



Tiedottaminen service deskin ja asiakkaan välillä

Harberg, Henri

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Tiedottaminen service deskin ja asiakkaan välillä

Henri Harberg
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2015

Henri Harberg

Tiedottaminen service deskin ja asiakkaan välillä

Vuosi 2015 Sivumäärä 39

Tämä tradenomin opinnäytetyö suunniteltiin it-alan tiedottamiseen liittyvää muutosprojektia varten, joka mahdollistaisi nopean ja helposti omaksuttavan tiedottamisen käytännön yrityskäyttöön. Tarkoituksena oli myös parantaa asiakkaan ja service deskin välistä suhdetta luoden nopean ja intuitiivisen tiedottamisen käytännön, joka hyödyttäisi molempia osapuolia.

Tutkimusongelma oli erään service deskin monimutkainen ja yhden tai kahden ihmisen varaan jätetty tiedottamisen prosessi joka vaikeutti yhteydenpitoa asiakkaan ja yrityksen välillä luoden usein reklamaatioita informaation kulun hitauden takia.

Empiirinen referenssi koottiin henkilökohtaisista ja kollegoiden kokemuksista liittyen tiedottamisen malliin yli kahden vuoden henkilökohtaisen service desk uran ajalta kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen, sillä se mahdollisti teoreettisen tutkimustyön tarkoitukseen sopivimmin.

Tutkielman perusta saatiin ammatillisesta tietotaidosta ja keskusteluista asiakkaiden sekä service deskin ammattilaisten kanssa. Tutkielma alkoi ajatuksesta nopeuttaa tiedottamisen prosessia.

Lopputuloksena todettiin, että muutosprojektin asettamat teoreettiset tulokset olisivat mahdollisia, mikäli muutosprojekti valittaisiin it-alan yrityksen toteutukseen todellisuudessa.

Asiasanat: muutos, projekti, service desk, tiedottaminen

Henri Harberg

Informing between service desk and customer

Year	2015	Pages	39
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis was designed for informing related change project between the service desk and the customer which would enable a quick and easily absorbed communication practice for an it-company use.

The purpose was also to improve the relationship between the customer and service desk by creating a quick and intuitive communication practice that would benefit both parties.

The research problem under study was a service desk's complex information process that was handled by two service desk agents that complicated the connection between customer and company often creating reclamations caused by slowness of information.

The empirical reference was gathered from personal and co-worker experiences relating to the communications model during a personal over 2 year career in service desk by using qualitative research method, due to the fact that it made possible the theoretical research method that suited best the purpose of this research.

The basis of this thesis was received from professional know-how and conversations with customers and service desk professionals. The thesis began from a thought of how to speed up the informing process.

As a result it was stated that the theoretical results set as a goal in this change project would be possible to complete if chosen in reality for an it-company use.

Keywords: change, project, service desk, informing

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Aiheen valinta ja aiheen rajausta	7
1.2	Tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymys	7
1.3	Tutkimusmenetelmät	8
1.4	Kvalitatiivinen tutkimus.....	9
1.5	Keskeiset käsitteet	9
2	Tiedottaminen	11
2.1	Luotaustehtävä	12
2.2	Arviointitehtävä ja viestintätehtävä.....	12
2.3	Useampi tapa tiedottaa	13
3	Tiedottamisen monet työkalut	13
3.1	Orange Contact	14
3.2	Jakelulistat	14
3.3	Intranet	15
4	Muutosprojektin läpikäynti teoreettisesti	16
4.1	Alkutilanne	16
4.1.1	Yritys / service desk	17
4.1.2	Asiakas	18
4.2	Tiedotepohjat ennen muutosprojektia ja muutosprojektin jälkeen	19
4.3	Toiminta tiedotustilanteessa.....	25
4.3.1	Läpikulku: Tiedottaminen ennen muutosprojektia.....	25
4.3.2	Tavoite: Tiedottaminen muutosprojektin jälkeen	26
4.4	Muutosprojekti.....	27
4.5	Muutoksen suunnittelu	28
4.6	Muutoksen toteuttaminen	29
4.7	Muutoksen arviointi	30
4.8	Muutoksen käynnistäminen ja kulku	30
4.9	Muutoksen käyttöönotto	33
5	Projektiryhmän kokoaminen ja muutokset	34
6	Yhteenveto	34
	Lähteet	36
	Taulukot	38
	Kuvat	39

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee tiedottamisen tärkeyttä ja siihen käytettäviä työkaluja asiakkuuden ja asiakkuuden järjestelmien ylläpidosta huolehtivan service deskin välillä. Tiedottaminen on kriittisen tärkeä osa-alue, joka kuitenkin usein jätetään vähäiselle huomiolle silloin, kun yksi tiedottamisen tapa on löydetty. Kehitystyötä harvemmin tehdään, vaikka tiedottaminen yrityksessä olisikin hidasta ja vaivalloista. Se kuitenkin toimii omalla epäkäytännöllisellä tavallaan.

Opinnäytetyössä käydään läpi tiedottamisen teoriaa, esitellään käytännön kokemuksiin perustuvia esimerkkejä, käydään läpi tiedottamisen kaava yleisesti ja havainnollistetaan tiedottamisen kulku yrityksen ja asiakkuuden välillä. Opinnäytetyössä käydään teoreettisesti myös läpi tiedottamisen muutosprosessi kolmivaiheisesti. Ensimmäisenä käydään läpi tiedottamisen alkutilanne ongelmiseen, joka johti muutosprosessin tarpeeseen. Toisena käsitellään itse muutosprosessia ja sen haasteita ja muita vartenotettavia seikkoja, jotta muutosprosessi saataisiin kulkemaan sujuvasti läpi käytäntöön asti. Kolmantena ja viimeisenä tutustutaan vielä lopputulokseen ja service deskin tiedottamisen muuttumiseen prosessia ajatellen.

Asiakasyritys, sekä sitä tukeva service desk, esiintyvät tässä muutosprojektista tehdyssä tutkimustyössä nimettöminä salassapitosyistä. Muutosprojektin tarkoituksena on tarjota tiedottamiseen välineet helposti omaksuttavasta vaihtoehdosta, jolla tiedottaminen sujuisi nopeasti ja vaivattomasti. Yleisesti ottaen tiedottaminen tapahtuu kriittisissä tilanteissa, jolloin tiedotteen pitäisi lähteä heti liikkeelle. Mikäli tiedottamisen käytänteet vaativat runsaasti harjoittelua ja ohjeistukset ovat piilossa parilla intranetin sivulla ja erinäisten hyppykoneiden kansioissa, niin tiedottaminen takkuu väistämättä. Viimeistään siinä kohtaa ongelmat alkavat, kun normaalisti tiedottamisesta vastuussa ollut henkilö on poissa ja hänen tehtävänsä joutuu hälytettynä täyttämään joku muu service deskin jäsen, jolle tämän kyseisen tiedottamisen tavat ja työkalut ovat täysin tuntemattomia. Tiedottaminen kestää pitkään ja tämä saattaa johtaa sopimuskohtaisiin sanktioihin.

Tarkoituksena on osoittaa ja ottaa käyttöön, miten voitaisiin selkeyttää, tehostaa, yhtenäistää ja yksinkertaistaa merkittävästi tiedottamista yrityksen ja asiakkuuden välillä. Olen huomannut omassa työssäni, että tiedottaminen koetaan monesti vaikeaksi tai vähintäänkin sekavaksi johtuen erinäisistä ohjeista, jotka on räätälöity asiakkaan toivomalla tavalla. Ongelma syntyy siinä vaiheessa, kun yhdellä service deskillä on useita asiakkuuksia ja jokaisella asiakkuudella on oma tapansa kuinka he haluavat tulla tiedotetuiksi. Kuitenkin service deskin tarjoaman palvelun laatu paranisi ja tehostuisi huomattavasti yleisellä tasolla, jos asiakkuuksien ja service deskin välillä löydettäisiin yhteinen linjaus tiedottamisesta.

1.1 Aiheen valinta ja aiheen rajaus

Valitsin aiheen tutkimukselleni käytännön kokemusten tarjoamien opetusten pohjalta. Toimin vuoden 2012 aikana suuren asiakkuuden pääasiallisena tiedottajana, joka oli vastuussa service deskin ulkoisesta tiedottamisesta asiakkuuden työntekijöille. Tiedottamisen oletettiin tapahtuvan nopeasti, mutta viimeistään puolen tunnin kuluessa kriittisen sovelluksen tai palvelimen virhetilanteen alkamisesta. Kriittisessä tapauksessa tiedottamisen kunnolliseen hoitamiseen kuuluivat sähköposti- tai SMS-jakelun lähettäminen, puhelut pääkäyttäjille sekä mahdollisesti kolmansille osapuolille ja lisäksi myös sisäinen tiedottaminen. Sisäinen tiedottaminen oli mukana, jotta myös kollegani tiesivät, että laajaa ongelmaa ollaan hoitamassa ja että tiedottaja on ajan tasalla. Myöhemmin service deskissä otettiin käytäntö, että kaikki service deskin työntekijät suorittavat tiedottamista tasaisesti ennalta sovituin vuoroviikoin, jolloin vastuu jakaantui tasaisesti ja tämä luonnollisesti vähensi stressiä melkoisesti yhdeltä ai-noalta henkilöltä.

Ulkoinen ja sisäinen tiedottaminen oli laaja alue tutkimukselle ja rajasinkin tutkimukseni siten, että saisin katettua mahdollisimman informatiivisesti ulkoisen ja sisäisen tiedottamisen ytimen siten kuin olen sen itse käytännön työssä oppinut ja käyttänyt päivittäin nimenomaan service deskissä. Tiedottamisesta on kirjoitettu useita kirjoja sekä opinnäytetöitä, mutta suoranaisesti service deskin ja asiakkuuden välisestä tiedottamisesta on kirjoitettu suhteessa vähän, kun verrataan joukkoviestimien parissa työskentelevien vastaaviin töihin. Siksi koin, että on vähintäänkin mielenkiintoista lukea miten tiedon jakaminen istuu päivittäiseen service deskin työhön ja millainen muutosprojekti olisi, jos sellainen käytäisiin läpi.

1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyöni tavoitteena oli suunnitella tiedottamisen muutosprojekti ja käyttöönotto. Tutkimuksen ongelmana oli tiedottamisen prosessien ja ohjeiden muuttaminen yhtenäisiksi, jotta voitaisiin panostaa tehokkuuteen nopeasti, yksinkertaisesti ja ilman ylimääräisen asiakaskohtaisen oppimisen stressiä. Kysymyksenä tutkimuksessa olikin muutosprojektin tarve ja toteuttaminen. Olisiko muutosprojekti perusteltavissa? Kustannustehokkaana vaihtoehtona kyllä, sillä nämä muutokseen tarvittavat työvälineet ovat kuitenkin jo olemassa päivittäisessä käytössä. Kyseessä olisi niin sanotusti ”palikoiden uudelleen järjestely”, jossa vähennetään tiedottamisen työkaluja ja tiivistetään käytettäväksi vain helpoimmin omaksuttavat työkalut. Työkalut, jotka ovat jo käyttäjilleen tuttuja entuudestaan.

1.3 Tutkimusmenetelmät

”Kun tutkijat opastavat lukijat läpi erilaisen maailman, heidän täytyy antaa lukijoille kuvaus päivittäisestä elämästä” (Boeije 2010, 14). Tämä lause pätee tutkimusalueeseeni mainiosti, sillä esittelen työssäni lukijoille maailman, jota he eivät välttämättä ole itse aiemmin kokeneet eivätkä ehkä koskaan koekaan. Pyrinkin siksi kuvailemaan alkutilanteen ja prosessin kulun selkeästi, jotta lukija saisi kuvan siitä sekavasta menettelytavasta, jossa itse olen aikanaan tiedottamista joutunut työssäni tekemään ja jota pyrin tutkielmassani teoriassa parantamaan.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, joskin se eroaa tavanomaisesta kvalitatiivisesta menetelmästä. Se eroaa tavanomaisesta siten, että mitään laadullisia mielipidekyselyitä ei ole voitu suorittaa varsinaisen muutosprojektin puuttuessa. Täten tutkimus onkin kokonaisuudessaan teoreettinen ja tukeutuu puhtaasti hypoteettiseen tiedottamisen yksinkertaistamiseen. Yksinkertaistaminen tapahtuu vähentämällä käytäntöjä ja esittelemällä yleisölleen raastasti riisutun, mutta toimivan tiedottamisen menetelmän.

Päädyin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään, sillä se sopi parhaiten lähtökohtaani: asia, josta tiedän ja josta minulla itselläni on mielestäni selkeä kuva, erinäisiä näkemyksiä ja jopa omia uskomuksiani kirjallisen aineiston lisäksi. Aineistolähtöisyys ja teorialähtöisyys, eli induktio ja deduktio, joita usein pidetään toistensa vastakohtina, vaikka tutkimuksen onnistumiseksi molempia päätelymuotoja tarvitaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulisi kohdata asiat mahdollisimman vähin ennako-oletuksin. Halusin tutkimuksessani nähdä kuinka hyvin todella tiedän asiani, oppia työni edetessä uutta ja kaataa vanhat oletukseni sekä näkemykseni mikäli mahdollista. Tutkimus lähti liikkeelle ajatuksesta, josta usein keskustelimme työpaikalla yli kaksi vuotta kestäneen service desk -urani aikana: Miksi tiedottaminen on näin monimutkaista? Voisiko se olla yksinkertaisempaa? Onko tapoja joilla muutenkin hektistä työympäristöä voisi edes hieman helpottaa? Mitkä olisivat nämä tavat?

Hypoteettisen teorion lisäksi käytän tutkimuksessani lisänä induktiivista päättelyä, jolla pyrin yleistyksen ja aineistosta nousevien teemojen perusteella tukemaan tutkimukseni tuloksia ja kehitystä. Induktiivisella päättelyllä tarkoitan yleistävää päättelyä, sillä tämä tutkimus on pääasiallisesti yleistävä siinä mielessä, että tässä pyritään tarjoamaan teoriassa mille tahansa service deskille ajatuksen selkeästä ja toimivasta tavasta huolehtia tiedottamisesta asiakkuudesta huolimatta. Induktiivisuus on siis tässä työssä perusteltua, vaikka ei otetakaan huomioon asiakkuuksia, asiakkuuksien synnyttämiä erikoistarpeita tai sopimuksia. Ne ovat tässä tapauksessa irrelevantteja ja voidaan toisaalta kuitenkin helposti lisätä muutosprojektissa käsiteltävien aiheiden joukkoon todellisessa tilanteessa. Tämä muutosprojekti koskee tiedot-

tamisessa käytettäviä työkaluja. Työkaluina toimivat ohjelmat ovat minkä tahansa yrityksen ulottuvilla.

1.4 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jossa lähtökohtana on tutkitavan asian tai ilmiön ymmärtäminen ja tarkoitus, jota käytetään usein tutkimuksissa määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi. Selvitetään siis merkitystä, tarkoitusta ja pyritään kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamiseen tutkittavasta asiasta. Laadulliset tutkimukset ovat usein hypoteesittomia, sillä ne perustuvat aineistoon.

Laadullinen merkitsee tässä yhteydessä jotain ei-numeraalista, eikä laadulliseen tutkimukseen liitetä esimerkiksi erilaisia sitoumuksia tutkimuksen luonteesta. Tästä tuleekin helposti tutkimuksen aikana tunne, että edessä on useita ylämäkiä. Ensimmäisenä mainittakoon tutkimuksen hahmottaminen ja aineiston kerääminen. Tutkimuksellisesti vaihtoehtoja on monia. Voidaan puhua vaikkapa aineistolähtöisestä, teoriasidonnaisesta tai teorialähtöisestä tutkimuksesta. Ensinnäkin voidaan käyttää grounded theorya, aineistolähtöistä analyysia, jossa teoria pyritään rakentamaan aineistosta. Toiseksi voidaan tutkia teoriasidonnaista analyysia, jolloin analyysissa on teoreettisia kytkentöjä, mutta mikään osa-alue ei nouse teoriasta tai pohjaudu suoraan siihen. Kolmantena mainittakoon teorialähtöinen analyysi, jossa lähdetään tutkimukseen yhdestä teoriasta (mallista, muutoksesta, ajatuksesta). Ensin esitellään teoria, kerätään aineisto ja palataan takaisin empirian maailmasta takaisin teoriaan toteamaan saiko teoriasta johdettu hypoteesi tukea aineistolta. (Eskola 2001, 133, 136-137.)

Tutkimukseni istuu parhaiten kolmanneksi mainittuun lokeroon, sillä koko työ sai alkunsa tiedottamisen käytäntöjä parantavasta teoriasta, joka syntyi keskusteluista työpaikalla ja tutkimus päättyi teoriaan aineiston empiirisen tutkimisen jälkeen. Empiirinen eli kokemuksellinen osuus perustuu omiin kokemuksiini ja tietoihini, joita olen työn kautta oppinut. Kvalitatiiviselle tutkimukselle yleistä on kerätä tietoa keskustelun ja havainnoinnin kautta.

1.5 Keskeiset käsitteet

Tiedottaminen pitää sisällään keskeisiä alakohtaisia käsitteitä, termejä ja lyhenteitä, joihin tutustuminen on olennainen osa tämän tutkimuksen luettavuutta, sillä ne ovat keskeinen osa service deskin arkea. Useista ammattikäsitteistä on koostettu alle ne olennaisimmat service deskin arjen käsitteet:

Orange Contact (OC)

Suomessa kehitetty monipuolinen Contact Center -ohjelmisto asiakastuille, joka sopii useimpiin puhelinjärjestelmiin. Järjestelmästä pysty lähettämään sähköposti-, sekä SMS-viestejä. Kontaktijärjestelmä on jokaiselle työntekijälle määritelty käyttäjätunnuksen perusteella, jolloin logitiedostojen perusteella pystytään valvomaan työntekijöiden toimenpiteitä jälkikäteen, mikäli niistä tulee selvityspyyntöjä.

Offline/online - tila (Orange Contact)

Nämä ovat keskeisimmät käyttäjän statustoiminnot Orange Contactissa. Online tarkoittaa, että asiakaspalvelija saa puheluita ja sähköpostiviestejä järjestelmän kautta. Offline tarkoittaa, että hän ei vastaanota kontakteja. Tämä on mahdollista määrittää sähköpostien ja puheluiden hallintaan erikseen siten, että asiakaspalvelija saa vain posteja tai vain puheluita. Näiden lisäksi tavallisemmin OC:ssa on offline yhteydessä määriteltävissä millä tavoin on offline, eli onko tauolla, ruokatauolla, vai poissa työpisteeltä tältä päivältä.

Jakelulistat

Jakelulistat (mailing lists) ovat keskustelukanavia, jotka toimivat sähköpostin kautta. Ne toimivat käytännössä näin: jakelulistaa vastaa jokin sähköpostiosoite johon voi lähettää mistä tahansa sähköpostiohjelmasta viestin aivan kuten normaalisti. Ainoa ero on, että lähetetyn viestin käsittelee listapalvelin, joka tekee tarvittavan määrän kopioita ja lähettää viestin kaikille sähköpostiosoitteille jotka on liitetty ko. jakelulistaan. Jakelulistoja käytetään niin sähköposteina kuin SMS-viesteinäkin.

Tiketti

Tikettijärjestelmään, tässä tapauksessa BMC Softwaren luomaan järjestelmään ITSM:ään, luotu työpyyntö (eng. ticket). Tikettijärjestelmä generoi työpyynnölle yksilöllisen tunnistenumeron, jonka perusteella service desk ja asiakas helpottavat keskinäistä kommunikointiaan puheessaan samasta työpyynnöstä. Asiakas voi soittaessaan service deskiin mainita työpyynnön tunnistenumeron (esim. INC00000123456), jolloin työpyyntö voidaan noutaa nopeasti järjestelmästä ja nähdään, mitä työpyynnölle on tehty tai ollaan tekemässä perustuen work info-välilehdestä löytyvään viestiketjuun. Work infoon päivitetään työpyyntöön liittyvät tapahtumat, jotka ovat tarpeellista tietoa kaikille ongelmaa hoitaville osapuolille. Work info toimii täten myös eräänlaisena kommunikation välineenä ongelmaa selvittävien tahojen välillä.

BMC Remedy IT Service Management

BMC Softwaren kehittämä tikettijärjestelmä, jolla luodaan työpyyntöjä, tikettejä, sekä seurataan ja hallinnoidaan työpyyntöjen kulkua. ITSM mahdollistaa selkeän ja helposti hallittavan

ympäristön asiakastuen, asiantuntijoiden, ratkaisijoiden ja asiakkaan välillä. Yksi monista tikkettijärjestelmistä, mutta erittäin yleinen sillä se on räätälöitävissä yrityksen tarpeiden mukaiseksi.

Intranet

Yrityksen lähiverkko, joka on eristetty tietyn ryhmän käyttöön. Käytetään yleisesti organisaatioiden sisäiseen viestintään ja ohjeistamiseen. Käytetään muiden muassa tietoresurssien ja asiakirjojen jakamista, prosessien hallintaa, arkityössä tarvittaviin järjestelmiin pääsyä, ryhmätyötä, vuorovaikutusta ja käyttäjähallintaa varten.

Hyppypalvelin

Verkossa toimiva laitehallintaan käytetty tietokone, jota käytetään erillisessä turvaympäristössä. Hyppypalvelin on monitoroitu laite joka pyörittää kahta erilaista turvaympäristöä ja tarjoaa kontrolloidun kirjautumiskäytännön näiden välillä. Käyttäjien kirjautuminen on tiukasti kontrolloitu ja seurattu.

URI (Uniform Resource Identifier)/URL (Uniform Resource Locator)

URI on merkkijono, jolla kerrotaan sivun verkkosijainti. URL:lla eli puhekielessä "urlilla" kerrotaan tiedon yksikäsitteinen tarkka sijainti.

2 Tiedottaminen

"Suomen Tiedottajien Liiton (STiL) määritelmän mukaan tiedottaminen on yrityksen tai muun organisaation yhteistyö- ja kohderyhmilleen suuntaamien viestintätoimenpiteiden kokonaisuus, joka tukee yhteisön tavoitteiden saavuttamista. Suomen Tiedottajien Liitto tosin käyttää termiä "yhteisöviestintä" korostaakseen tiedotustoiminnan laaja-alaisuutta" (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2008, 104). Tiedottamisen tehtävät on STiL määritellyt seuraavaan kolmeen kategoriaan: luotaustehtävä, arviointitehtävä ja viestintätehtävä.

Avaan seuraavissa alaluvuissa näitä kategorioita lyhyesti, sillä näillä kaikilla osa-alueilla olisi oma tärkeä osansa prosessin aikana, mikäli tämä opinnäytetyö koskisi aitoa muutosprojektia. Tehtävien tarkoituksena on mahdollistaa etukäteen tarvittavien toimenpiteiden kartoittaminen, jotta muutosprojektissa osattaisiin ottaa huomioon kaikki muutosta kaipaavat osa-alueet.

2.1 Luotaustehtävä

Luotauksen avulla tunnistetaan hyvissä ajoin toiminnan kannalta olennaiset muutokset ja kehityssuunnat. Tämä pätee sekä sisäisiin että ulkoisiin muutoksiin. Jokainen työyhteisön yksikkö tekee itsenäisesti omalla alueellaan luotausta ja ennakoi täten tarpeellisia muutoksia.

Esimerkiksi henkilöstön koulutuksen alueella toimiva yksikkö pyrkii ennakoimaan koulutukselliset ja laadulliset tarpeet (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2008).

Tiedotustoimi taas vastaa omalla alueellaan ulkoisen ja sisäisen viestinnän luotauksesta, jonka kohteena tämän opinnäytetyön osalta olisi oman henkilöstön ja asiakkuuden tiedottamiseen liittyvät uudistukset ja muutokset. Luotaajan täytyy pitää silmät ja korvat auki, osallistua keskusteluihin ja seurata mielipiteiden vaihtoa osallistumalla julkiseen keskusteluun. Luotaajan täytyy myös tehdä ja teettää tarvittaessa tutkimuksia sekä seurata toimialan kehittymistä.

Tämän työn, yrityksen ja asiakkaan tapauksessa, muutosprojekti saisi todennäköisimmin alkunsa tyytymättömyydestä nykyisen tiedottamisen käytänteisiin, joka alkaisi näkyä tyytyväisyyskyselyissä ja asiakkaan kanssa käydyissä palautekeskusteluissa. Sanktioiden ja pahimmillaan asiakkaan menettämisen pelko on usein vasta muutosprojektin eteenpäin työntävä voima. Varmasti kaikki alalla työskentelevät ovat sitä mieltä, että ihanteellisessa todellisuudessa asiakkaan ei koskaan tarvitsisi olla tyytymätön saamaansa palveluun, koska palveluntarjoaja osaa ajoissa muokata palvelujaan parempaan suuntaan huomattuaan itse ongelmakohtansa.

2.2 Arviointitehtävä ja viestintätehtävä

Luotauksen avulla havaitut muutossignaalit liittyvät suoraan arviointitehtävään. Arviointitehtävän tarkoituksena on huolehtia siitä, että nämä signaalit otetaan huomioon yhteisön toimintaa kehitettäessä (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen, Ollikainen 2008). Tässä tapauksessa arviointitehtävä käsittelisi saadut palautteet tiedottamisen muutoksen tarpeesta ja tätä kautta muutos liittyisi suunnitteluun.

Viestintätehtäviin kuuluvat profilointi ja ulkoisen sekä sisäisen viestinnän toimenpiteet, jotka tukevat asiakkuuden ja henkilöstön kanssa yhteisesti sovittujen kompetenssien saavuttamista. Viestintätehtävä suoritetaan kokonaisvaltaisesti ammattimaisia keinoja käyttäen. Viestintätehtävä käsittää sisäisen tiedottamisen henkilöstön välillä sekä ulkoisen tiedottamisen, jolla pidetään asiakasyrityksen henkilöstö tietoisena muutoksista ja häiriöistä jotka koskevat suoraan heitä ja mahdollisesti vaikeuttavat työtehtäviä hetkellisesti tai erikseen määritellyn ajan verran.

2.3 Useampi tapa tiedottaa

Tiedottaa voi yksinkertaistetusti ajateltuna kahdella eri tavalla: sisäisellä tiedottamisella ja ulkoisella tiedottamisella. Sisäisellä tiedottamisella tarkoitetaan yrityksen sisäistä, henkilöstön välistä, viestintää (Ikävalko 1995). Sisäinen viestintä suoritetaan sähköpostin jakelulistoja käyttämällä. Näin tieto huoltokatkoista, ongelmista, päivityksistä ja asennuksista saavuttaa mahdollisimman paljon tai tarkoituksellisesti mahdollisimman vähän henkilöstöä yhdellä kertaa. Jakelulistoilla on yksinkertaista määritellä tilanteen laajuudesta riippuen tiedotettavien henkilökunnan jäsenien määrä. Esimerkiksi vain service deskiä koskevaa sovellusvirhettä on tuskin tarpeellista tiedottaa suuressa yrityksessä koko talolle, kun taas esimerkiksi palkan laskentaan liittyvän ohjelmiston virheellinen toiminta varmasti kiinnostaa oikeutetusti koko talon väkeä.

Ulkoisella tiedottamisella tarkoitetaan asiakkaalle osoitettua tiedottamista (Ikävalko 1995). Tiedotteet opinnäytetyöni raameissa tarkoittavat service deskin lähettämiä tiedotteita asiakkaalle, joilla pidetään asiakas tietoisena käynnissä olevista tai parhaillaan tapahtuvista häiriötilanteista ja vaikkapa sovelluspäivitysten muutoksista. Ulkoisen tiedottamisen tehtävä asiakkaan tiedottamisen lisäksi on tällä tavoin rajoittaa service deskin palvelupyyntökuormaa. Kun asiakasta on tiedotettu oikein tapahtuvista muutoksista ja häiriöistä sekä siitä miten ne vaikuttavat asiakkaan työntekijöiden työntekoon, eivät he soita tai lähetä service deskiin puheluita ja sähköposteja, sillä silloin he tietävät jo service deskin olevan tilanteen tasalla.

3 Tiedottamisen monet työkalut

Harvemmin varmasti tulee ajatelleeksi, kuinka montaa erilaista sovellusta service deskin työntekijä tarvitsee voidakseen suorittaa työnsä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Ajan kuluessa on onnistuttu kehittämään monia erilaisia päivittäistä työtä helpottavia ohjelmistoja. Nämä ohjelmistot yhdistävät työssä tarvittavia välineitä, esimerkiksi yhden konsolin kautta, hallittavaksi sovellukseksi, jonka kautta voi määritellä itsensä tauolle, linjaan tai pois linjasta tarpeen mukaan.

Työkalujen on oltava helppokäyttöisiä monestakin syystä, mutta erityisesti siksi, että service deskin työntekijällä on yleisesti ottaen aina kiire. Työ pitää saada tehtyä nopeasti ja tikettiin pitää saada raportoitua nopeasti, mitä on tehty, miksi näin tehtiin ja selvisikö ongelma vai lähetettiinkö työpyyntö sovellusasiantuntijoille tutkittavaksi ennen seuraavan kontaktin vastaanottamista. Lisäksi pitää ottaa huomioon se, että service desk on usein työntekijän ensimmäinen työpaikka it-alalla, jolloin monet asiat saattavat olla aivan uusia vasta-alkajalle. Tietotaito kasvaa työuran pidentyessä ja kokemusten karttuessa, mutta aluksi monet ovat

koulusta juuri valmistuneita tai vielä opiskelijoita, joille on vasta alkanut aueta uuden työuran ovet. Monista työkaluista mainittakoon Orange Contact, jakelulistat ja intranet kenties kaikkein keskeisimpinä. Näitä kaikkia käsitellään seuraavissa luvuissa.

3.1 Orange Contact

Orange on tällä hetkellä yksi myydyimmistä ja täten yksi yleisimmistä Contact Center ohjelmistoista Suomessa. Orange Contact muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden yrityksen omista kirjausjärjestelmistä, puhelinteknologiasta sekä kaikista kontaktikanavista yhdistäen sähköpostin, tekstiviestin, puheen, internetin, faxin, kirjeen ja chatin. Useista kontaktimeteodeista huolimatta tämä kaiken käyttäminen on kuitenkin yksinkertaista ja helposti hallittavaa selkeillä konsoleilla. Orange Contactiin on mahdollista luoda ja käyttää jakelulistoja niin sähköpostille kuin SMS-viesteillekin, joilla viestittäminen asiakkaan suuntaan saadaan monipuoliseksi ja kyetään viestimään asiakkaalle esimerkiksi verkko-ongelmista suoraan matkapuhelimiin. Ennen muutosprojektia Orange Contactia käytettiin vain puhelin- ja sähköpostikontaktien vastaanottamiseen, ei lainkaan tiedottamiseen, jolloin tässä hukattiin käytännön työtä helpottava ominaisuus.

Mikäli Orange Contactin resursseja osattaisiin käyttää hyväksi täydellä teholla, voitaisiin tulevaisuudessa suorittaa tehokasta tiedottamista, jota olisi myös helppo seurata erikseen sovelluksen lokitiedoista käyttäjäkohtaisesti. Ei tarvitsisi erikseen etsiä Outlookin sähköpostikansioista viestiä, joka on lähetetty tiettyä aikana. Tämä vähentäisi olennaisesti myös viestintäkäytäntöjen sekavuutta, kun asiakkaan kanssa kommunikoidaisiin vain yhden ohjelman kautta ja Windowsin omaa sähköpostia käytettäisiin vain yrityksen sisäiseen viestintään.

3.2 Jakelulistat

Asiakkuuden ongelmanratkointia ja tiedottamista varten on luotu useita erilaisia jakelulistoja, joista osa on luonnollisesti ajan myötä käynyt tarpeettomiksi vanhentuneiden yhteystietojen ja muuttuneiden tiedottamiskäytänteiden johdosta. Yritys ei kuitenkaan ole irrottanut resursseja selkeyttämään jakelulistojen määrää, vaan niitä on ajan myötä kasautunut kansioihin kymmeniä. Näistä jakelulistoissa monet pitävät sisällään edelleen henkilöitä, jotka eivät ole työskennelleet talossa enää vuosiin. Tämä on kuitenkin lähinnä kiireessä tehtävää työtä ajatellen vain rasittavaa, eikä niinkään tietoturvariski, kuten voisi luulla. Yrityksen käytäntö on, että henkilön poistuessa henkilökunnasta, hänen sähköpostiosoitteensa poistetaan välittömästi, joten satunnaiset viestit tulevat lähettäjälle takaisin. Sähköpostijakelulistat ovat ensisijainen tiedottamisen kanava, joita onkin luotu useita eri sovellusten häiriötilanteita ajatellen. Yleisesti ottaen jakelulistalle on sijoitettu sovelluksen vastuuhenkilöt ja erikseen määritelty pääkäyttäjät/pääkäyttäjät. SMS-jakelulistat tulevat yleensä ajankohtaisiksi, kun ongelma kos-

kee verkkohäiriötä. Verkkohäiriötilanteessa on turha lähettää asiakkaille tiedotetta sähköpostilla, sillä he tulevat saamaan tiedotteen vasta häiriön poistuttua, eikä tiedote olisi toisin sanoen täyttänyt tehtäväänsä ajankohtaisena tilanneraporttina. Asiakas on tietysti voinut määrittellä sopimuksessa jonkin sovelluksen tiedottamisen tapahtuvan vain SMS-jakelulistoilla.

3.3 Intranet

Service desk käyttää omaa intranetiään asiakkaan palveluun liittyvien ohjeiden päivittämiseen ja yleisten ongelmien nopeaan tiedottamiseen intranetin etusivulla. Asiakas käyttää intranetiä yrityksen sisäisten asioiden tiedottamiseen ja yrityksen työntekijöiden pitämiseen ajan tasalla. Service deskille on yrityksen teknisenä tukena annettu oikeudet nähdä asiakkaan intranet. Service desk ei kuitenkaan hallinnoi asiakkaan intranetiä millään tavalla, vaan intranetin hallinnoinnin hoitaa asiakkaan oma sisäinen it-tuki. Tämä kyseinen it-tuki ei kuitenkaan suoranaisesti toimi yrityksen it-tukena kuin vain murto-osassa asioita, jotka nekin liittyvät suoraan heidän oman intranetinsä toimintaan.

Yleensä asiat kulkevat seuraavan esimerkin mukaisesti: Yrityksen henkilökunnan jäsen ottaa yhteyttä service deskiin ja pyytää apua, sillä hän ei pääse intranetiin ja intranet ilmoittaa hänen käyttäjätunnustensa olevan väärät. Service desk, jolla ei ole oikeuksia asiakkaan intranetin hallintaan, ottaa yhteyttä asiakasyrityksen omaan it-tukeen ja kertoo tilanteen. Yrityksen oma it-tuki avaa käyttäjän tunnuksen ja ilmoittaa siitä service deskille ja service desk ilmoittaa asiasta eteenpäin soittajalle. Uskomaton määrä ajanhukkaa, joka olisi helposti vältettävissä yksinkertaisella prosessimuutoksella.

Mikäli asiakasyrityksen henkilökunta olisi oikein tiedotettu, olisi se tietoinen, että henkilökunnan intranetiä tukee vain yrityksen it-tuki, jolle voi soittaa suoraan ja pyytää apua tunnuksensa avaamisessa. Tällä vältettäisiin turhaa ajan ja rahan menoa. Asiakkaat ovat soittaessaan usein jo valmiiksi kyllästyneitä jonottamiseen linjalla ja sitten heille vielä tarjotaan vastauksena: "Hetki, soitan teille kohta takaisin. Tämä ei ole meidän hallinnassamme." Reklamaatioiden määrä kasvaa ja vaikka virhe onkin soittajan oma, niin reklamaatioiden määrässä se ei näy. Kun asiaa tarkastellaan puolivuositain asiakkaan kanssa käytävässä palaverissa, niin silloin katsotaan lähinnä määriä.

4 Muutosprojektin läpikäynti teoreettisesti

Vaikka muutosprojekti voidaankin yksinkertaistetusti lokeroida otsikoihin alkutilanne, muutos ja loppu, pitää se kuitenkin sisällään useita eri vaiheita, jotka tulee ottaa huomioon ennen kuin muutosprojekti voidaan lähteä toteuttamaan. Kun aloitin tutkielmassani käsittelemään muutosprojektiä konkreettisella tasolla ja sen vaikutuksia service deskiin, huomasin, että mitä enemmän löysin vastauksia mahdollisiin eteen tuleviin ongelmiin, niin yhtä paljon löysin uusia kysymyksiä vailla vastauksia.

Lopulta muutosprojektin mallille alkoi löytyä toimivalta tuntuva teoreettinen raami, jonka sisällä projektin toteutus voisi yrityskohtaisia yksityiskohtia tarkistamalla toimia. Olen tämän teoreettisen tutkielman tueksi luonut generisen alkutilanteen, sopimuksellisen taustatartinan, johon pohjaan muutosprojektin toteuttamisen.

4.1 Alkutilanne

Yritys tarjoaa asiakkaalleen usean osa-alueen käsittävää tukea. Sopimukseen kuuluu 80 % asiakkaan käyttämien sovellusten tukeminen, palvelimien ylläpito ja tiedottaminen. Loput 20 % sovellustuesta tulee joidenkin asiakkaan käyttäminen sovellusten toimittajien puolelta, joihin yrityksen service desk ottaa yhteyttä, mikäli näissä havaitaan ongelmia. Yhteyden ottaminen ja yhteyttä ottava osapuoli on kuitenkin määritelty sovelluskohtaisesti service deskin käyttöön luovutetussa ohjeistuksessa. Asiakkuuden henkilöstön pääasiallinen ja ongelmatilanteessa kriittisin työkalu on heidän intransa, joka pitää sisällään sekä asiakkaan henkilöstön intranetin, että heidän päivittäisessä työssään käyttämänsä sovellukset. Sovellukset ovat eri palvelimilla ja intran kautta voi käynnistää sovellukset linkkejä klikkaamalla. Vaikka intranetissä kaatuisikin, niin henkilöstö voi silti käyttää suurinta osaa sovelluksista, mikäli henkilökunta tietää oikean urlin (URL). Intran tarkoituksena onkin ollut helpottaa henkilökunnan työskentelyä yhdistämällä kaikki tarvittavat osa-alueet saman "katon" alle, josta ne ovat helpposti käytettävissä. Tällä on huomioitu myös asiakkaan eläkeikää lähenevä henkilökunnan osa, jolle tietokoneet ovat usein haasteellisempia kuin nuoremmille työntekijöille.

Tiedottamiseen sovellusten päivityksistä tai toimintahäiriöistä käytetään tilanteesta riippuen Orange Contactista löytyviä SMS-jakelulistoja, intranetistä löytyviä sovelluskohtaisia yhteystietoja, hyppykoneelta löytyvän sähköpostina käytettävän outlookin yleisjakelulistaa, sovelluskohtaisia sähköpostiosoitteita ja suppeita jakelulistoja, ongelman tasosta riippuvia SMS-kontakteja ja sähköpostin jakelulistoja sekä sovellus/häiriökohtaisia templateja eli mallipohjia. Sisäiseen tiedottamiseen käytetään yksinkertaisia tiimikohtaisia jakelulistoja. Aluksi tiedottamiseen oli määritelty tiedottaja. Tiedottaja oli yksi service deskin jäsen, jolle oli määri-

teltä varahenkilö poissaolot huomioiden. Käytäntö toimi niin pitkään kunnes huomattiin kausittaisen influenssan kaataneen molemmat henkilöt pois vahvuudesta, jolloin jouduttiin turvautumaan sellaiseen service deskin jäseneseen, joka ei ollut koskaan tiedottanut. Tuolloin huomattiin miten tiedottaminen kesti normaalin 20 minuutin säännön sijaan tunnin. 20 minuutin sääntö tarkoittaa sitä, että kriittisen järjestelmähäiriön ilmaantuessa service deskin on tiedotettava asiakkuudelle 20 minuutin sisällä ongelman alkamisesta. Tapauksen jälkeen todettiin, että on fiksumpaa kouluttaa kaikki service deskin jäsenet tiedottajiksi ja alkaa pitää vuorolistaa tiedottamisesta, jolloin jokainen service deskin jäsen on tiedottajana viikon kerrallaan. Tämä onkin sinänsä toimiva ratkaisu, mutta service desk on kuitenkin työpaikkana monille ns. läpikulkupaikka, jossa ollaan opiskelujen ajan ja opiskelujen päätyttyä siirrytään koulutuksen mukaiseen työpaikkaan. Vaihtuvuus on siis suurta, jolloin uudet työntekijät pitäisi kouluttaa monimutkaiseen tiedottamiseen. Yleisenä käytäntönä vanhat työntekijät kouluttavat uudet työntekijät. Tähän ei välttämättä ole hektisessä ympäristössä aikaa, jolloin on vaarana, että jälleen ollaan tilanteessa, jossa tiedottamiseen täysin vihkiytymätön service deskiläinen joutuu pakon edessä tiedottamaan, etsien ensin ohjeita intranetistä 20 minuuttia, jona aikana tiedote olisi pitänyt jo koota ja lähettää eteenpäin. Tällaisiin tilanteisiin pitää pystyä kehittämään ohjeistus ja välineet, joita pystyy käyttämään nopeasti. Tästä ajatuksesta alkaakin muutosprojektin suunnittelu ja toteutus, jolla pyritään poistamaan epäselvyydet ja suoristamaan tiedottamiseen ajan myötä syntyneet mutkat.

4.1.1 Yritys / service desk

Tässä muutosprojektissa it-palveluita tarjoavasta yrityksestä ei käytetä nimeä lainkaan salassapidon takia. Yrityksenä esiintyvä esimerkki edustaa tutkimuksessani geneeristä it-taloa, jonka yhtenä osa-alueena monista on tarjota asiakastukea yrityksille. Asiakastuki pitää sisälleen työpyyntöjen vastaanottoa ja välitystä asiantuntijoille, ongelmien ratkointia etäyhteyden välityksellä Windows-käyttöjärjestelmiin, käyttäjätilien hallintaa, rajatusti ohjelmistopäivitysten ajoa, yhteydenpitoa lähitukeen, laitetilauksia sekä sähköpostilla ja tiedottamista asiakkaille SMS- ja sähköpostijakelulistoja käyttäen tarpeen mukaan, kun kriittisiä tai muuten tiedotettavaksi määriteltyjä ongelmia ilmenee.

Service deskin toiminta on kaksijakoista: niin sanotusti toimistoaikaan yhteydenottoihin vastaa asiakkaan oma service desk. Omalla service deskillä tarkoitetaan, että tämä service desk on erikoistunut tämän asiakkaan järjestelmiin eikä palvele muita asiakkuuksia. Klo 17 jälkeen kuitenkin vastuu siirtyy 24h service deskillä, joka on it-yrityksen keskitetty asiakastuki toimistoajojen ulkopuolella. Tämän käytännön ongelma on, että 24h service deskin palveluksessa kaikkia it-talon asiakkuuksia, jonotusajat kasvavat. Lisäksi 24h service desk joutuu joissain tapauksissa pidättelemään asiakasta pidempään linjan päässä, sillä hänen täytyy niin sanotusti lennossa käydä läpi ohjeet sovellukseen, jonka kanssa asiakkaalla on ongelma. Tämä pätee

tietysti vain, jos kyseessä on jokin harvinainen ongelma, mutta se lisää kuitenkin rasittavaksi koettua odotusta asiakkaalle.

4.1.2 Asiakas

Tässä muutosprojektissa asiakkaana toimivasta yrityksestä ei käytetä nimeä lainkaan salassapidon takia. Esimerkeissä käytetty asiakas edustaa työssäni teoreettisesti geneeristä kansainvälistä yritystä, joka on ulkoistanut it-toimintojensa ylläpidon ja ostanut sen it-talolta. Asiakas vaatii sopimuksessaan, että heidät pidetään ajan tasalla välittömästi, maksimissaan 30 minuutin viiveellä, kun useampaa käyttäjää koskeva ongelma syntyy, joten tiedottaminen on prioriteeteissa erittäin kriittinen. Se, kuinka montaa käyttäjää täytyy ongelman koskea kunnes tulee tiedottaa, on määritelty sovelluskohtaisesti service deskin ohjeistuksissa, joka löytyy aiemmin käsitellystä intranetistä.

Taulukossa 1 esitellään, kuinka SWOT-analyysin avulla voidaan kartoittaa nopeasti yrityksen toiminnan tilaa kokoamalla empiirisiä havaintoja toiminnasta, jotka jaetaan SWOT:in mukaisesti neljään kategoriaan: vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). Taulukon 1 SWOT-analyysi antaa nopeasti kuvan käytännön tilanteesta service deskissä ennen muutosprojektia. Tiedottaminen kyllä sujuu, mutta heikkoudet ja uhat ovat varsin vakavia ja tulee ottaa huomioon.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiedottaminen toimii - Tekninen osaaminen karttuu enemmän erilaisia sovelluksia käyttäessä - Multitasking taidot kasvavat 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiedottaminen on hitaampaa kuin se voisi olla - Vaatii erillisen perehdytyksen - Mikäli varsinainen tiedottaja on poissa, syntyy ongelmia - Ongelmatilanteissa myös asiakas kärsii seurauksista
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nopeuttaa tiedottamisen prosessia - Helpottaa service deskin päivittäistä työtä - Nopea tiedottaminen luo lisää hyvää mainetta ja mahdollistaa jopa enemmän asiakkuuksia 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hidas tiedottaminen vähentää asiakkuuksia - Hidas tiedottaminen tuo yritykselle sanktioita - Asiakkaiden tyytymättömyys kasvaa

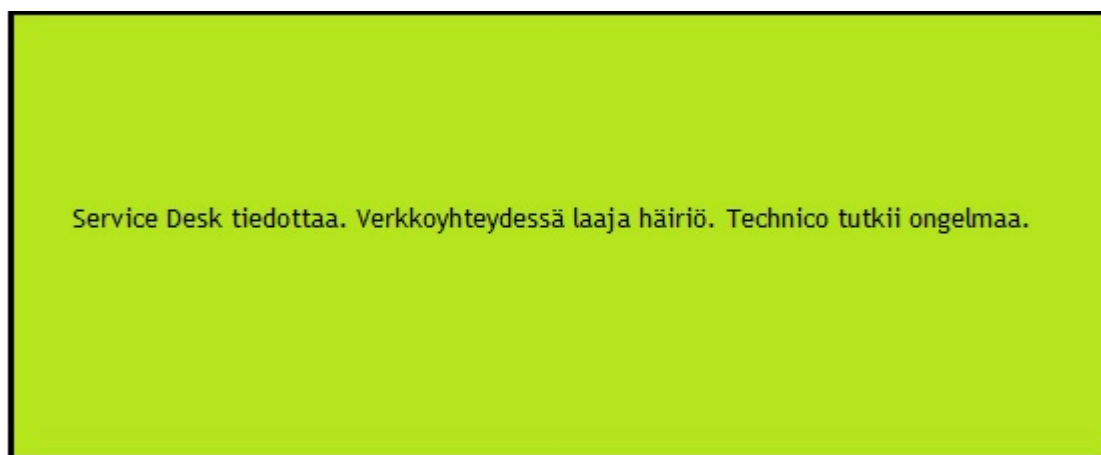
Taulukko 1: SWOT-analyysi ennen muutosta

Kirjalliset kuvaukset ovat tärkeitä yrityksen kehitystyössä, kuten tietojärjestelmien ja liiketoimintaprosessien kehittämisessä. Jos ratkaisut vaativat usean ihmisen tietojen yhdistämistä ja ratkaisujen suunnittelu vie useita työpäiviä, niin kirjalliset kuvaukset ovat välttämättömiä. Kuvaukset mahdollistavat sen, että aina voidaan palata takaisin, jo käsiteltyihin asioihin. Työn päätyttyä kuvilla on myös dokumenttiarvo (Savolainen T., Saaren - Seppälä, Savolainen S. 1997).

4.2 Tiedotepohjat ennen muutosprojektia ja muutosprojektin jälkeen

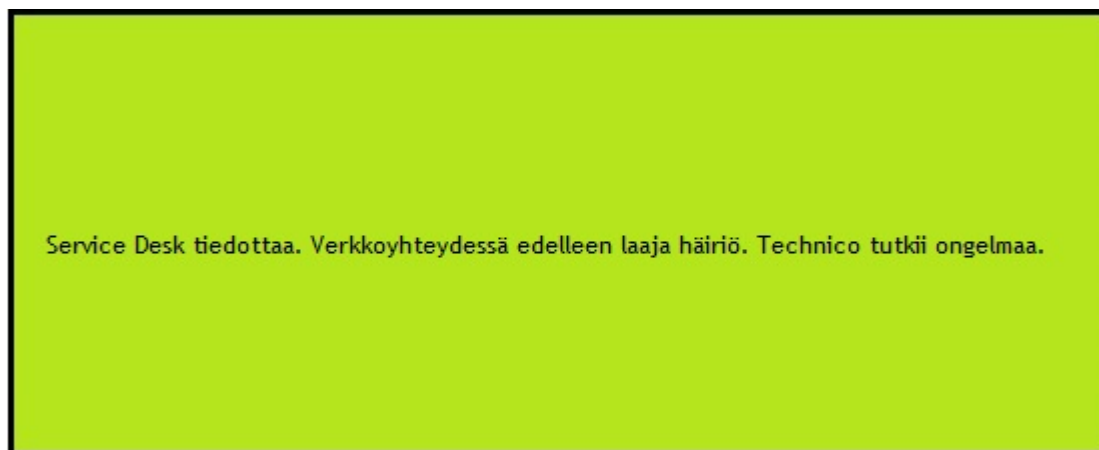
Ennen muutosprojektia service deskin asiakkaille sähköpostitse lähetettäviä tiedotteita oli useita: alkutiedote, vian kestäessä välitiedote ja korjaantumisen jälkeen lopputiedote. Mikäli muutosprojekti ajettaisiin läpi, olisi tarkoitus muuttaa myös tiedotepohjat tiivistetyiksi.

SMS-tiedotteet pysyvät samoina, sillä ne ovat jo valmiiksi selkeitä ja yksinkertaisia ilmoituksia tilanteesta. Tiedote kirjoitetaan sähköpostin viestikenttään vain yhdelle riville. Otsikkokenttä pitää jättää tyhjäksi, sillä OC:sta lähetettynä vastaanottaja ei kännykässään näe otsikkokentän tekstiä. Kuvassa 1 nähdään esimerkki SMS-tiedotteesta ennen muutosprojektia. Olennaista on myös se, että tekstiä on vain yksi rivi, sillä tämän pidempiä viestejä ei SMS-muodossa pysty Orange Contactissa luomaan siten, että ne saapuessaan näkyisivät asiakkaan kännykässä.



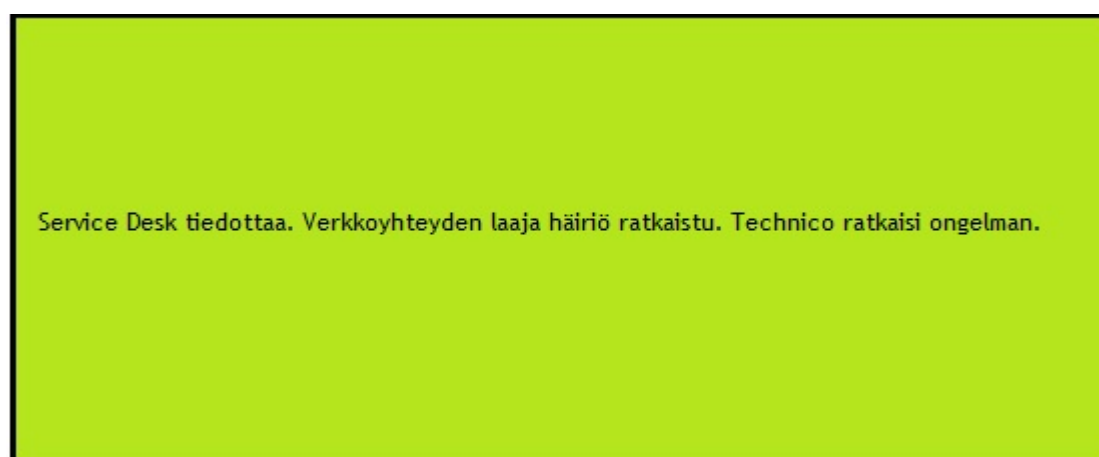
Kuva 1: SMS-häiriötiedote.

Ongelman jatkuessa tekstiviestejä lähetettiin useampi. Informaatio itsessään ei muuttunut mainittavasti, mutta sen esitystyyli hiukan vaihteli. Kuvassa 2 nähdään SMS-viesti ongelman jatkuessa.



Kuva 2: SMS-välitiedote.

Myönnettäkään, etteivät nämä SMS-viestit edusta tiedottamisen informatiivisinta laitaa kaikessa yksinkertaisuudessaan, mutta ne kuitenkin toimivat asiakkaille pikaselvityksenä, joka välittömästi näkyi yhteydenottojen määrien vähenemisenä. Viestit siis toimivat tarkoituksensa mukaisesti. Asiakas oli kuitenkin heti viestin saatuaan tietoinen siitä, että service desk on tutkimassa ongelmaa ja että asiakas saa verkkohäiriön selvittyä sähköpostijakeluna laajemman kuvauksen häiriön syistä. Asiakas osasi odottaa häiriön syistä kertovaa sähköpostia saatuaan kuvassa 3 esitellyn SMS-lopputiedotteen. Verkkoyhteyden ollessa poikki, viesti numero 3 kertoi asiakkaalle, että yhteydet ovat ylhäällä ja että asiakas voi aloittaa testaamaan toimipisteidensä verkkoyhteyksiä pikimmiten.



Kuva 3 : SMS-lopputiedote.

Sähköpostitiedotteita, kuten SMS-tiedotteitakin, oli käytössä kolme erilaista: alkutiedote, välitiedote ja lopputiedote, mutta ne erosivat informatiivisuudessaan merkittävästi toisistaan. Sähköpostitiedotteiden tiedon määrä oli runsaampi, jopa sen verran runsas, että ne pitivät

sisällään tietoja, joilla asiakkaan työntekijät eivät tee välttämättä yhtään mitään. Tietoja, jotka olisi kyllä hyvä ilmoittaa asiakkaalle, mutta mieluummin sitten vaikka asiakkaan it-puolen hallinnoijalle. Tämä sen takia, että tavalliselle asiakkaan työntekijälle nämä tiedot eivät tarkoittaneet mitään muuta kuin teknistä kieltä, joista hän ei tiennyt mitään eikä hän välittänytään tietää. Hänelle olisi riittänyt vain viesti, jossa kerrotaan vian korjaantuneen ilman sen yksityiskohtaisempaa tiedonantoa. Tämä ei johtunut missään tapauksessa asiakkaan työntekijöiden laiskuudesta, vaan hänen oman työnsä laadusta. Hän ei ollut it-alaan suuntautunut, vaan esimerkiksi taloushallintoon, eikä häntä siten kiinnostanut, minkä niminen jokin ohjelma on, vaan ainoastaan toimiiko se, mitä hän tarvitsee, vai ei.

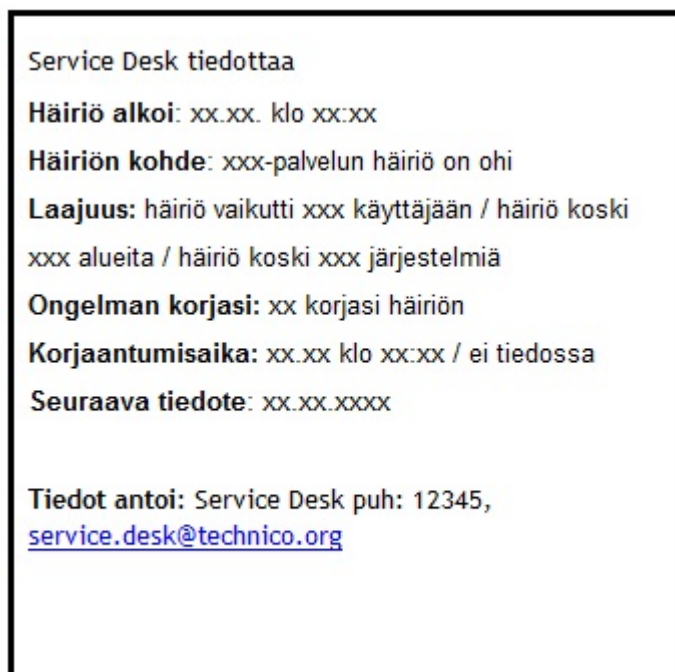
Kuvissa 4, 5 ja 6 on esiteltyinä sähköpostitiedotteiden alkutiedote, välitiedote ja lopputiedote. Alkutiedote lähetettiin 30 minuutin kuluessa häiriön alkamisesta ja tämän jälkeen kiireellisyystasosta riippuen tunnin tai kahden välein välitiedote. Kiireellisyystasoon vaikutti erikseen määritelty häiriön kriittisyys. Asiakas oli määritellyt yrityksestään henkilön, joka saattoi tarpeen vaatiessa nostaa tai laskea tiedottamisen tarvetta. Esimerkkinä mainittakoon, että normaalisti tunnin välein tiedotettava häiriö saattoi hänen määräyksestään ollakin tämän häiriökerran ajan kahden tunnin välein tai jopa harvemmin. Tähän vaikutti asiakkaan näkemys ylitiedottamisesta. Silloin tällöin asiakkaan puolelta tuli reklamaatiota myös ylitiedottamisesta, kun häiriöstä tiedotettiin tunnin välein. Tällöin asiakkaan edustaja antoi service deskille ohjeistuksen, kuinka usein tästä häiriöstä tulisi lähettää sähköpostia.



Kuva 4: Alkutiedote



Kuva 5: Välitiedote



Kuva 6: Lopputiedote

Muutosprojektin tarkoituksena on tiivistää alkuperäinen tiedotepohja mahdollisimman yksinkertaiseksi ja suoraviivaiseksi, joka kertoo vain kaiken oleellisen tiedon ilman teknistä jargonia, joka ei palvelisi asiakkaan työntekijöitä. Yrityksenä on luoda yksiselitteinen ja selkeä tiedote.

Kuvassa 7 on suunniteltu alkutiedotepohja sähköposteille muutosprojektin jälkeen. Häiriötilassa olevan palvelun nimi edelleen mainittaisiin tiedotteessa, mutta tämän teknisemmäksi ei tiedote enää muuttuisi. Tämä muutos ei pohjautu asiakkaan työntekijöiden tietouden aliarviointiin missään tapauksessa, vaan koettuun kanssakäymiseen. Asiakkaalla on vanhemman sukupolven edustajia konttoreissaan, jotka ovat tulleet taloon silloin, kun vielä käytettiin kynää ja paperia taulukoiden tekemiseen. Heistä monille lähes eläkeikäisille tietokoneiden aikakausi on täynnä käsittämättömiä ongelmia ja kummallista kieltä, joka heistä tuntuu usein vaikealta sisäistää. Asiakkaan työntekijöistä ei monet esimerkiksi tiedä millä ohjelmalla he tekevät tauluhallinnon taulukoita. He usein ilmoittavat ongelman jokseenkin seuraavalla tavalla: "Hei, taulukkoni ei toimi." Kun service desk kysyy: "Onko ongelma siis teidän Excelissänne?", saavat he usein vastaukseksi: "En minä osaa mitään teknistä kieltä. Taulukkoni ei toimi." Näiden kanssakäymisten pohjalta opittiin, että on parempi selkeyttää tiedotteita entisestään, jotta informaation omaksuminen olisi nopeata ja kaikkien ymmärrettävissä teknisen kielen osaamistasosta riippumatta.



Kuva 7: Uusi alkutiedote

Kriittisissä tapauksissa tiedote lähetetään edelleen tunnin välein, mutta tämä yksi viesti käy välitiedottamiseenkin. Välitiedote jäisi muutosprojektin myötä pois tarpeettomana pohjana. Tällä jälleen lisätään myös service deskin tiedottamisen resursseja, kun käytettäviä pohjia on vain kaksi kolmen sijaan. Tämä tuntuu kenties maallikosta marginaaliselta muutokselta, mutta service deskissä työskennelleenä voin todeta, että jokainen vähennetty prosessi helpottaa työn suorittamista valtavasti. Välitiedotteen poistumisen jälkeen ei tarvitsisi aluksi täyttää kuin yksi sähköpostipohja, jota voisi lähettää tunnin välein uudestaan, muuttaen vain seuraavan tiedotteen kellonaikaa joka kerta.

Kuvassa 8 olisi uusi lopputiedote, joka kätevästi tiivistäisi jo aiemmin informaation lisäten tiedotteeseen vielä vain häiriön laajuuden. Muut häiriöön liittyvät tiedot välitettäisiin asiakkaan it-osaston edustajalle.



Kuva 8: Uusi lopputiedote.

Tämän tarkempia tietoja ei asiakkaan peruskäyttäjä ongelmasta tarvitse. Yrityksen ja asiakkaan viikkopalavereissa käydään laajojen häiriöiden aiheuttajat läpi molempien puolien asiantuntijoiden kesken, jolloin pyritään myös löytämään järjestelmien heikkoudet ja kartoittamaan keinot näiden ongelmien ja heikkouksien poistamiseksi.

4.3 Toiminta tiedotustilanteessa

Vaikka asiakkaan järjestelmiä pyritäänkin ylläpitämään ennakoiden, niin silloin tällöin tulee kuitenkin äkillinen häiriötilanne, joka esimerkiksi lamauttaa jonkin asiakkaan käytössä olevan järjestelmän täysin siihen asti, kun järjestelmä on korjattu. Tällaisia tilanteita varten on tärkeitä, että tiedottamisesta ja tiedottamisen käytänteistä on olemassa ohjeistus jo etukäteen, joka on asianmukaisesti käyty henkilöstölle koulutustilaisuudessa läpi.

Kun tiedottamisen tarve tulee, tulee se yleensä täysin yllättäen. Tiedotteen täytyy olla asiakkaan luettavissa nopeasti, jotta asiakkaan puolelta tulevat kontaktit service deskiin saadaan minimoitua ja asiakkaalle viesti, että hänen ongelmaansa tutkitaan jo suurimmalla mahdollisella tärkeysasteella. Asiakas pysyy tyytyväisenä, sillä hänen järjestelmänsä häiriötilanteeseen suhtaudutaan asiaankuuluvalla vakavuudella. Järjestelmän vian kriittisyydestä riippuen 1-2 tunnin välein tapahtuvalla jatkotiedottamisella pidetään asiakas ajan tasalla häiriötilanteen korjaustoimenpiteiden etenemisestä.

4.3.1 Läpikulku: Tiedottaminen ennen muutosprojektia

Service deskin nimetty tiedottaja/varatiedottaja tai muu service deskin jäsen saa tiedon kriittisestä häiriöstä, josta tulee tiedottaa välittömästi. Tiedon saanut service deskin työntekijä katsoo intranetistä palvelukohtaisen ohjeistuksen ja ottaa ohjeistuksen mukaisesti puhelimitse tarvittaessa yhteyttä pääkäyttäjään/pääkäyttäjiin. Tarpeen määrittelee ohje sanoin: "laajoissa häiriöissä yhteys pääkäyttäjään". Laajuuden kriteeriä ei sen sijaan ole määritelty eli kuinka montaa käyttäjää häiriön tulee koskea kunnes häiriö on laaja.

Hyppykoneelta otetaan yhteys verkkolevyyn, josta löytyy tiedotepohjat. Tiedotepohjat ovat msg-muodossa. Valitaan alkutiedotteen pohja joka koskee ko. häiriötä. Tiedotteen pohjaan on jo valmiiksi laitettu jakelulistat vastaanottaja-kenttään. Valmiissa viesteissä olevat jakelulistat pitää yleensä vielä vaihtaa oikeisiin, sillä jakelulistoissa olevien vastaanottajien tiedot ovat nopean vaihtuvuuden takia usein vanhentuneita. Tiedot on siis tarkistettava vielä ohjeintrasta tai ongelmatapauksissa, joissa tietoa ei ohjeintrasta löydy, asiakaskohtaiselta palvelupäälliköltä. Kriittisestä työpyynnöstä ilmoitetaan teknisessä vastuussa oleville henkilöille puhelimitse. Tiedote julkaistaan myös intranetissä ja tiedotteeseen lisätään työpyynnön numero. Tämä työpyyntö on silloin ns. isätiketti, johon liitetään muut samaa häiriötä koskevat yhteydenotot

Tiedottamista jatketaan tunnin välein välitiedotepohjia käyttäen, kunnes service desk saa tiedon, että häiriö on ohi. Ennen lopputiedotteen laittamista service deskin tulee kuitenkin ottaa yhteyttä muutamiin asiakkaisiin ja tarkistaa heiltä, että häiriö on varmasti ohi.

4.3.2 Tavoite: Tiedottaminen muutosprojektin jälkeen

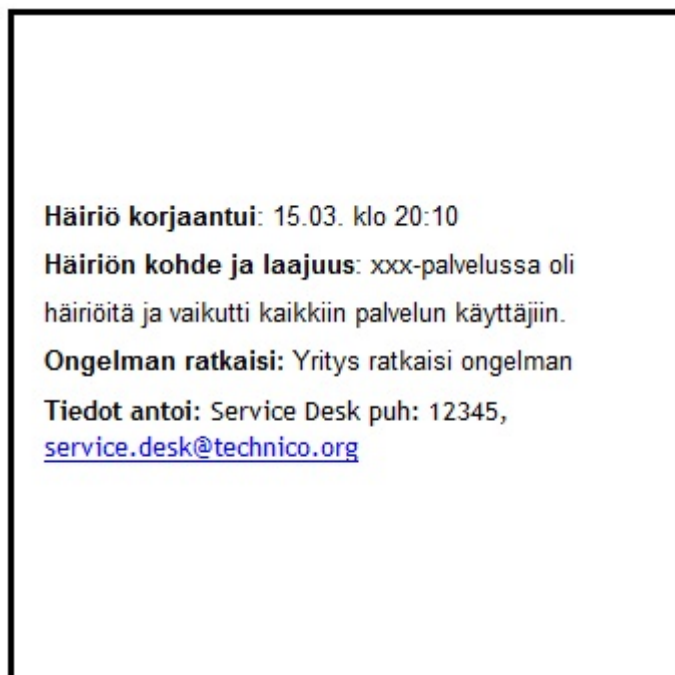
Kriittisestä häiriöstä tulee ilmoitus service deskiin. Intranetiin luotu service deskin tiimikohmainen tiedottajalista kertoo nopeasti, kenen tiimiläisen vuoro on sillä viikolla toimia tiedottajana. Mikäli kyseisen viikon tiedottaja on poissa töistä, hypätään seuraavana listalla olevaan henkilöön, joka ensi tilassa laittaa itsensä OC:ssa offlineen ja alkaa luomaan tiedotetta ja suorittamaan tiedottamiseen liittyviä toimenpiteitä. Tiedottaja katsoo häiriö- ja ohjelmakohtaisesti kootun informaation intranetistä, jossa on seikkaperäisesti kerrottu toimenpiteet, sillä toimenpiteet saattavat vaihdella riippuen häiriöstä ja ohjelmasta.

Tiedottaja ottaa tarvittaessa puhelimitse yhteyttä ohjeissa pääkäyttäjäksi merkittyyn henkilöön. Joissain tapauksissa otetaan ensin yhteyttä pääkäyttäjään puhelimitse ja kerrotaan ongelmasta, ennen kuin aletaan tiedottamaan. Pääkäyttäjä saattaa määritellä esimerkiksi tiedottamisen laajuuden häiriön alueellisen ilmenemisen perusteella eli päättää jakelulistan. Tämä sääntö pätee kuitenkin ohjelman kohdalla aina eli pääkäyttäjälle soitetaan joka kerta, jos näin on määritelty aiemmin ongelman laajuudesta huolimatta. Tiedottaja valitsee ohjeint-rasta kohdan "tiedottaminen", josta löytyvät valmiit tiedotepohjat. Tiedottaja kopioi tiedotepohjan OC:n tyhjään sähköpostikenttään ja täyttää lähtötiedot esimerkiksi kuvan 9 esittelemällä tavalla.



Kuva 9: Esimerkki uudesta alkutiedotteesta häiriön alkaessa.

Seuraavaksi tiedottaja valitsee OC:n vastaanottaja-painikkeen ja kirjoittaa hakukenttään esim. komennon: "Portaali KAIKKI", jolla löytyy saman niminen jakelulista. Tiedottaja valitsee jakelulistan ja painaa "ok", jonka jälkeen hän valitsee "lähetä". Viestiä lähetetään tunnin välein, kunnes voidaan lähettää kuvan 10 kaltainen lopputiedote.



Kuva 10: Esimerkki uudesta tiedotteesta häiriön loppuessa.

4.4 Muutosprojekti

Projektin käynnistäminen on aina yllättävänkin iso prosessi, sillä kaikille muutoksille täytyy ensin saada prosessin mukaiset hyväksynät. Vaikka tämä teoreettinen uudistusprojektini tulisi toteutuessaan tuntumaan loppujen lopuksi varsin pieneltä, sen vaikutukset ovat kuitenkin laajoja ja projektin mennessä läpi, käytännön työ muuttuu kyllä helpommaksi, mutta vaatii luonnollisesti ohjeistuksen uudelleen kirjoittamisen sekä koulutuksen henkilökunnalle, jotka ovat jo prosessi itsessään. Muutosprosessilla on usein kiire, mutta hallitusti etenemällä projekti pidetään tarkasti hallinnassa koko prosessin ajan. On siis tiedostettava mitä, milloin ja miksi näin tehdään.

Seuraavalla läpikäynnillä saadaan perusteellinen muutokartoituksen tarve pohjustettua: Tiedostetaan muutoksen tarve. Miksi muutos on tarpeen? Muutos tarvitaan, sillä nykyiset tiedottamisen menetelmät ovat monimutkaisia ja osittain turhan hankalia sisäistää nopealla aikataululla. Jotta jokainen servicedeskiläinen voisi hoitaa minkä tahansa asiakkuuden tiedottamista tarpeen vaatiessa, on tämä muutos ehdottomasti tarpeen.

Luodaan muutosprojektille suunnitelma, mitä muutetaan ja kartoitetaan keinot muutoksen luomiseksi. Yhtenäistetään tiedottamisen ohjeistukset yhteen paikkaan yrityksen intranetin sivuille. Jokaisella asiakkuudella pitää olla omat ohjesivut intrassa. Ohjeistukset asiakkuuksien alle kohtaan tiedottaminen” koskien kaikkia asiakkuuksia. Näin pidetään selvyyttä ohjeistuksen ylläpidossa. Käydään läpi ohjeintran sivut muidenkin ohjeiden osalta ja päivitetään ohjeistus. Ohjeistuksen päivittämisen jälkeen määritellään jokaisen service deskiläisen tehtäväksi päivittää ohjeintraa sitä mukaa, kun he saavat uutta tietoa esimerkiksi sähköpostitse.

Kuvitellaan tilanne, jossa service desk vastaanottaa sähköpostilla asiakkuuden tietohallinnon henkilöltä tiedon, että asiakkaan Portaalin, asiakkaan käyttämän ohjelman, pääkäyttäjä on vaihtunut. Tällöin toimenpiteeksi määritellään, että viestin vastaanottanut henkilö tiedottaa asiasta sähköpostilla oman tiiminsä jäsenet ja tiiminvetäjän sekä välittömästi tallentaa tiedon intranettiin Portaalilla koskeviin ohjeisiin.

Luovutaan service deskin hyppykoneille tallennetuista tiedotuspohjista ja liitetään nämä myös intranettiin asiakaskohtaisesti kohtaan ”tiedottaminen”. Kaikki tiedotteet, niin SMS-tiedotteet kuin sähköpostitkin, lähetetään Orange Contact Centerin kautta. Näin pystytään yhtenäistämään yrityksen käytänteet ja vähentämään ylimääräinen tutkiminen ja aprikointi ennen tiedottamista. Kriittisiin tilanteisiin pystytään reagoimaan nopeasti Orange Contact Centeriin valmiiksi tallennettujen jakelulistojen ansiosta.

Kartoitetaan hetki, jolloin tiedostojen siirrot asiakkaan intranettiin olisi mahdollista tehdä ilman suurempaa häiriötä asiakkaan työskentelylle. Tällaisia hetkiä löytyy useimmiten viikonloppun ajalta, jolloin asiakkaiden yhteydenotot ovat vähäisiä. Useiden asiakkuuksien yrityksellä tämä uudistus tulisi viemään reilusti aikaa ja olisikin parempi hoitaa useammassa pienessä erässä eli asiakkuus kerrallaan. Toimintatapoja on monia. Voidaan esimerkiksi määritellä tehtävään kustannustehokkaasti ajatellen muutama service deskin jäsen, jotka ovat offlinessa tarvittavan ajan ja pikkuhiljaa he siirtävät tietoja ja tiedostoja uusiin sijainteihin tiedottaen tiimiään ja tiiminvetäjänsä aina, kun jotain tehtävää aletaan suorittamaan ja seuraavan kerran, kun se on valmis. Tiiminvetäjän tehtäväksi jää tiedottaminen projektipäällikölle, joka pitää tilanteiden muuttumisesta taulukkoa yllä.

4.5 Muutoksen suunnittelu

Muutoksen suunnittelussa on tärkeää miettiä kuka tai ketkä suunnittelevat ja ketkä ovat toteutuksen toimeenpanijoina. Projektille valitaan projektipäällikkö, joka kartoittaa edistymistä jatkuvasti ja tarvittaessa ratkaisee etenemiseen liittyviä ongelmia, kuten aikataulumuutoksia ja resurssien määrittelyjä yhdessä tiiminvetäjien kanssa.

Projektipäällikön tehtävät ovat hyvin laaja-alaisia ja projektista riippumatta hyvin samanlaisia. Epäselvyyksien välttämiseksi tulisi projektiin liittyvät projektipäällikön työtehtävät käydä seikkaperäisesti läpi työsopimuksessa ennen projektin alkua. Tämä yksinkertainen toimenpide luonnollisesti pätee myös muihinkin projektin parissa työskenteleviin. Yksi turhauttavimmista ja yleisimmistä työpaikkojen sisäisten konfliktien aiheuttajista ovat epäselvät työtehtävät. Mikäli työlle ei ole asetettu rajoja, selkeää työnkuvaa ja kehittymisodotuksia, kokee työntekijä usein istuvansa tyhjän päällä, silti hänen kuitenkin odotetaan pystyvän tekemään työnsä, josta hänellä on epäselvä kuva. Jos ei tiedä mihin kuuluu reagoida työn puitteissa, luo se turhia sekaannuksia, joihin olisi voinut puuttua jo heti. Olo tuntuu ”hölmöltä” ja tämä pohjustaa tyytymättömyyttä työnantajaa kohtaan. Kun kaikki ovat niin sanotusti ”samalla sivulla”, on yksi koko projektin epäonnistumisen vaaratekijä eliminoitu heti alkuunsa.

4.6 Muutoksen toteuttaminen

Muutoksen toteuttaminen ei voi olla yhden ihmisen johtama diktatuuri, kun muutoksen tuomista hedelmistä olisi kuitenkin tarkoitus olla hyötyä kaikille työntekijöille. Positiivisen muutostilanteen ylläpitämiseksi täytyy kuulla myös muutoksen vastustajia ja selvittää miksi vastustusta on. Onko vastustajien mielipide vain yleistä ja valitettavan tyypillistä vanhoihin tapoihin jämähtämistä, vai onko heidän vastustuksessaan kuitenkin jokin totuus ja oikea pelko siitä, että muutos tekee enemmän pahaa toiminnalle kuin hyvää. Valitettavan usein käy niin, että muutoksia läpi vietäessä ei kuunnella lainkaan työntekijöitä, vaan pusketaan väkisin läpi jokin sellainen ajatus, joka todellisuudessa vaikeuttaa päivittäisten työtehtävien suorittamista jopa senkin jälkeen, kun uuteen ohjelmaan ja sen toimintoihin on tutustuttu ja perusteet ovat hallussa.

Kehittämistoimintaan osallistuvilla on usein toisistaan poikkeavia näkemyksiä kehittämisen perusteluista, tavoitteista ja toimintatavoista. Kehittäminen voi palvella esimerkiksi toimintojen tehostamista tai vaikkapa työntekijöiden sekä asiakkaiden ja kansalaisten intressejä (Rantanen & Toikko 2009).

Rakentavaa keskustelua ja ehdotusten ylösottamista tarvitaan. Vastustajilta täytyy saada esille syy vastustukseen. Onko heillä mielessään vaihtoehtoja vai onko kyseessä vain perinteinen: ”Näin on aina tehty” eli uuden pelko. On pyrittävä luomaan ilmapiiri, jossa jokainen saa äänensä kuuluviin muutokseen liittyen sekä voi esittää kysymyksensä ja huolensa. Tällaisissa tilaisuuksissa myös projektipäällikölle ja projektiryhmälle saattaa tulla ahaa-elämyksiä sekä sellaisia asioita esille, joihin he eivät välttämättä olleet itse vielä osanneet kiinnittää huomiota. Samalla luodaan ”me rakennamme tätä muutosta yhdessä” -ajattelumallia, kehitetään

yhteishenkeä ja kannustetaan kaikkia työntekijöitä olemaan aktiivisia. Tämä on meidän kaikkien projekti!

Ihmisillä on psykologinen puolustuksen, torjumisen ja mielihyvän mekanismi, joka suojelee asenteita, käyttäytymistä ja mielipiteitä. On tärkeää, että muutosprosessissa huomioidaan koko ajan henkilöstön tunteet ja tunnelma (Karhu, Yli-Kokko, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen 2005).

4.7 Muutoksen arviointi

Muutoksen arviointi on prosessin jatkuvaa arvioimista, palautteiden otantaa ja oppimista muutoksen läpikäynnistä. Jatkuvalle prosessin ajan kestäväällä uudistuksen arvioinnilla, service deskin työntekijöiden palautteiden otannalla ja mahdollisista kompastuskivistä oppiminen auttaa pitämään kontrollin koko prosessin ajan ja ennakoimaan mahdollisia ongelmia. Tapauksissa, joissa tällaista ei tehdä muutosprosessin aikana, vaan yksinkertaisesti kertarysäyksellä ajetaan läpi muutos, on yleensä seuraus se, että ongelmia ilmenee paljon, kun niihin ei ole osattu varautua.

Muutos on prosessi, joka vaatii jatkuvaa tarkkailua onnistuakseen kunnolla. Resurssien puutteeseen vedoten muutoksia ajetaan yleensä läpi metodilla, jossa korjataan virheitä aina, kun niitä ilmenee käytössä. Tämä on sikäli huolestuttava käytäntö, että service deskiin soittava asiakas ei välttämättä ole kovinkaan ymmärtäväinen sen suhteen, että huonosti tai jopa kokonaan testaamaton järjestelmä on laitettu tuotantoon. Asiakkaan soittaessa service deskiin apua saadakseen, hänestä tulee usein tuplasti ongelmainen kerralla, koska hän odottaa, että service desk saa hänen ohjelmansa toimimaan ja voi auttaa asiakasta hänen ongelmassaan heti. Työaikaa kuluu molemmilta hukkaan ja reklamaatiot kasvavat. Reklamaatioiden kasvaessa alkaa asiakas vaatimaan myös sanktioita, koska muutosprojekti on vaatinut häneltä työaikaa.

4.8 Muutoksen käynnistäminen ja kulku

Voisi helposti kuvitella, että muutosprojektiin kuuluu vain vaiheet: aloitus, välikartoitus ja loppu, jonka jälkeen projekti olisi valmis. Muutoksen luominen tapahtuu kuitenkin monivaiheisen projektin ja prosessoinnin kautta. Näin pyritään säilyttämään tilannetaju koko projektin läpi ilman, että hairahdutaan epäolennaisuuksiin, jotka eivät projektiin edes kuulu. Sana prosessi kuulostaa monesti korvaan byrokraattiselta ja ahdistavalta pilkunviilaukselta, mutta suuria muutosprojekteja tehtäessä prosessit ovat ehdottoman tärkeitä. Jokaiseen prosessin kohtaan kuuluu omat tehtävänsä, jotka tulee saada tehtyä, jotta voidaan siirtyä projektissa kokonaisvaltaisesti eteenpäin ja saataisiin muutos lopulta onnistuneesti tuotantoon mahdolli-

simman vähillä ongelmilla. Ongelmia onnistutaan hyvin harvoin välttelemään täysin, sillä osa esimerkiksi ohjelmistokohtaisista virheistä ilmestyy vasta käytettäessä ja osa myöhemmin ajan kuluessa.

Muutosprojektin kulku voidaan jakaa useaan osa-alueeseen, jotka Rissanen "Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä" - kirjassa luokitellaan seuraavasti:

1. Syntyminen
2. Lapsuus
3. Nuoruus
4. Aikuisuus
5. Aristokratia
6. Byrokratia
7. Kuolema

Elinkaaren vaiheet voidaan muokata havainnollistavaksi kuvioksi (kuva 11), josta nämä eri elinkaaren vaiheet on nähtävissä. Seuraavaksi on avattu Rissanen käyttämien seitsemän elinkaaren vaiheen kuvaukset.

1. Syntyminen. Projektin perustamisvaihe, kun työskentely alkaa ja projektiryhmä/projektiryhmät kokoontuvat. Projektin vetäjä touhaa kovasti kannuksien hankkiminen mielessään. Syntymisvaiheen kesto projektissa vaihtelee muutamasta kuukaudesta jopa pidempiinkin aikoihin asti. Vaiheelle tyypillisiä piirteitä ovat spontaanisuus ja suoranainen hässäkkä kun pyritään nopeasti eteenpäin. Ryhmätyö on vielä täysin lapsenkengissä ja ristiriitoja näkemuserojen takia syntyy paljon. Voimakkaat hahmot aiheuttavat konflikteja sooloilullaan. (Rissanen 2002, 306- 309, 311.)

2. Lapsuus-vaiheeseen projekti siirtyy käynnistymisestä noin 3-4 kuukauden jälkeen. Projektin vetäjä yrittää saada hommat "hanskaansa" ja pitää yllä voimakasta roolia. Projektin tavoite vielä saattaa muuttua. Pelisäännöt eivät ihan vielä ole vakiintuneet. Tässä vaiheessa ensimmäiset projektin jäsenet ja yhteistyökumppanit laittavat "hanskat tiskiinkin". Tyypillistä on myös että tässä vaiheessa yritetään saada liian paljon kerralla tehtyä samaan aikaan. (Rissanen 2002, 306- 309, 311.)

3. Tavallisesti projekti elää nuoruus-vaihettaan 4-7 kuukauden kuluttua riippuen alun intensiivisyydestä. Luottamus ja innokkuus projektia kohtaan ovat suurimmillaan. Ryhmätyöskentely on alkanut toimimaan eikä ristiriitoja ole enää lainkaan niin paljon kuin alussa. Tavoitteet ovat varmistuneet, ja tuloksiakin alkaa jo näkyä. Projektiryhmän jäsenille alkaa muodostua

luonnolliset roolit mutta jotkut vielä hangoittelevat niitä vastaan. Tarvittaisiin jopa lisää aikaa, rahaa ja muita resursseja.

(Rissanen 2002, 306- 309, 311.)

4. 6-12 kuukautta. Aikuisikä. ikä, jolloin projekti on usein parhaimmillaan. Ryhmätyöskentely etenee hyvin. Erimielisyydet selvitetään koulutuksen ja neuvottelumenetelmien avulla. Usein tässä vaiheessa pelätään projektin päättymistä joko ajan loppumisen takia tai siksi, että palvelu vanhoihin töihin ei oikein maistuisi enää. Sisäinen byrokratia voimistaa otettaan.

(Rissanen 2002, 306- 309, 311.)

5. Aristokraattinen vaihe alkaa noin 10-15 kuukauden kuluttua projektin perustamisesta. Projektilta ei enää synny paljoakaan uutta. Ulospäin projekti on näyttävimmillään tässä vaiheessa. Työntekijöiden kesken vallitsee muodollinen ja hillitty ilmapiiri, vaikka usea projektin jäsenistä pitää itseään parempana projektin vetäjänä kuin virallinen nimetty henkilö.

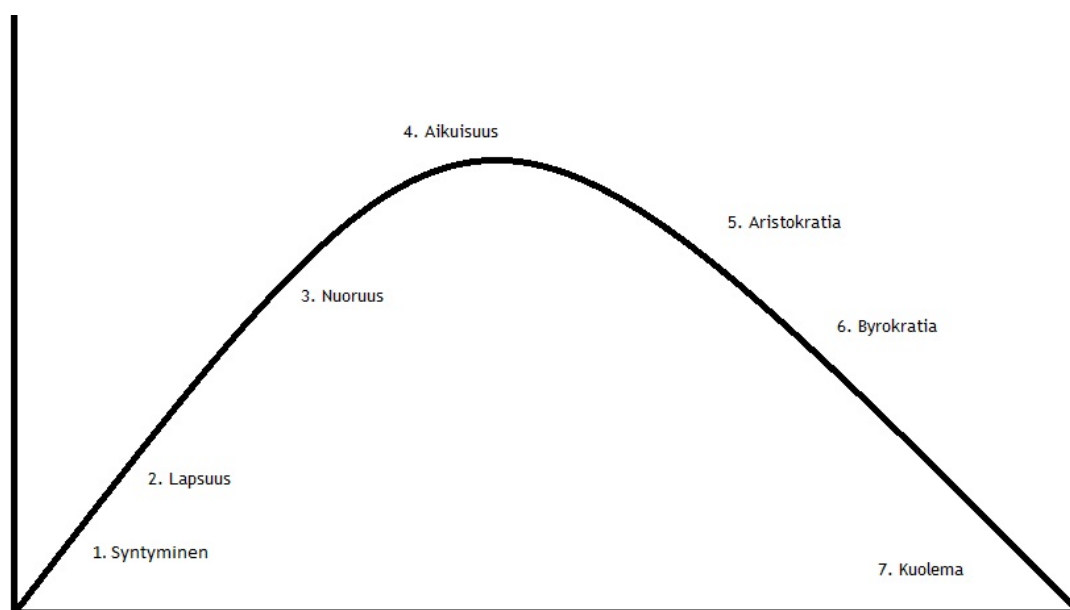
(Rissanen 2002, 306- 309, 311.)

6. Byrokratia-vaiheeseen päästessä projektilla on ikää jo reilusti yli vuoden, jopa parikin vuotta. Tässä vaiheessa projektille on tyypillistä, että jäsenet kilpailevat keskenään negatiivisin keinoin haukkumalla, panettelemalla ja laskemalla liikkeelle huhuja. Kaivetaan syyllisiä osoiteltaviksi. Kuppikunnat kinastelevat keskenään ja kyvykkäät henkilöt poistuvat projektista pois jos heille vain annetaan siihen mahdollisuus.

(Rissanen 2002, 306- 309, 311.)

7. Byrokratisoitunut projekti etenee aikanaan kuolemanlaaksoon vaikka määrärahat eivät olisi loppuneetkaan vielä. Pieni projekti ajautuu tähän tilaan noin 1-2 vuodessa ja suuri 2-4 vuodessa. Kuolemanlaaksoon päätynyt projekti ei tuota enää yhtään mitään. Kuolemanlaaksossa oleva projekti ei aina edes osaa lopettaa itseään, vaikka sillä ei olisi enää mitään annettavaa.

(Rissanen 2002, 306- 309, 311.)



Kuva 11: Kehitysprojektin elinkaaren vaiheet. (Rissanen 2002, 306- 309, 311.)

Kun otetaan huomioon kuinka monta vaihetta projektissa saattaa enimmillään olla, ei ole mikään ihme, että yrityksissä usein vitsaillaan kun "kaikki kestää ikuisuuden". Service deskin muutosprojekti on kuitenkin sen verran pieni olemassa olevien työkalujen uudelleenjärjestely ja henkilökunnan selkeä ohjeistaminen, että tuskin projektiryhmä pääsisi pidemmälle kuin vaiheeseen 4 ennen projektin valmistumista.

4.9 Muutoksen käyttöönotto

Käyttöönotto onkin projektiryhmän viimeinen työtehtävä. Ryhmän tulee huolellisesti valvoa, että muutosprojektin tuotantovaihe sujuu mutkitta ja mikäli ongelmia tulee, on ryhmän tehtävä selvittää ongelmatilanteet löytämällä ratkaisut usein kiireaikataululla. Tämä vaatii saumatonta yhteydenpitoa service deskiläisten eli pääasiallisten käyttäjien kanssa, sillä he ovat työssään kiireisiä ja heillä ei myöskään ole juurikaan aikaa odottaa mikäli jokin asia ei toimi kuten on ohjeistettu. On keksittävä ns. work aroundeja, väliaikaisia ratkaisumalleja, joilla selvittää sen aikaa, kunnes normaalisti käytettävä metodi on jälleen toimintakuntoinen.

Nopein ja suositeltavin kommunikaatioväline service deskin ja projektiryhmän välillä olisi Microsoft Office Communicator tai Moc, kuten sitä kutsutaan käyttäjien keskuudessa. Moc on kuin Microsoftin vanha Messenger. Itse asiassa se on lähes täsmälleen sama kuin jo nykyään Microsoftin lopettama Messenger, yhdellä olennaisella eroavaisuudella. Tämä olennainen ero on se, että se on liitetty yrityksen sähköpostina käyttämän Outlookin yhteyteen sähköpostiosoitteen perusteella, jolloin esimerkiksi sähköpostia lähettäessään näkee, onko vastaanottaja paikalla, kiireinen tai poissa. Moc olisikin paras kontaktiväline service deskin ja projektiryh-

män välillä, sillä servicedeskiläiset ovat yleensä aina puhelimessa, mutta kommunikoivat keskenään samalla jatkuvasti mocin välityksellä työhön liittyvistä asioista, muutoksista ja kriittisistä tilanteista. Mocissa on myös erittäin hyvänä toiminnallisena puolena ryhmäkeskustelujen mahdollisuus, jolloin projektiryhmä voi kysyä koko service deskiltä tai erikseen rajatulta osalta henkilökuntaa ongelmien ilmenemisestä, rakenteesta, järjestelmän yleisestä toimivuudesta ja saada tietoa heti poikkeamien ilmetessä.

Käyttönotossa projektiryhmän tehtäväksi jäisi siis muutoksen ajaminen tuotantoon ja käyttöönoton tarkkaileminen. Tämä tarkoittaa sitä, että he lisäävät ohjeiden tiedostot uusiin sijainteihinsa intranetissä, luovat sähköposti-, sekä SMS-jakelulistat ja tekevät ensin testauksia siitä, että viestit menevät asiakkaalle läpi. He myös ilmoittavat asiakkaalle testauksien ajankohdista ja pyytävät laittamaan palautetta mikäli viestit näkyvät väärin tai niissä näkyy muita poikkeamia, joita ei kuuluisi viesteissä olla.

5 Projektiryhmän kokoaminen ja muutokset

Projekteja aloitettaessa yleisin huolen aihe ja projektin kaatumisen syy ennen alkamistaan ovat resurssit ja niiden yleinen puuttuminen. Liikemaailmassa on käyty yt-neuvotteluita viime vuosina varsin paljon, jonka seurauksena ei resursseja aina ole irrottaa erilaisiin projekteihin. Projektiryhmiä kootaan luonnollisesti pääasiassa kaupallisuutta ja myyntiä ajatellen, jolloin talon sisäiset muutosprojektit jäävät hyvin vähäisiksi.

Tätä projektia varten ei tarvita mitenkään erityisen isokokoista projektiryhmää. Itse asiassa projektipäällikön olisi kaikkein fiksuinta koota varsinainen projektiryhmä service deskin työntekijöistä siten, että asiakkuuden A service deskistä yksi henkilö, asiakkuudesta B toinen henkilö ja niin edelleen kunnes projektiryhmässä on projektin toteutuksen kattava henkilöstö. Valitut henkilöt suorittaisivat annettujen ohjeiden mukaiset muutokset ollen työaikana offline-tilassa eli poissa linjasta projektin ajan. Tarpeen vaatiessa, esimerkiksi ruuhkatilanteissa, voisi kuitenkin projektityön keskeyttää hetkeksi, siirtyä linjaan eli online-tilaan ja ottaa vastaan puheluita kunnes ruuhkautunut tilanne olisi jälleen rauhoittunut ja projektin toteutusta voisi jatkaa eteenpäin.

6 Yhteenveto

Muutosprojekti jäi tutkimuksen osalta teoreettiseksi. Kommentteja tai haastatteluja ei kohdeyritykseltä koskaan saatu useista pyynnöistä huolimatta. Tästä johtuen tutkimusta varten ei koskaan myöskään saatu lupaa projektin kohteeksi tarkoitettulta IT-talolta, jotta tutkimusta varten olisi voitu suorittaa kyselyitä tilastollisia tuloksia silmällä pitäen. Tämän takia muutos-

projekti muutettiin kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi ja projekti jouduttiin toteuttamaan vain puhtaasti teoriaan tukeutuen.

Kokonaisuudessaan tutkimusprojekti kuitenkin muuten sujui odotetusti ilman suurempia yllätyksiä. Koottu materiaali sekä omat kokemukseni vahvistivat vertailussa tämän muutosprojektin toimivuutta todellisuudessa. Tutkimusmateriaalia on refleктоitu tutkimusprojektin alusta loppuun asti omia kokemuksiani vasten ja voin todeta haalittuun aineistoon tukeutuen, että muutosprojektin hallinta ja toteutus onnistuisi kootun aineiston perusteella. Suurin muuttuja, jota ei voida empiirisesti tarkastella ovat eri yritysten projektinhallintaan liittyvät menetit ja resurssit. Näitä muuttujia on mahdotonta päätellä etukäteen ja niitä tuleekin käsitellä tapauskohtaisesti. Objektiiivisen näkökannan ylläpitäminen oli tutkimuksen aikana erityisen tärkeätä, sillä vahvat omat kokemukseni tutkimusalueesta helposti johtaisivat varsin subjektiiviseen näkökantaan ja mahdollisesti myös liiankin yksinkertaistettuun tutkimustulokseen. Totuus kuitenkin on, että vaikka tämä muutosprojekti vaikuttaakin helpolta ja pieneltä, ehkä jopa liiankin helpolta, olisi sen toteuttaminen suuressa it-talossa kuitenkin kohtuullisen työläs projekti, sillä siirrettäviä tietoja paikasta A paikkaan B olisi varmasti erittäin paljon useista asiakkuuksista johtuen. Ajallista reliabiliteettiä ajatellen törmätään informaatioteknologian maailmassa yleiseen ongelmaan tämän tutkimuksen havaintojen pysyvyydestä tulevaisuudessa.

Ongelmallista tässä tutkimuksessa on se, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan tekemisissä asioiden kanssa, jotka eivät yleisesti pysy pitkään muuttumattomina. Tekninen kehitys tuo markkinoille jatkuvasti uusia ohjelmia jotka pyrkivät, usein onnistuneesti, tekemään tarpeettomiksi vanhat ohjelmat. Tällaisiksi ennen pitkää muuttuvat myös tässä tutkimuksessa käytyt ja esiteltyt ohjelmat, jotka auttamatta muuttuvat vanhanaikaisiksi luultavimmin jo muutamana vuoden kuluessa. Muuttumattomana kuitenkin mielestäni pysyy tiedottamiseen liittyen tässä tutkimustyössä esitelty ajatus: yksinkertaisena pidetty tiedottaminen on tehokasta tiedottamista. Vähemmän on jälleen todistetusti enemmän. Tilanteessa, jossa vaaditaan nopeaa reagointia, on yksinkertainen tiedottaminen tehokkainta niin asiakkaalle kuin tiedottavalle osapuolelle.

Tutkimuksesta opin näkemään laajemman kuvan muutosprojektin toteuttamisesta yrityksessä. Opin että huomioitavia seikkoja on enemmän kuin pintapuolisesti ajateltuna tulee ajatelleeksi. Vaikka tämä muutosprojekti olisikin toteutettavissa prosessina pienessä ja isossakin firmassa, on tekninen toteuttaminen se helpoin osuus. Vaikein osuus on se alati muuttuva, luonteeltaan ailahteleva ja jokseenkin manipuloinnin ulkopuolelle jäävä tärkein työkalu: ihminen. Opin, että muutosprojektin läpivienti yrityksessä kaikkia osapuolia tyydyttävästi ja vaivattomasti vaatii tarkkaan jäsenneltyä selvitystä muutoksen syistä ja toteutustavoista. Kun kaikki ovat samalla sivulla projektin kulun suhteen, on muutos kaikkien yhteinen tavoite.

Lähteet

Kirjalähteet

Aaltola, J., Eskola, J., Heikkinen, H., Ilmonen, K., Kiviniemi, K., Laine, T., Moilanen, P., Rajala, R., Rantala, I., Räihä, P., Suoranta, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Boeije, H. 2010. Analysis in Qualitative Research. Los Angeles, London: SAGE.

Ikävalko, E. 1995. Käytännön Tiedottaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T. & Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija Viestii. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen Viestintä. 5.painos. Helsinki: Edita.

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen Kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Saarijärvi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Saaren-Seppälä, K., Savolainen, S. & Savolainen, T. 1997. Liiketoimintaprosessien Luova Vir-taviivaistaminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Verkkolähteet

BMC Software. BMC Remedy ITSM. Viitattu 14.3.2013.
<http://www.bmc.com/products/remedy-itsm/it-service-management-suite.html>

Elisa Oy. Orange Contact. Viitattu 2.2.2013.
<http://www.elisa.fi/yrityksille/105/1061.00/5047/>

Hakalahti H. 2010. Projektipäällikön tehtävät. Viitattu 9.4.2013
<http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/projektipaallikon-tehtavat>

Keränen, T. & Ylenius J. 2006. Tiedottajan ABC. Viitattu 2.2.2013.
http://www.tiedottaja.fi/dev/wp-content/uploads/2010/02/Tiedottajan_ABC.pdf

Korpela, J. 2008. Datatekniikka ja viestintä. Viitattu 1.3.2013.
<http://www.cs.tut.fi/~jkorpela/jakelulistat.html>

Rochim, W. 2006. Qualitative Measures. Osa kokonaisuudessa The Research Methods Knowledge Base, 2nd Edition. Viitattu 12.5.2015
<http://www.socialresearchmethods.net/kb/qual.php>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. Mitä laadullinen tutkimus on: lyhyt oppimäärä. Luku 1.2 kokonaisuudessa KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 12.5.2015
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html

Shuttleworth, M. 2008. Qualitative research design. Experiment Resources. Viitattu 12.5.2015
<http://explorable.com/qualitative-research-design>

Tuomivaara, T. 2005. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 12.5.2015
<http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>

Wimmer, P. 2009. Secure Network Zones. Viitattu 1.3.2013
http://www.atsec.com/downloads/pdf/ISSE_2009-Secure_network_zones-Peter_Wimmer.pdf

Taulukot

Taulukko 1: SWOT - analyysi ennen muutosta	18
--	----

Kuvat

Kuva 1: SMS-häiriötiedote.	19
Kuva 2: SMS-välitiedote.	20
Kuva 3 : SMS-lopputiedote.	20
Kuva 4: Alkutiedote	21
Kuva 5: Välitiedote	22
Kuva 6: Lopputiedote	22
Kuva 7: Uusi alkutiedote.....	23
Kuva 8: Uusi lopputiedote.	24
Kuva 9: Esimerkki uudesta alkutiedotteesta häiriön alkaessa.	26
Kuva 10: Esimerkki uudesta tiedotteesta häiriön loppuessa.	27
Kuva 11: Kehitysprojektin elinkaaren vaiheet	33

