aktiivisesti koko projektin ajan. Ei siis vain suunnitteluun, vaan myös

jalkautukseen ja siihen että toiminnanohjausjärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään johtamisessa ja työntekijöiden arjessa aktiivisesti. Johto huolehtii, että tiedolla johtamisesta tulee osa organisaation strategiaa ja sekä johtamisen että toiminnan kulttuuria. (Mahmood ym. 2019, 646.)

Sekä johdon asennoitumisessa kehittämishankkeeseen että henkilöstön osallistamisessa on onnistuttu kehittämishankkeessa hyvin. Palvelujohto oli erittäin sitoutunut ja mukana esihenkilötason jalkautuksessa, ryhmäkeskusteluissa ja työpajoissa. Toiminnanohjausjärjestelmän muutamat uudet osa-alueet otettiin myös mukaan tulospalkkiokriteereiksi vuosille 2022 ja 2023, näitä olivat työaikakellon käyttöönotto ja tiketöinnin käyttöönotto, ja se toki viestitti sitä, että nämä asiat koetaan myös johdossa äärimmäisen tärkeinä.

Myös esihenkilötaso oli erittäin aktiivisesti mukana omien tiimiensä ryhmäkeskusteluissa ja työpajoissa. Toki jonkin verran esiin nousi myös vastarintaa ja kritiikkiä, mutta pääsääntöisesti keskustelu oli asiallista, ja keskustelut saatiin käännettyä positiivisiksi ja löydettiin ongelma-kohtiin ratkaisuja.

Muutosjohtaminen vaatii Salmisen (2022, 24) mukaan onnistuakseen henkilöstön osallistamista kaikilta organisaation tasoilta ja tasapuolista huomiointia. Lisäksi Myllymäki (2018, 17) nostaa onnistuneen muutosjohtamisen avaimeksi viestinnän, joka ymmärretään ja joka kertoo, mikä tulee muuttumaan, miksi ja miten vastaanottavan tahon tulee muuttua muutoksen mukana.

Kehittämishankkeen tiimoilta viestittiin paljon eri foorumeissa ja monilla kanavilla. Viestiä kohdistettiin sekä esihenkilöille että koko organisaatiolle. Yksinkertaiset ja niin sanotusti tuttuja asioita käsittelevät viestit toimivat hyvin ja saatiin onnistuneesti perille. Haasteita koettiin oudompien kokonaisuuksien, kuten tiketöinnin viestinnässä. Vielä selkeämmin olisi pitänyt kuvata ja viestiä kunkin tahon vastuita, eli mitä keneltäkin odotetaan uusien toimintojen osalta. Miten kunkin pitää muuttaa omaa toimintaansa, jotta työkalua käytetään oikein ja sen tuottamaa tietoa hyödynnetään aidosti johtamiseen.

Muutoksessa täytyy pystyä toimimaan muutoksen edetessä esiin nousevien tarpeiden vaatimalla tavalla. On se sitten lisää viestintää, lisää perehdytystä tai mitä tahansa, joka nousee organisaatiosta esiin, tulisi siihen pystyä reagoimaan. Tämän kehittämishankkeen yhteydessä kaivattiin lisää perehdytystä, jalkautusta ja tukea erityisesti tiketöinnin käyttöönoton tiimoilta ja sitä tarjottiinkin paljon. Apua ja tukea oli tarjolla hyvin monimuotoisesti yhden henkilön livevierihoidosta isompiin massatilaisuuksiin Teamsin kautta. Tämä oli onnistunut toimintamalli, koska sitä kautta saatiin paljon palautetta organisaation eri tasoilta ja hurja määrä kehitysideoita. Kynnys nostaa omat ajatukset esiin onnistuttiin tuomaan hyvin matalaksi.

Kokonaisuutena kehittämishankkeessa onnistuttiin tuomaan organisaation käyttöön useita uusia toiminnanohjausjärjestelmän toimintoja. Osaltaan ne helpottavat, yksinkertaistavat ja yhtenäistävät toimintaa. Jotkin osiot tuovat myös hieman lisätyötä, mutta toisaalta tuottavat tietoa, jota on kaivattu. Tiedolla johtaminen ei ihan vielä ole osa johtamiskulttuuria, mutta siihen suuntaan olla menossa. Tietoa on uudella tavalla käytettävissä, sitä osataan jo hieman hyödyntää ja lisää opetellaan koko ajan. Suunta on oikea, kunhan työkalut ja tiedon hyödyntäminen pysyvät osana arkea kaikilla organisaatio tasoilla, ja mukana pidetään myös jatkuva kehittäminen tiedolla johtamisen työkalujen ja kulttuurin osalta.

#### 6.4 Jatkokehitys

Jatkokehitystä on pidetty mielessä koko kehittämishankkeen ajan. Heti alusta alkaen oli selvää, että kaikkia osa-alueita, kuten asiakkaat -toimintoja, ei pystytä määrittelemään ja ottamaan käyttöön riittävän kattavassa muodossa, vaan jatkokehittävää tulee väistämättä jäämään tietyiltä osin paljonkin. Kehittämishankkeen aikana jatkokehitysideoita nousi esiin monissa yhteyksissä, ja niitä on kerätty kaikilta organisaation tasoilta ryhmäkeskusteluiden ja työpajojen yhteydessä. Pieniä kehitysideoita toteutettiin jo matkan varrella, mutta isommat asiat jätettiin suosiolla jatkokehitykseen.

Työajan seurannan osalta oli käyttöön otettu toiminto hyvin kattava ja siltä osin jatkokehittävää on valittujen kehittämisen osa-alueiden osalta ehkä vähiten. Raportointitoimintoja esihenkilöiden seurantaan tullaa viemään pidemmälle, jotta tiedot olisivat nykyistä paremmin saatavilla tiimien osalta kootusti yhdestä paikasta. Työn alla on jo nyt integraatio palkkajärjestelmään, jossa myös lomat ja poissaolot käsitellään. Jatkossa KOHOn käyttäjähallinta tulee tapahtumaan sen perusteella, kenellä on voimassa oleva palvelussuhde ja vain käyttäjäroolin muokkaaminen tehdään manuaalisesti. Myös lomien ja poissaolojen osalta pyritään yhden järjestelmän malliin, eli riittää kun ne syötetään palkkajärjestelmään ja sitä kautta ne uivat myös KOHOon ja huomioidaan liukumalaskennassa. Tavoitteena on saada myös ylityölaskenta toimimaan niin luotettavasti, että niidenkin tietojen siirto voidaan tulevaisuudessa automatisoida palkkajärjestelmään.

Selkeä jatkokehitykseen jäävä osa-alue on asiakastietojen sisältö ja hyödynnettävyys eri käyttäjäryhmillä. Asiakastietojen osuus jäi kehittämishankkeessa hieman muiden osa-alueiden jalkoihin. Kehittämishankkeen ja KOHOn laajemman käytön myötä on tullut esiin, että läheskään kaikki eivät tarvitse kaikkia asiakastietoja ja näin ollen on turhaa, että mitään ylimääräistä on näkyvillä. On selkeämpää etsiä haluttua tietoa, kun tarjolla ei ole aivan kaikkea. Eri roolien tarpeet eroavat toisistaan, asiakkuudenhallintaan tarvitaan lisää ominaisuuksia ja yhteneviä toimintamalleja, jotka palvelevat johtoa, asiakasvastaavia, palveluvastaavia ja kehitysvastaavia. Näitä ovat esimerkiksi asiakkuuden hallintaan liittyvän



yhteydenpidon kirjaaminen keskitetysti ja yhtenevällä tavalla. Sen sijaan suurin osa, eli niin sanotut peruskäyttäjät, tarvitsevat asiakkuuksista vain tiettyjä perustietoja, hinnastoa, vastuunjakotietoja sekä esimerkiksi tulevaisuudessa KOHOon tallennettavia tai sinne linkitettäviä työohjeita. Tahtotila olisi jatkossa pyrkiä hyödyntämään yhden tallennuspaikan toimintamallia ja selvittää että voitaisiinko KOHOon tallennettavat asiakasmateriaalit, kuten vuosittainen asiakkuuden hoitomalli tai yhteistyöpalavereiden muistiot, jakaa sieltä esimerkiksi portaalitoimintojen kautta myös asiakkaalle.

Palvelun laadun seuranta on tiketöinnin myötä saatu alulle. Seuraava vaihe on lähteä seuraamaan käyttöä raportoinnin työkalujen avulla ja tarkastella sekä hyödyntää saatavaa tietoa. Mitä tieto kertoo palvelun laadusta, aikataulusta ja Yritys X:n palvelutasosta tällä hetkellä. Kun on selvää mikä on nykytila, voidaan aloittaa keskustelut asiakkaan kanssa, että mikä on heidän tahtotilansa, miten se osuu Yritys X:n resursseihin ja ollaanko mahdollisesti valmiita sopimaan jonkinlaisista tavoitepalvelutasoista. Jatkokehitykseen jäävät myös tiketöinnin kautta käyttöön tulevat sähköiset lomakkeet ja asiakasportaalin hyödyntäminen. Niiden käyttöönottoa suunniteltiin jo kehittämishankkeen yhteydessä, mutta rajalliset resurssit viivästyttivät prosessia ja nämä osiot jäävät jatkokehitykseen. Suunnitelmissa on sähköisiä lomakkeita ainakin kirjanpidon tarpeisiin ja lisäksi käyttöoikeustilauksiin eri järjestelmien osalta. Näin saataisiin laskentatunniste- ja käyttöoikeustilauksiin yhtenevä malli ja tieto kerralla asiakkaalta sen mukaisesti mitä tarvitaan.

Projektien hallintaan saatiin sovittua yhteinen rakenne ja toimintamalli, mutta niitä ei päästy vielä 2022 lopulla testaamaan käytännössä. Vasta käytäntö osoittaa, että palveleeko rakenne niin projektin seurantaan kuin jälkikäteen tehtävää pureutumista. Entä onko se tuntien kirjaajille selkeä vai sekava. Entä missä määrin tullaan henkilöitä kiinnittämään projekteille ja tekemään heille resurssisuunnittelua, joka toisi taas uuden ulottuvuuden niin projektin suunnitteluun kuin ylipäätään resursointisuunnitteluun. Tulevaisuudessa on tahtotila myös hoitaa projektien laskutus KOHOon kautta ja vaikka se on huomioitu jo nyt, on esimerkiksi kauttalaskutettavien kulujen osuus vielä jossain määrin arvoitus, että onko nyt sovittu kirjaamismalli riittävä vai ei. Koska kehitysvastaavat eivät myöskään ole vielä käytännössä päässeet hyödyntämään uutta rakennetta, on sen käytössä varmasti opeteltavaa ja vaatii lisäperehdytystä ennen kuin se on kaikilla käytössä. Tämän osa-alueen jatkokehittäminen vaatii aktiivista seurantaan ja käytön myötä esiin tulevia kehitystarpeita on työstettävä aktiivisesti yhdessä kehitysjohdajan ja kehitysvastaavien kanssa, sekä varmistettava myös projekteille kirjaavien käyttäjien käytettävyyttä.

## Lähteet

- Ahlin, K. 2019. Measuring the Immeasurable? The Intangible Benefits of Digital Information. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences 2019. 6176–6185. Viitattu 25.11.2022. Saatavissa <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1271061/FULLTEXT01.pdf>
- Eskola, J., Lähti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Primo.
- Harvard Business Review. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Viitattu 19.11.2022. Saatavissa <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Helander, N., Ahonen, O., Houhala, K. & Jääskeläinen, A. 2020. Tiedolla johtaminen julkisella sektorilla: käytännön tapauksia eri hallinnon aloilta. Focus Localis. 3/2020. Viitattu 11.9.2022. Saatavissa <https://journal.fi/focuslocalis/issue/view/7896/1239>
- Hietaniemi, J. & Niemi, A. 2022. Itsensä johtajat – Just sopivasti menestystä. Helsinki: Art House.
- Jalonen, H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P., Stenvall, J & Rannisto, P. (toim.) Tiedolla Johtaminen. E-kirja. Tampere: Juvenes Print. Trepo.
- Karjalainen, J., Blomqvist, M. & Suolanen, O. 2001. Kehittyvä toiminnanohjaus. MET-julkaisuja 7/2001. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus.
- Koho Sales Oy. 2023. Viitattu 17.5.2023. Saatavissa <https://www.kohosales.com/>
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, M., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. E-kirja. Tampere: Juvenes Print. Trepo.
- Lehtonen, J. (toim.) 2004. Tuotantotalous. Helsinki: Werner Söderström.
- Lehtonen, T. 2016. Muutosjohtamisen esteet ja edellytykset näkökulman käsitteen valossa. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning. 14 (1). 101–108. Viitattu 10.9.2022. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87026/45925>
- Leveälähti, S., Nieminen, J., Nyysölä, K., Suominen, V. & Kotipelto, S. 2019. Osaamisrakenne 2035 – Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen

kehittämishaasteet – Osaamisen ennakoitfoorumin ennakoitituloksia.

Opetushallituksen raportit ja selvitykset 14/2019. Viitattu 11.9.2022. Saatavissa [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/osaamisrakenne_2035.pdf)

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing.

Mahmood, F., Khan, A.Z. & Bokhari, R.H. 2020. ERP issues and challenges: a research synthesis. Kybernetes. Vol. 49 (3). Viitattu 29.4.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/K-12-2018-0699/full/html>

Miettinen, J., Mäkinen, M., Leikas, J., Jutila, T. & Veko, T. 2020. Vastuullinen toiminnanohjausjärjestelmän kehittäminen kotihoidossa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 12(1). 70–83. Viitattu 10.9.2022. Saatavissa rajoitetusti [https://libkey.io/libraries/2417/articles/375432696/full-text-file?utm\\_source=api\\_1422](https://libkey.io/libraries/2417/articles/375432696/full-text-file?utm_source=api_1422)

Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Tuusula: Ketterät Kirjat.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Yritys X. 2022. Henkilöstöinfon strategiamateriaali 24.8.2022.

Yritys X. 2023. Palveluiden esittely. Viitattu 6.5.2023. Saatavissa rajoitetusti.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen. Helsinki: Brik.

Salovaara, S., Leinonen, J. & Silén, M. 2021. Tietojärjestelmien avulla kerätyn tiedon hyödyntämisen esteet sosiaalialan organisaatioiden tiedolla johtamisessa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare 13(4). 372–387. Viitattu 10.9.2022. Saatavissa rajoitetusti <https://libkey.io/libraries/2417/articles/504783854/full-text-file>

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka – Mittaa ymmärrä menesty. Alma Talent.

Shang, S. & Seddon, P. 2000. A Comprehensive Framework for Classifying the Benefits of ERP Systems. AMCIS 2000 proceedings. 39. Viitattu 28.11.2022. Saatavissa <https://core.ac.uk/download/pdf/301359732.pdf>

Shehab, E., Sharp, M., Supramaniam, L. & Spedding, T. 2004. Enterprise resource planning - An integrative review. Business Process Management Journal Vol. 10 No. 4. 359–386. Viitattu 25.11.2022. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/14637150410548056/full/pdf>

Sydänmaalakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media.

Tenhovuori, S. 2021. Henkilöstövoimavarojen tiedolla johtamisen nykytilan kartoitus. Innokylä. Viitattu 17.5.2023. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/toimintamalli/henkilostovoimavarojen-tiedolla-johtamisen-nykytilan-kartoitus/kehittamisen-polku>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Väre, T. 2019. Master data. E-kirja. Alma Talent. Primo.

Väyrynen, H., Helander, N. & Jalonen, H. 2015. Tietämyksenhallinta osana organisaation toimintaa – hallintaa vai hämmennystä? Hallinnon tutkimus 4/2015. Viitattu 11.9.2022. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100059/57620>

Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveystalvelujen organisaatiomuutoksessa. Viitattu 11.9.2022. Saatavissa rajoitetusti <https://libkey.io/libraries/2417/articles/393673955/full-text-file>

## Liite 1. Esihenkilöiden teemahaastattelun runko

### ESIHENKILÖIDEN TEEMAHAASTATTELU – KOHON HYÖDYNTÄMISEN PAIKAT

1. Asiakastiedot
  - a. Mitä tietoa asiakkaasta, asiakkuuden hoidosta, asiakkuuden tilanteesta haluaisit saada keskitetysti Kohosta?
  - b. Vastuupalkanlaskijat, -kirjanpitäjät yms. onko mahdollista nimetä? Olisiko näistä iloa tikettien vastuuttamisessa?
  - c. Mitä tietoa itse haluaisit asiakkaista pystyä lisäämään?
2. Tiimin jäsenten työaika, liukummat ja ylityöt
  - a. Mitä tietoa haluaisit saada oman tiimisi työajoista?
  - b. Mitä tietoa haluaisit saada oman tiimisi liukumasaldoista?
  - c. Mitä tietoa haluaisit saada oman tiimisi ylitöistä?
  - d. Jos työajan seurantaan olisi koontiraportti, mitä kaikkea tietoa siitä löytyisi?
3. Asiakastyöhön käytettävä aika ja sisältö
  - a. Työmääräykset
    - i. Mitkä asiat työmääräyksissä toimii ja mikä ei?
    - ii. Miten toivoisit voivasi seurata työmääräysten suorittamista?
    - iii. Mitä tietoa haluaisit työmääräysten käytöstä tiimisi osalta?
  - b. Tiketointi
    - i. Mitä toivot tiketöinniltä?
    - ii. Mihin eri tarpeisiin tiketöinnin pitäisi sinun tiimisi osalta taipua?
4. Onko esihenkilötyössä jokin osio, johon käytettyä työaika haluaisit seurata?
  - a. Mikäli työajan kohdistamista hieman löyhennettäisiin ja aivan kaikkea esihenkilötyötä ei tarvitsisi kohdistaa, niin onko kuitenkin jokin osa-alue, johon käytettävän työajan määrää haluaisit itse seurata?
5. Muita ajatuksia Kohosta, toiveita, palautetta?

## Liite 2. Palautekyselyn kysymykset

1. Miten Kohon työaikakellon käyttäminen on sujunut?
  - a. Hyvin sujuu
  - b. Vielä opettelen
  - c. Vaikeaa on
2. Jos käyttö on mielestäsi vaikeaa, tarkennathan vastaustasi muutamalla sanalla
3. Oliko sinulle hyötyä KOHO-työaikakellon käyttökoulutuksista?
4. Oliko sinulle hyötyä KOHOn työaikakello-ohjeista?
5. Tähän voit antaa palautetta ohjeista ja koulutuksista sekä kehitysideoita.