



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

LISÄTYÖN TARJOAMISEN MAHDOLLISTAVAN KUTSUJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Syksy 2011
Ilari Enqvist

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ENQVIST, ILARI:

Lisätyön tarjoamisen mahdollistavan
kutsujärjestelmän käyttöönotto
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

Taloushallinnon opinnäytetyö, 68 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2011

TIIVISTELMÄ

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan paikkaamaan äkillisen ja odottamattoman työvoiman tarpeen tarjoamalla lisätyötä ensisijaisesti työnantajan omille vakituisille osa-aikaisille työntekijöille. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia lisätyön tarjoamisen mahdollistavan Tempus-kutsujärjestelmän käyttöönottoa case-yrityksenä toimivassa Osuuskauppa Hämeenmaassa. Tavoitteena oli tarkastella loppukäyttäjien tyytyväisyyttä järjestelmän toteutukseen ja toimivuuteen. Tämän lisäksi selvitettiin järjestelmän vaikutuksia heidän arkisiin rutiineihin.

Työn teoriaosuudessa esitellään työajan kannalta oleellimmat lainsäädännölliset seikat, joita tulee ottaa huomioon lisätyön tarjoamisessa. Erityisen tarkastelun kohteena on näiden seikkojen soveltuvuus kaupan alalle. Teoriaosuuden toisessa pääalueessa tutkitaan tietojärjestelmän käyttöönottoa projektinhallinnan näkökulmasta.

Empiirinen osa sisältää Osuuskauppa Hämeenmaan sekä Tempus-kutsujärjestelmän esittelyn lisäksi kuvauksen järjestelmän käyttöönottoprosessista S-ryhmässä. Tärkeimmässä roolissa on kuitenkin järjestelmän loppukäyttäjille suunnatun kyselytutkimuksen tulosten analysointi, johon tämän jälkeen tehtävät johtopäätökset perustuvat. Tutkimuksen tueksi suoritettiin myös useita henkilöhaastatteluja.

Tutkimuksen aikaan Tempus ei ollut vielä kaikissa Osuuskauppa Hämeenmaan toimipaikoissa käytössä. Yleisesti katsoen kyselyn tulosten perusteella voitiin sanoa, että tarvetta järjestelmälle oli. Toisaalta kiireen ja henkilöstön haluttomuuden ohella tarpeen puute oli myös yksi syy, miksi järjestelmää ei ollut otettu käyttöön. Tempuksen käyttäjien osalta toimivuuteen oltiin oltu pääosin tyytyväisiä. Ongelmaksi muodostui järjestelmän ajoittainen hitaus sekä puute työntekijöistä, joille tarjota lisätyötä.

Avainsanat: työaika, projektinhallinta, tietojärjestelmän hankinta, Osuuskauppa Hämeenmaa

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

ENQVIST, ILARI:

Implementing an Information System that
Enables the Offering of Additional Work
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa

Bachelor's Thesis in Financial Management, 68 pages, 2 appendices

Autumn 2011

ABSTRACT

The Employment Contracts Act obligates the employer to offer additional work primarily to their own part-time employees when faced with a sudden and unexpected need for workforce. The purpose of this thesis was to look into the implementation of the information system Tempus, which enables the foremen of the case company Osuuskauppa Hämeenmaa to offer additional work to their employees. The aim was to study the end users' satisfaction with the system's realization and functionality. The system's effects on the daily routines of the foremen were also examined.

The theoretical part of this thesis deals with the most essential legislative factors concerning working time and additional work. Especially the connections of these factors to retail trade are examined. The second main theme of the theoretical part studies the implementation of an information system from the perspective of project management.

The empirical part consists of the presentation of both Osuuskauppa Hämeenmaa and Tempus as well as the implementation process of the system in S-group. However, the most important part is the analysis of the results of the end user questionnaire on which the ensuing conclusions are based. Several interviews were also carried out to support the study.

At the time of the study, Tempus was not being used in all of the locations of Osuuskauppa Hämeenmaa. Based on the results of the questionnaire, it could be concluded that a need for the system existed. On the other hand, aside from busyness and the employees' unwillingness to accept additional work, one of the reasons why the system had not been taken into use, was that the foremen had deemed it unnecessary. The foremen using Tempus had generally been satisfied with the functionality of the system. The problems acknowledged by the users included the occasional slowness of the system and the lack of employees to whom additional work would be offered.

Key words: working hours, project management, implementation of an information system, Osuuskauppa Hämeenmaa

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tarkoitus, tutkimusongelma ja -menetelmät	1
1.2	Työn rakenne	5
1.3	Rajaukset ja teoreettinen tausta	6
2	TYÖNANTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN TYÖAIKALAIN YHTEINEN NOUDATTAMINEN	8
2.1	Soveltamisala ja peruskäsitteet	8
2.2	Säädökset työvuorosunnittelusta	9
2.3	Säännöllisen työajan ylittäminen	12
2.4	Muut työaikaan vaikuttavat tekijät	16
3	TIETOJÄRJESTELMÄN HANKINTA PROJEKTINA	18
3.1	Muutoksesta toimenpiteisiin	18
3.2	Projektin viitekehys	19
3.3	It-projektin hallintamenetelmät	20
3.4	It-projektin vaiheistaminen	23
3.4.1	Vesiputous- eli lineaarinen malli	24
3.4.2	Inkrementaalinen- eli evoluutiomalli	26
3.4.3	Prototyypimalli	27
3.4.4	Spiraali- eli iteratiivinen malli	28
3.4.5	Vaiheistusmallit vertailussa	29
3.5	It-projektin vaiheet	31
4	CASE: LISÄTYÖN TARJOAMISEN SÄHKÖISTÄMINEN OSUUSKAUPPA HÄMEENMAASSA	36
4.1	Yritysesittelyssä Osuuskauppa Hämeenmaa	36
4.2	Esittelyssä Tempus-kutsujärjestelmä	39
4.3	Tempus-kutsujärjestelmä S-ryhmän projektina	41
4.4	Tempus-kutsujärjestelmän käyttöönottoa tutkiva kyselytutkimus	45
4.4.1	Suunnittelu ja toteutus	46
4.4.2	Tulokset	47
4.4.3	Johtopäätökset	56
5	YHTEENVETO	59

LÄHTEET

64

LIITTEET

69

1 JOHDANTO

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö asettaa yrityksille kehittämispaineita. Suomen Projekti-Instituutti Oy:n toimitusjohtajan Tuomo Saaren mukaan suurta roolia yrityksen sopeutumis- ja uusiutumiskyvyssä näyttävät onnistuneet projektit. (Fiilin 2006.) Petri Virtasen (2009) mukaan projektien käytön suosio on kasvanut räjähdysmäisesti työelämässä. Suosion kasvu ei kuitenkaan korreloi onnistumisten määrän kanssa. Projektitoiminnan tukijalkana on vahvan johtamisen lisäksi projektin päämäärän nivoutuminen yrityksen strategian kanssa yhteen siamilaisten kaksosten tavoin. (Rainisto 2009.)

Tämän päivän yrityksille yhä suositumpaa ja osittain pakon sanelemaa on tietojärjestelmien ostaminen ja rakentaminen. Niistä saatu kustannustehokkuus ja kilpailuetu mahdollistavat yrityksen kasvun ja selviytymisen kilpailullisessa toimintaympäristössä. Mikään yritys ei toimi täyspainoisesti kovinkaan monta tuntia, jos tietojärjestelmät eivät toimi. (Kettunen 2002, 17.) Tietojärjestelmän hankkiminen on vaativa tehtävä, jossa on osattava ottaa huomioon asioita usealta eri kannalta. Tärkeää on tutkia niin juridisia, organisatorisia kuin psykologisiakin tekijöitä. (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 13.)

Accenturella, yhdellä maailman johtavista konsultointipalveluita tarjoavista yrityksistä, on vuosien kokemus it-projektien hallinnasta. Ensikäden tiedon perusteella siinä onnistuminen vaatii järjestelmällisyyttä, sillä it-projekti koostuu tuhansista eri tehtävistä. Virheet tehdään yleensä paljon ennen projektin tuloksena olevan tietojärjestelmän käyttöönottoa. Se, mitä projektilta haetaan, tulee tilaajan tehdä niin itselleen kuin yhteistyökumppaneille selväksi varhaisessa vaiheessa, jotta projektin lopputulos vastaisi mahdollisimman tarkasti tilaajan tarpeita. Samalla vältytään virhearvioinneilta ja jopa väärinkäsityksiltä. (Mäntylä 2008.)

1.1 Työn tarkoitus, tutkimusongelma ja -menetelmät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Tempus-kutsujärjestelmän käyttöönoton onnistumista Osuuskauppa Hämeenmaassa. Asiaa tutkitaan tietojärjes-

telmän hankinnan sekä lainsäädännön näkökulmista. Tutkimuksessa keskitytään järjestelmän käyttöasteen kehittymiseen sekä arvioidaan loppukäyttäjien tyytyväisyyttä projektin lopputuloksen toimivuuteen. Tavoitteena on tutkimuksen tulosten perusteella luoda selvitys järjestelmän tilasta ja kehitysehdotuksista.

Jokaisen tutkimuksen perustana on juoni tai johtoajatus, joka on koko ajan läsnä tutkimuksen edetessä. Sen kuvastamiseksi luodaan tutkimukselle pääongelma, joka pyritään ratkaisemaan. Pääongelmaa täsmentävät osaongelmat (tai alaongelmat), joiden avulla pääongelma ratkaistaan haluttujen rajojen sisällä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997. 120.) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on:

- kuinka onnistunut projektin lopputuloksena olevan kutsujärjestelmän toimivuus on loppukäyttäjien näkökulmasta?

Alaongelmiksi on määritelty:

- mitkä ovat lainsäädännön sanelemat reunaehdot?
- kuinka projektia on hallittu kokonaisuutena?

Ajankohtaisen näkökulman työhön tuo Tempuksen vasta hiljattainen käyttöönotto Osuuskauppa Hämeenmaassa. Järjestelmän uutuus tarjoaa myös sen tulevaisuuden kannalta tärkeän jatkokehityksen ja -tutkimuksen selvittämisen.

Tempus-kutsujärjestelmä pilotoitiin Osuuskauppa Ympäristössä syyskuussa 2010, ja pian tämän jälkeen myös Osuuskauppa Hämeenmaa otti järjestelmän käyttöön. Tempus on S-ryhmälle räätälöity kokonaisratkaisu, jonka kautta esimiehet voivat tarjota lisätyötä vakituisessa työsuhteessa oleville osa-aikaisille työntekijöilleen joukkotekstiviesteillä. (SOK 2011c.)

Tempuksen käytöllä on lukuisia etuja yritykselle. Järjestelmän yhtenäisyyden ja sen keskitetyn kehittämisen ja hallinnan lisäksi oleellisimpia näistä on henkilöstön pääasiallisen toimeentulon tarjoaminen. Sen kautta koko yritys mielletään työnantajaksi, mikä edesauttaa henkilöstön sitoutuneisuutta yritykseen. Keskiwertotyöntekijällä on entistä enemmän työllisyysmahdollisuuksia, kun hän voi saada työtar-

jouksia eri toimipaikoista, toimialoilta sekä ketjuista. Tämä puolestaan parantaa henkilöstön pysyvyyttä, mikä on myös työhyvinvoinnin edistämisen kannalta erittäin tärkeää. Yleisen ammattitaidon kehittäminen on entistä helpompaa, kun toimipaikat voivat luoda yhtenäisiä toimintatapoja ja levittää parhaita käytäntöjä työntekijöiden kautta muihin toimipaikkoihin. (SOK 2011b.) Tempuksen raportointiominaisuuden ansiosta voidaan todentaa, että lisätyön tarjoamisvelvoitteet on täytetty (SOK 2009b).

Esimiehille Tempuksen edut näkyvät välittömästi jokapäiväisissä rutineissa. Henkilöstö mielletään yhteisenä voimavarana, jolloin lisätyöt tarjotaan vain oman yrityksen työntekijöille ja voidaan vähentää vuokratyövoiman käyttöä. Työvoiman liikkuvuus ja saatavuus optimoidaan, kun muiden toimipaikkojen työntekijät ovat kaikkien käytettävissä. Näin myös varmistetaan, että oma henkilöstö saa tarpeeksi työtunteja. Toimipaikkojen esimiehillä on kuitenkin vastuu muualta tulleen työntekijän perehdyttämisestä. Tempuksen avulla esimies säästää aikaa, työ ei keskeydy jatkuvasti eikä hänen tarvitse olla koko ajan puhelimesta kiinni. Järjestelmä ei ole työpaikkasidonnainen. Internet-sivuilla tapahtuvat toimenpiteet mahdollistavat työvuorojen suunnittelemisen myös kotoa käsin. (SOK 2011b.)

Työntekijät hyötyvät Tempuksen käytöstä paljon. He saavat vaikuttaa omiin työaikoihinsa ja paikkaan, jossa työ tehdään. Itsensä kehittämismahdollisuuksia on lukuisia, jolloin työntekijät oppivat paljon uutta ja kerryttävät työkokemusta. Moniosaavat työntekijät ovat arvokkaita työnantajan silmissä. Työnkuva on vaihtelevaa ja monipuolista, millä on puolestaan suora vaikutus työhyvinvointiin. Laajan työyhteisön kautta voi myös helposti levittää tietoisuutta uramahdollisuuksista omassa yrityksessä ja S-ryhmässä. (SOK 2011b.)

Opinnäytetyö suoritetaan tapaustutkimuksena. Yinin (1994) mukaan tapaustutkimus tutkii yksittäistä tapahtumaa käyttämällä hyväksi erilaisia tiedonkeruumenetelmiä. Se pyrkii kuvaamaan ja selittämään tapauksia selvittämällä niiden taustalla olevat syyt ja toteuttamistavat. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006.) Tapaustutkimukselle tyypillisimpiä tiedonkeruumenetelmiä ovat havaintojen, haastattelujen ja dokumenttien tutkiminen (Hirsjärvi ym. 1997. 130). Tämä työ tutkii Tempus-kutsujärjestelmän käyttöönottoa case-yrityksessä Osuuskaupa Hämeen-

maassa. Työn tukena on käytetty monipuolista tiedonhakua, joka perustuu niin perinteisten, kirjallisten lähteiden, kuin yksityiskohtaisten, asiantuntevien henkilöiden haastattelujen tutkimiseen.

Tutkimus on pääosin kvantitatiivinen tutkimus, jota on täydennetty muutamalla kvalitatiivisella näkökulmalla. Syyn ja seurauksen suhteeseen keskittyvää kvantitatiivista tutkimusta käytetään paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Se perehtyy aiempiin teorioihin, joiden perusteella tehdään johtopäätökset ja hypoteesit. Tutkittavan kohteen ja koejärjestelyjen tarkan määrittämisen lisäksi kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista havaintoaineiston soveltuvuus määrälliseen mittamiseen ja tulosten tuottaminen taulukkomuotoon. (Hirsjärvi ym. 1997. 131–137.) Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy määrällisen mittauksen sijasta enemmän ainutlaatuisen tapauksen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Aineistonhankinta perustuu laadullisten menetelmien käyttöön, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille, kuten esimerkiksi teemahaastattelut sekä osallistuva havainnointi. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta on käytännössä vaikea tarkasti erotella toisistaan ja ne nähdäänkin usein toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi. (Hirsjärvi ym. 1997. 160–165.)

Tämän työn tutkimusmenetelmänä toimii Tempus-kutsujärjestelmän käyttäjille suunnattu kyselytutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää käyttäjien mielipiteet järjestelmän toimivuudesta, sen hyvistä ja huonoista puolista sekä kehityskohdista. Kyselytutkimus edustaa työn kvantitatiivista lähestymistapaa. Sen vahvuuksia ovat laajan tutkimusaineiston mahdollistaminen, sen helppo käsiteltävyys sekä aikataulun tarkka määrittäminen (Hirsjärvi ym. 1997. 189–191). Tarkemman näkemyksen opinnäytetyön tavoitteen toteuttamiseksi tarjoavat useat henkilöhaastattelut, jotka ovat pitkään olleet kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmiä. Haastattelujen etuina ovat haastatteluaiheiden helpompi hallinta sekä tulosten tarkkuus ja kattavuus. (Hirsjärvi ym. 1997. 200–203.)

1.2 Työn rakenne

Työ etenee kuvion 1 mukaisesti. Teoriaosuuksilla pyritään luomaan näkökulmat empiirisen osuuden tutkimiselle, jonka tulosten perusteella ratkaistaan työn pääongelma.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Työ koostuu kahdesta teoriaosuudesta. Ensimmäisessä teoriaosassa tutkitaan lainsäädännön rajoissa työnantajan ja työntekijän oikeuksia ja velvollisuuksia liittyen työaikaan. Teoria koostuu oleellisten käsitteiden määrittelemisestä, minkä jälkeen siirrytään säännölliseen työaikaan ja sen järjestelyihin. Tämän jälkeen keskitytään työn kannalta tärkeään osa-alueeseen, säännöllisen työajan ylittämiseen. Lopuksi tarkastellaan vielä työaikaan vaikuttavia muita tekijöitä sekä työajan dokumentointia.

Toinen teoriaosa valaisee tietojärjestelmän hankintaa projektina, sen hallintamenetelmiä ja vaiheistamista. Ensin analysoidaan erilaisia projektinhallintamenetelmiä, jotka soveltuvat tietojärjestelmän hankintaan, minkä jälkeen tutkitaan projek-

tin vaiheistamismenetelmiä. Myös näiden menetelmien osalta keskitytään vain tietojärjestelmien hankinnassa käytettäviin malleihin.

Työn empiirinen osuus alkaa Osuuskauppa Hämeenmaan yritysesittelyllä, minkä jälkeen tarkastellaan Tempus-kutsujärjestelmää ja sen rakentaneen projektin hallintaa. Tätä vaihetta peilataan teoriaosuuden vastaavaan ja keskitytään erityisesti järjestelmän käyttöasteen kehitykseen sekä järjestelmän ylläpitoon, joista on tuoreimpia kokemuksia. Tämän jälkeen keskitytään työn pääongelman ratkaisemiseen tehdyn kyselytutkimuksen perusteella. Pohjautuen tutkimuksen tulosten erittelyyn tehdään johtopäätökset Tempuksen tilasta ja toimivuudesta.

Lopuksi työ kootaan yhteen ja tarkastellaan tavoitteiden toteutumista. Empiirisen osuuden tulosten perusteella mietitään järjestelmälle kehitysehdotuksia sekä jatkotutkimuksen aiheita. Lisäksi tutkitaan tutkimuksen pätevyyttä, luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

1.3 Rajaukset ja teoreettinen tausta

Lainsäädännön osalta opinnäytetyö keskittyy työaikalakiin ja erityisesti säännölliseen työaikaan sekä sen ylittämiseen. Lisätyö ja siihen läheisesti liittyvät säädökset ovat tarkemman tarkastelun kohteena. Yö- ja vuorotyö rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Työaikaa tutkitaan kaupan alan osalta. Työsopimuslakia tarkastellaan vain työntekijän lisätyön tarjoamisvelvoitteen osalta. Toisessa teoriaosassa selvitetään tietojärjestelmän hankinnan hallintamenetelmiä sekä hankinnan vaiheita projektityön kannalta. Valmisohjelmistot jätetään teorian tarkastelun ulkopuolelle.

Vastaavia tutkimuksia on tehty jonkin verran. Ville Saarinen (2011, 6-7) tutki Turun ammattikorkeakoulussa julkaistussa opinnäytetyössään ”Työvuorosuunnitteluohjelman uuden version arviointi SOK:ssa” S-ryhmän työvuorosuunnitteluohjelman Mara-Planin uusimman version toimivuutta. Työssä käytiin läpi myös työajallisia näkökulmia, mutta case-osuus tukeutui suurelta osin ohjelman ja SOK:n

työvuorosunnittelun yleiseen tutkimiseen. Työn tavoitteena oli selvittää Mara-Planin uusimman version soveltuvuutta SOK:n tarpeisiin.

Tutkimuksia sähköisen tietojärjestelmän hankinnasta löytyy useita. Tämä opin-
näytetyö eroaa edellä mainituista tutkimuksista tarkastelemalla sekä työajallisten
seikkojen, joista on säädetty laeissa, että it-projektin hallinnan kautta case-
yrityksen sähköisen tietojärjestelmän käyttöönottoa.

Työssä käytetään lainsäädännöllisten ja projektinhallinnan näkökulmien tarkaste-
luun sekä kirjallisuus- että internetlähteitä. Empiirisessä osuudessa keskitytään
Osuuskauppa Hämeenmaan tarjoamiin dokumentteihin, jotka sisältävät tietoa itse
järjestelmästä sekä projektin eri vaiheista. Tämän lisäksi myös Hämeenmaan ja S-
ryhmän projektiin osallistuneiden työntekijöiden henkilöhaastatteluja käytetään
hyväksi.

2 TYÖNANTAJAN JA TYÖNTEKIJÄN TYÖAIKALAIN YHTEINEN NOUDATTAMINEN

Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaansa on suorassa yhteydessä työelämän laatuun ja tuottavuuteen. Toisaalta myös työnantajan työaikatärpeet on täytettävä. Työmarkkinajärjestöt pitävät tärkeänä, että kaikki sopijaosapuolet etsivät yhdessä joustavia ja monipuolisia työaikatratkaisuja, joista saatava hyöty on tasapuolista. Poiketen monesta muusta maasta Suomessa työaikoja on joustavoitettu monin eri tavoin löytämällä ratkaisu, jossa on otettu huomioon kummankin osapuolen näkemykset. Elinkeinoelämän keskusliiton asiantuntijan Simopekka Koivun mukaan työpaikkatason hyvillä työaikatratkauilla voidaan edistää merkittävästä työurien pidentämisestä, mikä on Suomessa kansallinen haaste ikärakenteen muuttuessa 2010-luvulla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009.)

Työaikalain perimmäisenä tarkoituksena on suojata työntekijää tekemästä liikaa työtä, toisaalta asettamalla ehdottomia aikarajoituksia ja toisaalta velvoittamalla työnantaja suorittamaan korotettua palkkaa ylityöstä. Tämän ohella työaikalaki on myös työntekijän turvana työnantajan oikeuksien sekä työntekijän velvollisuuksien kautta. (Asianajotoimisto Viilo & Vainio Oy 2011.)

2.1 Soveltamisala ja peruskäsitteet

Työaikalakia sovelletaan kaikkeen työsopimuslaissa (55/2001, 1:1§) tarkoitettussa työsuhteessa tehtävään työhön. Tämän lisäksi se koskee myös kaikkia oppisopimussuhteessa olevia työntekijöitä, mistä säädetään ammatillisesta koulutuksesta annetussa laissa (630/1998). Alueellista soveltamisalaa tulee miettiä silloin, kun työ tapahtuu joko Suomen rajojen sisä- tai ulkopuolella. (Sainio 2010, 13–26.)

Työlainsäädäntö on aina työehtosopimusten taustalla. Työehtosopimukset sisältävät ammattiliiton ja työnantajaliiton sopimat kyseisellä alalla käytettävät työehdot, jotka joko täydentävät työlainsäädäntöä tai poikkeavat siitä. (Toimihenkilöunioni 2011.) Kaupan työehtosopimusta noudatetaan vähittäis-, tukku- ja kioskikaupan sekä huolto- ja liikenneasematoiminnan toimialoilla. Tämän lisäksi työehtosopimus ulottuu myös kaupan palvelu- ja tukitoiminnan alalle. Sopimus ei kuitenkaan

koske alle 37,5 tuntia tekeviä erikseen tarvittaessa työhön kutsuttavia työntekijöitä. (Kaupan alan työehtosopimus 2010, 1 §.)

Työpäivä ja -viikko määritetään vastaamaan kalenteripäivää ja kalenteriviikkoa. Päivä alkaa kello 00:00 ja loppuu kello 24:00. Viikko alkaa maanantaina kello 00:00 ja loppuu sunnuntaina kello 24:00. Työntekijä ja työnantaja voivat kuitenkin sopia erikseen työpäivän alusta ja lopusta. He voivat jopa sopia, että työpäivä alkaa, kun työntekijä saapuu työpaikalle, sillä heidän sopimuksellinen vapautensa on rajoittamaton. Työehtosopimusten määräykset työpäivän alusta ja lopusta ylittävät kuitenkin edellä mainitut lainkohdat. Paikallisilla sopimuksilla voidaan poiketa työehtosopimuksen määrittämisestä säädöksistä. Tämän lisäksi sunnuntaista ja päivästä, jota käytetään viikoittaisen lepoajan laskemiseen, voidaan sopia samalla tavalla kuin työpäivästä. (Äimälä 2009, 93–94.)

Työaikaan kuuluvat aika, joka käytetään työpaikalla ja aika, joka käytetään olemalla työnantajan käytettävissä. Työaikaan eivät kuitenkaan kuulu koulutus tai päivittäiset lepotauot, jos työntekijä saa poistua työpaikalta tauon ajaksi. Matkustamiseen käytetty aika luetaan työajaksi vain, jos se pystytään perusteellisesti katsomaan oleelliseksi osaksi työsuoritusta. (Äimälä 2009, 88.)

Säännöllinen työaika on aikaa, jonka työntekijä käyttää normaalisti työn tekemiseen. Siitä sovitaan yleensä työ- tai työehtosopimuksessa. (Äimälä 2009, 89.)

Kaupan työehtosopimuksen mukainen säännöllinen työaika saa olla enintään yhdeksän tuntia vuorokaudessa ja enintään 37,5 tuntia viikossa. Työpaikkakohtaisesti voidaan kuitenkin sopia enintään kymmenen tunnin päivittäisestä työajasta. (Kaupan alan työehtosopimus 2010, 6 §.)

2.2 Säädökset työvuorosuunnittelusta

Kaupan alalla käytetään pääsääntöisesti kahta tapaa työvuorojen suunnittelussa. Työntekijän työvuoroja voidaan suunnitella joko viikko kerrallaan tai käyttämällä työajan tasoittumisjärjestelmää. Työvuorot tuodaan työntekijän tietoisuuteen työvuoroluettelon muodossa, jonka jokainen esimies tekee työntekijöilleen. Työvuoro-

roluettelosta tulee käydä ilmi työntekijän työajan alkaminen ja päättyminen sekä päivittäiset lepoajat. Lisä- tai ylityötä ei työvuoroluetteloon merkitä. (Angerma-Niittylä 2011.) Luetteloa laadittaessa tulee kuulla työntekijää ja se tulee toimittaa hänelle vähintään viikkoa ennen sen voimassaolon alkamista. Tämän jälkeen työvuoroluetteloa saa muokata vain työntekijän suostumuksesta tai painavan syyn johdosta. Näitä syitä ovat esimerkiksi tekijät, joita työnantajan ei ollut mahdollista ottaa huomioon luetteloa laatiessaan, kuten odottamattomat poissaolot. Työntekijän tulee myös rekisteröidä työntekijän tekemät tunnit joko laskemalla kaikki tehdyt tunnit (säännöllinen työaika, ylityö jne.) yhteen tai erittelemällä ne. (Äimälä 2009, 111.)

Yksinkertainen tapa suunnitella työntekijän työvuoroja on viikko kerrallaan tehtävä työvuoroluettelo. Käytännössä työntekijän työtunnit voivat vaihdella viikon sisällä paljonkin, mutta viikon lopussa tehtyjä työtunteja on työntekijän työsopimuksen mukaisten viikkotyötuntien verran. (Angerma-Niittylä 2011.)

Toinen vaihtoehto on työvuorojen suunnittelu käyttäen apuna työajan tasoittumisjärjestelmää, missä työnantaja voi järjestää viikoittaisen työajan siten, että se lasketaan tietyn ajanjakson keskiarvona. Kun työaika lasketaan keskiarvona, viikoittainen työaika vaihtelee. (Äimälä 2009, 110.) Tasoittumisjärjestelmän käyttö perustuu myynnin tai työn määrän vaihteluun vuoden aikana, mistä esimerkkinä rautakauppa-ala. Järjestelmän käyttöönotto ja tasoittumisjakson pituus on täysin työnantajan päätettävissä. (Angerma-Niittylä 2011.) Tasoittumisjärjestelmässä työaika tasoittuu enintään 37,5 tunniksi 2–26 viikon ajanjakson aikana. Vuorokautinen säännöllinen työaika ei saa ylittää yhdeksää eikä viikoittainen työaika 48 tuntia. (Kaupan alan työehtosopimus 2010, 6 §.)

Tasoittumisjärjestelmän käytössä tulee huomioida, että kolmen viikon jaksossa voi olla enintään yhdeksän yli kahdeksan tunnin työpäivää. Jos kuitenkin työnantaja ja työntekijä sopivat paikallisesti kymmenen tunnin päivittäisestä enimmäistyöajasta, voi yli kahdeksan tunnin työpäiviä olla rajoittamaton määrä lepoaikojen toteutumisen rajoissa. (Kaupan alan työehtosopimus 2010, 6 §.)

Viikko 1								
	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Launtai	Sunnuntai	Yht.
Työvuoroluettelo	9	7	6	8	8			38

Viikko 2								
	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Launtai	Sunnuntai	Yht.
Työvuoroluettelo	6	7	5	4	7			29

Viikko 3								
	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Launtai	Sunnuntai	Yht.
Työvuoroluettelo	5	5	6	7				23

Taulukko 1. Työajan tasoittuminen (mukaihen Kaupan alan työehtosopimus 2010).

Esimerkissä (taulukko 1) työaika on järjestetty tasaantumaan 30 tuntiin kolmen viikon jaksoissa. Viikolla yksi teetetään työtä 38 tuntia, viikolla kaksi 29 ja viikolla kolme 23 tuntia, jolloin kolmen viikon työajan keskiarvo on 30 tuntia. (Kaupan alan työehtosopimus 2010, 6 §.)

Tasoittumisjärjestelmään merkitään tasoittumisjakson pituus, alkamis- ja päättymispäivämäärä sekä kokonaistyöaika työntekijää kohden. Tämän lisäksi tärkeä tieto on tasoittumisjakson jäljellä olevien viikkojen ja työtuntien määrä sekä keskimääräinen jäljellä oleva viikkotyöaika. (Angerma-Niittylä 2011.) Muuttaessaan työajan tasoittumisjärjestelmää työnantajan tulee aina kuulla luottamusmiestä tai työntekijää, jos luottamusmiestä ei ole valittu. Tasoittumisjärjestelmä pitää tuoda työntekijän saataville viimeistään kaksi viikkoa ennen tasoittumisjakson alkamista. Jos tasoittumisjakso on yli kahdeksan viikkoa, on vastaava varoitusaika kolme viikkoa. (Kaupan alan työehtosopimus 2010, 6 §.)

Työvuoroluettelo laaditaan pääsääntöisesti koko tasoittumisjakson ajalle, mutta kohtuuttoman vaikeissa tapauksissa kuitenkin niin pitkälle ajalle kuin mahdollista. Muutettaessa työvuoroluettelo tasoittumisjakson aikana, on työntekijälle ennen työn teettämistä selvítettävä, onko kyseessä työvuoroluettelon muutos vai lisätyön teettäminen. Työvuoroluettelon muutoksen tapauksessa tehdyt tunnit vähennetään jäljellä olevan tasoittumisjakson tunneista, kun taas lisätyön tapauksessa tunteja ei vähennetä. (Angerma-Niittylä 2011.)

2.3 Säännöllisen työajan ylittäminen

Työaika, joka ylittää säännöllisen työajan, on lisä- tai ylityötä. Lisätyöstä säädetään työaikalain (605/1996) neljännen luvun 17. pykälässä:

”Lisätyötä on työnantajan aloitteesta sovitun työajan lisäksi tehty työ, joka ei ylitä 6 tai 7 §:ssä säädettyä, 9, 10 tai 12 §:n nojalla sovitua tai 14 §:n mukaista säännöllistä työaika.”

Lainkohdan rajat luovien pykälien mukaan lisäaika on siis työtä, joka ylittää työ- tai työehtosopimuksessa sovitun säännöllisen työajan, mutta joka ei ylitä työaikalain määrittelemää 40 tunnin viikottaista enimmäistyöaika. (Äimälä 2009, 94.) Kaupan alalla tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijän työehtosopimuksen mukaisten viikkotyötuntien ylittävä työ on lisätyötä kaupan työehtosopimuksen mukaiseen 37,5 viikkotyötuntiin asti. Työehtosopimuksen ja työaikalain mukaisien viikkotyötuntien väliin jäävä työaika on myös lisätyötä, mutta siitä maksettava korvaus poikkeaa edellä mainitusta. Työaikalain 40 tunnin viikottaisen rajan ylittävä työ on ylityötä. (Angerma-Niittylä 2011.)

Lisätyötä tehdään aina työnantajan aloitteesta. Työntekijän omasta aloitteestaan tekemä säännöllisen työajan ylittävä työ ei ole lisätyötä. (Sainio 2010, 53.) Lisätyötä voidaan joutua tarjoamaan esimerkiksi sairaustapauksen vuoksi. Työntekijällä on lääkärintodistuksen tai muun luotettavan selvityksen perusteella oikeus olla poissa työstä, kun hän on sairauden tai tapaturman vuoksi työkyvytön. Lainsäädäntö ja useimmat työehtosopimukset eivät erikseen määrittele oikeutta sairauspoissaoloon, mutta vakiintunut käytäntö on, että työntekijällä, joka on estynyt tekemästä työtään sairauden tai tapaturman aiheuttaman työkyvyttömyyden vuoksi, on oikeus olla poissa työstään. Työntekijän tulee kuitenkin toimittaa työnantajalle selvitys poissaolostaan mahdollisimman pian. (Parnila & Skurnik-Järvinen 2010, 15–16.)

Lisätyötä voi tehdä vain työntekijän suostumuksella. Työehtosopimuksessa voidaan sopia, että työntekijä tekee lisätyötä tarvittaessa. Työnantaja voi myös pyytää työntekijän suostumusta lisätyön tekemiselle joko tietyn ajanjakson ajan tai aina

tarpeen tullen. Vaikka työntekijä olisikin antanut toistaiseksi voimassa olevan suostumuksen lisätyöhön, voi hän perustellulla henkilökohtaisella syyllä kieltäytyä lisätyöstä, joka on merkitty hänen työvuoroluetteloonsa. Tällaisia syitä ovat esimerkiksi opiskelu, lapsen hoitaminen, sukujuhlat ja hautajaiset sekä matkat, joita ei voi peruuttaa ilman kustannuksia. (Äimälä 2009, 94–95.) Työntekijältä on kuitenkin aina kysyttävä erillinen suostumus lisätyöhön, jos sitä teetetään kahdeksan vuorokautisen työtunnin jälkeen (Angerma-Niittylä 2011).

Työsopimuslaissa (55/2001, 2:5 §) on asetettu työnantajalle velvollisuus tarjota osa-aikaiselle työntekijälle työtä ennen uuden työntekijän palkkaamista. Edellytyksenä on, että työ on osa-aikatyöntekijälle sopivaa. Työnantajalla on myös velvollisuus järjestää osa-aikatyöntekijälle koulutusta, mikäli tämä on työntekijän soveltuvuuteen nähden kohtuudella järjestettävissä. Osa-aikatyöntekijän oikeus lisätunteihin ohittaa muun muassa takaisinottovelvollisuuden piirissä olevat työntekijät. Työnantajan takaisinottovelvollisuudella tarkoitetaan sitä, että työnantajan tulee tarjota muista kuin yksilöllisistä syistä irtisanotulle tehtäviä, jotka avautuvat yhdeksän kuukauden kuluessa irtisanomisesta ja jotka ovat joko samoja tai samankaltaisia kuin ne tehtävät, joita irtisanottu teki ennen työsuhteen päättymistä. Käytännössä lisätyön tarjoaminen tarkoittaa tilapäisten sairaus- yms. tapausten lisäksi myös sitä, että henkilön irtisanouduttua tulee ennen uuden työntekijän palkkaamista tarkastella, voidaanko tilanne ratkaista lisäämällä voimassa olevien osa-aikaisten työntekijöiden tunteja. (Nieminen 2010, 23.)

Jotta edellä mainittu työnantajan velvoite toteutuisi, on mahdollista käyttää apuna työajan tarkastelumalleja. Ensinnäkin työaika voidaan tarkastella yrityskohtaisesti työnantajan ja luottamusmiehen toimesta. Heidän tehtävänä on analysoida vuosittain erityisesti alle 37,5 tuntia viikossa työskentelevän henkilöstön rakennetta ja määrää sekä arvioida niiden kehittymistä. Työajan suunnittelussa käytettäviä periaatteita ja niiden toimivuutta tulee myös käydä läpi. Toinen tapa tarkastella lisätyön tarjoamista on yksilöllinen menetelmä, jossa työnantaja ja työntekijä seuraavat työsuhteessa sovitun keskimääräisen vähimmäistyöajan toteutumista. Jos yrityksessä on luottamusmies, tulee hänen kanssaan sopia yksilöllisen työaikatarkastelun käyttöön otosta. Muiden lisätyön tarjoamiseen liittyvien yrityskohtaisten järjestelyjen lisäksi yritys voi käyttää hyväksi henkilöstöpankkia. Työnantaja tie-

dustelujen perusteella alle 37,5 tuntia viikossa tekeväälle työntekijälle voidaan tarjota lisätyötä hänelle sopivista toimipaikoista. Työvuoroluetteloon suunniteltujen ja henkilöstöpankista annettujen lisätyötuntien yhteismäärä saa kuitenkin olla enintään kymmenen tuntia päivässä ja 37,5 tuntia viikossa. Henkilöstöpankin tavoitteena on tehostaa tilapäisen lisätyön kohdentumista omalle henkilöstölle. (Kaupan alan työehtosopimus 2010, 99–102.)

Kaupan alalla lisä- ja ylityöstä maksettavat korvaukset poikkeavat työaikalain (605/1996, 22§) säädöksistä. Työntekijän työsopimuksen mukaisten viikkotyötuntien ylittävästä, mutta enintään 37,5 tuntiin asti tehdystä työstä maksetaan yksinkertainen palkka lisätyön nimikkeellä. 37,5 tuntia ylittävä työ työaikalain määrittelemään 40 tunnin rajaan asti on myös lisätyötä, mutta siitä maksetaan 50 %:lla korotettua palkkaa. Tästä eteenpäin tehty työ on ylityötä, josta myös maksetaan 50 %:lla korotettua palkkaa. Nämä kaksi samansuuruisia korotettua palkkaa keraavat työlajit on syytä erotella toisistaan sen vuoksi, että vain tehdystä ylityöstä lasketaan tunteja vuotuisen ylityökiintiöön. Ylityötä saa teettää enintään 250 tuntia kalenterivuodessa, mutta paikallisesti voidaan sopia määrän kasvattamisesta 80 tunnilla. (Angerma-Niittylä 2011.) Kaupan työehtosopimuksessa (2010, 9 §) säädetään lisäksi, että samaista korotettua palkkaa maksetaan vuorokaudessa kymmenen tuntia ylittävästä työstä.

Viikkotyötunnit								
	Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai	Lauantai	Sunnuntai	Yht.
Tehty työ	12	8	7	9	8			44

Taulukko 2. Osa-aikatyöntekijän korotetun palkan laskenta viikon jaksossa (Angerma-Niittylä 2011).

Tässä esimerkissä (taulukko 2) osa-aikainen työntekijä tekee viikossa yhteensä 44 tuntia työtä. Hänen työsopimuksensa mukainen viikoittainen työaika on 30 tuntia. Työntekijälle maksetaan hänen työsopimuksensa viikoittaisten enimmäistuntien ylittävältä osuudelta yksinkertaista lisätyökorvausta 37,5 tuntiin asti (7,5h). Maanantain kymmenen tuntia ylittävästä työstä hänelle maksetaan 50 %:lla korotettua palkkaa. Näitä kahta tuntia ei oteta mukaan laskettaessa korotettua palkkaa viikoittaisesta 37,5 tunnin ylittävästä työstä, koska ne on jo kertaalleen maksettu

korotettuina. Tällöin jäljelle jää 42 tuntia, joista 4,5 tunnista maksetaan korotettua palkkaa. Ylityötä on tehty viikossa 4 tuntia ($44h - 40h = 4h$), joka merkitään ylityökiintiöön. (Angerma-Niittylä 2011.)

Työajan tasoittumisjärjestelmää käytettäessä käytäntö on lähes sama. Tässä tapauksessa korotettu palkka lasketaan ja maksetaan viikkotuntien sijasta tasoittumiskaudessa tehtyjen keskimääräisten tuntien perusteella. Poikkeuksena on kuitenkin vuorokaudessa tehty kymmenen tuntia ylittävä työ, josta korotettu palkka maksetaan seuraavan palkanmaksun yhteydessä. (Angerma-Niittylä 2011.)

Lisä- ja ylityöstä maksettavaa korvausta laskettaessa on työntekijän palkkaustavalla suuri merkitys. Kun työntekijä on tuntipalkalla, saadaan korvaus laskettua suoraan sen perusteella. Kuukausipalkkaisella sen sijaan korvauksen laskentaperuste saadaan jakamalla työntekijän kuukausipalkka sen kuukauden säännöllisellä työajalla, jonka aikana lisä- tai ylityötä on tehty. (Äimälä 2009, 101–102.) Palkaksi käsitetään työntekijän rahapalkka sekä luontaisedut, kuten auto- puhelin- ja asuntoetu. (Nieminen 2011, 54.) Lisä- tai ylityöstä maksettava palkka voidaan myös sopia vaihdettavaksi osaksi tai kokonaan vastaavaan vapaa-aikaan työntekijän säännöllisenä työaikana. (Sainio 2010, 79.)

Lisä- ja ylityölaskennassa huomioitavia päiviä ja tunteja ovat vain todelliset tehdyt työpäivät ja -tunnit. Tällöin esimerkiksi sairaudesta johtuvia poissaoloja ei huomioida, vaikka työntekijä saisikin poissaolopäivältä sairausajan palkkaa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos työntekijä tekee normaalisti töitä maanantaista perjantaihin, mutta on esimerkiksi tiistaina sairauden vuoksi poissa töistä ja tulee tekemään lauantaina säännöllisen mittaisen työpäivän, ei lauantaina tehtyjä tunteja katsota lisä- tai ylityöksi. Työaikalaki jättää myös arkipyhät ja vuosilomat lisä- ja ylityön laskennan ulkopuolelle. (Sainio 2010, 76–77.)

2.4 Muut työaikaan vaikuttavat tekijät

Työaikalaki (605/1996, 28–32 §) säättää myös työnantajan velvollisuudet koskien työntekijän lepoaikoja. Lepoajat on jaettu kolmeen ryhmään, päivittäisiin lepoaikoihin, vuorokausi- sekä viikkolepoon.

Päivittäinen lepoaika on vapaa-aikaa, jota työnantajan tulee antaa päivittäisen työn aikana. Työntekijän päivittäisen työajan kestäessä yhdenjaksoisesti yli seitsemän tuntia, on hänelle varattava ainakin tunnin kestävä ruokatauko, jota ei saa sijoittaa välittömästi työpäivän alkuun tai loppuun. Päivittäinen lepoaika on kuitenkin sovitavissa paikallisesti ja käytännössä lepoaika on usein puoli tuntia kestävä ruokatauko. Ruokatauko on myös mahdollista poistaa kokonaan, jolloin työntekijä voi ruokailla työaikana. Niin sanottuja kahvitaukoja myönnetään työntekijälle, jonka työpäivä kestää yhdenjaksoisesti vähintään neljä tuntia. Työajan ollessa neljästä kuuteen tuntia, on työntekijälle suotava yksi kahvitauko. Jos työaika on kuusi tuntia tai enemmän, on työntekijällä oikeus kahteen kahvitaukoon. (Kaupan alan työehtosopimus 2010, 6–8 §.)

Työnantajan tulee antaa työntekijälle hänen jokaisen työvuoron alkamisesta seuraavan 24 tunnin aikana vähintään 11 tunnin pituinen keskeytymätön lepoaika. Tätä sanotaan vuorokausilevoksi, joka pätee muutamaa poikkeustilannetta lukuunottamatta aina. (Nieminen 2011, 56.) Tässäkin tapauksessa voidaan poiketa yleisestä säännöstä paikallisella sopimuksella. Vuorokausilevon tulee kuitenkin olla vähintään seitsemän tuntia. (Kaupan alan työehtosopimus 2010, 6 §.)

Viikkolevolla tarkoitetaan sitä vapaa-aikaa, jota työntekijälle on suotava kerran viikossa ja joka kestää 35 tuntia ilman keskeytyksiä. Tämä jakso on sijoitettava sunnuntain yhteyteen, mikäli mahdollista. (Nieminen 2011, 56.) Tämän lisäksi kaupan alalla työntekijällä on oikeus toiseen vapaapäivään, jolloin työviikko on keskimäärin viisipäiväinen. Tasoittumisjärjestelmän aikana vapaapäivä voidaan antaa yhdistämällä niitä yhdenjaksoiseksi vapaaksi. Tällöinkin vapaapäivien välissä saa olla enintään yhdeksän työpäivää. Alle 37,5 tuntia viikossa tekevä työnteki-

jä voi halutessaan sopia työnantajan kanssa kuusipäiväisestä työviikosta. (Kaupan alan työehtosopimus 2010, 7 §.)

Vapaapäivien sijoittelu jakaantuu kolmeen ryhmään: viikonloppu-, sunnuntai- ja aattovapaaseen. Viikonloppuvapaalla tarkoitetaan sitä työntekijän oikeutta, jonka mukaan hänelle pitää suoda vähintään 17 perjantain ja lauantain, lauantain ja sunnuntain tai sunnuntain ja maanantain vapaapäiväyhdistelmää. Sunnuntaivapaat puolestaan oikeuttavat työntekijälle vähintään 22 työstä vapaata sunnuntaita kalenterivuoden aikana. Tämä ei kuitenkaan koske huolto- ja liikenneasema- eikä kioskityöntekijöitä. Pääsiäislauantai, juhannusaatto, jouluaatto sekä uudenvuodenaatto ovat päiviä, joista kaksi on työntekijälle vapaata. (Kaupan alan työehtosopimus 2010, 7 §.)

3 TIETOJÄRJESTELMÄN HANKINTA PROJEKTINA

Projektinhallinta on dynaaminen prosessi, joka ottaa käyttöön yrityksen tärkeät resurssit hallitulla ja järjestelmällisellä tavalla saavuttaakseen jonkin ennalta määritetyn tavoitteen, joka nähdään strategisena tarpeena. Projekti toteutetaan aina tarkasti määriteltyjen rajojen puitteissa. (Young 2006, 15.)

3.1 Muutoksesta toimenpiteisiin

Muutos on organisaation arkea. Sen kokeminen on yksilöllistä, ja mikä yrityksen johdolle on erittäin tärkeää, ei ehkä ole yhtä tärkeää työntekijöille. Joidenkin on helppo päästä kiinni uuden tai uudistetun organisaation asioihin, tavoitteisiin ja toiminta-ajatuksiin. Jotkut saattavat puolestaan kyseenalaistaa asioita, mutta näkevät silti uudistukset parannuksina ja kykenevät mukautumaan niihin. Toisille pienetkin muutokset ovat ylitsepääsemättömiä ja jotkut taas suhtautuvat muutoksiin täysin välinpitämättömästi. Muutoksen koolla ei ole merkitystä sen haasteellisuuden. Muutoksen yllättävyys, lopullisuus tai esimerkiksi epämääräisyys tekevät siitä erityisesti esimiehelle haasteellisen. Hyödyllisiä työkaluja esimiehelle ovat esimerkiksi työntekijän tukeminen, palkitseminen sekä yhtenäisyyden korostaminen. Helpoiten työntekijään saa yhteyden olemalla reilu, innostava ja kannustava. (Ponteva 2010, 9–12 .)

Muutosten vaikutus projektimuotoisen työtavan syntyyn on kiistaton. Projekti on tietyn tarkoituksen omaava työkokonaisuus, jolla on alku ja loppu. Sitä voidaan progressiivisesti tarkentaa eli kehittää asteittain sitä pidemmälle mitä enemmän opitaan. Projektiryhmä harvoin elää pidempään kuin itse projekti. Kun projekti valmistuu, ryhmä hajoaa, ja työntekijät siirretään uusiin tehtäviin. (Whitaker 2010, 49.)

Jotta muutokseen reagoimisen onnistuminen voidaan todeta yrityksessä, on ennen projektia syytä määritellä menestys. Menestys ei aina välttämättä tarkoita asiakkaan tyytyväisyyttä tai edes investoinnin nopeaa takaisinmaksua. Menestys voidaan määritellä vaikka yrityksen selviytymisenä erittäin kilpailullisessa ympäris-

tössä, jossa yrityksellä on ollut useita epäonnistumisia. Vaikka kaikki asiat olisi tehty oikein projektin aikana, ei silti ole varmuutta, että projekti onnistuu, ja siksi tarvitaan laajempaa näkökulmaa projektin epäonnistumisen syiden tunnistamiseen. Projektilla on olennaisia vaikutuksia moneen yrityksen osaan, joten projektinhallinnan ja prosessien ymmärtämisen pitää tänä päivänä olla osa kaikkien oppimista, ei vain projektiryhmän. (Young 2006, 10.)

Menestys riippuu siis siitä, kuka sen määrittää. Nämä näkökulmat ovat varsin erilaisia esimerkiksi asiakkaan, rahoittajan, projektin johtajan ja projektiryhmän kannalta katsottuna. Usein se kuitenkin ilmenee taloudellisena hyötynä, julkisena tunnustuksena tai urakehityksenä. Yksilötasolla menestys voi olla jopa vain saavuttamisen tunne. (Young 2006, 7–8.)

3.2 Projektin viitekehys

Projektitoiminta on täysin oma toimintajärjestelmänsä. Sitä voidaan toteuttaa erilaisten organisaatiotyyppien kautta, mutta ominaista sille on aina projektiorganisatoriset käskysuhteet. (Young 2006, 20–21.)

Projektijohtamisella on myös ongelmansa. Ne johtuvat usein siitä, että projektikäsitettä ei osata käyttää oikein. Projektijohtamisen tarjoamat mahdollisuudet laiminlyödään suhtautumalla liian kevyesti projektin luonteeseen. Kaikkia töitä ei voi eikä kannata kutsua projekteiksi. Jos projekti tehdään muiden töiden ohella, työn tulos väijäämättä kärsii. Suunnitelmallisuuteen ja valvontaan on syytä panostaa, jolloin vältetään siltä, että kukin toimii miten parhaaksi näkee. Suunnitelmallisuuteen kuuluu myös aikataulutuksen luonti. Kaikille projektin vaiheille on omat aikarajansa ja näistä viestiminen on yhtä tärkeää kuin niistä kiinnipitäminen. (Pelin 2004, 45.)

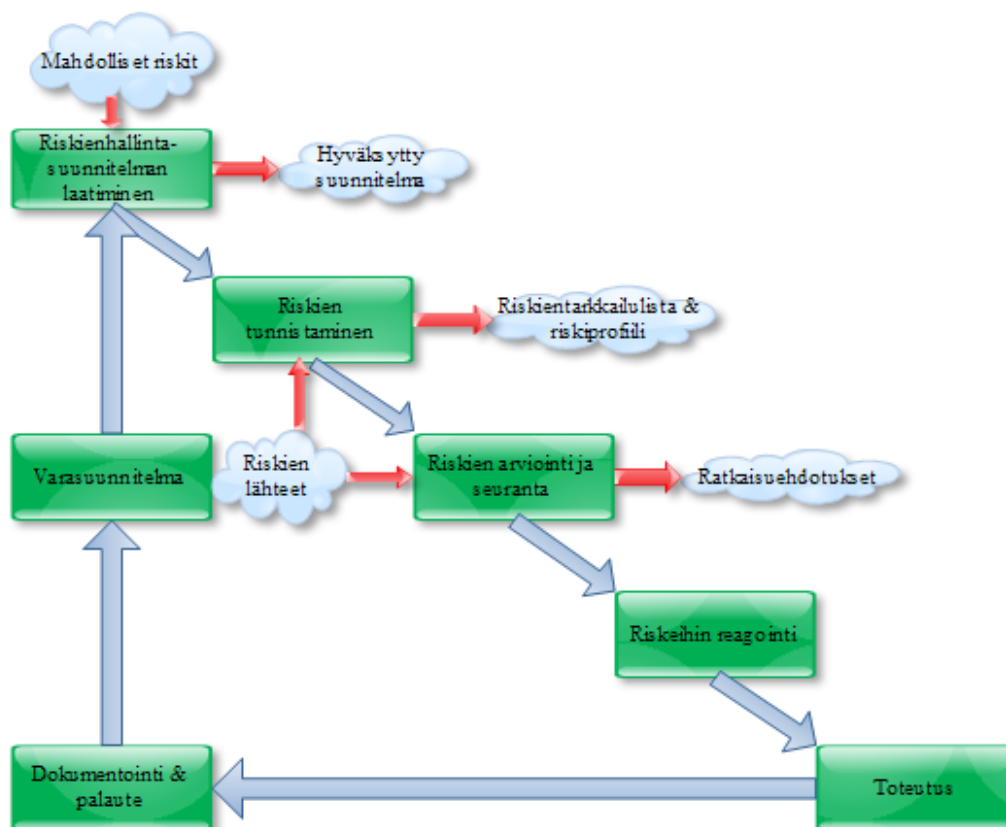
Kun puhutaan tietotekniikan alan projekteista, tärkeä osa yrityksen kokonaisstrategiaa on tietohallintostrategia. Se kuvaa yrityksen tietohallinnon nykytilaa, tavoitteita ja konkreettisia toimenpiteitä, mikä toimii ohjenuorana tietojärjestelmä-hankkeiden määrätietoiselle työlle. Yrityksen tietohallinnon kehittäminen pohjau-

tuu tietohallintostrategiaan, jota tulee jatkuvasti seurata ja päivittää yrityksen toimintaympäristön muuttuessa koko ajan. (Kettunen 2002, 48–49.)

3.3 It-projektin hallintamenetelmät

Kasvavassa määrin suosittu keino hallita it-projekteja on arvioida laajemmin käytössä olevia metodologioita. 1970-luvun alussa ilmaantuneet metodologiat määrittellen joukoksi toistettavia prosesseja, jotka sisältävät projektikohtaisia menetelmiä, sääntöjä ja suuntaviivoja hallittavien, organisaatiolle arvoa tuottavien ja laadukkaiden järjestelmien rakentamiseksi. Vaikka prosessien toistettavuus on yksilöllistä jokaiselle projektille, on metodologioita käytetty usealla eri alalla. Muun muassa insinööritieteet, lääketiede ja yleinen tutkimustyö ovat onnistuneesti toteuttaneet metodologioita. Toimialasta riippumatta metodologiat koostuvat neljästä peruskomponentista: suuntaviivoista, menetelmistä, työkaluista ja malleista. (Murch 2002, 137–140.)

It-projektinhallinnan yksi oleellisimmista näkökulmista on riskienhallinta. Riskit jaetaan yleisesti kolmeen alaryhmään: liiketoiminta-, projekti- ja prosessiriskeihin. Liiketoimintariskejä ovat projektin toteuttamiskelpoisuuteen ja tiedonkulkuun liittyvät uhat. Projektiriskit liittyvät tuloksien saavuttamiseksi vaadittavan työn tekemiseen, ja prosessiriskit sisältävät nimensä mukaisesti projektin prosesseja vaarantavat tekijät. Riskien hallinta on jatkuvaa toimintaa eikä se lopu vain niiden tunnistamiseen ja arvioimiseen. Tämän takia myös riskien elinkaaresta on hyvä pitää kirjaa ja käydä niitä läpi säännöllisissä kokouksissa. (Young 2006, 113–116.)



Kuvio 2. Riskienhallinta (Murch 2002, 166).

Richard Murch (2002, 166–169) hahmottelee riskienhallinnan yllä olevan kuvion 2 mukaisesti. Ensimmäisenä vaiheena on laatia riskienhallintasuunnitelma, jonka seuraamista varten nimitetään yleensä riskienhallintahenkilö. Tämä henkilö vastaa riskienhallintaprosessin kaikista osa-alueista, joita ovat riskien tunnistaminen, riskienhallinnan laajuudesta päättäminen, aikataulujen määrittäminen, resurssien varaaminen sekä varasuunnitelman laatiminen.

Riskienhallinta ei tarkoita kuitenkaan kaikkien riskien kokonaisvaltaista välttämistä. Riskienottaminen on perusteltavissa, koska niillä on yleensä myös etunsa.

Varman päälle pelaamisella projekti voi kestää kaksi kertaa kauemmin ja viedä kaksi kertaa enemmän resursseja. On siis syytä muistaa, että kaikki riskit eivät ole negatiivisia. (Whitaker 2010, 110–111.)

Varsinkin it-alalla yleistä on, että joudutaan jatkuvasti tekemisiin ongelmien ja niiden ratkaisemisen kanssa. Ongelmanratkaisukyky korostuu projektipäälliköillä, ja suosituksi työkaluksi on erottunut metodologioiden käyttö. Hyvät johtajat

kysyvät, haastattelevat ja dokumentoivat systemaattisesti. He ymmärtävät ongelman eri ulottuvuudet, priorisoivat ja lopuksi laativat ratkaisumallit, toteuttavat ne ja seuraavat tuloksia. (Murch 2002, 175–176.)

Muihin projektinhallinnan menetelmiin kuuluvat esimerkiksi vaatimustenhallinta, SWOT-analyysi, laadunvarmistus, julkistuksenhallinta ja kriisinhallinta. Vaatimustenhallinnalla pyritään saavuttaa yhteisymmärrys asiakkaan, loppukäyttäjän tai johdon kesken niistä vaatimuksista, joihin ohjelmistoprojektin tuotteilla vastataan. (Murch 2002, 187–198.) SWOT-analyysi tutkii projektin sisäiseen ja ulkoiseen ympäristöön vaikuttavia tekijöitä jakamalla ne vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin (SWOT Analysis 2011). Laadunvarmistus tarkoittaa ennen kaikkea tuotteen valmiusasteen ja laatutason mittaamista. Projektin tuotetta voidaan testata sen vaiheesta riippumatta erilaisilla menetelmillä. Näistä menetelmistä saatava tieto on tärkeää niin asiakkaalle, toimittajalle kuin yrityksen johdolle. (Hamström 2008.) Julkistuspäällikkö valvoo kaikkea dokumentaatiota julkistuksen ja projektien asettamiskriteereistä julkistuksen loppuraporttiin. Julkistuksenhallinnalla tavoitellaan projektin onnistunutta ja järjestelmällistä julkistuspolitiikkaa sekä julkistukseen liittyvien riskien hallintaa. (Murch 2002, 193.) Kriisinhallinnan avulla tehdään tarvittavat toimenpiteet kriisien varalle, mikä tarkoittaa varojen ja resurssien käyttöönottamista lyhyelläkin varoitusajalla sekä viestintää sidosryhmien, tiedotusvälineiden ja työntekijöiden kanssa.

Nouseva trendi projektin johtamisessa viime aikoina on ollut teknisen kehityksen mahdollistama tietämyksenhallinta, joka pyrkii uudistamaan liikkeenjohtamismenetelmiä. Samankaltaisia menetelmiä ovat kokonaisvaltainen laatujohtaminen (TQM, total quality management) sekä prosessien uudistaminen (BPR, business process reengineering), mutta näistä poiketen tietämyksenhallinta tukeutuu teknisen infrastruktuurin hyödyntämiseen käyttämällä esimerkiksi tietämysvarastoja eli yrityksen kaiken tietämyksen sisältäviä tietopankkeja. Tietämyksenhallinnan perimmäisenä päämääränä on parantaa yksittäisten työntekijöiden, projektiryhmien ja liiketoimintayksikköjen kykyä toimia nopeasti ja tehokkaasti. Tämä on mahdollista tarjoamalla helpon pääsyn kaikkeen yrityksen tietämysvarastoon tallennettuun tietoon. On arvioitu, että tietämyksenhallintaa projektinhallinnan tukena

käyttävät yritykset voivat odottaa kehitystoimenpiteiden tuottavuuden kasvavan vähintään 40 %:lla. (Murch 2002, 203–208.)

Ei myöskään sovi aliarvioida internetin roolia projektinhallinnassa. Sen koko, nopeus, saatavuus ja helppokäyttöisyys muodostavat tehokkaan työkaluvalikoiman menestyksellistä projektinhallintaa varten. Tämä ei kuitenkaan tarkoita lupumista projektitoiminnalle olennaisesta kasvotusten tapahtuvasta kanssakäymisestä, vaan tavoitteena on tehostaa projektinhallinnan tasoa. Erityisen tärkeä vaikutus internetillä on yhteen projektinhallinnan avainkehittämisaalueisiin, viestintään. (Murch 2002, 211–215.)

3.4 It-projektin vaiheistaminen

Onnistuneesta it-projektinhallinnasta on tullut elintärkeä osa-alue tämän päivän yrityksille. Tietotekniikka on yritykselle strateginen voimavara, jota käytetään muovaamaan kilpailustrategioita ja muuttamaan organisatorisia prosesseja. Se tarjoaa entistä yksilöllisempiä ratkaisuja yrityksille, joiden tarve monimuotoisille tietojärjestelmille on kasvanut erittäin paljon. (Bui, McNurlin & Sprague 2009, 2–3.)

Jokaisella yrityksellä on omat perusteensa tietojärjestelmän hankkimiselle. Yleisimmin projektilla haetaan joko asiakaspalvelun, jakelukanavien, laadun, kilpailukyvyyn tai alihankintaketjun parantamista. Toisaalta päätös tietojärjestelmän hankinnasta voi perustua esimerkiksi välttämättömyyteen. Tässä tapauksessa lait tai viranomaisten vaatimukset pakottavat tekemään investoinnin, jonka tuottovaatimukset eivät ole oleellisessa roolissa. Lähes poikkeuksetta investoinnit perustuvat kuitenkin joko tuottojen lisäämiseen tai kustannusten vähentämiseen. (Kettunen 2002, 23–36.)

Projektin etenemistä voi tarkkailla monella tavalla. Tietojärjestelmäprojektien toteuttamismalli riippuu monesta tekijästä, kuten tietojärjestelmän luonteesta, yrityskulttuurista tai projektin aikataulusta. Näitä toteuttamismalleja, jotka tunnetaan

paremmin projektin vaiheistamis- tai vaihejakomalleina, on yleisesti katsottuna neljä:

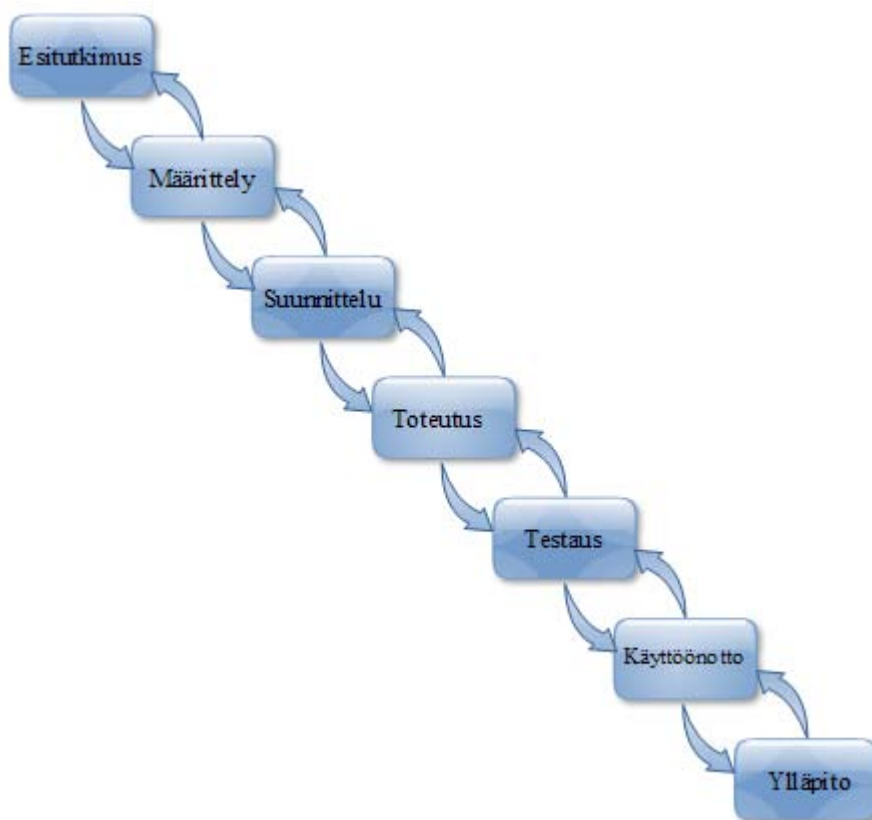
- Vesiputous- eli lineaarinen malli
- Inkrementaalinen eli evoluutiomalli
- Prototyypimalli
- Spiraali- eli iteratiivinen malli

Näiden lisäksi myös projektin vaiheistaminen toiminnallisten osien mukaan on käytössä etenkin valmisohjelmistojen käyttöönotossa. (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 83.) Tämä malli jätetään kuitenkin tarkemman tarkastelun ulkopuolelle johdun aiemmin määritellyistä rajauksista.

Koska vaiheistamismallien vaiheet ovat pääosin samat, työssä keskitytään ensin mallien ominaisimpien piirteiden esittelyyn ja vertailuun niiden heikkouksien ja vahvuuksien perusteella. Tämän jälkeen syvennyttään vaiheiden sisältöön tarkemmin.

3.4.1 Vesiputous- eli lineaarinen malli

Vesiputousmalli on vaiheistusmalleista perinteisin ja suosituin. Soveltuvuutta erityisesti tietojärjestelmäprojekteihin tukee sen selkeys ja järjestelmällisyys. (Harju 2004, 36.) Vesiputousmallin toimintaidea perustuu projektin jakamiseen loogisiin vaiheisiin, joista jokainen vaihe aloitetaan edellisen vaiheen päätyttyä. Tällöin jokaisesta valmistuneesta vaiheesta saadut tiedot luovat pohjan seuraavan vaiheen toteuttamiselle. Vesiputousmalli oli alkuaikoinaan huomattavasti jäykempi kuin mitä se on nykyään. Tänä päivänä vaiheisiin palaaminen on mahdollista ja jopa suositeltavaa, kun aiemmin vaiheen tuli olla täysin valmis ennen siirtymistä seuraavaan. Mallin kehitys joustavampaan suuntaan perustuu tietojärjestelmien ja infrastruktuurien monimutkaistumiseen. (Kettunen 2002, 55.)



Kuvio 3. Vesiputousmalli (Kettunen 2002, 56).

Projektin eteneminen vesiputousmallissa (kuviokuva 3) alkaa vaatimusten määrittelystä, jonka jälkeen valitaan toimittaja. Valitun toimittajan kanssa tarkastetaan ja täydennetään järjestelmän määrittelyt. Jos toimittajan kanssa on tässä vaiheessa käytetty ensin konsultointisopimusta, voidaan määrittelyt tarkastuksen jälkeen toimittajat kilpailuttaa uudestaan. Toimitussopimus sitoo osapuolet yhteistyöhön projektin loppuunviemiseksi. Konsultointisopimuksen sijaan yritys voi käyttää ulkopuolisia konsultteja ennen toimitussopimuksen allekirjoittamista. Toimitussopimuksessa sovitaan projektin suunnitelmista ja toteutuksesta. Toteutuksen jälkeen tietojärjestelmä siirtyy tilaajan vastuulle, jolloin tärkeässä roolissa on järjestelmän toiminnallisuuden ja käytettävyyden testaus. Järjestelmän ylläpitoon kuuluvat häiriöhuolto, versiopäivitykset sekä tietojen arkistointi ja siivous. (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 81–83.)

3.4.2 Inkrementaalinen- eli evoluutiomalli

Inkrementaaliseen malliin ominaisuuksia on projektin lopputulosten nopea tuominen markkinoille. Malli perustuu siihen, että rakennettava järjestelmä tehdään valmiiksi pala kerrallaan siten, että järjestelmän ydinosan valmistuttua seuraavissa toteutusvaiheissa järjestelmän osia ja ominaisuuksia lisätään vaiheittain. Tästä muuntumisesta johtuen mallia kutsutaan myös evoluutiomalliksi. (Kettunen 2002, 58.)



Kuvio 4. Inkrementaalinen malli (Harju 2004, 36).

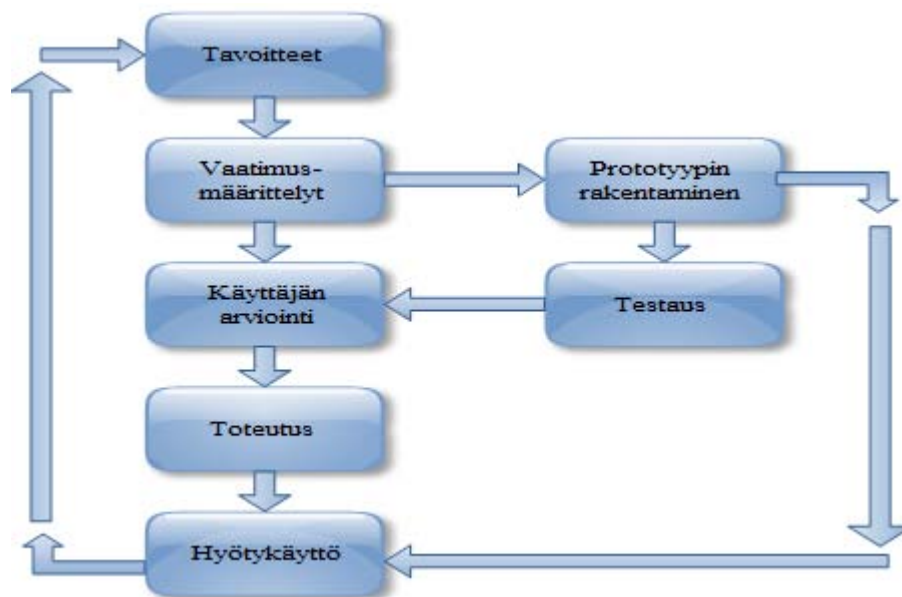
Inkrementaalinen malli on vesiputousmallin johdannainen (Kettunen 2002, 58). Tässäkin tapauksessa vaiheet toteutetaan vuorollaan, mutta toisin kuin vesiputousmallissa, vaiheet toteutetaan useampaan kertaan (kuvio 4). Asiakkaalle toimittua järjestelmää kehitetään jatkuvasti uusilla versioilla, jotka perustuvat asiakkaan käyttökokemuksiin ja tarpeisiin. Tämän vuoksi inkrementaalinen malli on omiaan tuotekehitykseen ja melko laajoihin projekteihin. (Harju 2004, 37.)

Projektin voi edetä esimerkiksi siten, että järjestelmä on aluksi vain yrityksen henkilöstön sisäisessä käytössä (intranet). Tämän jälkeen käytettävyyttä laajennetaan

yhteistyökumppaneille (ekstranet) ja ulkoisille asiakkaille (internet). (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 84–85.)

3.4.3 Prototyypimalli

Vesiputous- ja inkrementaaliset mallit ovat teoriassa hyvin yksinkertaisia. Todellisuudessa järjestelmän tulisi kuitenkin toteuttaa monen eri tahon toiveet ja tarpeet, jotka eivät aina perustu ammattitaitoiseen näkemykseen. Vaatimusten määrittelyn hankaluus synnytti aikoinaan prototyypimallin. Tämä malli rakentaa nimensä mukaan prototyypin, jonka toimintoihin käyttäjät ja muut sidosryhmät voivat peilata omia tarpeitaan. Prototyypimalli soveltuu parhaiten käyttöliittymien testaamiseen ja kehittämiseen. Sen lisäksi mallia voi käyttää hankkeissa, joissa teknologisesta ratkaisusta ei ole varmuutta, jolloin mallin avulla voidaan varmentaa paras vaihtoehto. (Kettunen 2002, 60–61.)



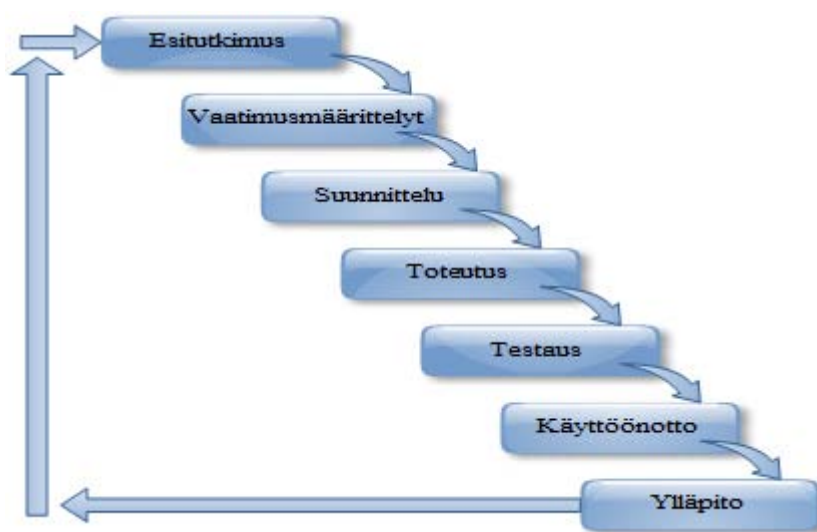
Kuvio 5. Prototyypimalli (mukaillen Kettunen 2002, 62).

Prototyypimallin eteneminen alkaa käyttäjien ja asiakkaiden vaatimusten keräämisestä, minkä jälkeen aloitetaan ensimmäisen prototyypin rakentaminen ja testaaminen. Tämän jälkeen käyttäjä arvioi toteutettavaa tuotosta, joka viedään hyötykäyttöön (kuvi 5). Vaiheissa eteneminen on erittäin joustavaa ja sopeutuvaa. Sen ansiosta lopputuotteesta saadaan mahdollisimman hyvin asiakkaan tar-

peet ja vaatimukset tyydyttävä. Prototyypimallin vaiheiden selventämiseksi käytetään usein apuna muiden, selvempien mallien vaiheita. (Kettunen 2002, 61–62.)

3.4.4 Spiraali- eli iteratiivinen malli

Spiraalimalli on uusien vaiheistamistapa tietojärjestelmien kehittämisen saralla. Se yhdistelee kaikkien kolmen edellä mainittujen mallien parhaita puolia sekä tuo mukanaan riskianalyysin teon. (Kettunen 2002, 63.) Spiraalimalli etenee inkrementaalisen mallin tavoin ja sekin pohjautuu vesiputousmalliin. Mutta toisin kuin inkrementaalisisessa mallissa, spiraalimalli toistaa toteutus-, testaus- ja käyttöönottovaiheen lisäksi muitakin vesiputousmallin vaiheita niin kauan kunnes ohjelmisto on toteutettu ja kaikki vaiheet on saatu suoritettua. Spiraalimalli soveltuu parhaiten hankkeisiin, joiden alussa ei olla täysin varmoja järjestelmän vaatimuksista. Tässä tapauksessa vaatimukset kehittyvät projektin edetessä. (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 85.)



Kuvio 6. Spiraalimalli (Harju 2004, 38).

Spiraalimalli etenee iteratiivisesti kuvion 6 mukaisesti siten, että ensimmäisen toteutuskierroksen tuloksena on alustava versio järjestelmästä, jota kehitetään asiakkaan ja käyttäjien kokemusten ja toiveiden mukaan. Toisella ja kolmannella kierroksella tuotetaan jo ensimmäiset käytettävät versiot järjestelmästä. Jokaisen kierroksen päätyttyä valmiiden tulosten ja tehdyn riskianalyysin perusteella voi-

daan määritellä seuraavan kierroksen tavoitteet, ja näin järjestelmä tarkentuu joksaisella kierroksella haluttuun suuntaan. (Kettunen 2002, 64.)

3.4.5 Vaiheistusmallit vertailussa

Vaiheistusmallit ovat ottaneet paljon vaikutteita toisistaan. Sen takia ne ovat osittain sekä toisiaan täydentäviä että korvaavia. (Harju 2004, 36.) Taulukossa 3 keskitytään vertailemaan mallien erojen aiheuttamia vahvuuksia ja heikkouksia, jotka ovat ominaisimpia malleille.

		Vaiheistusmalli			
		Vesiputousmalli	Inkrementaalinen malli	Prototyypimalli	Spiraalimalli
Vahvuudet	Suoraviivaisuus		Hallittavat kokonaisuudet	Määrittelyjen joustavuus	Riskienhallinta
	Ymmärrettävyys		Kokemusten hyödyntäminen	Asiakkaan / käyttäjän vaikuttamismahdollisuudet	Asiakkaan / käyttäjän vaikuttamismahdollisuudet
	Jokainen vaihe luo pohjan seuraavan toteutukselle		Nopeat tulokset		Asiakkaan / käyttäjän osallistuminen
	Ennalta määritellyt tulokset		Määrittelyjen joustavuus		Määrittelyjen joustavuus
	Toimittajasta riippumaton vaatimusten määrittely		Organisaation oppiminen		
Heikkoudet	Aiempien vaiheiden virheiden korjaus		Testauksen toisto	Pitkä toteutusaika	Asiakkaan / käyttäjän liiallinen osallistuminen
	Tulokset vasta koko projektin päätyttyä		Välitulokset vain osa lopputuloksesta	Kehittämiskierre	Läpiviennin kesto ja kustannukset
	Lopputulosten kehittämismahdollisuudet projektin aikana		Sitoutuminen kehittämiseen	Kustannukset	Epätarkasti määritetyt resurssi- ja aikatauluarvot
	Toimittajan perehdyttäminen		Riski valmistuksen jatkuvasta lykkääntymisestä		Vaatii asiakkaalta ja toimittajalta paljon luottamusta ja joustavuutta

Taulukko 3. Vaiheistamismallien vertailua.

Vesiputousmallin vahvuudet liittyvät pitkälti sen yksinkertaisuuteen. Malli on selkeä, järjestelmällinen sekä suoraviivainen ja sitä kautta helposti ymmärrettävissä.

sä. Jokaisen vaiheen ennaltamääriteltyjen tulosten toteutuminen käsitellään aina erikseen, mikä tuottaa edellytykset seuraavan vaiheen toteuttamiselle. (Kettunen 2002, 57.) Tämän lisäksi yritys pääsee itse määrittelemään kaikki järjestelmän vaatimukset, jotka toimittajan tulee toteuttaa. Toisaalta tämä vaatii yritykseltä myös aikaa ja kustannuksia toimittajan perehdyttämiseen. (Tietojärjestelmän hankinta, 2005, 81.) Heikkouksiin lukeutuu myös mallin jäykkyys, vaikka se onkin ajan saatossa hieman muuttunut joustavampaan suuntaan. Projektien aiempien vaiheiden virheitä on vaikea peruuttaa, mikä kuluttaa paljon aikaa ja rahaa. Koska lopputulos määritellään tarkasti jo projektin alussa, ei projektin aikana saatuja ideoita ja kehitysehdotuksia pystytä hyödyntämään. Tämän lisäksi projektista saadaan konkreettisia tuloksia vasta viimeisen vaiheen valmistumisen jälkeen. (Kettunen 2002, 57.)

Inkrementaalisisessa mallissa hankinta ositetaan pieniin ja hallittaviin kokonaisuuksiin. Näistä kokonaisuuksista saatuja kokemuksia voidaan helposti hyödyntää seuraavissa kokonaisuuksissa, mikä lisää mallin turvallisuutta. (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 84.) Projekti tuottaa tuloksia nopealla aikataululla, mutta tulee huomioda, että lopullinen tulos tulee vasta viimeisen osakokonaisuuden valmistuttua. Organisaation oppimista kehittää se, että jokaisen osakokonaisuuden jälkeen projektin tavoitetta ja suuntaa voidaan arvioida uudestaan ja muokata tarpeen tullen. Koska osakokonaisuudet ovat aina edellisiä täydentäviä, käsitellään testausvaiheessa myös jo aiemmin testattuja tuloksia, mikä lisää projektin kustannuksia. (Harju 2004, 37.) Malli vaatii myös pitkäjänteistä työtä ja sitoutumista tietojärjestelmän jatkuvaan kehittämiseen (Kettunen 2002, 60).

Prototyypimallin vahvuuksia ovat tietojärjestelmän tavoitteiden ja vaatimusten joustavuus. Koska näitä ei ole ollut mahdollista määritellä tarkasti projektin alussa, tarjoaa prototyypiversio järjestelmästä asiakkaalle paljon vaikuttamismahdollisuuksia käytännön kokemusten kautta. Tämä voi tosin johtaa kehittämiskierteeseen, kun asiakas haluaa kehittää prototyyppiä useita kertoja. Toisaalta asiakkaan on vaikea erottaa valmista versiota ja prototyyppiä, jolloin järjestelmän pitkä toteutusaika voi tulla yllätyksenä. Useamman järjestelmäversion toteuttaminen nostaa myös projektin kustannuksia huomattavasti. (Kettunen 2002, 62–63.)

Riskianalyysiä toteutetaan spiraalimallissa säännöllisesti, minkä ansiosta ei-toivottuja yllätyksiä pystytään minimoimaan. Tämän lisäksi malli on myös erittäin joustava. Asiakkaan ja käyttäjien käytännönläheinen osallistuminen projektiin mahdollistaa tavoitteen ja suunnan muokkaamisen projektin aikana, mikä vähentää myös koulutuskustannuksia järjestelmän käyttöönottovaiheessa. Jos asiakkaan ei kuitenkaan ole mahdollista osallistua riittävästi projektiin, ei spiraalimallilla saada toivottuja tuloksia. Projekti vaatii myös paljon aikaa ja lisää sitä kautta kustannuksia. (Kettunen 2002, 64–65.) Johtuen projektin alussa epämääräisesti määritellyistä vaatimuksista, on arvioita resursseista ja aikatauluista erittäin vaikea tehdä tarkasti. Tämä vaatii luottamusta ja joustavuutta asiakkaan ja toimittajan välillä. (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 85–86.)

3.5 It-projektin vaiheet

Projektin aloitusta edeltää huolellisesti tehty pohjatyö. Olennaista oikean projektin valitsemisessa on se, että projekti toteuttaa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Projekteja ja ohjelmia valitaan vain, jos ne tukevat yrityksen liiketoimintastrategian saavuttamista ja vaikuttavat positiivisesti yrityksen kasvuun. Tätä toimintaa kutsutaan strategiseksi suunnitteluksi. (Young 2010, 30–32.) Investointien valmisteluun ja päätöksentekoon kuuluu johdon ajasta ja mielenkiinnosta merkittävä osa. Yrityksen omat tekniset ja taloudelliset lähtökohdat sanelevat investointipäätösten perustan. Tällöin paras tilanne on silloin, kun yrityksen sisältä löytyy riittävää asiantuntemusta arvioimaan tietotekniikkainvestointien tarpeellisuus ja hyödyllisyys. Mikään ulkopuolinen taho ei tee tätä harkintaa yrityksen itsensä kannalta. (Tietotekniikkainvestoinnit pitää harkita tarkkaan 2003.) Esitutkimusvaiheessa tehdään kustannus- ja hyötyanalyysit, joissa perustellaan tietojärjestelmän tarpeellisuus nykyiseen tilanteeseen. Vaiheen tärkeimmät tulokset ovat raportti tutkimuksesta ja alustava projektisuunnitelma. (Harju 2004, 36.)

Määrittelyvaiheessa kootaan yhteen järjestelmän vaatimukset, jotka ovat ehdottoman oleellisia järjestelmän käytön kannalta. On arvioitu, että kolme neljäsosaa it-investoinnin hyödyistä tulee sen prosesseista, joiden tukijalkana ovat vaatimusmäärittelyt. Sen kautta varmistetaan, että saadaan juuri se, mitä tietojärjestelmältä

halutaan. Vaatimusmäärittelyt on syytä tehdä perusteellisesti, sillä niiden perusteella saadut tarjoukset voivat erota toisistaan ja järjestelmän tavoitteista oleellisesti, jolloin yrityksen resursseja tuhlaantuu. (Lagus 2006.) Järjestelmän vaatimukset jaetaan yleisesti toiminnallisiin, teknisiin ja laadullisiin vaatimuksiin. Toiminnalliset vaatimukset pureutuvat järjestelmän toimintaan ja vaikutuksiin siihen yrityksen osaan, jolle projektia tehdään. (Lehtimäki 2006, 65.) Teknisillä vaatimuksilla rajataan käytettävät käyttöjärjestelmä- ja tietokantaratkaisut, ja laadullisilla vaatimuksilla keskitytään järjestelmän käytettävyyteen, tehokkuuteen ja ylläpidettävyyteen (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 82). Vaatimusten selvittämiseen tarvitaan näkemyksiä järjestelmän kohdealueen asiantuntijoilta sekä tulevilta käyttäjiltä (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 25).

Räätälöityjen tietojärjestelmien hankinnassa toimittajat kartoitetaan tarjouskilpailun avulla, joka suoritetaan usein järjestelmävaatimusten valmistuttua (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 31). Toimittajien kilpailuttamiseen on syytä varata tarpeeksi aikaa. Mitä monimutkaisemmasta tietojärjestelmästä puhutaan, sitä pidempi ja monimuotoisempi myös kilpailutusprosessi yleensä on. Ongelmana ostajan kannalta voi olla joko potentiaalisten toimittajien löytäminen tai liiallisen tarjonnan karsiminen. Tietojärjestelmäprojektin tehokas kilpailuttaminen vaatii kuitenkin enintään viisi tai kuusi toimittajakandidaattia. (Kettunen 2002, 104–107.) Yritys säästää turhaa työtä, kun tarjouspyyntöön sisällytetään toimittajaa koskevat vaatimukset, jolloin tarjouspyynnön lukijalla on mahdollisuus todeta, ettei yrityksenä täytyä asetettuja vaatimuksia. Vaatimukset voivat liittyä esimerkiksi toimittajan organisaatioon, sertifiointeihin, referensseihin sekä alihankkijoihin ja osatoimituksiin. Kun tarjoukset vastaanotetaan, on järjestelmän tilaajalle tärkeää osata verrata niitä keskenään. Arvioinnin kohteena voivat olla esimerkiksi tarjotut ratkaisut ja palvelut, kokonaistoimitussuunnitelma, hinnat, sopimus- ja maksuehdot sekä ylläpidon saatavuus. Tehokas työkalu tarjousvertailussa on yksinkertainen pisteytysmenetelmä, jolla eri osa-alueiden näkökulmat voidaan ottaa tasapuolisesti huomioon. (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 55–62.)

Hankintapäätöksellä vahvistetaan parhaan tarjouksen tehneen toimittajan valinta. Valintaryhmän johtaja laatii hankintaesityksen, jonka avulla hän perustelee valinnan tavallisen investoinnin periaattein. Hankintaesitys sisältää esityksen peruste-

lun, tutkittujen vaihtoehtojen vertailun, kustannus- ja hyötyanalyysin, toteutuksen valmistelun ja varsinaisen päätösesityksen. Esityksen tulee sisältää myös alustavan sopimuksen, tai ainakin erittelyn tärkeimmistä sopimusehdoista. (Tietojärjestelmän hankinta 2005, 69.) Kun yritys hyväksyy esityksen, voidaan varsinaisen projektin valmistelu käynnistää. Tämä vaihe sisältää kolme tehtävää, jotka tulee tehdä ennen kuin varsinainen toteutusprojekti käynnistetään. Ensinnäkin toimittajan kanssa laaditaan sopimus projektin toteutuksesta. Tämän lisäksi toimittajan tulee vaikuttaa vaatimusmäärittelyiden tarkentamiseen sekä projektisuunnitelman tekemiseen. (Kettunen 2002, 126.)

Projektityössä suunnitelmallisuutta ei voi korostaa liikaa. Se edellyttää syvällistä projektin, toimialan ja metodologian tuntemusta. Oleellisia asioita, joita tulee ottaa huomioon projektisuunnitelmassa, ovat tavoitteiden ja suunnan riittävä yksityiskohtaisuus, arviointi kestosta ja kustannuksista sekä projektistandardien ja valmiin järjestelmän hyväksymiskriteerien määrittelemine. Projektille on hyvä luoda välietappeja, joiden aikana yrityksen johto voi tarkastaa vaiheiden tulokset ja päättää projektin jatkamisesta tai keskeyttämisestä. Projektisuunnitelmaan sisällytetään lisäksi suunnitelmat resurssien käytöstä, aikataulusta, riskeistä, viestinnästä, henkilöstön koulutuksesta, laadusta, projektinhallinnasta ja toteutuksesta. (Murch 2002, 27–29.) Lopputuloksena on siis joukko ongelmia, jotka suunnitelmien toteuttaminen pyrkii ratkaisemaan (Kettunen 2002, 54).

Toteutusvaiheessa tavoitteena on halutun kaltaisen järjestelmän luonti suunnitelmien ja vaatimusmäärittelyjen mukaisesti. Toimittajan vastuulle kuuluu mm. moduulien, tietokantojen ja tietoturvaratkaisujen suunnittelu ja rakentaminen. (Murch 2002, 99–101.) Asiakkaan puolelta tämä vaihe keskittyy projektin valvontaan. Projektin valvonta on yhtä tärkeä kuin mikä tahansa muukin vaihe. Hyvin suoritetun valvonnan avulla varmistetaan hankinnan suotuista eteneminen. Oleellisinta on työmäärien seurannan aktiivinen toteuttaminen. Tehokas työkalu on työn ositus eli tehtävälistan tekeminen (WBS, work breakdown structure), missä jokaiselle tehtävälle luodaan tunnusluvut. Tunnusluvut, joita käsitellään ajallisessa muodossa, ovat budjetoitu työmäärä, työhön tähän mennessä käytetty työmäärä sekä arvio jäljellä olevasta työmäärästä. (Lehtimäki 2006, 24–25.)

Testausvaihe jakautuu myös suunnitteluun ja toteutukseen. Suunnitelmilla, jotka on hyvä sisällyttää jo projektisuunnitelmaan, pyritään määrittelemään, mitkä testit arvioivat valmista järjestelmää tarpeeksi kriittisesti. (Murch 2002, 107.) Testaus-suunnitelmassa kuvataan, miten testaus suoritetaan, mitä resursseja siihen tarvitaan ja kuinka paljon aikaa testaamiselle varataan (Kettunen 2002, 140). Toteutuksessa raportoidaan virhetilanteet ja kriittisten virheiden tapauksessa korjauksen jälkeen ajetaan testi uudestaan. Testaus voidaan todeta hyväksytyksi silloin, kun kaikki virheet on korjattu ja uudelleentestattu. Kosmeettisia virheitä voi tosin jättää jonkin ennalta sovitun määrän verran. (Lehtimäki 2006, 172.)

Onnistuneen testauksen jälkeen voidaan siirtyä järjestelmän käyttöönottoon. Myös käyttöönotossa on hyödyllistä jakaa kokonaisuus erillisiin vaiheisiin. Ensin järjestelmä asennetaan asiakkaan palvelimille, jolloin voidaan suorittaa ns. luovutustestaus eli testataan järjestelmää tuotantoympäristössä. Samalla henkilöstöä koulutetaan uuden järjestelmän käyttöön. Sen jälkeen järjestelmää voidaan pilotoida rajatulla alueella, kuten tietyssä osastossa. Pilotoinnin tulosten perusteella järjestelmää voidaan säätää, korjata tai muuttaa, minkä jälkeen voidaan suorittaa järjestelmän virallinen käyttöönotto. (Kettunen 2002, 140–141.) Jos yrityksellä on uudesta järjestelmästä samankaltainen vanha versio käytössä, on syytä tutkia, tarvitaanko järjestelmien välistä tiedonsiirtoa tai rinnakkaiskäyttöä. Projektipäällikön kannalta tärkeää on uusien toimintatapojen laajemman hyväksymisen aikaansaaaminen yrityksessä. (Lehtimäki 2006, 176.)

Toimitussopimusta tehtäessä on asiakkaan hyvä sitouttaa toimittaja myös käyttöönottovaiheen jälkeiseen aikaan. Tällöin tietojärjestelmän käyttöönottava yritys voi varmistaa sen, että järjestelmän käytön ongelmatilanteissa on riittävä asiantuntemus saatavilla ratkaisun aikaansaamiseksi. Toimittajan kanssa kannattaa sopia menettelytavoista ongelmatilanteessa, mihin sisältyy yhteyshenkilöiden nimeäminen ja virheiden korjaamisen aikataulun määrittäminen. (Kettunen 2002, 141.)

Projektin aikana on tarpeen pitää tarkasti ja säännöllisesti kirjaa projektin tilanteesta. Raportit projektin tilanteesta kertovat työtehtävien valmistumisesta, suunnitelmista keskeneräisten töiden varalle, työntekijöiden kohtaamista ongelmista sekä odotettavista uhista. Tämän lisäksi projektiryhmä keskittyy säännöllisissä

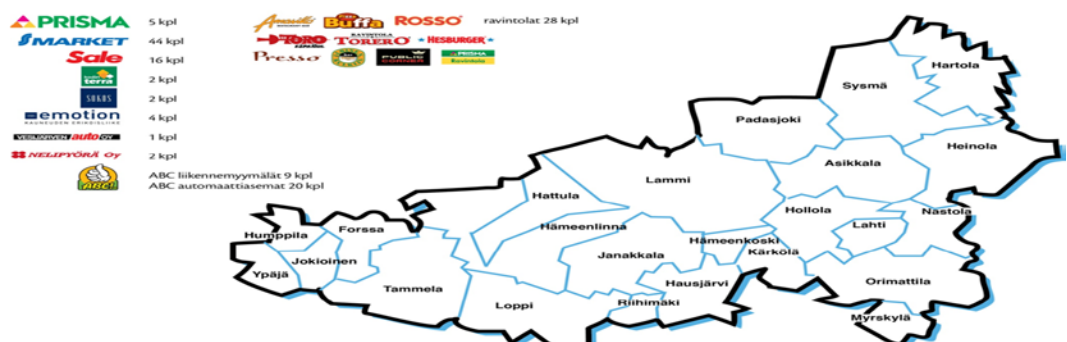
kokouksissaan projektin tilanteen ohella muutoksiin reagoimiseen, budjetin seurantaan ja hallintaan. (Young 2010, 175–178.)

4 CASE: LISÄTYÖN TARJOAMISEN SÄHKÖISTÄMINEN OSUUSKAUPPA HÄMEENMAASSA

Tietojärjestelmäprojekteja toteutetaan S-ryhmässä säännöllisesti. Kehitys on jatkuvaa ja vanhentuneita järjestelmiä, joita ei pysty tai kannata enää kehittää, vaihdetaan uusiin. Lisäksi tietojärjestelmiä otetaan käyttöön sellaisille liiketoiminta-alueille, joita ei ennen ole automatisoitu ollenkaan, viimeisimpänä esimerkkinä tulospalkkaus. (Hakala 2011.) Yksi S-ryhmän tietojärjestelmäprojektien innokkaimpia uranuurtajia on Osuuskauppa Hämeenmaa (Räsänen 2011a).

4.1 Yritysesittelyssä Osuuskauppa Hämeenmaa

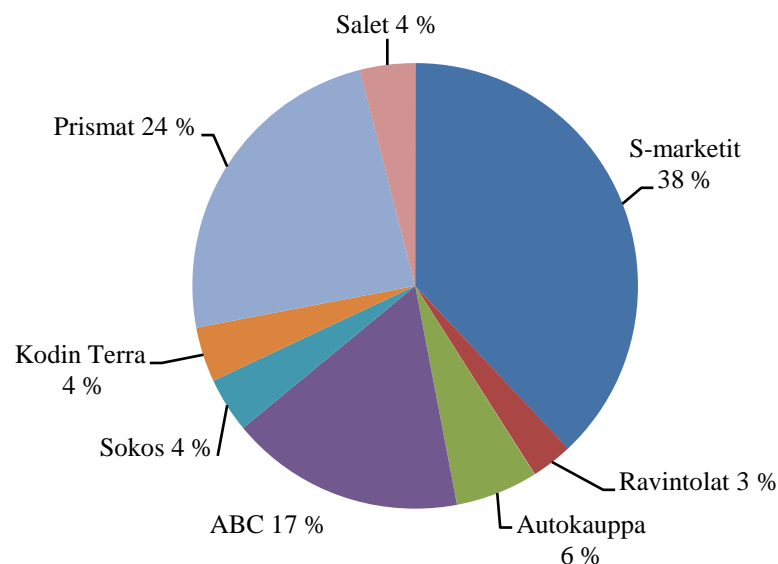
S-ryhmä on Suomessa toimiva vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, johon kuuluvat 22 alueosuuskauppaa sekä niiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. Lisäksi S-ryhmä käsittää yhdeksän paikallisosuuskauppaa. Osuuskaupat, jotka tuottavat palveluja jäsenilleen eli asiakasomistajilleen, ovat merkittäviä paikallisia työllistäjiä, ja niiden paikalliset tavaraja palveluostot ovat alueellisesti merkittäviä. Alueosuuskaupparakenne muodostui 80-luvulla, jolloin pienempiä paikallisesti toimivia osuuskauppoja yhdistyi yhdeksi suuremmaksi alueosuuskaupaksi. Osuuskaupat ovat itsenäisiä yrityksiä, joilla on oma hallinto. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2010.)



Kuvio 7. Osuuskauppa Hämeenmaan toimipisteet ja -alue (Osuuskauppa Hämeenmaa 2010).

Yksi alueosuuskaupoista on Kanta-Hämeen ja Päijät-Hämeen alueilla toimiva Osuuskauppa Hämeenmaa (kuvio 7). Hämeenmaalle kuuluu viisi Prisma-

hypermarkettia, 44 S-markettia, 16 Sale-lähikauppaa, kaksi Kodin Terra-sisustusliikettä, kaksi Sokos-tavarataloa, neljä Emotion – kauneuden erikoisliikettä, yhdeksän ABC-liikennemyymälää sekä 20 ABC-automaattiasemaa. Autokaupasta vastaavat Lahdessa toimiva Vesijärven Auto Oy sekä Hyvinkäältä ja Hämeenlinnasta löytyvä Nelipyörä Oy. Tämän lisäksi Osuuskauppa Hämeenmaahan kuuluu yhteensä 28 eri ravintolaa, kuten esimerkiksi Prismojen yhteydessä toimivat Buffa- ja Presso-ravintolat. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2010.) Asiakasomistajia Hämeenmaalla oli kesäkuun 2011 loppuun mennessä yli 132 000, mikä merkitsee reilun 2 000 asiakasomistajan kasvua vuoden vaihteesta 2010 (Osuuskauppa Hämeenmaa 2011a).



Kuvio 8. Osuuskauppa Hämeenmaan myynti toimialoittain (Osuuskauppa Hämeenmaa 2011).

Marketkauppa on Osuuskauppa Hämeenmaan suurin tulonlähde (kuvio 8). Kesäkuussa 2011 marketkauppa vastasi lähes 70 % koko myynnistä. Liikennemyymälä- ja polttonestekauppa on toiseksi suurin tulonlähde vastaten 17 % kaikista myyntituloista. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2011a.)

Henkilöstömäärä on ollut jatkuvasti kasvussa 2000-luvulla. Konsernin henkilöstön määrä oli kesäkuun lopussa 2744, minkä lisäksi kesällä 2011 Hämeenmaa työllisti

1087 kesätyöntekijää, joista 445 oli Tutustu työelämään ja tienaa - kesäharjoittelijoita. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2011a.) Henkilöstömäärä on lähes kaksinkertainen vuoden 2000 vastaavaan lukemaan (Osuuskauppa Hämeenmaa 2010).

Osuuskauppa Hämeenmaassa on käytössä useita järjestelmiä ja ohjelmistoja, joista suuri osa on yhteydessä toisiinsa. Seuraavaksi esitellään lyhyesti Tempukseen läheisimmin yhteydessä olevat järjestelmät, Mara-Plan ja Hertta.

Mara-Plan on työvuorosunnitteluohjelma, jota käytetään S-ryhmässä kattavasti kaikkialla paitsi autokaupan toimialalla ja toimihenkilöille yleisesti. Esimieskäyttäjiä on noin 3 600, työntekijöitä järjestelmässä on noin 29 000 ja toimipaikkoja noin 1500. Osuuskauppa Hämeenmaassa vastaavat luvut ovat noin 130, 2400 ja 110. Mara-Planin oleellisin raportti on työvuoroluettelo, jota esimiehet suunnittelevat työntekijöilleen. Järjestelmään kirjataan työvuorojen lisäksi lomat, vapaat ja poissaolot, jotka siirtyvät kuukausittain palkanlaskentajärjestelmä Fenixiin. Mara-Plan on osin S-ryhmälle räätälöity valmisohjelmisto, jonka toimittaa Pretax Plan Oy Jyväskylästä. (SOK 2011a.)

Yhteyden Mara-Planin ja Tempuksen välille työntekijöiden tietojen osalta luovat henkilöstöllä täytettävät lisätyölomakkeet, joita esitellään myöhemmin tässä työssä. Saatuaan työntekijöiltään täytetyn lisätyölomakkeen esimies kirjaa tiedot Mara-Planiin. Mara-Planin henkilötieto-osioon on luotu Tempusta varten erillinen välilehti, jossa esimies erittelee työntekijän osaamisalueet ja toimipaikat, joissa hän on valmis tekemään lisätyötä. Osaamisalueet on jaettu kahdeksaan pääryhmään: market-, Prisma-, Mara- (matkailu ja ravintola), limy- (liikennemyymälä) ja Sokos-osaamisalueet, Mara-järjestelmäosaaminen sekä pätevyudet ja kielitaito. Kaikki edellä mainitut tiedot kerätään lisätyölomakkeelle lukuun ottamatta pätevyys- ja kielitaitoa, jotka ilmoitetaan rekrytoinnin yhteydessä henkilön perustietolomakkeelle. (Räsänen 2011b.)

Kun esimies on kirjannut työntekijän kyvyt ja halukkuudet Mara-Planiin, tapahtuu automaattinen tiedonsiirto Tempukseen. Mara-Planin ja Tempuksen välinen tieto

siirtyy 15 minuutin välein. Tämän jälkeen työntekijälle voi tarjota juuri hänelle sopivia työvuoroja. (SOK 2011c.)

Hertta on suhteellisen uusi järjestelmä S-ryhmässä. Hertassa ylläpidetään henkilön työsuhde- ja henkilötietoja, jotka siirtyvät sekä Mara-Planiin että palkanlaskenta-järjestelmään Fenixiin. Järjestelmän käyttö Osuuskauppa Hämeenmaassa on keskitetty osittain Lahdessa sijaitsevalle pääkonttorille. Tämän lisäksi Herttaa käyttävät Prismojen, Sokosten, Emotionien, ABC-liikennemyymälöiden, Kodin Terrojen sekä isoimpien S-marketien esimiehet. (SOK 2008.)

Tempuksen kannalta tärkeimmät Hertasta saatavat tiedot ovat työntekijän puhelinnumero sekä työsopimuksen mukaiset rajoitukset ja ehdot. Työsopimuksen yhteydessä työntekijä ilmoittaa myös pätevyksiinsä sekä kielitaitoonsa liittyvät tiedot, joita Tempus käyttää hyväksi haravoidessaan oikeanlaisia työntekijöitä esimiehen tarjoamaan vuoroon. (SOK 2008.)

4.2 Esittelyssä Tempus-kutsujärjestelmä

Tempus on sijaishallintajärjestelmä, jonka avulla mahdollistetaan työntekijöiden kutsuminen työvuoroihin ryhmätekstiviesteillä. Mara-Planista ja Hertasta saatavien tietojen perusteella käyttöliittymä hakee kriteerit täyttävän joukon, jolle viesti lähetetään. Tempuksen tavoitteena on kohdistaa kutsuviestit vain niille työntekijöille, joilla on mahdollisuus ottaa vuoro vastaan. Tempuksen käyttö on suunnattu kaikille oman toimipaikkansa tai osastonsa työvuorosuunnittelusta vastaaville esimiehille, joita Osuuskauppa Hämeenmaassa on 134, sekä heidän apulaisilleen. (SOK 2011c.)

Tempuksen toimintaperiaatteessa on pyritty helppouteen ja yksinkertaisuuteen. Kaikilta Osuuskauppa Hämeenmaan vakituisilta osa-aikaisilta työntekijöiltä selvitetään halukkuus lisätyöhön lisätyölomakkeen avulla. Jos työntekijä ei halua ottaa lisätyötarjoajia vastaan, ilmoittaa hän tästä lomakkeella ja allekirjoittaa sen. Lomakkeella on eritelty halukkuus lisätyöhön sekä sen toteuttaminen muualla kuin kotitoimipaikassa. Sen ohella työntekijä luettelee toimipaikat, joilla hän on valmis

tekemään lisätyötä sekä työtehtävät ja osaamisalueet, joissa työntekijä on kykenevä työskentelemään. Myös ikäraja- ja hygieniapassin omistaminen on tietoa, joka ilmoitetaan lisätyölomakkeella. (Räsänen 2011b.)

Osaamisalueet poikkeavat eri toimialoilla, minkä takia lomakkeita on erilaisia. Markettoimialan lomakkeessa S-marketien ja Sale-myymlöiden työtehtävät voidaan rinnastaa toisiinsa, mutta Prismojen työtehtävistä on tehty oma luokkansa. Lomakkeet on jaettu vielä toimipaikkojen maantieteellisen sijainnin perusteella neljään ryhmään, Forssan, Heinolan, Hämeenlinnan ja Lahden alueeseen. ABC-liikennemyymälöillä on yhtenäiset työtehtävät sekä osaamisalueet. Tämän lisäksi liikennemyymälöiden lomakkeella on eritelty myös S-marketien osaamisalueet, sillä monen ABC-liikennemyymälän yhteydessä on myös S-market. Ravintoloille on myös oma lomakkeensa, jolla työntekijän taidot on eritelty erityisen tarkasti, sillä alan työtehtävät vaativat erityistaitoja. (Räsänen 2011b.) Osaamisalueiden hallintaa valvotaan esimiesten toimesta, jotka joko hyväksyvät tai hylkäävät työntekijän täyttämät tiedot. Mikäli työntekijän tiedoissa tapahtuu muutoksia, esimies pyytää henkilöä täyttämään lomakkeen uudestaan. Tämän jälkeen esimies päivittää tiedot MaraPlaniin. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2011b.)

Tempus-kutsujärjestelmän toimenpiteet hoidetaan toimipaikkojen esimiesten toimesta järjestelmän internetsivuilla. Esimies määrittelee työntekijän sopimustyyppin sekä työvuoroon vaaditut taidot, minkä jälkeen Tempus tarjoaa kriteerit täyttävän joukon työntekijöitä, joille tekstiviesti lähetetään. Tässä vaiheessa on kuitenkin tärkeää huomioida työsopimuksen ja työehtosopimuksen mukaiset työnantajan velvollisuudet koskien vuorokausilepoa. Tempus varoittaa, jos työntekijän vähimmäisvuorokausilepo alittuu, mutta esimiehen tulee itse poistaa työntekijä listalta. Kun sopiva joukko on valittu, tarjoa Tempus valmiin viestipohjan, johon esimies voi mielensä mukaan lisätä lisätietoja tarjotusta vuorosta. (SOK 2011c.)

Työntekijä saa tarjousviestin, jossa on erillinen ohjeistus työvuoron hyväksymiseen. Työtarjouksen voi hyväksyä joko tekstiviestillä tai internetissä. Tarjousviesti antaa nelikirjaimisen hyväksymiskoodin, jonka työntekijä voi lähettää tekstiviestinä ja internetsivun osoitteen, jonka kautta työvuoron hyväksyminen vaihtoehtoisesti myös onnistuu. Jos työntekijä ei halua työvuoroa, hän jättää vastaamatta

viestiin. Kun tarjottu työvuoro on samana tai seuraavana työpäivänä, on työntekijän vastausaika yksi tunti. Tämän jälkeisiin tarjottuihin työvuoroihin vastausaikaa on 12 tuntia. (SOK 2011c.)

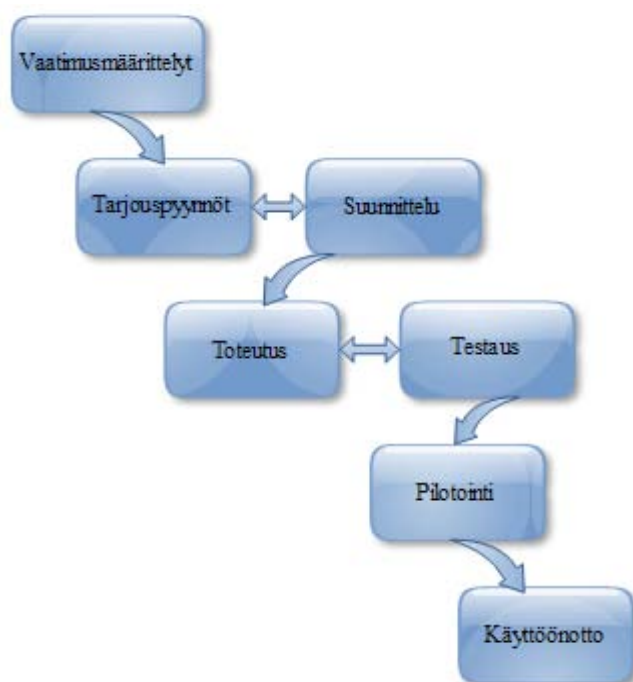
Esimies saa Tempukseen tiedon työntekijöistä, jotka ovat hyväksyneet tarjouksen. Tästä joukosta hän valitsee tasapuolisuutta noudattaen tehtävään parhaiten sopivan henkilön. Työntekijöille lähtee välitön palaute siitä, saiko vuoron vai ei. Esi- miehen vahvistama työvuoro siirtyy tämän jälkeen suoraan MaraPlaniin oikealle työvuorolistalle. (SOK 2011c.)

Tempuksen yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on raportointi. Järjestelmä tuottaa raportteja niin osuuskauppa-, toimipaikka- kuin kustannuspaikkakohtaisesti. Niiden avulla voidaan tarkastella muun muassa lähetettyjen työtarjousten määrää, ajankohtaa ja rajausta. Sen ohella tärkeää tietoa on työtarjousten vastaanottajakoh- tainen tutkiminen, kuten esimerkiksi yksittäisen työntekijän vastaanottamien työ- tarjousten määrä ja aikaväli. Raportit perustuvat laskutuksen oikeellisuuden ja jäljitettävyyden tarpeeseen. Usein työntekijällä ja esimiehellä on erimielisyyksiä siitä, koska ja kenelle lisätyötä on tarjottu ja onko sitä otettu vastaan. Tempuksen raportointiominaisuudella nämä erimielisyydet voidaan selvittää kiistattomasti. (Hakala & Kärkkäinen 2010.)

4.3 Tempus-kutsujärjestelmä S-ryhmän projektina

Koska S-ryhmän käyttämät tietojärjestelmät ovat pitkälti yrityksen omien projek- tien aikaansaannoksia, on sitä varten projektin etenemiselle luotu valmis runko, jota toteutetaan. Projekti käynnistyy projektikuvauksen ja -suunnitelman kautta, joita Tempuksen osalta alettiin tehdä marraskuussa 2008. Ensimmäiset kirjalliset versiot valmistuivat tammikuussa 2009. (SOK 2009a.) Projektikuvauksen tarkoi- tuksena on esittää oleelliset projektiä koskevat tiedot lyhyesti ja ytimekkäästi, kun taas projektisuunnitelma keskittyy tarkemmin projektikuvauksen mukaisten tietojen selventämiseen sekä muiden projektin kannalta tärkeiden tietojen avaami- seen. (SOK 2009b.)

Tempus-projektin perustarpeeksi koettiin osuuskauppojen kutsujärjestelmien yhtenäistäminen (Hakala 2011). Aiemmin osuuskaupat käyttivät erinäisiä menetelmiä lisätyön tarjoamiseen, mikä pyrittiin korjaamaan luomalla S-ryhmän Mara-Plania käyttäville yrityksille niiden tarpeisiin sopiva helppokäyttöinen kutsujärjestelmä. Valmiiksi projekti määriteltiin, kun Mara-Planiin integroitu järjestelmä, josta esimies voi lähettää työkutsuja, oli luotu. Näiden lisäksi keskityttiin liiketoimintahyötyjen sekä niin suunnitteluun kuin toimeenpanoon ja ohjaukseen tarvittavien resurssien selventämiseen. Projektia tultaisiin seuraamaan alun kuvausten, luokittelun ja suunnitelmien kirjaamisen kautta projektin aikana tapahtuvien työryhmän kokoontumisten, vaatimusmäärittelyjen ja loppuraportin dokumentoimisella. Projektin riskejä eriteltiin riskianalyysin kautta, jossa oleelliseksi uhaksi tunnistettiin aiemmin esitellyn prototyypimallin mukaisesti vaatimusmäärittelyjen epäselvyys ja niiden toteuttamisessa kohdattavat ongelmat. (SOK 2009a.)



Kuvio 9. Tempus-projektin vaiheistaminen (mukaillen SOK 2009b).

Projektin vaiheistamisessa löytyy vaikutteita lähes kaikista vaiheistusmalleista, mitä kuvio 9 pyrkii havainnollistamaan. Vesiputousmallin mukaisesti eteneminen oli loogista, minkä lisäksi mallille ominaisesti jokainen vaihe oli edeltävästä riippuvainen. Loppua kohti projektin vaiheistus alkoi kuvastaa enemmän prototyypimallia. Ensimmäistä ja toista sekä osittain neljättä ja viidettä vaihetta toteutettiin

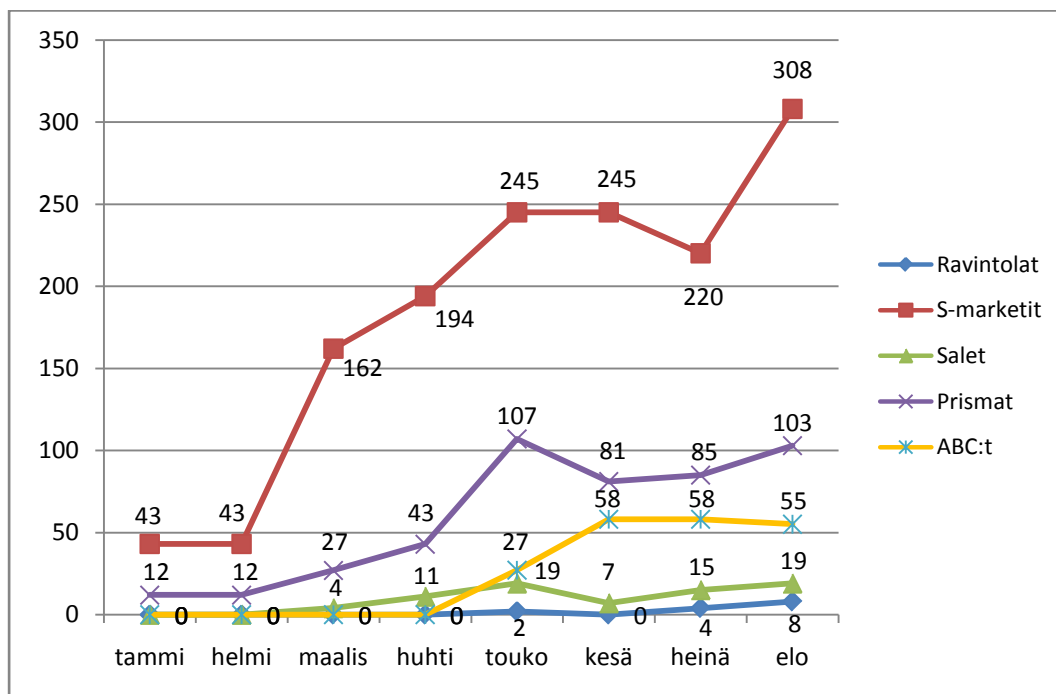
rinnakkain mallille ominaisesti. Ensimmäisissä kahdessa vaiheessa käytettiin hyväksi toimittajan ammattitaitoa vaatimusmäärittelyjen teossa, ja toteutus- ja testausvaiheessa vaiheet reagoivat keskenään hyödyntämällä toistensa tuloksia. (SOK 2009b.)

Projekti aikataulutettiin jokaisen vaiheen mukaan kuukauden tarkkuudella. Aiemmin mainittujen vaatimusmäärittelyihin liittyvien riskien lisäksi varauduttiin yhteistyökumppanin valinnasta aiheutuviin viivästyksiin. Vaiheiden ja niihin vaikuttavien uhkien toteutumista seurattiin kuukausittaisissa palavereissa sekä muulla yhteydenpidolla. (SOK 2009b.)

Järjestelmän tilaajana toimi SOK:n henkilöstöhallinnon ja kehittämisen osasto. SOK Henkilöstöhallinto ja kehittäminen on osa SOK:n tukitoimintoja. Sen tehtävänä on tarjota tieto- ja analysointipalveluja sekä SOK:lle että alueosuuskaupoille. Alusta asti projektissa mukana oli myös Mara-Planin alun perin kehittänyt Pretax Plan Oy, joka teki Mara-Planiin tarvittavat uudistukset ja vaatimusmäärittelyjen mukaisen liittymän, jotta tiedonsiirto järjestelmän ja Tempuksen välillä olisi mahdollisimman vaivatonta. Toimittajaehdotukset kilpailutettiin tarjouspyyntöjen avulla, ja parhaan järjestelmän vaatimusten mukaisen toteutusmenetelmän tarjosi Digia Oy. Suunnitteluvaiheessa mietittiin projektin käytännön etenemistä eri vaiheiden kautta. Lisäksi keskityttiin aikataulutukseen ja tehtävänjakoon. (Hakala 2011.)

Suunnitelmien toteutusvaiheessa Digia rakensi järjestelmän toiminnallisuuksia, joihin kuuluivat Mara-Planin ja Tempuksen välinen integraatio, jossa järjestelmät saadaan keskustelemaan keskenään, sekä käyttöliittymä, joka on käyttäjälle tarkoitettu internetsivusto. (Hakala 2011.) Näitä toiminnallisuuksia tilaaja tämän jälkeen testasi. Nämä kaksi vaihetta muodostivat keskenään pienimuotoisen prototyypimallin, jossa vaiheiden tulosten perusteella siirryttiin aina vaiheissa joko eteen- tai taaksepäin, kunnes testauksen tulokset olivat vaaditulla tasolla. Pilotointi suoritettiin Osuuskauppa Ympäristön liikennemyymälätoimialalla. Kaksi kuukautta kestänyt vaihe sisälsi järjestelmän toimivuuden testaamisen käytännön liiketoiminnassa. Käyttäjää koulutettiin järjestelmän käyttöön ja palautetta kerättiin säännöllisesti. (SOK 2009b.)

Kun pilotista oli saatu riittävästi palautetta ja todettiin, että käyttöä estäviä tai hankaloittavia vikoja ei ollut, voitiin siirtyä laajempaan käyttöönottoon, jota on toteutettu vaiheittain vuoden 2011 alusta lähtien. Käyttöönotto aloitettiin laajentamalla käyttöä Osuuskauppa Ympäristössä. (Hakala 2011.) Tämän lisäksi Osuuskauppa Hämeenmaa ilmoitti halukkuutensa järjestelmän pikaiseen käyttöönottoon (Räsänen 2011a). Käyttöönotossa on keskitytty tukitoimintojen helppoon saataavuuteen, myönteisen muutosilmapiirin luomiseen sekä koulutuksen järjestämiseen. Näiden toimenpiteiden kautta on pyritty minimoimaan järjestelmän käyttöön liittyviä riskejä, kuten esimerkiksi esimiesten keskinäistä yhteistyöhaluttomuutta sekä tasapuolisuuden toteuttamatta jättämistä. (SOK 2011c.)



Kuvio 10. Lähetetyt työtärjoukset kuukausittain Osuuskauppa Hämeenmaassa (Räsänen 2011d).

Tilaaajan projektinhallinnan kannalta tärkeä vaihe on ylläpitovaihe, johon on kuulunut muun muassa järjestelmän käytön säännöllinen seuranta. Osuuskauppa Hämeenmaa tuottaa taulukkomuotoisia käyttöraportteja kuukausittain, joissa seurataan lähetettyjen tarjousten määrää. Hämeenmaa on ollut osuuskaupoista ahkerin Tempuksen käyttäjä ja sen käytön suosio on kasvanut merkittävästi järjestelmän käyttöönotosta lähtien. S-marketit ovat olleet Tempuksen ahkerimpia käyttäjiä (kuvio 10). Myös Prisma-hypermarketien sekä ABC-liikennemyymälöiden järjes-

telmän käytön kehitys on ollut positiivista. Hämeenmaan ravintoloilla järjestelmän käyttö on ollut melko vähäistä, joten sen laajempi hyödyntäminen mahdollistaisi järjestelmän monipuolisten ominaisuuksien hyväksikäytön. (Räsänen 2011d.)

Aina tarpeen tullen Tempuksen toimintaa on muokattu käytössä ilmenneiden ongelmien ja kysymysten perusteella, mistä on vastannut ja vastaa jatkossakin palvelinalustan omistava Digia. (Hakala 2011.) Paikallisella tasolla Osuuskauppa Hämeenmaassa päivittäisestä avusta järjestelmän käyttöön liittyen vastaa henkilöstötiimin vetäjä (Räsänen 2011a). Digian suorittamiin ensimmäisiin korjaustoimenpiteisiin ovat kuuluneet esimerkiksi yleisten viestien lähettämisen mahdollistaminen, työntekijöiden vastausjärjestyksen näyttäminen sekä työntekijän useamman samanaikaisen vuoron hyväksymisen estäminen. Tämän jälkeen on keskitytty muun muassa työehtosopimuksen määrittelemien rajoitusten sekä ruotsinkielisten työntekijöiden huomioimiseen. (SOK 2011c.) Tulevaisuudessa järjestelmästä tehdään myös mobiiliversio, jotta käyttö on vielä entistä vähemmän paikasta riippuvainen (Hakala 2011).

Syyskuuhun 2011 mennessä käyttöönotto oli toteutettu yhteensä 11:ssä S-ryhmän osuuskaupassa. Loppuvuoden aikana vielä neljä muuta osuuskauppaa tulee otta-
maan Tempuksen käyttöön. (Hakala 2011.)

4.4 Tempus-kutsujärjestelmän käyttöönottoa tutkiva kyselytutkimus

Tempus-kutsujärjestelmän käyttöönoton onnistumista tutkittiin kvantitatiivisen kyselytutkimuksen avulla, joka lähetettiin 134 Osuuskauppa Hämeenmaan esimiehelle, joille Tempuksen käyttö on suunnattu. Vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa alkaen 2.9.2011 ja päättyen 14.9.2011. Vastauksia saatiin 76 esimieheltä, mikä vastaa noin 57 % kaikista kyselyn vastaanottaneista. Kysymyksiin vastaaminen tapahtui nimettömänä.

4.4.1 Suunnittelu ja toteutus

Kesäkuun 2011 alussa SOK Henkilöstöhallinto ja kehittäminen järjesti Tempuksen käyttäjille ensimmäisen organisoidun palautekeräyksen kyselyn muodossa. Käyttäjäkyselyn tulosten perusteella 80 % käyttäjistä piti Tempuksen perusominaisuutta eli työtarjouksen tekemistä hyvänä tai erittäin hyvänä. Lähes kaikki kokivat Tempuksen toimivan luotettavasti sekä helpottavan lisätyön tarjoamista. Eriävät mielipiteet johtuivat lähinnä siitä, että osalla oli aiemmin ollut käytössä vuokratyöyrityksen lisävuoropalvelu, ja Tempuksen käyttö koettiin siihen verrattuna työlääksi. Suurimmiksi käytännön ongelmiksi koettiin järjestelmän hitaus sekä vähäinen määrä työntekijöitä, joille tarjota lisätyötä. (Räsänen 2011c.)

Tämän opinnäytetyön kyselyä suunniteltiin yhdessä Osuuskauppa Hämeenmaan henkilöstöjohtajan, henkilöstötiimin vetäjän sekä henkilöstösihteerin kanssa. Toimivuutta testattiin neljä kertaa. Kysely toteutettiin internetin kautta hyödyntämällä S-ryhmän laajemmin käyttämää tiedonkeruu- ja raportointiohjelmistoa, Digiumia. Ohjelmisto lähetti kutsun kyselyn vastaamiseen esimiehen sähköpostiin, minkä ansiosta kysely saatiin mahdollisimman monen tietoon, lukuunottamatta esimiehiä, jotka olivat lomalla kyseisenä ajanjaksona. Kyselyn saatekirjeessä pyydettiin toimipaikan tai osaston työvuorosuunnittelusta vastaavaa henkilöä vastaamaan kyselyyn, jotta tulosten kannalta oleellisiin kysymyksiin saatiin tarpeeksi vastauksia. Suuntaamalla kysely toimipaikkojen lisäksi niiden mahdollisten osastojen esimiehille otettiin tutkimuksessa huomioon myös se, että joissain toimipaikoissa työvuorojen suunnittelijoita oli enemmän. Kun vastausajasta oli kulunut noin puolet, lähetettiin esimiehille muistutusviesti kyselyn rajatusta aukiolosta.

Kysymykset jaettiin kolmeen osa-alueeseen: taustatietoihin, toimipaikan työvuorosuunnittelutapoihin sekä Tempus-kutsujärjestelmän käyttöön liittyviin kysymyksiin. Kysymykset, jotka koskivat esimiesten työvuorosuunnittelutapoja, tukeutuivat osittain ensimmäiseen teoriakappaleeseen, jossa määriteltiin lailliset reunaehdot työntekijän ja työntekijän oikeuksille ja velvollisuuksille. Toisessa teoriakappaleessa käsiteltäviä it-projektin hallintaa ja eritoten sen onnistumista peilattiin kysymyksiin, jotka selvittivät luodun järjestelmän vaikutuksia esimiesten työ-

vuorosunnittelutapoihin sekä esimiesten käsitystä järjestelmän toteutuksen onnistumisesta.

Kyselyn toimintaperiaate perustui muutamiin vedenjakajakysymyksiin. Jos esimies ei ole vielä ottanut Tempusta käyttöön, koskivat kysymykset toimipaikan nykyisiä työvuorosunnittelutapoja ja syitä, miksi Tempusta ei ole otettu käyttöön. Tempuksen käyttöönottaneet esimiehet vastasivat puolestaan kysymyksiin liittyen Tempusta ennen käytettyihin työvuorosunnittelutapoihin sekä Tempuksen jokapäiväiseen käyttöön. Tämän lisäksi vuokratyövoiman käyttöä tutkittiin tarkemmin niiden toimipaikkojen osalta, jotka ovat siihen joutuneet turvautumaan lisätyövuorojen täyttämässä.

4.4.2 Tulokset

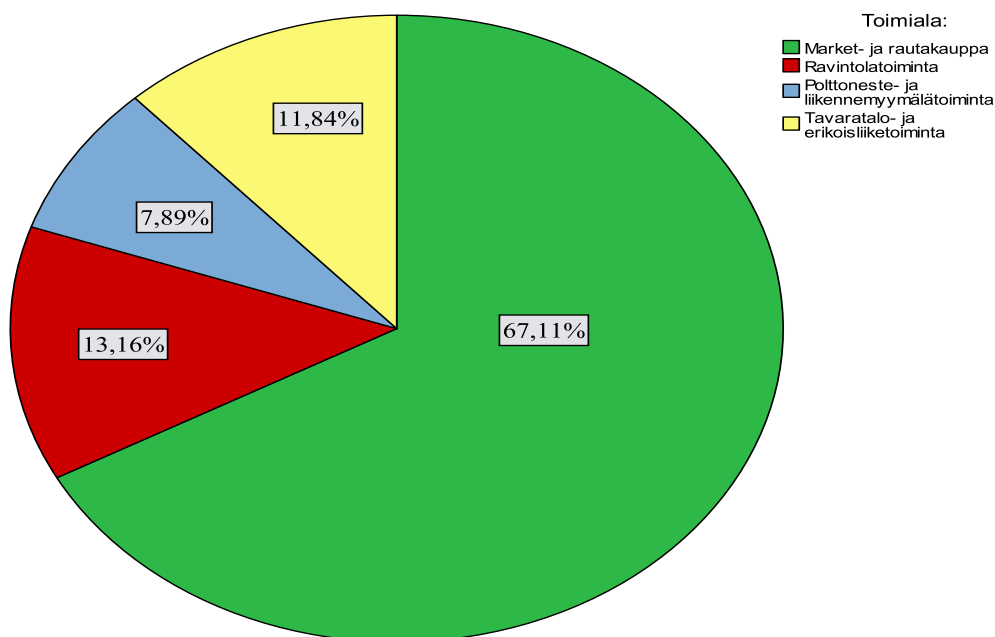
Kyselyn tuloksia tarkastellaan keskivertovastaajan näkökulmasta aiemmin mainittujen osa-alueiden ja vedenjakajien kautta. Jotta tutkimuksesta saataisiin mahdollisimman oikeanlainen kuva, keskitytään lisäksi kysymyksiin, joiden vastauksissa on ollut paljon vaihtelua.

Kyselyn tulosten perusteella pyritään laatimaan järjestelmän oleellisia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia kuvaava SWOT-analyysi, jonka pohjalta voidaan koota työn kannalta tärkeimmät johtopäätökset. Tämän kautta mahdollistetaan Tempus-kutsujärjestelmän perimmäisen tarkoituksen kriittinen tutkiminen ja arvioiminen.

Vastaajan taustatiedot

Kyselyn alkuosassa esimiehet vastasivat kysymyksiin omista taustatiedoistaan, jotka koostuivat vastaajan sukupuolesta, iästä sekä asemasta toimipaikassa. Vastaajan toimipaikan vastaavia tietoja tutkitaan niin organisatorisen ja maantieteellisen sijainnin kuin henkilöstömäärän perusteella.

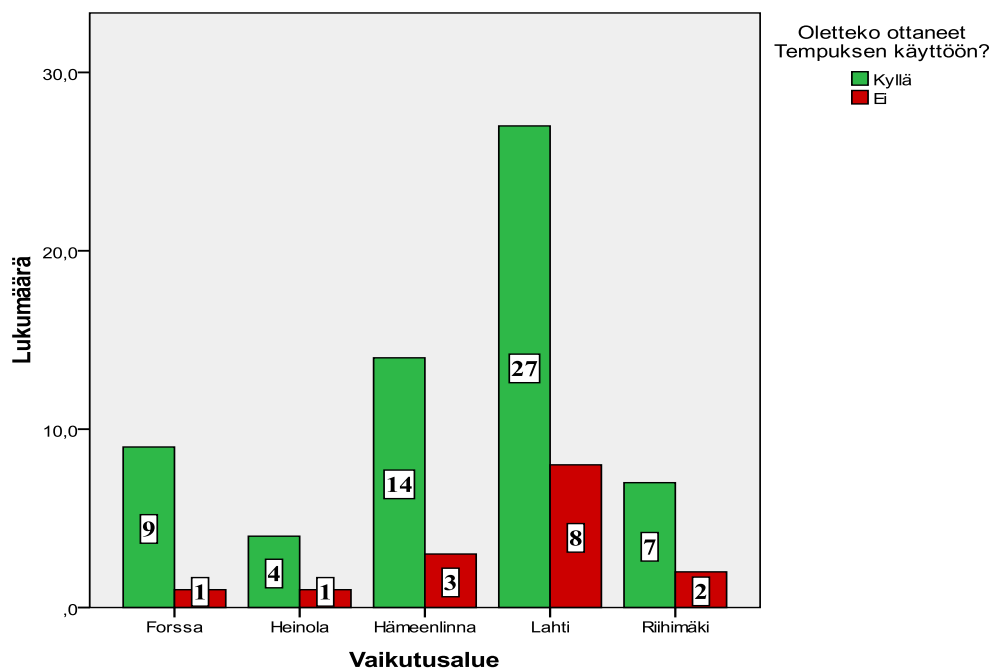
Keskivertovastaaja on suhteellisen nuori. Lähes puolet ilmoitti iäkseen 36–45 vuotta, ja kun mukaan ottaa ikäluokkaan 26–35 kuuluvat vastaajat, oli muihin ikäryhmiin kuuluvia vain noin 20 %. Vain yksi kaikista 76 vastaajasta ilmoitti olevansa toimipaikkansa tai osastonsa apulaispäällikkö muiden ollessa tulosvas-
tuullisia esimiehiä. Vastaajista kaksi kolmasosaa oli naisia.



Kuvio 11. Vastausten jakautuminen toimialoittain.

Vastaajista suurin osa toimii market- ja rautakaupan toimialalla, joihin kuuluvat S-ryhmästä Prisma, S-marketit, Salet ja Kodin Terrat. Muut toimialat olivat edustettuina melko tasaväkisesti. Ravintola-alan edustajat koostuvat Osuuskauppa Hämeenmaan ravintoloista, polttoneste- ja liikennemyymälätoiminta ABC-liikennemyymälöistä ja -pesukaduista ja tavaratalo- ja erikoisliikkeet Sokoksista Emotioneista. Lähes puolet (46 %) vastaajista toimi Lahden vaikutusalueella. Seuraavaksi eniten edustettuna oli Hämeenlinnan alue (22 %). Forssan (13 %), Riihimäen (12 %) ja Heinolan (7 %) alueilta vastaajia oli ymmärrettävästi vähemmän, mikä johtui toimipaikkojen keskittymisestä pääosin Lahden ja Hämeenlinnan suurimmille talousalueille. Vakituksia osa-aikaisia työntekijöitä toimipaikkaa tai osastoa kohden oli pääsääntöisesti alle 20.

Vastaajista 61 ilmoitti Tempuksen olevan käytössä heidän toimipaikassaan tai osastossaan, mikä vastaa noin 80 prosentuaalista osuutta kaikista vastaajista. Suurin osa syistä, miksi Tempusta ei ole otettu käyttöön, koski käyttöönoton myöhäisempää ajankohtaa ja ajanpuutetta. Avoimissa vastauksissa päätöstä olla ottamatta järjestelmää käyttöön perusteltiin henkilöstön kiinnostuksen puutteella.



Kuvio 12. Tempuksen käyttö vaikutusalueittain.

Yllä oleva kuvio Tempuksen käytöstä kuvastaa Tempuksen käyttöönottoa vaikutusalueittain. Kuvioista ilmenee, että käyttöönotto on ollut lähes yhtä innokasta riippumatta maantieteellisestä sijainnista. Lahdessa järjestelmä on laajimmin käytössä johtuen käyttäjien suuremmasta määrästä. Toisaalta myös toimipaikkoja, jotka eivät käytä Tempusta, löytyy eniten Lahdesta. Suhteellisesti ahkerimmin Tempuksen käyttöönottaneet alueet ovat Forssa (90 %) ja Hämeenlinna (82 %).

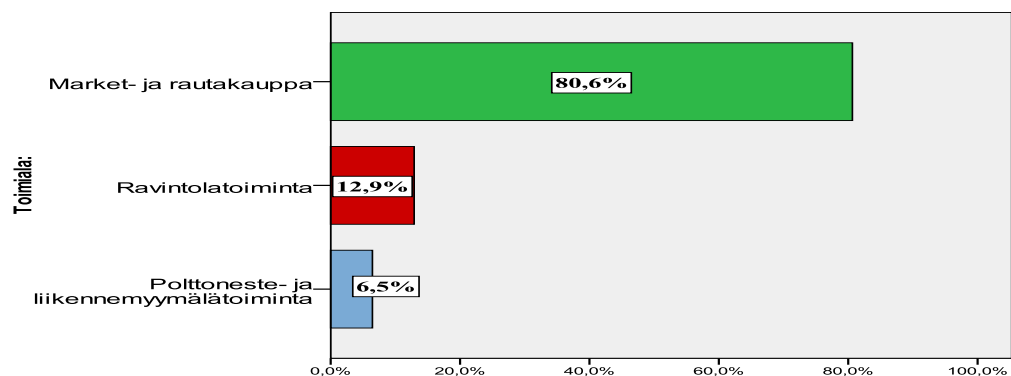
S-ryhmän osuuskaupoista Osuuskauppa Hämeenmaa on ollut ahkerin Tempuksen käyttäjä, mutta silti kaikki sen toimipaikat eivät ole ottaneet järjestelmää käyttöön (Räsänen 2011d). Työvuorosunnittelutapoja tarkasteltiin sen perusteella, onko vastaajan toimipaikka tai osasto ottanut Tempus-kutsujärjestelmän käyttöön. Jatkossa tarkastellaan ensin vastauksia niistä toimipaikoista, jotka ovat ottaneet

Tempuksen käyttöön, minkä jälkeen siirrytään tutkimaan niiden toimipaikkojen taustoja, jotka eivät ole ottaneet Tempusta käyttöön.

Tempuksen vaikutukset työvuorosuunnitteluun

Tempuksen perusidean toteutumisen arvioimiseksi esimiesten päivittäisiä työskentelytapoja selvitettiin lähinnä työvuorosuunnittelun kannalta. Vastauksista selvisi, että suurin osa Tempusta hyödyntävistä esimiehistä käyttää työvuorosuunnitteluun aikaa kuukaudessa yhdestä kolmeen päivään. Sairaslomien ja muiden poisolojen täyttämiseen kuluu enintään yhdeksän tuntia kuukaudessa. Seitsemän kymmenestä vastaajasta pystyi arvioimaan Tempuksen tuoneen aikasäästöä, kun taas vain yksi vastaaja koki Tempuksen käytön negatiivisena vaikutuksena työaikaansa. Vähän alle kolmannes ei osannut arvioida Tempuksen aiheuttamia työaikavaikutuksia.

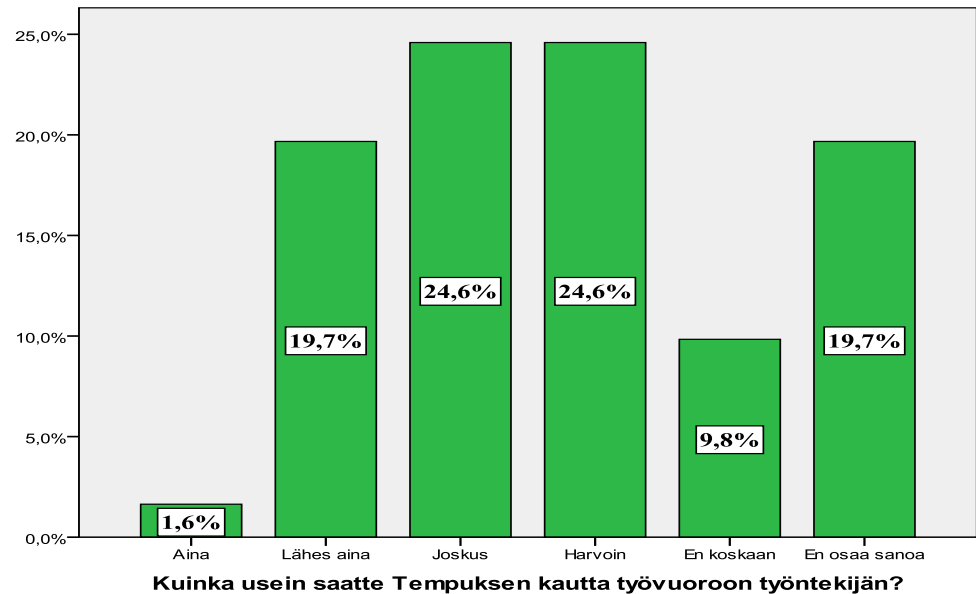
Kyselystä ilmenee, että tarvetta lisätyölle on henkilöstön puolesta. Riippumatta siitä, oliko Tempus otettu käyttöön vai ei, esimiehet arvioivat, että keskimäärin 26–50 % heidän toimipaikkansa vakituisista osa-aikaisista työntekijöistä haluaisi ottaa lisätöitä vastaan. Luku ei tosin ole riittävä kaikilla toiminta-alueilla ja -aloilla.



Kuvio 13. Työntekijöiden koettu vähäinen määrä toimialoittain.

Kuvio 13 tutkii riippuvuutta työntekijöiden vähäisen määrän ja toimialan välillä. Hieman yllättäen ylivoimaisesti eniten ongelmia koettiin market- ja rautakaupan

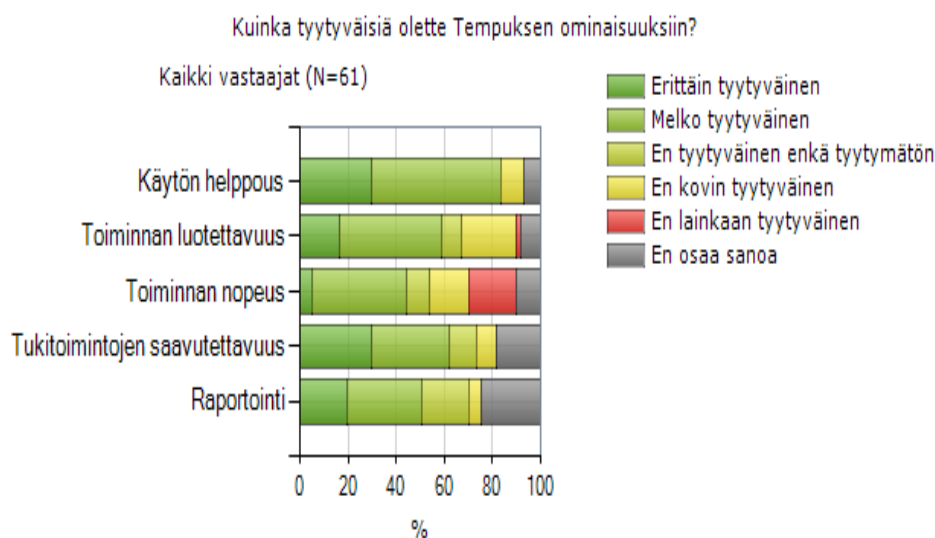
alalla, vaikka suurin osa Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijöistä toimii kyseisellä alalla. Lisäksi myös ravintolatoiminta kärsii työtarjousten vastaanottavien työntekijöiden vähäisestä määrästä.



Kuvio 14. Tempuksen kautta täytetyt työvuorot.

Esimiehet käyttävät Tempusta keskimäärin muutaman kerran viikossa tai harvemmin. Järjestelmän yhdeksi ongelmaksi käyttäjät ovat kokeneet sen, että työvuoroja ei saada läheskään aina täytettyä, minkä havainnoillistaa yllä oleva kuvio. Lukuunottamatta vastaajia, jotka eivät osanneet arvioida työvuorojen täyttämisen onnistumista Tempuksen kautta, keskimääräinen vastaus kysymykseen ”Kuinka usein saatte Tempuksen kautta työvuoroon työntekijän?” oli joskus. Tämä johtui pääsääntöisesti siitä, että työntekijöitä, joille työvuoroja tarjottaisiin, ei ole tarpeeksi. Maantieteelliset etäisyydet koettiin myös tärkeäksi syyksi, sillä kokemusten mukaan työntekijät eivät halua matkustaa yhden työvuoron takia kovin kauas. Suurin osa vastaajista (41 %) laittaa työvuoron tämän jälkeen vuokratyöyrityksen hakuun, mutta myös perinteiset keinot, kuten puhelimella soitto muihin toimipaikkoihin, keräsivät kannatusta. Tämän lisäksi monet esimiehet kokivat työvuorojen täyttämisen olevan sovittavissa oman henkilöstön kesken esimerkiksi venyttämällä miehitettyjä vuoroja tyhjien vuorojen päälle.

Osuuskauppa Hämeenmaa on pyrkinyt vähentämään vuokratyövoiman käyttöä toimipaikoissaan johtuen sen korkeammista kustannuksista. Tempuksen oltua käytössä lähes vuoden, melkein 70 % vastaajista joutuu kuitenkin vielä turvautumaan vuokratyövoiman käyttöön. Esimiehet ovat olleet pitkälti melko tyytyväisiä vuokratyövoiman työtaitoon ja käytökseen. Saatavuus ei kuitenkaan ole aina taattu, ja kuukausitasolla vuoroja jää kokonaan täyttämättä keskimäärin yhdestä kolmeen kappaletta.



Kuvio 15. Käyttäjien tyytyväisyys järjestelmään.

Käyttäjiltä tiedusteltiin heidän mielipidettään Tempuksen oleellisimpiin arviointikriteereihin. Yllä olevasta kuviosta selviää, että suurin osa käyttäjistä on melko tai erittäin tyytyväinen Tempuksen käytön helppouteen. Eniten tyytymättömyyttä herätti toiminnan nopeus. Muut osa-alueet keräsivät pääosin positiivista palautetta, mutta tuloksista ilmenee myös, että esimerkiksi tukitoimintoja tai järjestelmän raportointiominaisuutta ei ole vielä käytetty kaikkialla.

Vastaajalle annettiin myös mahdollisuus kertoa mielipiteensä Tempuksen oleellisimmista eduista ja kehitysalueista. Eduissa korostettiin etenkin järjestelmän helppokäyttöisyyttä:

”Helppous eli helppo ja nopea tapa tarjota lisätöitä, aikaa säästyy todella paljon.”

”Helpottaa esimiehen arkea ja tasapuolistaa työntekijät samalla viivalle.”

Lisäksi myös lisätyön tarjoamisvelvoitteen toteutumista ja etenkin sen raportointia kiiteltiin:

”Se, minkä tein ennen omalla kännykällä, hoituu nyt Tempuksessa, ja siitä jää jälki.”

”Raportoinnit, että on tarjottu. Nopeus, tasapuolisuus.”

Järjestelmän nopeutta kritisoitiin paljon. Selainkohtaisia eroja on paljon ja myös päivitykset tuntuvat hidastavan Tempuksen toimintaa. Oleelliseksi ongelmaksi koettiin erityisesti työvoiman vähäinen määrä, mutta toisaalta toivottiin myös, että esimiehet ottaisivat järjestelmän laajemmin käyttöön, jolloin ongelma ainakin osittain ratkeaisi.

”Nopeus, ja lisää sinne väkeä, turhauttaa kun sinne vuoroja laittaa mutta todella harvoin sieltä ketään tulee, jos vuoroja on paljon on melkein helpompi jo suoraan soittaa staffille.”

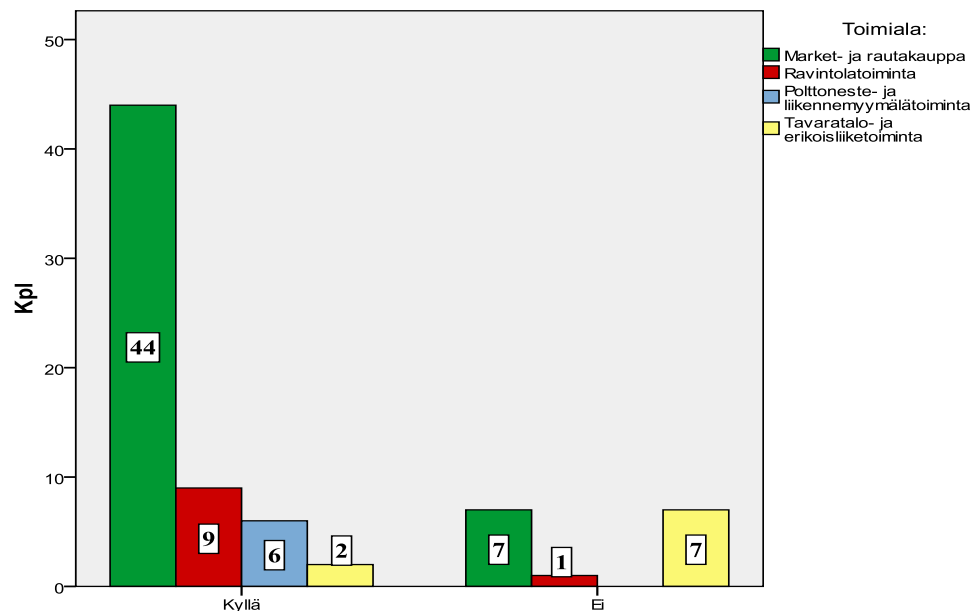
”Tällä hetkellä (viikolla) Tempus ollut erittäin hidas. Päälliköt pitäisi saada ihan oikeasti käyttämään Tempusta kaikilla alueilla ja uudet henkilöt pitäisi liittää Tempukseen heidän halutessaan. Muistavatko kaikki edes täyttää lomaketta uudella henkilöllä?”

”Lisää tarvittaessa kutsuttavaa väkeä, jotta on kapasiteettia paikkauksiin. Ehdottomasti. Jokainen toimipaikka voisi miettiä esimerkiksi kesätyöläisistä, kannattaisiko heille tehdä määrä-aikaista tarvittaessa työhön kutsuttavaa sopimusta ihan vain Tempusta ajatellen. Hyöty olisi molemminpuolinen. Ohjelmana Tempus voisi olla nopeampi. Toisaalta Firefox helpotti asiaa huomattavasti.”

Tämän lisäksi koulutusta Tempuksen käyttöön toivottiin niin esimiehiltä, jotka eivät käytä Tempusta, kuin esimiehiltä, jotka käyttävät Tempusta. Järjestelmää jo käyttävät esimiehet toivoivat yleistä perehdytystä Tempuksen käyttöön, kun taas muut esimiehet halusivat perusteellisempaa, syventävää koulutusta.

Taustat Tempuksen käyttöönoton lykkäytymiselle

Osuuskauppa Hämeenmaa on pyrkinyt rohkaisemaan toimipaikkojaan Tempuksen ripeään käyttöönottoon. Kehitys onkin ollut myönteisessä koko sen ajan, jonka järjestelmä on ollut Hämeenmaassa käytössä. Kaikkialla Tempusta ei kuitenkaan ole otettu käyttöön. Tavoitteena on, että loputkin toimipaikat ottaisivat Tempuksen käyttöön vuoden 2011 loppuun mennessä. (Räsänen 2011a.)



Kuvio 16. Tempuksen käyttöönotto toimialoittain.

Tutkittaessa Tempuksen käytön riippuvuutta toimialasta, voidaan todeta, että pieniä eroja löytyy Tempuksen käyttöönotossa eri toimialoilla. Määrällisesti market- ja rautakauppaa harjoittavat toimipaikat ovat olleet ahkerimpia järjestelmän käyttöönotossa. Toisaalta kuudesta polttoneste- ja liikennemyymälätoiminnan alalla toimivasta vastaajasta jokainen ilmoitti järjestelmän olevan käytössä heidän toimipaikallaan. Eniten parantamisen varaa on Sokos-tavarataloilla ja Emotion-erikoisliikkeillä, joista vain 22 % on ottanut järjestelmän käyttöön.

Esimiesten työvuorosuunnittelutavat eivät riipu siitä, onko järjestelmää otettu käyttöön vai ei. Kielteisen vastauksen Tempuksen käyttönotolle antaneet esimiehet käyttävät työvuorosuunnitteluun yhtä lailla yhdestä kolmeen päivään kuukaudessa. Huomion arvoista oli kuitenkin, että jopa neljä viidestä vastaajasta käyttää kuukaudessa sairaus- ja muiden poissaolojen täyttämiseen enintään neljä tuntia vastaavan luvun Tempusta käyttävien vastaajien keskuudessa ollessa yhdeksän. Kolme viidestä vastaajasta arvioi myös, että 76 – 100 % lisätyövuoroista on täytettävissä heidän oman toimipaikkansa henkilöstön toimesta. Yleisin keino lisätyövuorojen tarjoamiseen oli puhelimella soittaminen tai oma tekstiviestirinki.

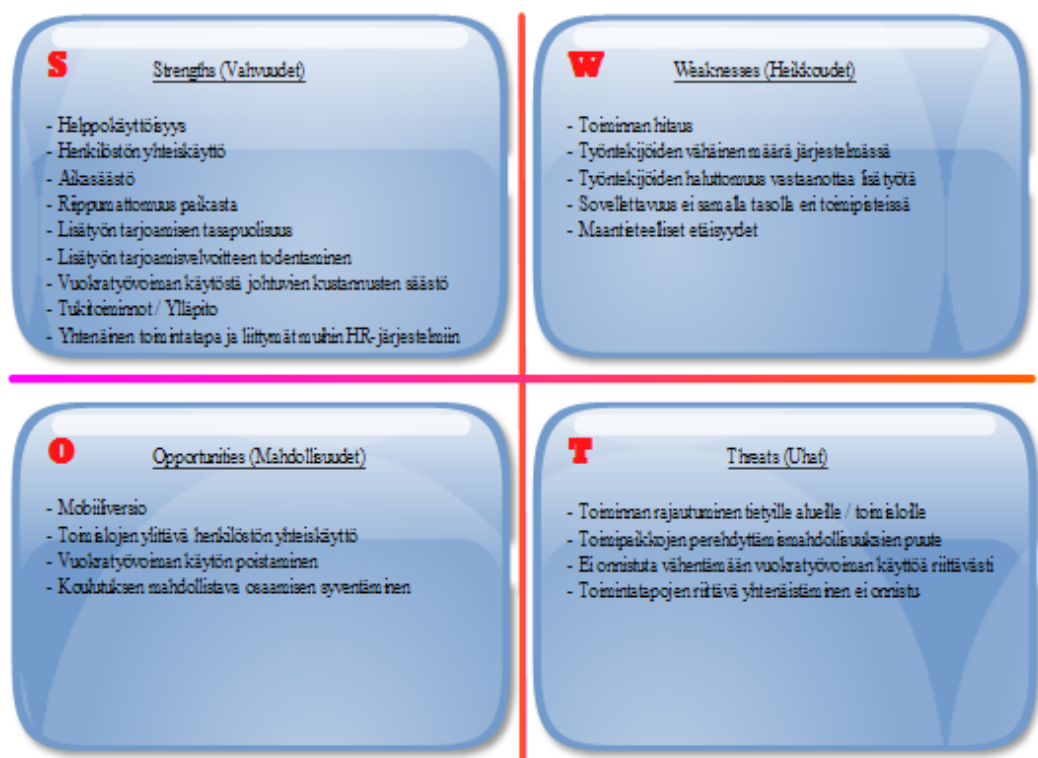
Tulevaisuuden kehitystä

Kyselyssä selvitettiin myös henkilöstön liikkuvuuden kehittämistä. Tähän asti esimerkiksi ravintoloiden työntekijät ovat pysyneet visusti omalla alallaan, eikä kaupan työntekijöitä ole myöskään juuri käytetty ravintola-alalla. Lähes 80 % vastaajista ilmoitti kannattavansa toimialojen ylittävää henkilöstön yhteiskäyttöä ja vain 5 % oli ajatusta vastaan. Vieraammassa ympäristössä olevan työntekijän sopeutumista tulee tosin edesauttaa enemmän, mistä kertoo myös useat vastaukset, jotka eivät osanneet ottaa kantaa kysymykseen. Yli puolet vastaajista ilmoitti toimipaikkansa perehdyttämisvalmiudet olevan hyvällä tai erinomaisella tasolla, mutta tulee myös ottaa huomioon, että kohtalaisten valmiuksien (30 %) lisäksi huonoja valmiuksia löytyi joka kahdeksannesta toimipaikasta.

Kun tarkasteltiin perehdyttämivalmiuksia toimialoittain, market- ja rautakauppa-alalla näytti olevan eniten vaikeuksia uusien työntekijöiden perehdyttämisessä (72 % kohtalaisista ja huonoista valmiuksista). Tavaratalo- ja erikoisliiketoimintalalla toimivien Sokos-tavaratalojen ja Emotion-erikoisliikkeiden sekä ravintoloiden perehdyttämisvalmiuksissa oli myös kehittämisen varaa. ABC-liikennemyymälät ja Pesukadut sen sijaan ilmoittivat olevansa hyvin tai erinomaisesti valmistautuneita uusien työntekijöiden perehdyttämiseen.

4.4.3 Johtopäätökset

Yleisesti voidaan sanoa, että Tempus-kutsujärjestelmä on saanut pääosin positiivisen vastaanoton järjestelmää jo käyttävien esimiesten toimesta. On kuitenkin syytä tarkastella järjestelmän ja sen käyttöönoton kannalta tärkeimpiä tekijöitä, jotka vaikuttivat vastaajien mielipiteisiin. Näiden tekijöiden pohjalta tutkitaan nyt tehäviä johtopäätöksiä kuvion 16 mukaisen SWOT-analyysin avulla.



Kuvio 17. SWOT-analyysi Tempus-kutsujärjestelmästä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta järjestelmän helppokäyttöisyyden olevan sen oleellisin vahvuus. Projektilla tavoiteltiin myös aikasäästöä, minkä toteutuminen nähdään esimerkiksi siitä, että Tempuksen käyttö ei ole paikasta riippuvainen. Tarvitaan vain internetyhteys, ja esimies voi hoitaa työvuorojen täyttämisen vaikka kotoaan käsin.

Järjestelmän yksi tärkeimmistä tuloksista oli työntekijöiden tasapuolinen kohtelu toteuttamalla henkilöstön yhteiskäytön kautta lisätyön tarjoamisvelvoite, joka voi-

daan todentaa Tempuksen raportointiominaisuuden avulla. Tasapuolisella kohteella pyrittiin tuomaan jokainen Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijä samalle lähtöviivalle riippumatta siitä, kuinka paljon heidän kotitoimipaikastaan tarjotaan lisätyötä. Jokainen työntekijä pystyy tällöin vastaanottamaan lisää työtunteja muista toimipaikoista. Tämä on myös tuonut kustannussäästöjä, kun vuokratyövoiman käyttö on vähentynyt. Yksi vahvuus on Tempuksen ylläpito, joka on järjestetty niin paikallisella, Osuuskauppa Hämeenmaan kuin laajemmalla, S-ryhmän tasolla. Tärkeää on myös toimittajan Digia Oy:n mukanaolo kehitystoiminnassa, mikä vahvistaa osaamisen hyödyntämistä entisestään. Kun kaikki Hämeenmaan toimipaikat ottavat järjestelmän käyttöön, voidaan sanoa projektin toteuttaneen sen perustarpeen yrityksessä, yhtenäisen kutsujärjestelmän luomisen. Jo tässä vaiheessa, kun Tempus on lähes kaikkialla käytössä, nähdään yhtenäisen toimintatavan etujen vaikutuksia.

Tutkimusten tulosten perusteella Tempuksen suurin heikkous on sen ajoittainen hitaus. Järjestelmän nopeuteen vaikutti merkittävästi käyttäjän selainvalinta sekä Tempukseen tehdyt päivitykset. Käytettävissä olevia työntekijöitä tuntui myös olevan järjestelmässä liian vähän. Tilanteen voi odottaa parantuvan, kun Tempus on kaikkialla käytössä. Tällä hetkellä esimiehet kuitenkin kokevat työntekijöiden määrän riittämättömäksi, mikä johtuu muun muassa henkilöstön haluttomuudesta vastaanottaa lisätyötä. Lisäksi järjestelmän soveltuvuus ei ole kaikilla toimialoilla ja -paikoissa samalla tasolla. Esimerkiksi muita lisätyön tarjoamisen menetelmiä käyttävät esimiehet kokivat nykyisen tavan hyväksi, eikä tarvetta muutoksille ole. Myös tiettyjen alojen tarkat osaamisvaatimukset sulkevat suuren osan työntekijöistä tarjouksien ulkopuolelle. Tämän ohella erityisesti muita syrjemmässä olevat toimipaikat kokivat maantieteelliset etäisyydet ongelmaksi. Yhden työvuoron takia ei haluta matkustaa pitkiä matkoja.

Tulevaisuudessa käyttöönotettava mobiiliversio Tempus-kutsujärjestelmästä tarjoaa mahdollisuuden parantaa käyttöastetta. Esimiehet käyttävät kasvavassa määrin älypuhelimia työssään, joten tämän trendin hyödyntäminen tulee olemaan edellytys Tempuksen tulevaisuudelle. Aiemmin mainitun ongelman työntekijöiden vähäisestä määrästä voisi ainakin osittain ratkaista toimialojen ”rajojen” avaamisella. Työntekijät voisivat samalla kehittää osaamistaan entisestään ja teh-

dä itsestään arvokkaan voimavaran yritykselle. Kun tarjouksen vastaanottavia työntekijöitä on enemmän, myös maantieteellisten etäisyyksien aiheuttamat vaikeudet työvuorojen täyttämässä vähenevät. Tutkimuksessa selvisi myös järjestelmän käyttäjien koulutuksen tarve. Koulutuksella voidaan sekä lisätä Tempuksen käyttöä että kehittää järjestelmää käyttäjien haluamaan suuntaan.

Tempuksen käytön yhtenä suurimpana uhkana voidaan pitää käytön rajautumista vain vilkkaimmille toiminta-alueille tai -aloille, mikä olisi ehkäistävässä aiemmin mainitun henkilöstön laajennetun yhteiskäytön avulla. Tällöin tulee kuitenkin keskittyä erityisesti työntekijöiden perehdytykseen sekä sen valmiuksien parantamiseen toimipaikoissa. Perustarpeen, eli yhtenäisen toimintatavan toteutuminen riippuu käytön kehityksen ja tietoisuuden levittämisen onnistumisesta. Se korreloi suoraan myös tavoiteltuun vuokratyövoiman käytön lopettamiseen. Kalliin vuokratyövoiman käyttöä Osuuskauppa Hämeenmaassa on pyritty vähentämään Tempuksen avulla, missä onkin onnistuttu. Tilannetta tulee kuitenkin seurata säännöllisesti, jotta kehitys ei käänny väärään suuntaan.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana oli hiljattain Osuuskauppa Hämeenmaassa käyttöönotetun Tempus-kutsujärjestelmän toimivuus loppukäyttäjien eli toimipaikkojen esimiesten näkökulmasta. Tutkimusongelmaa pyrittiin selvittämään alaongelmien avulla, jotka muodostivat työn teoriaosuudet.

Ensimmäisessä teoriaosuudessa tarkasteltiin työnantajan ja työntekijän oikeuksia ja velvollisuuksia liittyen työaikaan. Aihetta tutkittiin työvuorosuunnitteluun sekä säännölliseen työaikaan ja sen ylittämiseen liittyvien säädöksiensä mukaisesti. Säännöllisen työajan ylittämässä keskityttiin lähinnä lisätyöhön. Ensimmäisen teoriaosuuden tärkein anti, joka toimi myös yhtenä Tempus-kutsujärjestelmän luonnin perusteena, oli työnantajan lisätyön tarjoamisvelvoite.

Toisessa teoriaosuudessa keskityttiin projektin hallinta- ja vaiheistamismenetelmiin. Koska opinnäytetyö tutki sähköisen kutsujärjestelmän käyttöönottoa, käsitelti teoriaosuus ainoastaan menetelmiä, jotka ovat sovellettavissa tämän kaltaisiin projekteihin.

Empiirinen osuus koostui case-yrityksen, Osuuskauppa Hämeenmaan sekä Tempus-kutsujärjestelmän esittelystä. Niiden ohella tutkittiin Tempuksen käyttöönottoa projektina S-ryhmässä. Tempuksen käyttäjille järjestettiin käyttöönoton ja järjestelmän onnistumista selvittävä kyselytutkimus, jonka tuloksia tämän jälkeen tarkasteltiin. Sen perusteella koostettiin SWOT-analyysi havainnoillistamaan kyselyn tuloksia. Kyselytutkimuksesta ilmeni, että Tempus-kutsujärjestelmän toimivuuteen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä ja varsinkin järjestelmän helppokäyttöisyyttä ja kätevyyttä kiiteltiin. Ongelmiakin tosin esiintyi. Eniten kritiikkiä saivat Tempuksen toiminnan ajoittainen hitaus sekä työntekijöiden riittämätön määrä järjestelmässä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Tempus-kutsujärjestelmän tila Osuuskauppa Hämeenmaassa ja luoda sen pohjalta kehitysehdotuksia. Taulukko 4 koostaa tutkimuksen tulokset järjestelmän toiminnan kehittämisen kannalta hyödylliseen muotoon.

Kehityskohde	<i>Järjestelmän toiminnan nopeus</i>	<i>Työntekijöiden vähäinen määrä</i>	<i>Sovelletta- vuus eri toi- mialoilla/ -pisteissä</i>	<i>Syrjäalueiden huomiominen</i>
Ehdotetut toimenpiteet	Selaintutkimukset	Järjestelmän kokonaismit- tainen käyttö	Esimiesten valistaminen yhtenäisen toimintatavan eduista	Määräaikaisten ja tarvitta- essa työhön kutsuttavien työntekijöiden lisääminen järjestelmään
	Päivitysten ajoitus käytön hiljaisempiin ajankoh- tiin	Toimialat ylittävä henkilös- tön yhteiskäyttö		
		Esimiesten toimintatapojen tarkastelu ja kehittäminen		
		Perehdytysmahdollisuuksi- en parantaminen		
		Oikean ilmapiirin luominen henkilöstön keskuudessa		
		Määräaikaisten ja tarvitta- essa työhön kutsuttavien työntekijöiden lisääminen järjestelmään		
		Kannustepalkkiojärjestelmän luonti		
		Koulutus		

Taulukko 4. Tempuksen kehitysehdotukset.

Tutkimuksen tulosten perusteella järjestelmän toiminnan nopeus riippui käytetystä selaimesta ja tehdyistä päivitystoimenpiteistä. Selaintutkimuksen avulla voidaan tutkia selainten nopeuseroja, minkä perusteella voitaisiin tehdä joko yleinen linjaus tai suositus Tempuksen ylläpidon toimesta. Tempuksen käyttäjien kommenttien perusteella positiivisinta palautetta sai Mozilla Firefox. Osuuskauppa Hämeenmaassa seurataan säännöllisesti järjestelmän kautta tehtyjä lisäyötarjouksia (Räsänen 2011d). Seurannan avulla voidaan tarkastella Tempuksen käytön kiireellisimpiä ja hiljaisimpia ajankohtia, jolloin päivitysten ajankohdat voidaan sovittaa

niin, että niiden vaikutukset toiminnan nopeuteen haittaa käyttäjiä mahdollisimman vähän.

Toinen paljon kritisoitu Tempuksen osa-alue oli työntekijöiden vähäinen määrä järjestelmässä. Tämän voidaan katsoa johtuvan osittain sekä työntekijöistä että esimiehistä. Kyselytutkimuksen analyysiosiossa todettiin, että yksi syy työntekijöiden vähäiseen määrään oli heidän haluttomuutensa vastaanottaa lisätyötä. Aiemmin työssä käytiin läpi Tempuksen työntekijöille mahdollistamia etuja, joihin kuuluvat omaan työaikaan vaikuttaminen, osaamisen kehittämismahdollisuudet, työn vaihtelevuus ja monipuolisuus sekä uramahdollisuuksien hyödyntäminen. Tällaista lisätyön vastaanottamiseen myönteisesti vaikuttavaa ilmapiiriä tulisi luoda ja levittää, mistä vastaisivat toimipaikkojen esimiehet.

Työntekijöiden vähäiseen määrään vaikutti myös se, että Tempus ei ole vielä kaikkialla käytössä, mikä puolestaan johtui osittain esimiesten toimintatavoista. Tempuksen optimaalisen toiminnan kannalta tärkeää olisi, että jokainen esimies ensinnäkin ottaisi järjestelmän käyttöön sekä toiseksi selvittäisi jokaisen työntekijänsä halukkuuden vastaanottaa lisätyötä. Käytettävissä olevien työntekijöiden määrää lisäisi myös tarjouksien vaikutusalueen laajentaminen koskemaan määräaikaista ja tarvittaessa työhön kutsuttavia työntekijöitä. Kyselyn vastauksissa ehdotettiin lisäksi mahdollisuutta palkata kesätyöntekijöitä määräaikaistavalla, tarvittaessa työhön kutsuttavalla sopimuksella vain paikkaamaan lisätyövuorojen täyttämisen tarvetta. Työn alla oleva toimialojen ylittävä henkilöstön yhteiskäyttö tulisi myös lisäämään tarjouksien vastaanottajien määrää. Jotta tämä tapahtuisi, pitää toimipaikkojen sisäinen perehdytys olla vaaditulla tasolla, mitä se tutkimuksen tulosten perusteella ei kaikkialla ole. Tilannetta voi korjata esimerkiksi esimiesten koulutus toimipaikkansa yksilöllisen perehdytysmallin luomiseen.

Yksi mahdollisuus kehittää Tempuksen toimintaa on parantaa sen soveltuvuutta eri toimialoille ja -alueille. Tässäkin tapauksessa järjestelmän loppukäyttäjien eli toimipaikkojen esimiesten rooli on suuri. Heille tulee tehdä selväksi yhtenäisen toimintatavan merkitys lisätyön tarjoamisessa. Kuten työntekijöiden määrään, niin myös järjestelmän soveltuvuuteen vaikuttaa myönteisesti se, että kaikki esimiehet

ovat täysipainoisesti mukana Tempuksen käytössä ja kehityksessä. Vain tällöin käyttäjät saavat järjestelmältä haluamansa.

Kannustepalkkio toimii myös hyvänä motivaationa sekä esimiehelle että työntekijälle. Esimiestä tai toimipaikkaa voitaisiin esimerkiksi palkita vuokratyövoiman käytön oleellisesta vähentämisestä tai lopettamisesta. Toisaalta työntekijälle hyvä palkitsemisen kriteeri olisi osaamisen lisääminen. Kannustepalkkiojärjestelmä olisi tehokas työkalu monen tutkimuksessa ilmenneen ongelman ratkaisemisessa.

Koulutuksen avulla voidaan sekä syventää että perehdyttää Tempuksen käyttöön. Tutkimuksen perusteella kummallekin koulutukselle oli kysyntää. Perehdyttävällä koulutuksella voi muun muassa muuttaa käyttäjien varautunutta suhtautumista järjestelmään tai korostaa yhtenäisen toimintatavan merkitystä. Syventävällä koulutuksella puolestaan annetaan käyttäjälle mahdollisuudet selvittää haastavimmistakin tilanteista sekä ottaa järjestelmästä kaiken hyödyn irti.

Empiirisen työn validiudella tarkoitetaan mittauksen pätevyyttä. Tärkeää on, että tutkimus tutkii sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Toisin sanoen tutkimusongelmille saadaan vastaus. (Hirsjärvi ym. 1997, 222.) Tämän työn validius varmistettiin laajan lähdemateriaalin hyödyntämisellä. Teoriaosuudet antoivat vastauksen tutkimuksen alaongelmille, joiden pohjalta pääongelma ratkaistiin. Pääongelman vastauksia havainnoillistivat tiivistetty analyysi Tempus-kutsujärjestelmän vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista sekä yksityiskohtaisempi selvitys tutkimuksen tuloksista.

Tutkimuksen reliabiliteetti kuvaa käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä antaa tarkoituksenmukaisia tuloksia sekä tulosten riippumattomuutta havainnon tekijästä. Mittaustuloksen tulee olla toistettavissa ajan tai paikan muuttuessa. (Anttila 2006, 515–517.) Tässä työssä tulosten reliabiliteetin puolesta puhuvat kyselytutkimuksen vastausprosentti sekä yksityiskohtainen perehtyminen sen tuloksiin. Lisäksi vastaajien velvoittaminen jokaiseen kysymykseen vastaamiseen luo luotettavan kuvan tulosten oikeellisuudesta.

Tempus-kutsujärjestelmän kehitystä jatketaan Osuuskauppa Hämeenmaassa ja käyttäjien palautteeseen järjestelmän toimivuudesta reagoidaan säännöllisesti. Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella ilmiselvien ongelmien, eli toiminnan hitauden ja työntekijöiden vähäisen määrän, lisäksi tarkempaa jatkotutkimusta tulee ainakin tehdä Hämeenmaan toimipaikkojen perehdyttämismuutoksista. Kasvattaakseen henkilöstön toimialojen välistä liikkuvuutta ja sitä kautta järjestelmässä olevien työntekijöiden määrää, pitää toimipaikkojen perehdyttämistapoja tutkia ja kehittää, jotta tutkimuksessa ilmenneet riittämättömät perehdyttämismuutokset saadaan vaaditulle tasolle. Kyselyn vastaajista 43 % ilmoitti toimipaikkansa olevansa joko huonosti tai kohtalaisesti valmistautunut perehdyttämään toiselta toimialalta saapuvaa työntekijää.

Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että läheskään kaikki Osuuskauppa Hämeenmaan työntekijät eivät ole halukkaita ottamaan lisätyötä vastaan. Tempus-kutsujärjestelmän tehokkuuden kannalta syitä työntekijöiden kielteisiin asenteisiin on syytä selvittää.

Tutkimus toteutettiin yhdessä S-ryhmän alueosuuskaupassa, ja se onkin jossain määrin yleistettävissä myös muihin osuuskauppoihin, jotka ovat ottaneet tai ottavat Tempus-kutsujärjestelmän käyttöön. On kuitenkin otettava huomioon, että osuuskaupat ovat kokonsa, vaikutusalueensa ja rakenteensa perusteella melko yksilöllisiä toimijoita, jolloin havainnot voivat erota toisistaan. S-ryhmän ulkopuolelle tutkimusta ei voi soveltaa johtuen sen ainutlaatuisuudesta, koska Tempus on S-ryhmälle räätälöity kokonaisratkaisu. Perusrunko tosin on melko helposti hyödynnettävissä myös muissa vastaavissa hankkeissa.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Ammatillisesta koulutuksesta annettu laki. 630/1998.

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiimi.

Bui, T. McNurlin, B. & Sprague, R. 2009. Information systems management in practice. 8. uudistettu painos. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Harju, A. (toim.) 2004. Projektin ohjaus tietojärjestelmän käyttöönotossa. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Kaupan työehtosopimus. 2010. Kaupan liitto.

Kettunen, S. 2002. Tietojärjestelmän ostaminen: käytännön opas yrityksille. Helsinki: WSOY.

Lehtimäki, T. 2006. Ohjelmistoprojektit käytännössä. Helsinki: Readme.fi.

Murch, R. 2002. IT-projektinhallinta. Helsinki: IT-Press.

Nieminen, K. (toim.) 2010. Työpaikan lait ja työsuhteopas. Helsinki: WSOYpro.

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2011a. Osavuosisikatsaus 1.1. – 30.6.2011.

Parnila, K. & Skurnik-Järvinen, K. 2010. Työpaikan poissaolot käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Pelin, R. 2004. Projektihallinnan käsikirja. Projektijohtaminen Risto Pelin. Jyväskylä: Gummerus.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.

Sainio, J. 2010. Työaikalaki käytännönläheisesti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Tietojärjestelmän hankinta: ohjelmistotoimittajan ja -ratkaisun valinta. 2005. 2. uudistettu painos. Tietotekniikan liitto. Helsinki: Talentum.

Työaikalaki. 605/1996.

Työsopimuslaki. 55/2001.

Whitaker, K. 2010. Principles of software development leadership: applying project management principles to agile software development. Boston: Course Technology.

Young, T. 2006. Successful project management. The Sunday Times: Creating success. Toinen uudistettu painos. London: Kogan Page.

Äimälä, M. 2009. Finnish labour law in practice. Helsinki: WSOYpro.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Asianajotoimisto Viilo & Vainio Oy. 2011. Työaikalaista [viitattu 15.9.2011]. Saatavissa: http://www.asianajotoimistoviilo-vainio.fi/artikkeli_tyoaikalaista.html.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. Joustavat työajat lisäävät tuottavuutta ja työhyvinvointia [viitattu 27.10.2011]. Saatavissa: http://www.hpl.fi/www/fi/tyoelama/uutiset/index.php?we_objectID=10523.

Fiilin, P. 2006. Keino sopeutua muutokseen. Talentum lehtiarkisto [viitattu 13.9.2011]. Saatavissa:
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1043878>.

Hakala, A-K. 2011. VS: Tempus-kysymyksiä [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Enqvist, I. Lähetetty 13.10.2011 [viitattu 16.10.2011].

Hamström, K. 2008. Laadunvarmistus onnistumisen takeena – uusia näkökulmia projektin menestystekijöihin. Projektitoiminta 2/2008 [viitattu 25.9.2011]. Saatavissa: <http://www.qentinel.fi/fi/ajatuksiamme/10-kolumneja/249-laadunvarmistus-onnistumisen-takeena-uusia-naekoekulmia-projektin-menestystekijoeihin>.

Lagus, A. 2006. Vaatimusmäärittely tehostaa it-hankkeita. Kauppalehti [viitattu 27.9.2011]. Saatavissa:
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/index.jsp?xid=2059175&date=2006/10/31>.

Mäntylä, J-M. 2008. Missä vaiheessa it-projektista tulee susi? Tietoviikko [viitattu 25.10.2011]. Saatavissa:
http://www.tietoviikko.fi/kaikki_uutiset/missa+vaiheessa+itprojektista+tulee+susi/a137787.

Puusniikka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. Tapaustutkimus. KvaliMOTV [viitattu 4.10.2011]. Saatavissa:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html.

Rainisto, S. 2009. Ota projekti vakavasti. Talentum lehtiarkisto [viitattu 13.9.2011]. Saatavissa:
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1564865>.

Räsänen, A. 2011c. VL: Tempus ajankohtaista [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Enqvist, I. Lähetetty 8.6.2011 [viitattu 15.10.2011].

Saarinen, V. 2011. Työvuorosuunnitteluohjelman uuden version arviointi SOK:ssa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. AMK-opinnäytetyö [viitattu 15.9.2011]. Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/31604/Saarinen_Ville.pdf?sequence=1.

SWOT Analysis. 2011. QuickMBA [viitattu 25.9.2011]. Saatavissa: <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>.

Tietotekniikkainvestoinnit pitää harkita tarkkaan. 2003. Taloussanomat [viitattu 22.9.2011]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2003/04/17/tietotekniikkainvestoinnit-pitaa-harkita-tarkkaan/200329969/12>.

Toimihenkilöunioni. 2011. Työehtosopimukset [viitattu 19.10.2011]. Saatavissa: <http://www.toimihenkilouioni.fi/web/easypagepro/index.php?id=22>.

JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Hakala, A-K. & Kärkkäinen, T. 2010. Tempus-raportointimäärittelyt. Yrityksen sisäinen materiaali.

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2010. Faktoja S-ryhmästä työnantajana. Yrityksen sisäinen materiaali.

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2011b. Tempus-pelisäännöt - esimiehen ohje. Yrityksen sisäinen materiaali.

Räsänen, A. 2011b. Tempus-lisätyölomakeet. Yrityksen sisäinen materiaali.
SOK. 2011a. S-ryhmän henkilöstötyön käsikirja / Toukokuu 2011. Yrityksen sisäinen materiaali.

Räsänen, A. 2011d. Tempus, tarjotut työvuorot 2011. Yrityksen sisäinen materiaali.

SOK. 2008. Hertta - henkilöstöjärjestelmä. Yrityksen sisäinen materiaali.

SOK. 2009a. Projektikuvaus. SOK Henkilöstöhallinto ja kehittäminen. Yrityksen sisäinen materiaali.

SOK. 2009b. Projektisuunnitelma. SOK Henkilöstöhallinto ja kehittäminen. Yrityksen sisäinen materiaali.

SOK. 2011a. S-ryhmän henkilöstötyön käsikirja / Toukokuu 2011. Yrityksen sisäinen materiaali.

SOK. 2011b. Sisäisen liikkuvuuden toimintamalli - Tempus työkaluna. SOK Henkilöstöhallinto ja kehittäminen. Yrityksen sisäinen materiaali.

SOK. 2011c. Tempus-kutsujärjestelmä - perusesittely. SOK Henkilöstöhallinto ja kehittäminen. Yrityksen sisäinen materiaali.

SUULLISET LÄHTEET

Angerma-Niittyä, M. 2011. Työaikamääräykset. Luento Kaupan liiton palkanlaskentakoulutuksessa 18.10.2011.

Räsänen, A. 2011a. Henkilöstötiimin vetäjä. Osuuskauppa Hämeenmaa. Haastattelu 13.10.2011.

LIITTEET

Liite 1. Kyselyn saate.

Hei esimiehet!

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa taloushallintoa ja teen opinnäytetyötäni Tempuksesta ja sen käyttöönotosta Osuuskauppa Hämeenmaassa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää järjestelmän käyttöasteen kehitystä sekä tarkastella esimiesten tapoja lisätyön tarjoamisessa. Tutkimuksesta saatuja tuloksia käytetään hyväksi Tempuksen kehittämisessä, joten vaikka ette käyttäisikään Tempusta, vastauksenne ovat silti tärkeitä.

Toivoisin kuitenkin, että kyselyyn vastaisi vastuuosastoltanne se henkilö, joka hoitaa pääsääntöisesti työvuorosuunnittelua.

Pääosin monivalintaluonteiseen kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömästi ja aikaa siihen kuluu 5-10 minuuttia. Vastauksia käsitellään luottamuksella. Vastaattehan kyselyyn keskiviikkoon 14.9. mennessä.

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,

Ilari Enqvist

Liite 2. Tempuksen käyttöönottoa tutkiva kysely.

Kysely lisätyön tarjoamisesta

Kysymykset 1-10 koskevat kaikkia vastaajia

1. Ikäryhmä:

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55
- Yli 55

2. Sukupuoli:

- Mies
- Nainen

3. Teettekö vastuuosastonne työvuorolistat?

- Kyllä
- Ei

4. Asemanne vastuuosastollanne?

- Tulosvastuullinen esimies
- "Kakkonen"

5. Toimiala:

- Market- ja rautakauppa (Prismat, S-Marketit, Salet, Kodin Terrat)
- Ravintolatoiminta
- Polttoneste- ja liikennemyymälätoiminta (ABC:t, Pesukadut)
- Tavaratalo- ja erikoisliiketoiminta (Sokokset, Emotionit)

6. Minkä kunnan vaikutusalueen piiriin toimipaikkanne kuuluu?

- Forssa
- Heinola
- Hämeenlinna
- Lahti
- Riihimäki

7. Kuinka monta vakituista osa-aikaista työntekijää vastuuosastollanne on?

- Vähemmän kuin 20
- 20 - 39
- 40 - 59
- 60 - 79
- 80 tai enemmän

8. Oletteko ottaneet Tempuksen käyttöön?

- Kyllä
- Ei

9. Mitä mieltä olette toimialat ylittävästä henkilöstön yhteiskäytöstä? (esimerkiksi ravintolan työntekijä tulisi kauppaan töihin)

- Kannatan
- En kannata
- En osaa sanoa

10. Arvioikaa vastuuosastonne valmiutta perehdyttää toiselta toimialalta tulevaa työntekijää, jos hän haluaa Teiltä lisätöitä

- Erinomaiset
 - Hyvät
 - Kohtalaiset
 - Huonot
 - En osaa sanoa
-

Jos vastaus kysymykseen 8 "Kyllä", kysymykset A1-A23. Jos "Ei", kysymykset B1-B13.

A1. Kuinka usein käytätte Tempusta?

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin

A2. Miksi ette ole ottaneet Tempusta käyttöön?

- Käytön osaamisen puute
 - Ei tarvetta
 - Ei ole ollut aikaa
 - Siirrymme Tempukseen myöhemmin / käyttöönotto on parhaillaan työn alla
 - Jokin muu syy, mikä
-

A3. Kuinka monta työpäivää kuukaudessa käytätte keskimäärin työvuorojen suunnitteluun?

- Vähemmän kuin yksi päivä
- Noin yksi päivä
- 2 - 3 päivää
- 4 - 5 päivää
- Enemmän kuin 5 päivää

A4. Kuinka monta tuntia käytätte keskimäärin kuukaudessa sairaslomien ja muiden poissaolojen sijaisten hankkimiseen?

- Vähemmän kuin 5
- 5 - 9
- 10 - 14
- 15 - 19
- 20 tai enemmän
- En lainkaan

A5. Kuinka monta tuntia arvioitte Tempuksen säästävän työaikaanne kuukaudessa?

- 0 - 1
- 2 - 4
- 5 - 7
- 8 tai enemmän
- Tempus on vienyt entistä enemmän työaika
- En osaa sanoa

A6. Arvioikaa, kuinka suuri osa vastuuosastonne vakituisessa työsuhteessa olevista osa-aikaisista haluaa ottaa vastaan lisätöitä

- Vähemmän kuin 10%
- 10 - 25%
- 26 - 50%
- 51 - 75%
- 76 - 100%
- Vastuuosastollani ei ole vakituisia osa-aikaisia
- En osaa sanoa

A7. Kuinka usein saatte Tempuksen kautta työvuoroon työntekijän?

- Aina
- Lähes aina
- Joskus
- Harvoin
- En koskaan
- En osaa sanoa

Jos vastaus kysymykseen A7 "Aina", hyppyy kysymykseen A10. Jos vastaus ≠ "Aina", kysymys A8.

A8. Jos ette saa Tempuksen kautta työvuoroon työntekijää, mistä luullette tämän johtuvan?

- Ei riittävästi työntekijöitä, joille tarjota työvuoroa
 - Työntekijöiden osaamisen puute
 - En osaa sanoa
 - Jokin muu syy, mikä
-

*Jos vastaus kysymykseen A8 ≠ "Työntekijöiden osaamisen puute",
hyppy kysymykseen A10. Jos vastaus "Työntekijöiden osaamisen puute",
kysymys A9.*

A9. Jos työntekijöiden osaaminen ei ole riittävällä tasolla, mistä luullette sen johtuvan?

- Työntekijän haluttomuus perehtyä uusiin tehtäviin
 - Toimipaikkojen huonot perehdyttämismahdollisuudet uusiin tehtäviin
 - Työvoiman vaihtuvuus
 - En osaa sanoa
 - Jokin muu syy, mikä
-

A10. Jos ette saa Tempuksen kautta työvuoroon työntekijää, miten ensisijaisesti paikkaatte työvoimatarpeen?

- Laitan vuoron hakuun vuokratyöyritykselle
 - Kysyn toisista toimipaikoista
 - En osaa sanoa
 - Muulla tavoin, miten?
-

A14. Kuinka tyytyväisiä olette Tempuksen ominaisuuksiin?

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	En tyytyväinen eikä tyytymätön	En kovin tyytyväinen	En lainkaan tyytyväinen	En osaa sanoa
Käytön helppous	()	()	()	()	()	()
Toiminnan luotettavuus	()	()	()	()	()	()
Toiminnan nopeus	()	()	()	()	()	()
Tukitoimintojen saavutettavuus	()	()	()	()	()	()
Raportointi	()	()	()	()	()	()

A15. Mitä keinoa käytitte lisätyövuorojen täyttämiseen ennen Tempusta?

- Staffin rinki
 - Puhelimella soittaminen
 - Oma tekstiviestirinki
 - Jokin muu, mikä
-

A16. Ovatko Tempus-tiedonkeruulomakkeet mielestänne selkeät?

- Kyllä
- Ei, miksi? _____

A17. Ovatko lomakkeiden osaamisalueet sopivat?

Kyllä

Ei, miksi? _____

A18. Onko muista toimipaikoista tulleiden työntekijöiden osaamisissa ollut puutteita?

Kyllä

Ei

Emme ole käyttäneet muiden toimipaikkojen työntekijöitä

A19. Onko Tempus mielestänne lisännyt työntekijöiden toimipaikkojen välistä liikkuvuutta?

Kyllä

Ei

A20. Mitkä ovat mielestänne Tempuksen oleelliset edut?

A21. Mitkä ovat mielestänne Tempuksen oleelliset kehitysalueet?

A22. Koetteko tarvitsevanne lisää koulutusta Tempuksen käyttöön?

Kyllä

Ei

A23. Millaista koulutusta tarvitsisitte?

B1. Kuinka monta työpäivää kuukaudessa käytätte keskimäärin työvuorojen suunnitteluun?

- Vähemmän kuin yksi päivä
- Noin yksi päivä
- 2 - 3 päivää
- 4 - 5 päivää
- Enemmän kuin 5 päivää

B2. Kuinka monta tuntia käytätte keskimäärin kuukaudessa sairaaloiden ja muiden poissaolojen sijaisten hankkimiseen?

- Vähemmän kuin 5
- 5 - 9
- 10 - 14
- 15 - 19
- 20 tai enemmän
- En lainkaan

B3. Mitä keinoa käytätte pääasiassa lisätyövuorojen täyttämiseen?

- Staffin rinki
 - Puhelimella soitto
 - Oma tekstiviestirinki
 - Jokin muu, mikä
-

B4. Kuinka monta lisätyövuoroa joudutte keskimäärin täyttämään kuukaudessa?

- Vähemmän kuin 5
- 5 - 9
- 10 - 14
- 15 - 19
- 20 tai enemmän
- En osaa sanoa

B5. Kuinka monelle henkilölle keskimäärin tarjoatte yhtä lisätyövuoroa?

- Vähemmän kuin 5
- 5 - 9
- 10 - 14
- 15 - 19
- 20 tai enemmän
- En osaa sanoa

B6. Arvioikaa, kuinka suuri osa vastuuosastonne vakituudessa työsuhhteissa olevista osa-aikaisista haluaa ottaa vastaan lisätöitä

- Vähemmän kuin 10%
- 10 - 25%
- 26 - 50%
- 51 - 75%
- 76 - 100%
- Vastuuosastollani ei ole vakituksia osa-aikaisia
- En osaa sanoa

B7. Kuinka suuren osan lisätyövuoroista arvioitte, että oman vastuuosastonne vakituudessa työsuhhteissa olevat osa-aikaiset työntekijät, jotka haluavat lisätöitä, pystyvät täyttämään?

- Vähemmän kuin 10%
- 10 - 25%
- 26 - 50%
- 51 - 75%
- 76 - 100%
- En osaa sanoa

B11. Kuinka tyytyväisiä olette nykyisen lisätyön täyttämisyjärjestelmänne (#B3#) ominaisuuksiin?

	Erittäin tyytyväinen	Melko tyytyväinen	En tyytyväinen eikä tyytymätön	En kovin tyytyväinen	En lainkaan tyytyväinen	En osaa sanoa
Käytön helppous	()	()	()	()	()	()
Toiminnan luotettavuus	()	()	()	()	()	()
Toiminnan nopeus	()	()	()	()	()	()
Tukitoimintojen saavutettavuus	()	()	()	()	()	()
Raportointi	()	()	()	()	()	()

B12. Koetteko tarvitsevanne lisää koulutusta Tempuksen käyttöön?

- () Kyllä
- () Ei

B13. Millaista koulutusta tarvitsisitte?
