

Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtumisen vaikutukset yrityksen toimintamalliin



Nurmi, Juha

Laurea ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtumisen vaikutukset yrityksen toimintamalliin

Nurmi, Juha
Opinnäytetyö
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Joulukuu, 2011

Nurmi, Juha

Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtumisen vaikutukset yrityksen toimintamalliin

Vuosi 2011 Sivumäärä 24

Opinnäytetyöni liittyy kohdeyritykseni toiminnanohjausjärjestelmän vaihtumiseen ja siihen, miten tämä vaikuttaa yrityksen toimintamalliin. Kohdeyrityksenäni toimii Isoworks Oy. Sain tehtäväkseni ottaa selvälle, kuinka uusi toimintamalli toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jälkeen otettiin vastaan henkilöstön toimesta ja mitä hyviä ja huonoja puolia uudessa mallissa on.

Opinnäytetyöni keskittyy siihen, miten toimintamallia on toteutettu sen jälkeen, kun toiminnanohjausjärjestelmä 4.10.2010 vaihtui. Tarkoitukseni oli kyselyn avulla selvittää Isoworksin tiimin vetäjiltä ja esimiehiltä, miten uusi toimintamalli on otettu vastaan, kuinka sitä toteutetaan ja onko se heidän mielestään toimiva malli. Uutta toimintamallia verrattiin myös vanhaan toimintamalliin. Kysely lähetettiin 22 esimiehelle ja tiimin vetäjälle ja heidän tuli vastata viiteen kysymykseen, jotka liittyivät tiimin tuloksiin, tapoihin tehdä töitä ja mielipiteisiin. Opinnäyte sisältää myös kuvauksen uudesta ja vanhasta toimintamallista sekä toiminnanohjausjärjestelmästä. Tarkoituksena käydä myös hieman läpi vaiheita yleisellä tasolla, miten uusi toiminnanohjausjärjestelmä ja toimintamalli on toiminut ja miten sen toimintaa ollaan tuettu.

Sekä vanha- että uusi toiminnanohjausjärjestelmä vaikuttaa suoraan yritykseen tapaamaan toimia. Vanha toiminnanohjausjärjestelmä nimeltä Servasure oli erittäin vanhanaikainen ja kömpelö. Yli 20 vuotta vanhalla, tekstipohjaisella järjestelmällä ei pystynyt reaaliajassa kirjaamaan töitä pois, työt myös ohjautuivat usein täysin väärille osapuolille, mikä aiheutti ylimääräisiä kustannuksia ja viivytyksiä. Uusi toiminnanohjausjärjestelmä tuli siis todelliseen tarpeeseen, ja se muutti koko yrityksen toimintamallin. Uudeksi järjestelmäksi valittiin Microsoft Dynamics AX ja FSA. Uusi järjestelmä toi työntekijöille käyttöön selainpohjaisen käyttöliittymän, joka mahdollistaa reaaliaikaisen ja huomattavasti selkeämmän työn kirjaamisen. Uusi järjestelmä uudisti yrityksen toimintamallin eli tavan jolla töitä tehdään. Dynamics ohjaa työt oikeille tahoille nopeasti ja helposti, minkä ansiosta työt myös tehdään nopeammin ja tämä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen.

Opinnäytetyön lopputulos muodostuu kyselystä saatujen vastausten perusteella. Tuloksien perusteella pyrin löytämään toimintamallin hyvät ja huonot puolet. Tarjoan niiden perusteella Isoworksille kehitysehdotuksen, minkä pitäisi tuoda toimintamallista esiin enemmän hyviä puolia.

Nurmi, Juha

**How a new Enterprise resource planning system changes a company's operational model
(Toiminnanohjausjärjestelmän vaihtumisen vaikutukset yrityksen toimintamalliin)**

Year	2011	Pages	24
------	------	-------	----

This thesis is related to the target company's enterprise resource planning (ERP) system change, and how this will affect the company's operational model. The target company is Isoworks Ltd, which is also the writer's employer. After having a conversation with the Isowork staff about the thesis, the assignment was given to find out how the new operational model was accepted after the introduction of the new ERP system, as well as what the pros and cons of the new model are.

The thesis focuses on how the operational model has been implemented after the ERP system changed 10/04/2010. The purpose was to discover, with the help of Isoworks team leaders and managers, how the new operational model has been accepted, how it is implemented and whether it is in their view a working model. An email inquiry was used to find an answer to these questions. A new models was also compared to the old model. Inquiries were sent to 22 supervisors and team leaders, and they had to answer five questions related to the team's results, ways of working and opinions about the new model. The thesis also includes a description of the old and new operating model and the ERP system. It is also explained how a new ERP system and business model worked and how it is being supported.

The old model was, like the new one, directly comparable to what type of ERP system is in use. The old ERP (Servasure), was old-fashioned and clumsy. The over 20 years old, text based system was unable to fulfill expectations. The new ERP system was a necessity and it changed the whole company's operational model. The new system was Microsoft Dynamics AX and the FSA. The new system introduced a browser-based interface that allows real-time job handling and a much simpler way to carry out the work. The new system completely renewed the company's operational model, namely the way in which work is carried out. Thanks to Dynamics, jobs are directed to appropriate recipients quickly and easily, allowing jobs to be handled faster. This will also affect customer satisfaction.

The final objective is to collect answers from the survey and based on the results try to find the pros and cons of the operational model. Based on the results a development proposal will be submitted to Isoworks.

Keywords enterprise recourse planning, operational model, inquiry.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tutkimusongelma lyhyesti	7
3	Isoworks Oy.....	7
4	Taustaa toiminnanohjausjärjestelmän vaihdosta	8
5	Toiminnanohjausjärjestelmä.....	10
	5.1 Servasure	10
	5.2 Microsoft Dynamics AX ja FSA.....	11
	5.3 Muita ehdokkaita uudeksi toiminnanohjausjärjestelmäksi	14
6	Aikaisempi toimintamalli	14
7	Nykyinen toimintamalli	16
	7.1 Uuden toimintamallin edut.....	17
	7.2 Uuden ja vanhan toimintamallin oleelliset erot	18
8	Microsoft Dynamicsin käyttöönotto ja käytön seuraaminen	18
9	Tutkimusmenetelmä.....	19
10	Sähköpostikysely	20
	10.1 Haastateltavat	20
	10.2 Palvelualueet	21
	10.3 Kysymykset	22
11	Haastattelun tulokset	22
	11.1 Esimerkkejä haastateltavien vastauksista	22
	11.2 Tuloskaavio.....	25
	11.3 Tiimin tulokset.....	26
	11.4 Asiakkaiden palaute	26
	11.5 Toimintamallin toteuttaminen.....	26
	11.6 Uusi toimintamalli parempi kuin vanha?	27
	11.7 Toimintamallin toteuttaminen esimiehen kannalta	27
	11.8 Tulosten yhteenveto ja analysointi	27
12	Toiminnanohjausjärjestelmän käytön tukeminen	28
13	Pohdinta ja lopputulos	29
	Lähteet	30
	Kuvat ja kuviot	31
	Taulukot	31

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia, millä tavoin Isoworks Oy:n toimintamalli on muuttunut uuden toiminnanohjausjärjestelmän myötä. Yrityksellä aikaisemmin käytössä ollut yli 20 vuotta vanha toiminnanohjausjärjestelmä, Servasure, vaihdettiin 4.10.2010 uuteen Microsoft Dynamics-toiminnanohjausjärjestelmään. Vanha tekstipohjainen toiminnanohjausjärjestelmä ei kyennyt enää vastaamaan jatkuvasti kehittyvän ja kasvavan yrityksen tarpeisiin. Uuden järjestelmän myötä yrityksen toimintamalli muuttui merkittävästi.

Toiminnanohjausjärjestelmä nimenä on käännetty englannin kielestä Enterprise Resource Planning eli ERP. **ERP** Enterprise Resource Planning (ERP) eli toiminnanohjausjärjestelmä ohjaa yrityksen toimintaa. Toiminnanohjausjärjestelmän tarkoituksena on olla yrityksen ydinjärjestelmä, mikä kokoaa yhteen tiedot yrityksen muista, pienemmistä ohjelmista. Toiminnanohjausjärjestelmään voi kuulua esimerkiksi taloushallintoa, palkkahallintoa, logistiikkaa ja töiden ohjausta. Hyvä toiminnanohjausjärjestelmä auttaa yrityksen toimintaa jokaisella osa-alueella. (Visma Oy)

Yrityksen toimintamallilla viitataan siihen, millä tavalla tai millä strategialla yritys toimii. Se kertoo, mitkä ovat yrityksen tavoitteet, kuinka siihen päästään. Tarkoituksena on tehdä tavoitteiden saavuttamisesta mahdollisimman helppoa ja tehokasta. Toimintamalli on etenkin Isoworks-tapauksessa tiukasti yhteydessä toiminnanohjausjärjestelmään, koska kaikki asiakkaille tehdyt työt menevät järjestelmän kautta. Toimintamalli on käsitteenä erittäin laaja, ja sen kehittämiseen yritykset käyttävät paljon resursseja.

Tavoitteena tässä opinnäytetyössä onkin tutkia, millä tavoin toimintamalli muuttui toiminnanohjausjärjestelmän vaihtumisen myötä sekä saada selville, onko muutoksesta ollut oleellista hyötyä Isoworksille. Opinnäytetyössä käydään läpi uuden ja vanhan toimintamallin erot sekä se, miten töitä käsitellään molemmissa malleissa. Tutkimusongelma selvitetään sähköpostikyselyn avulla. Isoworks-talouden henkilöstön avulla on tarkoitus selvittää, onko uusi toimintamalli, sekä toiminnanohjausjärjestelmä vienyt yritystä parempaan tai huonompaan suuntaan vai onko erot jääneet pieniksi.

2 Tutkimusongelma lyhyesti

Tutkimusongelma liittyy siihen, miten toiminnanohjausjärjestelmän vaihtuminen vaikuttaa Isoworksin toimintamalliin. Vanhan järjestelmän kanssa toimittiin sen puitteissa, mihin järjestelmä pystyi. Uusi järjestelmän avulla voidaan tehdä enemmän asioita, nopeammin ja tehokkaammin. Tästä johtuen myös toimintamallia on muutettava tehokkaammaksi ja samalla käyttäjäystävällisemmäksi.

Tarkoituksena onkin selvittää, miten toimintamallimuutos otetaan henkilöstössä vastaan ja onko se toimiva verrattuna vanhaan. Tavoitteena on myös seurata, kuinka muutos etenee ja tuleeko ongelmia vastaan.

3 Isoworks Oy

Isoworks Oy on ict-alan yritys, joka tarjoaa ict-ratkaisuja pienille- ja keskisuurille yrityksille.” Isoworks toimii maanlaajuisesti yli 30 toimipisteessä noin 600 ammattilaisen voimin. Ratkaisemme vuoden aikana noin 400 000 toimeksiantoa. Isoworks kuuluu Fujitsu-konserniin” (Isoworks Oy).

Isoworks perustettiin v.1999 yhteisyrityksenä Soneran Systems Oy:n kanssa. ”Sonera-konserniin kuuluva Sonera Systems Oy:n ja ICL:n perustama tele- ja tietotekniikka-alan ylläpito- ja huoltopalveluja tarjoava yhteisyritys aloitti toimintansa 1.10. Uuden yhtiön nimeksi tuli **IsoWorks Oy**. Se toimii tuotantoyhtiönä Sonera Systemsille ja ICL:lle valtakunnallisesti lähes 50 toimipisteessä ja työllistää 450 henkilöä” (Fujitsu Services). Vuoden 2006 Fujitsu osti Isoworksin kokonaan itselleen. Nykyään Isoworks Oy toimii itsenäisenä yrityksenä osana Fujitsu-konsernia.

Isoworks tarjoaa yrityksille kokonaisvaltaisia ja räätälöityjä ict-ratkaisuja. Tarkoituksena on, että asiakasyrityksen ei tarvitsisi huolehtia itse ict-ratkaisuista vaan laitteet ja ylläpito tulee Isoworksin kautta. Isoworksin päätuote on nimeltään Patjanen. ” Patjanen on kokonaisvaltainen ict-ratkaisu, jossa Isoworks vastaa yrityksesi tieto- ja viestintäteknikan toimivuudesta sovitussa laajuudessa. Patjanen- palvelussa varmistamme että yrityksesi työasemat, palvelimet, tallennus- ja varmistusratkaisut sekä viestintäratkaisut toimivat ja että käytössä olevat ratkaisut, prosessit ja tietoturva ovat ajan tasalla ja oikein mitoitettuja.” (Isoworks Oy)



Kuva 1: Patjasen tarjoamat palvelut

Isoworks Oy:n Patjanen asiakkaita ovat mm. Suomen Kaukokiito, Mps Yhtiöt, Mainio Vire ja Vantaan Energia. Asiakkuuksia tulee jatkuvasti lisää ja Isoworks jatkaa kasvuaan. (Isoworks Oy)

4 Taustaa toiminnanohjausjärjestelmän vaihdosta

Isoworks Oy vaihtoi toiminnanohjausjärjestelmää, koska aikaisempi toimintamalli ei ollut tarpeeksi tehokas. Työpyyntöjä ei käsitelty asiakkaiden eikä Isoworksin itsensä kannalta tarpeeksi nopeasti ja selkeästi. Vanhan toiminnanohjausjärjestelmän aikaan Isoworksin työntekijöiden roolit olivat sekaisin. Työt ohjautuivat väärille osapuolille, mikä aiheutti turhia viivytyksiä sekä asiakkaalle että varsinaiselle työntekijälle. Isoworks on tehnyt asiakkaiden kanssa sopimukset siitä, missä ajassa tietynlaisiin tukipyyntöihin vastataan. Turhat viivytykset töiden siirtelyssä loivat lisäpaineita työntekijöille. Työt pitäisi tehdä, mutta ongelmaa ei ole siirretty oikeille henkilöille. (Salminen. S, henkilökohtainen tiedonanto, 16.12.2010)

Työntekijöiden roolit ovat töiden käsittelyssä avainasemassa. Esimerkkinä rooleista voidaan mainita palvelupisteen 1 taso ja asiantuntijat. Palvelupisteen 1 tasolla on tarkoitus ottaa vastaan asiakkaiden tukipyyntöjä ja käsitellä niistä teknisesti helpoimmat ja nopeimmin valmistuvat. Asiantuntijoiden tehtäviänä on mm ratkoa vaativia ongelmia ja kehittää olemassa olevia palveluja.

Lähtökohta koko toimintamallin muutokselle on siis se, että rooleja ja niiden tehtäviä on täsmennetty niin, että kaikki voivat keskittyä omaan rooliinsa kuuluviin tehtäviin. Tavoite on, että työt valmistellaan mahdollisimman pitkälle keskitetysti niin, että tekninen asiantuntija voi keskittyä ongelmien ratkaisemiseen tehokkaasti. (Salminen. S, henkilökohtainen tiedonanto,16.12.2010)

Esimerkki vanhasta toimintamallista: Asiakkaalta tulee ilmoitus, ettei kukaan pysty lähettämään sähköpostia. Työ menee suoraan tekniselle asiantuntijalle, joka joutuu analysoimaan ongelman. Analysoinnin jälkeen tekninen asiantuntija huomaa, ettei ongelman ratkaiseminen vaadi asiantuntijoiden huomiota vaan ongelma voidaan ratkaista palvelupisteen 1-tasolla. Asiantuntija joutuu näin ollen siirtämään työn palvelupisteen 1-tasolle, joka tässä tapauksessa hoitaa ongelman loppuun ja varmistaa asiakkaalta lopputuloksen. (Salminen. S, henkilökohtainen tiedonanto,16.12.2010)

Käytännössä aikaisemman toiminnanohjausjärjestelmän aikana suuri osa töistä analysoitiin ja ”ohjattiin” teknisen asiantuntijan toimesta. Nyt tavoitteena on, että vikatyöt analysoidaan tuessa eli palvelupisteen 1- ja 2 -tasolla ja ohjataan työnjohdossa, jolloin teknisen asiantuntija tehtäväksi jää ratkaista ongelmat asiakkaan kanssa. Salminen. S, henkilökohtainen tiedonanto,16.12.2010)

Ongelmana oli siis tukitöiden siirtely osapuolilta toiselle. Tämä vei luonnollisesti turhaa aikaa ja resursseja. Varsinaisia työrooleja ei ollut. Tekninen asiantuntija joutui toimimaan työnjohtajana eli joutui analysoimaan ja siirtelemään töitä eri osapuolille, vaikka tarkoituksena oli, että asiantuntija saa valmiiksi analysoidun työn omaan työjonoon ja osaa tämän jälkeen suoraan lähteä ratkaisemaan työpyyntöä. Kun töiden tilojen käsittely ja kirjaus tehtiin jälkikäteen, kukaan ei tiennyt, mitkä työt on jo tehty ja mitä seuraavaksi olisi ollut järkevintä tehdä. Työn kirjaustiedot olivat epämääräiset - kirjausten tarkkuus oli 10 minuutista puoleen tuntiin, eikä todellisuudessa voinut tietää, kuinka paljon aikaa tietyn tyyppisten töiden käsittelyyn käytettiin. Tästä syntyi ongelmia tarjousten tekemisessä ja laskuttamisessa. Varaosien saldoista ei ollut reaaliaikaista tietoa, kun suuri osa töistä kirjattiin vasta seuraavana päivänä. Tämä taas aiheutti ylimääräistä varaosaliikennettä päävaraston ja aluevarastoiden välillä. Kaikki nämä ongelmat vaikuttavat suoraan yrityksen imagoon. Asiakasyrityksille tehdään sopimustentekohetkellä lupauksia siitä, missä ajassa tietyt ongelmat pyritään ratkaisemaan. Kun edes talon sisällä ei tiedetty kuinka kauan yhden tukipyynnön analysointiin ja ratkaisemiseen meni aikaa, oli hyvin vaikeaa yrittää toteuttaa asiakkaiden toiveita. (Salminen. S, henkilökohtainen tiedonanto,16.12.2010)

Muutosta siis tarvittiin kipeästi ja tämä muutos pyritti toteuttamaan toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisella.

Seuraavassa listattuna vanhan toimintamallin ongelmat:

1. Työntekijöiden työtehtävät sekoittuivat toisiinsa (työntekijöiden roolit).
2. Tukipyyntöjen selvittelyyn käytettiin liikaa aikaa (töiden käsittelyn tehokkuus).
3. Tukipyyntöihin käytetty aika jäi usein raportoimatta.
4. Raportoidut ajat erosivat usein huomattavasti todellisesta käytetystä ajasta.
5. Tukipyyntöjä ei raportoitu reaaliajassa vaan usein päivän päätteeksi tai vasta seuraavana päivänä.
6. Asiakkaille myytyjä lupauksia ei pystytty pitämään.

5 Toiminnanohjausjärjestelmä

Toiminnanohjausjärjestelmä on tärkeä osa yrityksen toimintaa ja hallintaa. On tärkeää löytää sopivat järjestelmät juuri omaa yritystä varten. Fujitsu ja Isoworks pohtivat keskenään, minkälaiseen järjestelmään kannattaisi siirtyä ja lopulta päädyttiin siihen, että Isoworks siirtyy ensimmäisenä koko konsernissa kokeilemaan Microsoft Dynamics toiminnanohjausjärjestelmää.

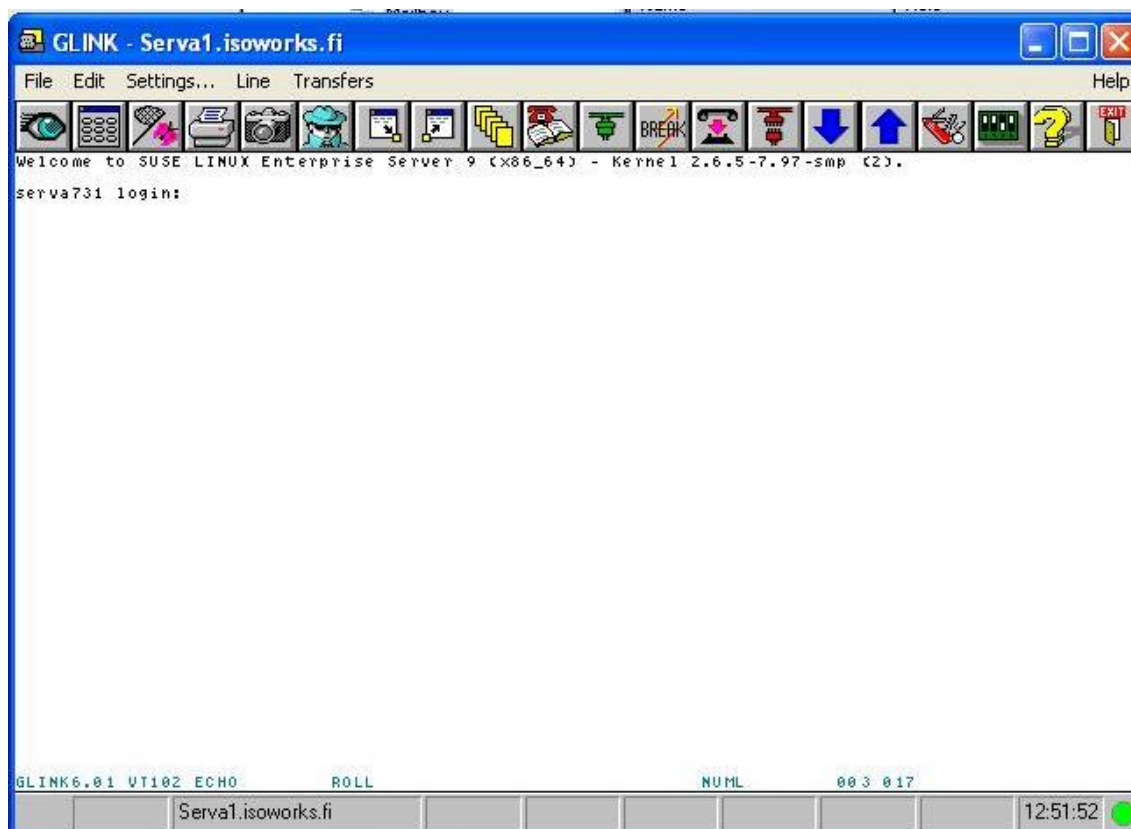
Seuraavissa luvuissa 5.1-5.3 käydään läpi vanha ja uusi toiminnanohjausjärjestelmä sekä seikat, joiden takia päädyttiin juuri Microsoft Dynamicsiin. Toiminnanohjausjärjestelmät käydään läpi pintapuolisesti. Tarkoituksena on ainoastaan esitellä tuotteet, ei paneutua niihin syvemmin.

5.1 Servasure

Etsinnöistä huolimatta Servasure-toiminnanohjausjärjestelmästä ei löytynyt dokumentoitua kuvausta järjestelmästä ja sen toiminnasta. Internetistä ei löytynyt mainintoja ollenkaan todennäköisesti sen vuoksi, että järjestelmä on niin iäkäs. Kun Servasure kehitettiin, ei internetiä ollut laajamittaisessa käytössä.

Kysyin myös Isoworksin tietohallintopäälliköltä, löytyykö Servasuresta materiaalia ja vastaus oli, että ei löydy. Ainut järjestelmästä löytyvä dokumentaatio, on kuvaus miten töitä käsitellään Servasuren sisällä. Dokumentti ei sisältänyt olennaista tietoa tätä tutkimusta varten.

Pääsimme vielä alla olevan kuvan ottamishetkellä avaamaan Servasure toiminnanohjausjärjestelmän, mutta valitettavasti kirjautuminen ei enää onnistunut, koska tunnukset oli poistettu käytöstä. Kuvasta saa kuitenkin hieman viitteitä, minkä näköinen järjestelmä on kyseessä. Kaikki toiminnot suoritetaan näppäimistöllä. Vaikka ylälaudassa onkin kuvakkeita, jotka toimivat hiirellä, ei niillä ainakaan palvelupisteen työssä ollut mitään käytännön hyötyä.

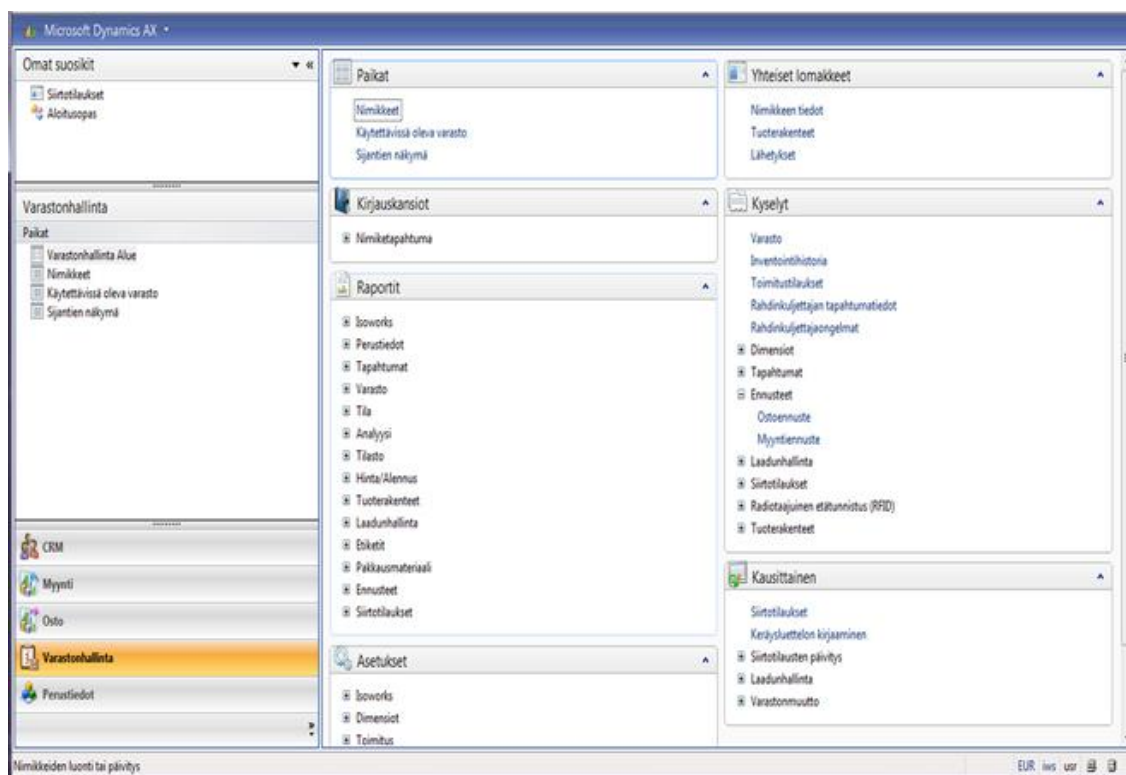


Kuva 2: Servasuren kirjautumisikkuna

5.2 Microsoft Dynamics AX ja FSA

Isoworksilla on käytössä Microsoft Dynamicsin ERP-järjestelmästä kaksi osa-aluetta, AX ja FSA. Seuraavassa lyhyt esittely molemmista järjestelmistä.

Microsoft AX on kohdistettu keskikokoisille ja isoille yrityksille. Järjestelmä kattaa koko yrityksen toiminnan ja sillä voi hallita yrityksen kaikkia osa-alueita. Näitä esimerkiksi taloushallinto, logistiikka, osto ja laskutus. AX tukee kaikkia muita Microsoftin tuotteita, joten järjestelmästä on nopea pääsy esimerkiksi Office-perheen tuotteisiin. Dokumentit saa suoraan tehtyä Officen tuotteilla. (Microsoft Corporation)

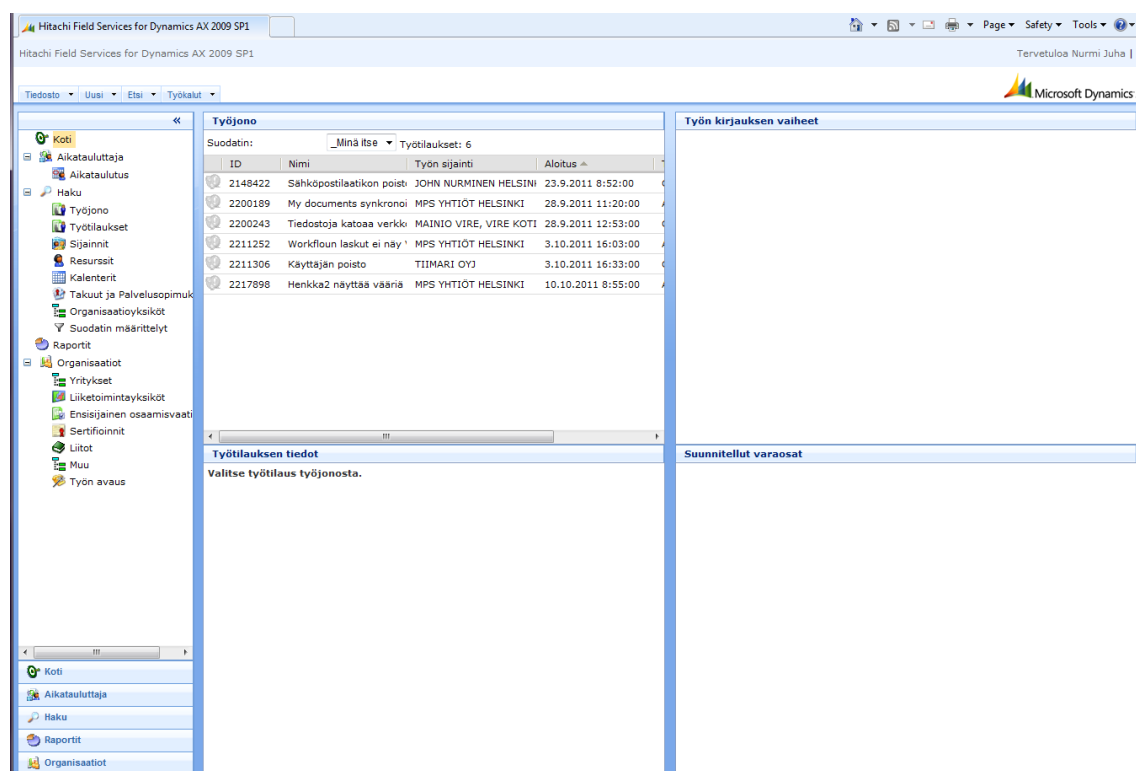


Kuva 3: Varastohallinnan aloitusnäkö

Yllä olevasta kuvasta näkyy varastohallinnan aloitusnäkö, mitä logistiikkaosasto ja liikkuvat teknikat käyttävät. Osioista ”Kausittainen” voidaan tehdä esimerkiksi siirtotilauksia eli voidaan tilata erilaisia osia, joita teknikat tarvitsevat asiakkaiden tukipyynnöjä varten. Siirtotilauksella voidaan tilata eri varastoilta tuotteita, jotka sitten lähetetään toiselle varastolle. Teknikko tarvitsee aina oman työn, eli Microsoft FSA:sta avattu ”Tiketti”, sille tukipyynnölle, mitä varten hän on asiakkaalle menossa. Teknikko voi tällöin raportoida työlle ajat kuinka kauan työn tekemiseen meni ja mitä sille tehtiin. Työhön voidaan myös varata varaosia. Jos esimerkiksi asiakkaan työasema tarvitsee uuden komponentin, voidaan työlle varata se osa. Kun siirtotilauksella tehdään varaosatilaus, näkyy varaosa siinä työssä johon se on varattu ja missä tilassa se on. Tila voi olla esimerkiksi ”lähetetty” tai ”matkalla”. Kun varaosan tila on ”saapunut” tarkoittaa se sitä, että varaosa on saapunut varastolle johon se on tilattu. Tällöin teknikko hakee varaosan, käy tekemässä asiakkaalla työn valmiiksi ja raportoi työn loppuun. Samalla kulutettu varaosa laskutetaan asiakkaalta.

Varastohallintanäkymästä voidaan seurata myös varaosien lukumääriä ja sitä missä ne sijaitsevat. Varaosa kannattaa tietenkin tilata sieltä, mistä sen saa nopeimmin ja missä niitä on eniten saatavilla. Samasta näkymästä logistiikkaosasto tarkastelee varastojen tilannetta ja pitää huolen siitä, että tarpeellisia varaosia on aina saatavilla.

Microsoft FSA (Field Services for Microsoft Dynamics AX) on Microsoftin kumppaniyhtiön Hitachin Consulting Corporation- rakentama lisäkomponentti Dynamics AX:lle. FSA sisältää mm. Taloushallinnon työkalut, resurssinhallinnan, keskitetyn tukihallinnan (FSA:han voidaan siis kirjata asiakkaiden tukipyynnöt.) ja mobiliteetti (Järjestelmää voidaan käyttää myös ulkoverkosta käsin. Esimerkiksi asiakkaiden tiloissa liikkuva tekniikko voi kirjata reaaliaikaisesti tukipyynnöt FSA:han, jos on kannettava mukana). (Microsoft Corporation)



Kuva 4: FSA kotinäkymä

Yllä olevasta kuvasta näkyy millainen on FSA:n kotinäkymä. Kuva on otettu omasta kotinäkymästäni. FSA:ta käytetään päivittäin työpyyntöjen avaamiseen, raportointiin ja etsimiseen. Kohdassa ”Työjono” näkyy ne työt mitkä ovat omassa jonossani. Jonosta näkyy työn ID numero, työn nimi (tässä kuvataan yleensä lyhyesti mistä ongelmassa on kyse), työn sijainti eli asiakasyrityksen nimi ja toimipisteen sijainti (Asiakasyritykset löytyy osoitteesta: <http://www.isoworks.fi/fi/asiakkaamme>), sekä työn aloitusaika. Jos työn painaa aktiiviseksi näkyy kohdassa ”Työtilauksen tiedot” tärkeimmät tiedot mitä kyseiseen työhön liittyy. Jos työtä tuplaklikkaa, avautuu siitä uusi ikkuna mistä työtä voidaan tarkastella lähemmin ja sinne voidaan päivittää tietoja. Sitä kautta työ aloitetaan ja suljetaan.

Kotinäkymää pystyy muokkaamaan itselle sopivaksi. Työjonossa voi esimerkiksi näkyä koko tiimin kaikki avoinna olevat työt tai ne, jotka ovat jo jollain työnalla. Omassa työssäni

palvelupisteen 1-tasolla on hyödyllisintä, että aloitusnäkyssä näkyy omat työt, koska jokainen ottaa itsenäisesti vastaan tukipyyntöjä ja kirjaa ne omaan jonoonsa. Tällöin voidaan pitää kirjaa kuinka paljon kukin työntekijä on ottanut ja ratkonut tukipyyntöjä, sekä kuinka paljon aikaa niihin on käytetty.

Isoworksin työntekijät käyttävät näitä kahta järjestelmää karkeasti kerrottuna siis kahteen eri tarkoitukseen. AX on käytössä logistiikan puolella. Järjestelmään kirjataan kaikki tieto mitä tavaroita on menossa ja tulossa. Isoworksilla on monta varastoa ympäri Suomea, joten varaston hallinta on tärkeässä osassa yrityksen sujuvan toiminnan kannalta. FSA on käytössä suurelta osin teknisessä ympäristössä. Kaikki aika mitä teknikot, asiantuntijat ja tukihenkilöt käyttävät, kirjataan FSA:han yleensä ns. Ticketin muodossa. Tällä tavalla voidaan seurata mitä ollaan tekemässä ja milloin.

5.3 Muita ehdokkaita uudeksi toiminnanohjausjärjestelmäksi

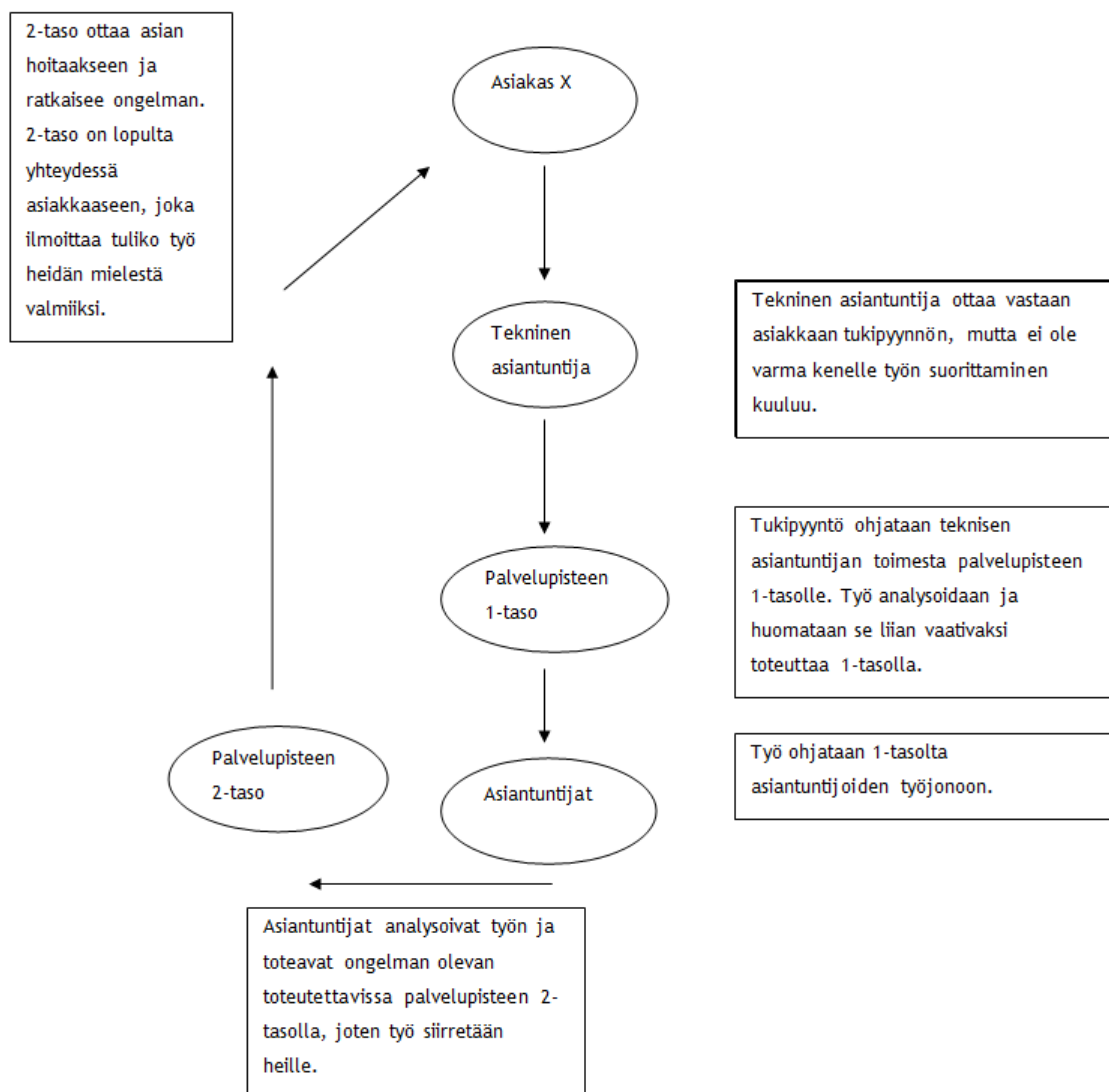
Isoworksin päätös vaihtaa Microsoft dynamicsiin tuli Fujitsun Britannian konttorilta. Päätös ei siis ollut Isoworksin suoranaisesti, vaikka päätöksessä oltiin mukana. ”Fujitsu UK oli tehnyt omaa tarvemäärittelyään ja he olivat evaluoineet järjestelmiä ja päätyneet Dynamicsiin FSA:lla terästyttynä. He olivat jo aloittaneet projektin esimäärittelyn ja oli tarkoitus että IW hyppää tähän samaan projektiin mukaan. Kävikin kuitenkin niin, että UK joutui terminoimaan projektin heti alkumetreillä ja me jatkoimme sitten itsenäisesti omaa projektiamme.” (Isoworks Oy, Dynamo projektipäällikkö)

”IW:llä oli myös aikaisempaa kokemusta eli evaluointia oli tehty jo joitakin vuosia aikaisemmin kun oli mietitty seuraajaa Servalle. Tässä vaiheessa Dynamics ei ollut kylläkään vielä vaihtoehtona mukana, mutta joka tapauksessa oli ymmärrys siitä miten markkinoilla olevat ratkaisut siihen aikaan toimivat ja verrata sitä Dynamicsiin.” (Isoworks Oy, Dynamo projektipäällikkö)

Muita ehdokkaita uudeksi toiminnanohjausjärjestelmäksi ei siis ollut tai niitä ei tosissaan oltu harkittu. Päätökset kuitenkin olivat lopulta Fujitsun ja tästä johtuen Microsoft Dynamics oli valittu tuote.

6 Aikaisempi toimintamalli

Alla oleva kuva kuvastaa tilannetta, kun työn ohjaus ei mene niin kuin olisi tarkoitus mennä ja ongelman selvitystä siirrellään eri osapuolille. Kuva näyttää tilanteen, miten tukipyynnön käsittely meni valitettavan usein vanhan toimintamallin aikaan.

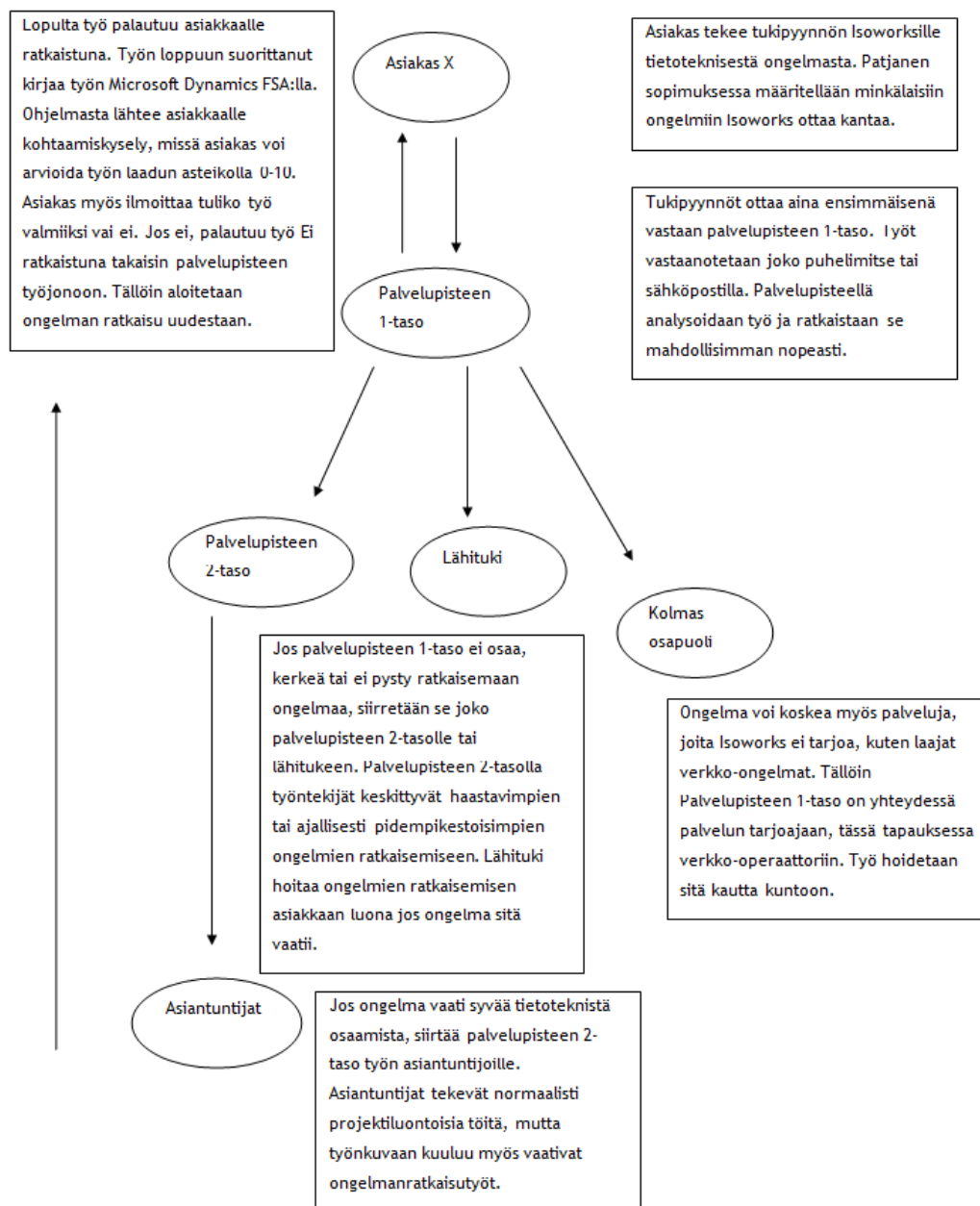


Kuva 5: Töiden käsittely vanhan toimintamallin aikana

Yllä näkyvän kuvan tilanne menee seuraavasti: Asiakas X ottaa yhteyttä Isoworksin tekniseen asiantuntijaan (esimerkiksi asiakkaan toimistolla olevaan lähitukihenkilöön) ja pyytää häntä ratkaisemaan ongelman. Tekninen asiantuntija ei kuitenkaan osaa analysoida ongelmaa, joten hän siirtää työn palvelupisteen 1-tasolle. 1-taso analysoi ongelmaa ja toteaa, ettei osaaminen riitä ongelman ratkaisemiseksi ja siirtää työn asiantuntijoille. Asiantuntijat vuorostaan analysoi ongelman ja toteaa sen olevan täysin toteutettavissa palvelupisteen 2-tasolla. 2-taso ottaa työn vastaan ja hoitaa ongelman. Lopulta 2-taso on yhteydessä asiakkaaseen, joka kuittaa ongelman ratkaistuksi

7 Nykyinen toimintamalli

Alla oleva kuva kuvastaa tilannetta, kun työn ohjaus ja käsittely toteutetaan uuden toimintamallin mukaisesti. Kuva näyttää tilanteen, miten tukityön käsittely hoidetaan uuden toimintamallin mukaisesti.



Kuva 6: Töiden käsittely uuden toimintamallin aikana

Yllä näkyvän kuvan tilanne menee seuraavasti: Asiakas X:llä on tietotekninen ongelma, jonka hän haluaa ratkaistavan. Asiakas X ottaa yhteyttä palvelupisteen 1-tasoon joko puhelimitse tai sähköpostitse. Palvelupisteen 1-taso analysoi ongelman ja hoitaa tilanteesta riippuen ongelman 4 eri tavalla:

1. Ongelma hoidetaan suoraan palvelupisteen 1-tasolla ilman muiden osapuolten apuja.
2. Työ siirretään palvelupisteen 2-tasolle, jos huomataan työn ratkaisemisen kestävän liian kauan tai jos 1-tasolle ei osata ongelmaa ratkaista.
3. Työ siirretään lähitukeen, jos ongelman luonne vaatii teknikon paikanpäällä olemista.
4. Työ siirretään kolmannelle osapuolelle. Esimerkiksi jos asiakas ilmoittaa, että internetyhteys on mennyt poikki, ottaa palvelupisteen 1-taso yhteyttä operaattoriin. Tällöin ongelman ratkaisu siirtyy operaattorille.

Jos työn ratkaiseminen siirretään palvelupisteen 2-tasolle, analysoidaan ongelma silloin rauhassa ja ratkaistaan tarvittaessa enemmän aikaa käyttäen. Ongelma voi kuitenkin olla niin hankala tai niin laaja, ettei palvelupisteen 2-tasolla ole resursseja ratkaista ongelmaa. Tässä tapauksessa työ siirretään asiantuntijoille, jotka ratkaisevat ongelman tavalla tai toisella. Heillä on viimekädessä vastuu saada ongelmat ratkaistuksi.

Viimeisessä tilanteessa kun työ on ratkaistu millä tasolla tahansa, palautetaan ratkaistu työ asiakkaalle kohtaamiskyselyn muodossa. Ongelma on kirjattu ratkonnan aikana uuteen toiminnanohjausjärjestelmään, missä käy ilmi kauanko työlle on käytetty aikaa, mikä oli ongelma ja kuinka se ratkaistiin. Asiakaan tehtävänä on palauttaa kohtaamiskysely, mistä käy ilmi onko asiakas tyytyväinen ongelman ratkontaan (asiakas voi antaa työlle arvosanan asteikolla 0-10). Jos asiakas ei ole tyytyväinen tilanteeseen, voi hän palauttaa työn ”Ei ratkaistuna”, jolloin työ palautuu automaattisesti palvelupisteen työjonoon. Tällöin ongelman ratkonta alkaa alusta.

7.1 Uuden toimintamallin edut

Nykyisessä Microsoft Dynamicsin aikaisessa toimintamallissa vikatöiden kulun on tarkoitus olla mahdollisimman suoraviivainen ja nopea. Kun asiakas ilmoittaa, että jokin Isoworksin tuottama palvelu tai järjestelmä ei toimi, vastaanotetaan ilmoitus aina samassa paikassa ja samalla lailla. Tämä tapahtuu aina palvelupisteen 1-tasolla. Kaikki ongelmat otetaan palvelupisteen 1-tasolla vastaan ja sitä kautta töitä voidaan siirtää toisille osapuolille, mutta aina harkitusti ja mahdollisimman nopeasti. Parhaimmassa tapauksessa palvelupisteen 1-taso ratkaisee työn samantien puhelimesta. Jos työ vaatii muiden osapuolien toimenpiteitä, siirretään työ eteenpäin Microsoft Dynamics FSA:lla, missä työtä kirjallisesti käsitellään.

Kuvasta 6 näkyy selkeästi, että toimintamalli toimii loogisesti ja työ pyritään pitämään mahdollisimman pitkään yhdellä osapuolella. Jos ensimmäinen osapuoli ei saa työtä ratkaistuksi, siirretään se seuraavalle. Työn siirto ja koko työn ratkaiseminen riippuu siitä kuinka paljon työlle on annettu aikaa. Esimerkiksi palvelupisteen 1-taso pyrkii hoitamaan työt samantien puhelimesta tai sähköpostitse. Työn suorittamiseen ei saisi mennä kuin enintään 30

minuuttia. Jos työ on pitkäkestoinen siirretään se palvelupisteen 2-tasolle, missä työtä voidaan käsitellä huomattavasti pidempään. Palvelupisteen 2-tasolla työntekijät ovat myös usein teknisesti pätevämpiä. 2-tasolla työn suorittamiseen saa käyttää aikaa 4h - 3 päivää, riippuen ongelman kriittisyydestä.

7.2 Uuden ja vanhan toimintamallin oleelliset erot

Molempien toimintamallien tavoitteet on periaatteessa samat. Tavoitteena oli/on selvittää ja korjata asiakkaiden kohtaamat tietotekniset ongelmat mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Tähän perustuu koko Isoworxsin liikeidea. Asiakkaat haluavat toimivan ja käytännöllisen tietoteknisen infrastruktuurin. Jos joku osa-alue ei toimi tai vastaa odotuksia, halutaan se korjata ja tämä on Isoworxsin vastuulla, koska siitä asiakkaat maksavat.

Toimintamallien erot näkyvät toiminnanohjausjärjestelmien käytännöllisyydessä. Edellisissä kappaleissa on kuvattu sekä Servasuren, että Microsoft Dynamicsin toimintaa ja kuinka näitä työkaluja käyttäen tukipyynnöjä otettiin vastaan ja toteutettiin. Molempien järjestelmien aikana töiden tavoitteet olivat samat. Erot tulevatkin esiin töiden toteutuksessa, kuinka nopeasti ja tehokkaasti saadaan valmista aikaiseksi.

Tästä voidaan kiteyttää Servasuren aikaisen toimintamallin ja Microsoft Dynamicsin aikainen toimintamallin suurin eroavaisuus. Dynamicsin kanssa työt suoritetaan nopeammin ja tehokkaammin. Työt ohjataan suoraan tai mahdollisimman nopeasti niille henkilöille, joilla on paras osaaminen työ tehdä. Servasuren aikana näin ei aina käynyt, mikä hidasti työn tekemistä.

8 Microsoft Dynamicsin käyttöönotto ja käytön seuraaminen

Microsoft Dynamics toiminnanohjausjärjestelmä otettiin käyttöön 4.10.2010. Vanhan järjestelmän palvelimet olivat edelleen käytössä, jos niitä tarvittaisiin. Vanha järjestelmä olisi voitu palauttaa koko yrityksen kattavaan käyttöön puolessa tunnissa. Dynamicsin käyttöönotto onnistui kuitenkin odotettua paremmin eikä suurempia ongelmia ilmennyt.

Käyttöönottopäivän jälkeen suurempia haavereita ei ole käynyt. Toisinaan yhteydet järjestelmään on katkennut, mutta ongelmat on aina selvitetty nopeasti. Myös järjestelmän hitautta on esiintynyt aika ajoin, mutta tämäkin ongelma korjataan aina nopeasti. Teknisesti siis käyttöönotto ja järjestelmän ylläpitäminen on onnistunut hyvin.

Järjestelmän toimiminen onkin tietysti suurin kriteeri. Ongelmana onkin järjestelmän käyttö. Aluksi tietysti järjestelmän käyttäminen oli kaikille hankalaa. Palvelupisteen 1-taso sai

suhteellisen hyvän koulutuksen Microsoft Dynamics FSA:n käyttöön, ja pääsi sinuiksi järjestelmän kanssa kohtuullisen nopeasti. Muiden tiimien osaamisesta ei ole tietoa. Isoworks kuitenkin perusti heti alkuun Dynamics-käyttötuen, joka osasi auttaa ongelmatilanteissa kaikkia avun tarpeessa olevia. Apu on edelleen nopeasti saatavilla.

Vuoden 2011 talven aikana Dynamics käytöntuki siirtyi palvelupisteeseen 1-tasolle. Ongelmana tässä oli se, että palvelupisteellä ei ollut minkäänlaista osaamista Dynamics AX:stä ja osaaminen FSA:n puolella rajoittui omien töiden kirjaamiseen. Koulutusta AX:stä toki saatiin, mutta opetusta on hankala sisäistää, kun AX:ää ei tarvita palvelupisteessä töissä. Tästä johtuen tuen antaminen oli ja on vieläkin toisinaan hankalaa, koska osaamista ei yksinkertaisesti ole.

Tällä hetkellä Isoworksin henkilöstö on jo suhteellisen hyvin omaksunut järjestelmän käyttämisen, vaikkakin yksinkertaisia käytön ongelmia tulee edelleen esille Dynamics tuessa.

Microsoft Dynamicsin käyttöönoton ja käytön aikana ilmenneet ongelmat:

1. Ohjelman käyttämisen vaikeudet. Servasure oli käytössä niin pitkään, että uuteen järjestelmään tottuminen vie paljon aikaa ja virheitä sattuu paljon.
2. Järjestelmässä esiintyvät hitaudet ja ohjelman kaatumiset.
3. Dynamics tuen järjestäminen. Tuki siirrettiin palvelupisteeseen 1-tasolle, millä ei ollut todellisia valmiuksia tukea järjestelmää vikatilanteiden ilmaantuessa.

9 Tutkimusmenetelmä

Opinäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Tiedonkeruumenetelmänä toimii postikysely (käytetään sähköpostia). Opinnäytetyössä käytetään myös havainnointitutkimusta. ”Havainnointitutkimusten avulla voidaan täydentää tai joskus jopa korvata kysely- ja haastattelututkimuksia” (Tarja Heikkilä 2004. s19). Tiedon keräämisen tarkoituksena on saada näkemys toimintamallimuutoksen etenemisen sen hetkisestä tilasta sekä tulosten perusteella antaa yritykselle kehitysehdotus, joka vie toimintamallin käyttöönottoa parempaan suuntaan.

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivinen menetelmä auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja päätösten syitä eli tässä tapauksessa sitä, miten ihmiset ajattelevat uuden toimintamallin toimivan heidän työssä. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä rajataan pieni määrä ihmisiä ja kysytään heiltä avoimia kysymyksiä. Tulokset pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti.

”Tehokkain tapa tiedustella ihmisten mielipiteitä tai ymmärtää miten hän toimii, on kysyä sitä häneltä itseltään” (Tuomi & Sarajärvi 2002). Tutkimusongelmaan haettiin ratkaisua sähköpostikyselyn avulla, missä kysymykset olivat avoimia. Haastateltavat valittiin tarkoin sen

perusteella, että heillä oli eniten näkemystä toiminnanohjausjärjestelmän vaihtumisesta omissa yksiköissään. Haastateltavista enemmän kappaleessa 10.1 (Heikkilä 2004)

Havainnointitutkimuksen tarkoituksena on tukea sähköpostikyselyä. Toimintamallimuutos vaikuttaa myös omaan työhöni merkittävästi, ja vaikka en oman työni osalta pysty luomaan yleistä kuvaa toimintamallimuutoksen etenemisestä, voin silti omilla havainnoillani tukea sähköpostikyselyn vastauksia, koska näen ja kuulen ja osittain myös koen muutoksen.

10 Sähköpostikysely

Sähköpostikysely on tämän opinnäytetyön merkittävin osa-alue. Hyvä keino hankkia tietoa toiminnanohjausjärjestelmän vaikutuksesta toimintamalliin on kysyä ihmisiltä, jotka näkevät muutoksen joka päiväisessä työssään. Tarkoituksena oli alunperin saada tarvittavat vastaukset haastatteluilla eli olisin kasvokkain kysynyt kysymykseni. Valitettavasti oma työni osittain esti tämän toteuttamisen käytännössä, koska en voinut irtaantua omista töistäni kesken päivän haastattelemaan näitä henkilöitä. Sähköpostikysely osoittautui lopulta myös ainoaksi vaihtoehdoksi, koska suurin osa haastateltavista työskentelee muualla Suomessa. Haastateltavien toimipaikat selviävät luvussa 11.1.

Jos aikaa olisi ollut enemmän keskellä päivää olisi haastattelut voinut toteuttaa myös live meeting-työkalulla, jolla voi suorittaa videoneuvotteluja. Tämä olisi antanut haastateltavalle enemmän tilaa kertoa vastaukset kysymyksiin omin sanoin. Jatkossa tämänkaltaisia tutkimuksia kannattaisi toteuttaa haastatteluilla tai videoneuvotteluilla.

10.1 Haastateltavat

Haastattelujen kohteet ovat suurilta osin osastojen esimiehiä ja alue-esimiehiä eri palvelualueilta. He tuntevat ja näkevät suuremman joukon työtavat ja tulokset joka päivä. Tämän takia kysely kohdistetaan heihin, koska heiltä saadut vastaukset kattavat useamman rivityöntekijän vastaukset.

Etsin Isoworksin intranetistä organisaatiokuvauksen ja valitsin sieltä henkilöt, joille lähetin kysymykset sähköpostitse. Sähköpostia lähti lopulta 22 henkilölle.

Haastattelut tehtiin pari kuukautta sen jälkeen kun toiminnanohjausjärjestelmä oli vaihtunut. Ajatuksen oli, että 2 kuukautta on tarpeeksi, jotta työntekijät tottuvat uuteen toimintamalliin ja järjestelmään ja osaavat siten verrata niitä keskenään vanhan toimintamallin ja järjestelmän kanssa. Kysymykset ajateltiin niin, että niihin saataisiin

vastauksia jo olemassa olevista tiimikohtaisista tilastoista, sekä haastateltavien mielipiteistä mitä oli jo siihen mennessä kerennyt syntymään.

10.2 Palvelualueet

Haastateltavat valittiin ympäri Suomea eri palvelualueilta. Isoworks jaottelee koko Suomen kolmeen palvelualueeseen. Palvelukeskus, palvelualue 1 ja palvelualue 2. Palvelukeskus käsittää osaston mihin patjanen asiakkaat voivat olla yhteydessä kun yritys tarvitsee Isoworksin tukea. Palvelukeskuksessa työskentelee Palvelupiste, Työnjohto ja Tuki. Palvelukeskus toimii Helsingissä palvelualue 1 alueella.

Palvelualue 1 käsittää pääkaupunkiseudun ja pääkaupunkiseutu on jaoteltu 10 pienempään osaan, HUS ja PKS 1-9. Palvelualue 2 käsittää loput Suomesta. Alueet määritellään Lääneittäin esim. Pirkanmaa ja Varsinais-Suomi.



Kuva 7: Palvelualue 2 ja palvelualue 1 punaisen viivan sisäpuolella

10.3 Kysymykset

Kysymykset ovat osittain mielipide asioita ja osittain tilastollisia. Pysin näillä kysymyksillä selvittämään henkilöiden tuntemuksia uutta järjestelmää kohtaan, sekä myös saamaan selville, onko osastojen tulokset muuttuneet parempaan tai huonompaan suuntaan vai onko tilanne pysynyt kenties samana kuin ennen. Kävin sähköpostikeskustelua kysymysten sisällöstä Tietohallintopäällikön, sekä Dynamo projektin vetäjän kanssa. Tulimme siihen lopputulokseen, että näillä kysymyksillä saadaan tarpeeksi kattavat vastaukset osastojen mielipiteistä ja tuloksista. Alla kysymykset, jotka kysyin näiltä 22 henkilöltä.

1. Ovatko tulokset parantuneet (vasteajat jne)?
2. Onko asiakkaiden toimesta tullut positiivista palautetta uuden toimintamallin myötä?
3. Toteutetaanko toimintamallia oikein vai toimiko vanha paremmin?
4. Palaisitteko vanhaan jos voisitte ja jos vastaus on kyllä, niin miksi?
5. Oletko sopeutunut uuteen haastavampaan rooliisi, vai onko Servan aikaiset käytännöt vielä käytössä?

11 Haastattelun tulokset

Loppujenlopuksi henkilöitä, jotka vastasivat kyselyyn oli ainoastaan 9 kappaletta. Annoin vastaamiseen aikaa 2 viikkoa, mutta silti yli puolet jätti kyselyyn vastaamatta. Tilanne on sinänsä harmillinen, koska nyt en saanut kovin kattavaa kuvaa siitä millainen on tilanne eri osastoilla eri puolella Suomea. Tilannetta helpottaa se, että ne henkilöt jotka vastasivat kyselyyn, olivat suurelta osin samaa mieltä asioista.

11.1 Esimerkkejä haastateltavien vastauksista

Tulokset olivat yllättävänkin samankaltaisia. Lupasin pitää vastaajien nimet salassa, mutta tittelit saan mainita. Seuraavassa eri otteita eri henkilöiden vastauksista kysymyksiin 1-5.

1. Ovatko tulokset parantuneet (vasteajat jne)?

”SLA laskenta ei mene uudessa toimintomallissa aivan 1:1 vanhan Servassa tehdyn kanssa, jatkokäyntien käsittely on erilainen jolloin ainakin mittariarvoilla vasteaikojen pitävyys on heikompi. Toisaalta se vastaa nyt ehkä paremmin SM lukuja.

Kirjausviiveet on lyhentyneet vaikkei vielä ollakaan edes lähellä asetettuja tavoitteita.”

(Palvelupäällikkö Palvelualue 2. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

”Aluksi alueen SLA laski, mutta viimeaikoina se on alkanut nousta lähelle tavoitetasoa.

Kokonaisuutena toimintamallin muutoksessa on hyviä, mutta myös hidastavia puolia. Työvälineet ja järjestelmät eivät ole vielä sillä tasolla, että kaikki hyödyt niistä saataisiin irti. Mobiili on sisäänmenovaiheessa ja työvälineet vielä entiset. Vastuu on nyt keskitetty enemmän työnjohtoon ja riski ns. ”pullonkaulan” syntymiseen on kasvanut. Myös varaosien käsittely on muuttunut kankeammaksi kuin ennen.”
(Aluepäällikkö, palvelualue 2 Sata-Häme. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

”Palvelutaso on näennäisesti heikentynyt, koska tekijät eivät voi enää itse muuttaa target-aikoja. Tosiasiassa palvelutaso ei ole oleellisesti heikentynyt.”
(Aluepäällikkö, pääkaupunkiseutu 5. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

”Palvelualueen kannalta käyntiä/pvä/hlö on noussut selvästi eli työnjohdon vahvemman roolin kautta on työkuormaa pystytty lisäämään.”
(Aluejohtaja, palvelualue 1 Eteläsuomi. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

2. Onko asiakkaiden toimesta tullut positiivista palautetta uuden toimintamallin myötä?

”Kohtaamiskyselyn arvosana on noussut selvästi. Tähän vaikuttaa varmasti se, että asiakas saa kyselyn hyvin nopeasti työn valmistuttua -> hyvä palvelu on vielä tuoreena mielessä -> paremmat arvosanat.”
(Aluejohtaja, palvelualue 1 Eteläsuomi. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

”En ole suoraan saanut palautetta oikeastaan kumpaankaan suuntaan...kohtaamiskyselyn keskiarvo on kuitenkin tammi-helmikuulla noussut selkeästi aiempaan verrattuna. Työmäärissä on ollut myös hieman hiljaisempaa jolla on suoraan vaikutusta asiaan.”
(Aluepäällikkö, palvelualue 2. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

”Tietohallintoon ei tule suoraa asiakaspalautetta, mutta kohtaamiskyselystä päätellen asiakkaat ovat tyytyväisiä Isoworksin toimintaan.” (Tietohallintopäällikkö.2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

3. Toteutetaanko toimintamallia oikein? Toimiko vanha paremmin?

”Kaikkialla ei toimita toimintamallin mukaisesti. Siitä huolimatta uusi malli on ehdottomasti vanhaa parempi, mutta vaatinee joiltain osin vielä tarkentamista ja tiukempaa otetta.

Järjestelmän toimintoja on monelta kohdin mietitty toimintamallia tukevaksi ja nyt kuin toimitaan toisin, tapahtuu virheitä kirjaamisessa.”

(Kehityspäällikkö. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

”Toimintomallia ei ole omaksuttu täysin, vielä toimitaan paljon vanhojen tapojen mukaisesti, vanhaan ei kuitenkaan ole paluuta ja tuskin kukaan oikeasti edes sitä haluaa.”

(Palvelupäällikkö Palvelualue 2. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

”Uutta toimintamallia toteutetaan vielä huonosti. Perusteena usein käytetään sitä, että Dynamo mobiili ei ole käytettävissä. Silti nykyisellä 3G –liittymämallilla voitaisiin noin 90% töistä kirjata reaaliaikaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että erityisesti teknisen asiantuntijan tasolla uusi toimintamalli on aiheuttanut muutosvastarintaa, eikä sen hoitamiseen ole riittävästi panostettu. Kun reaaliaikaista tietoa töiden etenemisestä ei Dynamoön saada, työnjohtokaan ei pysty toimimaan toimintamallin mukaisesti. Tekninen asiantuntija voi siis tällä tavalla romuttaa koko toimintamallin.

Toimintamallin loppuun viemisessä olemme siis vasta alkutaipaleella. Joka tapauksessa kaikkien on hyväksyttävä se tosiasia, että vanhalla toimintamallilla emme pysy kilpailussa mukana. Uudistuminen on kilpailutilanteen vuoksi välttämätöntä.”

(Tietohallintopäällikkö.2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

”Yritetään mutta mutta koko ketju ei toimi vielä täysin uuden toimintamallin mukaisesti. Nykyinen ja entinen toimii suhteellisen samalla tasolla. Potentiaalia olisi huomattavasti parempaan uudella toimintamallilla. Mutta kun on päätetty mennä tiettyyn suuntaan.Ei nähtävästi suuntaa voi muuttaa, vaikka uusi tapa ei välttämättä olisi järkevä taloudellinen/toimiva.”

(Aluepäällikkö, Kotkan alueella. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

4. Palaisitteko vanhaan jos voisitte ja jos vastaus on kyllä, niin miksi?

”Ottaisin molemmista toimintamalleista parhaat käytännöt, en palaisi vanhaan.”

(Aluepäällikkö, palvelualue 2 Sata-Häme. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

”En missään tapauksessa palaisi vanhaan.”

(Kehityspäällikkö. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

”En haluaisi palata Servan aikaan enää missään nimessä... uusi malli ja järjestelmä mahdollistaa aivan erilaisia asioita kunhan tekniikka ja toiminta saadaan hiottua riittävän sujuvaksi.”

(Aluejohtaja, palvelualue 2. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

5. Oletko sopeutunut uuteen haastavampaan rooliisi, vai onko Servan aikaiset käytännöt vielä käytössä?

”En allekirjoita Servan aikaisia käytäntöjä, mutta olen huomannut, että osalla IW:n henkilöistä on jäänyt Servakieli päälle. Olen itse yrittänyt kiinnittää huomiota termeihin, etten käyttäisi enää ”saitti”, ”targetti”, ”jatkotyö” yms.”

(Palvelukeskuksen osastoesimies. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

”Toimintamallin muutos ei mielestäni ole niin suuresti vaikuttanut esimiestyöhön.

Toimintamallin jalkautus vaatii johtotason tukea.”

(Aluepäällikkö, pääkaupunkiseutu 5. 2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

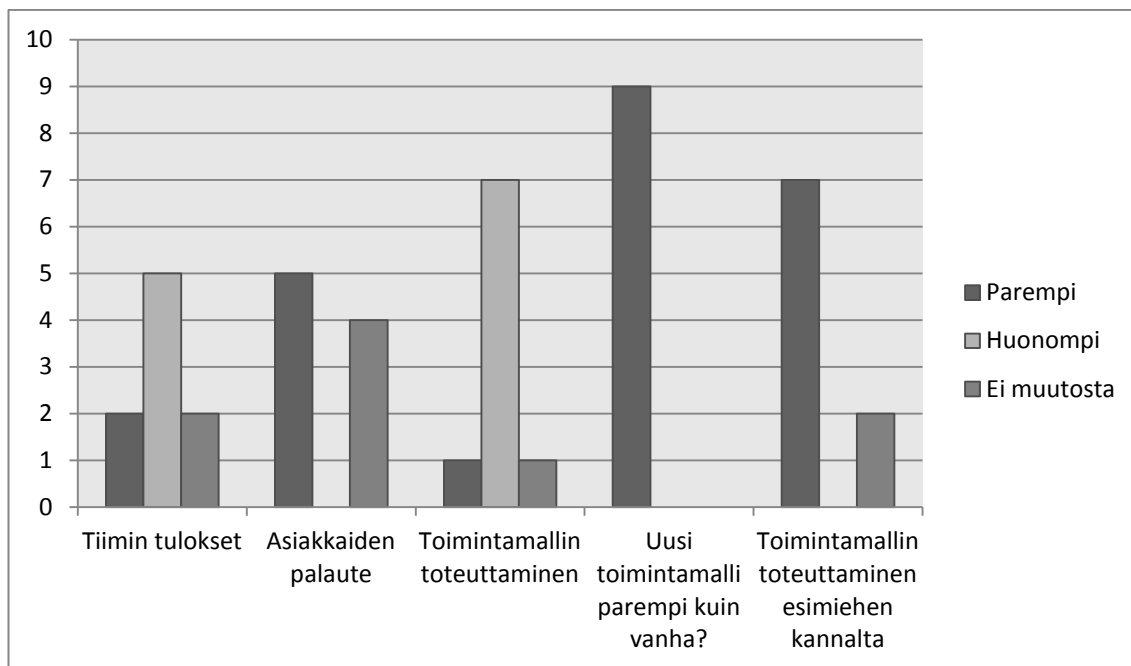
”Esimiehenkin välineet ovat Dynamon myötä parantuneet. Hänenkin työtehtävänsä ovat muutoksen edessä, ja erityisesti esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että uusi toimintamalli otetaan käyttöön. Muutosten johtaminen on suuri osa esimiehen työtä. Jos esimies elää vielä Servan aikaa, todennäköisesti koko hänen tiiminsä tekee niin. Tämä on haastavaa aikaa esimiehelle, mutta hänen on ymmärrettävä perusteet uuden toimintamallin tarpeelle ja pystyttävä perustelevaan ne omalle ryhmälleen. Jos tätä ymmärrystä ei vielä ole syntynyt, olemme varsin huonossa tilanteessa.”

(Tietohallintopäällikkö.2011. Sähköpostikyselyyn vastannut. 11.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki)

11.2 Tuloskaavio

Olen jakanut haastatteluista kerätyt tulokset kaavioon, mistä näkee selkeästi miten vastaukset jakautuivat. Kaavion pylväät kuvaavat jokaista kysymystä ja ne voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: Parempi, huonompi, ei muutosta.

Kappaleissa 11.3 - 11.7 käydään kysymys kerrallaan läpi vastaajien tulokset.



Taulukko 1: Haastattelujen tulokset purettuna

11.3 Tiimin tulokset

Vastausten perusteella tiimien tulokset ovat mennee huonompaan suuntaan. Yleisesti ollaan kuitenkin sitä mieltä, että ongelmat johtuvat toiminnanohjausjärjestelmän käyttövaikeuksista ja uuden toimintamallin omaksumisesta. Osa tiimeistä taas on saanut heti parannettua tuloksiaan uuden toimintamallin myötä. Vastaajista 5 ilmoitti, että tulokset ovat huonontuneet. Loput 4 vastaajaa kertoi tulosten pysyneen samana tai jopa parantuneen.

11.4 Asiakkaiden palaute

Useimpien mukaan (5 vastaajaa) asiakkaiden palaute on ollut parempaa kuin ennen. Tämä johtuu siitä, että uuden toimintamallin mukaisesti työt kirjataan heti loppuun ja asiakas saa nopeasti täytettäväksi kohtaamiskyselyn. Hyvin tehty työ on paremmin mielessä ja siitä johtuen arvosanakin on parempi. 4 vastaajan mukaan asiakkaiden palautteet eivät ole muuttunut muutoksen myötä.

11.5 Toimintamallin toteuttaminen

Peräti 7 vastaajaa ilmoitti, ettei toimintamallia toteuteta oikein. Suurin syy on siinä, ettei työntekijät ole omaksunut uutta reaaliaikaista kirjausta. Vanha toimintamalli on moneen juurtunut syvään, eikä siitä tohdita heti luopua. Ongelma kuitenkin ajan myötä poistuu kokonaan. 2 vastaajaa ilmoitti, että toimintamallia toteutetaan jopa tehokkaammin kuin vanhaa tai toteutus on pysynyt samalla tasolla kuin ennen.

11.6 Uusi toimintamalli parempi kuin vanha?

Kaikki 9 vastaajaa ilmoitti, että uusi toiminnanohjausjärjestelmä ja toimintamalli on ehdottomasti parempi kuin vanha. Vanhaa ei siis jäädä kaipailemaan.

11.7 Toimintamallin toteuttaminen esimiehen kannalta

Esimiehet ovat ottaneet muutoksen vastaan innokkaasti. 7 vastaajaa ilmoitti toimintamallin sopivan heille hyvin, jopa paremmin kuin aikaisemman ja vastuun kantaminen ei vastaajien mukaan vaikeuta esimiestyötä. 2 vastaajaa ilmoitti ettei tilanne ole muuttanut heidän työtään suuntaan eikä toiseen.

11.8 Tulosten yhteenveto ja analysointi

Esimerkkivastaukset kuvaavat hyvin suurimpaa osaa kaikista vastauksista. Yleisesti ottaen ollaan vahvasti sitä mieltä, että siirtyminen pois vanhasta Servan aikaisesta toimintamallista on ollut kannattavaa. Kukaan ei ole jäänyt kaipaamaan entistä toimintamallia, vaikkakin vanhoja käytäntöjä käytetään osittain edelleen. Tilanne muuttuu kuitenkin jatkuvasti parempaan suuntaan, kun työntekijät alkavat omaksumaan uusia käytäntöjä ja unohtamaan vanhoja.

Haastatteluiden perusteella tiimien tulokset, eli puhutaan tässä tapauksessa töiden vasteajasta, on huonontunut lähes kaikilla. Kuten Taulukosta 1 näkyy, ei toimintamallia vielä toteuteta kunnolla ja tämän sekä uuden Microsoft Dynamics järjestelmän takia, ei tulokset ole pysyneet vaaditulla tasolla. Dynamicsia ei osata vielä kunnolla käyttää ja kun vanhan toimintamallin käytännöt sekoittuvat uuteen, ei työskentely ole vielä sujuvaa. Tilanne kuitenkin muuttunee parempaan päin, mitä enemmän aikaa kuluu, koska kyse on vain uusien asioiden opettelusta.

Uusi toimintamalli on tuonut esimiehille enemmän vastuuta ja onkin ilahduttavaa nähdä, että esimiehet ovat ottaneet ohjat käsiinsä mallikkaasti. Kukaan kyselyyn vastanneista ei kertonut olevansa pulassa uuden toimintamallin kanssa, vaikka toki uusia haasteita se tuo.

Toimintamallin kannalta paras muutos tämän kyselyn perusteella on asiakkaiden palautteiden parantuminen. Monen kyselyyn vastanneen mukaan asiakkaiden kohtaamiskyselyt (kokyt) ovat parantuneet. Tämä johtuu siitä, että kun toimintamallia toteutetaan oikein, saa asiakas heti työn suorituksen jälkeen kohtaamiskyselyn. Aikaisemmin kohtaamiskysely saattoi lähteä asiakkaalle vasta päivän päätteeksi tai vieläkin myöhemmin. Nyt kun asiakas saa heti antaa

palautetta työstä, on päällimmäisenä mielessä teknikon hyvin suoritettu työ ja yleensä arvosanakin on sen mukainen.

Kyselyistä sain kaikenkaikkiaan hyvin vahvan kuvan siitä, että uusi toimintamalli toimii tai on ainakin hyvää vauhtia muuttumassa toimivaksi. Vaikka kyselyyn vastanneita oli vain 9 kappaletta, oli vastaukset hyvin lähellä toisiaan. Voisi siis olettaa, että henkilöt jotka eivät kyselyyn vastanneet, olisi pitänyt vastauksissa saman linjan.

Toimintamallin heikohkoon toteuttamiseen ollaankin jo otettu askel kohti parempaa ja ollaan järjestetty koulutustilaisuuksia, missä näitä asioita käydään uudemman kerran läpi. Koulutuksilla tulee toivottavasti olemaan positiivinen vaikutus toimintamallin toteuttamiseen, vaikka varmasti monille käydyt asiat ovat jo tuttuja. Kertaus on kuitenkin opintojen äiti.

12 Toiminnanohjausjärjestelmän käytön tukeminen

Suurin ongelma koskee tällä hetkellä Microsoft Dynamics:in käyttämistä. Toimin itse Dynamics tukipalvelussa ja jatkuvasti tulee puheluita järjestelmän käytön ongelmista. Suurin osa puheluita on siis sitä, että henkilö ei osaa käyttää järjestelmää oikein. Järjestelmän käyttöön liittyvät asiat ja kouluttaminen pitäisi olla tiimien esimiesten asia ja jos työntekijä ei osaa kirjata töitä oikein, olisi esimiehen tehtävä näyttää kuinka se tehdään. Nyt kuitenkin lähes 80% dynamics-tukipuheluista koskee normaalia järjestelmän käyttöä. Näiden puheluiden selvittämiseen ei normaalisti mene kuin hetki, mutta ongelmana on se, ettei niitä pitäisi tulla ollenkaan.

Jokaisen tiimin- ja alueen-esimiehen pitäisi osallistua Dynamics-käytön koulutukseen ja tämän jälkeen pitää huoli siitä, että jokainen alainen osaa järjestelmän normaalit toiminnot. Kun Dynamics-tukipuhelin annettiin palvelupisteen 1-tason hoidettavaksi, oli tällöin puhe, ettei käyttöön liittyvistä asioista tule soittoja. Toisin on kuitenkin käynyt, eli esimiehet eivät ole neuvoneet alaisiaan tarpeeksi.

Kyselyn kysymys no.1 kuvastaa hyvin tilannetta dynamicsin käytön kanssa. Työvälineet eivät ole tulleet tutuiksi tarpeeksi hyvin ja tästä johtuen tulokset ovat huonontuneet. Vaikka Isoworxsin työvälineet vaihtuvat, ei muutos koske asiakkaita. He näkevät ainoastaan huonommat vasteajat ja teknikoiden hankaluudet. Uuden järjestelmän vaihtuminen ei pitäisi olla selitys huonoon tulokseen.

Jos esimiehet kouluttaisivat alaisensa kunnolla Dynamicsin käyttöön, se parantaisi koko Isoworxsin tulosta huomattavasti. Tällä hetkellä menee turhaan resursseja siihen, että työntekijöiden käytön virheitä paikkaillaan tukipuhelimen välityksellä. Kun töitä ei saada

oikein kirjattua, ei niistä lähde myöskään ajoissa asiakkaalle palautekyselyä ja pahimmillaan koko työn raportointi myöhästyy.

Seuraavassa listattuna keinot, jolla tukea ja parantaa uuden järjestelmän käyttöä:

1. Työntekijöiden kattavampi kouluttaminen järjestelmään
2. Esimiesten vastuita kouluttajina tai koulutuksen järjestäjinä kasvatettava

13 Pohdinta ja lopputulos

Sain aiheen tähän työhön Isoworks Oy:ltä, missä myös itse työskentelen kokopäiväisesti. Aluksi tarkoitukseni oli selvittää kyselyllä yleistä mielipidettä uudesta toiminnanohjausjärjestelmästä, mutta keskusteltuani Isoworksien henkilöstön kanssa päädyttiin lopulta siihen, ettei näin aikaisessa vaiheessa mielipidekyselystä ole merkittävää hyötyä. Henkilöstö ei ole vielä tarpeeksi tottunut uuteen järjestelmään ja toimintamalliin, jotta todellisia tuloksia kyselyllä saataisiin. Suuri syy aiheen vaihdokseen oli myös se, että yksi iso osa-alue toiminnanohjausjärjestelmästä ei ollut vielä kunnolla toiminnassa ja tämä rajaisi opinnäytetyönaihetta huomattavasti. Lopulta päädyttiin siihen, että on hyödyllisempää raportoida toimintamallin vaihtumisesta, koska siinä käy ilmi mitä oltaisiin voitu tehdä erillailla sekä mitä voidaan vielä muuttaa kun muutos etenee.

Olen ollut myös itse mukana seuraamassa toimintamallin käyttöönottoa ja joka päivä töissä myös käytän sitä. Henkilöt, jotka vastasivat lähettämäni kyselyyn, olivat moninpuolin sitä mieltä, että uusi toimintamalli myös toimii ja voin itse lukeutua tähän samaan joukkoon. Moni asia on kuitenkin edelleen kesken ja tulevaisuus näyttää, mihin suuntaan lopulta päädytään. Tällä hetkellä eletään vielä vaiheessa, missä uusia asioita kokeillaan ja esimerkiksi Microsoft Dynamics-järjestelmästä löydetään jatkuvasti puutteita tai vikoja. Tavoitteena onkin ainoastaan löytää nämä ongelmat ja virheet, jotta niihin löydetään paremmat ratkaisut. Kehitystyö tietysti tulee jatkumaan aina.

Kyselystä saadut tulokset jäivät valitettavasti suppeiksi. Jotta oltaisiin saatu kattavampia tuloksia olisi pitänyt tehdä kyselyn lisäksi esimerkiksi haastatteluja kasvokkain tai pitää videoneuvottelu haastateltavien kanssa. Kysely lähti alunperin 22 henkilölle ja ainoastaan 9 vastasi siihen. Tästä johtuen täysin todellista tilaa uuden toimintamallin toimivuudesta ei saatu, siitäkin huolimatta että ne 9 kyselyyn vastaajaa olivat useimmiten samaa mieltä asioista. Jos jatkossa halutaan tehdä vastaavanlaisia kyselyitä on siihen varattava enemmän resursseja. Ongelmana itseni kohdalla oli, etten pystynyt lähtemään tapaamaan haastateltavia, eikä aikana riittänyt videoneuvotteluihin. Syventävillä haastatteluilla saataisiin parempia tuloksia, koska monet kysymyksestäni olivat mielipidekysymyksiä.

Lähteet

Heikkilä, T.2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Isoworks yrityksenä. 2011 a. Isoworks Oy Viitattu 28.11.2011
<http://www.isoworks.fi/fi/yritys>

Isoworks historia. 2011 b. Isoworks Oy Viitattu 28.11.2011
<http://www.fujitsu.com/fi/about/history/1991/>

Isoworks yritysasiakkaat. Isoworks Oy Viitattu 23.11.2011
<http://www.isoworks.fi/fi/asiakkaamme>

Kurki.J. 2011. Dynamo projektipäällikön haastattelu. 16.3.2011. Isoworks Oy. Helsinki.

Microsoft AX. 2011 a. Microsoft Corporation viitattu 7.5.2011
<http://www.microsoft.com/finland/dynamics/solutionfinder/default.aspx?solutionid=fa5cb804-c35e-4bdf-a51e-2c799f84e224>

Microsoft AX. 2011 b. Microsoft Corporation viitattu 7.5.2011
<http://www.microsoft.com/en-us/dynamics/products/ax-overview.aspx>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Salminen.S. 2011. Tietoliikennepäällikkö haastattelu. 21.4.2011. Isoworks Oy. Helsinki

Salminen.S, 2010. henkilökohtainen tiedonanto. 16.12.2010. Isoworks Oy. Helsinki

Toiminnanohjaus - ERP. Visma. Viitattu 21.5.2011
<http://www.visma.fi/Ohjelmistoratkaisut/Ohjelmiston-hankinta/Minka-ohjelmiston-tarvitsen/Toiminnanohjaus---ERP/>

Kuvat ja kuvat

Kuva 1: Patjasen tarjoamat palvelut	8
Kuva 2: Servasuren kirjautumisikkuna.....	11
Kuva 3: Varastohallinnan aloitusnäkyä	12
Kuva 4: FSA kotinäkyä	13
Kuva 5: Töiden käsittely vanhan toimintamallin aikana	15
Kuva 6: Töiden käsittely uuden toimintamallin aikana.....	16
Kuva 7: Palvelualue 2 ja palvelualue 1 punaisen viivan sisäpuolella	21

Taulukot

Taulukko 1: Haastattelujen tulokset purettuna	26
---	----