



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Henkilöstön sitouttaminen uuteen toimintatapaan johtamisen haasteena

Case Tuntinetti, työajanseurantaväline

Hiltunen, Sari & Rantanen, Merja

2012 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Hyvinkää

Henkilöstön sitouttaminen uuteen toimintatapaan
johtamisen haasteena
Case Tuntinetti, työajanseurantaväline

Sari Hiltunen
Merja Rantanen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2012

Sari Hiltunen & Merja Rantanen

Henkilöstön sitouttaminen uuteen toimintatapaan johtamisen haasteena

Vuosi 2012 Sivumäärä 71

Opinnäytetyön aiheena on henkilöstön sitouttaminen uuteen toimintatapaan ja kohdeyrityksenä on Finnair-konserniin kuuluva Finnair Shared Services. Kohdeyrityksessä otettiin keväällä 2011 käyttöön Tuntinetti-järjestelmä työajanseurantaa varten sisäisen laskutuksen tueksi. Hyvä ajatus ei ole kuitenkaan edennyt onnistuneesti toimintaan. Kohdeyrityksessä on todettu, ettei järjestelmän käyttöönotto ole onnistunut tavoitteiden mukaisesti.

Uuden järjestelmän käyttöönotto vaatii ihmisiltä muutosta toimintatapoihin, joten heidät olisi saatava motivoitumaan muutosjohtamisen keinoin. Teoriaosuudessa tutkimme yksilön tapaa reagoida muutokseen, muutoksen eri vaiheita ja sitä, miten muutosjohtamisella voidaan vaikuttaa muutoksen onnistuneeseen toteuttamiseen. Teorian kautta tuli esille etenkin työyhteisön luottamusilmapiirin ja vuorovaikutuksellisen muutosviestinnän vaikutus muutoksen läpiviemiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää syitä järjestelmän käyttöönoton osittaiseen epäonnistumiseen ja samalla löytää keinoja käytön lisäämiseen ja tehostamiseen. Tutkimusmenetelmänä käytimme kvantitatiivista kyselytutkimusta. Se toteutettiin e-lomakkeella, jonka linkki lähetettiin kaikille kohdeyrityksessä työskenteleville sähköpostilla joulukuussa 2011.

Kyselytutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että jos uuden toimintatavan käyttötarkoitusta ei saada markkinoitua käyttäjille, käyttöönotto epäonnistuu ja muutos jää toteutumatta. Tuntinetti-projektin kannalta sisäisen laskutuksen tärkeyden sisäistäminen organisaatiossa on olennaista ja se jää selkeästi puuttumaan. Tutkimuksesta ilmeni myös, että henkilöstö kokee tapahtuneen huomattavasti muutoksia työympäristössään jo ennen Tuntinetti-projektia. Havaintomme mukaan projektin aikana organisaatiossa käynnissä olleet muutos-hankkeet vaikuttivat negatiivisesti projektin onnistumiseen. Voidaankin todeta, että uuden toimintatavan käyttöönotossa toteutuksen ajankohtaan tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Koska aika on paljon rahaa, ovat sen seuranta ja hallinta osa kustannusten hallintaa. Havaitsimme, että tehokkaasti käytettynä Tuntinettiä voidaan saada kohdeyritykseen hyvä apuväline sekä sisäisen laskutuksen hinnoitteluun että tarvittaessa myös laajemmin työajankäytön kustannusten arviointiin.

Asiasanat: Muutos, johtaminen, kustannustehokkuus, sitouttaminen, työajanseuranta

Sari Hiltunen & Merja Rantanen

Motivation of personnel for new working method as challenge to leadership

Year	2012	Pages	71
------	------	-------	----

The subject of this thesis is the motivation of personnel for a new working method. The case organization is Finnair Shared Services which is part of Finnair Group. In Finnair Shared Services, new software called Tuntinetti was implemented for the purpose of follow-up of working hours to support internal invoicing in Finnair Group. However the good idea has not succeeded as expected and the project partly failed.

The implementation of new software requires that people change their working methods. Personnel can be motivated by using methods of management of change. The theory section discusses how individuals react to change, what the phases of change are and how management of change can lead to successful implementation. The theory brought out particularly the importance of confidential atmosphere and interactive communication in work community throughout the change process.

The purposes of the thesis were to find out the factors that influenced the failure in implementation of Tuntinetti software and to find solutions how to increase and accelerate the usage of it. The empiric research was executed as quantitative inquiry to the entire personnel of Finnair Shared Services in December 2011.

The research results indicate that if the purpose of new working method is not completely assimilated in the work community the change fails to come true. From Tuntinetti's point of view it is important to understand the purpose of internal invoicing. This is clearly missing. The research results verify that personnel feel that several changes had been done in their work community already before the Tuntinetti project. We also noticed that the changes in the organization at the same time of Tuntinetti project had negative influence on the implementation. It can be said that it is extremely important to choose the right time for change.

Because time is money the follow-up and control of it are part of cost control. We observed that when used efficiently Tuntinetti can be a good tool to support internal invoicing. Additionally it could be used more widely to lead processes.

Keywords: change, leadership, cost-effectiveness, motivation, follow-up of working hours

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön taustaa	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus	7
2	Opinnäytetyön kohdeyritys ja aihe	9
2.1	Finnair Shared Services	11
2.2	Henkilöstö	13
2.3	Tuntinetin esittely kohdeyrityksessä	14
2.4	Työajanseuranta.....	15
3	Muutos työelämässä	17
3.1	Muutoksen tavoitteena kustannustehokkuus	18
3.2	Yksilön sopeutuminen muutoksiin	19
4	Muutoksen johtaminen	21
4.1	Luottamuksen merkitys ja rakentaminen työyhteisössä.....	23
4.2	Muutoksen tavoitteet	24
4.3	Muutostarpeen tiedostaminen	25
4.4	Mittaaminen johtamisen apuvälineenä.....	26
4.5	Henkilöstön motivointi muutoksessa.....	27
5	Muutoksen vaiheet	28
5.1	Muutoksen valmistelu ja suunnittelu	28
5.2	Muutoksen toteuttaminen	29
5.3	Muutoksen käyttöönotto	30
5.4	Muutoksen vakiinnuttaminen.....	30
6	Kyselytutkimuksen kohde ja tutkimusongelma	32
6.1	Kyselytutkimus.....	33
6.2	Kyselytutkimuksen luotettavuus.....	34
6.3	Taustamuuttajat	35
7	Kyselytutkimuksen tulokset	36
7.1	Tuntinetin käyttöaste	36
7.2	Organisaatorakenteen tuntemus ja muutokset työyhteisössä	38
7.3	Tuntinetti-projektin tavoitteet	41
7.4	Tuntinetti-projektin suunnittelu	43
7.5	Tuntinetin käyttöönotto	45
7.6	Tuntinetin käytön vakiintuminen.....	47
8	Johtopäätökset ja suosituksia Tuntinetin käyttöön.....	51
8.1	Tuntinetin toimivuuden parantaminen	52
8.2	Organisaatiomuutosten huomioiminen ohjeistuksessa.....	52
8.3	Projektien ajanhallinta Tuntinetin avulla	53
9	Kustannustehokkuuden parantaminen Tuntinetin avulla	54

9.1	Toimintojen johtaminen	55
9.2	Toimintoanalyysi kustannustehokkuuden parantamisessa	56
9.3	Toimintolaskenta	57
9.4	Resurssit toimintolaskennassa	59
10	Pohdinta opinnäytetyöstä	59
	Lähteet	62
	Kuvat	64
	Liitteet	67

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tänä päivänä teknologian kehitys ja kustannustehokkuuteen tähtäävä toimintatapojen uudistaminen ylläpitävät jatkuvaa muutosta. Talouden taantuma on otsikoissa jokapäiväinen asia ja yhteistoiminta-neuvotteluita käydään jatkuvasti useissa yrityksissä. Näiden seurauksena henkilöstöä irtanotaan ja toimintoja siirretään alihankkijoille, usein alhaisemman kustannustason maihin. Muutostilanteet aiheuttavat yrityksissä epävarmuutta tulevasta, mikä heijastuu toiminnan sujumiseen. Kun muutosta ryhdytään toteuttamaan, alkaa uusien toimintatapojen opettelu. Uudet käytännöt vaativat kaikilta osapuolilta aikaa niiden oppimiseen ja niihin sopeutumiseen. Käytännössä muutosprosessi saattaa olla vielä kesken, kun organisaatio jälleen huomaa olevansa seuraavan muutoksen keskellä. Kaiken tämän keskellä ihmiset toimivat muutosten sanelemien ehtojen mukaisesti, niin esimies- kuin työntekijätasolla. Suhtautumistapoja ja selviytymiskeinoja on erilaisia.

Tiheästi tapahtuvat muutokset vaativat esimiestyöltä paljon, jolloin muutosjohtaminen ja sen merkitys nykyisissä organisaatioissa korostuu. Johtamisen avulla voidaan joko onnistua muutostavoitteissa tai muutokset voivat jäädä puolitiehen. Muutosjohtamisen haasteita lisäävät eri tahojen määrittelemät tavoitteet, joiden saavuttamiseen pyrkiminen voi saada toiminnan näyttämään ristiriitaiselta. Esimerkiksi suurissa organisaatioissa asetetaan koko organisaatiota koskevat visiot ja strategialinjaukset. Samanaikaisesti haetaan kustannustehokkuutta eri yksiköissä erilaisin keinoin. Ristiriitaa syntyy strategioiden toteuttamisen ja kustannustehokkuusvaatimusten välillä. Lisäksi organisaation eri tasojen visiot ja tavoitteet voivat aiheuttaa käytännön tasolla epä johdonmukaista toimintaa.

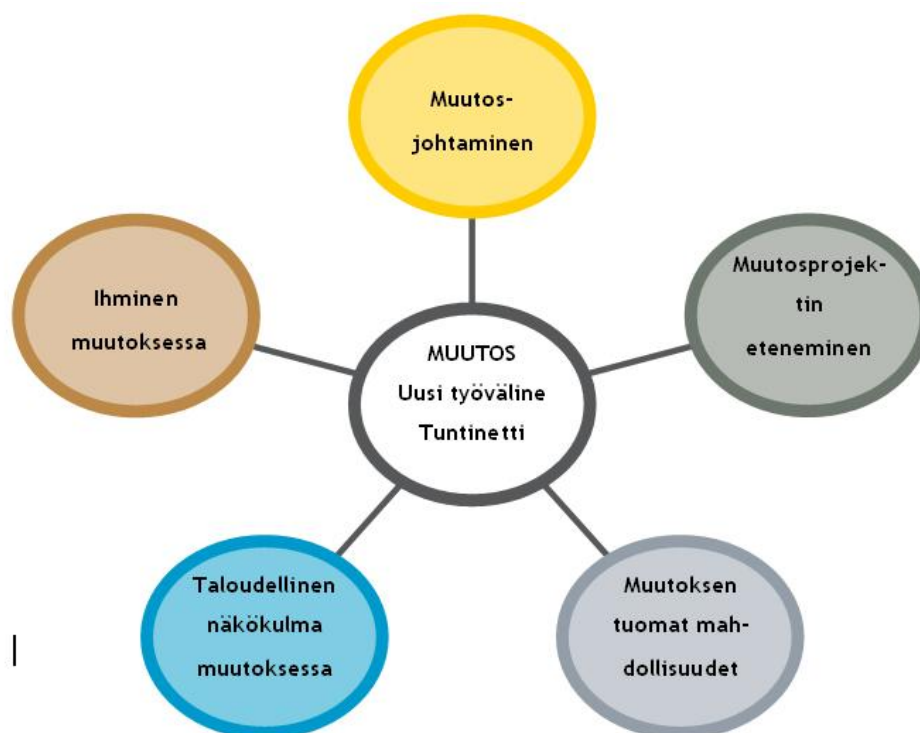
Löysimme aiheen opinnäytetyöhön työpaikaltamme Finnair-konsernista. Työskentelemme molemmat Finnair Shared Servicessä (FSS), jossa tuotetaan taloushallinnon palveluja Finnair-konsernin eri yksiköille. Lentotoiminta-ala on hyvin suhdanneherkkää ja alan kilpailutilanne on kova. Säästöpainet ovat koko Finnair-konsernissa voimakkaat ja rakennemuutokset ovat välttämättömiä kaikissa yksiköissä. Työn tuottavuuden merkitys ja todentaminen on korostunut. Koko olemassaolon aikana FSS:n organisaatorakenteessa on tapahtunut ja on tapahtumassa voimakkaita ja nopeita rakenteellisia muutoksia. Ne ovat osa koko yhtiön säästöohjelmaa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksellisessa opinnäytetyössämme tutkimme teoriaa muutoksesta ja ihmisten johtamisesta muutostilanteissa. Muutos on jatkuvaa suurissa ja pienissä yrityksissä. Huolimatta yri-

tyksen koosta muutoksen johtamiseen pätevät pitkälti samat menetelmät. Muutos on hyvin ajankohtainen aihe. 2000-luvulla on ollut paljon keskustelua muutoksesta ja sen johtamisesta. Esimerkiksi Pekka Mattila Helsingin yliopistosta on tutkinut muutosta väitöskirjassaan Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä (2006). Mattilan näkökulma on sama kuin opinnäytetyössämme, suuren organisaation näkökulma. Kohdeyrityksemme muutoshistoriassa on paljon samankaltaisuuksia kuin Mattilan tutkimissa yrityksissä. Opinnäytetyömme keskittyy kuitenkin Mattilan tutkimuksista poiketen erilaiseen muutosprosessiin, uuden toimintatavan käyttöönottoon. Miten johto onnistuu motivoimaan henkilöstöä uusiin toimintatapoihin tai työvälineisiin toistuvien uudistusten keskellä ja jatkuvan epävarmuuden vallitessa? Henkilöstön näkökulmasta tarkastelemme yksilön tapaa kohdata muutos ja reagoida siihen. Johtamisen näkökulmasta haluamme selvittää, mitä asioita muutosjohtamisessa tulisi ottaa huomioon, jotta muutos voidaan viedä läpi mahdollisimman onnistuneesti ja saavutetaan haluttu tavoite, sekä toiminnallisesta että myös taloudellisesta näkökulmasta. Opinnäytetyössämme otamme huomioon taloudellisen näkökulman ja sen tärkeyden organisaation toiminnassa. Taloudellinen näkökulma on päätöksenteossa useimmiten ratkaiseva. Siksi haluamme selvittää, kuinka hyvin sitä osataan tuoda esille siten, että se konkretisoituu myös henkilöstölle muutoksissa. Henkilöstön tulisi tietää, miten käytettävät laskentamenetelmät tuottavat tietoa osaston johdolle tukemaan päätöksentekoa.

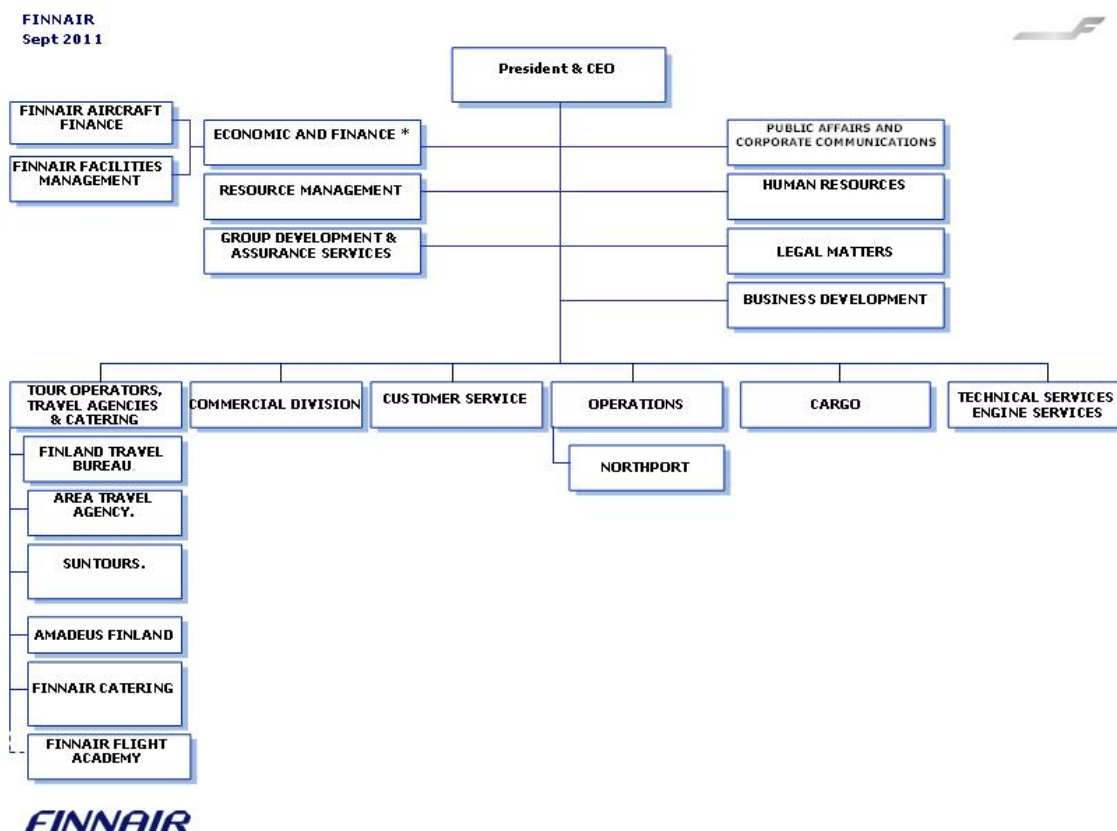
Olemme valinneet tutkimukseemme käytännön esimerkiksi työajan seurannan aloittamisen FSS:ssä. Alkuvuodesta 2011 työntekijöiden käyttöön otettiin uusi erillinen internet-pohjainen työajanseurantaväline Tuntinetti. Seurantavälineen käytön tarkoituksena on tuottaa tietoa ja läpinäkyvyyttä sisäisen laskutuksen tueksi selvittämällä todellisia käytettyjä työtunteja erilaisissa työtehtävissä ja projekteissa. Sisäisellä laskutuksella tarkoitetaan tässä FSS:n tuottamien taloushallinnon palveluiden laskutusta sisäisiltä asiakkailta Finnair-konsernin sisällä. Tuntinetin käyttöönotto on tarkoittanut henkilöstölle päivittäistä lisäruutiinia entisten työtehtävien lisäksi. Tämä lisätyö itsessään on ajallisesti hyvin pieni. Se on kuitenkin toimintatavan muutos, jossa oleellista on oman työajan käytön analysointi päivittäin. Käytännössä Tuntinetti ei ole vakiintunut kaikkien työntekijöiden käyttöön, vaan sitä käytetään hyvin vaihtelevasti. Tuntinetin käyttöönotto ei ole siis täysin onnistunut, eikä siitä saada irti tavoiteltua hyötyä. Tavoitteenamme on haastatteleamalla Tuntinetti-projektin toteuttajia kartoittaa, miten Tuntinetin käyttöönottoprojekti eteni organisaatiossa. Henkilöstölle suunnatun kyselytutkimuksen avulla selvittämme, mitkä asiat ovat vaikuttaneet Tuntinetin vähäiseen käyttöön. Toivomme löytävämme teorian avulla keinoja motivaation avuksi, jotta henkilöstö saataisiin paremmin sitoutettua Tuntinetin käyttöön. Työajan käytön seurantavälineenä Tuntinetti voi mielestämme tarjota vielä hyödyntämättömiä mahdollisuuksia erilaisiin käyttötarkoituksiin. Opinnäytetyömme yhtenä tavoitteena on selvittää ja tuoda esille näitä vaihtoehtoja. Seuraavassa kuviossa olemme kuvanneet opinnäytetyön keskeisimmät teoria-aiheet.



Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

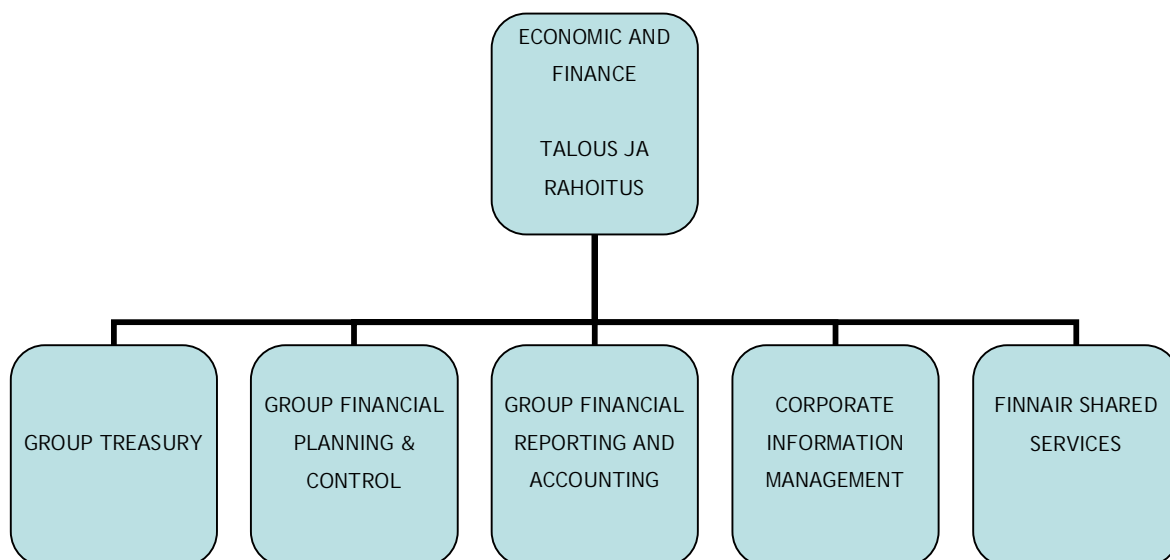
2 Opinnäytetyön kohdeyritys ja aihe

Finnair Oyj on pörssiyhtiö, jonka osakekannasta enemmistön (55,8 %) omistaa valtio. Yhtiö on perustettu vuonna 1923 Aero-nimisenä ja sen ydinliiketoimintaa on reitti- ja lomalentoliikenne. Finnair-konsernin toimialaa ovat lisäksi tekniset ja maapalvelu, cateringtoiminta, matkatoimistoala ja matkailualan tieto- ja varaupalvelu. Yhtiössä työskentelee keskimäärin 7500 henkilöä ja enemmistö heistä on Suomessa. Yhtiön liikevaihto oli 2 023 miljoonaa euroa vuonna 2010 ja matkustajia yhtiö kuljetti 7,1 miljoonaa. (Finnair 2012.) Varsinainen opinnäytetyömme kohdeyritys on Finnair-konserniin kuuluva FSS, joka kuuluu seuraavassa organisaatiokuvassa tähdellä (*) merkittyyn Talous- ja rahoitusosastoon.



Kuva 1: Finnair-konsernin organisaatiokaavio syyskuu 2011 (Finnair Intranet 2011)

Finnairin Talous- ja rahoitusorganisaatio koordinoi koko konsernin taloutta ja tietohallintoa. Siellä kootaan neljännesvuosittain julkaistava Finnairin tulos ja vuosikertomuksen taloudellinen katsaus. Organisaatio on jaettu viiteen erilliseen yksikköön. Group Treasury eli Rahoitusosasto suojaa Finnairin rahoitusriskeiltä ja varmistaa sen maksuvalmiuden. Group Financial Planning & Control eli Talousohjaus- ja valvonta hoitaa konsernin talouden ja toiminnan suunnittelua, ohjausta ja valvontaa. Group Financial Reporting and Accounting eli Konsernilaskenta tekee lakisääteistä ulkoista laskentaa, jossa koordinoidaan mm. tilinpäätöstä. Corporate Information Management eli Konsernin Tietohallinto vastaa tietohallintoinfrastruktuurista. (Finnair Intranet 2012.) Opinnäytetyön case-esimerkki sijoittuu Finnair Shared Services - yksikköön, joka perustettiin vuonna 2009.



Kuvio 2: Finnair Talous- ja rahoitusosasto organisaatiokaavio syyskuu 2011 (Finnair Intranet 2012)

2.1 Finnair Shared Services

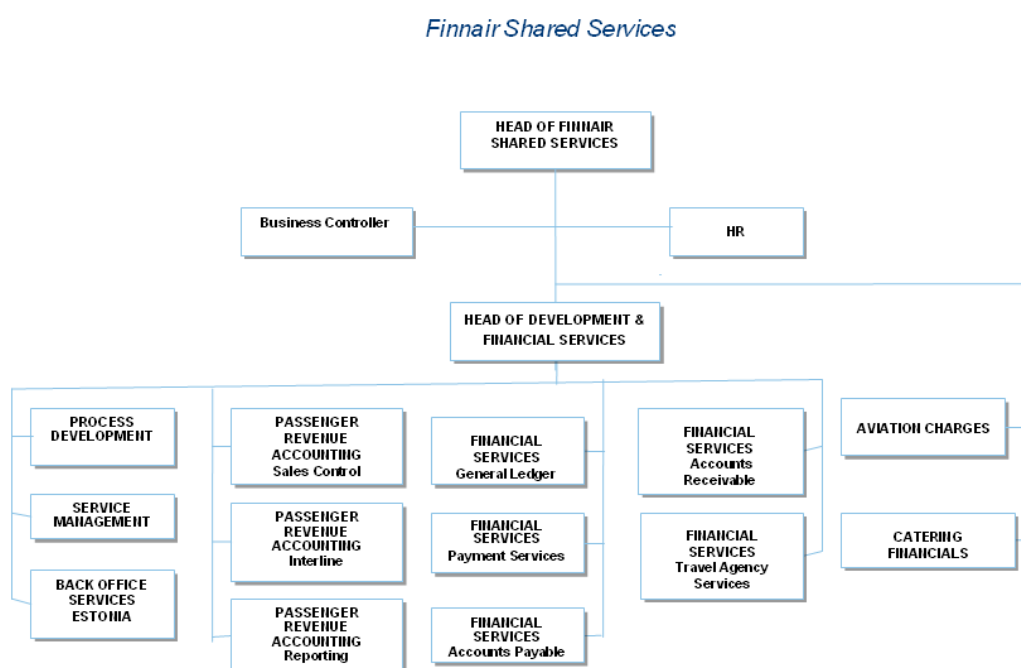
FSS on taloushallinnon palvelukeskus, jossa tuotetaan konsernin sisäisille asiakkaille talous-, tilitys- ja raportointipalveluja. FSS koostuu neljästä erillisestä liiketoimintayksiköstä: Vantaalla toimivat FTS Financial Services Oy, Passenger Revenue Accounting-osasto, Aviation Charges-osasto ja Viron Tartossa sijaitsee Back Office Services Estonia Oü eli BOSE. (Finnair Intranet 2012.)

FTS on Finnair-konsernin tytäryhtiö, joka tuottaa talous- ja raportointipalveluja pääasiassa sisäisille asiakkaille. Tässä yksikössä hoidetaan konserniin kuuluvien yhtiöiden ja matkatoimistojen kirjanpito, reskontra ja huoltokonttoritoiminnot. Lisäksi FTS huolehtii mm. järjestelmien SAP FICO (kirjanpitojärjestelmä), TEM (matka- ja kululaskujärjestelmä), IP 5.0 (sähköinen ostolaskujen käsittelyjärjestelmä) ja Sonet (myyntilaskutusjärjestelmä) ylläpidosta ja kehittämisestä. (Finnair Intranet 2012.)

Passenger Revenue Accounting -osasto (PRA) on yksikkö, jossa tuotetaan reittituottotiedot konsernin sisäisiin ja ulkoisiin tarpeisiin. Yksikön tehtäviin kuuluu lentolippujen myyntivalvonta ja lentoyhtiöiden välinen laskutus eli interline-laskutus. Lentolipuilla kerättyjen matkustajamaksujen raportointi ja maksatus eteenpäin eri maiden viranomaisille tehdään myös tässä yksikössä. Yksikkö käyttää SAP-pohjaista Lufthansa Systemsin kehittämää Sirax-tilitysjärjestelmää, jonka ylläpito ja kehitystyö yhdessä sidosryhmien kanssa kuuluvat myös yksikön asiantuntijoiden tehtäviin. (Finnair Intranet 2012.)

Aviation charges-osastolla hoidetaan polttoaineisiin, navigointiin, liikenteeseen ja maapalveluihin liittyvät laskut ja maksut (Finnair Intranet 2012).

Back Office Services Estonia eli BOSE on Tartossa toimiva Finnair-konsernin tytäryhtiö. Se perustettiin vuonna 2001 ja siellä tuotetaan erilaisia back office -palveluja Finnair-konserniin kuuluville yhtiöille. BOSE aloitti toimintansa tuottamalla erilaisia myyntiä tukevia palveluita emoyhtiölle. Heinäkuusta 2010 alkaen BOSE:en on siirretty vaiheittain myös FTS:lle kuuluneita taloushallinnon tehtäviä. (Finnair Intranet 2012.)



Kuva 2: Finnair Shared Services organisaatiokaavio 1.11.2011 (Finnair Intranet 2011)

Taloushallinnon henkilöstöllä on useita rooleja. Tehtäviin kuuluu sekä tuottaa tietoa että valvoa tietoa. Suurissa yrityksissä, kuten kohdeyrityksessämme, voivat taloustehtävät olla hyvin eriytyneitä, ja roolit vaihtelevat työnjakojen ja tehtäväkuvausten mukaisesti (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 26). Laskentatoimi on prosessi, jossa kerätään, mitataan ja välitetään informaatiota taloudellisen toiminnan tueksi sekä laaditaan erilaisia raportteja päätöksenteon tueksi (Järvenpää ym. 2010, 128). Nykyaikana laskentatoimi ei ole kuitenkaan vain aihepiirin parissa työskentelevien ihmisten joukko, vaan se perustuu myös tietotekniisiin järjestelmiin ja ohjelmistoihin. Järjestelmien näkökulmasta kyse on siitä, minkälaista tietoa niihin kertyy ja miten sitä voidaan hyödyntää erilaisiin tarkoituksiin. (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011, 75.) Näitä asioita pohditaan myös FSS:ssä, koska tiedon tarve on lisääntynyt ja sitä tulee tuottaa ja toimittaa nopeasti eteenpäin sidosryhmien muuttuviin tar-

peisiin. Raporttipyyntöjä sisäisiltä asiakkailta konsernin päätöksentekoa ja kehitystyötä varten ovat lisääntyneet. (Teräväinen 2011.)

FSS perustettiin asiakkailta saatujen palautteiden perusteella. Ongelmaksi koettiin aiemmin erillään toimineiden lentolipputilitysten ja taloushallinnon hajanaisuus. Yhdistymisen tavoitteena olivat prosessien järjeistäminen, tehokkuuden sekä yhteistyön lisääminen ja säästöjen saavuttaminen. (Teräväinen, A. 2011.) FSS on tyyppillinen esimerkki taloushallinnon palvelukeskuksesta (shared services center). Palvelukeskusten avulla pyritään kustannustehokkuuteen, prosessien tehostamiseen ja laadun parantamiseen taloushallinnossa. (Järvenpää ym. 2010, 24). Partasen (2007, 381) mukaan tähän päästään kun toimintaa rationalisoidaan ja standardoidaan. Kohdeyrityksen rasiitteena on henkilöstön työskenteleminen kolmessa eri osakeyhtiössä FTS Oy, Finnair Oyj ja Bose Oü. Tämä vaikeuttaa toiminnan yhtenäistämistä. Lisähaastetta tuovat myös maantieteelliset erot, kun osa talouden toiminnoista suoritetaan Tartossa ja osa Vantaalla. Lisäksi PRA:n perustoimintoja ostetaan alihankintana Puolasta ja Thaimaasta, joka kasvattaa hajanaisuutta. Yhdistymisen alkuperäinen tavoite oli kuitenkin vastakkainen.

2.2 Henkilöstö

FSS:n palveluksessa Finnairin pääkonttorissa Vantaalla työskentelee 93 henkilöä ja Viron Tartossa sijaitsevassa yksikössä 87 henkilöä. Yhteensä työntekijöitä on siten 180. (SAP henkilöstörekisteri, 2011.) Ihanteellisessa työympäristössä olisi sopivassa suhteessa toisaalta kokeneita työntekijöitä ja toisaalta uusia työntekijöitä, joilla on uusia ideoita. Finnairissa on perinteisesti ollut pitkiä työuria ja vähäinen vaihtuvuus, mikä näkyy myös FSS Vantaan yksikön henkilöstön palveluvuosissa. Henkilöstörekisterin tietojen mukaan Vantaalla työskentelee 74 toimihenkilö- tai asiantuntijatasoisen henkilöä, joiden keskimääräinen ikä on 49 vuotta ja keskimääräinen palvelusvuosimäärä on 23 vuotta. Manager- tai director-nimikkeellä työskenteleviä on 19, joiden keskimääräinen ikä on 45 vuotta ja palvelusvuosia keskimäärin 15. (SAP henkilöstörekisteri, 2011.) Työeläkeyhtiö Varman Hyvä Ikä -oppaassa (2006) pidetään kokeneita työntekijöitä yrityksen voimavarana. Kokeneilla työntekijöillä on laajat ja monipuoliset verkostot. He tuntevat asiakkaiden tarpeet ja yhteistyökumppanien toimintatavat. Kokemuksensa avulla työntekijät myös tietävät mitä pitää tehdä missäkin tilanteessa ja mitä ei. Kokemus ei kuitenkaan välttämättä tule hyödynnetyksi, jos sitä ei huomioida aktiivisesti.

FSS:n palveluksessa Tartossa director- tai manager-nimikkeellä työskentelee 10 henkilöä ja heidän keskimääräinen ikänsä on 35 vuotta. Toimihenkilö- tai asiantuntijatehtävissä on 77 henkilöä, keskimääräiseltä iältään 32-vuotiaita. (SAP henkilöstörekisteri, 2011.) BOSE perustettiin vuonna 2001 ja henkilöstön määrä siellä on kasvanut vuosien varrella. Siksi työntekijöillä on palvelusvuosia huomattavasti vähemmän kuin Vantaalla. (Palvelusvuositietoja Tar-

tossa työskentelevien osalta ei ollut saatavilla.) Paunonen (2011, 15) on huomannut, että uudet työntekijät tuovat yritykseen uutta tietoa ja osaamista. Lisäksi uudet jäsenet tekevät hyvää työyhteisön ilmapiirille. FSS:ssä maantieteellinen ero on haasteena henkilöstön moninaisuuden hyödyntämisessä. Päivittäinen yhteydenpito Vantaan ja Tarton henkilöstöjen välillä tapahtuu sähköpostilla ja Office Communicator -ohjelmalla. Arkinen spontaani vuorovaikutus jää siten puuttumaan, minkä vuoksi vanhojen ja uusien työntekijöiden mahdollisuudet oppia toisiltaan ovat rajalliset.

2.3 Tuntinetin esittely kohdeyrityksessä

Tuntinetti on vuonna 2009 julkaistu Tustor International Oy:n kehittämä internet-pohjainen ajanseurantajärjestelmä. Tuntinettiä voi käyttää työajanseurantaan, työvuorosuunnitteluun, työehtosopimusten tulkintaan, palkanlaskentaan, tuntilaskutukseen ja työpaikkailmoitusten vastaanottoon ja hallinnointiin. Järjestelmän käyttöönotto ei vaadi erillisiä asennuksia, koska se toimii verkkopohjaisena sovelluksena. Hinnoittelutapa on myös yksinkertainen, sillä käyttö maksaa työntekijää ja ominaisuutta kohti yhden euron kuukaudessa. Asiakasyritys voi vapaasti valita järjestelmästä käyttöönsä vain tarvitsemansa toiminnot ja maksaa järjestelmän käytöstä sen mukaisesti. FSS:ssä käytetään Tuntinettiä vain työajanseurantavälineenä, sillä Tuntinetin tarjoamat muut toimintamahdollisuudet hoidetaan yhtiössä muilla erillisillä ohjelmistoilla. Tuntinetti on otettu FSS:ssä käyttöön sisäisen laskutuksen tarpeita silmälläpitäen. Tuntinetin toimittaja on muokannut järjestelmää FSS:n toiveiden mukaiseksi. Ohjelma on siten yksilöity sellaiseksi, että se palvelee mahdollisimman hyvin juuri työaikapohjaisen laskutuksen tarpeita.

Tuntinetissä käyttöoikeudet on rajattu käyttöroolien mukaisesti. Pääkäyttäjillä on valtuudet hallinnoida kaikkia Tuntinetin tietoja ja he tekevät Tuntinettiin yrityksen tarvitsemat perusasetukset. Näitä ovat käyttäjätilit yrityksen työntekijöille, työajanseurantakohteet, työajanseurantakohteiden työtehtävien määrittäminen, yrityksen jakaminen yksiköihin ja yksiköiden esimiesten nimeäminen järjestelmään. FSS:n käyttöön Tuntinettiin on määritelty jokainen tiimi erilliseksi yksiköksi. Tiimin esimieheksi nimetty henkilö voi hallinnoida oman tiiminsä käyttäjiä ja raportointia. Työajanseurantakohteiksi järjestelmään on määritelty asiakkaat ja työtehtävät, joita asiakkaille tehdään. Lisäksi Tuntinettiin on määritelty erilaisia projekteja, joihin käytettävää työaikaa halutaan seurata.

Tuntinettiin kirjaututaan käyttäjätunnuksen ja salasanan avulla. Kirjautumisen jälkeen näytölle avautuu kuluvan viikon kalenterinäkymä, johon peruskäyttäjä kirjaa kunkin päivän kohdalle työtunnit. Tuntikirjausta tehtäessä valitaan ensimmäisestä valikosta ensin asiakas, jolle työ on tehty ja seuraavasta alavalikosta valitaan työtehtävä. Työn sisältöä voi tarvittaessa

kommentoida vapaamuotoiseen kenttään, ja tehtyjen tuntien merkintää varten on oma kenttänsä. Kun tiedot on syötetty, ne tallennetaan järjestelmään tallennuspainikkeella.

FSS on tehnyt sopimukset sisäisestä laskutuksesta 25 asiakkaan kanssa ja laskutusta tehdään FTS:n ja BOSE:n tuottamista talouspalveluista. Tuntinetistä saadaan kuukausittain asiakaskohdattaiset raportit laskutusta varten. Käytännössä laskutus kuitenkin edelleen tapahtuu arviolaskutuksena. Tämän lisäksi Vantaalla tehdään erilaisia projekti- ja lisätöitä, jotka on erikseen kirjattu sisäisten asiakkaiden kanssa tehtyihin sopimuksiin. Nämä työt kirjataan myös Tuntinetiin ja sieltä saadaan tuntimäärät, jotka ovat laskutuksen perusteena. Projektilaskujen määrä on kuitenkin vähäinen, keskimäärin kolme laskua kuukaudessa. PRA-osastolla Tuntinetin hyödyntäminen on rajoittunut lähinnä projektityömäärien seuraamiseen projektitasolla. Tehtyjä työtunteja on seurattu esimerkiksi toistuvasti tapahtuvan SIRAX-tilitysjärjestelmän versiovaihdon testaustyön yhteydessä. Tarkoituksena on ollut kartoittaa osaston todellinen kyseistä projektia koskeva resurssitarve työnsuunnittelua varten.

Tartossa tehtyjen töiden laskutus on laajempaa ja se koskee päivittäin tehtäviä perustöitä. Tartossa on käytössä raportointikäytäntö, jonka avulla kerätään tarkat kustannustiedot asiakkaille tehdystä työstä tehtävätasolla. Esimerkiksi matkatoimistojen puolesta tehtävästä laskutusprosessista saadaan tarkka tehtyjen laskujen määrä sähköisestä ostolaskujärjestelmästä (IP). Tuntinetistä otetaan tiedot kyseisten laskujen tekoon käytetystä ajasta. Näin saadaan laskettua yhteen laskuun kuuluva käsittelyaika. Nämä tiedot toimitetaan sisäisille asiakkaille, joiden kanssa FSS on tehnyt sopimuksen.

2.4 Työajanseuranta

Työajanseurannalla tarkoitetaan yleensä kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla työnantaja kerää tietoa työntekijän suorittamasta työstä palkanlaskua ja työvuorosuunnittelua varten. Tässä opinnäytetyössä työajanseurannalla tarkoitetaan tiedon keräämistä työajasta, joka käytetään eri tehtävien suorittamiseen.

FSS:ssä tarve työajan seurantaan lähti perustetun palvelukeskuksen toiminnan organisoinnista ja asiakaslaskutuksen tarpeesta, sillä siihenastinen laskutus oli perustunut pelkästään arviolukuihin. Tämä ei enää riittänyt, sillä asiakkaat halusivat tietoja laskutuksen perusteista, joten tarvittiin tarkempia erittelyjä tehdyistä työmääristä asiakaskohtaisesti. Kustannusyksiköt haluavat luonnollisesti kulujen allokoinnin olevan oikeudenmukaista ja toisaalta FSS:llä on tarve todentaa asiakkailleen laskutuksen oikeellisuus ja oman yksikkönsä tuottaman palvelun arvo.

Toimintojen hinnoittelussa ja laskutuksessa työaikatiedot ovat välttämättömiä. Vähäisin kustannuksin voidaan työaikatietoja saada arvioimalla, mutta silloin tiedot ovat epäluotettavia.

Tämän tyyppinen tietojen keruu voi olla mahdollista vain massasuoritteita käsiteltäessä. Ainoastaan jatkuvalla työajanseurannalla saadaan riittävät tiedot kustannuslaskennan pohjaksi niissä toiminnoissa, joissa työ ei ole säännöllistä eikä samankaltaisena toistuvaa. (Keski-Suni 1995, 68–69.) Jatkuvassa työajanseurannassa työtunnit kirjataan manuaalisesti tai automatisoidusti järjestelmiin. Näin saadaan päivittäisten toimintojen ja työtehtävien suoritusajasta tarkat tiedot. Keskimääräisessä työtehtävä- tai työvaihekohtaisessa määrittelyssä selvitetään, kuinka kauan yksi määritelty työvaihe tai työtehtävä normaalisti vie aikaa. Eri työtehtäviin ja toimintoihin käytetty kokonaistyöaika voidaan selvittää työntekijän itsearvioinnilla tai esimerkiksi esimiehen näkemyksen avulla. Toinen vaihtoehto on selvittää käytettävä aika työntutkimisen perusteella. Työntutkiminen toteutetaan yleensä siten, että työntekijä kirjaa työaikansa 1–4 viikon ajalta esimerkiksi 15 minuutin tarkkuudella. (Järvenpää ym. 2010, 142–144.) Näissä kaikissa tavoissa pitää kuitenkin huomioida myös riskit. Johdon päättämä työaikajakauma on hyvin arvionvarainen ja voi siten vinouttaa myös laskentatuloksia. Työntekijöiden omat arviot työajankäytöstä ovat myös herkkiä virheille, erityisesti jos henkilöstö olettaa työajanseurannalla olevan tarkoitus leikata henkilöstökuluja. Työntutkimisen tuloksia voi taas vääristää valitun ajankohdan poikkeuksellisuus tai henkilöstön muuttuneet toimintatavat mittausjakson ajaksi. (Partanen 2007, 233.)

Työajanseuranta toteutettaessa tulisi huomioida, että henkilöstölle kerrotaan seurannan käyttötarkoitus ja merkitys. Työajanseuranta ei saa sisältää työtehtävien tekemisen arviointia eikä työntekijöiden valvontaa. Näin toimittaessa työntekijät saattavat pyrkiä manipuloimaan kirjattavia tietoja käytössä olevin keinoin, mikä vääristää saatuja tuloksia. Asenne työajan seurantaan tulisivikin saada myönteiseksi, jotta siihen suhtauduttaisiin riittävän vakavasti laadukkaan tiedon saamiseksi. Jos työajanseuranta on puutteellista tai sen toteuttamismalli on väärä, voi se aiheuttaa merkittäviä virheitä kustannuslaskelmiin. (Järvenpää ym. 2010, 142–144.) Työajan seuranta tulisi toteuttaa mahdollisimman selkeästi ja turhaa tarkkuutta tulisi välttää. Kirjauksen tulisi tapahtua päivittäisenä rutiinina ja aikaa se saisi viedä vain muutamia minuutteja. (Keski-Suni 1995, 68–69.) Kohdeyrityksessä tuntien kirjaamisessa ei edellytetä kovin tarkkaa tasoa, vaan summittainen arvio on riittävä. Työtehtävien sisältöä ei tarvitse arvioida, jolloin tuntien kirjaaminen itsessään ei ole aikaa vievää tai monimutkaista.

Turney (2002, 303) toteaa, että työajanseurannasta kerättyjen raporttien sisältämän tiedon tulisi olla kaikille ymmärrettävässä muodossa. Terminologian tulisi olla tuttua ja käyttäjän pitäisi voida ymmärtää niitä mahdollisimman vaivattomasti. Raporttien lukijakunnan tulisi olla mahdollisimman laaja, jotta mahdollisuudet parannuskehitykseen kasvaisivat. Raportteja ei siten pitäisi laatia pelkän johdon käyttöön, vaan kaikille yrityksen työntekijöille. Kohdeyrityksessä raportit ovat ainoastaan pääkäyttäjien käytössä. Asiakaskohtaiset raportit otetaan Tuntinetistä kerran kuukaudessa, jotta voidaan niiden perusteella laskuttaa tehdyistä töistä. Raportoinnin hoitavat esimiehet. Tuntinettiin kirjatusta työtunneista tai niiden perusteella ta-

pahtuneesta laskutuksesta ei tiedoteta lopputulosta Tuntinetin käyttäjille. Tietoja ei myöskään hyödynnetä laajemmin eikä niistä informoida käyttäjiä.

3 Muutos työelämässä

”Muutos” on nykyisin muotisana, joka on toistuvasti esillä sekä tiedotusvälineissä että arkipuheessa. Erilaisia muutoksia tapahtuu koko ajan elämänpiirissämme. Aina emme sitä ehkä huomaa, koska ihmisen kyky hahmottaa omaa aikaansa ei välttämättä ole erityisen hyvä. (Juuti & Virtanen 2009, 7, 13.) Muutoksia voidaan jaotella monin eri tavoin. Muutoksia aiheuttavat useat eri tekijät ja ne voivat ilmetä erilaisin tavoin. Ajankohtaisia haasteita johtamiselle ja hallinnolle tuovat esimerkiksi globalisaatio, vanhojen ja jäykkien organisaatiomallien muuttaminen joustaviksi tiimi- ja verkostomuotoisiksi malleiksi, uudet yhteistyökumppanit, digitalisointi, uusi kommunikaatioteknologia kuten myös yhteiskuntavastuun ja kestävän kehityksen vaatimukset. (Stenvall & Virtanen 2007, 19.)

Kun tarkastellaan historiaa, voidaan todeta, että yhteiskunnassamme muutosvauhti on selkeästi nopeutunut. Asiaa voidaan tarkastella yhteiskuntaa kannattavien tuotantoalojen keston perusteella. Elimme maatalousyhteiskunnassa tuhansien vuosien ajan, minkä jälkeen siirryttiin noin sadaksi vuodeksi teollisuusyhteiskuntaan. 1980-luvun puolivälissä Suomessa siirryttiin tiedon siirtämiseen keskittyvään informaatioyhteiskuntaan, josta nyt ollaan siirtymässä varsinaiseen tietoyhteiskuntaan, jonka ytimenä on itse tieto. (Arikoski & Sallinen 2007 8–9.) Ennen yrityksiin palkattiin fyysistä työvoimaa, mutta nyt rekrytoidaan osaamista eli aivoja. Muutos on ollut Suomessa jopa poikkeuksellisen nopeaa, nopeinta koko Euroopassa. Ajattelutyöllä ansaitsi leipänsä 40 % suomalaisista 1990-luvulla ja nyt luku on jo yli 50 %. (Kilpinen 2008, 23–24.)

Joustavan talouden seurauksena työnteon ehdot ja puitteet ovat muuttuneet valtavasti. Työntekijöiden odotetaan nykyisin sopeutuvan jatkuvaan muutokseen olemalla valmiita muuttamaan ja hyväksymään epävarman työtilanteen aiheuttama jatkuva riski. (Mattiila 2006, 11). Muutos on siten jatkuvaa sekä yritysten sisällä että ulkopuolella. Koska yleensä emme voi vaikuttaa siihen millainen ympäristömme on, tulee huomio kiinnittää siihen, miten suhtaudumme muuttuvaan ympäristöön. Yhtenä kilpailuaseena voidaankin pitää sitä, miten hyvin muutokseen osataan sopeutua. (Kilpinen 2008, 30.) Suomessa taloustieteen suunnalta ehdotetaankin, että muutosvalmiutta lisätään ja edistetään ihmisten kykyä etsiytyä uusiin tehtäviin. Ihmisten tulisi sopeutua muutoksiin ja tarvittaessa keskittyä löytämään uusia töitä esimerkiksi toiselta alalta tai maantieteellisesti. Yhteiskunnan tehtävä olisi antaa tukea muuttumisen oppimiseen. (Kangasharju Aki 2011.)

3.1 Muutoksen tavoitteena kustannustehokkuus

Viimeiset kaksi vuosikymmentä ovat tuoneet merkittäviä muutoksia yritysten toimintaympäristöihin. Kilpailu on kiristynyt ja yritysten kansainvälistyminen lisääntynyt. Pääomamarkkinat ovat vapautuneet ja sääntelyä on purettu monilta markkina-alueilta. Tuotantotoiminnan siirtäminen halvan työvoiman maihin ja lähelle isoja asiakaskeskittymiä on myös lisääntynyt voimakkaasti. (Lönqvist ym. 2010, 13.) Omistajalähtöinen ajattelutapa ja osaltaan myös palveluyhteiskunta ovat johtaneet kustannustehokkuuden korostumiseen työelämässä. Tuottavuuden näkökulmasta tarkasteltuna palveluilla saavutetaan heikompa tulosta teollisuustuotantoon verrattuna. Tämä on lisännyt paineita tehostaa toimintaa ja löytää entistä kannattavampia tapoja tuottaa palveluita. (Lönqvist ym. 2010, 13.) Kustannustehokkuuden hakeminen näkyy esimerkiksi organisaatiomallien uudistumisessa. Koska toimintokohtainen organisaatiomalli on isoissa yrityksissä kankea ja tehoton, on nykyisin käytössä tulosityksikkörakenne, jossa on eri liiketoiminta- tai markkina-alueita varten omat tulosityksiköt. Tulosityksikkömallin etuja ovat joustavuus ja mukautumiskyky markkinoiden odotuksiin. Pienempiin yksiköihin jaetuissa organisaation osissa tulostavuu, toiminnan ja kannattavuuden läpinäkyvyys ja kontrolloitavuus ovat selkeämpiä kuin suuressa organisaatiossa. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 194, 196.)

Myös FSS-organisaatioon kuuluvat osastot ovat jatkuvassa ja nopeutuvassa muutosliikkeessä. Tarkasteltaessa Vantaalla nyt toimivien osastojen historiaa 1970-luvulta lähtien, ensimmäiset vuosikymmenet toiminta laajeni Finnairin liiketoiminnan kasvaessa. Henkilöstön lukumäärä kasvoi vuosien ajan lisääntyneen työmäärän mukaisesti. 1980-luvulta alkaen toimintatavat muuttuivat teknologian kehityksen mukana tietoliikenneperusteisiksi. Henkilöstö on opetellut uusia taitoja ja tapoja tehdä työtä muuttuneiden vaatimusten mukaisesti.

Vuonna 1989 Finnair listautui Helsingin pörssiin. Tarve vastata osakkeenomistajien tuotto-odotuksiin ja lisääntynyt kilpailu lentotoiminta-alalla ovat johtaneet tilanteeseen, jossa perinteinen lentoyhtiö on joutunut muuttamaan toimintatapojaan kyetäkseen kilpailemaan kevyellä kustannusrakenteella toimivien halpalentoyhtiöiden kanssa. Säästöjä haetaan toimintoja järjeistämällä ja organisoimalla uudelleen. Tämä trendi on näkynyt 2000-luvulla voimakkaasti myös FSS:ään kuuluvien osastojen toiminnassa, esimerkiksi siirtämällä perustoimintoja ulkopuolisille alihankkijoille tai yhtiöittämällä Finnairin kirjanpito-osasto konserniin kuuluvaksi FTS -tytäryhtiöksi. Yhtiöittäminen johtaa siihen, että syntyvät tulosityksiköt ovat juridisesti omia yhtiöitään, jotka emoyhtiö omistaa joko kokonaan tai osittain yhteistyökumppaneiden tai jopa kilpailijoiden kanssa. Riskinä mallissa on, että yksiköt ajavat omaa etuaan ja kilpailevat liiaksi keskenään. Näiden ongelmien ratkaisemiseksi on yrityksissä luotu erilaisia rakenteellisia ja ohjausmenetelmällisiä keinoja. Esimerkkinä tällaisesta keinosta voidaan mainita eritasoisten strategioiden luominen. Yhtymästrategialla määritellään, mitä liiketoimintoja

yhtiössä harjoitetaan ja miten. Liiketoimintastrategia ohjaa perusyksiköiden toimintaa; nämä voivat olla omiakin yrityksiään. Toimintostrategioiden tarkoitus on tukea edellisiä ohjaamalla yrityksen perustoimintoja kuten esimerkiksi asiakassuhteiden hoitamista tai rahoitusta. (Vanhala ym. 2002, 93,194,199.)

Kustannussäästöjä haetaan myös siirtämällä toimintoja halvempien kustannusten maihin. Kohdeyrityksessämme Tarttoon perustettua BOSE:a hyödynnetään lisääntyvässä määrin. Yksikköä on viime aikoina laajennettu käyttämään myös taloushallinnon töiden tekemiseen. Halvemman kustannustason maita hyödynnetään myös lentolipputilityksen töiden yhteydessä teettämällä töitä alihankkijoilla Puolassa ja Thaimaassa. Töiden siirrot ulkomaille ovat johdaneet henkilöstön vähentämistarpeeseen Vantaalla. Vantaalle jääneet työtehtävät ovat muuttuneet asiantuntijatyöksi ja töitä on luonnollisesti jouduttu uudelleen organisoimaan. Työn luonne on siis voimakkaasti muuttunut ja muutosprosessit ovat henkilöstölle raskaita etenkin niiden tuomien epävarmuustekijöiden vuoksi. Tartossa sen sijaan työtehtäviä on lisätty ja henkilöstöä rekrytoitu lisää, joten muutoksen suuntaa siellä voidaan sanoa henkilöstön näkökulmasta positiiviseksi.

Finnair-konsernissa rakennemuutos koskee koko yhtiötä ja suunnitelmissa on mittavia muutoksia, koska kustannustasoa on pystyttävä alentamaan. Lentoliikennetoimintaa koskevat muutokset ovat kiihtyneet entisestään ja kova hintakilpailu jatkuu. Uudet toimijat alalla toimivat kevyemmällä kustannusrakenteella. Myös Finnairin on saatava oma kustannusrakenteensa kilpailukykyiseksi. Koska Finnairin toiminta on ollut jo pitkään kannattamatonta, on ymmärrettävää, että rakenteellisia muutoksia toiminnan tehostamiseen on tehtävä. Yhtiön Intranetissa on käytössä rakennemuutos-sivustot, joissa asioista tiedotetaan. Sivustoilla on myös kysymyksiä ja vastauksia -osio ja lisäksi erillinen keskustelupalsta, jossa henkilöstö voi ottaa osaa rakennemuutoskeskusteluun. (Finnair Intranet 2011.)

3.2 Yksilön sopeutuminen muutoksiin

Muutostahdin nopeutuminen vaatii ihmisiltä työelämässä paljon. Enää ei riitä isältä pojalle siirtynyt tietotaito, vaan osaamisvaatimukset muuttuvat ja lisääntyvät tihenevässä tahdissa. Tänä päivänä on tavallista, että ihminen joutuu työuransa aikana toistuvasti opettelemaan uusia taitoja. (Arikoski & Sallinen 2007, 9.) Yrityksen mahdollisuus menestyä onkin nykypäivänä kiinni siitä, miten hyvin ihmisten osaaminen saadaan hyödynnettyä (Kilpinen 2008, 24). Tarvitaan luovaa ja joustavaa ajattelumallia, jossa organisaatiot ja sen työntekijät ovat valmiita jatkuvaan oppimiseen yrityksen päämäärien saavuttamiseksi (Ranta 2005, 13). Oppimisella ei tarkoiteta suoritettuja opintoja, sillä tieto vanhenee. Oppiarvo kertookin lähinnä vain sen, että henkilöllä on kyky oppia. Itse tietotaito, jota työssä vaaditaan, hankitaan työpaikalla. Nykyisin myös työelämän taidot vanhenevat nopeasti, joten kertaoppimisesta on siirrytty

jatkuvaan oppimiseen. (Kilpinen 2008, 154.) Osaamiseen liittyvä muutonhaaste ja sen kohtaaminen on useille vaikea, koska siihen liittyy ajatus oman osaamisen muuttumisesta puutteelliseksi. Asiantuntija voi kokea tilanteen hyvinkin raskaaksi. (Stenvall & Virtanen, 2007, 79.)

Palvelukeskuksissa, joissa on tiedostettu ihmisten osaamisen merkitys, saatetaan tehdä strateginen valinta panostaa henkilöstön moniosaamisen kehittämiseen. Sen avulla tavoitellaan joustavia työjärjestelyitä ja prosessien kehittämistä. (Partanen 2007, 381.) Ilmiönä moniosaaminen liittyy myös työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Henkilöstön näkökulmasta se rikastuttaa työtä, sillä useimmat ihmiset haluavat oppia uutta. (Suomala ym. 2011, 84.) Myös FSS:ssä on pyritty moniosaamisen kehittämiseen esimerkiksi PRA-osastolla. Työtehtävien kiertäminen on ollut osaston tavoitteena, jotta kokonaisuuden hallinta parantuisi ja tarvittaessa jokaiselle asiantuntija-alueelle löytyisi sijainen. Vähäiset henkilöstöresurssit ja asiantuntijatehtävien laajuus on tehnyt sen käytännössä vaikeaksi toteuttaa. Moniosaaminen on siten jäänyt toteutumatta, vaikka yritystä ja halukkuutta asiantuntijoiden keskuudessa siihen on ollutkin.

Muutosten nopeatahtisuus asettaa omat haasteensa. Ihminen ei kykene muuttumaan yhtä nopeassa tahdissa kuin ympäröivä yhteiskunta. (Arikoski & Sallinen 2007, 8.) Muutos ei myöskään synny automaattisesti johdon esittämien loogisten analyysien ja raporttien seurauksena, sillä ihmisten toiminta perustuu heidän omiin kokemuksiinsa ja ammatillisiin näkemyksiinsä (Juuti & Virtanen 2009, 140–141). Voidakseen muuttua oikeasti, ihmisen tulee ensin oppia ja sitä kautta muuttuu ajattelu ja käyttäytyminen. Ihmisen oppimiseen ja muutosten sisäistämiseen vaikuttaa oleellisesti aivojen sisäosissa sijaitseva tunnekeskus. Oppiakseen ihmisen tulee hyväksyä muutos tunnetasolla. Koska nyky-yhteiskunnan muutosnopeus monesti ylittää yksilön vastaanottokyvyn, muutosten oppiminen ja sisäistäminen jäävät usein pinnallisiksi. Kulttuurimme ei siis ota huomioon ihmisen rajoja. Seurauksena on, että aivot ylikuormittuvat jolloin syntyy stressireaktio. (Arikoski & Sallinen 2007, 7–10.) Ihmiset ovat kuitenkin nykyisin tottuneet siihen, että muutokset seuraavat toisiaan. Sen seurauksena ihminen saattaa luoda itselleen sopeutumismekanismien, jonka avulla hän tekee omat työnsä muutoksista piittaamatta. (Juuti & Virtanen 2009, 140–141.)

Ihmiset näkevät muutokset eri tavoin ja siten näihin myös suhtaudutaan monin eri tavoin. Muutoksen suhteellisuus tarkoittaa sitä, että jollekin asia, joka tuntuu muutoksena pieneltä, voi toiselle olla maata mullistava seikka. Tämä pätee sekä työyhteisöihin että yksilöihin. (Juuti & Virtanen 2009, 14.) Yksilötasolla muutokseen suhtaudutaan sekä sydämellä että aivoilla. Tunnetila voi olla muutoksessa positiivinen tai negatiivinen. Se voi myös vaihdella prosessin edetessä. (Stenvall & Virtanen 2007, 94.) Ennalta ei ole mahdollista tietää, miten kukin muutokseen suhtautuu. Yksilökohtaisestikin suhtautuminen kuhunkin muutostilanteeseen on

riippuvainen hetkestä ja aikaisemmista kokemuksista. (Ponteva 2010, 42, 55.) Mattila (2006, 75) toteaaakin, että samassa työyhteisössä muutkokokemukset saattoivat poiketa merkittävän paljon toisistaan johtuen eroavaisuuksista tutkittavien henkilöiden voimavaroissa, vaihtoehtoissa ja tavoitteissa.

Ihmiselle on ominaista pitäytyä tutussa ja turvallisessa. Kun siitä poiketaan, astutaan epämu-kavuusalueelle. Psykologisesti ihminen tarvitsee tätä ”epämukavuutta”, mutta on hyvin yksi-lökohtaista, minkälainen määrä sitä on sopiva. Ihminen sietää muutosta paremmin, jos hän saa itse olla sitä ohjaamassa. Sen sijaan ulkopuolelta saneltu muutos koetaan pelottavana asiana. Ulkoapäin tulevassa muutostilanteessa ihminen keskittyy ensisijaisesti näkemään ne-gatiivisia asioita. Saadessaan tiedon muutoksesta ihminen ajattelee ensimmäiseksi sitä, mitä muutos tarkoittaa hänelle itselleen. Siinä tilanteessa tieto muutoksen tuomista kielteisistä vaikutuksista tai epävarmuus asioista synnyttää muutosvastarintaa. Seuraavassa vaiheessa, kun yksilö on jo tottunut ajatukseen muutoksesta ja saattaa jo mahdollisesti hyväksyäkin sen, hän haluaa tietää mahdollisuuksistaan vaikuttaa ja osallistua muutokseen oman työnsä kaut-ta. Viimeinen vaihe on henkilökohtainen sitoutuminen muutokseen. Silloin ihminen alkaa etsiä omia arvostuksen kohteitaan, joita voi toteuttaa muuttuneessa tilanteessa. Kaikki eivät aina pääse viimeisen vaiheen yli lainkaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 152-154.)

4 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtamisen edellytyksenä on monien taitojen hallinta. Johtajien tehtävänä on varmistaa, että kokonaisuus toimii. Tämä kattaa koko ketjun yksilöiden työpanoksesta koko liiketoiminnan tulokseen asti. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 151.) Johtaminen onnistuu muu-toksessa, kun sitä toteutetaan ottamalla huomioon useita eri kehyksiä, esimerkiksi henkilöstö-johtamisen, organisaation rakenteen ja kulttuurin näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat tär-keitä, koska muutokset vaikuttavat ihmisten asemaan ja rooleihin organisaatiossa. (Juuti & Virtanen 2009, 160.) Johtamista ei voi optimoida organisaatorakenteen avulla, sillä nykyisin tilanteet muuttuvat nopeasti. Strateginenkaan johtaminen ei toimi kauan, koska jatkuvasti päätetään uusista strategioista. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 66-67.) Perusteetonta, olosuh-teista ja tosiasioista välittämätöntä käsitystä asioista ja johtamisesta pidetään ideologisenä johtamisena. Esimerkkinä ideologisesta johtamisesta voidaan mainita luulo, että ihmiset voi-daan saada muutokseen esimerkiksi uhkakuvien avulla. Ideologian perusteella toimiva muutos-johtaminen johtaa asiantuntijaorganisaatiossa epäonnistumiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 114.)

Jäljelle jää ainoa toimiva vaihtoehto muuttuvassa maailmassa, arvojohtaminen (Mäkipeska & Niemelä 2005, 66-67). Toimintamme periaatteita ja perimmäisiä vaikuttimia ovat arvot. Yri-tyksen arvojen tulee olla sellaisia, että henkilöstö kokee ne todellisiksi. Arvot ohjaavat valin-

tojen tekemistä sekä henkilökohtaisessa elämässä että työyhteisössä. Käytännön ja arvojen välillä ei saa olla suurta eroa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 66-67.) Arvojohtaminen on ihmisten tunteille ja kokemuksille tilaa antavaa johtamista. (Juuti & Virtanen, 2009, 158.) Tunteista ja tarpeista lähtee koko motivaatioperusta ja siten organisaatiota eteenpäin vievät voimat. Tunteet itsessään eivät ole hyviä tai pahoja (Mäkipeska & Niemelä 2005, 80). Tunteiden ja järjen yhteistyöstä sekä kokemusten ja ajattelun hyväksymisestä lähtee todellinen viisaus (Juuti & Virtanen 2009, 120).

Arvomaailma muokkautuu yhteisössä vuorovaikutuksen seurauksena. Organisaatioissa, joissa pyritään arvopohjaiseen johtamiseen, keskustellaan arvoista luontevana osana toimintakulttuuria. Keskustelun avulla varmistetaan yhtenäisyys ja ohjausvaikutus arjen toiminnassa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 66-67.) Avoin ja keskusteleva ilmapiiri työpaikalla edesauttaa pärjäämistä muutostilanteessa (Ponteva 2010, 59). Yhteisten keskustelujen lisäksi yksilölliset tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä, jotta jokaisen työpanos ja osaaminen ovat päivitettyinä. Siten ne ovat optimaalisesti käytössä kokonaisuuden kannalta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 151.) Henkilöstön kyvykkyyksien, asenteiden ja arvojen tunnistaminen on keskeisessä osassa muutosprosessia hallittaessa (Stenvall & Virtanen 2007, 96). Taitava esimies etsii työntekijän vahvuuksia ja rakentaa niiden avulla muutostilanteessa siltaa vanhan ja uuden välille (Jalava & Uhinki 2007, 77). Keskustelujen tarkoituksena on myös luoda vuorovaikutusta ja lisätä luottamusta yhteisistä päämääristä. Johtamisessa korostuukin ihmisten voimavarojen esiin saaminen ja kehittäminen sekä itseohjautumisen ja osallistumisen edistäminen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 151.)

Muutokset aiheuttavat ihmisissä tunnealtoja, jotka on kyettävä käsittelemään tavalla tai toisella. Muutoksia kohtaavassa työyhteisössä tulisi olla mahdollisuus omien kokemusten ja tunteiden pukemiseen sanoiksi. Työyhteisössä tulisi myös olla tilaa yhdessä käydä läpi sanoiksi puettuja tunteita ja luovalla tavalla tarkastella tulosta monelta eri suunnalta. Tämä vaatii aikaa. Nykyinen organisaatioelämä on kuitenkin niin kiivastempoista, ettei ihmisille jää aikaa käsitellä tunteita, jotka muutos on aiheuttanut, ennen kuin seuraava muutosprosessi jo alkaa. Tämä voi ennen pitkää johtaa katastrofiin organisaatiossa, jossa ihmiset yrittävät toimia hallitusti eri tilanteissa tunnemaisemansa kuohunnasta huolimatta. Mikäli tunteita ei käsitellä eikä työtetä, seuraa siitä loppuun palaminen. Silloin organisaatio eksyy yhä kauemmas siitä reitistä, jota johto luulee noudattavansa. Kyetäkseen vetoamaan ihmisten tunteisiin olennaisella tavalla, on johdon pystyttävä asettumaan henkilöstön tunnetiloihin. Tämä edellyttää sitä, että johto tuntee henkilöstön kokemusmaailman ja kykenee empaattisesti asettumaan heidän tilanteeseensa. Samalla aaltopituudella oleminen on haaste ja luonnollisesti organisaation koon kasvaessa se lisääntyy. Myös omien tunteiden hyväksyntä ja niiden mukana eläminen vaatii johtajalta eettisyyttä. (Juuti & Virtanen 2009, 120, 137, 142.)

Muutoksen johtaminen helpottuu, kun johtajalla on luotettavaa tietoa ja näyttöä muutoksen tarpeellisuudesta. Tosiasiat auttavat ymmärtämään, mistä on kysymys muutoksessa. Muutosjohtaminen perustuu siis myös faktojen ja tosiasioiden näyttöön, jolla tuetaan henkilöstön muutosprosessia järkiperäisten seikkojen näkökulmasta. (Stenvall & Virtanen 2007, 94.) Rehellisyys voi olla joskus vaikeaa, kun eri sidosryhmille täytyy kertoa sama asia eri näkökulmasta. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi pörssiyrityksiin liittyvät syyt. Muutosjohtajalla tulee olla näkyvä rooli ja omistajuus muutoksen viemisessä läpi. (Kilpinen 2008, 192, 205.)

4.1 Luottamuksen merkitys ja rakentaminen työyhteisössä

Muutoskykyiselle ja uudistuvalla yhteisöllä on tyypillistä miellyttävä ilmapiiri. Yhteisössä, jossa vaihdetaan tietoa, jaetaan ideoita ja siedetään epävarmuutta, on myös paljon epävirallista vuorovaikutusta ja luottamuksen määrä on suuri. Luottamus mahdollistaa tehokkaan työskentelyn, uuden kehittämisen ja viihtyisän työyhteisön. (Stenvall & Virtanen 2007, 82.) Aikaansaannokset eivät ole pelkästään yksittäisestä ihmisestä kiinni, vaan yhä enemmän siitä, mitä saadaan muilta ja miten sitä osataan hyödyntää. Luottamuksella mahdollistetaan keskinäisen dialogin, vuorovaikutuksen ja rikastavan työyhteisön synty (Kilpinen 2008, 82). Ihmisten välinen luottamusilmapiiri heijastuu koko organisaation luottamusilmapiiriin. Luottamusilmapiirin tasolla on vaikutusta organisaation toimintakykyyn. Vähäinen luottamus lamaannuttaa organisaation toimintakykyä. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 44.)

Epäluottamusta sisältävissä yhteisöissä uskotaan aina jonkun hyötyvän muutoksen tuomista mahdollisuuksista muiden kustannuksella (Stenvall & Virtanen 2007, 83). Ihmisten välisessä epäluottamuksessa on keskeistä sen kokemisen rajuus ja miten se syö energiaa. Työhön keskittyminen vaikeutuu, koska energia kuluu psyykkiseen rakennustyöhön. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 235.) Luottamuksen puute johtaa pahimmillaan henkilöstön sitoutumisen puutteeseen ja työskentelyn kyseenalaistamiseen (Stenvall & Virtanen 2007, 83). Organisaatiot ovat perinteisesti perustuneet hierarkkiseen toimintamalliin, mikä on väistämättä tuonut mukanaan epäluottamusta. Valvontaan perustuva johtaminen sisältää epäluottamusta. Sen seurauksena henkilöstö ja johto toimivat vastakkain, eivätkä yhteisen tavoitteen suuntaisesti, kuten pitäisi. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 31.) Antamalla vastuuta poistetaan valvonnan tarvetta. Kun työntekijä saa hoidettavakseen oman vastualueen, hän alkaa itse valvoa omaa tekemistään. (Pellinen 2005, 48.) Myös Ranta (2005, 110) toteaa, ettei autoritääriin johtaminen sovi, jos yrityksen tavoitteena on saada ihmiset työskentelemään itsenäisesti ja omaaloitteisesti.

Yleinen epäluottamuksen muoto on pelko ilmaista omia ajatuksiaan ja ideoitaan (Mäkipeska & Niemelä 2005, 53-54). Jos työyhteisössä ei uskalleta kertoa tyhmiä ideoita, siellä ei hyödynnetä luovuutta. Huono kommunikaatio estää monen hienon idean toteutumisen. (Kilpinen 2008,

82.) Epäluottamuksen taustat tulisi aina selvittää huolellisesti ja joskus siihen voidaan tarvita ulkopuolista, neutraalia osapuolta (Mäkipeska & Niemelä 2005, 53-54).

Perustekijöitä luottamuksen rakentamisessa ovat rehellisyys ja avoimuus, toteavat Mäkipeska ja Niemelä. Osapuolilla täytyy olla samanlainen käsitys siitä, mihin suuntaan toimintaa ollaan kehittämässä. Kaikkien osapuolien tulee tietää, mitä asioita siihen liittyy, voivatko asiat muuttua ja jos voivat, niin missä tilanteissa. Näiden tietojen pohjalta tiedetään, mistä on sovittava ja miten. Sitoutuminen edellyttää, että osapuolet ymmärtävät sopimuksen ja sen kohteena olevan todellisuuden samalla tavalla. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 33.)

Luottamus rakentuu ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41). Perusedellytykset avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen ovat säännölliset ja yhteisesti sovitut puitteet ja sellainen ilmapiiri, jossa kaikkien mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34-36). Luottamusta ei voi ostaa, lainata tai periä. Se saadaan ainoastaan omalla käyttäytymisellä ja teoilla. (Kilpinen 2008, 192.) Riittävän usein tapahtuvat henkilökohtaiset tapaamiset ja keskinäinen vuorovaikutus ovat merkityksellisiä luottamuksen rakentamisessa. Niiden puute aiheuttaa epävarmuutta osapuolten välille. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41.) Vastuu luottamuksen rakentamisesta ja ylläpidosta on molemmilla osapuolilla. Johdettavan on kuitenkin helpompi saavuttaa esimiehen luottamus, joten esimies joutuu tekemään enemmän työtä saavuttaakseen johdettaviensa luottamuksen, lähinnä korkeamman valta-asemansa vuoksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 41-46.) Jos johtaja on huolimaton pienissä asioissa totuuden kanssa, hän samalla menettää mahdollisuuden olla luotettava suurissa asioissa. Lupaukset on pidettävä ja erityisesti on huomioitava pienet lupaukset. Niihin liittyvät arkipäivän pettymykset, joista seuraa tyytymättömyyttä ja pahaa oloa organisaatiossa. (Kilpinen 2008, 192.) Huomioitavaa on, että mitä tunnepitoisemmin henkilö työhönsä suhtautuu, sitä vahvempia ovat reaktiot pettymysten kohdatessa (Mäkipeska & Niemelä 2005, 235).

4.2 Muutoksen tavoitteet

Tavoitteiden rakentaminen on yrityksille tärkeää. Jos ei tiedä minne haluaa, ei voi myöskään tietää minne on menossa. Tavoitteiden rakentaminen on prosessi, jota tulee tarkentaa ja aika ajoin tarvittaessa myös muuttaa. Tavoitteiden asettamisessa tarvitaan siksi joustavuutta. Joustavuudella tarkoitetaan reagoimista oikea-aikaisesti muuttuviin tilanteisiin. Tavoitteiden avulla yrityksellä on suunta, vaikka tulevaisuudesta ei tiedetäkään. Tavoitteet tulee myös kirjata ylös. (Ranta 2005, 67.)

Yhteisö, joka tähtää yhteiseen menestykseen, tuottaa menestystä kaikille ryhmään kuuluville. Yhteinen tavoite estää epätervettä kilpailua, tuo tiedonkululle avoimuutta ja yhdistää voima-

varat. Jos ihminen ei koe rooliaan merkittäväksi päämäärän tavoittelussa, hänen huomionsa kiinnittyy muihin asioihin. Yhteisössä, jossa vallitsee epävarmuus ja päämäärättömyys, työntekijöiden aika voi kulua huhujen ja pelkojen käsittelyyn. Siinä tilanteessa itse työ jää taka-alalle. Usein tämänkaltaisen tilanne tulkitaan henkilöstön muutosvastarinnaksi, sitoutumattomuudeksi ja huonoksi motivaatioksi. Todellisuudessa kyseessä on organisaation tilasta johtuva ongelma. Johtajan keskeinen tehtävä tulisi olla ihmisten innostaminen yhteisen päämäärän ja tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen. Tämän avulla voidaan työyhteisössä saavuttaa yhdessä tekemisen kokemus, jossa jokaisella on oma roolinsa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 39–41.) Jos muutoksen tavoitetta ei muotoilla selkeästi, työskentely muutoksen eteenpäin viemiseksi käy hankalaksi. Tavoitteen pitää olla niin konkreettinen ja hyvin muotoiltu, ettei sitä voi ymmärtää väärin. (Karlsson & Marttala 2001, 63.) Tosiasiat auttavat ymmärtämään, minkä takia muutosta tarvitaan. Kun organisaation jäsenet ymmärtävät uuden tekemisen tarpeellisuuden, voidaan luoda tehokas toimintatapa. (Stenvall & Virtanen 2007, 114.)

Ihmiset lähtevät mukaan muutokseen, jos se tuntuu heistä oikealta valinnalta (Juuti & Virtanen 2009, 158). Taloudelliset arvot ja niiden ylikorostuminen aiheuttavat monelle henkilökohtaisen arvostiriidan, jolloin sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on vaikeaa. Arvojen tulisi siksi olla yhteisön yhteisesti hyväksymiä, mutta myös yksilöiden sisäisiä. Yhteiset arvot löytyvät ainoastaan silloin, kun kaikilla on mahdollisuus arvioida niitä suhteessa omaan arvo maailmaansa. Arvostiriidat on kyettävä keskustellen avaamaan, jotta voidaan päästä yhteisiin tavoitteisiin. Viime kädessä on yksilöiden itse harkittava, missä määrin jousto on mahdollista. Kenenkään etu ei ole, että yritetään toimia vastoin omia tai yhteisön arvoja. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 53, 68.)

4.3 Muutostarpeen tiedostaminen

Organisaation pitää arvioida jatkuvasti omaa toimintaansa kriittisesti. Kyseenalaistamalla olemassa olevia toimintaa ohjaavia arvoja ja normeja, yritys pystyy kehittämään toimintaansa. Organisaatiosta täytyy löytyä monenlaista kyvykkyyttä, jotta toiminnan puutteet ja parantamistarpeet saadaan todellisiksi kehittämideoiksi ja -hankkeiksi. Kehittämiskohteisiin, joiden avulla organisaatio saavuttaa toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteensa, täytyy kohdentaa kehittämisresursseja. (Stenvall & Virtanen 2007, 124.)

Muutostarpeiden tiedostaminen ja se, mihin muutokset tulisi kohdistaa, vaativat muutostekijältä reflektiivistä eli kriittisesti omaan toimintaan suhtautuvaa toimintamallia. Muutosta tapahtuu, kun yhteisössä toimivat huomaavat ristiriitaisuuksia toiminnan ja ympäristön välillä. Muutosprosessissa pitäisi kyetä tarkastelemaan ajattelu- ja toimintamalleja poisoppimisen näkökulmasta. Toimintatavat voivat olla vanhanaikaisia suhteessa asiakkaisiin tai ne eivät vas-

taa odotuksia, joita niihin kohdistuu. (Stenvall & Virtanen 2007, 41, 112.) Ulkoapäin tulevat signaalit kertovat usein muutoksen tarpeesta. FSS:ssä tarve työajan seurantaan lähti perustetun palvelukeskuksen toiminnan organisoinnista ja asiakaslaskutuksen tarpeesta, sillä siihenastinen laskutus oli perustunut pelkästään arviolukuihin. Tämä ei enää riittänyt, sillä asiakkaat halusivat tietoja laskutuksen perusteista, joten tarvittiin tarkempia erittelyjä tehdyistä työmääristä asiakaskohtaisesti.

4.4 Mittaaminen johtamisen apuvälineenä

Talouden johtamisen näkökulmasta asioita, joita ei voi mitata, ei myöskään voi johtaa. Suoritusten mittaaminen on tärkeä osa-alue talousviestinnässä. Mittausten tarkoituksena on kannustaa toimenpiteisiin, jotka tukevat yrityksen strategian toteuttamista ja tehokkuuden saavuttamista. Mittareiden tarkoitus on ohjata toimintaa haluttuun suuntaan ja varmistaa tavoitteiden toteutuminen. (Partanen 2007, 297.)

Palvelutuotanto on hyvin monitahoinen kokonaisuus ja palvelusuoritusten mittaaminen on vaativaa, etenkin inhimillistä panosta vaativissa palveluissa. Mittausongelman aiheuttaa resurssien vaikutus ja sekoittuminen, kun kollegat neuvovat toisiaan ja tiimit tekevät yhteistyötä. Näissä tapauksissa esimerkiksi yksittäisen työntekijän tuottavuuden mittaaminen ei anna luotettavaa tietoa. Kaikkia palvelun tuottamiseen liittyviä elementtejä ei voida laskuttaa asiakkaalta ja varsinkin aineettomien hyötyjen mittaamiseen on hyvin vähän mittareita. Mittaamisella tulisi kuitenkin tuottaa tietoa organisaation tarkoituksen ja strategian tueksi. (Tekes 2007.)

Mittaamisen avulla hankitaan tietoa niistä liiketoiminnan tekijöistä, joista ollaan kiinnostuneita. Mittaaminen tuottaa informaatiota, mutta on samalla keskeinen apuväline johtamisessa. Mittarilla voidaan tarkoittaa yksittäistä tunnuslukua tai informaationkeräysinstrumenttia, joka kertoo jonkun ilmiön tilasta. Mittareita voi olla monenlaisia ja ne voidaan jakaa suoriin ja välillisiin. Esimerkiksi asiakastytyväisyys mittaa suoraan asiakkaiden tyytyväisyyttä, kun taas mitattava reklamaatioiden määrän lisääntyminen voidaan tulkita välillisesti vaikuttavan asiakastytyväisyyteen. Kun halutaan tietää jonkun asian tila tai suoritustaso, tarvitaan mittamista sen selvittämiseksi. Nostamalla asioita mittaamisen kohteeksi, ohjataan henkilöstön huomio kyseisiin asioihin. Olennaisinta mittaamisessa on löytää keinot tuottavuuden parantamiseen. (Lönngqvist 2010, 117-133.) Onnistuneet mittarit tarvitsevat tuekseen selkeän yrityksen toimintoista, joita halutaan mitata. Partanen (2007, 279) on todennut, että käytännössä liian usein mitataan helpommin mitattavissa olevia asioita tärkeiden mittaustavoitteiden sijaan.

Mittarin ja mittariston luominen on prosessi, jonka tarkoituksena on tunnistaa ilmiöihin vaikuttavat osatekijät. Tavoitteena on saada selkeä käsitys mitattavista kohteista. Mittareiden tärkeimpiä vaatimuksia ovat

- mittari kuvaa asioita, jotka ovat tärkeitä organisaatiolle (relevanssi)
- mittarilla saatava tieto on luotettavaa ja tarkkaa (reliabiliteetti)
- mittari tuottaa määritettyä ilmiötä kuvaavaa tietoa harhattomasti (validiteetti)
- käyttäjä ymmärtää helposti, mitä mittari tarkoittaa
- mittarit tuovat esille myös pitkän aikavälin näkökulmaa
- mittareiden kokonaisuus antaa selkeästi kuvan oletetusta syy-seurausketjusta
- mittarit antavat tilaa erilaisille toimintatavoille ja erilaisille tavoille saada aikaan tuloksia

Huomioitavaa on kuitenkin, että hyvät mittarit eivät automaattisesti tuota hyvää mittaamista, sillä vastuuhenkilöiden omat tulkinnat ja käyttötavat vaikuttavat lopputulokseen. Voidaan todeta, että huonolla johtamisella voidaan hyvätkin mittarit pilata. (Suomala ym. 2011, 192, 196.)

4.5 Henkilöstön motivointi muutoksessa

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2010, 148–149) ovat tulleet siihen johtopäätökseen, ettei ihmistä voi sitouttaa mihinkään ulkoapäin. Ihmisen sisäinen motivaatio ei synny kenenkään pyynnöstä. Jokainen yksilö etsii ja löytää sen itse, kukin omalla aikataulullaan. Siten muutostilanteessa johdon tehtävänä on ohjata organisaatiota itse etsimään ja löytämään tavoitteelle merkitys. Se tapahtuu avoimen vuoropuhelun kautta. Vuoropuhelun tavoitteena on löytää jokaiselle henkilökohtaisesti se merkitys, mikä organisaation kehityssuunnalla on. Kilpisen (2008, 14) mukaan muutosta ja kehitystä tapahtuu vain, kun saadaan ihmiset haluamaan muutosta. Kun ihmisiä johdetaan ruokkimalla yksilöiden luovuutta, saadaan työntekijöistä motivoituneita ja inspiroituneita.

Ratkaisevaa onkin, miten muutokset työyhteisössä koetaan; uhkana vai haasteena (Stenvall & Virtanen 2007, 83). Ulkoapäin saneltu muutos koetaan negatiivisena asiana (Kilpinen 2008, 183). Jos johtaminen tapahtuu ulkoapäin määräämällä, tapetaan potentiaalisten ja kehityshaluisten yksilöiden luovuus. Heidän kykynsä menevät hukkaan, kun he voivat parhaimmillaankin vain hiukan improvisoida selvitäkseen virheistä, joita he huomaavat esimerkiksi järjestelmien toiminnassa. Kehittymiseen ei silloin ole mahdollisuutta. Kyvykkäät henkilöt hakeutuvat herkästi muualle, jos työ ei ole mielekästä. (Lievegoed 2008, 123.)

Muutosprojekteissa koetaan aina vastarintaa, jonka voi oikein käyttäen kääntää muutosprojektin hyödyksi. On viisasta kuunnella vastustajien mielipiteitä ja näkemyksiä innovaatiosta, koska sitä kautta on mahdollista löytää muutokseen liittyviä kompastuskiviä tai parannusehdotuksia. Vastarinnan syynä on usein ihmisten tarve vaikuttaa ympäristöönsä ja siihen, mitä siinä tapahtuu. (Manns & Rising 2004, 11.) Mattila kertoo, että vastarinnan esittäjät ovat hyödyllisiä henkilöitä yrityksen kannalta. Vastarintakeskustelut sisältävät usein hiljaista tietoa, joka on kerääntynyt pitkän työkokemuksen kautta. Vastustajan perimmäisenä pyrkimyksenä on usein ennaltaehkäistä ongelmia, jotka aiheutuvat riittämättömästä harkinnasta. "Eivät he muuten näkisi vaivaa ja kerjäisi itselleen vaikeuksia nostamalla kätensä aina niissä kohdissa, joissa pomo ei enää toivoisi kysymyksiä", toteaa Mattila. (Tiede 4/2009) Esimiesten tulisi myös tiedostaa, että ihmisten esittämät argumentit muutoksesta eivät aina ole muutosvastarintaa, vaikka ne olisivatkin muutoksen kannalta kielteisiä. Kielteiset kommentit ovat osa ihmisten sisäistä pohdintaa siitä, miten muutos vaikuttaa heihin. Esimiesten tulee auttaa henkilöstön sisäisen pohdinnan etenemistä, jolloin ei pidä torjua kielteisiä argumentteja. Muutosmatka alkaa, kun myönteisten ja kielteisten mielipiteiden välinen prosessi on sujuvaa ja uusia näkökulmia tuottavaa. Jos henkilö lukkiutuu johonkin näkemykseen, muutosmatka pysähtyy. (Juuti & Virtanen 2009, 154.)

5 Muutoksen vaiheet

Muutokseen kuuluu eri vaiheita, joista on kehitelty johtamisen avuksi erilaisia vaihejakomalleja. Tärkeimmät muutoksen päävaiheet ovat; muutoksen valmistelu, suunnittelu, toteutus, käyttöönotto ja vakiinnuttaminen. (Tiirikainen 2010, 155.) FSS:ssä Tuntinetti-projekti aloitettiin alkuvuodesta 2011 ja käyttöönotto tapahtui toukokuussa 2011. Projekti ei ollut kovin pitkä ja muutoksen vaiheet valmistelusta käyttöönottoon toteutettiin muutamassa kuukaudessa.

5.1 Muutoksen valmistelu ja suunnittelu

Valmistelu ja suunnittelu ovat muutosprosessin tärkeimpiä vaiheita ja niihin pitää käyttää sekä aikaa että harkintaa. Stenvall ja Virtanen viittaavat Pfefferin ja Suttonin (2006) kysymyslistaan tärkeistä muutoksen suunnitteluun liittyvistä asioista. On tarpeellista harkita, onko muutos sen aiheuttaman työmäärän arvoinen ja onko muutoksella arvoa koko organisaation kannalta. Suunnittelussa tulisi huomioida henkilöstön valmius ja kykeneväisyys muutokseen. Liian suuri määrä aikaisempia muutoshankkeita voi olla esteenä uuden muutoksen toteuttamiselle. Tarpeellista on myös arvioida, onko muutoksen toteuttajilla riittävästi resursseja hankkeen läpiviemiseen ja tarvittaessa sen keskeyttämiseen tai uudelleen suuntaamiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 46-47.)

Kaikessa toiminnassa ihmiset ovat niitä, jotka saavat prosessit toteutumaan. Jos ihmisiä ei saada mukaan projektiin ja uusiin prosesseihin, on varmaa, etteivät ne toteudu tehokkaasti. (Jeston & Nelis 2008, 180.) Siksi muutoksen valmisteluvaiheessa on tärkeää määritellä tärkeimmät sidosryhmät ja tunnistaa ne avainhenkilöt, joiden mukaan saaminen on merkityksellistä muutoksen kannalta. Yksittäinen ihminen voi olla tärkeässä roolissa muutoksen onnistumisessa. Vaikutusvaltaisten avainhenkilöiden asenteella ja esimerkillä on ratkaiseva vaikutus siihen, miten työyhteisö lähtee mukaan muutokseen. (Tiirikainen 2010, 124-125.) Oleellista on saada avainhenkilöt hyväksymään uudistumistarve henkisesti. Teollisuusorganisaatiossa tähän voi riittää vähäisempikin määrä, esimerkiksi 10 % koko henkilöstöstä, mutta asiantuntijaorganisaatiossa on tarpeellista saada suurempi joukko uuteen innostuneita henkilöitä mukaan heti alusta alkaen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 138.) Ottamalla työyhteisön jäsenet ja etenkin avainhenkilöt mukaan uudistusten valmisteluun heidät sitoutetaan puhumaan asian puolesta, eikä sitä vastaan. Muuten riskinä on, että avainhenkilöt onnistuvat levittämään asiasta oman näkemyksensä huhuina paljon tehokkaammin kuin johto oikeita tiedotuskanavia pitkin. (Kilpinen 2008, 183.) Kilpisen suosittelema avainhenkilöiden sitouttaminen puuttui Tuntinetti-projektista. Projektin valmisteluvaiheesta vastasivat pääosin projektin kaksi vetäjää. He selvittivät mahdolliset vaihtoehdot eri ajanhallintajärjestelmien välillä ja päätös Tuntinetin valinnasta tehtiin johtoryhmässä näiden tietojen perusteella. Esimiehet otettiin mukaan projektiin vasta koulutusvaiheessa.

5.2 Muutoksen toteuttaminen

Muutos toimintatavoissa toteutuu vasta kun kaikki sidosryhmät tietävät, mitä muutoksella on tarkoitus saada aikaan ja miten se viedään läpi organisaatiossa. Viestinnän rooli onkin muutoksen toimeenpanossa avainasemassa, joten sen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. (Tiirikainen 2010, 158.) Heti muutosprosessin alkuvaiheessa täytyy kaikille asianosaisille kertoa, mitä tapahtuu, milloin tapahtuu, miksi tapahtuu ja miten tapahtuu (Kilpinen 2008, 205). Muutostilanteessa saadun tiedon määrä ja ymmärrettävyys vaikuttavat yksilön muodostamaan kokonaiskuvaan asiasta. Jos saatuun tietoon jää epäselviä aukkoja, ne täydennetään omien käsityksien perusteella, jotka perustuvat siihenastisiin kokemuksiin. (Juuti 2003, 36.) Todellista ja oikeata tietoa jakamalla estetään huhujen ja mielikuvien leviäminen. Huhut ja väärät tiedot lisäävät ahdistumista, kieltäytymistä todellisuudesta ja lojaalisuuden vähenemistä. (Juuti & Virtanen 2009, 69.)

Tuntinettiprojektissa tiedon siirto tapahtui ensiksi projektiryhmältä esimiehille, minkä jälkeen esimiehet ohjeistivat omat alaisensa. Haastattelussa projektinvetäjä totesi, että tiedon kulussa oli ongelmia, jotka on huomattu nyt vasta jälkikäteen. Tämän oletetaan aiheuttaneen erilaisia käsityksiä Tuntinetin käyttötavoista ja heikentäneen järjestelmän käyttöön sitoutumista. (A. Teräväinen 2012.) Teorian mukaan viestintä muutoksen tarpeesta, tavoitteista tai

läpivientitavasta ei saa olla ristiriitaista. Muuten uudessa tilanteessa valitaan se toimintatapa, josta itselle seuraa parhaat tulokset. (Tiirikainen 2010, 158.)

Tuntinetti-projektissa palveluntuottaja antoi tarvittavan koulutuksen FSS:n projektiryhmälle ja esimiehille. Koulutuksessa projektiryhmä kertoi esimiehille Tuntinetin käyttötarkoituksesta ja ohjeisti esimiehiä asiakas- ja työtehtävämäärittelyssä. Ennen varsinaista käyttöönottoa Tuntinetti oli kuukauden ajan esimiehillä koekäytössä. Tarkoituksena oli varmistaa Tuntinetin toimivuus. Projektiryhmä pyysi esimiehiltä palautetta, minkä perusteella toimintaa parannettiin. Saatujen palautteiden perusteella tehtiin tarvittavia korjaustoimenpiteitä, kuten esimerkiksi ohjeistuksen parantamista. Ennen käyttöönottoa joko esimies tai projektivastaava koulutti henkilöstön. (A. Teräväinen 2011.)

5.3 Muutoksen käyttöönotto

Käyttöönotossa tärkeää on samanaikaisuus. Uuden prosessin toiminta on vajaata, jos samalla kertaa ei kaikkia siihen kuuluvia toimintatapoja muuteta. (Tiirikainen 2010, 169.) Muutoksen alussa kaaos ja orastava järjestys vuorottelevat. Nämä ovat vaiheita, joiden kautta organisaatio löytää oman tapansa toimia muutoksessa. Ongelmakohtiin on hyvä hakea ratkaisuksi erilaisia metodeja, sillä jokainen yritys ja yrityksen jokainen osasto ovat kuin omia persoonia. Erilaiset metodit sopivat erilaisiin tapauksiin ja joskus jopa hullutkin ideat voivat olla käyttökelpoisia. (Ranta 2005, 95.)

Aina muutosprojektit eivät mene siten kuin on suunniteltu. Syitä epäonnistumiseen on usein monessa eri tekijässä. Syitä voivat olla esimerkiksi suunnittelun puutteellisuus, tavoitteiden liian väljät rajaukset, puutteellinen osaaminen tai yhteistoiminta, seurannan ja valvonnan laiminlyönti. (Kettunen 2003, 51-52.) Tuntinetti-projektissa ulkoiset tekijät aiheuttivat häiriöitä järjestelmän käyttöönotossa. Työajan seuranta Tuntinetillä oli tarkoitus ottaa käyttöön samanaikaisesti kaikissa tiimeissä. Samaan aikaan tuli tieto tulevista organisaatiomuutoksista, joiden seurauksena oli odotettavissa henkilöstövähennyksiä Vantaalla. Tämä luonnollisesti vaikutti henkilöstön motivaatioon sitoutua uuteen toimintatapaan. Muuttuneeseen tilanteeseen reagoitiin ja inhimillisistä syistä Tuntinettiä ei otettu käyttöön joissakin tiimeissä. Näin ollen ympäristön muuttuminen kesken projektin vaikutti käyttöönottoon epäsuotuisasti. (A. Teräväinen 2011.)

5.4 Muutoksen vakiinnuttaminen

Monesti muutosprojektin ajatellaan päättyvän siihen, kun uusi toimintatapa on otettu käyttöön. Tämä on virheellinen ajattelutapa. Muutosprojekti saavuttaa todellisen päämääränsä vasta kun uusi toimintatapa on vakiinnutettu. (Jeston & Nelis 2008.) Vakiinnuttaminen tar-

koittaa käytännössä sitä, että uusista työtavoista tehdään tietoisesti rutiineja (Jalava & Uhinki 2007, 93). Jos uusia toimintatapoja ei vakiinnuteta, riskinä on, että useimmat muutetut käytännöt vähitellen rapistuvat. Lopulta tilanne on sama kuin ennen muutosta. (Tiirikainen 2010, 157.) Pöystin mukaan usein hyvätkin toiminnan tehostamiseksi tarkoitetut työvälineet kaatuvat kiireeseen tai muutosvastarintaan. Uudet työvälineet tarkoittavat toimintatavan muutosta, mikä vaatii aikaa ja systemaattista työtä. (Pöysti 2011.) Mattila (2006, 193) on havainnut, että muutoksessa vaiheittainen etenemistapa tuottaa tulosta. Muutosta ei pidä arvioida vain lopputuloksen perusteella, vaan muutosmatka ja sen varrella olevat välivaiheet vievät muutoksen todelliseen toteutumiseen. Tiirikaisen (2010, 158) mukaan uudet, yhtenäiset toimintatavat tulevat käyttöön, kun suurin osa organisaation ihmisistä alkaa toimia eri tavalla kuin ennen. Kohdeyrityksessä muutoksen vakiintuminen on vaihdellut huomattavasti organisaation sisällä. Tartossa Tuntinetin käyttö on aktiivista ja siitä saatavia tietoja hyödynnetään säännöllisesti sisäisessä laskutuksessa. Vantaalla joissakin tiimeissä Tuntinetin käytöstä on tullut päivittäinen rutiini, mutta toisissa sen käyttö on pikkuhiljaa hiipunut ja loppunut kokonaan.

Projektin ydinryhmän pitäisi käynnistää vakiinnuttamiseen tähtäävät toimet, sillä ilman niitä ei onnistuneesta muutoksesta voi puhua (Tiirikainen 2010, 157). Muutosten vakiinnuttaminen edellyttää, että muutokseen sopeutumattomiin järjestelmiin ja toimintatapoihin kiinnitetään huomiota ja ne linjataan muutoksen mukaisiksi. Muutoksen yhteydessä syntyneitä uusia ideoita on saatava myös vahvistettua (Partanen 2007, 325). Vakiinnuttamistoimenpiteillä täsmällisyys paranee pikkuhiljaa ja toiminnasta tulee sujuvaa. (Jalava & Uhinki 2007, 93.) Vakiinnuttamistoimenpiteenä voidaan käyttää esimerkiksi työpajoja, joissa muutoksen etenemistä aika ajoin arvioidaan. Työpajoissa voidaan keskustella havainnoista ja tehdä päätöksiä korjaavista toimenpiteistä, jos jokin seikka ei etene toivotulla tavalla. (Tiirikainen 2010, 172.) Tuntinetin käyttöönotto tapahtui tiimeittäin eikä näkyvää seurantaä käyttöönoton onnistumisesta tehty. Käyttäjien kokemuksia tai havainnoja ei myöskään kerätty keskitetysti, joten työpajan tyyppinen keskustelufoorumi jäi puuttumaan.

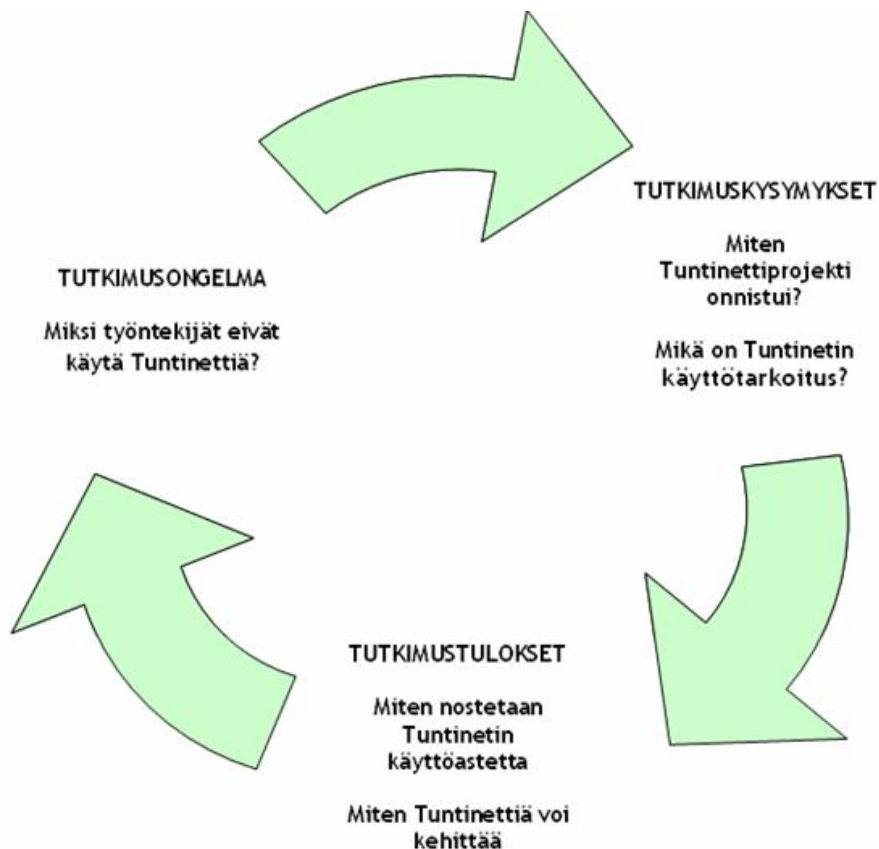
Muutosprojektilla tavoitellun hyödyn saavuttaminen on tarpeellista todentaa (Jeston & Nelis 2008). Muutoksen toteuttamisedellytykset paranevat, jos muutoksen vaikutukset kyetään osoittamaan välitulosten avulla. Jos muutoksen toteuttajat saavat välituloksien avulla toiminnalleen tunnustusta, muutokseen varauksella suhtautuvat näkevät muutoksella olevan merkitystä. Jos muutoksen tuomista saavutuksista saadaan näyttöä, muutos haastaa tehokkaasti nykykäytännöt. (Partanen 2007, 323.) A. Teräväinen (2012) kertoi, että Vantaalla Tuntinetistä otetaan kuukausittain raportit kirjatusta tunneista ja niiden perusteella laaditaan laskut asiakkaille. Käytännössä laskutuksen kohteena ovat olleet lähinnä vain projektiluontoisesti tehtävät työt, joita tekevät harvat henkilöt. Alkuperäinen tavoite sisäisestä laskutuksesta on toteutunut vain Tartossa. Kokonaisvaltaisen sisäisen laskutuksen toteutuminen on keskeytynyt

organisaatiouudistusten ja töiden siirron seurauksena. Edellä mainittu toiminnan hyöty ja sen todentaminen ei ole siis toteutunut. Projektiryhmä kokee, että vakiinnuttaminen epäonnistui ja tavoitteet jäivät saavuttamatta. Organisaatiouudistus satoi resursseja, joita olisi tarvittu projektin läpiviemiseen onnistuneesti. Resurssien puuttuessa muutokseen tarvittava vuorovai- kutus jäi puuttumaan eikä henkilöstöä kyetty sitouttamaan.

Osa projekteista on ongelmallisia ja hankalia, mutta silti useimmista projekteista saadaan jonkinlainen lopputulos. Joskus projekti päätetään, vaikka se ei olisi valmis ja siitä vetäydy- tään kokonaan. Välitulosten perusteella voidaan huomata, että projekti edellyttää täydennys- tä, jonka takia projekti keskeytetään väliaikaisesti. (Kettunen 2003, 169.) Tuntinetti-projekti on tällä hetkellä osittain jäädytetty, koska projektin perusteet muuttuivat kesken projektin ja tarve alkuperäiselle käytölle hiipui. Tuntinetti on havaittu kuitenkin hyödylliseksi välineeksi ja yhtenä vaihtoehtona nähdään, että edelleen käynnissä olevien uudistustoimien takia passi- viset käyttäjät lopettavat väliaikaisesti Tuntinetin käytön. Tuntinetti voidaan ottaa tulevai- suudessa käyttöön uudestaan siten, että projektin alkuperäinen tavoite saavutetaan. Tavoite- tila on, että kaikki kirjaavat kaikki työnsä ja asiakkaita laskutetaan sen perusteella. Projekti- ryhmän ajatuksena on, että uudelleenkäynnistyksen yhteydessä voidaan samalla korjata asioi- ta, jotka projektin aikana huomattiin ongelmiksi. (A. Teräväinen 2012.)

6 Kyselytutkimuksen kohde ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön empiirisessä osassa selvitimme syitä Tuntinetin vähäiseen käyttöön kyselytut- kimuksella. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli löytää syyt, miksi työntekijät eivät käytä Tuntinettiä. Tavoitteena oli myös, että kyselytutkimustulosten avulla löydämme keinoja, joil- la Tuntinetin käyttöä voidaan lisätä ja tehostaa. Tutkimusongelma on kuvattuna seuraavassa kuviossa 3.



Kuvio 3: Kyselytutkimuksen tutkimusongelma

FSS:n henkilöstölle suunnatulla tutkimuskyselyllä pyrimme saamaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on syynä, jos työntekijä ei käytä Tuntinettiä?
- Miten työntekijät näkevät Tuntinetin käyttötarkoituksen?
- Pidetäänkö kustannusten kohdentamista tärkeänä oman organisaation kannalta?
- Kokevatko työntekijät, että työyhteisössä on ollut liikaa muutoksia?
- Mitä mieltä henkilöstö on sisäisestä laskutuksesta?

6.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus toteutettiin Laurean käytössä olevalla Eduix E-lomake-järjestelmällä. Lähetimme linkin kyselytutkimukseen (liite 1) koko FSS:n henkilöstölle sähköpostilla 8.12.2011 ja vastausaika henkilöillä oli viikko, sillä viimeinen palautuspäivä oli 16.12.2011.

Kyselytutkimuksen kysymykset ja väittämät perustuivat opinnäytetyöhömmöön liittyvään teoriaan muutoksesta ja sen johtamisesta sekä lisäksi muutoksen syynä olevaan taloudelliseen näkökulmaan. Kyselytutkimuksen ensimmäisessä osassa selvitettiin taustamuuttujat. Taustamuuttujien jälkeen kyselytutkimus jatkui osioilla 2–5, joissa esitettiin erilaisia väittämiä. Vastajille annettiin valittavaksi viisi vaihtoehtoa

- Täysin samaa mieltä = 5
- Melko samaa mieltä = 4
- Ei samaa eikä eri mieltä = 3
- Melko eri mieltä = 2
- Täysin eri mieltä = 1

Osassa väittämiä oli myös mahdollisuus valita vaihtoehto En tiedä = 0.

6.2 Kyselytutkimuksen luotettavuus

Jos tutkittava ryhmä on hyvin suuri, ei ole yleensä mahdollista tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi tutkia kaikkia siihen kuuluvia. Pieni, helposti tavoitettavissa oleva ryhmä on mahdollista tutkia kokonaan, jolloin tutkimuksen luotettavuus voidaan sillä tavalla varmistaa. (Kananen 2010, 129.) Kohderyhmämme oli verrattain pieni (180 henkilöä) ja valmiiden sähköpostijakeluryhmien avulla helposti saavutettavissa. Saadaksemme luotettavan tutkimustuloksen suoritimme kokonaistutkimuksen. Lähetimme linkin e-lomakkeeseen kaikille FSS-organisaatiossa työskenteleville. Vantaalla heitä oli SAP:in henkilöstörekisterin tietojen mukaan 93 ja Tartossa 87. Kyselyyn vastasi Vantaalta 42 henkilöä ja Tartosta 33 henkilöä. Vantaan vastausprosentiksi tuli 45 % ja Tartton vastausprosentiksi tuli 38 %. Kokonaisvastausprosentti oli 42 % mitä voidaan pitää riittävänä luotettavan tuloksen saamiseen. Kun lasketaan molempien maiden yksiköt yhteen, on niissä toimihenkilö- tai asiantuntijatasen henkilöstön määrä 151 henkilöä eli 84 % ja manager- tai directortason henkilöstömäärä 29 henkilöä eli 16 %. Kaikista vastanneista 61 henkilöä eli 81 % kuului toimihenkilöihin tai asiantuntijoihin ja 14 henkilöä eli 19 % kuului managereihin tai directoreihin, joten vastanneet henkilöt edustavat oikeassa suhteessa tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa.

Kyselytutkimuksen kysymykset ja väittämät muotoiltiin yksiosaisiksi ja mahdollisimman selkeiksi. Pyrimme käyttämään kaikille tuttuja sanoja, jotta lukija ymmärtäisi niiden merkityksen oikein. Avasimme termejä varmistaaksemme, että vastaaja ymmärtää asian. Esimerkiksi sisäisen laskutuksen kerrottiin olevan konsernin yksiköiden välistä veloitusta, jolla siirretään kustannukset palvelun tuottajalta palvelun käyttäjälle. Lisäksi pyrimme varmistamaan kyselytutkimuksen ymmärrettävyyden antamalla sen etukäteen koetäytettäväksi kahdelle henkilölle. Saimme heiltä palautetta, jonka avulla paransimme kyselylomakkeen sisältöä.

Tartossa toimivalle yksikölle kyselytutkimus tehtiin englannin kielellä. Englanninkielisen version tarkasti Hyvinkään Laurean englannin kielen lehtori Eeva Palmen. Tarton henkilökunnan äidinkieli on viro, joten he joutuivat vastaamaan kyselyyn vieraalla kielellä, minkä vuoksi vieraskielisiä käsitteitä on saatettu ymmärtää väärin. Tarton henkilöstö käyttää englantia päivittäin työtehtäviensä hoidossa ja heillä on pääsääntöisesti hyvä koulutus, joten väärinkäsitysmahdollisuutta ei voida pitää kovin merkittävänä tuloksien luotettavuuden kannalta.

6.3 Taustamuuttajat

Kyselytutkimuksessa kysyttiin vastaajilta seitsemää taustamuuttujaa, joita olivat ikä, sukupuoli, koulutustaso, kuinka monta vuotta on työskennellyt Finnair konsernissa, kuinka monta vuotta on työskennellyt nykyisessä tehtävässä ja onko vastaaja esimiesasemassa. Alla olevaan tilastoon tulokset on jaoteltu toimipaikan mukaan, koska taustamuuttajat eroavat toisistaan merkittävästi näissä kahdessa eri yksikössä.

	VASTAUSVAIHTOEHDOT	VANTAA	TARTTO
VASTAAJIA		42	33
		%	%
IKÄ			
	alle 30 vuotta	0 %	49 %
	30–40 vuotta	17 %	45 %
	41–50 vuotta	50 %	6 %
	yli 50 vuotta	33 %	0 %
SUKUPUOLI			
	nainen	86 %	91 %
	mies	14 %	9 %
KOULUTUSTASO			
	peruskoulu	5 %	0 %
	lukio tai ammattikoulu	26 %	6 %
	opistotaso	38 %	9 %
	ammattikorkeakoulu	12 %	15 %
	yliopisto	19 %	70 %
PALVELUVUODET FINNAIR- KONSERNISSA			
	alle 5 vuotta	7 %	76 %
	6–10 vuotta	7 %	24 %
	11–20 vuotta	31 %	0 %
	yli 20 vuotta	55 %	0 %
PALVELUVUODET NYKYISESSÄ TEHTÄVÄSSÄ			

	alle 2 vuotta	26 %	76 %
	2–5 vuotta	17 %	18 %
	6–10 vuotta	26 %	6 %
	yli 10 vuotta	31 %	0 %
ESIMIESASEMA			
	kyllä	10 %	18 %
	ei	90 %	82 %

Taulukko 1: Kyselytutkimuksen taustamuuttajat

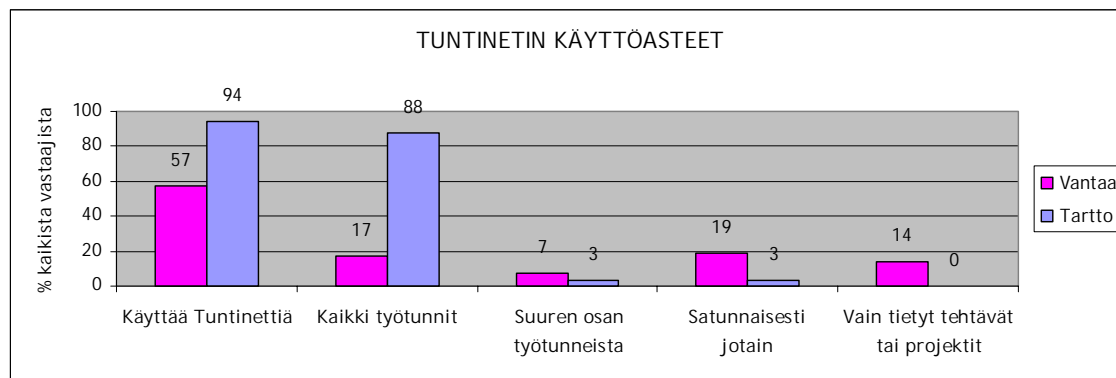
Vantaan vastausprosentti oli 45, mikä on hieman korkeampi kuin Tarton vastausprosentti 38. Taustamuuttajat olivat monelta osin miltei käänteiset verrattaessa Vantaan ja Tarton yksiköitä. Huomioitavaa on esimerkiksi ikäjakauman erot yksiköiden välillä. Tartossa lähes kaikki olivat iältään alle 40 vuotta, kun Vantaalla taas pääosin kaikki olivat yli 40-vuotiaita. Tämä selittää myös selkeät erot palvelusvuosissa konsernitasolla ja osin myös erot palvelusvuosissa nykyisessä tehtävässä. Myös ero koulutuksessa on yksiköiden välillä suuri. Tartossa peräti 70 % on yliopistokoulutuksen saaneita, kun taas Vantaalla vastaava luku on 19 %. Tarkastelimme kyselytutkimuksen tuloksia erikseen Vantaan ja Tarton yksiköissä niiden erillisyyden ja erilaisen tilanteen vuoksi. Ongelmat Tuntinetin käyttöön otossa ja käyttöaktiivisuudessa ovat suuremmaksi osaksi Vantaan yksikössä, minkä vuoksi painotimme analysoinnissa erityisesti Vantaan tutkimustuloksiin.

7 Kyselytutkimuksen tulokset

7.1 Tuntinetin käyttöaste

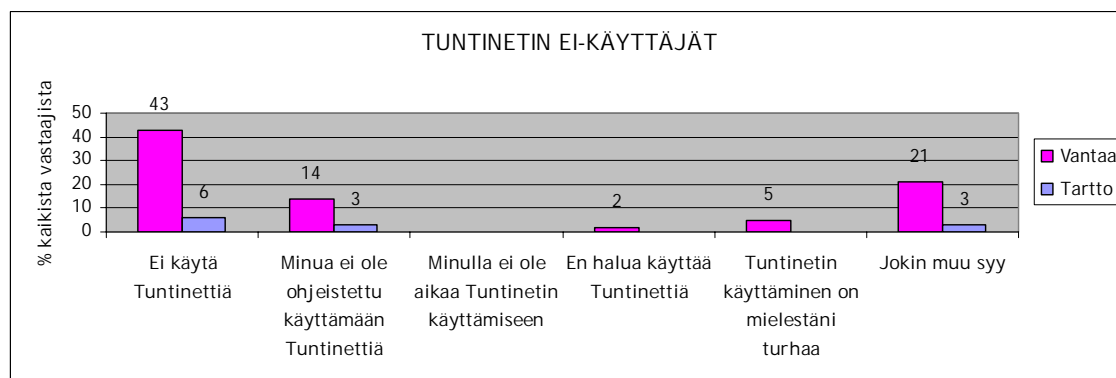
Selvitimme kyselytutkimuksessa Tuntinetin käyttöasteita kysymällä, onko vastaaja käyttänyt Tuntinettiä ja jos on, niin miten hän käyttää sitä. Niiltä, jotka vastasivat, etteivät ole käyttäneet Tuntinettiä, kysyttiin syitä käyttämättömyyteen.

Tuntinetin käyttöasteissa Vantaalla ja Tartossa on selkeä ero. Vantaan vastaajista 57 % ilmoitti käyttävänsä Tuntinettiä ja Tarton vastaajista Tuntinetin käyttäjiä oli 94 %. Käyttäjien määrää voi Vantaalla pitää tyydyttävänä ja Tartossa kiitettävänä. Tarkasteltaessa Tuntinettiä käyttävien tapaa kirjata sinne työtunteja, voidaan huomata Vantaan ja Tarton yksiköissä huomattava ero siinäkin. Vantaalla kirjaustavat jakaantuvat melko tasaisesti eri vaihtoehtoillemme "Kaikki työtunnit", "Suuri osa työtunneista", "Satunnaisesti jotain" tai "Vain tietyt tehtävät tai projektit". Tartossa valtaosa käyttäjistä kirjaa Tuntinettiin kaikki työtunnit. Alla olevasta taulukosta ilmenee kyselytutkimuksemme tulos, että koko henkilöstöstä Tartossa 88 % kirjaa Tuntinettiin kaikki työtunnit ja Vantaalla vain 17 %.



Kuvio 4: Tuntinetin käyttöaste

Jos tavoitteena on, että kaikki kirjaavat Tuntinettiin kaikki työtunnit, voidaan Tartossa käyttöastetta pitää hyvänä, kun taas Vantaan tulos jää heikoksi. Vantaan tuloksen voidaan päätellä johtuvan osittain organisaation muutoksista, jotka ovat tarkoittaneet työpaikkojen vähenemistä yksikössä. Tilanteesta johtuen henkilöstöä ei ole Teräväisen mukaan haluttu painostaa uusiin toimintatapoihin, vaan Tuntinetin käyttö on Vantaalla perustunut vapaaehtoisuuteen (Teräväinen 2012). Tartossa ei ole ollut henkilöstön rasitteena epävarmuutta aiheuttavia organisaatiomuutoksia. Tarton korkeaa käyttöastetta voidaan selittää myös maan kulttuurin vaikutuksella. Virossa esimiehet valvovat enemmän, että henkilöstölle annetut ohjeet ovat riittävät ja että niitä myös noudatetaan (Kwintessential 2011)



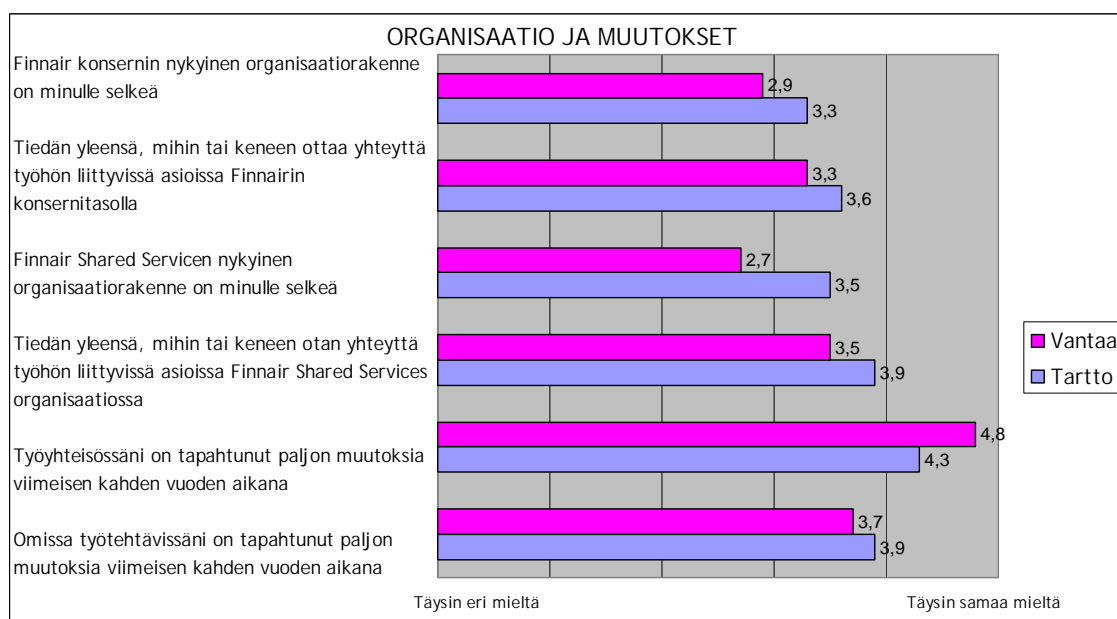
Kuvio 5: Tuntinetin ei-käyttäjät

Yllä olevassa taulukossa esitetään tulokset Tuntinetin ei-käyttäjistä. Vantaalla 43 % henkilöstöstä ei käytä Tuntinettiä lainkaan ja Tartossa vastaava luku on 6 %. Vantaalla 14 % vastaajista ilmoittaa, ettei heitä ole ohjeistettu käyttämään Tuntinettiä, 2 % ei halua käyttää Tuntinettiä ja 5 % ei käytä sen vuoksi, että se on heidän mielestään turhaa. 21 %:lla vastaajista oli käyttämättömyyteen jokin muu syy. Yleisin muu syy käyttämättömyyteen Vantaalla oli se, ettei Tuntinettiä ole otettu vastaajan tiimissä käyttöön. Tartossa 3 % vastasi, ettei heitä ole

ohjeistettu käyttämään Tuntinettiä. 3 %:lla vastaajista oli jokin muu syy mikä oli se, että vastaaja ilmoitti kirjaavansa tunnit muulla tavoin. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut käyttämättömyyden syyksi sitä, ettei olisi aikaa käyttää Tuntinettiä.

7.2 Organisaatorakenteen tuntemus ja muutokset työyhteisössä

Kyselytutkimuksen toisessa osassa selvitettiin, miten vastaaja kokee tapahtuneen muutoksia työyhteisössään ja omissa työssään. Lisäksi kartoitettiin Finnairin konsernirakenteen ja oman yksikön eli FSS:n organisaatorakenteen tuntemusta.

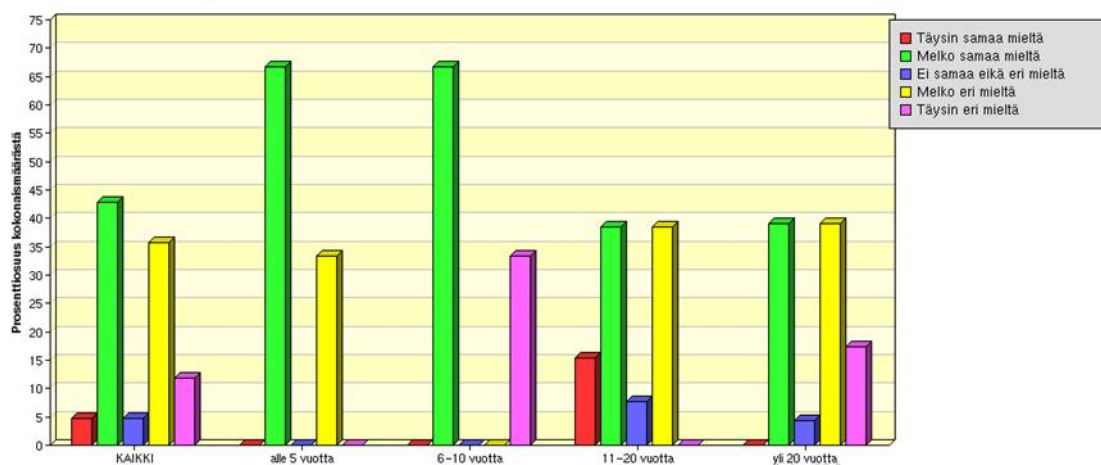


Kuvio 6: Organisaatio ja muutokset

Organisaatioiden jatkuva muutos on havaittavissa kyselytutkimuksen tuloksissa. Vantaalla tulokset olivat heikommalla kuin Tartossa. Sekä koko konsernin että FSS:n organisaatorakenteen selkeys arvioitiin Vantaalla keskiarvoltaan alle 3:ksi. Huomioitavaa on, että Vantaalla koettiin oman organisaation selkeys heikommaksi (2,7) kuin koko konsernin organisaation selkeys (2,9). Tartossa tulos oli päinvastainen ja oman organisaation selkeys sai tuloksen 3,5 kun taas koko konsernin organisaation selkeys arvioitiin luvulla 3,3. Kautta linjan paremmat tulokset saatiin molemmista yksiköistä kysyttäessä, tietävätkö työntekijät, keneen ottaa yhteyttä työasioissa konsernitasolla ja oman organisaation tasolla. Vantaalla koettiin, että oikea yhteys henkilö löytyy helpommin oman organisaation tasolla (3,5) kuin koko konsernin tasolla (3,3). Tartossa vastaavat luvut olivat 3,9 ja 3,6. Huolimatta pitkistä työurista yhtiössä Finnair-konsernin organisaatorakenne näyttäytyy Vantaalla suurelle osalle epäselvänä, kuten alla olevasta kuvasta ilmenee.

Finnair konsernin nykyinen organisaatorakenne on minulle selkeä.

Vastausten suhteellinen jakauma

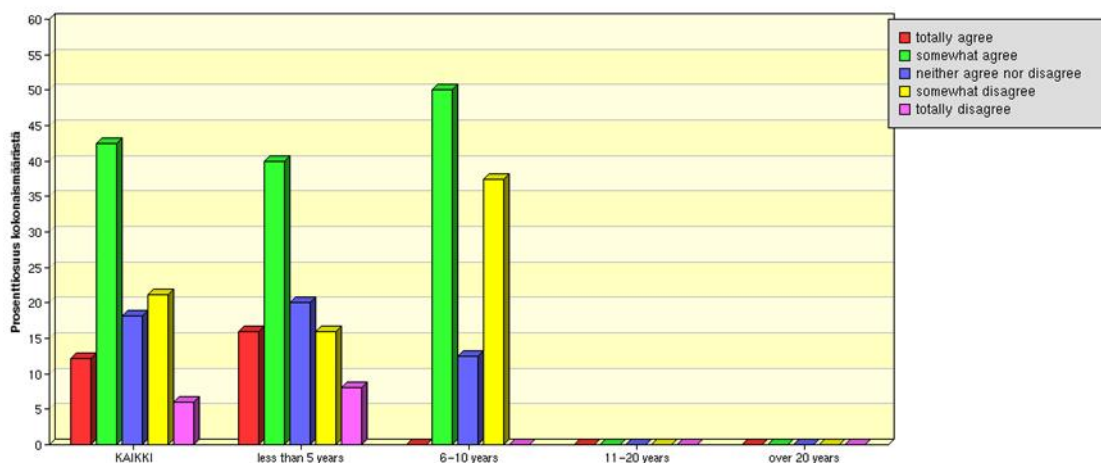


Kuvio 7: Finnair-konsernin organisaatorakenteen tuntemus verrattuna palveluvuosiin, Vantaa.

Vantaalla alle viisi vuotta Finnair-konsernin palveluksessa työskennelleistä lähes 70 % piti konsernin organisaatorakennetta melko selkeänä. Samaan tulokseen päästään 6-10 vuotta palvelleiden joukossa, mutta samalla toista mieltä olevien mielipide epäselkeydestä kasvaa. 11-20 vuotta palvelleiden keskuudessa mielipiteet alkavat hajaantua vielä enemmän ja yli 20 vuotta palvelleista jo 55 % on sitä mieltä, että organisaatorakenne on epäselvä.

The current structure of Finnair Group organization is clear to me.

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 8: Finnair-konsernin organisaatorakenteen tuntemus verrattuna palveluvuosiin, Tartto

Tarton tuloksia ei voi täysin verrata Vantaan tuloksiin, koska palveluvuotia ei ole yhtä paljon kuin Vantaalla. Kauimmin eli 6–10 vuotta konsernissa työskennelleiden joukosta 37 % piti konsernin organisaatorakennetta epäselvänä, kun taas alle 5 vuotta työskennelleistä 23 % oli sitä mieltä. Alle 5 vuotta työskennelleistä 15 % piti organisaatorakennetta täysin selkeänä, kun taas 6–10 vuotta työskennelleistä ei kukaan.

Koska organisaatiot ja työn tekeminen ovat jatkuvassa muutoksessa, työn hallittavuus usein katoaa ja työn mielekkyys häviää. Tarvitaan yhteisiä välineitä, joiden avulla työntekijät, esimiehet ja kehittämisasiantuntijat voivat arvioida toimintaa kokonaisuutena ja toiminnan tarkoitus säilyy selkeänä. (Työterveyslaitos 2011.)

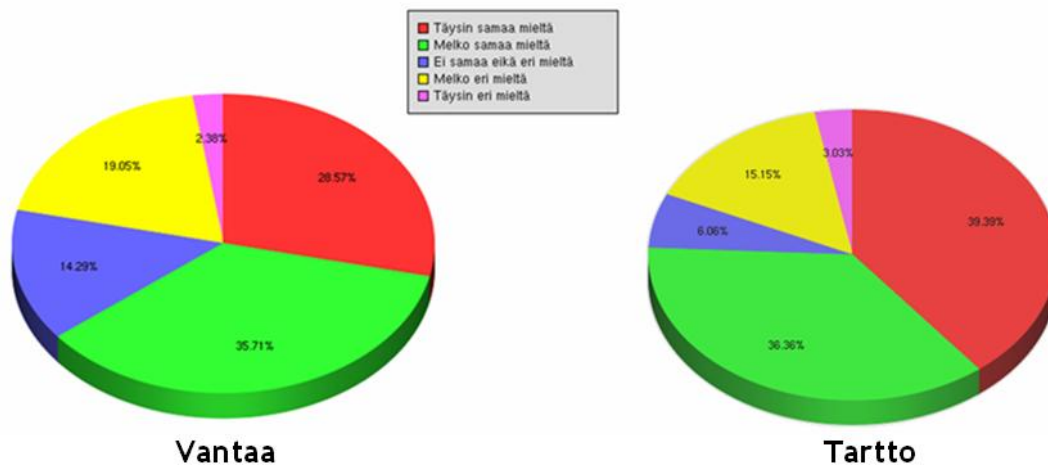
- Mitä teemme, kenelle teemme ja miksi?
- Millä välineillä, järjestelmillä, toimintatavoilla ja periaatteilla tuloksia saavutetaan?
- Minkälaisessa muutoksessa ovat toiminnan osatekijät?

Tuntinetin todenmukainen täyttäminen kuitenkin edellyttää organisaatorakenteen tuntemista, joten siitä syystä Tuntinetistä saatavien tietojen todenmukaisuutta onkin syytä tarkastella kriittisesti. Voidaan päätellä, että kokonaiskuva organisaation toiminnasta ei ole täysin selkeä. Konsernin organisaation ollessa epäselvä ei kysymyksiin ”kenelle teemme ja miksi?” löydy välttämättä vastausta.

Väittämään ”Työyhteisössäni on tapahtunut paljon muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana” saatiin Vantaalta erittäin korkea tulos 4,8 ja Tartossakin yllettiin tulokseen 4,3. Väittämän ”Omissa työtehtävissäni on tapahtunut paljon muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana” kohdalla tutkimuksessa vastaukset Vantaalla ylsivät keskiarvoon 3,7 ja Tartossa 3,9. Alla olevasta kuvasta ilmeneekin, että valtaosa eli Vantaalla 62 % ja Tartossa 75 % työntekijöistä on kokenut, että omissa työtehtävissä on tapahtunut paljon muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana. Tulokset olivat hyvin samankaltaiset molemmissa yksiköissä, joten muutosjohtamisen metodien pitäisi olla hyvin keskeisessä asemassa FSS:n toimintaa johdettaessa.

Omissa työtehtävissäni on tapahtunut paljon muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana.

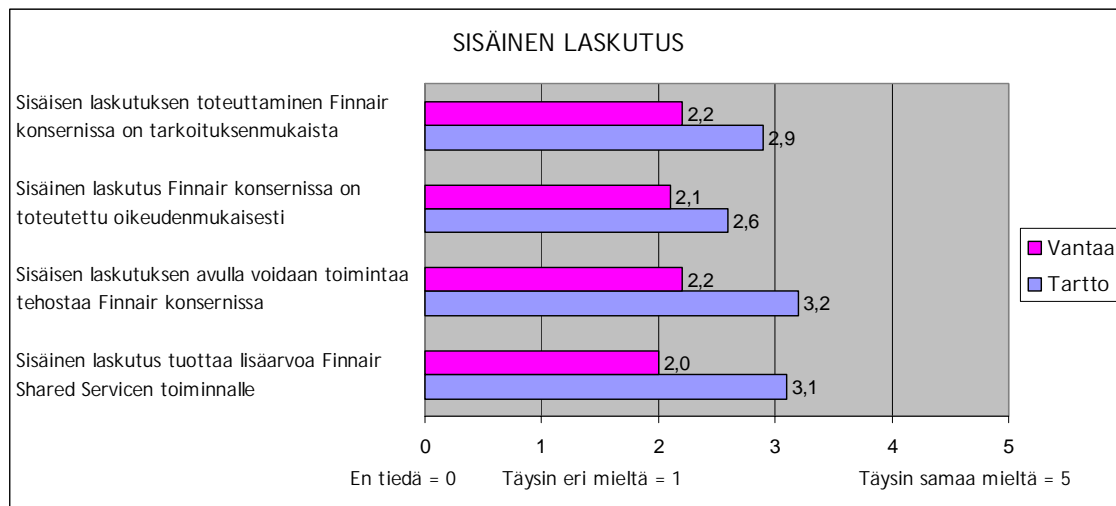
Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 9: Muutokset omissa työtehtävissä

7.3 Tuntinetti-projektin tavoitteet

Tuntinettiin kirjattujen tietojen tavoitteena on tuottaa tietoa sisäistä laskutusta varten. Sen vuoksi kyselytutkimuksen kolmannessa osassa kysyttiin neljällä kysymyksellä vastaajan näkemystä ja mielipidettä sisäisestä laskutuksesta. Kysymysten tarkoituksena oli kartoittaa, mitä vastaajat ajattelevat sisäisestä laskutuksesta ja mitä he tietävät sen toteuttamisesta Finnair-konsernissa. Kaikkiin väittämiin oli pakollista vastata ja vastaajilla oli tässä osiossa mahdollisuus valita myös "En tiedä" -vaihtoehto. Seuraavasta kuviosta ilmenee, että tulokset jäivät varsin alhaisiksi näiden väittämien kohdalla.



Kuvio 10: Sisäinen laskutus

Ensimmäiseen väittämään ”Sisäisen laskutuksen toteuttaminen Finnair-konsernissa on tarkoituksenmukaista” vastausten keskiarvoksi tuli Vantaalla 2,2 ja Tartossa 2,9. Vantaalla 7 % eli 3 vastaajaa valitsi ”en tiedä” -vaihtoehdon ja Tartossa 18 % eli 6 vastaajaa.

Seuraavaan väittämään ”Sisäinen laskutus Finnair-konsernissa on toteutettu oikeudenmukaisesti” tuli keskiarvotukseksi Vantaalla 2,1 ja Tartossa 2,6. 21 % eli 9 vastaajaa Vantaalla valitsi ”en tiedä” -vaihtoehdon. Tartossa vastasi ”en tiedä” 15 % eli 5 vastaajaa.

Kolmantena esitettiin väittäjä ”Sisäisen laskutuksen avulla voidaan toimintaa tehostaa Finnair-konsernissa”. Tämän väittämän kohdalla näkemykset erosivat selkeämmin yksiköiden välillä, sillä Vantaan keskiarvotulos oli 2,2 ja Tarton 3,2. Vantaalla 17 % eli 7 vastaajaa valitsi ’en tiedä’ -vaihtoehdon ja Tartossa 15 % eli 5 vastaajaa.

Neljäs väittäjä oli ”Sisäinen laskutus tuottaa lisäarvoa Finnair Shared Servicen toiminnalle”. Myös tämän väittämän kohdalla tuloksissa oli selkeämpi ero Vantaan keskiarvotuloksen jäädessä tasolle 2,0 kun taas Tartossa se oli korkeampi 3,1. ”En tiedä” -vaihtoehdon valitsi Vantaalla 21 % eli 8 vastaajaa ja Tartossa 18 % eli 6 vastaajaa.

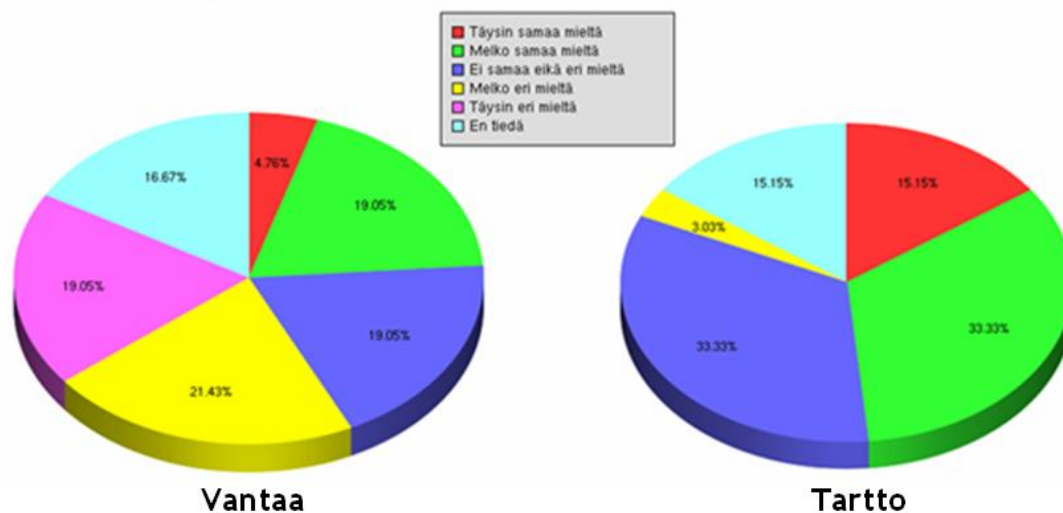
FSS hoitaa konsernin sisäistä laskutusta, mutta kyselytutkimuksen vastauksista käy ilmi, että sen ei katsota tuottavan hyötyä yhtiölle. Tuntinetin tarkoituksena on kerätä työaikatietoja siten, että FSS:n tuottamien palvelujen veloitus hintojen määrittely helpottuisi. Silloin sisäinen laskutus perustuisi mahdollisimman oikeaan hintaan ja kohdentuisi kustannuksen aiheuttajalle. FSS on samalla yksikkö, jossa sisäinen laskutus hoidetaan. Siksi on aika ymmärrettävää, että hyödyt nähdään vähäisinä työmäärään nähden. Kokonaisuus voi kuitenkin olla vaikeasti hahmotettavissa, etenkin jos tavoitteista ei keskustella riittävästi ja työajan seurannan

tuottamista tuloksista ei tiedoteta. Osion kaikkien väittämien kohdalla huomattava määrä vastaajista, keskimäärin lähes puolet, valitsi "En tiedä" tai "Ei samaa eikä eri mieltä" -vaihtoehdon. Tämän tuloksen perusteella voidaan todeta, että henkilöstön tietoja sisäisestä laskutuksesta ja sen merkityksestä organisaation toiminnalle pitäisi lisätä. Kuten Tiirikainen (2010, 163) esittää, muutosprojektissa pitäisi esittää hyvät ja uskottavat perustelut saavutettavista taloudellisista ja toiminnallisista hyödyistä.

Laskutus hoidetaan pääosin Vantaalla, joten sen aiheuttamat työmäärät kohdistuvat pääosin Vantaan yksikköön. Tämä voi olla syynä siihen, että Vantaalla nähdään sisäisen laskutuksen hyödyt selkeästi vähäisempinä kuin Tartossa. Tartossa vain 3 % vastaajista oli melko eri mieltä väittämästä "Sisäisen laskutuksen avulla voidaan toimintaa tehostaa Finnair-konsernissa". Vantaalla taas yhteensä 40 % oli melko tai täysin eri mieltä asiasta kuten alla olevista kuvista voidaan todeta.

Sisäisen laskutuksen avulla voidaan toimintaa tehostaa Finnair konsernissa.

Vastausten suhteellinen jakauma

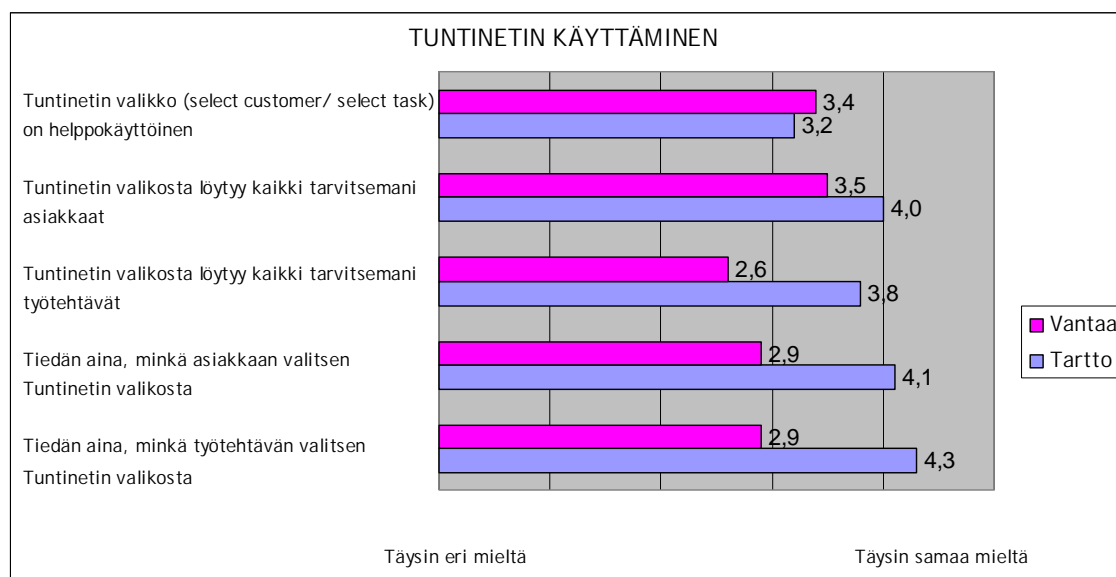


Kuvio 11: Sisäisen laskutuksen avulla voidaan toimintaa tehostaa Finnair-konsernissa

7.4 Tuntinetti-projektin suunnittelu

Kyselytutkimuksessa kysimme Tuntinetin käyttäjiltä mielipidettä Tuntinetin käytön helppoudesta ja sinne määriteltyjen asiakkaiden ja työtehtävien riittävyydestä ja selkeydestä. Tiirikaisen (2010, 161) mukaan lähtökohta projektin johtamiselle on läpivientisuunnitelma. Prosessit pitää suunnitella niin tarkasti, että yksittäisten ihmisten työtehtävät saadaan kuvatuksi. Kysymysten tavoitteena oli kartoittaa, miten Tuntinetin käytön suunnittelussa on onnistuttu. Hyvin suunnitelluista valikoista työntekijä löytää oikeat asiakkaat ja työtehtävät, jolloin Tun-

tinettiin tehtävien kirjausten tekeminen on sujuvaa ja siitä saatavat tiedot ovat oikeita ja luotettavia.



Kuvio 12: Tuntinetin käyttäminen

Vantaan henkilöstö antoi Tuntinetin valikoiden helpokäyttöisyydelle keskiarvotuloksen 3,4. Tartossa tulos oli hieman heikompi 3,2. Näistä tuloksista voi päätellä, että Tuntinetin valikoiden käytettävyydessä on vielä parantamisen varaa. Vantaalla Tuntinettiin määriteltyjä valikoita ei pidetty riittävänä ja kirjausten tekemistä Tuntinettiin pidettiin selkeästi vaikeampana kuin Tartossa. Etenkin Vantaalla voidaan havaita olevan puutteita Tuntinettiin määriteltyjen työtehtävien ja asiakkaiden suhteen, kun tarkastellaan väittämien "Tuntinetin valikosta löytyy kaikki tarvitsemani asiakkaat" ja "Tuntinetin valikosta löytyy kaikki tarvitsemani työtehtävät" vastauksia. Vantaan henkilöstön vastauksista näkyy, että etenkin työtehtäviä ei ole määritelty riittävästi Tuntinetin valikoihin, sillä vastausten keskiarvo oli 2,6. Tartossa vastaava luku oli 3,8. Eroja Tarton ja Vantaan välillä voidaan selittää osin toimenkuvien eroilla. Vantaalla erilaisia toimintoja tukevia työtehtäviä on enemmän kuin Tartossa. Vantaalla toimitaan paljon tukitehtävissä eli tehtäviin sisältyy paljon ongelmien ratkaisuun keskittyviä erikoistilanteita. Tartossa tehtävät puolestaan koostuvat enemmän päivittäisistä rutiinistöistä. Sen sijaan asiakkaiden määrittely Tuntinettiin on onnistunut Vantaalla paremmin keskiarvolla 3,5, mutta Tartossa siinäkin päästiin korkeampaan tulokseen 4,0.

Väittämien "Tiedän aina, minkä asiakkaan valitsen Tuntinetin valikosta" ja "Tiedän aina, minkä työtehtävän valitsen Tuntinetin valikosta" tulokset osoittavat, että Vantaalla on enemmän epävarmuutta kirjausten sisällöstä kuin Tartossa. Molempien väittämien tulos Vantaalla oli keskiarvoltaan 2,9. Tartossa puolestaan päästiin varsin hyviin tuloksiin keskiarvoilla

4,1 ja 4,3, joten ero näiden kahden yksikön välillä on suuri. Jos asiakkaan tai työtehtävän valinnassa on epävarmuutta oikeasta vaihtoehdosta, kasvaa virheellisen tiedon riski. Vaihtoehtoisesti työntekijä jättää kirjauksen kokonaan tekemättä, jos ei osaa tehdä valintaa. Syitä epävarmuuteen voi olla useita. Yksi syy tulee esille jo edellisissä väittämässä, kun vastaajat ovat sitä mieltä, että valikoiden sisällöt eivät ole riittävät. Toinen syy voi olla vuorovaikutuksen tai ohjeistuksen puute. Jos ohjeet ovat puutteelliset eikä epäselvyyksiä tarkenneta, ei työntekijä pysty löytämään oikeaa valintavaihtoehtoa tai esimies korjaamaan valikoiden sisältöä.

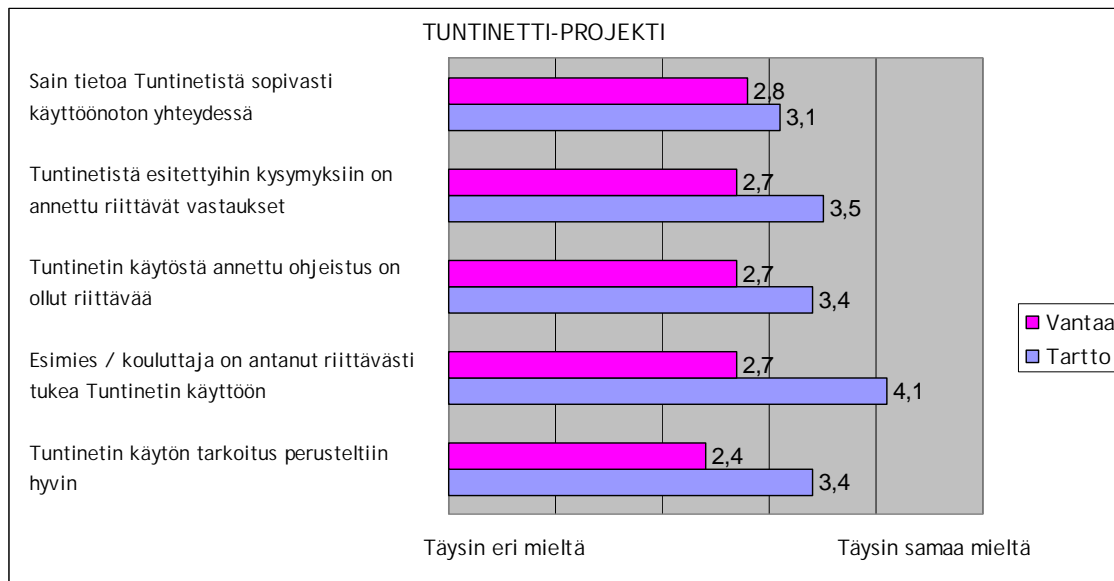
Kysymykseen ”Käytätkö Tuntinetin raportointityökaluja” vastasi kyllä 23 henkilöä Tartosta ja 3 henkilöä Vantaalta eli yhteensä 35 % vastaajista. Heidän arvionsa Tuntinetin raportointityökalujen helppokäyttöisyydestä oli keskiarvoltaan 3,5. Sanallista palautetta raportointityökaluista tuli yhdeltä vastaajalta, joka toivoi niiden parantamista tarkoituksenmukaisemmiksi.

Kyselytutkimuksen avulla saimme selville, että enemmistö eli 62,5 % Tuntinetin käyttäjistä pitää ohjelmiston valikkoja helppokäyttöisinä, kuten ohjelmistotoimittaja ohjelmistoa markkinoi. Käyttäjien kannalta pääasiallisiksi ongelmiksi ovat muodostuneet tekniset ongelmat kuten hitaus, asiakasvalikoiden epäselvyys ja ohjeistuksen riittämättömyys. Sanallisista kommentteista neljä koski ohjelmiston hitautta ja kömpelyyttä. Joitakin kommentteja annettiin valikoiden sisällön puutteellisuudesta. Neljä henkilöä piti Tuntinetin täyttämistä hankalana ja turhana, koska työtehtävät ovat päivästä toiseen samat. Toiveena oli, että Tuntinettiin voisi asettaa valmiiksi oletusvaihtoehdot.

Kysymykseen ”Osallistuitko jollakin tavalla Tuntinetin suunnitteluun ennen sen käyttöönottoa” vastasi myönteisesti vain 4 % eli kolme henkilöä kaikista 75 vastanneesta. Suunnitteluun osallistujien vähyyden on saattanut vaikuttaa Tuntinetin toiminnallisiin puutteisiin, sillä käytännön ongelmia on jäänyt huomaamatta. Laajemmalla projektiryhmällä olisi voitu kehittää tuotetta myös käyttäjäystävällisempään suuntaan, kun ideoita ja muutosehdotuksia olisi tullut monesta eri näkökulmasta.

7.5 Tuntinetin käyttöönotto

Kyselytutkimuksessa esitettiin kysymyksiä siitä, miten vastaajat kokivat saaneensa tietoa ja ohjeistusta Tuntinetin käyttöönoton yhteydessä.



Kuvio 13: Tuntinetti-projekti

Ensimmäisen väittämän ”Sain tietoa Tuntinetistä sopivasti käyttöönoton yhteydessä” kohdalla tulokset olivat melko samankaltaiset molemmissa yksiköissä. Vantaan keskiarvotulos oli 2,8 joka oli hieman alhaisempi kuin Tarton tulos 3,1.

Väittämiin ”Tuntinetistä esitettyihin kysymyksiin on annettu riittävät vastaukset” ja ”Tuntinetin käytöstä annettu ohjeistus on ollut riittävää” Vantaan tulos jäi molemmissa tasolle 2,7, kun taas Tartossa tulokset olivat korkeammat 3,5 ja 3,4.

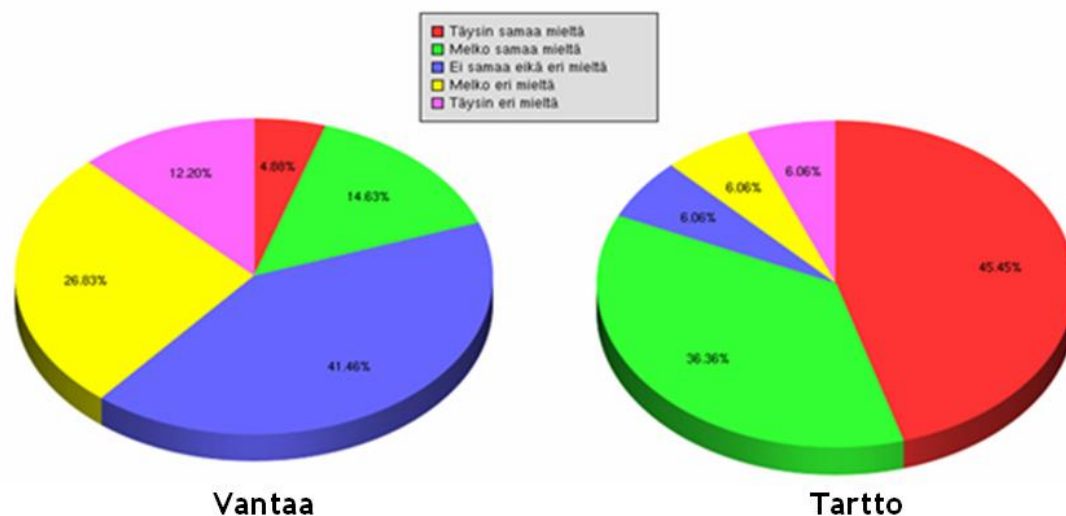
Merkittävä ero yksikköjen välillä näkyy väittämässä ”Esimies / kouluttaja on antanut riittävästi tukea Tuntinetin käyttöön”. Vantaalla tulos jäi tasolle 2,7 kun taas Tartossa yllettiin hyvään tulokseen 4,1. Vantaalla vain vajaa 20 % koki saaneensa riittävää tai melko riittävää tukea esimieheltään tai kouluttajalta, Tartossa yli 80 % vastaajista oli täysin tai melkein samaa mieltä kyseisestä väittämästä.

Vantaan henkilöstö kokee, ettei Tuntinetin käyttötarkoitusta ole perusteltu hyvin, sillä keskiarvotulos kyseisen väittämän kohdalla oli vain 2,4. Tartossa perustelut ovat olleet henkilöstön mielestä paremmat keskiarvotuloksella 3,4.

Kaikissa lukemissamme muutosjohtamista käsittelevissä kirjoissa korostettiin esimiehen tuen ja muutosjohtajuuden tärkeyttä. Tuen puuttuminen vaikuttaa sekä ilmapiiriin että asenteesen uutta toimintamallia kohtaan negatiivisesti.

Esimies / kouluttaja on antanut riittävästi tukea Tuntinetin käyttöön.

Vastausten suhteellinen jakauma

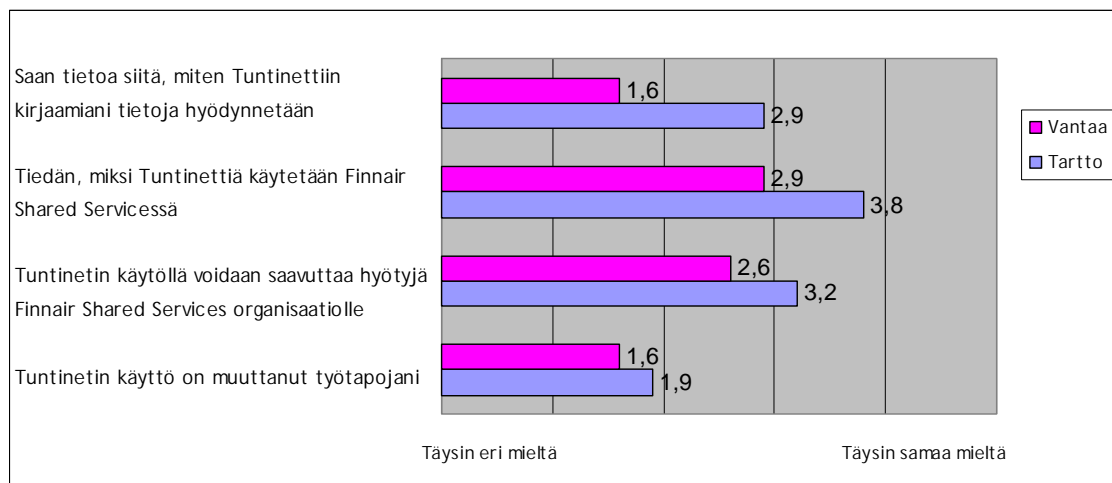


Kuvio 14: Esimiehen tuki Tuntinetin käytössä

Molemmissa yksiköissä koulutusvastuu oli pääasiassa esimiehillä. Tulosten erot voivat johtua yksiköiden eroista toimintatavoissa. Tartossa työprosessit ovat rutiininomaisia ja siellä on pyritty työn kiertoon. Sen vuoksi tiimien jäsenten työohjeet ja toimenkuvat ovat yhdenmukaiset. Tuntinetin käyttötapa ja koulutus on siten yhtenäistä. Kyselytutkimuksen tulosten mukaan Tarton esimiehet onnistuivat tehtävässään hyvin. Vantaalla työprosessit sisältävät tuki-toimintoja ja toimenkuvat ovat enemmän yksilökohtaisia, koska rutiinityöt on siirretty Tarttoon tai alihankkijoille. Tämän takia ohjeistustarve on ollut erilainen Vantaalla kuin Tartossa, jossa yleisluontoiset ohjeet ovat riittäneet.

7.6 Tuntinetin käytön vakiintuminen

Jo aikaisemmin kerrotun Tuntinetin käytön perusteella Tartossa se on vakiintunut osaksi henkilöstön päivittäisiä rutiineja, mutta Vantaalla käyttö ei ole vakiintunut. Vakiintumisen onnistumiseen vaikuttavat monet eri tekijät koko muutosprosessin ajalta. Näin ollen vakiintumisen epäonnistumisen syitä ei voi löytää yksittäisistä vaiheista tai asioista. Kaikkien kysymysosioiden tuloksista löytyikin tasaisesti syitä opinnäytetyömme tutkimusongelmaan. Seuraavassa kuvassa olevat kysymykset koskivat palautteen saamista toiminnasta ja käyttötarkoituksen sisäistämistä.



Kuvio 15: Tuntinetin käytön vakiintuminen

Huomio kiinnitty kyselytutkimuksessa saatuihin sitä koskeviin tuloksiin, miten paljon henkilöstö saa tietoa Tuntinettiin tuottamansa sisällön hyödyntämisestä organisaatiossa. Tarton yksikössä koetaan, että palautetta asiasta annetaan jonkin verran (keskiarvo 2,9). Vantaalla puolestaan henkilöstö ei tutkimustulosten perusteella juurikaan saa asiasta palautetta, sillä vastausten keskiarvo jäi tasolle 1,6. Palautteen puuttumista voidaan pitää epäkohtana. Jos henkilöstö ei saa tietoa siitä, miten heidän Tuntinettiin kirjaamia tietoja hyödynnetään, toiminta mielletään turhaksi. Vantaalla kaksi vastaajaa käyttikin Tuntinetin käytöstä sanaa turha sanallisessa palautteessaan. Kolmas vastaaja Vantaalla puolestaan kommentoi, että Tuntinettiin käytetty aika on turhaa, koska tietoja ei hyödynnetä. Neljäs vastaaja oli sitä mieltä, että Tuntinetti olisi käyttökelpoinen, mikäli sen käyttämiseen oikeasti paneuduttaisiin.

Kyselytutkimuksessa henkilöstöltä kysyttiin, tietävätkö he, miksi Tuntinettiä käytetään FSS:ssä. Vantaalla vastausten keskiarvo jäi tasolle 2,9, kun taas Tartossa vastausten keskiarvotulos nousi 3,8:aan. Etenkin henkilöt, jotka eivät käyttäneet Tuntinettiä, vastasivat olevansa täysin eri mieltä. Myös Tuntinetin käyttäjistä suuri osa oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Sanallisestakin palautteesta ilmenee, että käyttötarkoituksen kertomisessa käyttäjille ei ole onnistuttu riittävän hyvin. Tuntinettiä pidettiin hyödyttömänä, koska työaikaa jo seurataan Timecon-järjestelmän avulla. Turhana pidettiin myös kirjausten tekemistä, kun tehtävät ja asiakkaat ovat joka päivä samat. Edellä mainitut palautteet tulivat pääosin Vantaalta. Vastauksista voidaan päätellä, että henkilöstölle ei ole osattu kertoa riittävän hyvin Tuntinetillä toteutettavan työajanseurannan käyttötarkoitusta ja sitä tavoitetta, johon sillä tähdätään. Henkilöstö ei silloin myöskään näe hyötyjä, joita työajanseurannalla voitaisiin saavuttaa, mikä vuoksi järjestelmän markkinointi henkilöstölle epäonnistuu.

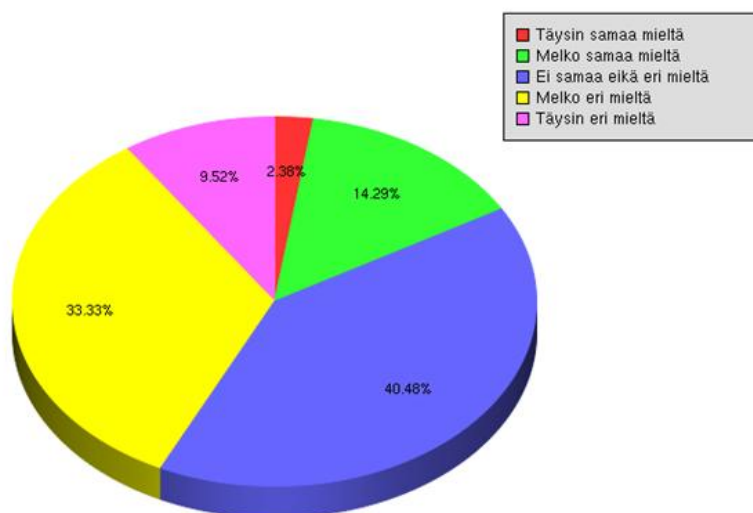
Väittämään "Tuntinetin käytöllä voidaan saavuttaa hyötyjä Finnair Shared Services -organisaatiolle" Vantaan vastaajien keskiarvotulos oli 2,6 ja Tarton vastaajien keskiarvotulos oli 3,2. Vain noin 20 % vastaajista Vantaalla oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että Tuntinetin käytöllä voidaan saavuttaa hyötyä omalle organisaatiolle. Tartossa uskottiin enemmän Tuntinetin tuomiin hyötyihin omalle organisaatiolle, sillä siellä vastanneista noin 40 % joko oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.

Tuntinetin käyttö ei myöskään ole muuttanut työtapoja. Vantaalla 58 % oli täysin eri mieltä ja 25 % melko eri mieltä väittämästä "Tuntinetin käyttö on muuttanut työtapojani" ja vastausten keskiarvo jäi alhaiselle tasolle 1,6. Tartossa vastaavat luvut olivat 51 % ja 16 %. Tarton keskiarvotulos oli hieman korkeampi kuin Vantaalla eli 1,9. Tuloksista voidaan päätellä, että Tuntinettiä ei ole tiedostettu muutosprosessin välineeksi. Tämä ei ole yllättävä tulos, koska Tuntinetti-projekti keskittyikin pelkästään työajanseurantaan, eikä sitä mitenkään markkinoitu työntekijöille laajempaan muutosprosessiin.

Tiedolla on suuri merkitys muutoksen toteutumisessa, kuten aiemmin muutosteoriassa olemme todenneet. Uusi toimintatapa herättää aina kysymyksiä ja epätietoisuutta, johon johtajien pitäisi kiinnittää huomiota. Alla olevasta kuvasta voi selkeästi nähdä, että Vantaalla henkilöstö ei ole saanut riittäviä vastauksia esittämiinsä kysymyksiin. Vain 17 % oli täysin tai melko samaa mieltä väittämän kanssa. Jos henkilöstö ei saa vastauksia kysymyksiinsä, asiat jäävät epäselviksi, eikä muutos voi vakiintua.

Tuntinetistä esitettyihin kysymyksiin on annettu riittävät vastaukset.

Vastausten suhteellinen jakauma

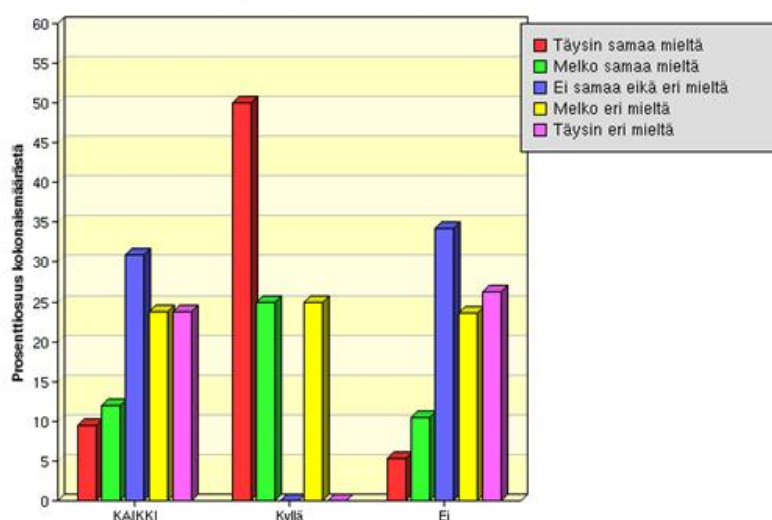


Kuvio 16: Tuntinetistä esitettyihin kysymyksiin on annettu riittävät vastaukset. Vantaa.

Tuntinetti-projektissa joko projektin vetäjä tai tiimin esimies esitteli Tuntinetin työntekijöille ja koulutti heidät Tuntinetin käyttöön. Projektin toteuttajat ovat arvioineet, että esimiehen omalla esimerkillä ja motivaatiolla on ollut selvä vaikutus siihen, miten aktiivisesti hänen alaisensa ovat ottaneet Tuntinetin käyttöönsä. Henkilöstön joukosta ei valittu avainhenkilöitä uuden järjestelmän ja toimintatavan puolestapuhujiksi. Näin Tuntinetin käyttöön motivointi oli pitkälti esimiehen vastuulla riippumatta siitä, oliko hän itse siihen motivoitunut vai ei.

Tuntinetin käytöllä voidaan saavuttaa hyötyjä Finnair Shared Services –organisaatiolle.

Vastausten suhteellinen jakauma



Kuvio 17: Tuntinetin käytöllä voidaan saavuttaa hyötyjä Finnair Shared Services -organisaatiolle, kyllä esimies – ei esimies. Vantaa.

Kuvasta näkyy, kuinka Vantaan esimiehistä 75 % vastaa olevansa sitä mieltä, että Tuntinetin käytöllä voidaan saavuttaa hyötyjä FSS-organisaatiolle. Ilman esimiesasemaa olevista samaa mieltä on vain 15 %. Vaikka tulos esimiesten keskuudessa on varsin hyvä, ei se ole vaikuttanut siihen, että Tuntinetin käyttö olisi vakiintunut Vantaan yksikössä työntekijöiden keskuudessa. Tämä vahvistaa sitä teoriaa, että muutosprojektissa kannattaa valita myös henkilöstön joukosta avainhenkilöitä mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Mattila (2006, 162–164) on havainnut tutkimuksessaan, että muutosta edistää vuorovaikutuksellinen, osallistumista käyttävä toimintatapa. Mattilan tutkimissa organisaatioissa sekä johto että henkilöstö oli vakuuttunut työyhteisössä kaikkia osapuolia osallistavasta tavasta toteuttaa muutosta menestyksellisesti. Etenkin arkisten prosessien suunnittelussa työntekijöillä todettiin olevan todellinen halu olla mukana, jotta uusi toimintatapa saadaan toteutettua huomioiden työn todelliset vaatimukset käytännössä. Tuntinettiprojektissakin olisi voitu hyötyä ottamalla mukaan jo valmisteluvaiheessa avainhenkilöitä kaikista henkilöstöryhmistä, joita muutos koski. Projektis-

sa mukana oleminen olisi nostanut osallistujien motivaatiota Tuntinetin käyttöön ja he olisivat voineet jakaa yhdessä vastuuta uuden toimintatavan edistämisestä työyhteisössä. Kilpisen (2008, 112) mukaan inspiroiva yritysilmapiiri on paljon kiinni ylimmän johdon taidoista ja asenteesta, mutta jokainen voi olla inspiraation johtaja ja tartuttaa sitä muuhun porukkaan. Yhdessä tekemisellä luodaan kulttuuri, jolla voitetaan.

8 Johtopäätökset ja suosituksia Tuntinetin käyttöön

Vertailtaessa muutosteoriaa kyselytutkimuksen tuloksiin yhdeksi keskeisimmäksi asiaksi voidaan nostaa toiminnan tarkoitus. Tuloksista voitiin todeta selkeästi, että toiminnan tarkoitus tiedostetaan heikosti. Henkilöstön tietoisuutta sisäisestä laskutuksesta ja sen merkityksestä Finnair-konsernille ja omalle organisaatiolle pitäisi kasvattaa. Tarkoituksen sisäistäminen nostaisi sen käyttöaktiivisuutta. Teoriassa korostui myös ihmisten mukaan ottaminen muutokseen. Jos projektiin olisi alusta alkaen otettu laajemmin käyttäjiä mukaan, olisi hyödytty heidän asiantuntemuksestaan toimintojen suunnittelussa. Samalla projektiin olisi saatu tehokas joukko Tuntinetin puolestapuhujia, joita aina tarvitaan projektin onnistumiseen.

Selkeä puute havaittiin palautteen annossa. Henkilöstölle ei annettu juuri lainkaan palautetta Tuntinetin tuloksista eikä siitä, miten tietoja hyödynnetään. Ilman palautetta toiminnalta puuttuu tarkoitus ja motivaatio katoaa. Konkreettinen informaatio siitä, miten Tuntinetti omaa organisaatiota hyödyttää, motivoi pohtimaan ja kehittämään omia työskentelytapojaan.

Yllättävä havainto tutkimustuloksissa oli verrattaessa Tuntinettiä käyttävien ja Tuntinetin toiminnan hyötyjen tiedostavien henkilöiden määrää keskenään. Vantaalla henkilöitä, jotka kirjaavat kaikki työtunnit, oli 17 % vastaajista. Väittämästä ”Tuntinetin käytöllä voidaan säästää hyötyjä Finnair Shared Services -organisaatiolle ” yhteensä 21 % oli samaa tai melko samaa mieltä eli luvut vastaavat toisiaan. Tartossa henkilöitä, jotka kirjaavat kaikki työtunnit, oli 88 % vastaajista. Tartossa kuitenkin vain 42 % on samaa tai melko samaa mieltä väittämän kanssa. Tästä voidaan havaita, että Tartossa henkilöstö käyttää Tuntinettiä säännöllisesti, vaikka eivät sen toiminnan hyötyihin uskoisikaan. Voidaan siis todeta, että käyttöaktiivisuuden vaikuttavat muutkin tekijät kuin muutosteorioissa korostettu tiedon ja tavoitteiden ymmärtäminen.

Jotta Tuntinetin käyttöä voitaisiin kohdeyrityksessä tehostaa, olisi huomiota kiinnitettävä edellä mainittujen lisäksi toimivuuden kehittämiseen, ohjeistuksen parantamiseen ja käytön laajentamiseen. Organisaatiomuutoksesta johtuva väliaika voidaan hyvinkin hyödyntää parantamalla havaittuja heikkouksia.

8.1 Tuntinetin toimivuuden parantaminen

Alhola on todennut, että vanha sanonta, "aika on rahaa", on saanut uuden muodon: "aika on paljon rahaa". Kaikki toiminnot vievät aikaa, riippumatta siitä, kuinka lyhytkestoisesta tapahtumasta on kysymys. Aikaa ei voi varastoida tulevaa käyttöä varten, eikä menetetty aika ole korvattavissa. Näistä syistä ajankäyttöä on osattava organisoida ja ajantajua terästettävä aikatietyösuutta parantamalla. Pitkäaikaisen kilpailukyvyyn ja tehokkuuden kannalta on ratkaisevaa nopeuttaa kaikkia organisaation tehtäviä ja prosesseja. (Alhola 2000, 113.)

Ajatuksena, että aika on paljon rahaa, myös Tuntinetin käytöstä aiheutuva ajankäyttö pitäisi siten laskea kustannukseksi. Työajan kirjaamisen pitäisi olla riittävän tarkkaa, jotta sen avulla saataisiin hyödyllistä tietoa ajankäytöstä. Siihen kulutettava työaika ei saa aiheuttaa kohtuuttomia kustannuksia hyötyyn verrattuna. Kyselytutkimuksen vapaissa kommentteissa tuli ilmi, että Tuntinetti on hidas käyttää. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka itse kirjaaminen olisikin vaivatonta, ohjelman hitaus lisää kuluva työaika ohjelman käytössä. Tuntinetin toimintoja ei ole käyttöönoton jälkeen kehitetty, sillä palautetta siitä ei ole tähän asti järjestelmällisesti kerätty. Projektinvetäjä on kuitenkin hyvin optimistinen ja vakuuttunut Tuntinetin ohjelmiston luojien halusta kehittää sen toimintaa. Tämä edellyttää palautteen keräämistä käyttäjiltä ja viemistä eteenpäin järjestelmän toimittajalle Tuntinetin toimivuuden ja nopeuden parantamiseksi. Esimerkiksi kyselytutkimuksen sanallisen palautteen mukaan olisi tarpeellista luoda mahdollisuus asettaa oletusasiakkaat ja työtehtävät niille käyttäjille, jotka sitä ominaisuutta tarvitsevat. Toimintojen parempi suunnittelu olisi mahdollista, jos useampi käyttäjä otettaisiin kehitystyöhön mukaan.

8.2 Organisaatiomuutosten huomioiminen ohjeistuksessa

Konsernissa tapahtuvat organisaatiomuutokset edellyttävät esimiehiltä reagoimista myös Tuntinettiin. Tuntinetin määritysten pitää vastata ajan tasalla olevia organisaatorakenteita. Se on edellytys todenmukaisen tiedon saamiselle työajanseurannasta. Kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että henkilöstön enemmistö pitää Tuntinetin valikkoa selkeänä. Silti yli puolet käyttäjistä ei tiedä aina, mikä asiakas pitäisi valita työtehtävää kirjattaessa. Tämä aiheuttaa riskin, että Tuntinetistä saatava tieto on virheellistä. Kyselytutkimuksen paljastamat ongelmakohdat on ratkaistavissa ohjeistukseen panostamalla ja sitä kautta tietojen oikeellisuutta voidaan parantaa. Selkeät ohjeet myös nopeuttavat Tuntinetin käyttöä.

Ongelmana koko konsernissa on päivitettyjen organisaatiokaavioiden puuttuminen yleisestä jakelusta. Konsernin Intranetiä ollaan uudistamassa ja projektissa on huomioitu tämä ongelma. Jatkuvat organisaatiomuutokset ovat valtava haaste Tuntinetin määritysten ajan tasalla pitämiseksi. Ne ovat haaste myös monelle muulle toiminnalle Finnair-konsernissa, joten mikäli

organisaatiokaaviot saadaan päivitetysti ajan tasalle yleiseen jakeluun uuden Intranetin myötä, on siitä varmasti hyötyä toiminnalle koko konsernin tasolla. Vastuu Tuntinetin asiakas- ja työtehtävävalikoiden sisällöstä on annettu tiimien esimiehille. Organisaatiomuutokset vaikuttavat asiakasvalikoiden sisältöön. Aiheellista on pohtia voitaisiinko vastuu niiden päivittämisestä siirtää pois esimiehiltä ja hoitaa päivitys keskitetysti. Silloin vältyttäisiin päällekkäisiltä työtehtäviltä ja vastuu olisi selkeästi määritelty. Esimiehille jäisi vastuu työtehtävävalikoiden sisällöstä. Selkeillä vastuujaoilla varmistettaisiin, että muutokset ohjeissa toteutuvat.

Ohjeistus lähtee työtehtävien dokumentoinnista. Jokaisella tiimillä tulisi olla kirjallisesti dokumentoituna kaikki työtehtävät ja niiden asiakkaat. Asiakasvalikoiden vastuuhenkilö tekisi yhteistyötä esimiesten kanssa aina, kun muutoksia on tarve tehdä Tuntinetin asiakasvalikkoihin organisaatioiden muuttuessa. Tehtävävalikoiden määrittely puolestaan edellyttää esimieheltä yhteistyötä ja vuorovaikutusta tiimin kanssa, jotta kaikki työtehtävät tulisi huomioiduksi. Dokumentti toimisi ohjeistuksen kirjallisena perusteena. Muutosten yhteydessä esimiehen tulee päivittää dokumenttiin muutokset asiakkaiden ja työtehtävien välillä. Edellä mainituilla toimenpiteillä mahdollistetaan selkeä ja yhdenmukainen ohjeistus kaikille. Pelkästään kirjalliset ohjeet eivät kuitenkaan riitä takaamaan ohjeistuksen sisäistämistä. Viestinnässä täytyy panostaa siihen, että tieto muutoksista kulkee koko edellä mainitun ketjun läpi. Keskustelemalla tulee varmistaa, että asiat on ymmärretty samalla tavalla.

8.3 Projektien ajanhallinta Tuntinetin avulla

Projekti ja sen toteuttaminen vaativat aina henkilöstöresursseja ja aikaa. Kustannuksia pitääkin miettiä heti kun projektin tavoite on muotoiltu (Karlsson & Marttala 2001, 56). Vaikka yrityksissä yleisesti onkin erillinen projektiohjelma, sellaista ei ole käytössä pienemmissä projekteissa eikä kaikilla asiantuntijoilla. Tuntinetin avulla voidaan näissä tapauksissa kirjata projekteihin kuluva aika yksilöidysti ylös ja siten saada vaivattomasti kerättyä todellinen työaikakustannus eri projekteissa. Osa FSS:n projekteista on yksikön sisäisiä, mutta suurin osa on muiden sidosryhmien alulle saattamia ja heidän intressejään koskevia. FSS:n projektien työaikakustannukset voivat siten olla huomattavia, vaikka hyöty kehityksestä ja uusista toiminnoista kohdistuu sidosryhmien hyödyksi.

Projektibudjettien avulla yrityksen johto päättää ja priorisoi toteutettavia hankkeita (Suomala ym. 2011, 285). Siksi on tärkeää, että projekteihin käytettävät työaikakulut arvioidaan projektibudjeteissa yli osastorajojen, jotta todelliset resurssikulut ovat päätöksenteon tukena. Varsinainen projektibudjetti voidaan laatia vasta siinä vaiheessa, kun on selkeä näkemys projektissa tapahtuvasta tekemisestä ja siihen vaadittavasta resursoinnista. (Suomala ym. 2011, 285.) Projektisuunnitelmat pitävät sisällään arviot ajankäytöstä toimenpidekohtaisesti. Kun toimenpidevastuu on delegoitu, täytyy tehtävän saaneen henkilön hyväksyä tehtävän kes-

toksi arvioitu aika. (Karlsson & Marttala 2001, 64–66.) Ajankäytön arviointi etukäteen on monesti hyvin vaikeaa ja todellinen ajankäyttö voi erota arvioista huomattavasti. Jos Tuntinetiä käytettäisiin säännöllisesti projektitehtäviin kuluvan ajan kirjaamisessa, voitaisiin aikaisempia tietoja hyödyntää arvioinnin tukena seuraavissa projekteissa.

Projektityöt lisäävät myös kokousten määrää. Tuntinetistä löytyy kokousvalikko, joka mahdollistaa kokouksiin käytettävän ajan seurannan. Tiedon saantia olisi mahdollista tehostaa tarkentamalla kerättäviä tietoja ja lisäämällä vaihtoehtoksi myös osaston omiin kokouksiin kuluvan ajan seurannan. Etenkin asiantuntijaorganisaatioissa kokouksiin käytettävä aika on varsin suuri ja usein kokouksissa kuluvaan aikaan ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Tuntinetin avulla tästä saadaan kerättyä tietoa muun tiedon ohessa ja sitä kautta voidaan löytää tehostamiskeinoja myös kokouskäytänteisiin. Huomioitavaa on, että FSS:n henkilöstöä kutsutaan usein myös sidosryhmien kokouksiin asiantuntijaroolissa, jolloin siihen käytetty työaika ei ole oman yksikön käytössä.

9 Kustannustehokkuuden parantaminen Tuntinetin avulla

FSS-organisaatiossa haetaan voimakkaasti kustannussäästöjä. Säästöt kohdistuvat pääosin henkilöstökuluihin, koska ne ovat suurin kuluerä organisaation toiminnassa. Toimintatapojen muutos on lähinnä koskenut työn siirtoa työvoimakustannuksiltaan edullisempiin maihin kuten Viroon, Puolaan ja Thaimaahan. Itse toimintaketjuihin ei ehkä ole riittävästi kiinnitetty huomiota, vaikka Tuntinetin avulla niistä olisi saatavissa jonkin verran tietoja jo nyt. Tuntinetistä saatavaa hyötyä voitaisiin lisätä käyttämällä sitä toimintojen arvioimiseen kustannustehokkuutta parannettaessa.

Kustannustehokkuus on elinehto strategisista valinnoista riippumatta ja edellyttää koko arvoketjun hahmottamista, seuraamista ja hyödyntämistä. Itse arvoketju pitää sisällään hyödykkeen jalostumisen raaka-aineesta tuotteeksi siten, että jokainen vaihe lisää lopullisen tuotteen arvoa. Tavoite on maksimoida tehokkuus kustannuksia pienentämällä. (Järvenpää ym. 2010, 12.) Tuotteen kustannusrakennetta määriteltäessä pitäisi olla käsitys siitä, mitä asiakas on kustakin ominaisuudesta valmis maksamaan. Tämän pitäisi ohjata yksittäisten ominaisuuksien kustannustasoja. Suunnittelussa tulisi siten tarkasti pohtia erityisesti niitä ominaisuuksia ja toteuttamistapoja, joista asiakas ei ole valmis maksamaan ja joista asiakas ei saa lisäarvoa. Ominaisuuspohjainen tarkastelu on avainasemassa, kun kustannustehokkuustavoitteita kohdistetaan. (Partanen 2007, 61.) Toimintaketjuja kyseenalaistamalla ja tehostamalla olemassa olevia toimintatapoja koko organisaatiossa, voidaan kustannustehokkuutta parantaa oleellisesti. Tähän on syytä panostaa etenkin silloin, kun työvoiman vähentäminen ei enää ole mahdollista ja vaikka kustannustehokkuutta olisikin edelleen saatava. (Lumijärvi, Kiiskinen & Särkilähti 1995, 17–19.) Toiselta puolelta asiaa tarkasteltaessa myös asiakkaita on hyvä verrata

kannattavuuden näkökulmasta. Sekä ulkoisten että sisäisten asiakkaiden kannattavuutta määriteltäessä on huomioon otettava se, miten paljon asiakkaiden palveleminen kokonaisuudessa kuluttaa organisaation voimavaroja. Asiakkaille tarjottavat erikoispalvelut lisäävät kustannuksia, jotka aiheutuvat voimavarojen kulutuksesta. Nämä kustannukset tulisi voida lisätä hintaan. Asiakaskohtaisten kannattavuuksien laskenta edellyttää siten asiakkuuksiin liittyvien tekemisten rekisteröintiä. Rekisteröinnin avulla voidaan asiakkaat luokitella kannattaviin ja kannattamattomiin ja kehittää sopivia toimenpiteitä kannattavuuden parantamiseksi. (Pellinen 2006, 229.)

On yrityksiä joiden organisaatorakenne on jatkuvassa muutoksessa. Syyt tähän voivat olla strategisia, jolloin halutaan keskittyä sellaisille osaamisalueille, joissa ollaan vahvoja. Organisaatorakennetta muutetaan myös tapauksissa, joissa yritykset yrittävät karsia kustannuksia. Perinteisen kustannuslaskennan mukaan toimintojen keskittäminen tuo säästöjä, kun esimerkiksi palkka- ja muut henkilöstökustannukset vähenevät henkilöstöä irtisanottaessa tai siirretäessä muihin tehtäviin organisaatiossa. Useissa yrityksissä kustannusten karsimiskeinona on käytetty hallinnollisten toimintojen keskittämistä. Myös tehokkuus lisääntyy, kun henkilöt pystyvät keskittymään työssään toistuviin toimintoihin. Käytännössä tässä mallissa kuitenkin toimintoketjujen välinen kommunikointi vaikeutuu, sillä nämä sijaitsevat organisaation eri osissa. Virheet yleistyvät ja tehtäviä joudutaan lähettämään takaisin toisille osastoille tai tekemään uudestaan. Tämä kaikki tuottaa ylimääräistä työtä ja tulee siten kalliiksi. Lopulta kokonaiskustannukset voivat jopa kasvaa. (Turney 2002, 26–27.) Turneyn toteama riski on todellinen myös FSS:n toiminnassa, jossa organisaatiomuutokset ovat seuranneet toisiaan ja kommunikoinnin vaikeus on lisääntynyt, kun toimintoja tehdään useassa eri kohteessa. Toimintoketjujen tehostaminen on siten myös entistä haasteellisempaa, koska kokonaiskuvan luominen on vaikeaa prosessien hajanaisuuden vuoksi.

9.1 Toimintojen johtaminen

Johtamistoimintoihin kuuluu uusien kehitysmahdollisuuksien jatkuva etsiminen, mikä edellyttää toimintojen huolellista ja järjestelmällistä tutkimista. Keskittymällä työn uudelleen organisointiin kustannuksia voidaan alentaa pysyvästi, toisin kuin leikkaamalla kustannuksia vähentämällä työvoimaa ja muita resursseja ilman, että kiinnitetään huomiota itse työhön, joka on kaiken perustana. Toimintojohtamisessa pyritään kustannusten alentamiseen muuttamalla toimintojen suorittamistapaa. Ensin keskitytään toimintoihin ja vasta sitten suunnataan vapautuvat resurssit uudelleen. (Turney 2002, 161–169, 174.)

Toimintojohtamisen oletuksena on, että toimintoja johtamalla pystytään parantamaan kannattavasti nettohyötyä, jonka asiakkaat saavat. Yksittäinen toiminto auttaa omalta osaltaan tämän kokonaistavoitteen saavuttamista. Yksittäisen toiminnon panoksen asiakkaiden hyödyk-

si täytyy olla mitattavissa, riippumatta siitä liittykö se laatuun, luotettavaan toimitukseen, ajoitukseen tai alhaisiin kustannuksiin. Kehittämisyrittämissä on siis tunnistettava epäolennaiset ja kannattamattomat toiminnot. Tämä edellyttää sitä, että yritys on määritellyt tärkeimmät tavoitteensa tehtävässään vastata kannattavasti asiakkaiden tarpeisiin. Tämän jälkeen tavoitteista pitää kertoa myös henkilöstölle, sillä jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää yhteys yrityksen tavoitteiden ja todellisten toimintojen välillä. Silloin voidaan keskittyä saavuttamaan yhteinen päämäärä. (Turney 2002, 156-169, 174.)

Kehittämällä laskureita jokaiselle toiminnolle saadaan selvitettyä panos, jonka yksittäinen toiminto tuottaa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Turney 2002, 164,166). Tuntinetin avulla voidaan FSS:ssä kerätä tietoa työtehtävistä, joita organisaation sisällä tehdään. Ajan tasalla olevien prosessikuvausten ja Tuntinetistä saatavien työaikatietojen avulla voidaan määritellä töille tärkeysjärjestys. Johtamisessa tulisi korostaa tavoitteita, joihin pyritään työajanseurannalla ja prosessikuvausten päivityksillä. Näin voidaan saada organisaatio toimimaan yhdenmukaisesti.

9.2 Toimintoanalyysi kustannustehokkuuden parantamisessa

Toimintoanalyysin avulla hahmotetaan, kuinka eri toiminnot liittyvät arvonmuodostukseen. Samalla toimintojen tarpeellisuutta ja voimavarojen kulutusta kyetään arvioimaan. (Pellinen 2006, 191.) Toimintojen ja toimintoketjujen määrittelyllä sekä vastaamalla kysymyksiin miksi me teemme tätä ja tällä tavalla, luodaan pohja toimintatavan muutokselle. Tekeminen voidaan myös kyseenalaistaa arvioimalla pitääkö tätä tehdä lainkaan. (Lumijärvi ym. 1995,96.)

FSS:n toimintoketjuja on määriteltävä lähinnä prosessien toiseen yksikköön tai alihankintaan siirtämisen näkökulmasta. Tämän lisäksi olisi hyödyllistä arvioida, minkälaisia säästöjä voitaisiin saavuttaa puuttamalla itse toimintojen sisältöön. Alihankintaan siirrettyjen toimintojen osalta arviointi voi olla hankalampaa, mutta esimerkiksi FSS:n Tarton toimintoanalyysin käytöllä voidaan tavoitella säästöjä. Tietoja toiminnoista on jo kerätty erinäisissä projekteissa, joten prosessikuvaukset ovat pääosin saatavilla. Näkökulmaa tosin voidaan tarkentaa, jotta määrittely palvelee myös toimintoanalyysin tarpeita. Tämän lisäksi sekä omien että alihankintana tehtävien toimintojen toimintokuvausta on syytä säännöllisin väliajoin päivittää. Toimintatavan tehostaminen edellyttää yksittäisten toimintokuvausten yhdistämistä koko FSS organisaation toimintoketjuun, jotta kokonaisuutta voidaan arvioida ja toimintatapoja muuttaa.

Liiketoimintaprosessien eli toimintaketjujen kartoitus liitetään usein toimintoanalyysiin etenkin silloin, jos yrityksen toimintatapoja halutaan uudistaa. Liiketoimintaprosessit voivat sisältää useita kymmeniä toimintoja ja niiden suorittamiseen saattaa osallistua henkilöitä lukuisil-

ta eri osastoilta. Toimintaketjukuvausten ja toimintanalyysin avulla saadaan selville, ketkä ketjuun osallistuvat ja nähdään mahdollisesti nykyisten toimintatapojen päällekkäisyys tai monimutkaisuus. (Lumijärvi 1995, 34.)

9.3 Toimintolaskenta

Perinteisesti laskentatoimi on tukenut johtamista esimerkiksi tuloslaskelmien, taseiden ja kassavirtojen antamien tietojen välityksellä. Viimeisten vuosikymmenten kuluessa laskentatoimen avuksi on kehitelty uusia, erilaisia menetelmiä, esimerkiksi toimintolaskenta ja strategiset ohjausmittarit, tukemaan strategista johtamista. (Järvenpää ym. 2010, 15.) Taloushallinnon rooli on siten muuttunut pelkkää talousnäkökulmaa laajemmaksi ja strategiaan päätöksiin halutaan myös näkemystä taloushallinnon edustajilta (Länsiluoto, Laitinen & Laitinen 2008).

Perinteiset kustannusjärjestelmät voivat siten olla vaaraksi yrityksen toiminnalle. Useimmat kustannuslaskentajärjestelmät kohdentavat yleiskustannukset toiminnoille sen mukaan, paljonko työtunteja niihin on käytetty. Kun järjestelmä toimii tämän perusteella, vaikuttaa työn teettäminen ulkomaisella toimittajalla, etenkin sellaisella, joka toimii työvoimakustannuksiltaan alhaisessa maassa, edullisemmalla kuin itse tehtynä. Kustannuslaskentajärjestelmä ei kuitenkaan ota huomioon todellisia kustannuksia, joita yritykselle aiheutuu, ennen kuin esimerkiksi tavara on perillä ja käyttövalmiina. Piileviä kustannuksia ovat esimerkiksi tilaus-, toimitus-, käsittely-, varastointi- ja laatuun liittyvät kustannukset. (Turney 2002, 26–32.) Tartossa Tuntinetistä kerättäviä työaikatietoja käytetään jo laajemmin laskutuksen perustana. Piilevät kustannukset muodostavat tässä riskin, sillä Tarton tarvitsemat tukipalvelut, esimerkiksi neuvonta ongelmatilanteissa, hoidetaan Vantaalla. Vantaalla Tuntinettiä ei kirjata läheskään kaikkia tehtyjä töitä. Tukipalveluihin kuluva aika jää siten laskutuksessa huomioimatta. Turneyn (2002, 28–32) mukaan väärä kustannusinformaatio voikin ajaa yrityksen syöksykierteeseen, jossa se keskittyy väärin asioihin ja ratkaisee väriä ongelmia.

Strategisen johdon menetelmä on esimerkiksi toimintolaskenta, joka keskittyy toimintoihin kustannusten aiheuttajana (Länsiluoto ym. 2008). Toiminnot koostuvat sarjasta työtehtäviä, jotka liittyvät toisiinsa. Toimintolaskennan avulla selvitetään, kuinka paljon organisaatiossa käytetään voimavaroja eri toimintoihin. (Lumijärvi ym. 1995, 32–33.) Toimintojen aikaansääminen vaatii resursseja ja niistä syntyy kustannuksia, jotka kohdistetaan laskentakohteille. Laskentakohteita voivat olla esimerkiksi tuotteet, asiakasryhmät, asiakkaat tai jakelukanavat. (Länsiluoto ym. 2008). Toimintolaskennan avulla päätöksentekijät pystyvät hahmottamaan organisaation resurssien käytön ja sitä kautta kehittämään ja tehostamaan toimintaketjuja (Lumijärvi ym. 1995, 17–19).

Toimintolaskentajärjestelmille ei voida määritellä yleispätevää, kaikkiin tilanteisiin sopivaa mallia, sillä organisaatiot ja niiden tarpeet ovat hyvin erilaiset (Pellinen 2006, 191). Nykyiset toimintolaskentamallit pyrkivät määrittämään toiminnot yhä enemmän prosessiajatteluun nojautuen siten, että vastuualueet ylittyvät. Prosessit, jotka yhdistävät vastuualueet, ovat mallinnuksen lähtökohtina. Ajattelun lähtökohtana on, että yrityksen prosessit ovat pysyvämpiä kuin organisaation funktiot ja siten myös kuvaavat toimintaa paremmin. (Järvenpää ym. 2010, 134.) Toimintolaskenta edellyttääkin tuotantoprosessin hyvää tuntemusta. Siksi ensin on aina selvitettävä, mitä ihmiset tekevät ja miten työprosessit liittyvät toisiinsa. (Pellinen 2006, 191.) Toimintolaskentajärjestelmän rakentaminen onkin syytä aloittaa organisaation eri prosessien ja toimintojen selvittämisellä (Suomala ym. 2011, 136–138).

Tuntinettiä voidaan ajatella nykyistä käyttöä laajemmin toimintolaskennan apuvälineenä, sillä sen kautta kerättävä tieto antaa tietoa toimintoihin kuluva ajasta. Toimintolaskennan tarpeisiin Tuntinetin valikot pitäisi kuitenkin suunnitella toimintolaskennan näkökulmasta, eikä pelkästään sisäisten asiakkaiden kannalta jaoteltuna. Näitä tietoja on jo valmiiksi saatavilla organisaation eri toimintaketjujen prosessikuvauksissa. Uusi näkökulma vaatii huolellista suunnittelua, mutta siitä saatava tieto olisi hyödynnettävissä. Tämä kuitenkin edellyttää, että Tuntinetti olisi käytössä myös alihankintayrityksissä, jotta kaikkien toimintaketjujen vaatima kokonaistyöaika pystytään kartoittamaan. Toimintoihin kuluva todellinen ajankäyttö pitää sisällään varsinaisen työn lisäksi myös siihen tarvittavat tukitoiminnot, jotka usein ovat näkymättömiä kustannuksia.

Toimintolaskentaa on myös kritisoitu, koska sen toteutus on usein raskasta ja ylläpito työlästä. Kriittisesti tarkasteltuna laskennan yksityiskohtaisuuden lisääminen ei turvaa laskennan tarkkuuden kasvua ja tämä on todettu toimintolaskennan heikkoudeksi. (Suomala ym. 2011, 130.) Itse Tuntinetin käyttöä ei voida pitää työläänä, mutta oikeiden valikkojen luominen ja ylläpito vaatii perehtymistä, jotta järjestelmästä saatavat tiedot olisivat todenmukaiset. Kuten aikaisemmin on todettu, väärä kustannusinformaatio voi johtaa väärin johtopäätöksiin. On kuitenkin todettava, että kustannustehokkuuden lisääminen edellyttää toimintojen kehittämistä. Toimintojen kehittäminen taas edellyttää prosessien ja resurssien hallintaa, mihin toimintolaskennalla pyritään.

Koska valtaosa yrityksistä, kuten kohdeyrityksemmekin, on edelleen toiminnallisten vastuualueiden mukaan jaettuja organisaatioita, laskenta perustuu perinteiseen kustannuspaikka- ja kustannuslajikohtaiseen laskentaan. Silloin tarvitaan organisaatorakennetta vastaavaa tietoa ja sitä perinteinen kustannuspaikkalaskenta tuottaa. Näissä organisaatioissa toimintolaskentaa voidaan toteuttaa kertaluonteisesti tai keskittymällä tiettyihin toimintoihin. (Lumijärvi ym. 2005, 22.) On hyvä kuitenkin huomata, että toimintolaskennasta voi olla organisaatiolle hyötyä, vaikka toteuttaminen jäisikin toimintoanalyysin tasolle. Toimintoanalyysi usein sisältää

eri toimintojen tarpeellisuuden ja voimavarojen kulutuksen arvioinnin. Näitä tietoja organisaatio voi hyödyntää, käytettiin toimintolaskentaa tai ei. (Pellinen 2006, 189, 191.)

9.4 Resurssit toimintolaskennassa

Resursseja tarvitaan toimintoja varten. Pystyäkseen toimimaan menestyksekkäästi on yrityksen osattava käyttää resurssejaan eli voimavarojaan tehokkaasti. (Alhola 2000, 110–114.) Toimintokohtaisten kustannusten tunnistaminen auttaa yritystä ymmärtämään, miten hyvin sen resurssikäyttö vastaa tavoitteita ja pyrkimyksiä, joita organisaatiolla on (Suomala ym. 2011, 137). Organisaatioiden toiminnan kannalta on oleellista tehdä vain oikeita asioita ja niitä oikealla tavalla (Lumijärvi ym. 1995, 19). Tämä edellyttää, että yrityksellä on tietoa resurssien käytöstä. Resursseja on myös pystyttävä seuraamaan, jotta niiden käyttöä voidaan tehostaa. Vaikka yritysten resursseista päähuomio usein kiinnittyy taloudelliseen resurssiin eli pääomaan, niin silti henkinen resurssi eli ammattitaitoinen henkilökunta on keskeinen yrityksen resursseista. Ajasta on myös tullut yhä merkittävämpi resurssi ja siten pyrkimys tehokkaaseen ajankäyttöön on osa tehostamistoimia. Se tarkoittaa aikatietoisuuden parantamista, organisaation eri tehtävien yhteensovittamista ja eri toimintojen kiireellisyyden arvioimista. (Alhola 2000, 110–114.)

Kustannukset saadaan selville silloin, kun tiedetään mihin henkilöstö työaikansa käyttää ja mihin kaikkiin toimintoihin se osallistuu. Työajanseuranta on siis myös kehittämiskeino, jolla työyhteisön suorituskykyä parannetaan, kun työprosessit ja niiden aiheuttamat kustannukset saadaan selville. (Keski-Suni 1995, 68–69.) Ajankäytön hahmottaminen resurssiksi johtaa siihen, että voidaan karsia pois sellaiset toiminnot, joista ei saada lisäarvoa asiakkaille. Turhien toimintojen poistamisella saadaan lisäaikaa tärkeämmille toiminnoille, joilla on arvoa lisäävä vaikutus. (Alhola 2000, 116.) Toimintojen jakaminen lisäarvoa tuottaviin ja tuottamattomiin ei kuitenkaan aina ole helppoa. Erityisesti tukitoiminnoista voi olla vaikeata arvioida, mitä lisäarvoa toiminto tuottaa. Eri puolilla organisaatiota voi myös olla erilainen näkemys toiminnon lisäarvosta. Luokitusta olisikin syytä tarkastella eri näkökulmista. Erilaisista näkemyksistä on myös hyötyä toimintojen virtaviivaistamisessa ja uudelleensuunnittelussa. (Lumijärvi ym. 1995, 48–49.)

10 Pohdinta opinnäytetyöstä

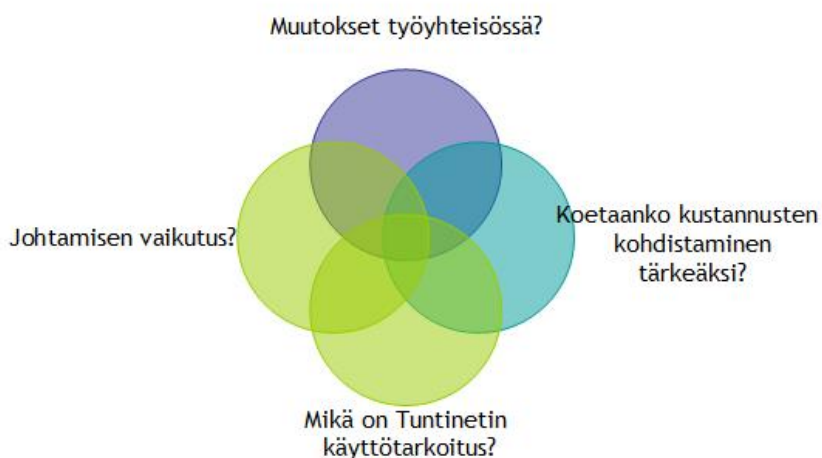
Tutkimustulokset tukivat pitkälti projektissa mukana olleiden henkilöiden käsityksiä projektin onnistumisesta tai paremminkin epäonnistumisesta. Ajankohta, jolloin Tuntinetti otettiin käyttöön, oli hyvin hankala. Yhteistoimintaneuvottelut olivat juuri alkaneet FSS:ssä ja irtisanomisuha koski suurta osaa Vantaan henkilöstöä. Organisaatiossa tapahtumassa olleet rajut muutokset aiheuttivat myös, että resursseja ei ollut käytettävissä Tuntinetin perusteelliseen

suunnitteluun. Ajatuksena hyvä ja hyödyllinen toimintaväline koki äkkikuoleman ennen kuin ehti edes kunnolla käyttöön. Projektivastaavan toiveena onkin organisaatiomuutosten päätyttyä elvyttää Tuntinetin käyttö ja laajentaa siten, että kaikki käyttäisivät sitä.

Ajankohta oli haasteellinen myös opinnäytetyön kyselytutkimukselle. Vantaan yksikön vastaajat olivat valtavan organisaatiomuutoksen keskellä tutkimuksen aikana. Sen vuoksi henkilöstön vastausaktiivisuutta voidaan pitää kiitettävänä. Organisaatio, jossa tutkimusajankohtana tapahtuu suuria muutoksia, oli tutkimuskohteena hankala. Opinnäytetyön sisältämiä tietoja on jouduttu monesti päivittämään opinnäytetyön tekemisen aikana, koska tiheiden muutosten vuoksi ne vanhenivat nopeasti.

Alla olevassa kaaviossa on kuvattuna asiat joilla todettiin opinnäytetyön perusteella olevan vaikutusta Tuntinetin käyttöön. Organisaation vakiinnuttaminen on edellytys uuden toimintatavan käyttöönotolle. Tarvitaan myös johtamista, joka ottaa ihmiset mukaan muutokseen ja sitä kautta sitouttaa käyttäjät uuteen toimintamalliin. Luottamus rakentuu avoimuuteen ja rehelliseen tiedottamiseen. Tuntinetin käyttötarkoitus pitää tiedottaa käyttäjille siten, että jokainen voi itse havaita sen tuomat hyödyt ja ehkä myös haitat. Neljäs osa-alue on toiminnan selventäminen siten, että oma työ voidaan nähdä osana isompaa kokonaisuutta. Jos omia työtehtäviä ei hahmoteta osana organisaation toimintaa, puuttuu motivaation perusta ja sitä kautta muutosta eteenpäin vievä voima. Kaikki nämä yllämainitut asiat vaikuttavat toisiinsa. Siksi yksittäisen osion korjaaminen ei riitä, vaan kaikkiin pitäisi panostaa.

Tekijät, jotka vaikuttavat Tuntinetin käyttöön



Kuvio 18: Tuntinetin käyttöön vaikuttavat tekijät

Opinnäytetyöstä saatavaa tietoa voidaan hyödyntää kohdeyrityksessä, mikäli päätetään jatkaa Tuntinetin käyttöä. Opinnäytetyöstä saatujen tietojen avulla osataan kiinnittää huomiota epäkohtiin, jotka vaikuttivat projektin epäonnistumisiin. Korjaamalla havaittuja epäkohtia voidaan luoda mahdollisuudet tehokkaaseen työajanseurantaan. Lisäksi opinnäytetyö tarjoaa tärkeää tietoa muutoksesta ja sen johtamisesta, toiminnan johtamisesta ja kustannustehokkuuden hakemisesta. Opinnäytetyön tiedot ovat laajemminkin käytettävissä minkä tahansa projektin, muutoksen tai toiminnan johtamiseen organisaatiossa. Toivomme, että FSS-organisaatio voi hyödyntää tätä opinnäytetyötä toiminnassaan.

Lähteet

Kirjat

Alhola, K. 2000. Toimintolaskenta. Perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOY.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

Jalava, U & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi.

Jeston, J. & Nelis, J. 2008. Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations. 2. painos. Oxford, UK: Elsevier.

Juuti, P. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Järvenpää, M. Lämsiluoto, A. Partanen, V. Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Karlsson, Å. & Marttala, A. 2001. Projektkirja. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keski-Suni, J. 1995. Tehokas kustannuslaskenta. Helsinki: Painatuskeskus.

Kilpinen, P. 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Jyväskylä: Gummerus.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen, Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Helsinki: WSOY.

Lievegoed, B. 2008. Organisaation elämänkaari. Jyväskylä: Gummerus.

Lumijärvi, O. Kiiskinen, S. Särkilahti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Helsinki: Weilin+Göös.

Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. Kujansivu, P. Käpylä, J. Laihonen, H. Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Manns, M. Rising, L. 2004. Fearless change. Boston: Pearson Education.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena Luottamus - työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.

Partanen, V. 2007. Talousviestintä johtamisen tukena. Helsinki: Talentum.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.

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

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittyminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki: Gummerus.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Suomala, P. Manninen, O. Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.

Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi Bisnes. Helsinki: Talentum.

Turney, P. 2002. Toimintolaskenta. Helsinki: Tietosanoma.

Vanhala, S, Laukkanen, M, Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: Otava.

Opinnäytteet

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa - tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiologian laitos. Väitöskirja.

Paunonen, E. 2011. Opinnäytetyö

https://publications.theseus.fi/bitstream/.../Paunonen_Emmi

Sähköiset lähteet

Finnair. 2011. Viitattu 29.11.2011. www.finnair.fi

Finnair Intranet. 2011. Viitattu 29.11.2011 ja 4.3.2012.

<http://intra.finnair.fi/Sivut/Default.aspx>

Kwintessential. 2011. Viitattu 15.12.2011.

<http://www.kwintessential.co.uk/intercultural/management/estonia.html>

Länsiluoto, A. Laitinen, E & Laitinen, T. Tilisanomat. 2008. Viitattu 11.12.2011.

<http://www.tilisanomat.fi/lehti/printview.php?catid=14&artid=451>

Pöysti, K. 2011. Viitattu 10.12.2011.

<http://dialogisti.blogspot.com/2011/06/miten-motivoida-henkilosto-mukaan.html>

Tekes. 2007. Teknologiakatsaus. Viitattu 29.12.2011.

www.tekes.fi/fi/document/43002/palvelut_ja_tuottavuus_pdf

Tiede 4/2009 Viitattu 28.2.2012

http://www.tiede.fi/artikkeli/1032/vastarannan_kiiski_jarruttaa_yrityksen_parhaaksi

Työterveyslaitos. 2011. Viitattu 8.12.2011.

http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/Sivut/default.aspx

Varma. 2006. Hyvä Ikä - opas. Viitattu 29.12.2011.

<https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/.../HyvalkaOpas.pdf>

YLE TV1. Kangasharju, A. Valtion Taloudellisen Tutkimuskeskuksen (VATT) ylijohtaja. YLE TV1 haastattelu. 22.10.2011.

SAP Henkilöstörekisteri 2011

Haastattelut

Teräväinen A, Customer Service Manager, Finnair Shared Services 3.11.2011 ja 3.2.2012

Kuvat

Kuva 1: Finnair organisaatiokaavio syyskuu 2011	10
Kuva 2: Finnair Shared Services organisaatiokaavio 1.11.2011	12

Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Kuvio 2: Finnair Talous- ja rahoitusosasto organisaatiokaavio syyskuu 2011 (Finnair Intranet 2012)

Kuvio 3: Kyselytutkimuksen tutkimusongelma

Kuvio 4: Tuntinetin käyttöaste

Kuvio 5: Tuntinetin ei-käyttäjät

Kuvio 6: Organisaatio ja muutokset

Kuvio 7: Finnair-konsernin organisaatorakenteen tuntemus verrattuna palveluvuosiin, Vantaa.

Kuvio 8: Finnair-konsernin organisaatorakenteen tuntemus verrattuna palveluvuosiin, Tartto

Kuvio 9: Muutokset omissa työtehtävissä

Kuvio 10: Sisäinen laskutus

Kuvio 11: Sisäisen laskutuksen avulla voidaan toimintaa tehostaa Finnair-konsernissa

Kuvio 12: Tuntinetin käyttäminen

Kuvio 13: Tuntinetti-projekti

Kuvio 14: Esimiehen tuki Tuntinetin käytössä

Kuvio 15: Tuntinetin käytön vakiintuminen

Kuvio 16: Tuntinetistä esitettyihin kysymyksiin on annettu riittävät vastaukset. Vantaa.

Kuvio 17: Tuntinetin käytöllä voidaan saavuttaa hyötyjä Finnair Shared Services -organisaatiolle, kyllä esimies - ei esimies. Vantaa.

Kuvio 18: Tuntinetin käyttöön vaikuttavat tekijät

Taulukot

Taulukko 1: Kyselytutkimuksen taustamuuttajat

Liitteet

Liite 1. Tuntinetti kyselytutkimus	68
--	----

Liite 1. Tuntinetti kyselytutkimus

Tuntinetti kyselytutkimus

Lomake on ajastettu: julkisuus alkaa 8.12.2011 13.00 ja päättyy 16.12.2011 21.00

Tervetuloa vastaamaan Tuntinetti-kyselyyn.

Tuntinetti-kyselyn avulla kartoitamme Finnair Shared Services -henkilöstön kokemuksia ja mielipiteitä Tuntinettistä työajanseurantavälineenä. Kysely sisältää myös kysymyksiä työympäristöstä ja sisäisestä laskutuksesta. Vastauksia hyödynnetään oppinnäytetyössämme.

Kyselyyn vastataan nimettömänä, eikä palautetuissa vastauksissa tule esille vastaajan henkilöllisyys.

Kiitämme mielenkiinnosta Tuntinetti-kyselyä kohtaan.

[Seuraava >>](#)

Taustatiedot

ikä	<input type="radio"/> alle 30 vuotta	<input type="radio"/> 30-40 vuotta	<input type="radio"/> 41-50 vuotta	<input type="radio"/> yli 50 vuotta	
Sukupuoli	<input type="radio"/> Mies	<input type="radio"/> Nainen			
Koulutus	<input type="radio"/> Peruskoulu	<input type="radio"/> Lukio tai ammattikoulu	<input type="radio"/> Opistotaso	<input type="radio"/> Ammattikorkeakoulu	<input type="radio"/> Yliopisto
Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Finnair konsernissa?	<input type="radio"/> alle 5 vuotta	<input type="radio"/> 6-10 vuotta	<input type="radio"/> 11-20 vuotta	<input type="radio"/> yli 20 vuotta	
Kuinka monta vuotta olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?	<input type="radio"/> alle 2 vuotta	<input type="radio"/> 2-5 vuotta	<input type="radio"/> 6-10 vuotta	<input type="radio"/> yli 10 vuotta	
Missä työskentelet?	<input type="radio"/> Vantaa	<input type="radio"/> Tartto			
Mikä on tehtävänimikkeesi?	<input type="radio"/> Director/Manager	<input type="radio"/> Specialist	<input type="radio"/> Clerk		
Toimitko esimiehenä?	<input type="radio"/> Kyllä	<input type="radio"/> Ei			

<< Edellinen | [Seuraava >>](#)

Yleisiä kysymyksiä

Seuraavat väittämät koskevat työympäristöä. Työyhteisöllä tarkoitetaan tässä niitä sidosryhmiä Finnair konsernissa, joiden kanssa olet tekemisissä työasioissa. Valitse se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa kokemustasi tai mielipidettäsi asiasta.

Finnair konsernin nykyinen organisaatorakenne on minulle selkeä.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Tiedän yleensä, mihin tai keneen ottaa yhteyttä työhön liittyvissä asioissa Finnairin konsernitasolla.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Finnair Shared Servicen nykyinen organisaatorakenne on minulle selkeä.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Tiedän yleensä, mihin tai keneen otan yhteyttä työhön liittyvissä asioissa Finnair Shared Services -organisaatiossa.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Työyhteisössäni on tapahtunut paljon muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Omissa työtehtävissäni on tapahtunut paljon muutoksia viimeisen kahden vuoden aikana.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä

<< Edellinen | [Seuraava >>](#)

Sisäinen laskutus

Sisäinen laskutus on konsernin yksiköiden välistä veloitusta, jolla siirretään kustannukset palvelun tuottajalta palvelun käyttäjälle.

Sisäisen laskutuksen toteuttaminen Finnair konsernissa on tarkoitusmukaista.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä <input type="radio"/> En tiedä
Sisäinen laskutus Finnair konsernissa on toteutettu oikeudenmukaisesti.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä <input type="radio"/> En tiedä
Sisäisen laskutuksen avulla voidaan toimintaa tehostaa Finnair konsernissa.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä <input type="radio"/> En tiedä
Sisäinen laskutus tuottaa lisäarvoa Finnair Shared Servicen toiminnalle.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä <input type="radio"/> En tiedä

<< Edellinen Seuraava >>

Tuntinetti-projekti

Tuntinetti otettiin käyttöön työajan seurannan välineeksi Finnair Shared Servicessä alkuvuodesta 2011. Valitse seuraavissa väittämässä se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa kokemustasi tai mielipidettäsi Tuntinetti-projektista.

Sain tietoa Tuntinetistä sopivasti käyttöönoton yhteydessä.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä									
Tuntinetistä esitettyihin kysymyksiin on annettu riittävät vastaukset.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä									
Tuntinetin käytöstä annettu ohjeistus on ollut riittävää.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä									
Esimies / kouluttaja on antanut riittävästi tukea Tuntinetin käyttöön.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä									
Tuntinetin käytön tarkoitus perusteltiin hyvin.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä									
Tiedän, miksi Tuntinettiä käytetään Finnair Shared Servicessä.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä									
Tuntinetin käytöllä voidaan saavuttaa hyötyjä Finnair Shared Services - organisaatiolle.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä									
	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th>Kyllä</th> <th>Ei</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Osaillistuitko jollakin tavalla Tuntinetin suunnitteluun ennen sen käyttöönottoa?</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Oletko kouluttanut Tuntinetin käyttöä muille?</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		Kyllä	Ei	Osaillistuitko jollakin tavalla Tuntinetin suunnitteluun ennen sen käyttöönottoa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Oletko kouluttanut Tuntinetin käyttöä muille?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Kyllä	Ei								
Osaillistuitko jollakin tavalla Tuntinetin suunnitteluun ennen sen käyttöönottoa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
Oletko kouluttanut Tuntinetin käyttöä muille?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								

<< Edellinen Seuraava >>

Käytätkö Tuntinettiä?

Oletko koskaan käyttänyt Tuntinettiä?

Kyllä Ei

*

<< Edellinen Seuraava >>

Tuntinetin käyttäminen

Olet käyttänyt Tuntinetiä. Lue seuraavat väittämät ja valitse se vaihtoehto, joka parhaiten kuvaa mielipidettäsi tai kokemustasi Tuntinetin käyttämisestä.

Kirjaan Tuntinettiin	<input type="radio"/> Kaikki työtunnit <input type="radio"/> Suuren osan työtunneista <input type="radio"/> Vain tietyt tehtävät tai projektit <input type="radio"/> Satunnaisesti jotain
Käytätkö Tuntinetin raportointityökaluja?	Kyllä <input type="radio"/> Ei <input type="radio"/>
Tuntinetin raportointityökalut ovat helppokäyttöiset.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä <input type="radio"/> En tiedä
Tuntinetin valikko (select customer/ select task) on helppokäyttöinen.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Tuntinetin valikosta löytyy kaikki tarvitsemani asiakkaat.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Tuntinetin valikosta löytyy kaikki tarvitsemani työtehtävät.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Tiedän aina, minkä asiakkaan valitsen Tuntinetin valikosta.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Tiedän aina, minkä työtehtävän valitsen Tuntinetin valikosta.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Tuntinetin käyttö on muuttanut työtapojani.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Saan tietoa siitä, miten Tuntinettiin kirjaamiani tietoja hyödynnetään.	<input type="radio"/> Täysin samaa mieltä <input type="radio"/> Melko samaa mieltä <input type="radio"/> Ei samaa eikä eri mieltä <input type="radio"/> Melko eri mieltä <input type="radio"/> Täysin eri mieltä
Vapaat kommentit Tuntinetistä. <input type="text"/>	
Tässä voit kertoa, jos sinulla on ideoita tai ehdotuksia, miten Tuntinetin toiminnallisuutta voidaan parantaa tai käyttöä hyödyntää enemmän. <input type="text"/>	
<input type="button" value=" << Edellinen"/> <input type="button" value=" Seuraava >>"/>	

En käytä Tuntinettä

Vastasit ei

Miksi et käytä Tuntinettä?

- Minua ei ole ohjeistettu käyttämään Tuntinettä
- Minulla ei ole aikaa Tuntinetin käyttämiseen
- Tuntinetin käyttäminen on mielestäni turhaa
- En halua käyttää Tuntinettä
- Jokin muu syy

Muu syy, mikä?

Vapaat kommentit Tuntinetistä

Onko sinulla ideoita tai ehdotuksia, miten Tuntinettä voisi käyttää?

<< Edellinen

Seuraava >>

Kiitos

Kiitämme osallistumisestasi Tuntinetti-kyselyyn.

Toivotamme Hyvää Joulua ja Onnellista Uutta Vuotta 2012!

Merja ja Sari