

Aino Sihvonen

MATKUSTUSSÄÄNNÖN TOTEUTTAMINEN JA KEHITTÄMINEN
– CASE NORILSK NICKEL HARJAVALTA OY

Matkailun koulutusohjelma
2015

MATKUSTUSSÄÄNNÖN TOTEUTTAMINEN JA KEHITTÄMINEN – CASE NORILSK NICKEL HARJAVALTA OY

Sihvonen, Aino
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Matkailun koulutusohjelma
Elokuu 2015
Ohjaaja: García, Tiina
Sivumäärä: 62
Liitteitä: 3

Asiasanat: liikematkustus, matkahallinto, matkustuspolitiikka, matkustussääntö

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Norilsk Nickel Harjavalta Oy:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan matkustussäännön vahvuuksia ja puutteita. Tutkimustehtävänä oli selvittää, miten yhtiön henkilöstö kokee nykyisen matkustussäännön sekä mistä johtuu, että matkustusasioissa ilmenee erilaisia käytänteitä. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kehitysehdotuksia yhtiön matkustussääntöön. Matkustussäännön kehittämällä pyritään kustannustehokkuuden ja ympäristönäkökulmien huomioon otamisen lisäksi erityisesti oikeudenmukaisiin ja yhdenvertaisiin menettelyihin matkustusasioissa.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin liikematkustuksen määritelmää, matkahallinnon tehtävää sekä organisaation sisäisiä ja ulkoisia toimijoita osana matkahallintoa. Näiden lisäksi käsiteltiin matkustussäännön roolia liikematkustuksen ohjeistamisessa sekä matkustuspolitiikan toteuttamista. Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tapaus tutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Tutkimus toteutettiin keväällä 2015 haastatteleamalla seitsemää tapausorganisaation työntekijää. Teemahaastattelut analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tutkimustulosten mukaan tapausorganisaation matkustava henkilöstö on pääosin tyytyväinen olemassa olevaan matkustussääntöön, mutta matkustuspolitiikan toteuttamisessa on myös haasteita. Tutkimustulokset osoittavat, että matkustussääntö ei yksin takaa matkustuspolitiikan toteutumista. Matkustuspolitiikan toteuttamisessa tärkeää on hyvä matkustussääntö, henkilöstön perehdytys, päätöksien ja toimintatapojen perustelu sekä henkilöstön osallistaminen matkustuspolitiikan ja –käytänteiden kehittämistyöhön.

Vaikka tämän tapaus tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena oli ymmärtää toimeksiantajaorganisaation matkustuspolitiikan haasteita, tutkimustuloksien teemoja on mahdollisuus hyödyntää myös muiden organisaatioiden matkustuspolitiikan kehittämiseksi.

IMPLEMENTATION AND IMPROVEMENT OF CORPORATE TRAVEL POLICY – CASE NORILSK NICKEL HARJAVALTA OY

Sihvonen, Aino

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Tourism

August 2015

Supervisor: García, Tiina

Number of pages: 62

Appendices: 3

Keywords: business travel, corporate travel, travel management, corporate travel policy

This thesis was commissioned by Norilsk Nickel Harjavalta Ltd. The purpose of this thesis was to examine the strengths and the weaknesses of corporate's travel policy. The aim was to find out how business travelers experience the current travel policy and why variety of travel practices occur. The objective of this thesis was to create development proposals for corporate travel policy. By developing the travel policy company seeks to cost-efficiency, observation of environmental perspectives and in particular, fairness and equality in travel practices.

The theoretical part of this study deals with the definition of business travel, role of travel management and organization's internal actors and external suppliers as a part of travel management. In addition to these, the role and implementation of corporate travel policy was dealt with. This thesis is a qualitative case study research, where themed interviews were used as a data collection method. The study was conducted in spring 2015 by interviewing seven employees from case company. The research materials were analysed by using the method of abductive content analysis.

According to the results, case company's business travellers are mostly satisfied with the current travel policy and practises. However travel policy implementation includes also challenges. This study shows that written travel policy alone does not guarantee the effective performance of travel practises. Travel policy has to be knowingly implemented to ensure it works for its intended purpose. Important in travel policy implementation is to educate business travellers for good travel practices, clarify where made decisions and regulations are based on and employees inclusion to development work.

Even though the main purpose of this thesis was to understand case company's challenges in corporate travel policy implementation, the results and key findings can be applied to another context as well.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ ...	8
2.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	8
2.2	Tutkimustehtävä, tutkimuksen tavoitteet ja rajaus.....	8
3	NORILSK NICKEL HARJAVALTA OY	9
4	LIIKEMATKUSTUS JA MATKAHALLINTO.....	11
4.1	Liikematkustus	11
4.2	Matkahallinto	14
4.2.1	Suorat ja epäsuorat kustannukset.....	14
4.2.2	Matkahallinto organisaatiossa	15
4.2.3	Liikematkailun ulkoiset toimijat, ostosopimukset ja keskittäminen ..	18
5	LIIKEMATKUSTUKSEN OHJEISTAMINEN	20
5.1	Organisaation strategiaan perustuva matkustuspolitiikka ja -sääntö	20
5.2	Matkustussääntö.....	21
5.3	Matkustuspolitiikan toteuttaminen.....	22
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	24
6.1	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana.....	24
6.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	25
6.3	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	26
6.4	Harkinnanvarainen otos	28
6.5	Tutkimushaastattelujen toteutus.....	29
6.6	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	30
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	32
7.1	Matkustussäännön tehtävä	32
7.1.1	Matkustusmuodon valinta	33
7.1.2	Majoitusmuodon valinta.....	35
7.1.3	Matkustussäännön tunnettuus.....	36
7.2	Matkustussäännön sisältö ja toimintatavat.....	37
7.2.1	Matkasuunnitelma	38
7.2.2	Matkajärjestelyt	40
7.2.3	Matkustussäännön ulkopuoliset säännöt	41
7.3	Syitä erilaisiin toimintatapoihin.....	42
8	TUTKIMUSTULOSEN YHTEENVETO	44
9	NORILSK NICKEL HARJAVALTA OY:N MATKUSTUSSÄÄNNÖN KEHITYSEHDOTUKSET	46
9.1	Matkustussääntö.....	47
9.2	Matkustuspolitiikan toteuttaminen.....	50

10 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI.....	53
11 POHDINTA.....	57
LÄHTEET.....	60
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Liikematkailu muodostaa merkittävän osan koko matkailuelinkeinoa. Suomen tilastokeskuksen teettämän tutkimuksen mukaan vuonna 2014 suomalaisten tekemät liike- matkat kotimaassa vähenivät, mutta ulkomaille suuntautuneiden liikematkojen määrä on sen sijaan kasvanut vuoteen 2013 verrattuna. (Suomalaisten matkailu 2014 2015, 7-8.) Vaikka useat yritykset ja organisaatiot pyrkivät talouden epävakaina aikoina leikkaamaan kustannuksiaan, liikematkustuksen ennustetaan tulevaisuudessa yhä lisääntyvän.

Liikematkustuksen suuret kustannukset pakottavat organisaatioita etsimään uusia tapoja, joilla matkustamisen kokonaiskustannuksia voidaan vähentää. Matkojen määrän vähentäminen laskee tietenkin myös matkustuksesta syntyviä kustannuksia, mutta leikkauksilla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia liiketoimintaan. Toinen vaihtoehto kustannusten vähentämiseksi on matkustuspolitiikan kehittäminen keskittyen matkustuksen huolelliseen suunnitteluun ja hallintaan. (Douglas & Lubbe 2009, 97.) Matkustuksen suunnittelua ja hallintointia helpottavat yrityksen tarpeisiin pohjautuva, selkeä ja ajantasainen matkustuspolitiikka. Matkustuspolitiikka on organisaation strategisen tason päätöksentekoa, joka määrittelee organisaation tavan matkustaa. Matkustuspolitiikkaan kuuluu olennaisena osana matkustamisen ohjeistuksen laadinta ja valvonta. Organisaation liikematkustusta ohjataan matkustussäännöllä. Matkustussääntö on organisaation strategiaan ja matkustuspolitiikkaan pohjautuva ohje kaikissa matkustamiseen liittyvissä keskeisissä asioissa. (Verhelä 2000, 34.) Amadeus -yhtiön teettämän tutkimuksen mukaan useat yritykset voisivat saavuttaa kustannussäästöjä täsmentämällä ja tiukentamalla matkustuspolitiikkaansa (Hermes Management Consulting 2013, 15).

Myös tämän tutkimuksen toimeksiantajayhtiössä, Norilsk Nickel Harjavalta Oy:ssä, on syntynyt tarve liikematkustuksen entistä tarkempaan kontrolliin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajan matkustuspolitiikan toteuttamisen haasteita ja tuottaa kehitysehdotuksia yhtiön matkustussääntöön. Matkustussäännön

kehittämislle yritys pyrkii kustannustehokkuuden ja ympäristönäkökulmien huomioon lisäksi erityisesti oikeudenmukaisiin ja yhdenvertaisiin menettelyihin matkustussasioissa.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu. Tutkimus toteutetaan matkustavan henkilöstön näkökulmasta, haastatellaan seitsemää tapausorganisaation työntekijää. Teemahaastattelut analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tämä luku käsittelee opinnäytetyön tutkimuksen lähtökohtia, aiheen valintaa, toimeksiantajan hankintaa sekä tutkimuksen tehtävää ja tavoitteita.

2.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimus sai alkunsa keskusteltuani Satakunnan ammattikorkeakoulun harjoittelukoordinaattorin, Elina Junnilan, kanssa yritysten matkahallinnosta ja matka-asiantuntijan työtehtävistä. Sain keskustelusta idean opinnäytetyölle, joka on sekä kiinnostava minulle mutta vastaisi myös yritysmaailman tarpeisiin. Tiedustelin yrityksen matkustuspolitiikkaan liittyvän tutkimuksen tarvetta Satakunnan alueella toimivilta suurilta yrityksiltä ja otin sähköpostitse yhteyttä muutamaan yritykseen, joiden toimintaan uskoin liittyvän matkustusta. Lähestyin tietoisesti teollisuudenalan yrityksiä. Valmistavana matkailun restonomiopiskelijana koin, että parhaiten liikematkailun ja henkilöliikepalveluiden erityisosaamiseni on hyödynnettävissä sellaisessa yrityksessä, jossa erityisosaamista on pääasiassa muulta alalta, eikä yrityksen palveluksessa välttämättä ole matkailualan asiantuntijaa.

Otin sähköpostitse yhteyttä Harjavallan Suurteollisuuspuistossa toimivan Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n henkilöstöjohtajaan ja kysyin mahdollisesta tarpeesta tämän kaltaiselle tutkimukselle sekä kiinnostuksesta toimia toimeksiantajana. Hänen mukaansa yrityksellä on tarvetta erityisesti matkustussäännön tutkimiselle, sillä sen toteuttamisessa on havaittu haasteita.

2.2 Tutkimustehtävä, tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksen tehtävänä on kartoittaa Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n jo olemassa olevan matkustussäännön vahvuuksia ja puutteita, henkilöstön kokemuksia matkustuspolitiikasta ja sen noudattamisesta, sekä selvittää mistä johtuu, että matkustusasioissa ilmenee erilaisia käytänteitä.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda kehitysehdotuksia yhtiön matkustussääntöön. Matkustussäännön kehittämällä pyritään kustannustehokkuuden lisäksi erityisesti oikeudenmukaisiin ja yhdenvertaisiin menettelyihin matkustusasioissa. Tulevaisuudessa matkustusasioissa toivotaan myös suosittavan matkustusmuotoja ympäristönäkölmat huomioon ottaen.

Toimeksiantajan pyynnöstä, tutkimus rajataan keskittymään yhtiön matkustussäännön 5.lukuun ”Matkakustannusten hyväksyminen”. Luvussa käsitellään matkustussäännön pääperiaatetta, matkustusmuodon valintaa, matkustus- ja majoitustasoa, majoittumista koulutusmatkan yhteydessä ja matkajärjestelyjä. Tutkimus rajataan erityisesti tähän lukuun, sillä luku ohjaa matkan suunnitteluun ja toteutukseen liittyviä asioita ja muilta osin matkustussääntö koetaan toimivaksi. Tutkimus toteutetaan matkustavan henkilöstön näkökulmasta.

3 NORILSK NICKEL HARJAVALTA OY

Norilsk Nickel Harjavalta Oy on vuodesta 2007 asti ollut osa venäläistä kaivos- ja metallialan MMC Norilsk Nickel -konsernia. MMC Norilsk Nickel on maailman johtava nikkelin ja palladiumin tuottaja sekä merkittävä platinan ja kuparin tuottaja. Näiden lisäksi tuotetaan myös muun muassa kobolttia, rhodiumia, hopeaa ja kultaa. Konsernin toimipisteitä on kolmessa maanosassa, viidessä maassa: Venäjällä, Australiassa, Botswanassa, Etelä-Afrikassa sekä Suomessa. Konsernilla on maailmanlaajuinen myyntiverkosto ja myyntitoimipisteitä eri puolilla maailmaa. Emoyhtiön kokonaisliikevaihto vuonna 2011 oli yli 14 miljardia dollaria. (Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n www-sivut 2015.)

Norilsk Nickel Harjavalta Oy (NNH) on monipuolinen nikkelikemikaalien ja -metallien valmistaja, joka on modernin teknologian, tiukan ympäristönsuojelun ja laajan tuotevalikoiman johdosta yksi maailman johtavista nikkelijalostamoista. Yhtiö tuottaa vuodessa noin 50 000 tonnia nikkeliä. (Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n www-sivut 2015.) Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n liikevaihto vuonna 2013 oli noin 800 miljoonaa

euroa. Yhtiön päätoimipiste sijaitsee Harjavallan Suurteollisuuspuistossa, jossa nikkelin valmistus työllistää noin 500 henkeä. Heistä 270 on Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n palveluksessa. Tämän lisäksi yhtiöllä on pieni toimisto Espoossa. (Koskinen henkilökohtainen tiedonanto 25.3.2015.)

Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n henkilöstö matkustaa vuosittain sekä kotimaassa että ulkomailla, eri ydinliiketoimintaa tukevien ja edistävien tarkoitusten vuoksi. Matkojen tarkoituksena ovat erilaiset asiantuntijatehtävät ja kouluttautuminen. Messu- ja näyttelymatkoja tehdään vain vähän. Kotimaan liikematkat ovat yleensä vain yhden päivän kestoisia ja suuntautuvat pääasiassa pääkaupunkiseudulle, Tampereelle, Lappeenrantaan tai Poriin. Pääkaupunkiseudulle ja Tampereelle matkustetaan erilaisten kurssien, koulutuksien ja yhteistyötahojen tapaamisten vuoksi. Norilsk Nickel Harjavalta Oy:llä on pieni toimisto myös Espoossa, jonne osa Harjavallan toimipisteen henkilöstöstä toisinaan matkustaa osallistuakseen konsernin sisäisiin kokouksiin. Lappeenrannassa yhtiön liikematkojen kohteena on yleensä Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto ja Poriin tehtävät matkat taas suuntautuvat satama-alueille ja liittyvät raaka-ainekuljetuksiin. Yhtiön ulkomaan matkat ovat kestoltaan keskimäärin kaksi tai kolme päivää ja suuntautuvat useimmiten Venäjälle, konsernin pääkonttorille, Moskovaan ja Belgiaan Brysseliin, jossa on toimialaan liittyviä eurooppalaisia yhteistyö- ja edunvalvontajärjestöjä, joiden toiminnassa yhtiö on mukana. Australiaan matkustetaan jonkin verran konsernin sisäisen kehitystyön merkeissä.

Yhtiöllä on matkustussääntö ja sen tämän hetkinen versio on tullut voimaan kesäkuussa 2014. Matkustussääntöä päivitetään aina kun muutoksien tarvetta ilmenee. Matkustussääntö on koko henkilöstön luettavissa intranetissä. Matkustussäännön muutoksista tiedotetaan henkilöstölle muun muassa viikkotiedotteissa. Matkustussäännön noudattamista seurataan matkalaskujen käsittelyn yhteydessä. Vuodesta 2013 alkaen liikematkustuksen kokonaiskustannuksia on seurattu kuukausittain yhtiön henkilöstöjohtajan toimesta ja vuosineljänneksittäin johtoryhmässä. Matkustusasioihin ja -sääntöön liittyen ei aktiivisesti kerätä palautetta. Mikäli palautetta toisinaan tulee, niitä käsittelevät matkalaskujen käsittelijät ja matkustussäännöstä vastaavat. (Koskinen henkilökohtainen tiedonanto 6.2.2015.)

4 LIKEMATKUSTUS JA MATKAHALLINTO

Tämä luku käsittelee liikematkustuksen ja matkahallinnon määritelmää. Liikematkustuksen ja vapaa-ajanmatkustuksen yleispiirteiden eroja vertailemalla, kuvailaan liikematkustuksen luonnetta. Luvussa käsitellään matkahallinnon tehtävää ja merkitystä, liikematkustuspalveluiden kuluttajan eli organisaation näkökulmasta. Luvussa syvenytään liikematkustuksen tuottamiin suoriin ja epäsuoriin kustannuksiin sekä organisaation sisäiseen matkahallintoprosessiin. Organisaatiosta riippuen matkahallintoprosessin eri vaiheissa on usein mukana myös organisaation ulkopuolisia toimijoita, kuten palveluntuottajia tai sopimusmatkatoimisto. Näin ollen luvussa käsitellään myös ostoa ja keskittämissopimuksia organisaation matkahallinnon ulkoisten toimijoiden kanssa

4.1 Liikematkustus

Maailman matkailujärjestön virallisen määritelmän mukaan matkailu on ihmisten liikumista ja oleskelua tavallisen elinympäristönsä ulkopuolella alle vuoden ajan. Matkan pääasiallinen tarkoitus määrittää minkälaisesta matkailusta on kyse. Liikematkailulla tarkoitetaan matkustamista liiketoiminnallisen tai ammatillisen tarkoituksen vuoksi. (UNWTO 2008, 10–26.)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa erotetaan usein toisistaan termit liikematkustus (eng. *corporate travel*) ja työmatkustus (eng. *business travel*). Esimerkiksi Douglasin ja Lubben (2006, 1131) mukaan kaikki liikematkustus voidaan laskea työmatkustukseksi, mutta kaikkea työmatkustusta ei voida kuitenkaan laskea liikematkustukseksi. Työmatkustuksella tarkoitetaan kaikkea liiketoiminnan edistämisen vuoksi matkustamista, pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joilla ei ole suurta matkustusbudjettia, eikä tarvetta keskittää tai hallita matkustusasioita. Liikematkustus taas on työmatkustusta sellaisessa organisaatiossa, jossa matkustusbudjetti on merkittävä ja matkustusasioita hallinnoidaan keskitetysti. Tässä tutkimuksessa näitä kahta termiä ei eroteta toisistaan, vaan niitä käytetään synonyymeinä. Oleellista liikematkailun määrittämisessä on se, että työnantaja maksaa työn tekemisestä aiheutuneet kustannukset. Näitä kustannuksia voidaan työntekijälle korvata osittain verovapaasti, joten myös verohallinnon määritelmä on hyvä ottaa huomioon liikematkustuksesta puhuttaessa.

”Työmatkalla tarkoitetaan matkaa, jonka palkansaaja tekee tilapäisesti erityiselle työntekemispaikalle varsinaisen työpaikan ulkopuolelle. Jos palkansaajalla ei työn luonteen vuoksi ole varsinaista työpaikkaa, työmatkana pidetään matkaa, jonka palkansaaja tilapäisesti tekee työn suorittamiseksi asunnoltaan erityiselle työntekemispaikalle” (Verohallinto 2015).

Verhelän (2000,13) mukaan liikematkustuksen luonne selkiytyy parhaiten vertailemalla liikematkailijan ja vapaa-ajan matkailijan profiilin keskeisiä piirteitä Taulukossa 1. vertaillaan vapaa-ajan matkustuksen ja liikematkustuksen keskeisimpiä eroja.

Taulukko 1. Vapaa-ajan matkustuksen ja liikematkustuksen erot (mukaiillen Davidson & Cope 2003,7)

	VAPAA-AJAN MATKUSTUS	LIIKEMATKUSTUS
MATKAN MAKSAJA	Matkustaja	Matkustajan työnantaja
MATKAKOHTTEEN MÄÄRITTÄÄ...	Matkustaja	Tehtävän työn sijainti, tapahtuman järjestäjä
MATKAN TOTEUTUS	Vapaa-ajalla, perinteisinä lomakausina ja viikonloppuisin, Suhteellisen harvoin, matkat kestoltaan pidempiä	Työaikana, pääasiassa lomakausien ulkopuolella ja arkipäivinä Suhteellisen usein, lyhyitä ajanjaksoja
MATKAN SUUNNITTELU	varaukset muutamia kuukausia etukäteen. Lyhyet matkat muutamia päiviä etukäteen	Suuret tapahtumat organisoidaan vuosia etukäteen, Yksittäinen liikematka suunnitellaan lyhyellä varoitusaajalla
MATKUSTAJA	Kuka tahansa kenellä on rahaa ja aikaa matkustaa	Pääosin yrityksen johto, henkilöt, joilla erityistä asiantuntijuutta
MATKAKOHDE	Rannikkokohteet, myös vuoristot, kaupungit ja maaseutu	Vakaat, teollistuneet kaupungit
MATKAKUMPPANIT	Ystävät ja perhe	Yksin tai kollegoiden kanssa

Merkittävin ero vapaa-ajan matkustajan ja liikematkustajan välillä on se, että liikematkustuksessa palvelun ostava asiakas ja sen lopullinen kuluttaja eivät ole yksi ja sama henkilö. Lukuun ottamatta yrittäjiä ja yhdistyksien kokouksiin ja – tapaamisiin osallistuvia henkilöitä, itse matkustaja on harvoin matkan rahoittaja. Suurin osa liikematkustajista on yrityksen johtohenkilöstöä tai myyntihenkilökuntaa, joilla on joko valta tehdä päätöksiä tai päästä vaikuttamaan muiden päätöksiin. (Davidson ym. 2003, 10.) Näiden matkustajien kokemalla palvelun laadulla saattaa siis olla vaikutusta koko organisaation tuleviin ostopäätöksiin.

Liikematkustajat ovat yleensä vaativampia kuin vapaa-ajan matkustajat. Tämä johtuu pääasiassa matkustamisen luonteesta (Verhelä 2000, 14.) Liikematkustaja harvoin päättää matkustamisesta itse, vaan työnantaja tai tehtävä työ määrittävät matkakohteen. Matkakohteet vaihtelevat paljon sekä vapaa-ajan matkustuksessa että liikematkustuksessa riippuen monista eri tekijöistä. Useimmiten liikematkustus kuitenkin suuntautuu suuriin, teollistuneisiin kaupunkeihin. Liikematkustukselle on tyypillistä että tehtävä matka suunnitellaan muutamia päiviä tai viikkoja etukäteen, matkalle lähdetään arkipäivinä, perinteisten lomakausien ulkopuolella, ja matka on kestoltaan muutamia päiviä. Liikematkustuksessa matkan ajankohtaan vaikuttaa usein myös toinen organisaatio, kuten esimerkiksi yhteistyökumppani. Vapaa-ajan matkustuksessa matkat varataan keskimäärin muutamia kuukausia etukäteen, matkalle lähdetään lomakausina tai viikonloppuna ja matkan kesto vaihtelee muutamasta päivästä viikkoihin. Vapaa-ajan matkustajat lähtevät matkalle ystävien tai perheen kanssa, liikematkustaja tekee matkan yksin tai kollegoidensa kanssa.

Kaiken kaikkiaan liikematkustajan tekee erityiseksi asiakkaaksi se, että virhe hänen matkajärjestelyissään ei aiheuta ainoastaan pahaa mieltä ja tyytymättömyyttä asiakkaalle itselleen, vaan saattaa tuottaa suurtakin taloudellista vahinkoa asiakkaan liiketoiminnalle (Verhelä 2000,15.)

4.2 Matkahallinto

Matkahallinnolla tarkoitetaan organisaation ydinliiketoiminnan tukitoimintoa, jonka tehtävänä on varmistaa matkustuspalvelujen sujuvuus, turvallisuus ja kustannustehokkuus. Matkahallinto tehostaa koko matkahallintaprosessin kustannustehokkuutta sekä tuottaa informaatiota päätöksenteon tueksi. (Suomen liikematkayhdistys ry 2015.) Tukitoiminnolla tarkoitetaan sellaisia organisaation sisäisiä toimintoja, joiden tarkoitus on edesauttaa yrityksen toimintaa ja luoda edellytykset ydintoimintojen onnistumiselle (Lecklin 2006, 130).

4.2.1 Suorat ja epäsuorat kustannukset

Liikematkustus tuottaa organisaatiolle sekä suoria että epäsuoria kustannuksia. Suoria kustannuksia ovat välittömästi matkustamisesta aiheutuneet kustannukset. Näitä ovat muun muassa matkaliput, majoituskulut, päivärahat sekä muut matkakulut, kuten esimerkiksi autonvuokraus, taksikuljetukset ja puhelinkulut. (Verhelä 2000, 40.) Liikematkustuksen suorista kustannuksista 70 % muodostuu lentolipuista, 21 % hotellivarauksista, 2 % palvelumaksuista ja 7 % muista kuluista. (Hermes Management Consulting 2013, 15,24)

Matkustuksen epäsuoria kustannuksia ovat yksittäisten matkojen varaamisen ja suunnittelun kustannukset sekä matkahallinnon ja sen prosessien ylläpitämisestä aiheutuvat kustannukset. Epäsuoria kustannuksia ovat siis esimerkiksi matkahallinnon henkilöstökulut, joihin kuuluvat matkahallinnon dokumenttien, kuten matkalaskujen ja tositteiden, käsittelyyn käytetyt henkilötyötunnit. (Verhelä 2000, 40). Epäsuorista kustannuksista 46 % muodostuu matkojen suunnittelu- ja varausvaiheessa ja 46 % matkakulujen käsittelyssä. Loput 8 % muodostuvat pääosin hankintatoimen ja laskutuksen tuottamista kuluista. (Hermes Management Consulting 2013, 15,24)

Liikematkustuksen suuret kustannukset tänä päivänä pakottavat organisaatioita etsimään uusia tapoja, joilla matkustamisen kokonaiskustannuksia voidaan vähentää. Yksi keino kustannusten vähentämiseksi on matkojen määrän vähentäminen. Matkustuskustannukset toki pienenevät, mutta leikkauksilla saattaa olla negatiivisia vaikutuksia

liiketoimintaan. (Douglas & Lubbe, 2009, 97.) Esimerkiksi yrityksessä, jossa liikematkan motiivina on uusien asiakkaiden hankinta, matkustamisen vähentäminen saattaa vaikuttaa yrityksen myyntiin ja kilpailukykyyn. Messu-, koulutus- ja konferenssimatkojen vähentämisellä taas saattaa olla vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaation sisäiseen suorituskykyyn. Organisaation toimialasta ja liikematkustuksen motiiveista riippuu, miten paljon työn edellyttämää liikematkustusta on mahdollista ja hyödyllistä vähentää.

Liikematkojen määrän vähentämisen sijaan toinen vaihtoehto matkustuskustannusten vähentämiseksi on matkustuspolitiikan kehittäminen keskittyen matkustuksen huolelliseen suunnitteluun ja hallintaan (Douglas ym. 2009, 97.) Matkustuksen huolellinen suunnittelu ja hallinta kuuluvat olennaisena osana organisaation matkahallinnon tehtäviin.

Myös Norilsk Nickel Harjavalta Oy:ssä on säästetty liikematkustuksesta. Liikematkojen kustannukset, kuten matkaliput, majoituskulut ja muut matkakustannukset ovat vuosina 2013-2014 olleet noin 30% vuoden 2012 kustannuksista. Säästövuosina asetetut tavoitteet matkustuksen kustannuksien vähentämiseksi saavutettiin sekä matkustuksen määrää vähentämällä että korvaamalla matkustusta muun muassa videoneuvotteluin. Säästötavoitteiden saavuttamiseksi on keskitytty myös matkustuksen suunnitteluun ja käyttöön otettiin kotimaanmatkasuunnitelmat. Ulkomaanmatkasuunnitelmat ovat kuuluneet yhtiön toimintatapoihin jo ennen säästövuosia. (Pasanen henkilökohdainen tiedonanto 2.5.2015.)

4.2.2 Matkahallinto organisaatiossa

Matkahallinnon toimintamallit vaihtelevat organisaatiokohtaisesti, eikä ole olemassa oikeaa tai väärää tapaa toimia. Tärkein matkahallinnon toteutusmuotoon vaikuttava asia on matkustamisen määrä yrityksessä. Mitä enemmän matkustusta organisaation toimintaan liittyy, sitä enemmän työtä matkustuksen hallinnoinnissakin on ja sitä enemmän voimavaroja se vaatii. (Verhelä 2000, 36–37.)

Verhelä (2000, 36) esittää matkahallinnon toimintamalleille kolme eri vaihtoehtoa. Hajautettu toimintamalli tarkoittaa sellaista tapaa hoitaa matkustusasioita, jossa matkustava henkilö tai osaston matkayhteyshenkilö tekee matkustamiseen liittyvät päätökset. Usein puhutaan henkilöstön vastuunkantamisesta ja maalaisjärjestä, joihin luottaen ei erityisiä säännöksiä tehdä ja matkustussäännössä on korkeintaan ohjeet matkalaskun tekemisestä. Tällainen toimintamalli on käytössä sellaisissa organisaatioissa joissa matkustetaan vain vähän. Hajautettua toimintamallia yleisempi vaihtoehto on keskitetty toimintamalli, jossa matka-asioihin liittyvät päätökset tehdään keskitetysti ja matkustusta säännellään matkustussäännöllä. Matkustussäännön noudattamista seurataan säännöllisesti osana yrityksen normaalia toimintaa. Matka-asioita hoitavat erikseen nimetyt henkilöt, joko oman toimensa ohella tai päätoimisesti. Monikansallisissa organisaatioissa on usein käytössä globaali toimintamalli, jossa konsernilla on yhteinen matkustussääntö ja sitä toteuttaa paikallisesti kunkin yksikön matka-asiantuntija ja matkustusasioita valvotaan konsernitasolla. Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n matkahallinto on hajautetun ja keskitetyn matkahallinnon toimintamallin välimuoto. Keskitetyn toimintamallin mukaan matkustusta ohjataan matkustussäännöllä ja matkanvaraustoimintoja hoitavat erikseen nimetyt henkilöt muun toimensa ohella. Koska matkustajat saavat kuitenkin itse melko vapaasti päättää matkan toteutukseen liittyvistä asioista ja matkahallintoprosessin eri vaiheet on hajautettu eri osastoille, on yhtiön matkahallinnossa myös hajautetun toimintamallin piirteitä.

Matkahallinnon rooli organisaatiossa voidaan ajatella prosessina, toimintojen kokonaisuutena tai yhdistelmänä eri henkilöiden ja osastojen toimia (Verhelä 2000, 32.) Hermes Management Consulting (2013,10) kuvaa matkahallinnon prosessin kuusi vaiheiseksi toimintojen kokonaisuudeksi, jolla ohjataan organisaation matkustustoimintoja (kuvio 1).



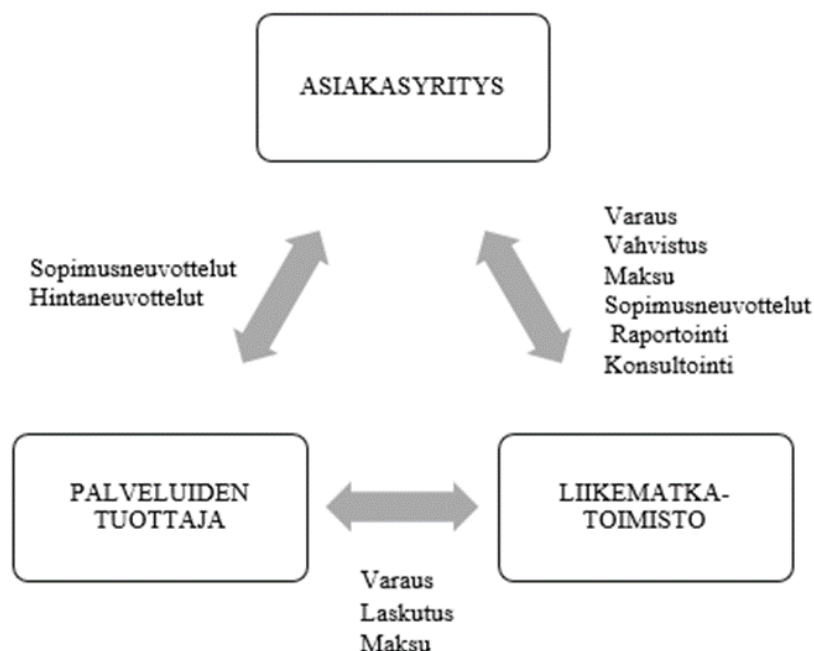
Kuvio 1. Matkahallinnon prosessi (Hermes Management Consulting 2013, 10)

Lähtökohtana matkahallinnon prosessissa on organisaation tarpeisiin ja toimintaympäristöön soveltuva matkustussääntö, joka määrittelee kaikki liikematkkaan liittyvät toimintatavat prosessin eri vaiheissa. Prosessin toinen vaihe käsittää matkapalveluiden hankintoihin ja ostoihin liittyvät toimet, kuten esimerkiksi sopimusneuvottelut palveluiden tuottajien ja välittäjien kanssa. Matkan suunnittelu- ja varausvaiheeseen kuuluvat matkustustarpeen arviointi, matkasuunnitelman tekeminen ja hyväksyttäminen sekä tarvittavien matkustuspalveluiden varaaminen. Useille yrityksille olisi suositeltavaa, että matkan varausvaihe sisältäisi enemmän valvontaa, sillä usein matkasuunnitelmien hyväksyjällä ei ole juurikaan tietoa matkavarauksista ennen kuin varaus on saatettu loppuun. Matkan toteutuksen jälkeen matkahallinnon prosessi etenee matkalaskujen luontiin ja käsittelyyn. Tämä vaihe sisältää matkalaskujen luomisen, tarkastuksen, hyväksynnän ja maksatuksen. Matkalaskulla korvataan matkustajalle muun muassa päiväraha- ja kilometrikorvaukset sekä muut matkan aikana syntyneet kustannukset. Matkalaskujen lisäksi matkustuksesta syntyy myös suoraan yritykseltä laskutettavia kustannuksia, kuten majoitus- ja luottokorttilaskuja. Organisaation taloushallinto hoitaa laskujen käsittelyn ja kirjanpidolliset asiat. Prosessin viimeinen vaihe on matkustuksen mittaus, seuranta ja raportointi. Matkustuksen monipuolinen mittaaminen mahdollistaa matkustuksen suunnittelun sekä matkahallintoprosessin eri vaiheiden suorien ja epäsuorien kustannuksien tilastoinnin. (Hermes Management Consulting 2013, 10, 13, 22, 26–27.) Matka- ja kululaskujen raportointi ei kuitenkaan ole vain organisaation omaksi hyödyksi, vaan yrityksillä on raportointiin liittyen myös lakisääteisiä velvoitteita. Yleensä myös vakuutusyhtiöille tarvitaan matkavakuutusta varten raportteja toteutuneista matkapäivistä. (Lahti & Salminen 2008, 105.)

Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n matkahallinnon prosessi on pitkälti yllä esitetyn kuvion kaltainen. Toimeksiantajan matkustussäännön pohjalta luotu matkahallinnon prosessikaavio on liitteessä 1.

4.2.3 Liikematkailun ulkoiset toimijat, ostosopimukset ja keskittäminen

Kuviossa 2 esitetään liikematkailun toimijat eli asiakasyritys ja sen matkahallintoa hoitava henkilöstö, matkustukseen liittyvien palveluiden tuottajat ja matkatoimisto, sekä näiden väliset suhteet



Kuvio 2. Liikematkailun toimijat (mukaillen Verhelä 2000, 33)

Liikematkailun toimialalle on tyypillistä, että toimijat muodostavat kolmikantaisen liikesuhteiden verkon, jossa matkatoimisto toimii välittäjänä asiakasyrityksen ja palveluiden tuottajan välillä. Asiakasyritys on asiakas sekä palveluiden tuottajalle että matkatoimistolle ja matkatoimisto taas palvelee molempia, sekä palveluiden tuottajaa että asiakasyritystä. (Holma 2010, 74.) Yrityksen ostovolyymistä riippuu, kannattaako ostosopimuksia tehdä suoraan palveluiden tuottajien vai matkatoimiston kanssa. Palveluntuottajat tavoittelevat suorilla ostosopimuksilla asiakasyrityksen sitoutumista, tar-

joamalla asiakkaalle keskittämisetuja ja alennettuja hintoja. Lähes samoja etuja tarjoavat liikematkatoimistot. Suurimmat suomalaiset matkatoimistot ovat mukana kansainvälisissä yhteistyöketjuissa ja pystyvät näin ollen tarjoamaan asiakkailleen ostovolyymiin perustuvia hintoja, jotka saattavat olla palveluntuottajien suoria hintoja edullisempia. (Verhelä 2000, 41, 43.)

Matkatoimistoala jakautuu matkailupalveluja välittäviin matkatoimistoihin ja valmismatkoja tuottaviin matkanjärjestäjiin yritysten toiminnan luonteen perusteella. Välittävä matkatoimisto välittää matkailuyritysten tuottamia matkailupalveluja asiakkailleen yritysten puolesta eli toimii jälleenmyyjänä. Liikematkatoimistot ovat liikematkkoja välittäviä matkatoimistoja, joiden päätuotteita ovat lentoliput, hotellipalvelut ja yritysten matkustukseen liittyvä konsultointi. (Renfors 2008, 14, 24.) Matkatoimistoyhteistyön yhtenä etuna on matkahallinnon raportoinnin ja seurannan helppous. Matkatoimistojen raportointijärjestelmät seuraavat matkustuksen toteutumista halutulla tarkkuudella. (Verhelä 2000, 45.)

Matkatoimistojen, palveluiden tuottajien ja yritysasiakkaiden väliset suhteet saattavat ajan myötä muuttua. Esimerkiksi 1990-luvulla palveluntuottajien suorien varausjärjestelmien käyttöönotto vaikutti matkatoimistoiden asemaan merkittävästi. (Gustafsson 2012, 280.) Vaikka matkatoimistojen monopoliasema matkojen varaajana on kadonnut, on välittävillä matkatoimistoilla tulevaisuudessa kuitenkin oma roolinsa asiantuntijana. Liikematkatoimistojen ennustetaan pärjävän jatkossa hyvin, sillä liikematkailu on yritysten verkottumisen myötä kasvussa. Liikematkatoimistoissa asiakasyritykselle tarjotaan nykyään kokonaisvaltaisia palveluja organisaation liikematkustuksen hallintaan sekä kehittämiseen. (Renfors 2008, 23–24, 34, 38.) Liikematkatoimiston nykyistä roolia kumppanina jälleenmyyjän sijaan kuvaa hyvin liikematkatoimistoista tänä päivänä käytetty englanninkielinen termi *travel management company*, joka viittaa nimenomaan matkustuksen hallintaan.

5 LIKEMATKUSTUKSEN OHJEISTAMINEN

Useissa organisaatioissa liikematkustusta ohjeistetaan matkustussäännöllä. Matkustussääntö on organisaation strategiaan ja matkustuspolitiikkaan pohjautuva ohje, kaikissa matkustamiseen liittyvissä keskeisissä asioissa (Verhelä 2000, 34) Tämä luku tutustuttaa matkustussäännön ja – politiikan määritelmään sekä organisaation strategian rooliin liikematkustuksen ohjeistamisessa. Luku käsittelee matkustussäännön tehtävää ja matkustuspolitiikan toteuttamista. Strategiakirjallisuutta soveltaen syvennytään käytännön toimenpiteisiin, joita matkustuspolitiikan toteuttamisessa tulisi huomioida.

5.1 Organisaation strategiaan perustuva matkustuspolitiikka ja -sääntö

Strategialle terminä on olemassa lukuisia eri määritelmiä. Strategia-ajattelua hallitsee näkemys, jonka mukaan strategia kuvaa keinoja, joilla organisaatio aikoo päästä tavoitteisiinsa (Hämäläinen & Maula 2004, 16).



Kuvio 4. Strategiaan perustuva matkustuspolitiikka ja – sääntö (mukailten Verhelä 2000, 34; Hämäläinen ym. 2004, 16; Suominen ym. 2009, 49)

Strategiassa on kyse yhtenäisestä toiminta-ajatuksesta läpi koko organisaation (Suominen ym 2009, 49). Liikematkustuksen kannalta olennaista on strategisen tason päätöksenteko liittyen budjetointiin ja matkahallinnon toteuttamismalliin eli päätökset siitä hoidetaanko matkahallintoa globaalisti vai lokaalisti ja kenen kanssa yhteistyötä tehdään. Organisaation johdon määrittelemän strategian pohjalta luodaan matkustuspolitiikka, joka määrää laajoina linjoina organisaation tavan matkustaa. Matkustuspolitiikka määrittelee vastuualueet sekä miten matkahallinnon prosessi organisaatiossa toimii. Matkustuspolitiikkaan kuuluu olennaisena osana myös matkustamisen ohjeistuksen laadinta ja valvonta. (Verhelä 2000, 34.) Matkustuspolitiikka on siis organisaation strategisia tavoitteita tukeva toimintasuunnitelma. Jotta organisaation liikematkoja suoritetaan matkustuspolitiikan määrittelemien ehdoin, matkustuspolitiikan pohjalta luodaan matkustussääntö. Matkustussääntö on toimintaohje koko organisaatiolle liikematkan toteutuksen ja matkahallinnon prosessin eri vaiheissa.

5.2 Matkustussääntö

Organisaation liikematkustuksen ohjeistaminen tapahtuu käytännössä matkustussäännön avulla. Matkustussääntö on hyvän matkahallinnon kulmakivi. Sen ei tarvitse olla pitkä vaan itse asiassa, mitä napakampi ja selkeämpi, sitä parempi. Tärkeää on, että se vastaa matkustajan kysymyksiin, mitä voi tehdä ja mitä ei. (Viljamaa henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.) Matkustussäännön tehtävä on ohjata ja helpottaa liikematkustajan toimintaa ja valintoja. Se määrittelee organisaation toimintatavat sekä ne periaatteet, joita noudattaen korvataan työntekijälle aiheutuneet kustannukset. Jotta sääntöä noudattaessa on mahdollisimman vähän tulkinnan varaa, on sääntö muotoiltava hyvin konkreettisesti sekä painottaa että sen noudattamista seurataan. (CWT:n matkahallinnon koulutusohjelma 2013.) Viljamaa (henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015) korostaa, että palvelukseen tarkoitustaan parhaiten, matkustussäännön tulee aina olla laadittu yrityksen omista lähtökohdista niin, että se tukee yrityksen strategisia tavoitteita ottaen huomioon muun muassa matkustuksen rakenteen.

Matkustussääntöä tulee päivittää säännöllisesti, vähintään joka toinen vuosi. Usein tarvetta päivitykseen on vuosittain tai tiheämminkin. Matkustussäännön tulee ottaa kantaa myös moniin niin sanottuihin uusiin matkustussäännön elementteihin, joita ovat

esimerkiksi lennon lisäpalveluiden korvaaminen kuten maksulliset matkatavarat, maksulliset lähtöselvityspalvelut, maksulliset ateriat sekä myös mikä on toimintatapa internetin käytössä ulkomailla. (CWT:n matkahallinnon koulutusohjelma 2013.) Verhelän (2000, 34) mukaan hyvä matkustussääntö tarjoaa selkeät toimintaohjeet matkahallintoprosessin eri vaiheissa, ei ainoastaan liikematkustajalle vaan koko organisaatiolle. Näin matkustuksen kokonaiskustannuksia on helpompi seurata ja käytännön työtä yksinkertaisempi hoitaa.

Yleensä matkustussääntö koostuu sekä suosittelevista että määräävistä säännöistä. AirPlus Internationalin (2013, 12–13) teettämän tutkimuksen mukaan määräävät säännöt ovat yleisempiä kuin suosittelevat säännöt. Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä 48 % kertoo matkustussääntöjensä koostuvan pääasiassa määräävistä säännöistä ja 38 % yrityksistä kertoo matkustussääntöjensä olevan täysin pakollisia.

11% yrityksistä kertoi matkustussääntönsä koostuvan pääosin suosituksista. Täysin suosituksista koostuvaa matkustussääntöä käyttää vain 4 % yrityksistä. Matkustussäännössä vaihtelevat siis organisaatiosta riippuen sekä suositukset että rajoitukset. Jotta matkustussääntö toimisi tarkoituksensa mukaisesti, on henkilöstön tunnettava yksittäisten sääntöjen määräävyyden taso.

5.3 Matkustuspolitiikan toteuttaminen

Matkustussääntö ei yksin olemassa olollaan takaa organisaation matkustuspolitiikan toteutumista. Vaikka matkustussääntö asiakirjana olisikin tarkka ja täsmällinen, matkustuspolitiikan toimivuuden ja toteutumisen edellytyksenä on henkilöstön sitoutuminen sovittuihin sääntöihin. Organisaation matkustuspolitiikan toteuttaminen vaatii toimenpiteitä erityisesti organisaation johdolta ja esimiehiltä.

Yhdysvaltalaisen matkahallinnon konsultointiyrityksen Rocketripin toimitusjohtaja, Dan Ruch, kertoo Business & Legal Resourcesin verkkolehdessä (2015) muutamia käytännön keinoja, jotka helpottavat organisaation matkustuspolitiikan toteuttamista, ottaen kuitenkin huomioon myös organisaation säästötavoitteet ja henkilöstön tyytyväisyyden. Ruchin (2015) mukaan henkilöstölle tulisi puhua matkustusasioista sellaisella tavalla, että matkustava henkilöstö ymmärtää millainen on yksittäisten valintojen

merkitys kokonaisuuden kannalta. Henkilöstöä tulisi kouluttaa hyviin matkustuskäytäntöihin, jopa sellaisiin, jotka saatetaan kokea itsestäänselvyydeksi. Tästä esimerkkinä on lentolippujen muuttuva hinnoittelu. Henkilöstö todennäköisesti tietää, että lentoliput ovat halvempia aikaisin varatessa, mutta eivät välttämättä tiedä kuinka paljon halvempia. Ruch (2015) kertoo, että esimerkiksi Rocketripin tilastojen mukaan lentoliput ovat keskimäärin 23 % halvempia, kun varaus on tehty viimeistään kaksi viikkoa ennen matkalle lähtöä. Tarjoamalla henkilöstölle esimerkiksi tämän kaltaista tietoa, kannustetaan tietoisiin valintoihin. Organisaation tulevaisuuden tavoitteet voivat toteutua vain, jos jokainen työntekijä tietää ja ymmärtää ne, on tietoinen tulevista haasteista ja ymmärtää oman työnsä merkityksen kokonaisuuden kannalta (Hyppänen 2013, 42- 45). Organisaation matkustuspolitiikan ymmärtämisellä ei viitata siihen, että organisaation jäsenet opettelevat ulkoa matkustussäännön sisällön. Ymmärtäessään matkustuspolitiikan organisaation jäsenet ovat sisäistäneet, mistä siinä on kysymys ja sen soveltaminen myös näkyy käytännön työssä. (Hämäläinen ym. 2004, 40.) Matkustuspolitiikan toteuttamisen ja toteutumisen kannalta olennaista on, että henkilöstö tietää tarkalleen miten liikematkustusprosessin eri vaiheissa tulee toimia ja erityisesti minkä takia. Tästä esimerkkinä ovat tutkimukset, joiden mukaan matkustuspolitiikan vastaisesti tehdyt liikematkat aiheuttavat organisaatioille huomattavia lisäkustannuksia. Matkustaja saattaa kuvitella säästävänsä organisaation rahoja tehdessään halvemmän varauksen ostosopimusten ulkopuolelta. Organisaation ostosopimusten ulkopuolella tehtyjen varauksien kokonaiskustannukset saattavat olla suuret, ne eivät myöskään kerrytä keskittämisetuja ja matkahallinnon prosesseihin saattaa kulua tavallista enemmän aikaa. (Douglas ym. 2009, 104; Gustafson, 2012, 280–281.)

Esimiehen rooli matkustuspolitiikan toteuttamisessa on merkittävä. Esimerkiksi matkustuspolitiikkaan kyynisesti suhtautuva esimies voi omalla esimerkillään vaikuttaa kielteisesti myös siihen, miten hänen alaisensa suhtautuvat organisaation toimintatapoihin (Hämäläinen ym. 2004). Esimies vaikuttaa siis matkustuspolitiikasta tehtyyn tulkintaan ja merkityksiin aina, halusi hän sitä tai ei. Matkustuspolitiikka ei aseta esimiehelle pelkästään uusia vaatimuksia ja velvoitteita, vaan se antaa myös keinoja ja resursseja johtamistyöhön. Esimies voi käyttää matkustuspolitiikkaa määritelläkseen selkeitä tavoitteita sekä sopiakseen yhteisistä pelisäännöistä niiden toteuttamiseksi. Tämä antaa parhaimmillaan kontrollin ja järjestyksen tunteen sekä esimiehelle että hänen tiimilleen. Työ koetaan myös mielekkäämpänä, jos toiminta on johdonmukaista ja

yhdessä sovittujen sääntöjen ohjaamaa. Johdonmukaisuus ei kuitenkaan synny itsestään, vaan se vaatii esimiehen ja tiimin yhteistä työtä asian eteen. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen, 2009, 14, 48,50.) Ruchin (2015) mukaan tärkeää on henkilöstön kuunteleminen. Henkilöstö, joka on säännöllisesti tekemisissä organisaation matkustuspolitiikan ja – säännön kanssa, pystyy parhaiten arvioimaan organisaation käytänteitä; tunnistamaan kipukohdat sekä ehdottamaan parannuksia. Tärkeää on säilyttää tasapaino matkustajien tarpeiden ja organisaation tarpeiden välillä. Parhaille matkustussäännöille yhteistä on se, että ne perustuvat organisaation kulttuuriin ja matkustuksen rakenteeseen, niiden erityispiirteitä huomioiden.

Ruch (2015) kannustaa organisaatioita palkitsemaan hintatietoisesta käyttäytymisestä. Tilanteita, joissa yksittäisen matkan kustannukset ovat korkeita, tulee väistämättä aika ajoin. Matkan korkeista kustannuksista ei henkilöstöä tulisi kuitenkaan rankaista. Sen sijaan matkustajat, jotka pyrkivät valinnoillaan säästöihin, tulisi palkita. Hyvien käytäntöjen huomiointi on tehokkaampaa kuin huonompien käytäntöjen kritisointi. Kustannustietoinen käyttäytyminen voidaan huomioida henkilö- tai osastokohtaisesti ja kustannussäästöjen uudelleensijoittamista voidaan tehdä monella tavalla.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Termi tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Siitä on erotettava suppeampana käsitteenä termi tutkimusmetodi. Tutkimusstrategian samoin kuin yksittäisten tutkimusmetodienkin valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 132.) Tämä luku käsittelee opinnäytetyön tutkimuksen strategisia valintoja, tutkimusmenetelmää sekä tutkimuksen toteutuksen yksityiskohtia.

6.1 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tapaustutkimus on yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa keräävä tutkimus, jossa tutkimuksen kohteena on yksittäinen tapaus, yksilö, ryhmä tai yhteisö (Hirsjärvi ym.

2009, 134–135). Tapaustutkimuksessa kerätään laaja aineisto tapauksen eri ulottuvuuksista ja tutkimus kohdistuu ”luonnollisesti ilmeneviin tapauksiin”. Tapaustutkimuksen perimmäinen tehtävä on tehdä tapauksesta ymmärrettävä. (Laine, Bamberg & Jokinen, 2007, 12,31.)

Kuten mainittu, tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tarkoitus ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimuksen tarkoitusta luonnehditaan yleensä neljän piirteen perusteella. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. On kuitenkin huomattava, että yhteen tutkimukseen voi sisältyä useampia kuin yksi tarkoitus ja tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 2009, 137–138). Tämä tutkimus on tapaustutkimus sen kartoittavien ja selittävien piirteiden vuoksi. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajan matkustuspolitiikan toteuttamiseen liittyviä haasteita sekä matkustussäännön kehitystarpeita. Kehitystarpeiden luonti haasteita kartoittamalla on lähes mahdotonta, joten tutkimuksessa pyrittiin myös etsimään haasteiden syitä. Kartoittavan tarkoituksen lisäksi tutkimuksella on siis myös selittävä tarkoitus. Tutkimuksessa etsittiin selityksiä myös siihen, että mistä johtuu että matkustussääntöä toteutetaan eri tavoin ja matkustusasioissa ilmenee erilaisia käytänteitä.

Tutkimuksen tarkoitus ja – strategia määrittelevät käytettävän tutkimusmenetelmän. Tapaustutkimus on tutkimustapa tai tutkimusstrategia, jonka sisällä voidaan käyttää erilaisia aineistoja ja menetelmiä (Laine ym. 2007, 9.) Tapaustutkimus voidaan toteuttaa käyttämällä kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, tai jopa yhdistämällä näitä molempia tutkimusmenetelmiä. Tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

6.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus käsitetään usein toistensa vastakohtina. Ne eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia vaan ennemminkin jossain määrin toisiaan täydentäviä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 65.) Monissa tutkimuksissa on sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia piirteitä. Nämä tutkimukset eroavat toisistaan muun muassa siinä että kvantitatiivisessa tutkimuksessa

keskeistä on päätelmien teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja aineisto tulkitaan sen mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta; tarkoituksena ei ole etsiä keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 140, 164, 181.) Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, sillä keskeisenä tavoitteena on nimenomaan ymmärtää, miten toimeksiantajan matkustussääntöä tulisi kehittää, jotta se toimisi tarkoituksensa mukaisesti ja palvelisi parhaiten sekä toimeksiantajayhtiön että sen henkilöstön etua.

Eräs peruskulmakivistä, johon laadullisessa tutkimuksessa nojataan niin tutkimuksen perusteluissa kuin määrällisen tutkimuksen kritiikissä on havaintojen teoriapitoisuus. Havaintojen teoriapitoisuudella tarkoitetaan sitä että se, millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan ja millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään, vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Toisin sanoen tutkimustulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä irrallisia. Ei siis ole olemassa puhdasta objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on siinä mielessä subjektiivista, että tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa. (Tuomi ym. 2009, 20.)

6.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole yksinomaan kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, vaan se on yhtä hyvin käyttökelpoinen myös kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2009, 208).

Tutkimushaastattelua on kirjallisuudessa jaoteltu moniin ryhmiin vaihtelevin nimikkein. Tavallisesti haastattelulajeja erotellaan sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen (tarkasti säädelty) haastattelutilanne on. Yhtenä ääripäänä on täysin strukturoitu haastattelu, jossa ennalta laaditut kysymyssarjat esitetään tietyssä järjestyksessä. Toisena ääripäänä on strukturoimaton, täydellisen vapaa haastattelu, jossa haastattelijalla on mielessään vain tietty aihe tai alue ja keskustelu käydään vapaasti tämän aihepiirin sisällä. Teemahaastattelu on näiden kahden ääripään välimuoto. Tee-

mahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Teemahaastattelussakaan ei voida kysellä ihan mistä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Periaatteessa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi ym. 2009, 75.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, sillä toimeksiantajayhtiössä oli havaittu haasteita yhtiön matkustussäännön toteuttamiseen liittyen, mutta toimeksiantaja ei kuitenkaan pystynyt selittämään, mistä tietyt haasteet johtuvat ja, miten näihin haasteisiin tulisi vastata. Haastattelun teemat on luotu näihin haasteisiin nojaten eli ne perustuvat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn.

Haastattelun osapuolien ollessaan toisilleen tuntemattomia, Grönfors (2011, 61) kehottaa aloittamaan haastattelun niin sanotuilla verryttelykysymyksillä, joiden pääasiallisena tarkoituksena on myönteisen haastatteluilmapiirin luominen ja haastattelun mahdollisesti aiheuttaman jännityksen poistaminen. Näistä niin sanotuista verryttelykysymyksistä on tehty tämän tutkimuksen ensimmäinen teema, jossa keskustellaan yleisesti haastateltavan työtehtävästä ja millaista matkustamista tämä työ häneltä edellyttää. Haastattelun varsinaiset teemat on luotu pääasiassa toimeksiantajan matkustussäännön viidennestä luvusta, johon tutkimus on pääpiirteittäin rajattu. Teemat käsittelevät matkasuunnitelmaa, matkanvarausta, matkustus- ja majoitusmuodon valintaa sekä matkustussäännön pääperiaatetta ja merkitystä. Haastattelun teemarunko on liitessä 2.

Matkustussäännön pääperiaate ja merkitys on haastattelun teemarungossa jätetty tietoisesti viimeiseksi teemaksi. Halusin tarkastella, tuleeko matkustussääntö osaksi keskustelua muiden teemojen yhteydessä sekä varmistaa ettei matkustussäännöstä puhuminen muuta henkilöiden suhtautumista esimerkiksi matkustuskäytännöistä kerrottaessa vaan, että haastateltavat kertovat totuudenmukaisesti prosessinvaiheista ja matkustukseen liittyvistä käytänteistä.

6.4 Harkinnanvarainen otos

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään muun muassa kuvaamaan jotain ilmiötä, tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa, antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Täten laadullisessa tutkimuksessa on periaatteessa tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. Tässä mielessä tiedonantajien valinnan ei tule olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi ym. 2009, 85–86.)

Haastateltavien henkilöiden valintaprosessi aloitettiin tutkimalla yhtiön matkustuksen volyymiä taloushallinnon raporttien pohjalta. Valinta tehtiin vuonna 2014 maksettujen kotimaan ja ulkomaan päivärahojen perusteella. Maksettujen päivärahojen perusteella matkustaneet henkilöt jaettiin paljon matkustaviin (PM) ja satunnaisesti matkustaviin (SM) sekä hyvin vähän matkustaviin (VM). Päivärahojen perusteella tehdyssä jaotellussa ei ole otettu huomioon osa- ja puolipäivärahoja. Vuonna 2014 vain hyvin vähän matkustaneita ei haastateltu tässä tutkimuksessa, sillä henkilöillä oli kokonaisia matkustuspäiviä niin vähän, että heillä ei uskota olevan tutkimuksen kannalta tarpeeksi merkityksellisiä vastauksia vaan satunnaisesti matkustavien haastattelut edustavat osaltaan myös hyvin vähän matkustaneiden ryhmää. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, miten paljon henkilöt ovat matkustaneet sekä kotimaassa että ulkomailla, sillä liikematkustusprosessi vaiheineen on hieman erilainen ulkomaille suuntautuvissa matkoissa ja kotimaan matkoissa. Johtoryhmän jäsenet jätettiin toimeksiantajan pyynnöstä tämän tutkimuksen ulkopuolelle muun muassa sen vuoksi että heidän liikematkustusprosessinsa on muusta henkilöstöstä hieman poikkeava. Tutkimustulosten kattavuuden vuoksi oli tärkeää, että tietoa saatiin myös satunnaisesti matkustavilta eli muilta kuin yhtiön matkustusasioihin harjaantuneiden henkilöiden näkökulmasta. Osa haastatteluun valituista henkilöistä toimii esimiesasemassa. Tutkimukseen on valittu yhteensä kahdeksan henkilöä, joista yksi kieltäytyi osallistumasta haastatteluun. Haastateltaville ilmoitettiin valinnasta toimeksiantajan edustajan toimesta. Valinnan yhteydessä haastateltaville toimitettiin myös saatekirje, jossa kerrotaan muun muassa tutkimuksen tarkoituksesta, valinnan perusteista sekä salassapitovelvollisuudesta. Haastattelun saatekirje on liitteessä 3.

6.5 Tutkimushaastattelujen toteutus

Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina, vaikka ajankäytön kannalta tutkimus olisikin edullista toteuttaa ryhmähaastatteluna. Ryhmä- ja yksilöhaastatteluissa on molemmissa sekä hyvät että huonot puolensa. Grönforsin (2011,63) omien kokemusten perusteella haastattelutilanne on vapautuneempi, kun useampia henkilöitä on paikalla. Hirsjärven ym. (2008,116) mukaan myös yksilöhaastattelussa keskustelut voivat olla vapautuneita ja luontevia. Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluna, sillä usean henkilön samanaikainen haastattelu on kuitenkin vaativampaa kuin yhden henkilön haastattelu (Grönfors, 2011, 63.) Yksilöhaastattelujen etuna tässä tutkimuksessa on myös se, että haastateltavat ovat minulle tuntemattomia ja näin ollen, ryhmähaastattelutilanteessa ja tulosten analysoinnissa olisi ollut mahdotonta arvioida muiden haastateltavien läsnäolon vaikutuksia yksilön antamiin vastauksiin.

Haastattelut toteutettiin Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n toimistotiloissa 25.2.2015 – 3.3.2015. Haastattelupaikka oli rauhallinen ja haastattelut käytiin keskeytyksettä. Haastattelumateriaalia litteroitiin haastattelujen välillä ja näin ollen tutkijan objektiiviseen rooliin oli kiinnitettävä erityistä huomiota. Tutkijan roolissa sekä haastavaa mutta tärkeää oli jättää käsiteltävästä aiheesta jo ennalta tiedetyt asiat keskustelun ulkopuolelle. Esitin haastateltaville paljon lisäkysymyksiä, ikään kuin käsitelty aihe olisi minulle tutkijana melko tuntematon, ja näin saatiin haastatteluun syvyyttä ja vastauksille merkityksiä. Haastattelun teemarunko pidettiin samana kaikissa haastatteluissa, mutta aiemmat haastattelut vaikuttivat hieman siihen, miten tarkasti teemoista keskusteltiin. Haastatteluissa aktiivisena osapuolena oli haastateltava ja pyrin kuuntelemaan tarkasti keskeyttämättä. Haastatteluissa oli myös hiljaisia hetkiä, jonka haastateltava usein rikkoi jatkamalla tai syventämällä jo kertomaansa.

Haastattelun luonteen vuoksi kaikki haastattelut nauhoitettiin, sillä muistiinpanovälineet olisivat todennäköisesti vaikuttaneet haastattelutilanteen vuorovaikutuksellisuuteen ja keston. Grönfors (2011, 81–82) tarkastelee nauhurin käyttöä suhteellisen kriittisesti kuvaillen sekä nauhurin käytön hyviä että huonoja puolia. Nauhurin käytön hyviä puolia ovat muun muassa se että nauhuriin on mahdollista taltioida sanatarkasti se, mitä tutkittavat sanovat ja tallenteet on mahdollista kuunnella useaan kertaan. On tavallista, että kun tallenteita kuunnellaan yhä uudelleen, esille tulee asioita, jotka ovat

edellisillä kerroilla jääneet huomaamatta. Hyvää nauhurin käytössä on myös se, että valikoinnin merkitys on vähäistä, ja tallenteissa on yleensä paljon monipuolisemmin materiaalia kuin käsin tehdyissä muistiinpanoissa. Aineiston analysointi helpottuu, kun haastattelusta ei ole tallennettuna vain sellaisia osia, joista tutkija on kulloinkin ollut kiinnostunut, vaan haastattelujen sisältö tulee tallennetuksi sellaisenaan eikä muutu ajan kuluessa. Nauhurin käytössä on kuitenkin myös huonoja puolia. Nauhurin esillä pitäminen saattaa vaikuttaa tutkittavien käyttäytymiseen, sillä nauhuriin puhumista kavahdetaan ainakin jonkin verran. Haastattelija pystyy kuitenkin omalla käytöksellään vaikuttamaan haastateltavan suhtautumiseen. Nauhurin käyttöön liittyy myös monia teknisiä ongelmia. Vaikka nauhurilla on suhteellisen helppo kerätä suuria määriä tietoa, näiden tietojen analysointi on työlästä ja aikaa vievää.

6.6 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa, on sisällönanalyysi. Sen avulla voidaan tehdä monenlaisia tutkimuksia. Laadullisen tutkimuksen aineistolle on tyypillistä, että se sisältää monia mielenkiintoisia asioita, joita ei etukäteen ole osannut edes ajatella. Tärkeää onkin huomioida se, mistä juuri tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Aineiston analyysi ja tulkinta rajataan tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaan. Muu mielenkiintoinen materiaali, jota aineistosta löytyy, tulee siirtää toiseen tutkimukseen. (Tuomi ym. 2009, 91–92.)

Sisällönanalyysilla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysilla saadaan kerätty aineisto kuitenkin vain järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten, mutta sen avulla ei voida vielä tehdä johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi ikään kuin tuottaa raaka-aineet aineiston tulkintaan. (Grönfors 2011, 94.) Tämän tutkimuksen aineisto on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä ja aineistoa tulkitaan abduktiivisen päättelyn logiikalla. Abduktiivinen päättely perustuu ajatukseen, jonka mukaan uudet tieteelliset löydöt ovat mahdollisia vain kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus. Johtoajatus voi olla luonteeltaan varsin epämääräinen intuitiivinen käsitys tai hyvin pitkällekin muotoiltu hypoteesi. Johtoajatuksen avulla havainnot keskitetään tutkimuksen oleellisiin seikkoihin. (Tuomi 2007, 109.) Tämän tutkimuksen aineiston tulkinassa johtoajatuksena käytetään toimeksiantajan jo

tunnistamia matkustuspolitiikan toteuttamiseen liittyviä haasteita. Kerätystä tutkimusaineistosta pyritään tunnistettuihin haasteisiin nojaten päättämään, mistä syistä kyseiset haasteet ilmenevät.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä aineiston analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan, mutta teoria toimii apuna analyysin etenemisessä. Aluksi teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee aineiston ehdoilla, kuten aineistolähtöinen sisällönanalyysikin. (Tuomi 2007, 130.) Miles & Huberman (teoksessa Tuomi ym. 2009, 108 – 117) kuvaavat aineistolähtöinen sisällönanalyysin kolmivaiheisena prosessina. Prosessin ensimmäinen vaihe on aineiston redusointi eli pelkistäminen. Aineiston pelkistämässä analysoitavasta informaatiosta, kuten esimerkiksi litteroidusta haastatteluaineistosta, karsitaan kaikki tutkimukselle epäolennainen pois. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä. Prosessin toinen vaihe on aineiston klusterointi eli ryhmittely, jossa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Prosessin viimeinen vaihe on aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä abstrahointivaiheessa empiirinen aineisto liitetään teorettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissä teorettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa ne tuodaan valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettynä”.

Aineistonanalyysin redusointivaihe aloitettiin jo haastatteluaineiston litteroinnin yhteydessä. Nauhoitettua haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 5 tuntia ja 20 minuuttia. Haastatteluaineistoa ei litteroitu sanasta sanaan. Ainoastaan tutkimustehtävän kannalta merkityksellinen materiaali on litteroitu ja osa haastateltavien puheesta on litteroitu tiivistäen. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä 42 sivua. Materiaalin merkityksellisyttä on arvioitu osittain teorettisen viitekehyksen sekä aiheesta jo etukäteen tiedettyn pohjalta. Vaikka tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien henkilöllisyys on vain minun ja toimeksiantajan nimeämän ohjaajan tiedossa, pyrin ottamaan analyysissä huomioon myös haastateltavien anonymiteetin.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa analysoin keräämäni aineiston tutkimustehtävien mukaan. Tutkimuksen tehtävänä oli kartoittaa toimeksiantajan matkustussäännön puutteita ja vahvuuksia, miten haastateltavat kokevat yhtiön matkustuspolitiikan ja millaisia haasteita sen noudattamiseen liittyy. Tämän lisäksi tutkimustehtävänä oli selvittää, mistä johtuvat erilaiset käytänteet matkustusasioissa. Seuraava luku taas esittää yhteenvetona ja johtopäätöksinä tutkimuksen tavoitteisiin liittyviä kehitysehdotuksia, joten niitä ei käsitellä vielä tässä luvussa.

Aineisto on kerätty teemahaastatteluin, mutta haastattelun teemat eivät ole täysin samat kuin seuraavaksi käyttämäni analyysin teemat. Tutkimustehtävän kartoittavan ja selittävän luonteen vuoksi vain osa tutkimuskysymyksistä esitettiin haastateltaville suoraan haastattelukysymyksinä. Selitän luvussa hieman myös haastattelun kulkua, selkeyttäakseni mitä haastattelun teemoilla todella haluttiin selvittää. Esitän tutkimustulosten yhteydessä myös suoria lainauksia haastatteluista. Suorilla lainauksilla pyritään havainnollistamaan mitä haastateltavat kertoivat ja näin antaa lukijalle mahdollisuus luoda aineistosta myös omia tulkintoja. Haastattelun lainauksista on poistettu viitteet henkilön työnkuvaan sekä yhtiön henkilöstön ja sopimusmatkatoimiston nimet. Haastateltavista henkilöistä käytetään lyhennettä H1-H7.

Tutkimuksen edetessä muodostui myös joitakin sellaisia hypoteeseja, eli ennakkokäsityksiä, joita pyrin teemojen avulla testaamaan. Nämä hypoteesit perustuivat pitkälti teoreettiseen viitekehykseen sekä toimeksiantajan edustajan tiedonantoihin. Tutkimustuloksien analyysissä on käytetty apuna myös yhtiön matkustussääntöä.

7.1 Matkustussäännön tehtävä

Matkustussäännön tehtävänä on ohjata ja helpottaa matkustajan toimintaa ja valintoja (CWT:n matkahallinnon koulutusohjelma 2013). Tutkimushaastatteluissa tätä matkustussäännön ohjaavuutta kartoitettiin muun muassa keskustelemalla matkustus- ja majoitusmuotojen valinnasta. Näiden lisäksi arvioin matkustussäännön roolia ja tunnettuutta.

7.1.1 Matkustusmuodon valinta

Matkustusmuodoista puhuttaessa halusin selvittää, millä perusteilla matkustajat tekevät valintojaan ja miksi juuri mainituilla perusteilla sekä arvioida ohjaako matkustussääntö matkustajan valintoja. Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n matkustussääntö (2014) sanoo että ”matkustusmuodoista on valittava kokonaiskustannuksiltaan edullisin ja tarkoituksenmukaisin vaihtoehto. Julkisia kulkuneuvoja on syytä suosia mm turvallisuuden ja ekologisuuden kannalta. Oman auton ollessa tarkoituksen mukaisin vaihtoehto, kimppakyytejä on järjestettävä mahdollisuuksien mukaan.”

Haastateltavien mukaan yleisin matkustusmuoto on oma auto, kun liikutaan Harjavalta muualle kotimaahan. Julkiset kulkuneuvot ja kimppakyydit ovat yleinen matkustusmuoto Espoon toimistolta liikuttaessa. Oman auton käyttöä perustellaan sillä, että julkisen liikenteen aikataulujen sovittaminen omaan aikatauluun on hankalaa, jatkoyhteydet ovat huonoja tai hintavia ja omalla autolla matkan kokonaiskesto on lyhin.

*”Näis julkisis on se ongelma et aikataulut ei aina mee iha kohilleen ja sit sä joudut kuitenkin aina mieltii et mil sä meet sinne bussiasemalle ja mil sit taas bussiasemalta. Autol on nii helppo ku pääsee paikast A paikkaa B, siin ehkä sit säästää jopa ajassa -
- kuitenkin pyrkii minimoimaan sen matkustusajan, se on kuitenkin sit omasta vapaa-
ajasta pois” (H1)*

”Kukaan ei oo ottanu kantaa et pitäis suosia muita kun omaa autoa” (H7)

Ulkomailla matkakohteessa matkustusmuodon valinta perustuu pääasiassa siihen, mikä parhaiten matkustajan aikatauluun sopii. Junaa ja metroa käytetään, jos aikataulu ei ole kovin tiukka, taksin käyttö on yleistä.

Ulkomaille suuntautuvissa matkoissa lentoliikenneyhteydet ovat usein tarkoituksenmukaisin vaihtoehto. Matkustussääntö ei ota aiemmin mainitun lainauksen lisäksi tarkemmin kantaa, millainen lentoyhteys matkustajan tulisi sopimusmatkatoimiston tarjoamista vaihtoehdoista valita. Matkustusluokista yhtiön matkustussäännössä sen sijaan ohjataan lentomatkoilla käytettävän turistiluokkaa ja ”Euroopan ulkopuolisilla

lentomatoilla voi käyttää business-luokkaa, muutoin kuin koulutus- tai konferenssimatoilla” (Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n matkustussääntö).

”Sanoin et lähtisin tuona päivänä tuonne ja tulisin tuona päivänä takas et mitä vaihtoehtoja, sit häneltä [matkan varaaja] tuli neljä vaihtoehtoa. Valitsin niistä sitten helpoimman ja kalliimman. Kallein oli ylivoimaisesti helpoin.” (H7)

”Laittaa vaan viestii, et mihin kaupunkiin haluaa ja noin suurin piirtein ajankohdan, ni sielt tulee sit lista lennoista. Emmä tie, siin joku matkatoimisto takana, emmä ees tie kuka se on mutta matkatoimiston kautta tulee sit tiedot mahdollisista lennoista ja siit sit kattoo mitkä on sopivimmat. Niist saa ite valita mikä on sujuvin ja aikatauluun sopivin.” (H2)

”On hirveen tärkeätä, et jos lähtee matkalle on itte kattonu mitä ne yhteydet on. Sanoo just eikä melkein mitkä lennot haluaa ni sit [sopimusmatkatoimisto] ei voi tarjotakaan mitään muuta vaihtoehtoa. Se on suositukseni tässä.” (H6)

Vaikka matkan varaaminen hoidetaan keskitetysti erikseen nimettyjen henkilöiden toimesta ja ulkoistetusti sopimusmatkatoimiston kautta, on matkustajalla itse mahdollisuus valita matkustusmuoto ja esimerkiksi lentoyhteydet melko vapaasti. Tällainen toimintatapa on yleinen pienissä organisaatioissa, joissa matkustetaan vain vähän. Matkajärjestelyjen hoitajan ja sopimusmatkatoimiston rooli pelkkänä varaajana ei takaa, että kaikki matkustajien valinnat palvelisivat yhtiön etua.

Matkustussääntö osittain ohjaa matkustajaa matkustusmuodon valinnassa. Matkustajat punnitsevat valintojaan kustannukset ja tarkoituksenmukaisuuden huomioiden, matkustussäännön pääperiaatteen mukaan. Tärkeimmät perusteet matkustusmuodon valinnassa ovat kuitenkin yhteyksien sujuvuus matka-ajan minimoimiseksi. Osa haastateltavista perustelee tätä muun muassa sillä että matkustamista työajan ulkopuolella ei korvata mitenkään vaan se on ”menetettyä vapaa-aikaa”.

7.1.2 Majoitusmuodon valinta

Haastattelun yhtenä teemana oli majoittuminen. Teeman tarkoituksena oli kartoittaa, miten hyvin haastateltavat tuntevat majoittumiseen liittyvät säännöt, ohjaako matkustussääntö valintoja, sekä tiedetäänkö, että kotimaan majoitukset pyritään keskittämään tiettyyn hotelliketjuun.

Toimeksiantajan matkustussääntö (2014) määrittelee että ”majoituspaikan valinnassa on erityisesti otettava huomioon hintatason kohtuullisuus ja sijainnin tarkoituksenmukaisuus. Ensisijaisesti on käytettävä yhtiön osoittamaa majoitusmahdollisuutta”. Säännössä on myös nimetty henkilöt, joiden kautta varaukset tehdään. (Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n matkustussääntö).

Majoittumista käsittelevä teema jäi haastatteluissa melko vähälle huomiolle ja majoitusasioissa matkustussäännön tunnettuutta ja ohjaavuutta on hankala arvioida. Osa haastateltavista majoittuu kokouksen tai konferenssin järjestäjän tarjoamissa majoitusvaihtoehtoisissa ja osa sellaisissa vaihtoehtoisissa, jota matkanvaraaja tarjoaa. Vain yksi haastateltavista mainitsi, että kotimaassa suositaan tiettyä hotelliketjua sopimushintojen vuoksi. Paljon matkustava henkilöstö pyrkii minimoimaan matka-ajan ja välttää näin majoituksesta syntyviä kustannuksia.

Majoitusteemassa haastateltavat puhuivat valintojen sijaan ulkomaan majoituksen maksukäytännöistä. Osa haastateltavista ei ollut kovin tyytyväinen nykyiseen toimintatapaan, jossa majoittuminen ulkomailla maksetaan itse ja kustannukset korvataan takaisin matkalaskulla. Useat yhtiöt suosivat maksuvälineenä yhtiön luottokorttia, joka myös säästää aikaa matkahallinnon rutiinotoimissa.

Osa haastateltavista myös hieman kritisoi yhtiön matkustuspolitiikan mukaista majoittumista koulutusmatkan yhteydessä. Toimeksiantajan matkustussäännön (2014) mukaan ”koulutusmatkalle lähdetään pääsääntöisesti koulutuspäivän aamulla”. Säännöstä on lupa poiketa esimiehen luvalla tietyistä perustelluista syistä. (Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n matkustussääntö).

”Emmä pidä sitä välttämättä minään säästönä et joku lähtee aamulla viideltä ajaa jonneki koulutukseen eikä pysy siellä hereillä et kyl mä sanon et tottakai meet sinne aikasin ni sitte pystyt keskittyykki siihen asiaan siellä” (H6)

Matkustussääntö määrittelee, että säännöstä on lupa poiketa tietyin ehdoin, mutta sääntö ei ollut kaikille asiasta puhuneille täysin selvä. Haastateltavat pohtivat paljon sitä, että koulutukseen osallistuminen on turhaa, mikäli sen antiin ei voida keskittyä. Tämä tutkimustulos osoittaa, että henkilöstö pyrkii välttämään niin sanottua turhaa matkustusta. Matkustamiselle pitää heidän mukaansa olla aina hyvät perusteet ja tavoitteet. Koulutuksien tai muiden tilaisuuksien lopullista hyötyä on mahdoton etukäteen täysin tuntea, mutta hyötyjä pyritään kuitenkin maksimoimaan.

7.1.3 Matkustussäännön tunnettuus

Jotta matkustussääntö toimisi tarkoituksensa mukaan, henkilöstön tulee tuntea ja ymmärtää sen sisältö. Arvioin matkustussäännön roolia ja tunnettuutta kartoittamalla muun muassa sitä, mistä ja miksi haastateltavat matkustussääntöä lukevat. Matkustussääntö jätettiin tietoisesti haastattelun viimeiseksi teemaksi ja ennakko-odotuksista poiketen, useimmissa haastatteluissa matkustussäännöstä keskusteltiin vasta kun muut teemat olivat jo käyty läpi. Tämä osittain jo viestii siitä että käytännössä matkustussääntö ei ole kaiken toiminnan lähtökohta, vaikka teoriassa matkustamista pyritään ohjaamaan matkustussäännöllä. Jos haastateltava ei itse ottanut matkustussääntöä muiden teemojen yhteydessä puheeksi, lähestyin aihetta kysymällä miten tuttu matkustussääntö haastateltavalle on.

”Nyt täytyy tunnustaa et en oo sitä iha viime aikoina lkenu.” (H1)

”Kyl mä oon joutunu sitä tavaamaan päiväraha-asioita ja just nimenomaa tästä käytännöstä et miten matkalle lähetään ja kuka sen hyväksyy ja mimmosia raportteja sielt pitää kirjata ylös.” (3)

”Kerran pari ehkä kattonu läpi.” (H5)

”Oon kyl kuullu ja oon varmaa joskus läpiki lukenu.” (H7)

Toimeksiantajan matkustussäännön ajantasainen versio on henkilöstön luettavissa intranetissä ja siihen tehdyistä muutoksista ja päivityksistä tiedotetaan koko henkilöstölle. Matkustussääntö on tutkimuksen mukaan hyvin helposti saatavilla mutta sitä ei kovin paljon lueta. Syyt siihen miksi haastateltavat matkustussääntöä lukevat olivat yhdenmukaisia. Matkustussäännöstä tarkistetaan päivärahoihin ja kilometrikustannuksiin liittyviä asioita. Osa haastateltavista tukeutuu matkustussääntöön, jos käytännöissä on epäselvyyksiä tai kun matkustussäännön päivityksestä on tiedotettu.

Matkustussäännön tunnettuudessa on selvästi eroja. Osalle haastateltavista matkustussääntö on tutumpi ja toimintatavat matkustusasioissa ovat rutinoituneet, mutta ennakkokäsityksistä poiketen matkustussäännön tunnettuus ei ollut täysin riippuvainen haastateltavan matkustuksen volyymistä. Eroavaisuudet matkustussäännön tunnettuudessa, selittävät osittain erilaisten toimintatapojen ilmenemisen.

7.2 Matkustussäännön sisältö ja toimintatavat

”Voinhan mä täällä meuhkata vaikka kuinka mut pitää ajatella myös työnantajan etua kun näitä sääntöjä ja muita niinku kirjojetaan, ajatellaan myös yrityksen parasta. Emmä niitä kirjottanu oo tietenkää, mutta emmä niihin liian kriittisestikään suhtaudu, niillä mennään mitä on” (H6)

Ylläoleva lainaus hieman tiivistää henkilöstön suhtautumista nykyisiin toimintatapoihin. Matkustussääntö koetaan pääosin hyväksi ja toimivaksi. Henkilöstö on sitoutunut sovittuihin toimintatapoihin ja suhtautuu niihin hyvällä yhteistyöasenteella. Yhteistä kaikille haastatteluille oli tyytyväisyys nykyiseen matkustussääntöön. Haastateltavat eivät koe, että matkustussäännön sisältöä tulisi muuttaa, vaan heidän mukaansa matkustussääntö ottaa kantaa kaikkiin tarvittaviin asioihin. Päivärahoihin ja kilometrikorvauksiin liittyvät säännöt ovat tutkimuksen mukaan pääosin selkeät. Joidenkin mielestä ulkomaanpäivärahat ja matkavuorokausien vaihtuminen tulisi sääntöön kirjoittaa selkeämmin. Matkustuspolitiikka saa haastateltavilta kiitosta siitä, että kaikkea ei ole

rajoitettu liikaa. Mielenpitoet ja kokemukset yhtiön matkustuspolitiikasta ja joistakin nykyisistä toimintatavoista eivät kuitenkaan olleet täysin yhdenmukaisia, ja näin ollen voidaan ne tulkita sekä matkustussäännön puutteina että vahvuuksina. Toisistaan eroavien näkemysten vuoksi tarkastellaan muutamia nykyisiä toimintatapoja omissa luvuissaan. Syitä erilaisiin toimintatapoihin käsitellään luvussa 7.3

7.2.1 Matkasuunnitelma

Tutkimuksen mukaan matkasuunnitelmakäytäntö koetaan pääosin hyväksi. Käytännön kuitenkin liittyy erilaisia haasteita, sillä henkilöstön työ vaatii ja edellyttää matkustamista monista eri syistä.

”Ei oo kellekkään sit epäselvää et mist on sovittu ennen matkaa, matkustusmuodot yms. sovittu etukäteen.” (H3)

”Ei sekä kaikkeen sovi, jos jokasest matkast pitää tehdä kotimaan matkasuunnitelma, ja joka kerta hyväksyttää esimiehellä, ni kyl se niinku hullult meikäläisen hommis kuulostaa.” (H1)

Tutkimus osoittaa, että matkasuunnitelmien teko ja hyväksyttäminen on usein hyvä keino saada matkustaja pohtimaan matkan toteutusta ja siitä syntyviä kustannuksia. Organisaation matkustamisen rakenne olisi matkustussäännössä kuitenkin tarpeen huomioida. (Ruch 2015, Viljamaa 2015.) Matkustamisen rakenteen huomioon ottaminen korostuu, kun kyse ei ole yhdestä poikkeavasta matkasta, vaan säännöllisistä, rutiininomaisista vierailuista. Tutkimuksen mukaan tämä tarve liittyy jopa usean henkilön matkustamiseen ja siihen on löydetty ratkaisu soveltamalla sääntöä. Sääntöä on sovellettu tekemällä useamman kotimaan matkan käsittävä matkasuunnitelma, jossa yhteen matkasuunnitelmaan on sisällytetty tietty määrä matkoja samaan kohteeseen. Esimies hyväksyy kaikki matkasuunnitelman matkat kerralla ja aika säästyy, kun jokaista matkaa ei tule erikseen hyväksyttää. Tällaiseen soveltamiseen ei matkustussäännössä oteta kantaa eikä se ole yleisesti käytössä, mutta tukee Ruchin (2015) suositusta, jonka mukaan henkilöstö, joka on säännöllisesti tekemisissä organisaation matkustuspolitiikan

ja – säännön kanssa, olisi hyvä ottaa mukaan kehittämistyöhön. Usean kotimaan matkan käsittävä matkasuunnitelma olisi hyödyllinen joissakin toimenkuviissa, jossa sitä nyt ei sovelleta. Jos käytäntö päätetään ottaa sovellettavaksi koko organisaatiossa, perusteita on hyvä miettiä ja selventää matkustavalle henkilöstölle.

”On tilanteit et mä oon nyt käyny siel mut en oo jaksanu tehdä siit mitää matkasuunnitelmaa – käyny omalla kustannuksella.” (H1)

Toimeksiantajan matkustussäännön (2014) mukaan, sekä kotimaan että ulkomaan matkoista on esitettävä matkasuunnitelma hyväksyttäväksi ennen matkalle lähtöä. Kotimaanmatkoihin riittää esimiehen hyväksyntä, ulkomaan matkalle tarvitaan myös toimitusjohtajan hyväksyntä. (Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n matkustussääntö.) Hyväksymismenettelyyn liittyy haasteita, sillä henkilöstöllä ei aina matkalle lähdettäessä ole tietoa siitä, onko matkasuunnitelma hyväksytty.

”On ollu tilanteita että toimitusjohtajalle on jätetty matkasuunnitelma mun esimiehen toimesta, ei mulla oo aavistustakaan missä ne menee, se on saattanu päätyy tänne tai yhen kerran on jouduttu tekeen uus matkan jälkeen.” (H4)

”Monesti käy niin, et -- se vaan viedään samaan aikaan kun matkalasku ja siinä saa molempiin nimet, jolloin se menettää sellasen niinkun suunnitelman merkityksensä kokonaan, et se on vaan yks lappu lisää mis on nimi.” (H6)

Matkasuunnitelmakäytäntö ei tutkimuksen mukaan toimi täysin tarkoituksensa mukaisesti ja käytännöissä on eroavaisuuksia. Osa esimiesasemassa toimivista haastateltavista kertoi, että he pyytävät alaisiltaan matkasuunnitelmia hyvissä ajoin, jos tietävät tulevista matkoista. Haastateltavat pyrkivät tekemään matkasuunnitelman hyvissä ajoin ennen matkaa ja matkoja lyhyellä varoitusajalla tehdään vain harvoin. Matkustussäännön puutteeksi voidaan tulkita sen heikko ohjaavuus matkasuunnitelmien teossa ja hyväksynnässä. Matkasuunnitelmiin liittyviä matkustuspolitiikan kehitysehdotuksia käsitellään luvussa 8.

7.2.2 Matkajärjestelyt

Matkajärjestelyihin liittyvä matkustuspolitiikka jakaa haastateltavien mielipiteitä. Osa kokee keskitetyn matkojen varaamisen oleva etu, kun taas joidenkin mielestä prosessin varausvaiheessa on liikaa välikäsiä lisäten varausprosessin ajallista kestoja ja matkan kokonaiskustannuksia.

”Must se, et joku tilaa mun liput ja majoituksen, on ollu ehdoton etu, koska mut on palkattu tekee jotain ihan muuta ku varamaan lentolippuja. Musta se on mun työajan haaskausta.” (H5)

”Siinä sitten vois mun mielestä olla yks henkilö, joka varaa sitte matkat sen perusteella, mitä joku pyytää, siinä säästettäis varmasti kymmennissä tuhansissa vuosissa, koska kyllä matkatoimisto kuitenkin onnistuu ottamaan oikeesti -- eikö riitä meillä resurssit tehdä sitä vähäistä työtä jota [sopimusmatkatoimisto] tekee kalliilla voitolla” (H6)

Tämän tutkimuksen puitteissa ei voida ottaa kantaa matkajärjestelyihin liittyviin kehitystarpeisiin. Huomioitavaa on kuitenkin se, että matkajärjestelyt ja erityisesti matkatoimistoyhteistyö herättävät kysymyksiä. Tutkimus osoittaa, että perusteet matkatoimistoyhteistyölle eivät ole haastateltaville selvät, eivätkä kaikki edes tiede, tehdäänkö varaukset matkatoimiston kautta. Ruchin (2015) mukaan henkilöstön kanssa tulisi keskustella matkustukseen liittyvistä asioista. Osa haastateltavista ihmettelee esimerkiksi ostettujen lentolippujen hintaa, ja kertoo että lentoliput joustavilla ehdoilla olisivat huomattavasti halvempia suoraan lentoyhtiöltä ostettaessa. Tiedonjakamisen merkitystä ei tässä asiassa tulisi vähätellä. Matkustuspolitiikan toteuttamisen edellytyksenä on, että organisaation jäsenet ovat sisäistäneet, mistä toimintatavoissa pohjimmiltaan on kysymys (Hämäläinen ym. 2004, 40.) Matkustuksen strategisten valintojen merkityksen ymmärtäminen lisää henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista toimintatapoihin. Olennaista on tehdä ymmärrettäväksi valintojen merkitys osana suurempaa kokonaisuutta. (Hyppänen 2013, 42- 45; Ruch 2015.)

7.2.3 Matkustussäännön ulkopuoliset säännöt

Tämän tutkimuksen taustatietoja kerätessä, toimeksiantajan edustajat kertoivat että matkustussääntöön on kirjattu kaikki sovellettavat säännöt ja ohjeet, eikä matkustusasioissa heidän mukaansa ole muita paikallisesti sovittuja sääntöjä. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että henkilöstö noudattaa myös joitakin sellaisia sääntöjä, joita ei ole matkustussäännössä mainittu.

”Sellasta selkeetä kaavaa meil ei oo, et kyllähän meilt edellytetään, et matkaraportti tehdään sen jälkeen ku matkalta ollaan tultu ja se on iha hyvä, mut se et mihin se matkaraportti sit päätyy kun se on tehty ni se on hyvä kysymys.” (H3)

Toimeksiantajan mukaan, matkaraporttikäytäntöä ei enää ole eikä matkustussääntö sitä edellytä. Tämä raportointikäytäntö liittyy tutkimuksen mukaan osittain periaatteen, että yhdessä tilaisuudessa olisi vain yksi yhtiön edustaja. Periaatteen soveltuvuutta arvioidaan matkan luonteen mukaan.

”Meil on esim peruseriaate, et jos se on joku tilaisuus joka liittyy vaikka yrityksen edunvalvontaan ni ettei meit oo kahta NNH:laista samassa paikkaa, kahta samaa aikaa esim samassa koulutuksessa -- Et semmost on pyritty. Tää ei varmaan ehkä löydy matkustussäännöstä mut tos oli jossain vaiheessa tollanen suullinen ajatustenvaihto ja sopiminen ja johdon kannustus tähän suuntaan ja esimieskunta toteuttaa sit tätä arviointia käytännössä.” (H4)

Haastateltavat kertoivat monista sellaisista säännöistä tai menettelytavoista, johon matkustussääntö ei ota kantaa. Vain osa haastateltavista myös mainitsi että kaikki säännöt, joita he soveltavat eivät välttämättä löydy matkustussäännöstä tai eivät ole yleisesti käytössä. Säännöt liittyvät muun muassa vapaa-ajan matkan yhdistämisestä työmatkaan sekä matkan suunnittelu- ja varausvaiheeseen. Haastateltavat eivät siis aina tienneet, että jotkin heidän toimintatapansa eivät kuulu yhtiön matkustussääntöön. Näihin sääntöihin liittyen voidaan tulkita, että yhtiön matkustuspolitiikkaa toteutetaan eri tavoin. Osa noudattaa sääntöjä, joita ei käytännössä tulisi noudattaa, ja osa taas ei tiedä, että matkustussäännössä annetaan jokin ohje, jota tulee noudattaa.

7.3 Syitä erilaisiin toimintatapoihin

Toimeksiantajan mukaan organisaatiossa on tällä hetkellä joitakin sellaisia toimintatapoja, joiden koetaan asettavan henkilöstöä eriarvoiseen ja epäoikeudenmukaiseen asemaan. Myös osa haastateltavista kertoi, että organisaatiossa koetaan sisäistä ristiriitaa, kun osa henkilöstöstä matkustaa enemmän ja toiset taas vähemmän tai eivät ollenkaan.

”Varmaan koetaan, et ku on ihmisiä jotka matkustaa ja jotka ei matkusta, niin se ei oo niinkun tasa-arvoista.” (H6)

”Sit on näitä henkilökohtaisia kokemia, jos joku kokee, et hän ei saa matkustaa, no miks sä matkustaisit on mun kysymys.” (H4)

Haastateltavat eivät itse kokeneet, että matkustaminen asettaisi organisaation jäsenet eriarvoiseen asemaan, vaan ymmärsivät sen, että matkustaminen yhtiön kustannuksella perustuu erilaisiin työn edellyttämiin tarpeisiin. Useat haastateltavat pohtivat liikematkustamisen ”romantisoinnin” perustuvan siihen, että henkilöstö, joka ei matkusta kovin paljon, ei myöskään tiedä mitä matkustaminen työn vuoksi pohjimmiltaan on.

”Isompi ongelma on mun mielestä sellanen satakuntalainen asenne että ei oikee voi kahvipöydässä puhua et on ollu matkoilla et ollaan vaan niinku kateellisia et, meil ei kauheesti niinkun kovin avoimesti keskustella siitä et millasilla matkoilla on oltu ja miks.” (H6)

Kokemukset organisaation epäoikeudenmukaisista menettelyistä matkustusasioissa perustuvat osittain varmasti siihen, että matkustusasioista ei juuri keskustella. Esimiesasemassa toimivat haastateltavat kertoivat, että he ymmärtävät monia syitä, miksi heidän alaisensa haluavat matkustaa, ja usein myös puoltavat esimerkiksi koulutuksiin osallistumista.

Aikaisemmin mainittiin, että Norilsk Nickel Harjavalta Oy:ssä on asetettu vuonna 2013 säästötavoitteita. Yhtiö on säästänyt läpi koko organisaation, matkustaminen mu-

kaan luettuna. Säästövuosien vaikutuksia ei ollut alun perin tarkoitus tässä tutkimuksessa tarkastella. Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin ottivat säästövuodet puheeksi, ja niiden vaikutus osoittautui tutkimustehtävän kannalta merkittäväksi asiaksi.

”Oon kokenu et sitä on kuristettu vähän liikaa – vaikutus omaan työhön näkyy, ei hirvittävästi mutta paremminkin asiat voisi olla. Matkustaminen helppo säästökohde” (H2)

”Se on alitajuntainen juttu et mikä on tuhlaamista ja mikä on rahan käyttöä. Samaa sä mietit siviilielämässä. Mikä on kallista ja mikä halpaa? Matkoista paljon hyötyä mutta kaikkia ei tarvi tehdä” (H6)

Tutkimuksen mukaan säästämiseen suhtaudutaan positiivisesti, vaikka joidenkin työhön säästökampanjalla on ollut myös negatiivisia vaikutuksia. Säästövuosien vaikutuksia tarkastellessa, merkittäväksi osoittautui, että yhtiön matkustuspolitiikkaa toteutetaan nykyään ilman yhdenmukaista linjaa.

”Vähän sisäistä ristiriitaa luo täällä et eri johtajilla tai esimiehillä, päälliköillä on vähän erilaiset näkemykset siitä, että miten tässä säästötapauksessa pitäis matkustaa, minkälaisia reissuja voi tehdä ja mitkä täytyy karsia. Siin ei välttämättä oo yhteistä näkemystä. Toiselle pakko ei välttämättä oo iha niin tärkeä.” (H3)

Aikaisemmin todettiin, että organisaation tulisi huomioida matkustuksensa rakenne, jotta matkustussääntöä olisi helpompi soveltaa eri tilanteissa. Käytännön työssä matkustussäännön soveltaminen tapahtuu pääasiassa matkasuunnitelman hyväksymisen yhteydessä. Esimies päättää, mitä matkoja voidaan tehdä ja millä periaatteilla.

”Se varianssi siellä voi olla et esimiehet toimii eri tavalla matkasuunnitelmia hyväksyessään, suunnitellessaan alaistensa matkustamista, se on aina mahdollista. Sitä ei voi mikään säännöstö täysin poistaa. Esimiehet käyttää tässä direktiovaltaa esimiehen edustajina. Se, että sitä käytetään eri tavalla, on tietty mahdollista.” (H4)

”Oon kuullu puhetta et joku esimies sanoo et sä voit mennä omalla autolla ja joku sanoo et ei missään tapauksessa voi mennä omalla autolla -- joku noudattaa niitä ohjeita kirjaimellisesti, joku ei, se on varmaa niinku semmone mikä herättää närää ihmisten keskuudessa.” (H1)

Matkustuspolitiikka tarjoaa parhaimmillaan esimiehelle keinoja ja resursseja johtamistyöhön, taaten toiminnan johdonmukaisuuden ja tavoitteellisuuden. (Suominen ym. 2009,14, 48,50.) Toimeksiantajayrityksessä esimiehen luotetaan kontrolloivan matkustussäännön noudattamista ja matkustuspolitiikan toteutumista. Jotta matkustussääntö tukisi esimiehen työtä ja matkustuspolitiikkaa toteutettaisiin tarkoituksensa mukaan, on matkustuspolitiikkaan perehdyttäminen tärkeää.

Tutkimus osoittaa, että ongelmatilanteissa ja mieltä askarruttavissa kysymyksissä tietoa haetaan monista eri lähteistä. Matkustussääntö ei määrittele, keneen tulee olla yhteydessä ongelmatilanteissa. Vastauksia etsitään matkustussäännöstä, osa kääntyy oman esimiehensä puoleen ja osa taas matkavarauksia hoitavien henkilöiden puoleen. Jos matkustuspolitiikkaa ei yhteisesti linjata esimiehille, jotka käytännössä ovat pitkälti vastuussa matkustuspolitiikan toteuttamisesta, eikä matkahallinnon prosessin eri vaiheissa mukana olevalle henkilöstölle, ei voida taata että annetut ohjeet ovat yhdenmukaisia. Kun matkustusta koskevat säännöt ja ohjeet ovat selvät kaikille osapuolille, matkustaville, matkustuksen käytännön työtä tekeville ja matkustamisen päätöksiä tekeville henkilöille, matkavarauksia hoitavalle matkatoimistolle sekä yrityksen matkustusta valvoville ja tarkastaville henkilöille, on käytännön työtä yksinkertaisempi hoitaa (Verhelä 2000, 34). Organisaation tulevaisuuden tavoitteet voivat toteutua vain, jos jokainen työntekijä tietää ja ymmärtää ne, sekä on tietoinen tulevista haasteista (Hypänen 2013, 42).

8 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimuksen mukaan organisaation matkustava henkilöstö kokee matkustussäännön pääosin hyväksi ja toimivaksi. Henkilöstö on sitoutunut sovittuihin toimintatapoihin

ja suhtautuu niihin hyvällä yhteistyöasenteella. Yhteistä kaikille haastatteluille oli tyytyväisyys nykyiseen matkustussääntöön. Matkustussääntö on tutkimuksen mukaan helposti saatavilla mutta sitä ei kovin paljon lueta. Syyt siihen, miksi haastateltavat matkustussääntöä lukevat olivat yhdenmukaisia. Matkustussäännöstä tarkistetaan päivärahoihin ja kilometrikustannuksiin liittyviä sääntöjä ja ohjeita. Henkilöstön tyytyväisyydestä huolimatta matkustussäännön puutteena on sen heikko tunnettuus ja ohjaavuus. Tutkimus osoittaa, että henkilöstö noudattaa joitakin sellaisia sääntöjä, joita ei ole matkustussäännössä mainittu. Vain osa haastateltavista mainitsi, että kaikki säännöt, joita he soveltavat eivät välttämättä löydy matkustussäännöstä tai eivät ole yleisesti käytössä. Säännöt liittyvät muun muassa sekä matkan suunnittelu- ja varausvaiheeseen. Osalle haastateltavista matkustussääntö on tutumpi ja toimintatavat matkustusasioissa ovat rutinoituneet, mutta ennakkokäsityksistä poiketen matkustussäännön tunnettuus ei ollut täysin riippuvainen haastateltavan matkustuksen volyymistä.

Tutkimus osoittaa, että matkasuunnitelmakäytäntö on hyvä keino saada matkustaja pohtimaan matkan tarpeellisuutta, toteutusta ja siitä syntyviä kustannuksia. Matkasuunnitelmakäytäntöön liittyy haasteita, sillä henkilöstön työ edellyttää matkustamista monista eri syistä. Matkustuksen rakenteen huomioinnin tarve korostuu kun kyse on säännöllisistä ja rutiininomaisista matkoista samaan kohteeseen. Tutkimuksen mukaan tämä tarve liittyy jopa usean henkilön matkustamiseen. Matkasuunnitelmakäytännön ongelmiin on löydetty ratkaisu soveltamalla matkustussääntöä. Tällaiseen soveltamiseen ei matkustussäännössä oteta kantaa ja matkustussääntöä sovelletaankin eri tavoin.

Matkustuspolitiikka saa haastateltavilta kiitosta siitä, että kaikkea ei ole rajoitettu liikaa. Matkajärjestelyihin liittyvä matkustuspolitiikka jakaa haastateltavien mielipiteitä. Osa kokee keskitetyn matkojen varaamisen oleva etu, kun taas joidenkin mielestä matkahallintoprosessin varausvaiheessa on liikaa välikäsiä lisäten varausprosessin ajallista kestoa ja matkan kokonaiskustannuksia. Matkajärjestelyt ja erityisesti matkatoimistoyhteistyö herättävät kysymyksiä. Tutkimus osoittaa, että perusteet matkatoimistoyhteistyölle eivät ole haastateltaville selvät, eivätkä kaikki edes tienneet, tehdäänkö varaukset matkatoimiston kautta.

Tutkimuksen mukaan organisaatiossa koetaan sisäistä ristiriitaa, kun osa henkilöstöstä matkustaa enemmän ja toiset taas vähemmän tai eivät ollenkaan. Haastateltavat eivät

itse kokeneet, että matkustaminen asettaisi organisaation jäsenet eriarvoiseen asemaan, vaan korostivat, että matkustaminen yhtiön kustannuksella perustuu erilaisiin työn edellyttämiin tarpeisiin. Kokemukset organisaation epäoikeudenmukaisista menettelyistä matkustusasioissa perustuvat osittain siihen, että matkustusasioista ei kovin avoimesti keskustella. Osa haastateltavista kertoi, että heillä on joitakin sellaisia etuja, joita ei välttämättä kaikilla matkustavilla ole, joka taas viestii siitä, että henkilöstö on hieman eriarvoisessa asemassa. Erityisesti paljon matkustavat saavat matkustamises-taan päättää melko vapaasti.

Yhtiön säästövuosien vaikutuksia ei alun perin ollut tarkoitus tässä tutkimuksessa tarkastella. Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin ottivat säästövuodet puheeksi ja niiden vaikutus osoittautui tutkimustehtävän kannalta merkittäväksi asiaksi. Säästövuosien seurauksena koetaan, että yhtiön matkustuspolitiikkaa toteutetaan nykyään ilman yhdenmukaista linjaa. Myös eroavaisuudet matkustussäännön tunnettuudessa ja ohjauvuudessa selittävät osittain erilaisten toimintatapojen ilmenemisen. Tutkimus osoittaa, että matkukseen liittyvissä ongelmatilanteissa ja mieltä askarruttavissa kysymyksissä tietoa haetaan monista eri lähteistä. Matkustussääntö ei määrittele, keneen ongelmatilanteissa tulee olla yhteydessä. Jos matkustuspolitiikkaa ei yhteisesti linjata esimiehille, jotka käytännössä ovat pitkälti vastuussa matkustuspolitiikan toteuttamisesta, eikä matkahallinnon prosessin eri vaiheissa mukana olevalle henkilöstölle, ei voida taata että annetut ohjeet ovat yhdenmukaisia. Jotta matkustussääntö tukisi esimiehen työtä ja matkustuspolitiikkaa toteutettaisiin tarkoituksensa mukaan, on matkustuspolitiikkaan perehdyttäminen tärkeää.

9 NORILSK NICKEL HARJAVALTA OY:N MATKUSTUSSÄÄNNÖN KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimustulosten johtopäätöksenä Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n matkustussäännön kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset eivät liity ainoastaan matkustussäännön sisältöön vaan niissä otetaan kantaa myös matkustussäännön taustalla oleviin elementteihin ja matkustuspolitiikan toteuttamisen haasteisiin, joita kehittämällä voidaan matkustusta tulevaisuudessa entistä paremmin suunnitella, ohjeistaa

ja hallinnoida. Kehitysehdotuksissa otetaan huomioon myös toimeksiantajan tavoitteet kustannustehokkuudesta, ympäristönäkökulmien huomioinnista sekä yhdenmukaisista ja tasavertaisista toimintatavoista liikematkustuksessa. Kehitysehdotukset on luotu toimeksiantajan matkustussäännön, tutkimustulosten ja tutkimuksen teoreettisen viitekehysten pohjalta.

9.1 Matkustussääntö

Vaikka henkilöstö on tyytyväinen nykyiseen matkustussääntöön, tutkimus osoittaa, että siihen liittyy myös kehitystarpeita. Kehitystarpeet perustuvat muun muassa organisaation erilaisiin matkustustarpeisiin, joihin nykyistä matkustussääntöä on toisinaan hankala soveltaa.

Matkustussäännön tehtävä on palvella sekä matkustajien tarpeita että yhtiön etua. Usein matkustussääntö koostuu sekä suosittelevista että määrävistä säännöistä. Toimeksiantajayhtiön nykyinen matkustussääntö ei määrittele yksittäisten sääntöjen määrävyyden tasoa, joten siitä saatetaan tehdä erilaisia tulkintoja. AirPlus Internationalin (2013, 12-13) teettämän tutkimuksen mukaan määrävät säännöt ovat suosituksia yleisempiä. Liian sallivissa matkustussäännöissä piilee säästöpotentiaalia. Hermes Management Consultingin (2013,15) tekemän tutkimuksen mukaan useat yritykset voisivat saavuttaa kustannussäästöjä täsmentämällä ja tiukentamalla matkustuspolitiikkaansa. Pienet säästöt eivät liikematkustajan tyytyväisyyteen merkittävästi vaikuta, ja nämä pienet kulut ovat usein myös yksinkertainen säästökohde.

Yhtiön nykyinen, matkustussäännön määrittelemä matkasuunnitelmakäytäntö on tutkimuksen mukaan hyvä, mutta siihen liittyy haasteita. Toimiakseen tarkoituksensa mukaisesti matkasuunnitelmien hyväksymisprosessia tulisi tehostaa ja seurata entistä tarkemmin. Nykyisen matkasuunnitelmakäytännön ongelmana on, että matkalle lähtevä henkilö ei aina tiedä, onko matkasuunnitelma hyväksytty matkustussäännön mukaisesti ennen matkalle lähtöä. Koska matkasuunnitelmien hyväksyntää ei vaadita ennen matkavarauksien tekemistä, saatetaan kohdata tilanteita, jossa matkanvarausprosessiin on jo käytetty aikaa tai liput jopa kirjoitettu, vaikka matkan toteutuminen ei ole täysin varmaa. Jos matkasuunnitelmaa ei hyväksytä ja varaukset on jo tehty, työllistää

matkojen vaihto tai peruutus jälleen matkavarauksia hoitavaa henkilöstöä, ja syntyy ylimääräisiä kustannuksia. Matkasuunnitelmakäytäntöä kannattaisi myös soveltaa vastaamaan paremmin organisaation matkustustarpeisiin. Joillakin henkilöillä käytössä oleva usean matkan käsittävä kotimaanmatkasuunnitelma voitaisiin ottaa yleiseen käyttöön. Tärkeää on määritellä toimintatavalle hyvät perusteet, sekä arvioida siihen liittyvät haasteet.

Matkasuunnitelmat tehdään paperiversiona ja useat haastateltavat pohtivat sähköisten matkasuunnitelma ja -laskujärjestelmien tuomia hyötyjä ja haasteita. Matkasuunnitelman hyväksyttämisen prosessin nykyisiin haasteisiin sähköinen järjestelmä olisi hyvä ratkaisu. Sähköiset matkasuunnitelmajärjestelmät tekevät matkustuksen suunnittelusta hallittua, tehostavat matkasuunnitelmien hyväksyttämisen prosessia sekä mahdollistavat matkasuunnitelmien tilan seurannan. Tämä tutkimus on keskittynyt matkustuspolitiikan toteuttamisen haasteisiin tutkimalla matkustavan henkilöstön näkemyksiä, eikä tutkimuksen puitteissa voida siis kattavasti ottaa kantaa siihen, mitkä olisivat sähköisen matkasuunnitelma ja -laskuohjelman käyttöönoton tuomat todelliset hyödyt, haasteet ja kustannukset.

Tutkimuksen mukaan henkilöstö tietää tulevista matkoista joskus melko paljonkin etukäteen. Näin ollen kannattaisi matkustussäännössä painottaa, että matkasuunnittelu tulisi aloittaa niin aikaisin kuin vain mahdollista. Kun matkasuunnitelmien ja -varausten tekoon ryhdytään hyvissä ajoin, saadaan matkasuunnitelmien hyväksymisen prosessiin tarvittua lisää aikaa sekä pystytään hyödyntämään aikaisin varattujen matkalippujen ja majoituksen edullisempia hintoja. Useissa matkailupalveluissa käytetään dynaamista hinnoittelua, jossa tuotteen hinta vaihtelee kysynnän mukaan. Palveluiden hinnat saattavat siis vaihtua jopa päivittäin.

Matkustussääntö määrittelee matkustusmuodon valintaperusteet melko hyvin ja siihen liitetty taulukko havainnollistaa eri matkustusmuotojen väliset kustannuserot. Matkustussäännön taulukossa esitetyt hinnat on syytä kuitenkin päivittää ajantasaisiksi. Tutkimus osoittaa, että vaikka matkustajat tekevät valintojaan kustannukset huomioiden, oman auton käyttö on hyvin yleistä, eikä matkustussäännön voida sanoa täysin ohjavan valintoja. Matkustussäännössä voitaisiin painottaa, että ensisijaisesti käytetään julkisia kulkuneuvoja kustannussäästöjen tavoittelemiseksi ja ympäristönäkökulmien

huomioimiseksi. Oman auton käyttöä tulisi kontrolloida enemmän ja käytännössä tarkoituksenmukaisuutta tulisi arvioida tarkemmin matkasuunnitelman hyväksymisen yhteydessä. Oman auton käytön rajoittaminen on käytännössä hyvin hankalaa, sillä maakunnissa julkisen liikenteen kulkuyhteydet eivät aina sovi liikematkustajan aika- tauluun. Matkustuspolitiikan ympäristö- ja turvallisuusnäkökulmaan oman auton käyttö ei juuri sovellu. Matkan kustannusten ja kokonaiskeston kannalta oman auton käyttö on usein paras vaihtoehto. Toimeksiantajayhtiössä tulisikin päättää, millä perusteilla matkustussäännössä otetaan oman auton käyttöön kantaa.

Matkustussäännössä otetaan kantaa matkustustasoon, jolla tarkoitetaan eri julkisen liikenteen kulkuvälineiden matkustusluokkia. Junalla Suomessa matkustettaessa ei ole olemassa matkustussäännön määrittelemää 2.luokkaa. VR:n junissa on kaksi matkustusluokkaa, Ekstra- ja Eko- luokat, joihin myytäviä lipputyyppejä on useita. Junalippujen hinnoittelu ei perustu enää kiinteisiin hintoihin, vaan hinnat vaihtelevat matkustusajankohdan ja lipun ostoajan mukaan. VR tarjoaa yrityksille myös yhteistyösopimuksia, joilla on mahdollista sopia yrityksen saamista eduista, käytettävistä osto- ja palvelukanavista sekä maksuratkaisuista (VR:n www-sivut 2015.) Matkustussääntöön olisi hyvä lisätä, mitä lipputyyppejä suositetaan käytettävän ja minkä takia.

Myös lentoyhtiöillä on tarjolla useita matkustusluokkia ja lipputyyppejä. Näiden matkustusluokkien ja lipputyyppeiden hinnoissa on eroja ja mitä kauemmas matkustetaan, sitä suurempi on luonnollisesti myös hintaero. Vaikka business-luokka ja joustavat lipputyypit on luotu ensisijaisesti liikematkustajien tarpeisiin, myös muiden matkustusluokkien ja lipputyyppeiden suosio on kasvanut ja kasvaa edelleen liikematkustajien keskuudessa. Useat lentoyhtiöt ovat lanseeranneet esimerkiksi edullisemman light -lipputyypin, joka on tarkoitettu vain käsimatkatavaroiden kanssa matkustaville henkilöille. Lentolippujen hinta muodostaa keskimäärin 70 % liikematkustuksen suorista kustannuksista (Hermes Management Consulting 2013, 15.) Tutkimuksen mukaan yhtiön henkilöstö suunnittelee matkoja toisinaan melko paljonkin etukäteen. Lippujen vaihtoon tai palautukseen on ollut tarvetta harvoin. Näin ollen olisi syytä miettiä, onko lentomatkustamisesta mahdollista säästää esimerkiksi ostamalla tiukempiehtoisia lippuja. Myös tutkimukseen osallistunut henkilöstö osittain kyseenalaistaa heille hankittujen lippujen hintaa. Esimerkiksi ulkomaille säännöllisesti matkustavalle henkilölle voitaisiin ostaa halvempia lippuja tiukemmin vaihto- ja peruutusehdoin. Kun vuodessa

ostetaan kymmenen edullisempaa lippua ja yksi matka peruuntuu eikä lipun hintaa saada lentoyhtiöltä takaisin, säästetään vuositasolla merkittävästi, koska toteutuneet yhdeksän matkaa on tehty pienemmin kustannuksin. Tässä toimintatavassa tärkeää on, että kun varaus tehdään matkan toteutus ei ole kyseenalainen vaan hyvin todennäköinen ja matkan peruuntumisen syytä on vain vähän.

Majoituksen valinnasta puhuttaessa, sääntö määrittelee, että ensisijaisesti käytetään yhtiön osoittamaa majoitusmahdollisuutta. Henkilöstölle olisi hyvä selventää, mikä se majoitusmahdollisuus on ja miksi sitä halutaan ensisijaisesti käytettävän. Sääntöön olisi hyvä määritellä, että majoittuminen pyritään keskittämään nimettyyn hotelliketjuun sekä yhteistyösopimuksen keskeiset edut, kuten esimerkiksi alennettu hinta tai laskutusehdot. Näin voidaan kannustaa henkilöstöä toimimaan yhteisen edun mukaisesti. Majoituspalveluita ostettaessa kannattaa valita aina vaihto- ja peruutusehdoiltaan joustavin vaihtoehto, sillä hintaero tiukempi ehtoiseen varaukseen on hyvin pieni. Majoitukseen liittyen ei määrääviä sääntöjä kannata tehdä hotellin tähtiluokitukseen tai maksimihintaan liittyen. Jokainen majoitus tulisi harkita tapauskohtaisesti eli mikä majoitusvaihtoehto on tasapainossa yhtiölle syntyvien kustannuksien ja liikematkustajan tarpeiden kanssa. Sekä lentojen ja majoituksen lisäpalveluiden käytöstä olisi matkustussäännössä myös hyvä mainita eli mitä palveluita yhtiö kustantaa ja mitkä jäävät matkustajan omakustanteisiksi.

Matkustussäännön päivärahaosio on tutkimuksen mukaan sekä säännön vahvuus että heikkous. Kotimaanpäivärahat ovat matkustussäännön avulla helppo laskea matkalaskuun, mutta ulkomaanpäivärahat ja matkavuorokausien vaihtuminen tuo osalle haastateltavista toisinaan ongelmia. Vaikka päivärahojen korvausmenettelyt perustuvat Verohallinnon määräyksiin, matkustussääntöön olisi ohjeita osittain selkeytettävä. Tutkimuksen mukaan ongelmatilanteet syntyvät usein samankaltaisissa tilanteissa, joten laskutapaa kannattaisi havainnollistaa esimerkein.

9.2 Matkustuspolitiikan toteuttaminen

Matkustussäännön olemassa olo ja siitä tiedottaminen eivät takaa, että yhtiön matkustuspolitiikkaa toteutetaan tarkoituksensa mukaisesti. Norilsk Nickel Harjavalta Oy:ssä

olisi tarpeellista tehdä kirjallisen matkustussäännön lisäksi myös kirjallinen matkustuspolitiikka, johon tulisi määritellä, mitkä ovat yhtiön matkustuspolitiikan tavoitteet, matkustamisen pääperiaatteet, matkahallinnon toimintamalli, yhteistyösopimukset sekä kannanotto turvallisuusasioihin. Yhtiön matkustussäännön pääperiaate on kirjattu nykyiseen matkustussääntöön, mutta hukkuu alalukuna matkustussäännön muuhun sisältöön, eikä pääperiaate ole kovin kattava.

Tutkimustulokset osoittavat, että yhtiön henkilöstö kokee tuntevansa pääpiirteittäin matkustussäännön sisällön. Matkustussääntöä luetaan harvoin ja eivätkä kaikki kuitenkaan tunne matkustussääntöä tarpeeksi hyvin. Säästövuosien seurauksena koetaan, että yhtiön matkustuspolitiikkaa ei toteuteta yhdenmukaisesti, ja matkustamiseen liittyy joitakin sellaisia sääntöjä, joita ei varsinaisesti tulisi edes noudattaa. Matkustuspolitiikan tulisi painottaa, että matkalle lähtevällä on velvollisuus lukea yhtiön matkustussääntö läpi esimerkiksi matkasuunnitelmaa tehdessään. Näin voidaan taata, että matkalle lähtevä tietää, millä perusteilla matkustukseen liittyviä valintoja tulee tehdä. Tutkimustulokset osoittavat myös, että matkustuspolitiikan toteuttaminen vaatii henkilöstön perehdyttämistä. Henkilöstön perehdyttäminen, jopa itsestäänselvyytenä pidettäviiin matkustuskäytäntöihin on tärkeää (Ruch 2015.) Matkustuspolitiikan toteuttamisen ja toteutumisen kannalta olennaista on, että henkilöstö tietää tarkalleen, miten matkahallinnon prosessin eri vaiheissa tulee toimia, ja erityisesti, minkä takia. Perustelemalla, mihin tehdyillä päätöksillä, ohjeilla ja säännöillä pyritään, voidaan lisätä toiminnan johdonmukaisuutta ja henkilöstön sitoutumista. Matkustuspolitiikan tavoitteiden määrittelyyn liittyen kannattaa mainita, mistä kustannuksista pyritään säästämään, jotta matkustuksen volyyymiä ei tarvitse tulevaisuudessa karsia. Henkilöstöä voidaan kannustaa tekemään tietoisia valintoja, tarjoamalla konkreettista faktatietoa matkustamisesta ja puhumalla yksittäisten valintojen merkityksestä kokonaisuuden kannalta (Ruch 2015.) Matkustuspolitiikan perehdyttämisessä olisi henkilöstölle korostettava, mitkä säännöt ovat määrääviä ja mitkä taas suosituksia. Tutkimus osoittaa myös, että erityisen tärkeää olisi esimiesten perehdyttäminen matkustussääntöön ja – politiikkaan, sillä heillä on oikeus ja velvollisuus tehdä matkustamiseen liittyviä päätöksiä. Matkustuspolitiikan toteuttaminen käytännössä on kuitenkin pitkälti esimiesten vastuulla. Parhaimmillaan matkustuspolitiikka antaa esimiehelle tukea ja resursseja käytännön työhön. Tutkimus osoittaa, että hyväksyessään matkasuunnitelmia esimiehet

katsovat, että kustannukset ovat aiheellisia ja realistisia, sekä usein keskustelevat matkojen tarpeellisuudesta yhdessä alaistensa kanssa. Esimiehet luonnollisesti tietävät parhaiten matkojen tarpeellisuuden, mutta herää kysymys onko kaikilla esimiehillä riittävästi tuntemusta matkailupalveluiden markkinatilanteesta, johon nojaten voidaan kustannuksia realistisesti arvioida. Kustannusten arviointi on matkailun ammattilaisillekin toisinaan haastavaa. Esimiehiä olisi siis hyvä ohjeistaa kustannusten arvioinnissa tai jättää arviointi sopimusmatkatoimiston vastuulle.

Perehdyttämisen merkitystä ei voida matkustuspolitiikan toteuttamisessa vähätellä, mutta lähes yhtä tärkeää on henkilöstön kuunteleminen. Matkustuspolitiikan määrittelemää käytännön toimintaa pystyy parhaiten arvioimaan henkilöstö, jonka työhön annetut ohjeet ja säännöt liittyvät. Tutkimus osoittaa, että henkilöstöstä löytyy potentiaalia matkustuksen kehittämiseen. Haastateltavat pohtivat kehitystarpeita laajasti eri näkökulmista sellaisilla tavoilla, joista voisivat hyötyä sekä matkustaja itse, matkustusta hoitava henkilöstö että taloudellisesti myös yhtiö. Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon on sitouttavaa, sekä auttaa tunnistamaan matkustuspolitiikkaan liittyvät kehitystarpeet. Ruchin (2015) mukaan tärkeää on säilyttää tasapaino matkustajien tarpeiden ja organisaation tarpeiden välillä. Parhaille matkustussäännöille yhteistä on se, että ne perustuvat organisaation kulttuuriin ja matkustuksen rakenteeseen, niiden erityispiirteitä huomioiden.

Toimeksiantajaorganisaatioissa ei ole tarpeellista etsiä kokonaan uutta matkahallinnon toimintamallia, mutta suositeltavaa olisi matkahallinnon keskittäminen ja nykyisten liikematkustuskumppanien yhteistyön parantaminen. Matkahallinnon toteuttamisessa prosessiajattelu auttaa kohdistamaan kehitystarpeet tiettyihin prosessin vaiheisiin. Tutkimuksen mukaan matkahallinnon toiminnot ovat käytännössä hajautuneet eri osastoille, eivätkä haastateltavat tiedä kenen vastuulla toiminnot ovat. Yhtiö saattaisi hyötyä matka-asiantuntijan (eng. *travel manager*) toimenkuvan luomisesta. Matkustusasioita keskitetysti hoitava henkilö edesauttaisi sitomaan matkahallinnon hajautetut toiminnot yhdeksi kokonaisuudeksi. Matkahallinnon keskittämisen etuna on koko matkahallintoprosessin sujuvuus ja kustannustehokkuus. Myös erilaiset sähköiset matkasuunnitelma ja – laskujärjestelmät tehostaisivat prosessia ja helpottaisivat koko organisaation käytännön työtä. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että mat-

kustajan näkökulmasta matkahallinnon prosessissa haasteita ja tehottomuutta on erityisesti matkan suunnittelu- ja varaus sekä kustannusten käsittelyn vaiheissa. Esimerkiksi sähköisissä matkalaskujärjestelmissä, ei matkustajan tarvitse itse laskea päivärahoja, vaan ohjelma laskee ne automaattisesti ja säästää näin aikaa sekä matkustajalta että matkalaskun tarkistajilta. Matka- ja kululaskuprosessi on useissa suhteellisen suurissakin organisaatioissa yllättävän vähälle huomille jäävä prosessi, vaikka yksittäisiä tapahtumia saattaa olla merkittävä määrä. Selkeällä hallinnoinnilla ja raportoinnilla on kustannuksia helpompi johtaa ja kilpailuttaa. (Lahti & Salminen 2008, 95.)

10 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Laadullisen tutkimuksen piiristä löytyy useita erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään metodikirjallisuudessa yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Validiteetti tarkoittaa arviota siitä, onko tutkimuksessa tutkittu, mitä on luvattu. Reliabiliteetti taas käsittää tutkimustulosten toistettavuuden. Laadullisessa tutkimuksessa näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu muun muassa sen vuoksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi ym. 2009, 134, 136.) Validiteetin ja reliabiliteetin käyttöön liittyy ongelmia myös tässä tutkimuksessa. Tutkimustehtävä on vahvasti ohjannut koko tutkimusprosessia, aina suunnittelusta tutkimuksen johtopäätösten tekoon. Tutkimusprosessi on kuvattu yksityiskohtaisesti ja totuudenmukaisesti, pyrkien tekemään tutkimuksesta mahdollisimman läpinäkyvän. Validiteetin arviointi on osittain tutkimuksen lukijan tulkinnan varassa. Reliabiliteettiin taas liittyy objektiivisen tiedon ongelma. Tutkimuksessa kerättiin subjektiivista tietoa, eli matkustavien henkilöiden omia käsityksiä ja henkilökohtaisia kokemuksia matkustusasioista. Tutkimustulosten analyysi perustuu taas tutkijan omaan käsitykseen siitä, mitä haastattelut tutkittavasta asiasta kertovat. Kaikki tieto on siinä mielessä subjektiivista, että tutkija päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa (Tuomi ym 2009, 20). Tutkimustulokset ovat siis tutkimuksen toteutuksen ajankohdasta ja tutkijasta riippuvaisia.

Validiteetin ja reliabiliteetin arviointi eivät tässä tutkimuksessa ole riittäviä luotettavuuden mittareita, joten niiden sijaan luotettavuutta pohditaan toisin kriteerein. Eskolan ja Suorannan mukaan tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja näin ollen myös pääasiallinen tutkimuksen luotettavuuden kriteeri. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan tarkastella uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden käsitteillä. (Eskola & Suoranta 2005, 210–212.)

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä vastaavatko tutkijan tekemä käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä. Tutkimuksen uskottavuuden lisääminen ei kuitenkaan ole varmaa, vaikka tulkinnat annettaisiin tutkittavien arvioitavaksi, sillä tutkittavat saattavat osittain olla sokeita kokemukselleen tai tilanteelleen. (Eskola & Suoranta 2005, 211.) Tämän tutkimuksen aineisto on käyty läpi useaan kertaan, jotta vältettäisiin haastateltavien kertomien asioiden virhetulkinnat. On kuitenkin mahdollista, jopa todennäköistäkin, että tutkittavien käsitys tutkimustuloksista saattaa poiketa tehdystä tulkinnasta. Tutkimustulosten esittämisen yhteydessä mainittiin, että vain osa varsinaisista tutkimuskysymyksistä esitettiin tutkittaville suoraan haastattelukysymyksenä. Esimerkiksi matkustussäännön tunnettuudesta tehty tulkinnat ovat osittain ristiriidassa tutkittavien omien käsityksien kanssa. Kaikki tutkittavat kertoivat että tuntevat suurin piirtein matkustussäännön sisällön. Tätä tunnettuutta arvioitiin kuitenkin koko haastattelun ajan, sillä tutkittava ei välttämättä ole tietoinen siitä mitä hän ei tiedä. Tutkimustulokset osoittavat, että matkustussäännön tunnettuus ja tutkittavan oma käsitys tunnettuudessa eivät ole täysin yhdenmukaisia.

Eskolan ja Suorannan (2005, 211–212) mukaan tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin on mahdollista tietyin ehdoin, vaikka yleistykset eivät ole täysin mahdollisia sosiaalisen totuuden monimuotoisuuden vuoksi. Kuten tapaustutkimuksissa usein korostetaan, yleistettävyyden sijaan olennaista on tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Kirjassa *Tapaustutkimuksen taito*, Helena Leino kertoo että ”onnistunut tapaus-tutkimus tarjoaa mahdollisuuden yleistämiselle. Tällöin toimiva tilanteen analyysi on enemmän kuin yksittäinen tapaus: siitä muodostuu kokonaisnäkemys, josta nousee esiin yleisesti tärkeitä teemoja ja uusia tarkastelukulmia.” (Laine ym. 2007, 214.) Helena Leinon näkemys tapaustutkimuksen siirrettävyydestä pätee osittain myös tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen tavoitteena oli ennen kaikkea ymmärtää toimeksiantajan matkustussäännön roolia matkustuspolitiikan toteuttamisen haasteissa ja vastata niihin

matkustussäännön kehitysehdotuksilla. Tutkimustulokset on luotu toimeksiantajan tarpeisiin, mutta samoja haasteita kohtaavat varmasti monet muut yritykset. Näin ollen tutkimustuloksia ja kehitysehdotuksia soveltamalla voidaan pyrkiä ymmärtämään matkustuspolitiikan toteuttamisen haasteita muistakin näkökulmista.

Varmuuden käsitteellä tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tutkijan ennakko-oletuksien huomiointia (Eskola & Suoranta 2005, 212). Laadullinen tutkimus tyypillisesti kuvataan hypoteesittomaksi, mutta jo tutkimuskohteen ottaminen tutkittavaksi kertoo siitä, että tutkijalla on jokin käsitys, että kohteessa on jotakin tutkimuksen arvoista. Hypoteesien olemassaolosta viestii myös tässä tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruun ja analyysin menetelmät. Teemahaastattelupohja on luotu sekä tutkimuksen teoreettisen viitekehysten että tutkijan omien ennakkokäsitysten pohjalta. Teemahaastattelussa osittain testattiin hypoteesien pitävyyttä mutta ensisijaisesti annettiin tilaa kuitenkin täysin uusien käsityksien muodostumiselle.

Vahvistuvuuden käsite laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tarkoittaa sitä, että ”tehdyt tulkinnot saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista” (Eskola & Suoranta 2005, 212). Tämän tutkimuksen arviointi vahvistuvuuden näkökulmasta on haastavaa, sillä aiempaa, vertailukelpoista tutkimustietoa ei ole olemassa. Tutkimuksen kohdetta ei samasta näkökulmasta ole aiemmin tutkittu, mutta tutkimustuloksiin on pyritty saamaan tukea soveltaen tietoa muista, liikematkailuun ja matkahallintoon liittyvistä tutkimuksista.

Luotettavuuden pohdintaan kuuluu myös arvio tutkimuksessa käytetystä lähdekirjallisuudesta ja sen relevanttiudesta (Tuomi ym 2009, 159). Hirsjärven mukaan lähdekirjallisuuden valinnassa tarvitaan harkintaa ja lähdekritiikkiä. Lähteen arvioinnissa on kiinnitettävä huomiota muun muassa kirjoittajan tunnettuuteen ja arvostukseen, lähteen ikään ja tiedon alkuperään sekä lähteen uskottavuuteen ja julkaisijan arvovaltaan. (Hirsjärvi ym 2009, 113–114.) Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on pyritty luomaan monipuoliseen ja tuoreeseen tietoon tukeutuen. Lähdeviittauksissa on käytetty Satakunnan ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeen mukaista tieteellistä viitetaustapaa. Aikaisempia tutkimuksia matkustuspolitiikan toteuttamisesta on julkaistu vain vähän. Ne tutkimukset, joissa matkustuspolitiikkaa on tutkittu, on toteutettu lä-

hinnä matka-asiantuntijoiden ja liikematkatoimistoiden näkökulmasta, joten niitä voitiin vain osittain soveltaa tässä tutkimuksessa. Liikematkustusta käsittelevien aikaisempien tutkimuksien lisäksi tämän tutkimuksen lähteet koostuvat lehtiartikkeleista, sähköisistä julkaisuista, henkilökohtaisista tiedonannoista sekä erilaisesta kirjallisuudesta. Erilaisten lähteiden arvioinnissa kiinnitettiin huomiota erityisesti kirjoittajan ja julkaisijan tunnettuuteen ja arvostukseen. Lähteen sopivuutta arvioin hakemalla lisätietoa kirjoittajista ja julkaisijoista varmistuakseni, että lähteitä voidaan pitää alalla yleisesti uskottavina ja arvostettuina. Tutkimus on toteutettu matkustuspalveluiden kulluttajan näkökulmasta. Tämän vuoksi liikematkustusta käsittelevän kirjallisuuden lisäksi oli tärkeää soveltaa työssä myös yritystoimintaan, strategioihin ja esimiestyöhön liittyvää kirjallisuutta.

Liikematkustus on nopeasti muuttuva ala ja näin ollen lähteiden ajantasaisuuteen on kiinnitetty huomiota. Pyrin käyttämään tuoreita julkaisuja, mutta esimerkiksi liikematkustusta käsittelevä kirjallisuus on melko vanhaa. Verhelän kirja Liikematkustus on ainoa suomenkielinen liikematkustusta käsittelevä kirja. Kirja on julkaistu vuonna 2000 ja sitä on käytetty lähteenä harkiten ja soveltaen. Osittain kirjan tiedot eivät ole enää käyttökelpoisia, mutta tietyt liikematkustukseen liittyvät perusasiat pätevät edelleen alan kehityksestä huolimatta.

Tämän tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat myös tutkija, haastateltavat, sekä osapuolten välinen suhde. Tutkimuksen luotettavuutta osittain heikentää, että minulla ei ole aikaisempaa kokemusta haastattelututkimuksen teosta. Valmistauduin tutkijan rooliin tutkimusmenetelmien opintojaksoilla ja tutkimuskirjallisuuteen perehtyen. Valmistautumisesta oli valtavasti hyötyä, mutta tutkijan rooliin asettuminen oli aluksi haastavaa, sillä haastateltavat olivat ennakkokäsityksistä poiketen hyvin avoimia. Kokemuksen puutetta tavallaan kompensoi haastateltavien asenne ja laatu tiedonantajina. Luotettavuuden kannalta positiivista on, että osa haastateltavista kertoi, ettei ollut yhtiön matkustussääntöä haastattelua varten lukenut. Näin voidaan tulkita, että he eivät pyrkineet antamaan niin sanottuja oikeita tai sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia vaan haastatteluissa keskusteltiin todenmukaisesti heidän omista kokemuksistaan ja näkemyksistään. Tutkimuksen luotettavuutta lisää haastattelujen nauhoittaminen, sillä haastattelumateriaali säilyi muuttumattomana ja siihen oli helppo palata tarpeen mukaan tutkimustuloksien analysointivaiheessa.

11 POHDINTA

Opinäytetyöprosessi alkoi toimeksiantajan hankinnalla ja aiheen rajauksella tammi-kuussa 2015. Työstin opinnäytetyötä tiivisti koko kevään ajan ja työ oli tiivistelmää ja pohdintaa vaille valmis huhtikuussa, alkuperäisen aikataulusuunnitelman mukaisesti. Halusin palauttaa työni ennen toukokuussa alkavaa työharjoittelua, mutta koin, että työ ei ollut vielä valmis arvioitavaksi. Viimeiseen muotoonsa opinnäytetyö saatettiin elokuun alussa, kolmen kuukauden tauon jälkeen.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajan matkustussäännön kehitystarpeita ja niiden pohjalta luoda siihen kehitysehdotuksia. Tutkimuksen tavoitteet täyttyivät hyvin ja tutkimustulokset vastaavat tutkimustehtävää. Toimeksiantajan matkustussäännöstä tunnistettiin erilaisia kehitystarpeita. Tutkimuksen empiirisiä tuloksia ja teoriaa yhdistelemällä luotiin matkustussääntöön kehitysehdotuksia. Suoritin työharjoitteluni brysseliläisessä incoming-matkatoimistossa, jonka asiakaskunta koostuu pohjoismaalaisista liike- ja vapaa-ajan matkatoimistoista. Pohdin useasti työtehtävissäni tämän tutkimuksen tuloksien pätevyyttä ja uskottavuutta. Käytännön työ vahvisti ja tuki hyvin tuottamiani kehitysehdotuksia sekä antoi idean muutamille lisäyksille. Tutkimustulokseni ja niiden pohjalta luodut matkustussäännön kehitysehdotukset ovat mielestäni realistisia ja yritykselle tarpeellisia. Kehitysehdotukset antavat asiantuntijan näkökulmasta eväitä yhtiön matkustuspolitiikan kehittämistyöhön.

Tätä opinnäytetyötä aloittaessani asetin luonnollisesti tutkimustavoitteiden lisäksi myös henkilökohtaisia oppimistavoitteita itselleni. Henkilökohtaisia oppimistavoitteita asetin itselleni paljon ja tämän vuoksi valitsin myös haastavan tutkimusaiheen. Ensisijaisesti halusin syventää tietämystäni liikematkustuksesta ja matkahallinnosta, sillä koin, että tältä matkailun alueelta minulla olisi vielä paljon opittavaa. Tämän opinäytetyön myötä tietämykseni kasvoi paljon ja koen omavaani paljon sellaista syventävää tietoa, jota hyödyntää tulevaisuudessa. Esimerkiksi käytännön työtä incoming – matkatoimistossa on helpottanut oppimani tiedot ja olen saanut soveltaa oppimaani paljon myös käytännössä. Lisäarvoa oppimaani tuo ehdottomasti se, että työ on toteutettu matkailupalveluita kuluttavan ja ostavan osapuolen toimesta, sillä koulutusohjel-

mani luennot liikematkailusta ovat keskittyneet käsittelemään aihetta lähinnä matkailupalveluita tuottavan osapuolen näkökulmasta. Sain työtä tehdessäni valtavasti tietoa tieteellisen tutkimusprosessin eri vaiheista ja laadullisista tutkimusmenetelmistä. Tutkimuksen teko kannusti erityisesti pohtimaan tutkimusmenetelmien soveltuvuutta erilaisiin tutkimuksiin sekä tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Myös lähdekriittisyyteni kasvoi. Tutkimuksen teoriaosuutta varten tutustuin moniin kansainvälisiin tutkimuksiin ja varmistin lähteiden uskottavuutta tutustumalla tutkimuksen toimeksiantaja-organisaatioiden toimintaan. Vaikka lähteet olisivatkin tieteellisesti luotettavia ja uskottavia ongelmana on niiden hankala sovellettavuus tässä tutkimuksessa ja suomalaisessa kontekstissa ylipäätään. Esimerkiksi halpalentoyhtiöiden reittejä on hyvin hankala soveltaa suomalaisessa liikematkustuksessa, sillä halpalentoyhtiöiden liikennöimiä reittejä on tarjolla melko pieni määrä. Näiden lisäksi opinnäytenytöprosessi opetti myös valtavasti pitkäjänteisyyttä ja huolellisuutta, sillä tarkat suunnitelmat ja valmistautuminen tutkimusprosessin eri vaiheisiin helpottivat työntekoa ja vaikuttivat sekä työn mielekkyyteen että tutkimuksen lopputulokseen.

Toimeksiantaja palaute opinnäytetyöstä on hyvää. Toimeksiantajan mukaan tutkimuksessa esille tulleet havainnot vahvistivat heidän ennakkokäsityksiään ja tutkimuksessa tuli esille paljon mielenkiintoisia yksittäisiä havaintoja. Toimeksiantajan mukaan kehitysehdotukset ovat realistisia ja osaa niistä tullaan hyödyntämään käytännössä. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajan mukaan kehitysehdotuksia olisi voinut odottaa enemmänkin kuin mitä luvussa 9 on esitetty. Olen tyytyväinen toimeksiantajan antamaan palautteeseen. Kehitysehdotuksien määrään liittyvä palaute ei yllättänyt. Kehitysehdotuksia on annettu sen verran kuin tämän tutkimuksen perusteella voidaan luotettavasti tuottaa. Tutkimuksessa tuli esille monia sellaisia mielenkiintoisia yksityiskohtia, joilla saattaa olla vaikutusta toimeksiantajan nykyisiin matkustuskäytäntöihin, mutta tutkimuksen rajauksen vuoksi, oli ne jätettävä tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Matkustuspolitiikan tavoitteiden määrittelyyn ei myöskään voida ottaa kantaa tämän tutkimuksen puitteissa, sillä yhtiön ulkopuolisena tutkijana en tunne yrityksen strategisia tavoitteita ja toimintakulttuuria riittävästi. Työ on melko tiukkaan rajattu tutkimaan matkustussäännön kehitystarpeita matkustavan henkilöstön ja esimiesten näkökulmasta. Mikäli tutkimukseen olisi valittu haastateltavaksi myös henkilöitä esimerkiksi yrityksen johtoryhmästä tai taloushallinnosta, olisi tutkimuksen lopputulos

ollut hieman erilainen ja todennäköisesti myös kattavampi. Tutkimusprosessin eri vaiheissa tunnistin muutamia tarpeita jatkotutkimuksille. Tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia millaisia mahdollisuuksia ja riskejä sähköisten matkaohjelmien käyttöönotto toisi toimeksiantajayritykselle, millainen on toimeksiantajayhtiön tarpeita vastaava matkatoimistoyhteistyö, mitkä ovat matka-asiantuntijan toimenkuvan luonnin sisältämät riskit, haasteet, edut ja mahdollisuudet, miten perehdyttää toimeksiantajayhtiön henkilöstöä matkustuskäytäntöihin sekä kartoitus siitä olisiko yhtiössä mahdollisuus ottaa käyttöön liikematkojen itsevarausjärjestelmä. Hyödyllistä voisi olla myös prosessikaavion luominen matkahallinnon toiminnoista ja sen avulla tehostaa matkustuksen tuottamia hallinnollisia toimintoja yrityksen sisällä.

Opinnäytetyöprosessi oli haastava ja opettava. Työssä haastavinta oli ehdottomasti kirjallisuuden ja aikaisemman tutkimustiedon puute. Ennen työn aloittamista keräämäni lähdekirjallisuus oli loppuen lopuksi hieman heikosti sovellettavissa tähän työhön ja lähdemateriaalin hankintaa piti jatkaa läpi koko työn. Olen lopputulokseen tyytyväinen vaikka tätä tutkimusta aloittaessani uskoin löytäväni hieman erilaisia kehitystarpeita toimeksiantajayhtiön matkustussääntöön. Uskoin kehitystarpeiden liittyvän enemmän matkustussäännön tulkinnanvaraisuuteen, henkilöstön asenteisiin ja sitoutumiseen, joista ei, toimeksiantajan onneksi, ollut loppuen lopuksi kuitenkaan kyse. Kuten eräs tutkimukseen osallistunut haastateltavakin sanoi, tyytyväisyys nykyisiin käytäntöihin on myös tutkimustulos.

Tämä opinnäytetyön loppupäätelmänä voidaan todeta, että matkustussäännön olemassa olo ei ole organisaation matkustuspolitiikan toteutumisen tae. Matkustuspolitiikan toteutuminen tarkoittaa, että organisaation toiminta on asetettujen tavoitteiden mukaista ja sovittujen pelisääntöjen ohjaamaa. Matkustuspolitiikan toteutumisen edellytyksenä on toteuttamisen eteen tehty työ, jossa matkustussääntö on keskeisessä, ohjauksessa asemassa. Matkustuspolitiikan toteuttaminen tarkoittaa siis kaikkea sitä työtä, joita organisaation pelisääntöjen ja tavoitteiden asettamisessa sekä käytäntöön viemisessä tarvitaan, aina matkustuksen suunnittelusta kustannuseurantaan ja matkahallintoprosessien arviointiin. Olipa matkustussääntö sitten selkeä ja johdonmukainen tietopaketti tai nippu hajanaisia suosituksia, on se asiakirjana merkityksetön, mikäli sitä ei onnistuta ottamaan osaksi organisaation henkilöstön päivittäistä toimintaa.

LÄHTEET

Aavikko, K. 2013. Liikematkojen itsevarausjärjestelmän käyttöönoton vaikutus organisaation matkahallinnon prosesseihin: case Gemalto Oy. Pro gradu – tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteen laitos. Viitattu: 4.2.2015. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/41803/URN:NBN:fi:jyu-201306182007.pdf?sequence=1>

AirPlus International. 2012. AirPlus International Travel Management Study 2012: A Comparison of Global trends, costs, and the Management of Business Travel. Viitattu 3.4.2015. www.airplus.com

AirPlus International. 2013. The Future of Compliance – Should Travel Managers Loosen or Tighten Policy? Viitattu 3.4.2015. www.airplus.com

CWT:n matkahallinnon koulutusohjelma starttasi ja keräsi kiitosta. 2013. Carlson Wagonlit Travel Finland asiakaslehti 3. Viitattu 4.2.2015. <http://www.carlsonwagonlit.fi/fi/countries/fi/media/asiakaslehti/2013-03/matkahallinnon-koulutusohjelma.html>

Davidson, R. & Cope, B. 2003. Business Travel. Pearson Education Limited. Essex. England

Douglas, A. & Lubbe, B. A. 2006. Identifying value conflicts between stakeholders in Corporate Travel Management by applying the Soft Value Management model: A survey in South-Africa. *Tourism Management*, 27, 1030-1040. Viitattu: 13.2.2015 www.sciencedirect.com

Douglas, A. & Lubbe, B. 2009. Violation of the Corporate Travel Policy: An Exploration of Underlying Value-Related Factors. *Journal of Business Ethics*, 84, 97-111. Viitattu: 13.2.2015 www.sciencedirect.com

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. uud. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Gustafson, P. 2012. Managing Business Travel: Development and dilemmas in corporate travel management. *Tourism Management*, 33, 276-284. Viitattu: 19.2.2015 www.sciencedirect.com

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. Uud painos. Hämeenlinna: SoFia. Viitattu: 10.2.2015 http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf

Hermes Management Consulting. 2013. Corporate Travel Management in Western Europe: Opportunities and Challenges. Viitattu 2.4.2015

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

- Holma, A. 2010. Relationship Development in Business Triads – Case Studies in Corporate Travel Management. *Journal of Business Market Management*, 4, 73–90
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. *Strategiaviestintä*. Helsinki: Inforviestintä
- Koskinen, H. Communications Officer, Norilsk Nickel Harjavalta Oy. Henkilökohtaiset tiedonannot, 6.2.2015 ja 25.2.2015.
- Lahti, S., Salminen, T. 2008. *Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä*. Helsinki: WSOYpro
- Laine, M. Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press.
- Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5. uud. painos. Helsinki: Talentum
- Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n matkustussääntö, 2014.
- Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n www-sivut 2015. Viitattu 3.2.2015. www.norilsk-nickel.fi
- Pasanen, J. Senior HR Manager, Norilsk Nickel Harjavalta Oy. Henkilökohtaiset tiedonannot 6.2.2015 ja 2.5.2015
- Renfors, S. 2008. *Virkalijasta konsultiksi: Matkatoimistoalan muuttuva myyntityö*. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu
- Ruch, D. 2015. *Doing better than good enough: Building a travel policy employees can get behind*. *Business and Legal Resources* 12.3.2015. Viitattu 2.4.2015. www.hr.blr.com/HR-news
- Suomalaisten matkailu 2014. 2015. Helsinki: Tilastokeskus. *Liikenne ja matkailu* 4/2015. Viitattu 15.4.2015 http://tilastokeskus.fi/til/smat/2014/smat_2014_2015-04-10_tie_001_fi.html
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. *Esimies strategivaikuttajaksi*. Juva: WSOYpro Oy.
- Suomen liikematkayhdistys ry – Finnish Business Travel Association. *Mitä matkahallinto on?* Viitattu: 4.2.2015. www.fbta.net
- Tuomi, J. 2007. *Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Verhelä, P. 2000. *Liikematkailu*. Helsinki: Edita

Verohallinto. 2015. Työmatkakustannusten korvaukset verotuksessa. Viitattu 20.3.2015. www.vero.fi

Viljamaa, S. 2015. Toiminnanjohtaja, Suomen liikematkayhdistys ry – Finnish Business Travel Association (FBTA), henkilökohtainen tiedonanto, 13.2.2015.

VR –yhtymä Oy. Yrityspalvelut. www-sivut 2015. Viitattu 8.4.2015 www.vr.fi/yrityspalvelut

World Tourism Organisation (UNWTO), 2010, International recommendations for tourism statistic 2008, New York: United Nations Publication. Viitattu 13.2.2015 www.unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_83rev1e.pdf

NORILSK NICKEL HARJAVALTA OY:N MATKAHALLINNON PROSESSI

SUUNNITTELU	<ul style="list-style-type: none">• Sekä kotimaan että ulkomaan matkoista tehdään matkasuunnitelma lomakepohjaan
HYVÄKSYTTÄMINEN	<ul style="list-style-type: none">• Matkasuunnitelma hyväksytetään esimiehellä ennen matkalle lähtöä• Ulkomaanmatkoille myös toimitusjohtajan hyväksyntä
VARAUS	<ul style="list-style-type: none">• Matkustaja ottaa yhteyttä johdon assistenttiin• Johdon assistentti tekee tarvittavat varaukset sopimusmatkatoimiston, -hotellin tai palveluntuottajien kautta
MATKAN TOTEUTUS	<ul style="list-style-type: none">• Matkustaja maksaa matkan aikana syntyneet kustannukset• Ulkomaanmatkoilla majoituskustannukset maksetaan itse
MATKALASKU	<ul style="list-style-type: none">• Matkustaja tekee matkalaskun• Matkalasku hyväksytetään esimiehellä
KUSTANNUSTEN KÄSITTELY	<ul style="list-style-type: none">• Hyväksytty matkalasku toimitetaan talousassistentille• Päivärahat sekä matka- ja kilometrikorvaukset maksetaan matkustajalle.

NORILSK NICKEL HARJAVALTA OY:N TUTKIMUSHAASTATTELU

Haastateltavan koodi:

TAUSTATIETOA HAASTATELTAVASTA

- Asema organisaatiossa
- Työkokemus NNH:lla
- Matkasuunnitelmien ja – laskujen hyväksyjä: kyllä / ei
- Kerro lyhyesti millaisia matkoja olet tehnyt?
 - mistä tarve matkoille?

TEEMAT

Teema 1: Matkajärjestelyt

- Miten matkanvarausprosessi kohdallasi menee?
 - Kuka varaa? Mistä varataan?
 - Miten olet yhteydessä? Kuinka monta kertaa yhteydessä?

Teema 2: Matkustusmuodon valinta

- Miten yleensä matkustat? Miksi?
- Kimppakyydit?

Teema 3: Majoitus

- Miten majoitut? Miksi?
- Mitä hotellia yleensä käytätte?

Teema 4: Matkasuunnitelma

- Miten teet matkasuunnitelman?
- Kokemukset käytännöstä
- Hyväksyttäminen

Teema 5: Matkustussääntö ja sen pääperiaate

- Miten matkustusta ohjeistetaan?
- Kuinka tuttu matkustussääntö on sinulle?
 - Mistä luet? Miksi luet?
 - Perehdytetäänkö matkustussääntöön?
 - Miten kuulet muutoksista?
 - Tarvitsetko apua tulkinnassa? Keneltä pyydät apua ongelmatilanteissa?
- Tarvitaanko NNH:lla matkustussääntöä? Miksi/miksi ei?
- Suositus vai rajoitus?
- Mitä matkustussäännöstä puuttuu?
- Mikä matkustussäännössä hyvää?

HAASTATTELUN SAATEKIRJE

Hei,

Olen restonomiopiskelija Satakunnan ammattikorkeakoulun matkailun koulutusohjelmasta. Teen opinnäytetyötä, joka tutkii Norilsk Nickel Harjavalta Oy:n matkustuspolitiikkaa. Tutkimuksen tarkoituksena on luoda kehitysehdotuksia yhtiön matkustusääntöön.

Teidät on valittu osallistumaan tutkimushaastatteluun vuonna 2014 maksettujen kotimaan ja/tai ulkomaan päivärahojen perusteella. Haastatteluun on valittu myös henkilöitä, jotka hyväksyvät muiden matkustavien henkilöiden matkasuunnitelmia ja – laskuja.

Haastattelut toteutetaan NNH:n tiloissa viikoilla 9 ja 10. Haastattelun kesto on 30min-1h. Haastatteluajan voitte sopia Hanna-Kaisa Koskisen kanssa.

Haastattelun tarkoituksena on kerätä henkilöstön ajatuksia sekä matkustussääntöön että yleisiin matkustusasioihin liittyen. Haastattelumateriaali käytetään vain tämän tutkimuksen tekemiseen eikä tuloksia voida yhdistää yksittäisiin henkilöihin. Haastattelut tehdään salassapitovelvollisuutta noudattaen.

Ystävällisin terveisin,

Aino Sihvonen