

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Rakennustekniikka
Rakennustuotanto
Juha Salminen

Opinnäytetyö

Työnohjausjärjestelmän kehittäminen ja siihen liittyvä
muutosjohtaminen

Työn ohjaaja
Työn teettäjä
Tampere 2008

DI Eero Nippala
LK Kiinteistöpalvelut OY, valvojana DI Heikki Niemi

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Rakennustekniikka

Rakennustuotanto

Salminen, Juha

Työnohjausjärjestelmän kehittäminen ja siihen liittyvä muutosjohtaminen

Tutkintotyö

35 sivua, 3 liitesivua

Valvoja

Eero Nippala (DI)

Työn tilaaja

LK Kiinteistöpalvelut OY, valvojana Heikki Niemi (DI)

Toukokuu 2009

Avainsanat

muutosjohtaminen, tiedottaminen, viestintä, haastattelu

TIIVISTELMÄ

LK Kiinteistöpalvelut Oy:ssä on meneillään laaja työnohjausjärjestelmän kehittämishanke, jollaista vastaavaa ei aiemmin ole tehty. Vuoden 2007 aikana teetettiin konsulttiselvitys Rossum Oy:llä, josta saatiin ehdotuksia mahdollisiksi toimenpiteiksi toiminnan ja järjestelmien kehittämiseksi. Rossum Oy myös toteuttaa uuden työnohjausjärjestelmän tarvitsemat atk-ohjelmistot sekä niiden integraatiot LK Kiinteistöpalvelut Oy:n ja heidän asiakkaidensa järjestelmien välillä.

Tässä työssä kartoitettiin LK Kiinteistöpalvelut Oy:n henkilöstön ja asiakkaiden sekä projektiin liittyvien henkilöiden tietoja työnohjausjärjestelmän kehittämishankkeesta. Menetelmänä käytettiin haastatteluita. Kartoituksen tarkoituksena oli saada selkeä kuva ihmisten käsityksistä projektin suhteen. Tietojen avulla muutosjohtaminen, eli tiedottaminen ja viestintä projektin aikana sekä sen jälkeen, olisi helpompaa.

Hyvällä ja suunnitellulla muutosjohtamisella henkilöstön tyytyväisyys ja motivaatio projektiin ja sen läpiviemiseen saadaan pidettyä korkeana. Nämä seikat helpottavat huomattavasti koko projektin läpivientiä alusta loppuun.

TAMPERE UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Construction Engineering

Construction production

Salminen, Juha

Developing of work tutorial scheme and joining
changemanagement

Engineering Thesis

35 pages, 3 appendices

Thesis Supervisor

Eero Nippala (MSc)

Commissioning Company LK Kiinteistöpalvelut OY, supervisor Heikki Niemi (MSc)

May 2009

Keywords

changemanagement, interview, briefing, communication

ABSTRACT

There is going a very wide project in LK Kiinteistöpalvelut Oy, which is first of it's kind. During year 2007 they ordered a consult, Rossum Oy, to find out worst problems in the company. Rossum gave LK Kiinteistöpalvelut Oy possible ideas how they could develop work routine and hardware. Rossum also produces new hardware which the new way of work needs and integrations between LK Kiinteistöpalvelut Oy's and their clients systems.

In this work was meant to find out how well LK Kiinteistöpalvelut Oy staff and clients and other persons which are somehow part of this developing project knew about it. Way to find out was to do some interviews. Analyzing the interviews was meant to get clear idea what people know about the project. That information would help doing the briefing and communications during the project and after it.

With good and well designed change management motivation and satisfaction of personnel would stay high and the project would be easier to get through.

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

Sisällysluettelo	4
1 Työnohjausjärjestelmän kehittämistarpeen taustat	6
1.1 Lähtökohta	6
1.2 Kehitystarpeet	7
1.2.1 Kassavirta.....	7
1.2.2 Työnjohto.....	7
1.2.3 Laskutus	7
1.2.4 Toimittajat.....	8
1.2.5 Asiakastyytyväisyys.....	8
1.2.6 Toiminnan kehittämistarpeet ja kilpailukyky	8
1.3 Lähtötilanne 2006	9
1.4 Tilanne syksyllä 2007	10
1.4.1 Laskutus	11
1.4.2 Toimittajat.....	11
1.4.3 Järjestelmien kehittäminen.....	12
2 Tavoite	15
3 Tehtävät ja menetelmät	16
3.1 Teoriaan tutustuminen	16
3.2 Haastateltavien valitseminen	16
3.3 Kysymykset ja haastattelut	17
3.4 Tulosten analysointi ja jako ryhmittäin.....	17
3.5 Raportointi ja yhteenveto	18
3.6 Rajaukset.....	18
4 Haastattelut ja analysointi	19
4.1 Taustatietoa haastatteluja varten	19
4.1.1 Muutoksen taustat ja tavoitteet	19
4.1.2 Muutoksen ajallinen eteneminen	20
4.2 Haastatteluiden tulokset	21
4.3 Muutosjohtaminen ja viestintä.....	29
5 Yhteenveto ja johtopäätökset.....	32
5.1 Tulosityhteenveto.....	32

5.2 Tulosten tarkastelu	33
5.2.1 Luottamuksellisuus	33
5.2.2 Otokoko	33
5.2.3 Muut asiat.....	33
5.3 Johtopäätökset ja suositukset	34
LÄHTEET.....	35
LIITTEET	36

1 Työnohjausjärjestelmän kehittämistarpeen taustat /6/

1.1 Lähtökohta

Yhtiön työkanta jakautuu kolmeen erityyppiseen ryhmään niin työnohjauksen kuin informaation hallinnan näkökulmasta; kuukausisopimuksiin perustuviin töihin, kiinteähintaisiin urakoihin ja laskutöihin. Liikevaihdon suhteen nämä jakautuvat suurin piirtein tasan. Kuukausilaskutettavat työt ja kiinteähintaiset urakat sisältävät ennalta määrätyt tehtävät, ja ne tehdään ja laskutetaan sopimuksen mukaisesti. Laskutus ei ole suoraan sidottu kustannusten muodostumiseen. Laskutöissä työn sisältö sovitaan tilauksen yhteydessä, ja laskutus perustuu syntyneisiin kustannuksiin ja on aina hieman jäljessä.

Laskutöiden tilausten vastaanoton on hoitanut yhtiön työnjohto, ja yleisin tapa tilata töitä on ollut puhelinsoitto tai sähköposti. Työnjohto on resurssoinut ja aikatauluttanut työt. Laskutus ja raportointi ovat perustuneet kirjanpitoon kirjautuneisiin kustannuksiin, laskuttamisesta on vastannut yhtiön hallinto. Laskutusvaiheessa toteutuneet kustannukset on saatu kirjanpidosta, mutta muut laskutustiedot, kuten tilaaja, laskutusosoite, veloitushinnat jne, laskuttaja on joutunut selvittämään työnjohdolta. Tällä on ollut vaikutus koko työnohjausprosessiin. Töitä ja niihin liittyviä tietoja ei ole juuri dokumentoitu työn kuluessa.

Työläänä ja hitaana tehtävänä laskutukseen on tullut suuri viive, joka on koettu ongelmaksi myös tilaajan puolella. Lisäksi tammikuussa on ollut kiire saada kaikki edelliselle tilikaudelle kertyneet laskut tehtyä, ja laskutusta on tehty paljon ylitöinä. Vastaavasti tammikuun laskutus on jäänyt tekemättä, jolloin seuraavan vuoden laskutus on ollut heti tammikuussa myöhässä.

1.2 Kehitystarpeet

1.2.1 Kassavirta

Uusittu työmääräin otettiin käyttöön toukokuussa 2007. Uusi työmääräin on laadittu niin, että sillä kerätään laskutustiedot prosessin aikana niiden syntyessä ja jonka tietojen perusteella voidaan laskuttaa ennen kustannusten kirjaantumista kirjanpitoon.

Työmääräimen vaikutus näkyy mm. kassavirtaseurannassa. Työmääräin tuntipalkkaisten tuntiseuranta- ja palkanmaksuperusteena on pakottanut kaikki käyttämään työmääräimiä. Näin varmistetaan myös kaikkien tuntien, joista maksetaan palkkaa, tulevan myös laskutetuiksi.

Paperisten työmääräinten käsittely on oma vaiheensa ja sen helpottamiseksi on tarkoitus investoida työnohjausjärjestelmään, jossa työmääräin, tuntipalkka ja laskutustiedot voidaan käsitellä sähköisesti.

1.2.2 Työnjohto

Työnjohdon kannalta laskutustietojen selvittäminen jälkeinpäin on ollut aikaa vievää ja laskutusvirheiden mahdollisuus on aina suurempi, jos laskuja tehdään viikkoja työn valmistumisen jälkeen muistin varassa. Toisaalta työnjohdon käsitys työn tehokkuudesta on ollut puutteellista.

Jatkossa työnjohdon roolia budjetoinnissa, seurannassa ja ennustamisessa tullaan vahvistamaan kustannustietoisuuden lisäämiseksi. Työnjohto tulee jatkossa vastaamaan omalta osaltaan myös laskutusviiveestä.

1.2.3 Laskutus

Laskutus on ollut jaettuna hallinnon henkilöiden kesken liiketoiminnoittain ja tulosityksikoittain. Näin liiketoiminnoittain on syntynyt erilaiset laskutusikäntännöt, joiden seurauksena hallinnon tuuraukset eivät ole toimineet kovin tehokkaasti.

Myös se, että laskutus on vaatinut työnjohdon osallistumista tilaajien ja laskutustietojen selvittämiseen laskutusvaiheessa, on hidastanut laskutusta. Laskut ovat jääneet lomien ja muiden poissaolojen ajaksi odottamaan ja loman jälkeen on mennyt kauan, ennen kuin laskutussumma on purettu. Tällainen toimintojen henkilöityminen on myös riski jatkuvuuden kannalta.

1.2.4 Toimittajat

Laskutöissä toimittajien laskutusviiveet ovat aiheuttaneet ongelmia. Kun töiden yhteydessä tehdyt ostot eivät ole olleet kirjattuna minnekään, on laskujen tekoa viivytetty myös mahdollisten myöhässä tulevien ostolaskujen osalta. Muutamia ostolaskuja on jäänyt kokonaan laskuttamatta niiden tultua työn ollessa jo laskutettu.

Toimittajien määrää tullaan jatkossa karsimaan ja ostoja keskittämään sellaisille toimittajille, joiden toimintamalli, palvelut ja etenkin laskutus tukevat LK Kiinteistöpalvelut Oy:n prosessia.

1.2.5 Asiakastyytyväisyys

Asiakkaiden kannalta on hankalaa, jos tehtyjen töiden laskutus kestää kohtuuttoman pitkään. Tilaajien on ollut vaikea arvioida laskujen oikeellisuutta, jos tilauksesta on kulunut useita kuukausia. Tämä nousi esiin mm. kevään 2007 asiakastyytyväisyyskyselyssä.

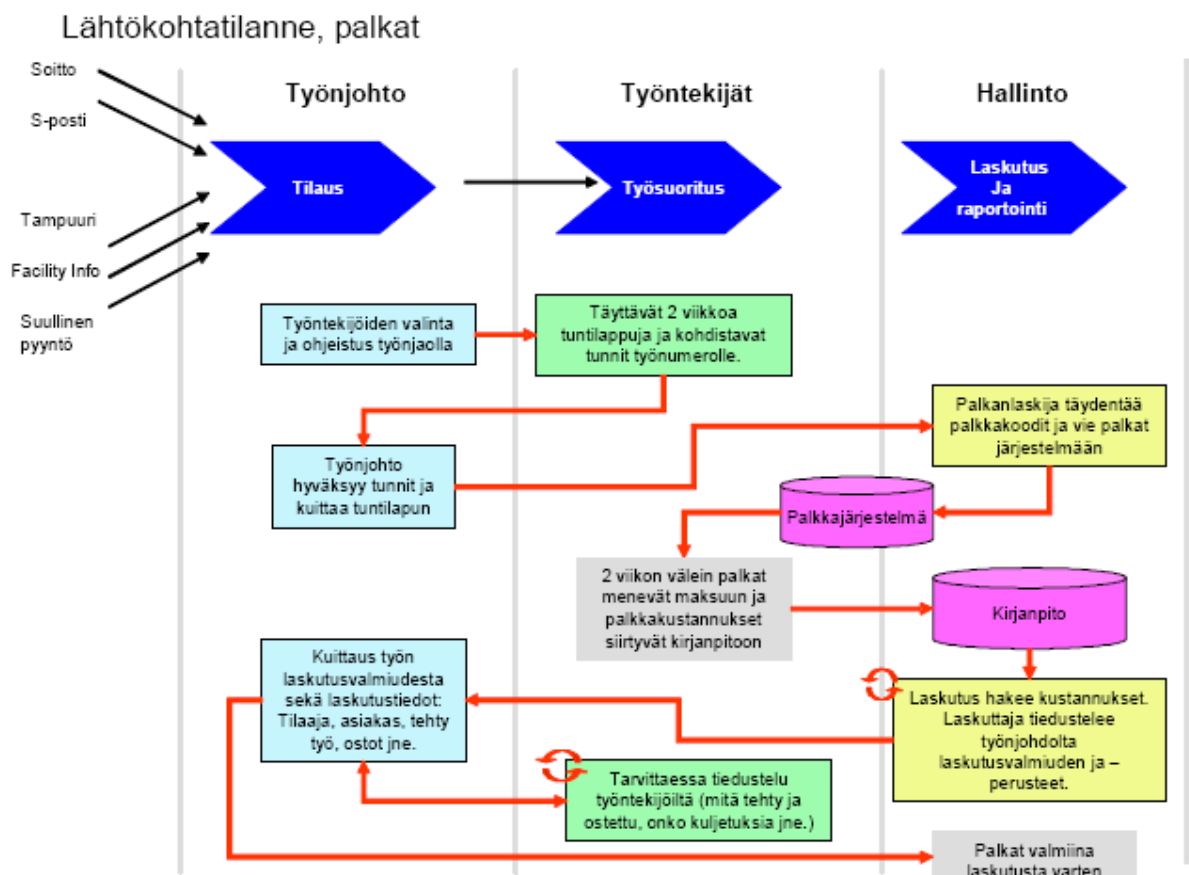
1.2.6 Toiminnan kehittämistarpeet ja kilpailukyky

LK Kiinteistöpalvelut Oy:n kilpailukyky ja -edun kannalta on erittäin tärkeää kehittää ja vahvistaa laskutyöprosessia. Tilaajien näkökulmasta markkinoilla on vähän tarjontaa tekijöistä pienehköille kunnossapitotöille, jossa työn tehokkuus edellyttää kohteen, henkilöiden ja asiakkaan toiminnan tuntemusta. Tästä syystä laskutyöprosessin toiminnan kehittäminen on yhtiön strateginen kehitystoimenpide.

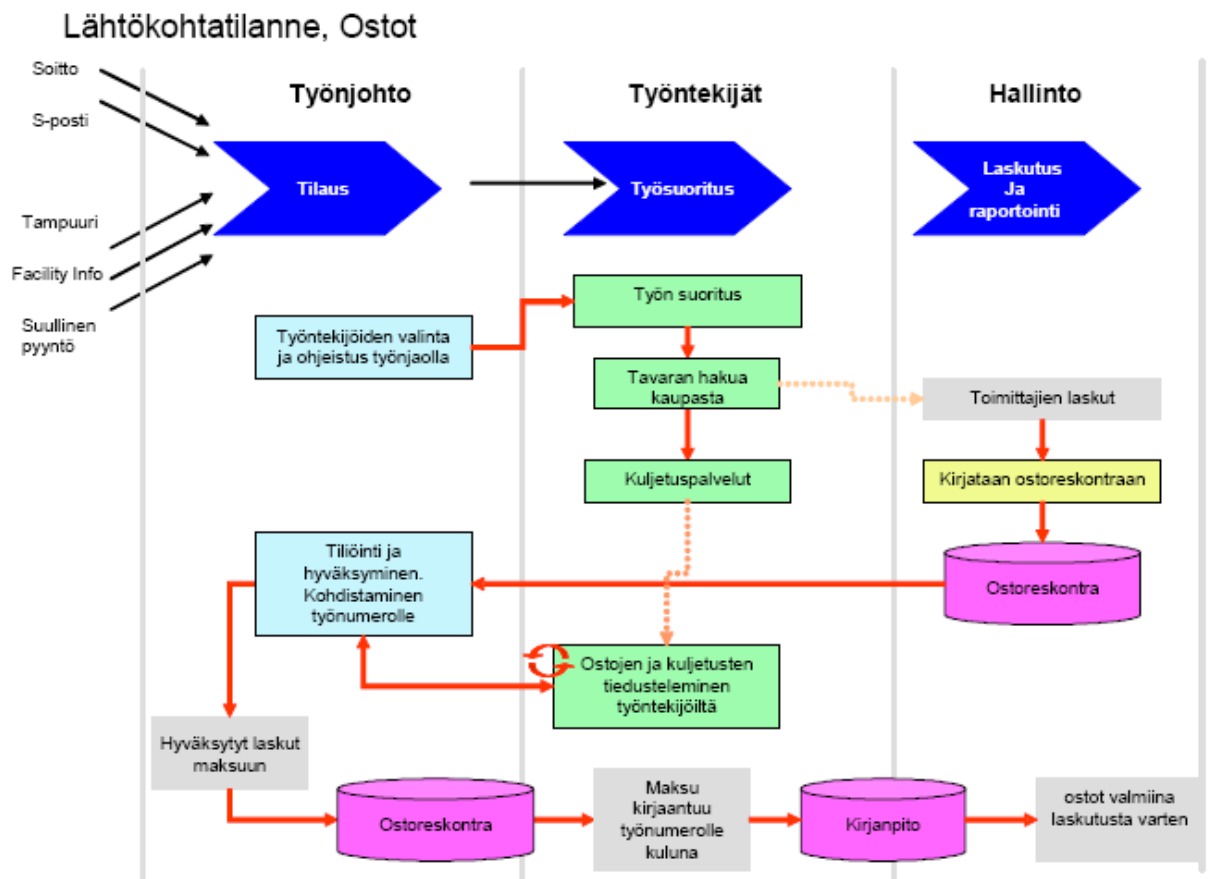
1.3 Lähtötilanne 2006

Palkkojen ja työtuntien osalta prosessi toimi syksyllä 2006 niin, että työntekijät kirjasivat tehdyt työtunnit erilliseen tuntilappuun kahden viikon jaksoissa. Tuntilapun perusteella maksettiin palkat ja työnnumeroille kohdistetut tunnit siirtyivät toteutuneina kustannuksina kirjanpitoon, josta ne koottiin laskuille. Tämä aiheutti työtuntien laskutukseen noin kolmen viikon viiveen.

Ostojen osalta kustannukset kirjaantuivat kirjanpitoon niiden mennessä maksuun. Laskutusta hidasti se, että mahdollisesti viiveellä tulevista ostolaskuista ei ollut tietoa laskutuksessa eikä aina edes työnjohdolla. Seuraavissa kuvioissa 1 ja 2 näkyvät lähtökohtatilanteet palkkojen sekä ostojen osalta.



Kuvio 1: Lähtökohtatilanne, palkat (www.lk-kiinteistopalvelut.fi)



Kuvio 2: Lähtökohtatilanne, ostot (www.lk-kiinteistopalvelut.fi)

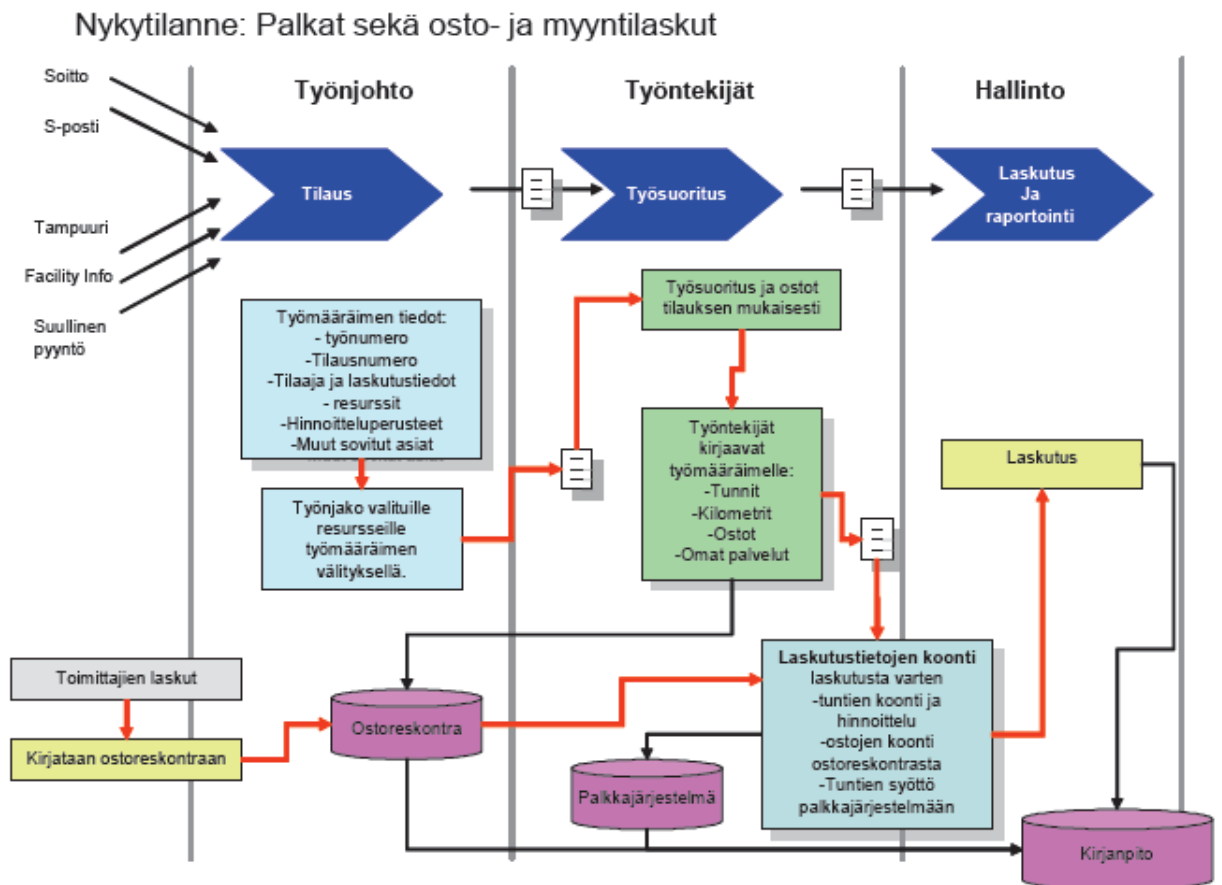
1.4 Tilanne syksyllä 2007

Keväällä 2007 siirryttiin käyttämään paperisia työmääräimiä, jotka toimivat työntekijöiden tuntilappuina ja töiden laskutusperusteena. Työmääräimen tarkoitus on ollut kerätä tiedot silloin, kun ne ovat helpoiten kerättävissä ja toimia laskutusperusteena. Mittarina prosessin tehostumiselle on käytetty kassavirtaa ja kuukausittaisen tuloksen muutosta.

Työmääräimestä on pyritty tekemään mahdollisimman yksinkertainen ja tehokas. Lisäksi kaikkiin laskutöihin on otettu käyttöön sama työmääräin (pl. puusepänerä).

Työmääräimen avulla on toiminnot saatu yhtenäistettyä koko yhtiössä. Työmääräin on myös vähentänyt hallinnon työmäärää laskutuksen yksinkertaistuksessa.

Työnohjausprosessin nykytila näkyy kuviossa 3.



Kuvio 3: Nykytilanteen mukainen työnohjaus (www.lk-kiinteistopalvelut.fi)

1.4.1 Laskutus

Tällä hetkellä yhtiön laskutus on saatu toimimaan aiempaan nähden suhteellisen hyvin. Tuntipalkkaisten työntekijöiden tuntilapun liittäminen työmääräimeen on ollut keskeinen motivaattori. Lisäksi toimintoja on saatu yhtenäiseksi, eikä mikään toiminto enää ole vain yhden henkilön osaamisen takana.

1.4.2 Toimittajat

Toimittajia, joita käytetään laskutöissä, on ruvettu käymään lävitse. Laskutöiden osalta nopea, sähköinen ja toimituskohtainen (ei koontilasku) laskutus ovat edellytys nopean

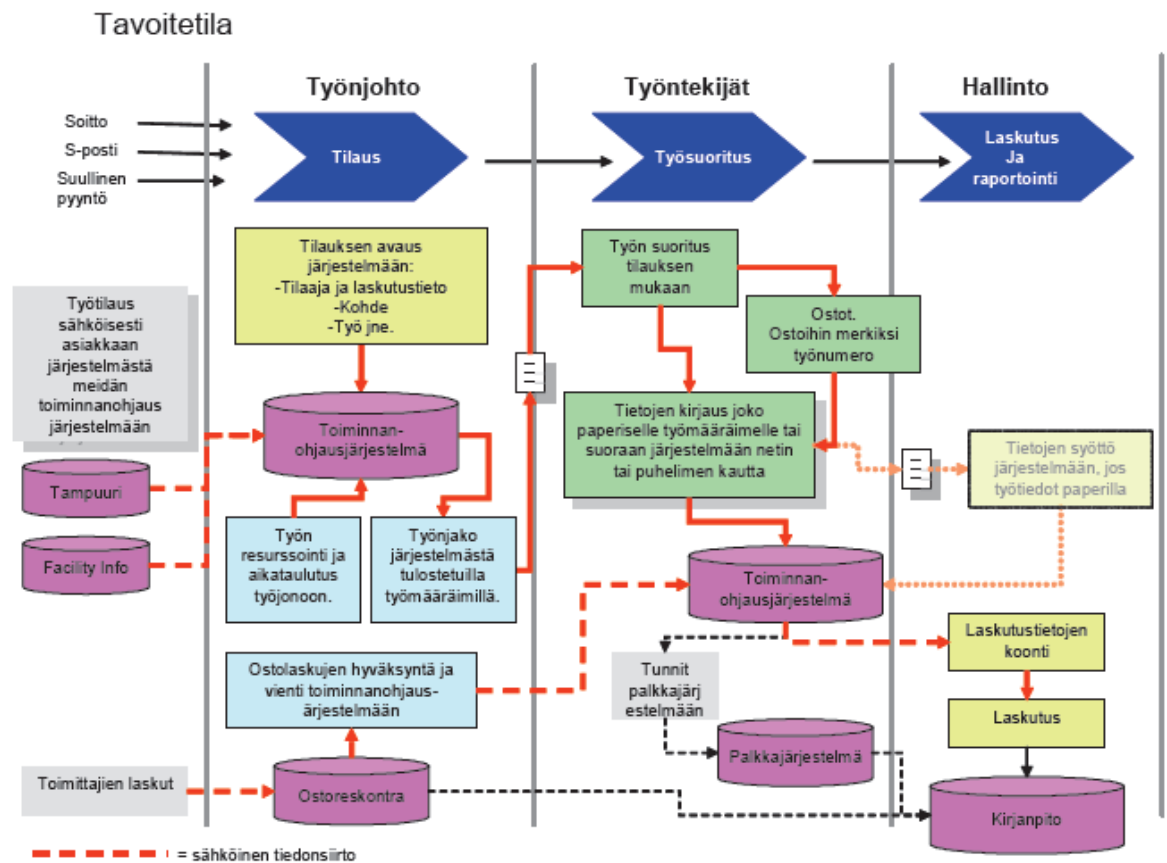
laskutuksen toteutukselle. Toisaalta keskittämällä hankintoja on mahdollista saada toimittajien kanssa vuosisopimuksia, joista hyötyvät asiakkaat alennusten muodossa ja yhtiö vuosipalautusten muodossa.

Urakoiden osalta pitkät laskutusjaksot eivät ole ongelma kassavirran kannalta. Myös tämä on otettava huomioon toimittajia valittaessa.

1.4.3 Järjestelmien kehittäminen

Järjestelmien kehittämisestä tehtiin konsulttiselvitys, josta saatiin ehdotuksia mahdollisiksi toimenpiteiksi toiminnan ja järjestelmien kehittämiseksi. Paperisten työmäärien kehittämisellä on hiottu prosessia niin, että tuleva järjestelmäkehitys on mahdollista tehdä tehokkaasti ja oikein heti ensimmäisellä kerralla.

Järjestelmäkehityksen tavoite on saada käsiteltyä työhön liittyvä informaatio sähköisessä muodossa. Tiedot kirjataan vain kerran ja hyödynnetään kerran syötetty tieto kaikissa vaiheissa joissa sitä tarvitaan. Kerran kirjatut tiedot siirretään sähköisesti eri järjestelmien välillä ja tehostetaan toimintaa niin toiminnallisesti kuin taloudellisesti. Seuraavassa kuviossa 4 on yhtiön tavoitetila.



Kuvio 4: Tavoitetila (www.lk-kiinteistopalvelut.fi)

Taktisena etuna järjestelmäkehityshankkeeseen liittyy LK Kiinteistöpalveluiden toiminnanohjausjärjestelmän ja asiakkaiden huoltokirjajärjestelmien integraatio. Asiakkaiden (nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden) tavoitteena on viedä kiinteistöihin liittyvät tiedot mahdollisimman tarkasti ja kattavasti sähköisiin järjestelmiin. Suunnitellulla integraatiolla LK Kiinteistöpalvelut tukee asiakkaidensa tavoitteita tältä osin. Toisaalta kilpailijoilla ei juuri ole vastaavia järjestelmiä.

Järjestelmän kehitysprojektin toteutus vaiheittain kestää noin vuoden. Järjestelmän tuomat säästöt työn tehokkuuden kasvaessa ovat laskennallisesti noin kolmanneksen hankkeeseen sijoitetusta summasta vuodessa. Laskettu säästö muodostuu laskutettavan työn lisääntymisestä, kun työnohjaukseen tarvittavien palaverien määrä vähenee ja ajankäyttö tehostuu. Lisäksi työnjohdon aikaa vapautuu asiakastyöhön, kun laskutus selkiytyy ja raportointi hoituu sähköisesti järjestelmien välillä.

Toiminnan kehittämisen kannalta hallinnon töiden väheneminen ja tehtävien siirtyminen ja uuden toimintamallin opettelu muutenkin kiireiselle työnjohdolle on hankala yhtälö ratkaistavaksi, mikäli hallinnon ylikapasiteettia ja kustannuksia ei kevennetä. Hallinnon järjestelyillä saatava säästö käytetään työnjohtoresurssien ja asiakaspalvelun kehittämiseen ja lisäämiseen.

2 Tavoite

Tavoitteena oli haastatteluiden avulla saada kokonaisvaltainen kuva siitä, millainen käsitys ihmisillä on työnohjausjärjestelmän kehittämishankkeesta ja sen tilanteesta haastatteluhetkellä.

Haastatteluiden tulosten analysoinnin perusteella tehdään tiedotus- ja viestintäsuunnitelma, jolla ihmiset saadaan mahdollisimman hyvin ajan tasalle hankkeesta ja sen eri toteutusvaiheista sekä aikataulutuksesta. Oikeanlaisella tiedottamisella saadaan pidettyä ihmisten tyytyväisyys ja mielenkiinto yllä koko projektin ajan sekä sen jälkeen.

3 Tehtävät ja menetelmät

3.1 Teoriaan tutustuminen

Ensimmäisenä tehtävänä oli tutustua muutosjohtamisen teoriaan, jota löytyi valtavasti. Apuna kirjojen valinnassa oli Rossumin toimitusjohtaja TkT Juha Tuominen. Kirjallisuudeksi valittiin teoksia, jotka olisivat hyödyllisintä LK Kiinteistöpalveluiden projektia ajatellen. Valittu kirjallisuus kertoi vastaavanlaisista isoista projekteista ja niiden etenemisistä sekä ongelmista. Kirjojen aiheet käsittelivät myös projektinhallinnan taitoa ja viestintää yleensäkin. Lisäksi kokouksissa Rossumin työntekijöiden neuvot sekä kokemukset vastaavanlaisista projekteista, jollaisten parissa he ovat jo vuosia työskennelleet tavalla tai toisella, selkeyttivät muutosjohtamisen teoriaa.

Kartoitusvaiheen kokouksissa konsulttifirma Rossumin työntekijät keräsivät oleellista tietoa kehitysprojektiin LK Kiinteistöpalveluiden työnjohdolta ja henkilöstöltä. Tiedon avulla (jota myöhemmin vielä täydennettiin) he koodaisivat varsinaisen ohjelman jolla oikea tieto saadaan nopeasti ja tarkasti kerättyä kentältä sekä siirrettyä suoraan sähköiseen muotoon. Kartoitus- ja jo esikartoitusvaiheessa mukana olo selkeytti kuvaa siitä, millainen projekti pääpiirteittäin tulisi olemaan, sekä kuinka paljon resursseja se tulisi vaatimaan.

3.2 Haastateltavien valitseminen

Teorian jälkeen vuorossa oli miettiä tiedonkeruussa käytettävää menetelmää jonka pohjalta viestintäsuunnitelmaa voisi ruveta tekemään. Menetelmäksi valittiin henkilökohtaiset haastattelut, jotka toteutettiin syksyn 2008 aikana. Ennen haastatteluita tuli valita monipuolinen ja sopivan kokoinen otanta kaikista projektiin liittyvistä henkilöistä. Heidän haastatteluiden perusteella pystytään määrittämään tiedottamisen ja viestinnän tarpeet riittävän laajasti, kuitenkin välttäen liiallista informaation määrää mikä jäisi helposti lukematta. Haastateltavana oli kaikenkaikkiaan yksitoista ihmistä. Firman omaa henkilöstöä heistä oli seitsemän, neljä työnjohtajaa ja kolme työntekijää. Asiakkaat

ja tilaajat/toimittajat olivat Lahden Tilakeskuksesta, Lahden Talot Oy:stä ja Rossum Oy:stä sekä LK Kiinteistöpalvelut Oy:n hallituksen jäsen.

3.3 Kysymykset ja haastattelut

Seuraavaksi tuli kirjoittaa haastatteluiden runko ja kysymykset. Niissä apuna toimi toimitusjohtaja Heikki Niemi. Kysymysten runko oli lähes samanlainen kaikille riippumatta siitä, oliko haastateltavana firman omaa vai ulkopuolista väkeä. Haastattelut päätettiin nauhoittaa digitaalisella nauhurilla, jotta haastattelutilanne sujuisi kivuttomammin ilman taukoja kirjoittamisen takia. Haastatteluiden pituus oli keskimäärin puoli tuntia. Pääosin haastattelut olivat vapaamuotoisia keskustelutuokioita, joissa haastatteluja varten laadittuja kysymyksiä kysyttiin vain siinä tapauksessa, että jokin asia ei tullut esiin keskustelun aikana. Haastattelut aloitettiin firman omasta henkilöstöstä. Osalle asiakkaita ja tilaajista joutui hanketta selvittämään hieman tarkemmin, koska etukäteen oli selvää, ettei heillä välttämättä ollut juuri minkäänlaista tietoa koko projektista.

3.4 Tulosten analysointi ja jako ryhmittäin

Haastattelut purettiin nauhalta suoraan tietokoneelle excel-taulukkoon. Selkeän taulukon avulla tulokset oli helppo jakaa ryhmittäin ja sen avulla voisi piirtää erilaisia kaavioita. Muutamia tulkinnanvaraisia vastauksia joutui hieman mietittämään, mutta jokaiseen kysymykseen vastaus kuitenkin löytyi pienen pohdiskelun jälkeen.

Tulokset on esitetty kuvaajissa ilman jaottelua henkilöstöryhmiin, mutta analysointiteksteissä vastaukset ovat kirjoitettu henkilöstöryhmittäin. Ryhmät olivat LK Kiinteistöpalveluiden oma työnjohto, työntekijät sekä firman ulkopuoliset henkilöt.

3.5 Raportointi ja yhteenveto

Haastatteluiden tuloksista tuli kirjoittaa selkeä raportti jota olisi vaivaton tulkita ja käyttää hyödyksi projektia koskevia tiedotteita laatiessa. Yhteenvedon tarkoituksena oli tiivistää koko raportti selkeään pakettiin, josta saisi tarvittaessa nopeasti yhtä kuvaajaa katsomalla suurimman oleellisen tiedon haastattelun antamista tuloksista. Tämän lisäksi pohdiskelin tulosten luotettavuutta, olivatko kysymykset oikeanlaisia ja mitä olisi voinut tai pitänyt tehdä toisin.

3.6 Rajaukset

Työnohjausjärjestelmän kehitysprojekti kokonaisuudessaan on erittäin laaja ja tulee kestämään useamman vuoden. Sen takia työ rajattiin niin, että haastatteluiden perusteella tehdään tiedotus- ja viestintäsuunnitelma, joka julkaistaan ennen pilottiprojektin käynnistymistä. Se tulisi asiakkaiden, tilaajien ja myös LK Kiinteistöpalveluiden oman henkilöstön käyttöön. Tarvittaessa hieman erinäköisissä muodoissa lukijasta riippuen. Myös tiedottaminen projektin aikana kuului työhön. Se oli kuitenkin lähinnä sanallista tiedottamista haastatteluiden aikana. Laajempi tiedottaminen haastatteluiden ohessa esimerkiksi firman internetsivuilla olisi vaatinut niin paljon aikaa ja vaivaa, että siitä luovuttiin.

Tiedottaminen tulee tapahtumaan luultavammin muutaman sivun mittaisella tietoisella projektin vaiheista, etenemisestä sekä yleiskuvasta. Myös sähköpostia ja LK Kiinteistöpalvelut Oy:n nettisivustoa on tarkoitus hyödyntää viestinnässä.

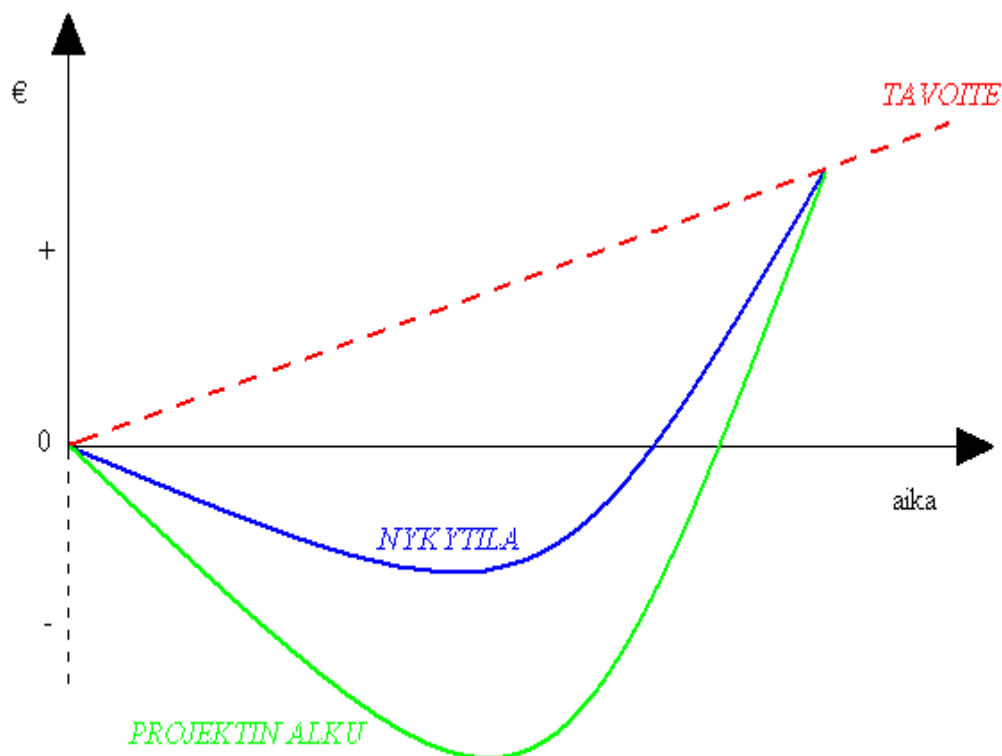
4 Haastattelut ja analysointi

4.1 Taustatietoa haastatteluja varten

4.1.1 Muutoksen taustat ja tavoitteet

Koko kehittämisprojektin lähtösyö oli se, että yhtiön laskutus laahasi pahasti jäljessä, jolloin energiaa ja rahaa kului muun muassa ylimääräisiin korkoihin. Liikelaitoksen aikaan joitakin vuosia takaperin laskutusviive oli pahimmillaan noin miljoona euroa.

Alla olevasta kuvaajasta näkyy kuinka laskutus oli todella pahasti jäljessä projektin alkaessa (kuvio 5). Nykyisillä toimenpiteillä laskutusviive on saatu jo puolitettua. Tulevaisuudessa tavoite (kuvassa punainen viiva) on, että laskutusviivettä ei pääse syntymään juuri ollenkaan ja tulos kasvaa tasaisesti nollaviivan positiivisella puolella. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi järjestelmähänke on saatava nopeasti ja tehokkaasti toteutettua, jossa tämä työ on oleellisena apuna.



Kuvio 5: Laskutusviive projektin alussa, tällä hetkellä, sekä tulevaisuuden tavoite

4.1.2 Muutoksen ajallinen eteneminen

Muutoksen voidaan katsoa alkaneen siitä hetkestä, jolloin lahden kaupungin liikelaitos vaihtui LK Kiinteistöpalvelut osakeyhtiöksi. Aluksi koko kankea työnohjausmenetelmä jouduttiin muuttamaan prosessimuotoiseksi, jolloin tiedonkulkua olisi helpompi seurata vaiheittain prosessin edetessä tilauksesta aina valmiiseen laskuun saakka.

Ensimmäinen suuri askel oli keväällä 2007 paperisten työmääräinten kehittäminen ja käyttöönotto, joka toimi samalla myös tuntiperusteisten töiden tuntikirjanpitoa. Työnjohtaja kirjoitti tilaajan ja muut tarvittavat asiat työmääräimeen jonka jälkeen se annettiin työntekijälle. Työntekijä merkitsi tekemänsä tunnit ja ostamansa tarvikkeet sekä muut oleellisesti työhön liittyvät asiat työmääräimeen. Työmääräimestä jouduttiin kokeilemaan useita eri versioita ennenkuin oikeat tiedot ja tarvittavat asiat paperista löytyivät. Muutosvastarinta oli melkoinen kun työntekijät kuulivat työmääräimistä ensimmäisen kerran. Alkuvastustuksen jälkeen valittu paperinen työmääräin on kuitenkin osoittautunut erittäin toimivaksi, ja työntekijät ovat oppineet täyttämään sitä oikein ja oikeilla tiedoilla.

Tietojärjestelmien kehityshanke alkoi keväällä 2007 kartoituksella, joka piti sisällään seuraavanlaisia asioita (Rossum-esikartoitus 2007, 3):

- LK Kiinteistöpalvelut Oy:n toimintatapojen ja niitä tukevien tietoteknisten järjestelmien nykytilanteen selvittäminen sekä tarvittavan taustatiedon hankinta kehittämispäätöksiä varten
- Erityisesti kirjanpitojärjestelmää koskevien kehittämistarpeiden selvittäminen ja kuvaaminen
- Liikkuvan työn toimintatapojen kartoittaminen ja kuvaaminen erityisesti tuntipohjaisen toiminnan ja pienten/lyhyiden työtehtävien kannalta
- Kokonaiskulurakenteen hallinnan kehittämistarpeiden kartoittaminen menetelmien ja tietojärjestelmien osalta
- Havaittujen kehittämiskohteiden analysointi ja priorisointi
- Toimenpiteiden suunnittelu ja priorisointi
- Kokonaishyötypotentialin arviointi

- Mahdollisen tietojärjestelmien kehittämisprojektin aikataulun, työmäärän ja investointien määrittely

Rossum Oy teki kartoituksen pohjalta analysoinnin ja priorisoinnin keväällä 2007. Tämän jälkeen LK Kiinteistöpalvelut Oy laati hankesuunnitelman syksyllä 2007. LK Kiinteistöpalveluiden hallituksen hyväksyttyä hankesuunnitelman päästiin määrittelyvaiheeseen, jonka aloituspalaveri pidettiin 5.3.2008. Alkuperäisen aikataulun mukaan määrittelyvaihe oli seuraavanlainen (www.lk-kiinteistopalvelut.fi):

- Vaatimusmäärittely kaksi kuukautta
- Toiminnallinen määrittely kaksi kuukautta
- Tekninen suunnitelma puolitoista kuukautta
- Toteutus noin puoli vuotta
- Testaus ja tuotantoonotto kolme kuukautta

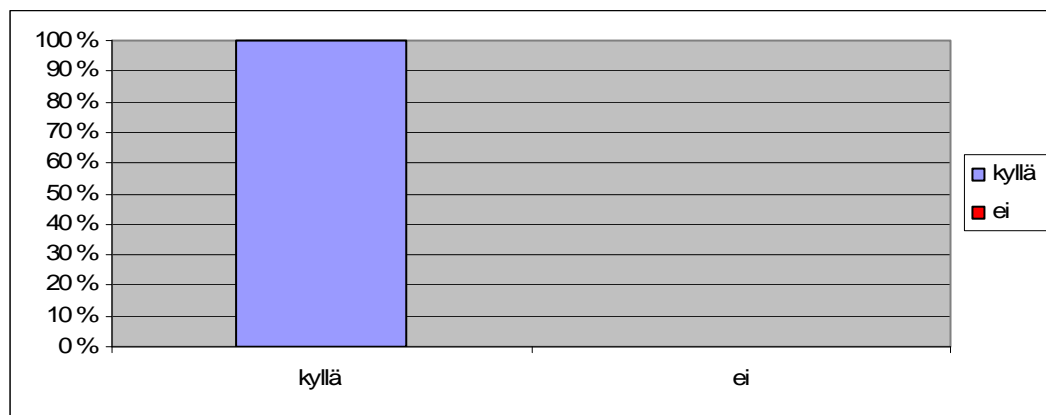
Järjestelmän varsinainen määrittely saavutti tavoitteensa ja todettiin valmiiksi kesäkuun 2008 lopussa. Tämän jälkeen siirryttiin järjestelmän ohjelmointivaiheeseen ja käyttöliittymän ensimmäinen esittely oli 8.10.2008. Käyttöliittymän esittelyissä käytiin läpi yhdessä LK Kiinteistöpalveluiden hallinnon ja työnjohdon kanssa järjestelmässä vielä olevia puutteita sekä kehitettäviä asioita. Loppuvuodesta 2008 LK Kiinteistöpalveluiden hallinto ja työnjohto saivat omat tunnuksensa, joiden avulla he pääsivät testaamaan tulevaa järjestelmää ja sen käyttöä. Selainpohjaisen järjestelmän etuna on sen käytettävyys ympäri maailman, tarvitaan vain tietokone ja internet-yhteys.

4.2 Haastatteluiden tulokset

Haastatteluiden tuloksia voi tarkastella diagrammeista. Niistä selviää prosentuaaliset osuudet moniko tiesi kysytystä asiasta ja moniko ei (kysymysrunko on työn liitteenä). Diagrammeja ennen on analysointiosuus, joka on jaettu henkilöstöryhmittäin. Ryhmät ovat työnjohto, tarkoittaa LK Kiinteistöpalveluiden eri palveluiden työnjohtoa, työntekijät ovat myös firman omaa väkeä. Asiakkaat ovat LK Kiinteistöpalveluiden suurimpien asiakkaiden edustajia. Ryhmä muut ovat loput kyselyyn osallistuneet henkilöt.

Oliko haastateltu kuullut hankkeesta?

Kaikki haastatellut olivat kuulleet työnohjausjärjestelmän kehittämisprojektista, vaikka muutama sanoi vain ohimennen kuulleensa asiasta. Työntekijöille tieto oli tullut johtoportaan pitämistä tiedotustilaisuuksista ja työnjohtajien kertomana. Asiakkaat olivat kuulleet projektista suoraan toimitusjohtaja Heikki Niemeltä tai työpäällikkö Jari Jaakkolalta heidän tapaamisissaan. Myös uusissa työtiloissa järjestetyillä avoimien ovien päivillä oli mainittu projektista. Yhdelle asiakkaista tämä oli ainoa tieto koko hankkeesta. Työnjohdolle tieto tuli yhteisistä palaverista, joita käytiin hankkeen alku- ja keskivaiheilla, sekä tiedotustilaisuuksista. Lisäksi asia oli ollut esillä mestaripalaverissa. LK Kiinteistöpalvelut Oy:n Internet-sivustolla on ollut tietoa projektista, mutta vain muutama haastatelluista sanoi käyneensä sivuja lukemassa. Kysymyksen tulos näkyy seuraavasta kuvioista 6.

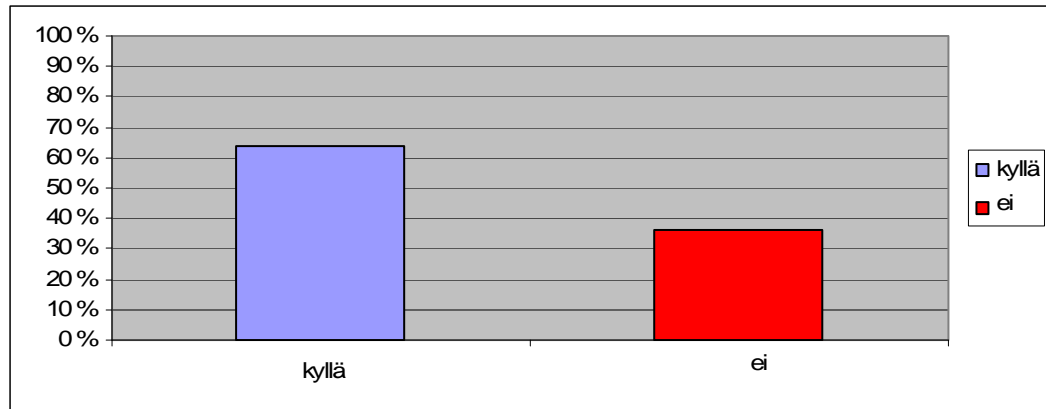


Kuvio 6: Oliko haastateltu kuullut hankkeesta?

Oliko saatu riittävästi tietoa projektista?

Suurin osa oli saanut tarvitsemansa tiedon projektista, prosentuaalinen osuus näkyy kuviossa 7 seuraavalla sivulla. Haastatteluiden yhteydessä vaikutti kuitenkin siltä, että saatu tieto ei ollut täysin oikeaa. Tiedettiin mitä tehdään, mutta ei osattu sanoa minkä takia. Muun muassa tällaisia epäkohtia haastattelut nostivat esiin. Lisäksi ainakin LK Kiinteistöpalveluiden omalle väelle oli kerrottu, että firman internetsivujen Extranetissä on lisää tietoa tarjolla asiasta. Näin ollen tietoa on ollut saatavilla mikäli asiasta on ollut kiinnostunut. Eräs firman asiakas oli sitä mieltä, ettei ollut saanut riittävästi tietoa hankkeesta, vaikka oli projektista jotain kuullutkin (Haastattelut 2008). Kuitenkin kiinnostusta asiaa kohtaan oli ja lisäinformaatiota hän ottaisi mielellään vastaan. LK Kiinteistöpalveluiden hallituksen jäsenet olivat saaneet asiasta tiedon ensimmäisten

joukossa, sillä he ovat olleet päättämässä projektin käynnistymisestä, ja päätöstä varten on tarvittu varsin tarkka tieto hankkeesta koko laajuudessaan. ”Jos järjestelmästä ei tiedetä tarpeeksi niin voi syntyä mielikuva, että järjestelmä toimii väärin, vaikka se toimiikin juuri niin kuin määrittelyssä on päätetty” (Haastattelut 2008).



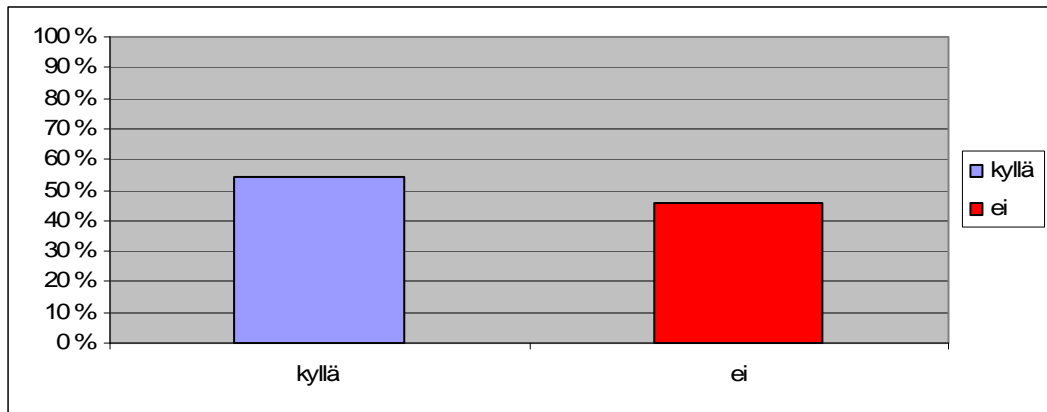
Kuvio 7: Oliko saanut riittävästi tietoa projektista?

Onko haastatelluilla ollut mahdollisuus vaikuttaa projektiin?

Työntekijätasolla ei haastatteluiden perusteella ole ollut vaikutusmahdollisuutta projektin suhteen. ”Ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa kun ei olla kysytty” (Haastattelut 2008).

Työnjohdon vastaukset vaihtelivat kielteisestä myönteiseen. Ne jotka aktiivisesti kävivät uutta järjestelmää koskevissa palavereissa kokivat päässeensä vaikuttamaan tai olivat ainakin päässeet tuomaan oman näkökantansa esille. Tosin pieni epäily siitä, onko heidän ehdotuksensa kirjattu ja otettu huomioon, tuli esiin haastatteluiden kautta.

Asiakkaat eivät päässeet vaikuttamaan projektin kulkuun. Uuden järjestelmän on tarkoitus helpottaa, nopeuttaa ja selkeyttää asiakkaiden ja LK Kiinteistöpalveluiden välistä informaatiovirtaa. Muilla haastatelluilla on ollut halutessaan mahdollisuus vaikuttaa projektiin, kukin siltä osin mitä organisaatiota edustaa. Kuviossa 8 näkyvät tulokset vaikutusmahdollisuuksista.



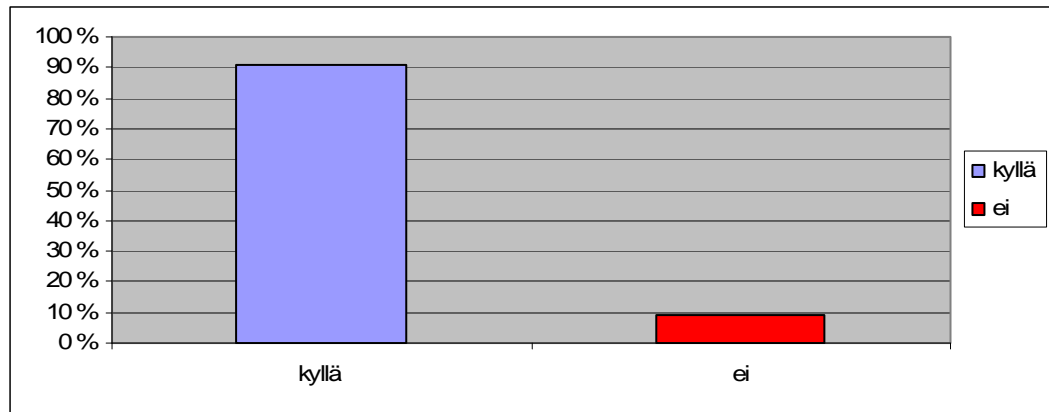
Kuvio 8: Onko haastatelluilla ollut mahdollisuus vaikuttaa projektiin?

Tiesikö haastateltu miksi uutta järjestelmää tarvitaan?

Lähes jokainen vastasi tähän kysymykseen, että uutta järjestelmää tarvitaan laskutuksen nopeuttamiseen ja helpottamiseen. Työnjohdossa tiedettiin myös, että työtilaukset saataisiin paremmin järjestykseen jolloin töiden aikatauluttaminen ja jakaminen helpottuisi. Palkat sekä tunnit tarvitsisi syöttää järjestelmään vain kerran.

Kustannusseuranta helpottuu tallennetun tiedon ansiosta. Työnjohdosta puolet tiesi LK Kiinteistöpalveluiden ja asiakkaiden huoltokirjajärjestelmien välisestä integraatiosta. Yksi myös epäili kuinka se tulisi toimimaan.

Osa asiakkaista ja muut firman ulkopuoliset haastatellut tiesivät myös, että uusi järjestelmä luo yhteisen rajapinnan asiakkaiden käyttämien huoltokirjajärjestelmien (Facility info ja tampuuri) sekä LK Kiinteistöpalveluiden käyttämän järjestelmän välille. Näin ollen tietoa ei tarvitse kirjoittaa moneen kertaan jolloin myös virheiden määrä vähenee ja tiedonsiirto nopeutuu. Haastatellut tiesivät hyvin mihin uutta järjestelmää tarvitaan, mikä näkyy myös seuraavasta kuviosta 9.



Kuvio 9: Tiesikö haastateltu miksi uutta järjestelmää tarvitaan?

Oliko projektin hyödyt itselle tiedossa?

Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että projekti onnistuessaan jollain tavalla helpottaisi heidän työtään. Muutama haastateltu ei osannut sanoa, koska ei tiennyt juuri mitään koko projektista. Edes lyhyen esittelyn jälkeen ei osattu sanoa olisiko järjestelmästä itselle hyötyä.

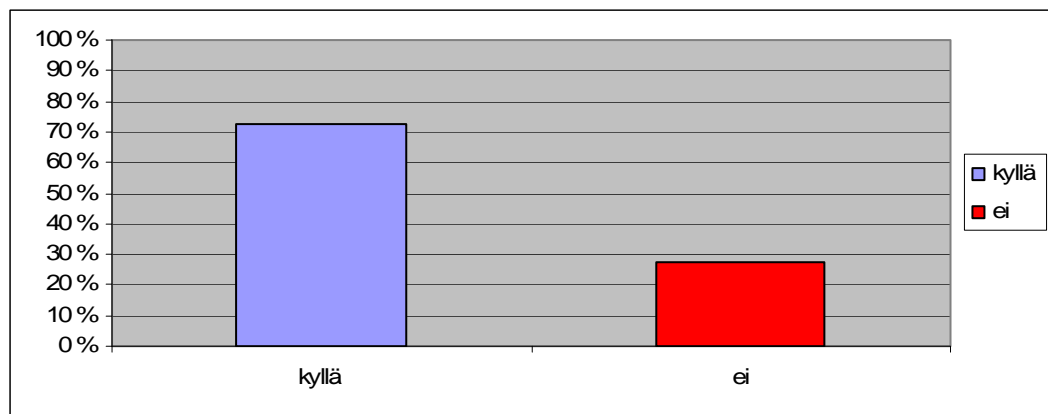
Työntekijöiden osuuteen uusi järjestelmä ei juurikaan vaikuta, sen he myös tiesivät. Muutama työntekijä tekee jo nyt laskunsa itse, joten he uskoivat sähköisen järjestelmän vähentävän paperityön määrää, lisäksi vanhaa laskupohjaa voisi käyttää hyödyksi samanlaisten töiden toistuessa useasti. ”ATK-koulutusta tulisi tietyissä asioissa kuitenkin järjestää, muuten osalta henkilöstöä tuhraantuisi turhaan aikaa tietokoneen käytön opetteluun” (Haastattelut 2008).

Työnjohdolla oli myös mielikuva siitä, että paperityöt tulisivat vähenemään. Näin ollen järjestelmä säästäisi aikaa muuhun toimintaan, kuten asiakaspalveluun. Pieni epäily oli siitä, että aluksi myös virheellistä tietoa saattaisi päästä loppulaskuun, koska nykymallissa kirjatut tunnit ja liitteet kuten ostolaskut käydään vielä läpi toimistonhenkilöiden kanssa jolloin mahdolliset virheet löytyvät. Uuden järjestelmän lähettäessä laskutustiedot suoraan eteenpäin saattaisi sinne jäädä myös virheitä.

Asiakkaat toivoivat saavansa uuden järjestelmän myötä laskunsa nopeammin ja paremmin eriteltyinä kuin ennen. Nopeampi ja eritellympi lasku helpottaisi laskun tarkastamista koska tehty tilaus olisi vielä hyvin muistissa. Haastatteluissa (2008)

mainittiin myös, että tilauksetkaan eivät aina ole olleet täydellisiä tai ne ovat muuttuneet työn edetessä, joten laskuttaminen on varmasti myös siitä syystä hankaloitunut.

Hallituksen jäsen oli sitä mieltä, että johtaminen ja päätöksenteko helpottuu järjestelmän tallentamien lukujen sekä datan avulla. Hän totesikin, että ”hallitustyön vaikeus tähän asti on ollut juuri siinä, ettei ole ollut käytettävissä juurikaan vanhaa tietoa. Nyt suunnitelmallisuus, joidenkin toimintojen kehittäminen ja karsiminen helpottuu. Kaikkea toimintaa voidaan kontrolloida paremmin.” (Haastattelut 2008). Kuviossa 10 näkyy kuinka hyvin projektin hyödyt itselle olivat haastateltujen tiedossa.

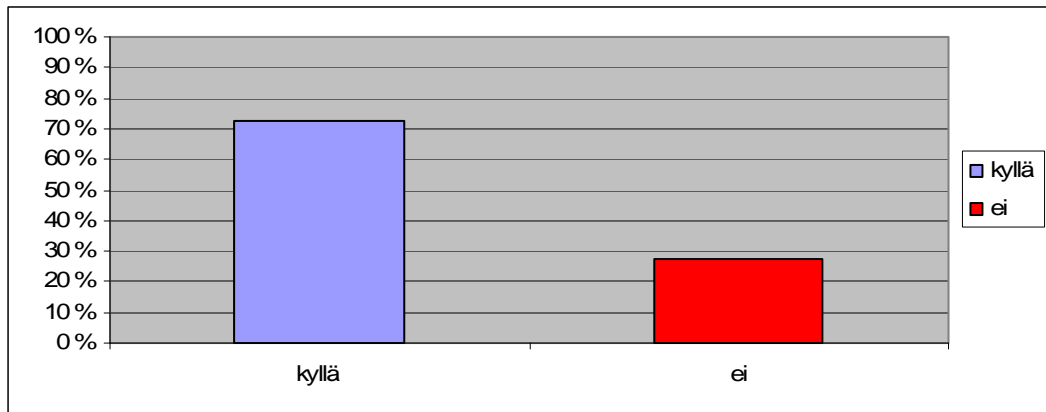


Kuvio 10: Oliko projektin hyödyt itselle tiedossa?

Tiesikö projektin hyödyistä yhtiölle?

Laskutusnopeus parantuu oli yleisin vastaus. Työnjohdossa osattiin myös sanoa, että kilpailukyky paranee laskutuksen helpottumisen ja selkiytymisen myötä. Lisäksi ylimääräinen aika voidaan käyttää asiakaspalveluun jolla varmistetaan töitä myös tulevaisuudessa. Lisäksi osa oli sitä mieltä, että projektin myötä joitain tämänhetkisiä epäkohtia työprosessin eri vaiheissa tulee esille, ja niihin puututaan sekä löydetään ratkaisut.

”Järjestelmä itsessään ei juurikaan tuota, vaan se on erittäin tehokas keino kerätä talteen oikea tieto kentältä lähes reaaliajassa ja tarkasti, sekä johtaa toimintaa oikeaan suuntaan saadun tiedon avulla” (Haastattelut 2008). Seuraavan sivun kuviossa 11 näkyy kuinka moni tiesi projektin hyödyistä yhtiölle ja moni ei.

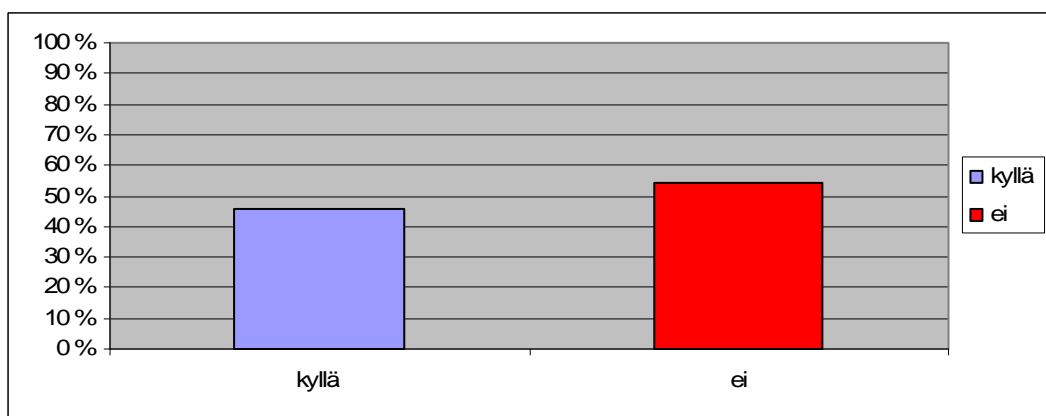


Kuvio 11: Tiesikö projektin hyödyistä yhtiölle?

Tiesivätkö projektin aikataulusta?

Puolet haastatelluista eivät osanneet sanoa aikataulusta juuri mitään, tiesivät vain, että kyseinen hanke on meneillään. Toinen puoli sanoi hankkeen alun ajankohdaksi alkukevään 2008 ja oli myös kuullut pilottiprojektista, ja sen arveltiin alkavan alkuvuodesta 2009 tai jo ennemminkin. Tosin projektin hieman myöhästyessä loppuvaiheessa myös pilottiprojekti pääsee todennäköisesti alkamaan myöhemmin kuin alunperin oli tarkoitus.

LK Kiinteistöpalveluiden oma väki muisti hyvin milloin paperiset työmääräimet otettiin käyttöön, sen arveltiin myös liittyvän tähän projektiin. Paperinen työmääräin kehitettiin jo ennen uuden atk-järjestelmähankkeen alkua ja se on ollut välttämätön koko hankkeen toteuttamiseksi. Alla kuviossa 12 näkyy, että ihmiset olivat aika huonosti perillä projektin aikataulusta.



Kuvio 12: Tiesivätkö haastatellut projektin aikataulun?

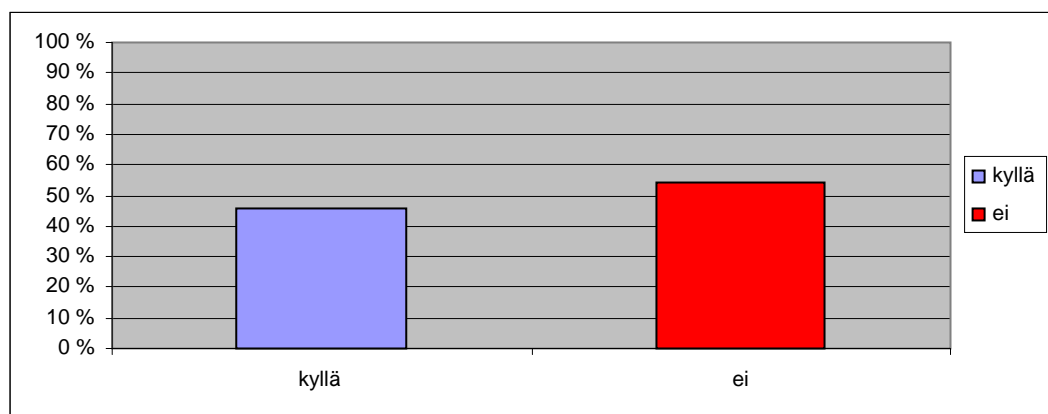
Tiesikö haastateltu pilottiprojektista?

Yksi tapa rajata kehitysprojekti suppeaan ja hallittavaan alueeseen on käyttää pilottiprojektia. Pilottiprojekti tarkoittaa projektia, jossa uutta toimintatapaa tai muita muutoksia kokeillaan rajattuun organisaation osaan. Pilotin alue voi olla esimerkiksi yhden tuoteperheen toimitusketju tai tiettyä asiakasta palveleva yksikkö. Kokeilun tuloksena toimintatavan hyödyistä, haitoista ja sovellettavuudesta saadaan sellaista tietoa, joka voidaan ottaa huomioon, kun kehittämistä laajennetaan koko organisaatioon.

Pilottiprojekti on tietyssä mielessä tuotteen prototyyppi, jota testataan todellisissa käyttöolosuhteissa ennen sarjatuotannon aloittamista. Jos tulokset osoittautuvat toimiviksi, uuden toimintatavan käyttöönotto myös muualla on helposti perusteltavissa. Kun lähdetään muuttamaan koko organisaatiota, mahdollisen epäonnistumisen merkitys on suurempi kuin pilotin epäonnistuessa. (Lanning, Roiha & Salminen (1999,192)

Asiakkaat eivät tienneet pilottiprojektista, mutta sillä ei tämän hankkeen kannalta ole merkitystä. Pilottiprojektin tarkoituksenahan on paikantaa mahdollisia virheitä uudesta järjestelmästä, jotta ne voidaan korjata ennen varsinaista käyttöönottoa.

Työnjohto oli hyvin perillä pilottiprojektista ja tiesivät mihin sitä kokeiltaisiin, tai ainakin mihin sitä oli suunniteltu kokeiltavaksi. Ne ketkä tiesivät pilottiprojektin tulevan osastolleen, myös odottivat sitä innolla. Ilmeisesti motivointi ja osallistaminen olivat tehneet tehtävänsä. Seuraavasta kuvioista 13 selviää, miten hyvin haastatellut olivat perillä pilottiprojektista.



Kuvio 13: Tiesikö pilottiprojektista?

4.3 Muutosjohtaminen ja viestintä

”Eri tutkimuksissa kommunikoinnin on todettu olevan yksi keskeisimmistä kriittisistä menestystekijöistä useimmissa projektin vaiheissa. Kommunikoinnilla tarkoitetaan usein muutakin kuin sanallista viestintää, varsinkin projektiviestinnästä puhuttaessa.” (Berkun 2006, 234.)

Tässä projektissa viestintävälineenä käytetään sanallisen viestinnän lisäksi ainakin internettiä, sähköpostia sekä muutaman sivun mittaista paperille painettua tiedotetta.

Ensimmäisiä projektiviestinnän tavoitteita on saada henkilöstö ymmärtämään, missä kehitysprojektissa pohjimmiltaan on kysymys: miksi se käynnistetään, mitä organisaation osia se koskee ja mitkä sen tavoitteet ovat. Lisäksi on tärkeä käsitellä organisaation tulevaisuuden visiota: mihin projektilla pyritään, ja mitä se kunkin ryhmän ja yksilön kohdalla merkitsee.

Laajoissa ja moniulotteisissa muutoksissa tuovissa projekteissa perusteluihin on syytä paneutua tarkasti. Perusteluissa kannattaa käydä läpi myös projektin mahdolliset riskit ja ongelmat. Henkilöstön kanssa on syytä pohtia, mitä organisaatiolle voi tapahtua muutaman vuoden päästä, ellei kehitys kulje eteenpäin.

Kehitysprojekteissa käytettävien sanojen ja termien selventäminen auttaa välttämään monia väärinkäsityksiä ja turhia negatiivisia mielikuvia. Esimerkiksi tiimitoiminnasta tai prosessiorganisaatiosta henkilöstöllä on toisistaan olennaisesti poikkeavia käsityksiä. Toiselle tiimi merkitsee selkeä vääränä rehkimistä, toiselle puolestaan töiden järjeistämistä ja turhan työn poistumista. (Lanning ym.(1999, 162)

Tämän tekstin pohjalta tiedotteesta on siis laadittava hyvin yksinkertainen, asiat selkeästi ja loogisessa aikajärjestyksessä esittävä. Seuraavaan lainattuun tekstiin viitaten tiedotteesta on tehtävä kaksi erilaista versiota. Toinen tulee LK Kiinteistöpalveluiden sisäiseen tiedottamiseen, toinen ulkoiseen eli tilaajille ja muille asiakkaille. Molempiin

versioihin tulee kirjata lähteitä, joista voi halutessaan saada lisätietoa työnohjausjärjestelmän kehittämishankkeesta.

Viestintä on toisaalta hyvinkin yksityiskohtaista ja detaljeihin menevää, toisaalta yleistä riippuen osallisista ja vastaanottajista. Yksityiskohtainen tiedon ja kokemusten vaihdanta on tärkeää projektiin osallistuville ja muille siihen kiinteästi liittyville. Ulkopuolisille taas riittää yleisluontoinen tieto siitä, mitä projektissa tehdään ja mitä sillä pyritään saamaan aikaan. - -

Toteutusvaiheessa vaihdetaan työhön liittyvää tietoa ja kokemuksia sekä jaetaan osaamista. Valmistumisvaiheessa on tärkeää koota yhteinen tietämys siitä, mitä on saavutettu ja mitä hyötyä projektin tuloksista on. Tieto on alkuvaiheessa yleistä, sitten yksityiskohtaista ja lopussa taas yleisempää. Osapuolten mukaan yleisen ja yksittäisen tiedon suhteet vaihtelevat. (Juholin 2008, 260-262)

Seuraavassa luettelossa on esitetty yleisiä ongelmia, joita viestinnässä monesti esiintyy. Ne on otettava tarkoin huomioon tiedotetta laatiessa, jotta se tulisi kerralla oikein eikä aiheuttaisi hämmennystä tai lisäkysymyksiä.

Yleisiä viestinnän ongelmia (Berkun 2006, 233):

- Olettaminen
- Selkeyden puuttuminen
- Puuttuva kuunteleminen
- Saneleminen
- Ongelmien epäyhteensopivuus
- Henkilökohtaiset hyökkäykset/ad hominem
- Pilkkua, iva ja moite

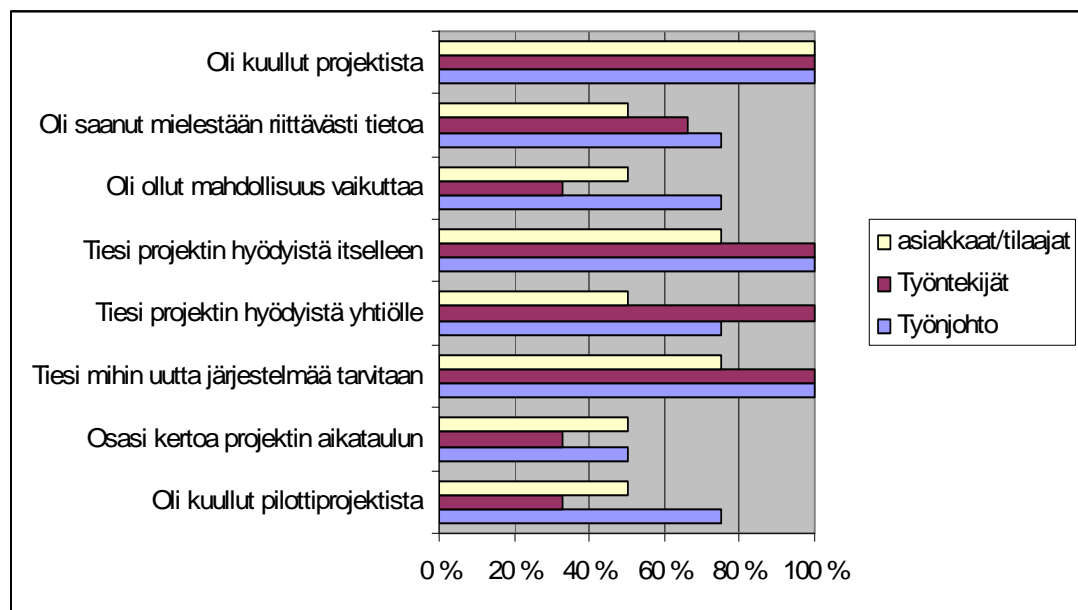
Viestinnässä esiintyy toki muitakin ongelmia, mutta tämä perusluettelo kattaa monet mahdollisista tilanteista. Joskus tilanteet syntyvät kahdenkeskeisissä keskusteluissa jonkun huoneessa, toisinaan osallisina on useita ihmisiä. Mitä enemmän asianosaisia on, sitä vaikeampaa voi olla

eritellä, mikä ongelma on ja korjata se. Toisinaan ryhmäkeskustelut ovat väärä paikka ratkaista viestinnän ongelmia, koska ihmisiä ja ristiriitoja on liikaa, jotta ongelma voitaisiin selvittää tehokkaasti. (Berkun 2006, 234)

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

5.1 Tulosityhteenveto

Tulokset on jaettu henkilöryhmittäin, jotka ovat LK Kiinteistöpalveluiden työnjohto, työntekijät sekä firman ulkopuoliset henkilöt. Seuraavaan kuvioon 14 on koottu oleellisin tieto haastatteluista.



Kuvio 14: Yhteenveto haastattelun tuloksista

Kaikki olivat kuulleet työnohjausjärjestelmän kehitysprojektista, ja suurin osa myös tiesi mihin sitä käytetään. Silti tietoa ei oltu saatu riittävästi, koska esimerkiksi projektin aikataulusta ei kovinkaan moni osannut sanoa juuri mitään, ainoastaan joitain yksittäisiä asioita. LK Kiinteistöpalveluiden oma henkilökunta osasi kertoa projektin hyötyjä sekä yhtiölle että itselleen, vaikka taaskin tieto oli vajavaista. Muut haastatellut eivät juurikaan osanneet asiaa kommentoida. Pilottiprojektista oli perillä lähinnä työnjohto, koska sitä oli käyty lävitse kokouksissa joissa työnjohto oli mukana miettimässä mille osastolle pilottiprojekti kohdistuisi. Työntekijöiden ja asiakkaiden vaikutusmahdollisuudet tämän projektin suhteen olivat aika pienet. (Kuvio 14)

5.2 Tulosten tarkastelu

5.2.1 Luottamuksellisuus

Kysymykset nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla ja muutama henkilö kysyikin ketkä kaikki näitä nauhoituksia kuuntelevat. Vaikka nauhan ja vastausten vakuutettiin tulevan vain nimettöminä julkisuuteen, niin silti tämä varmasti vaikutti vastauksiin. Ei uskallettu sanoa asioita niinkuin ne mielessä olivat, asioita todennäköisesti kaunisteltiin.

Luottamuksellisuus ei siis ollut ihan niin hyvä, kuin se olisi voinut olla. Tähän saattoi lisäksi vaikuttaa otannan melko pieni koko, koska monet tiesivät ketkä olivat haastateltuina, niin pieni pelko varmasti oli, että joku osaisi arvata juuri heidän vastauksensa muiden joukosta.

5.2.2 Otokoko

Otoksen koko oli varmastikin sopiva. Enemminkin olisi ollut mahdollista ottaa henkilöitä tutkimukseen mukaan, mutta tässä työssä tärkeämpää oli haastateltujen asema organisaatiossa, kuin se kuinka monta heitä oli mukana. Liian pieni otanta taas ei olisi tuonut asioita esille tarpeeksi kattavasti.

5.2.3 Muut asiat

Jonkinlainen virhe tuli varmasti siitä, että kysymysten vastausmahdollisuus oli kyllä tai ei. Esimerkiksi viisiportainen asteikko, johon olisi voinut vastata en tiedä, tiedän vähän, en osaa sanoa, tiedän hyvin, tiedän täysin, olisi varmasti tuonut paremman tuloksen lopputulosten kannalta. Tosin jokaiseen kysymykseen tällainen asteikko ei olisi sopinut. Tarkempi kysymysten miettiminen ja asettelu ennen haastatteluita olisi varmasti antanut vielä selkeämmin kuvan ihmisten tiedoista tätä projektia ajatellen. Nyt yhteenvetotaulukkoa (Kuvio 14) tarkastellessa nousee esiin, että kaikki työntekijät tiesivät puolet kysymyksistä, vaikka haastattelutilanteessa asia tuntui olevan juuri päinvastoin. Syynä oli juuri se, että vastausvaihtoehdot olivat vain kyllä tai ei. Jos siis

tiesi edes vähän asiasta niin vastaukseksi tuli kyllä, vaikka todellisuudessa tieto saattoi olla hyvin pientä tai jopa hieman väärää.

5.3 Johtopäätökset ja suositukset

Haastatteluiden analysoinnissa tuli selkeästi esille, että hankkeen parissa työskennelleet henkilöt olivat siitä melko hyvin perillä, niinkuin olettaa saattoikin. Muut tiesivät asiasta juuri sen verran millaista mielenkiintoa he tunsivat projektia kohtaan. Muutama henkilö, lähinnä asiakkaat, joita asia kiinnosti, olivat jääneet paitsi kaikesta tiedotuksesta. Lähes jokainen osasi kuitenkin sanoa jotakin koskien koko projektia, mutta monien tiedot olivat aika summittaisia, asiat menivät vähän sinne päin. Tarkkaa ja selkeää tietoa projektista ei ollut kovinkaan monilla.

Jatkossa kannattaa kiinnittää huomiota enemmän siihen missä vaiheessa projektia asioista tiedotetaan, ja mitä tiedotetaan. Asiat sujuvat huomattavasti helpommin, jos vallitseva epätietoisuus saadaan mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti eliminoitua.

Vaikeneminen ja tiedottamisen puute saattaa häiritä pahoin, tai jopa tuhota koko hyvin suunnitellun projektin.

Tässä projektin vaiheessa olisi hyvä tehdä yksinkertainen ja oleelliset asiat esilletuova tiedote koskien koko projektia. Tämä tiedote kannattaisi jakaa niin asiakkaille kuin talon omallekin väelle. Varsinkin työntekijöille, koska heidän tietonsa projektista eivät olleet kovin vakuuttavia.

LÄHTEET

Berkun, Scott 2006. Projektinhallinnan taito. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Haastattelut 2008. Lahti.

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY: Juva

Lanning, Harri, Roiha, Mikko & Salminen, Antti 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari.

Rossum-esikartoitus 2007. Rossum Oy. Lahti.

www.lk-kiinteistopalvelut.fi/extranet

LIITTEET

Liite 1: Tiedote LK Kiinteistöpalveluiden omalle väelle

TIEDOTE

LK Kiinteistöpalveluiden työnohjausjärjestelmän kehittämisprojekti

- **LK Kiinteistöpalveluissa on meneillään koko työnohjausjärjestelmää koskeva kehittämisprojekti. Uuden järjestelmän avulla on tarkoitus parantaa muun muassa laskutusnopeutta, sekä selkeyttää asiakkaalle menevää loppulaskua.**
- **Uusi työnohjausjärjestelmä integroidaan Lahden kaupungin käyttämään facility infoon sekä Lahden talojen käyttämään Tampuuriin, eli työnjohtajan ei tarvitse kirjoittaa tilausta paperiseen työmääräimeen, vaan ohjelma osaa ottaa tiedot suoraan asiakkaan lähettämistä tilauksista ja siirtää ne suoraan työmääräimeen. Työnjohtajan ainoaksi tehtäväksi jää tulostaa työmääräin. Tämä säästää huomattavasti työnjohdon aikaa muuhun työhön, esimerkiksi työn suunnitteluun ja aikatauluttamiseen**
- **Työntekijöiden töihin uusi järjestelmä ei ainakaan tässä vaiheessa vaikuta millään tapaa**
- **Järjestelmää testataan ”pilottiprojektilla” puusepän verstaalla Hollolassa, testaus vaikuttaa ainoastaan työnjohdon tehtäviin. Pilottiprojekti käynnistyy alkuvuodesta 2009**
- **Uuden järjestelmän myötä työnjohdon ei tarvitse kirjata asioita, kuten työtunteja yms moneen kertaan koneelle, vaan kaikki hoituu yhdellä kertaa**

- **Järjestelmä tallentaa tiedot (käytetyt tunnit, ostetut palvelut, tarvikkeiden hinnat ym.) tehdyistä töistä, näin kustannustietoisuus ja jälkiseuranta töiden osalta paranee**
- **Järjestelmä ei todennäköisesti ole heti täydellinen, sitä kehitetään koko ajan jos käytön ohessa ilmenee ongelmia. Ohjelma otetaan koko yhtiössä käyttöön vaiheittain, ohjelma on täydessä käytössä kesällä 2009**
- **Rossum tekee järjestelmän vaatimat ohjelmistot, joita voidaan käyttää jokaisen tietokoneen avulla josta löytyy internet-yhteys**
- **Järjestelmä maksaa itsensä takaisin 2-4 vuodessa**
- **Aikataulu:**
- **Tietojärjestelmien kehityshanke alkoi keväällä 2007 Rossumin tekemällä toimintatapojen ym. kartoituksella**
- **Toukokuu 2007, paperiset työmääräimet käyttöön**
- **LK Kiinteistöpalvelut Oy laati hankesuunnitelman syksyllä 2007**
- **Määrittelyvaiheen aloituspalaveri pidettiin 5.3.2008**
 - Vaatimusmäärittely kaksi kuukautta
 - Toiminnallinen määrittely kaksi kuukautta
 - Tekninen suunnitelma puolitoista kuukautta
 - Toteutus noin puoli vuotta
 - Testaus ja tuotantonotto kolme kuukautta
- **Käyttöliittymän ensimmäinen esittely oli 8.10.2008**
- **Pilottiprojekti alkuvuodesta 2009**
- **Järjestelmä otetaan käyttöön vaiheittain koko yhtiössä kevään 2009 aikana**
- **Lisätietoja www.lk-kiinteistopalvelut.fi/extranet**

Liite 2: Haastatteluiden kysymysrunko

Haastattelu olisi 30 minuutista tuntiin, mieluummin vapaamuotoinen keskustelu. Tavoite haastattelulle olisi saada selville, onko henkilöillä oikea ja riittävä tieto hankkeesta, sen etenemisestä ja tavoitteista. Lisäksi kiinnostaa, miten he kokevat sen vaikuttavan heidän omaan työhön ja yhtiön kilpailukykyyn.

- Mitä ollaan tekemässä?
- Miksi järjestelmää tarvitaan?
- Mitä hyötyjä järjestelmä ja prosessin muutos tuo (koko yhtiö – prosessin eri vaiheet – haastateltavan oma työ)?
- Miten haastateltava on ollut mukana hankkeessa (onko saanut tietoa ja onko ollut mahdollisuus vaikuttaa)?
- Miten hankkeesta on viestitty (kuka on viestinyt, missä ja miten)?

Tarkoituksena saada vastaukset (kyllä/ei) seuraaviin kysymyksiin:

1. Oletko kuullut hankkeesta?
2. Oletko saanut riittävästi tietoa projektista?
3. Onko ollut mahdollisuus vaikuttaa projektiin?
4. Tiedätkö mihin uutta järjestelmää tarvitaan?
5. Mitä hyötyjä prosessin muutos sinulle tuo?
6. Mitä hyötyjä prosessin muutos tuo yhtiölle?
7. Millainen on projektin aikataulu?
8. Oletko kuullut pilottiprojektista, missä ja koska se alkaa?