

Muutosprosessi Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmässä

Outi Putkonen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2020



Tekijä Outi Putkonen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Muutosprosessi Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmässä	Sivu- ja liitesivumäärä 50+46
<p>Opinnäytetyö <i>Muutosprosessi Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmässä</i> käsittelee konfigurointimuutoksia tulkinnallisen työaikajärjestelmän, Quinyxin, tuotantoympäristössä niissä tilanteissa, joissa työaikajärjestelmä on tilattu SaaS-palveluna (<i>Software as a Service</i>) ja järjestelmä on jo tuotannossa. Quinyx tulkitsee kirjattua työaikaa reaaliaikaisesti ja tuottaa automaattisesti palkka-aineistoa huomioiden lisät, ylityöt ja poissaolot työntekijän kirjausten perusteella. Tuotannossa olevaan järjestelmään tehtävillä muutoksilla on merkittäviä taloudellisia ja henkilöstöhallinnollisia seurauksia, joten muutoksissa korostuvat selkeä prosessi, toimittajan ja asiakkaan kommunikaatio sekä muutosjohtaminen.</p> <p>Tämä päättötyö on toiminnallinen opinnäyte, jonka tavoitteena on kehittää Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmän muutosprosessia keskittyen erityisesti prosessin sujuvuuteen ja roolien selkeyttämiseen parantaen palvelun laatua. Työ tähtää asiakkaan tarpeet ja toimintatavat huomioivaan hallittuun muutokseen sekä virheiden vähentämiseen toimintamalleja yhtenäistämällä ja dokumentointia parantamalla. Päättötyön lopputuloksena syntyi näihin tavoitteisiin vastaava produkti, joka koostuu muutosprosessin prosessikuvauksesta, muutosdokumentista ja asiakasmateriaalista.</p> <p>Työ tehtiin toimeksiantona Azets Insight Oy:lle. Produktia hyödynnetään Azets Technology Finland -osaston työaikajärjestelmätiimin työkaluna. Työ toteutettiin pääosin 1.12.2019–31.1.2020 työaika- ja kehittämissuorituksen kehittämissuorituksenä. Päättötyössä sovellettiin monitieteellistä näkökulmaa. Kehittämissuorituksen projektoitiin, mikä tarkoitti muutosjohtamisen yhdistämistä projektin johtamiseen. Lisäksi asiakaslähtöisessä kehittämissuorituksessa hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä. Tietoperusta kerättiin työpajatyöskentelyllä, ja pääasiallisina menetelminä olivat aivoriihi sekä ishikawan kalanruotokaavio.</p> <p>Työ valmistui tilaajan asettamassa aikataulussa, ja työn tilaaja oli tyytyväinen kehittämishankkeessa tuotettuihin asiakirjoihin, jotka otettiin käyttöön välittömästi. Uudet työkalut saavuttivat asetetut tavoitteet parantaen asiakaspalvelua ja vahvistaen toimeksiantajan asiakaslähtöistä palvelulupausta. Lisäksi produktin eri osat tehostavat tiimin työtä yhtenäistäen toimintamalleja.</p> <p>Lisäksi kehittämishankkeella oli suuri merkitys tiimin ammatti-identiteetin sekä kilpailuedun hahmottamisen kannalta. Tiimille kirkastui, että keskeinen kilpailuetu syntyy osaavalla, asiakkaan toimintaympäristöt ja työehtosopimukset tuntevilla palvelulla, joka pohjautuu jatkuvaan kehittämiseen. Keskeisessä asemassa on myös strateginen osaaminen: projektijohtamisen sekä muutosjohtamisen yhdistäminen sopivassa suhteessa muutosprosessin aikana.</p>	
Asiasanat Muutosprosessit, työajan seuranta, asiakaslähtöisyys, muutosjohtaminen, kehittämissuoritukset	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Produktin toimeksianto.....	2
1.2	Azets Insight Oy.....	4
2	Muutosprosessi WFM-tiimin sisäisenä kehittämishankkeena	6
2.1	Projektin tavoitteet ja rajaus	8
2.2	Sidosryhmäanalyysi	9
2.3	Mittarit.....	11
3	Kehittämishankkeen toteutus	14
3.1	Resurssit ja aikataulu	14
3.2	Työpajatyöskentely	16
3.3	Muutosprosessin epäonnistumisen juurisyyt	18
3.4	Lähtötilanne	23
3.5	Järjestelmämuutoksen muutosprosessin mallinnus ja testaus.....	25
3.6	Muutosdokumentti.....	28
3.7	Asiakasmateriaali.....	29
3.8	Jatkuva kehittäminen	31
4	Muutosjohtaminen kehittämishankkeessa	34
4.1	Muutosjohtaminen projektissa.....	34
4.2	Muutosviestintä asiakastyössä.....	39
5	Yhteenveto.....	41
5.1	Kilpailuetua strategisella osaamisella.....	42
5.2	Riskien hallinta.....	44
5.3	Kehittämishankkeen tulosten soveltaminen.....	45
	Lähteet	47
	Liitteet.....	51
	Liite 1. Prosessikuvaus: muutosprosessi Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmässä	51
	Liite 2. Muutosdokumentti	63
	Liite 3. Asiakasmateriaali.....	66
	Liite 4. Projektisuunnitelma.....	71
	Liite 5. Asiakasprofiilit.....	94

1 Johdanto

Ilta-lehti kirjoitti työelämäosiossaan 29.1.2020 Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmästä otsikolla: ”Kesätöissä hampurilaisravintolassa syntyi idea – nyt tuotetta myydään 25 maassa” (Ilta-lehti 2020). Artikkelissa kerrotaan Quinyxin lisäävän yritysten henkilöstötyytyväisyyttä ja tuottavuutta mobiilisovelluksen avulla. Ohjelman avulla hoituvat vaivatta työvuorosuunnittelu, viestintä, tehtävien hallinta ja integroitu palkanlaskenta. Quinyx Suomen asiakkaita ovat muun muassa Suomalainen Kirjakauppa, Puuilo, Barona Logistiikka, Cafe Picnic, Fafa’s, Omaeläinklinikka, Finnkino ja Viking Line. Quinyxin partneriorganisaatioilla on lisäksi omat asiakkaansa. Palvelulla onkin yli 500 000 käyttäjää yli 700 yrityksessä Suomessa, Yhdysvalloissa, Britanniassa, Saksassa, Norjassa, Tanskassa ja Alankomaissa (Ilta-lehti 2020).

Quinyx on työvoimanhallintajärjestelmä, joka tällä hetkellä valtaa nopeasti tilaa markkinoilla. Quinyx koostuu työvuorosuunnittelun ja työajanseurannan moduuleista. Gartner, yksi seuratuimmista ICT-alan tutkimus- ja konsultointiyrityksistä, on nostanut Quinyxin vuonna 2019 julkaisemassaan raportissa *Market Guide for Workforce Management Applications* työvoimanhallinnan ohjelmistojen kiinnostavien toimittajien kategoriaan (Quinyx 2020). Quinyx erottuu edukseen muista järjestelmistä erityisesti työntekijäkokemuksen johtamisella ja automaation tasolla (Quinyx 2019). Quinyx seuraa kirjattua työaikaa reaaliaikaisesti sekä tulkitsee kirjaukset suoraan palkka-aineistoksi huomioiden lisät, ylityöt ja mahdolliset poissaolot. Järjestelmä auttaa varmistamaan lainsäädännön noudattamista. Edellytyksenä tälle on kuitenkin työaikajärjestelmien konfigurointi Suomen työaikalain 5.6.2019/872 (TAL) säädökset ja työehtosopimukset (TES) huomioiden.

Quinyx tulkinnallisena työaikajärjestelmänä on monimutkainen konfiguroida, ja toimivan lopputuloksen saamiseksi tarvitaan sekä järjestelmäosaamista että hyvin yksityiskohtaista työehtosopimusten sekä työaikalain tuntemusta – paikallista sopimista unohtamatta. Usein tämä johtaa työaikajärjestelmän tilaamiseen SaaS-palveluna (*Software as a Service*), jossa palveluntuottaja vastaa järjestelmästä ja tilaaja vastaa työehtosopimuksen sekä työaikalain tulkinnasta.

Työehtosopimukset saattavat kuitenkin olla vaikeaselkoisia ja jopa ristiriitaisia eri määräystensä kanssa. Lisäksi uudelleen neuvoteltavat työehtosopimukset saattavat johtaa radikaaleihin muutoksiin työajan kirjaamisen tai palkkojen muodostumisen näkökulmasta. Hyvänä esimerkkinä vaikkapa vuonna 2016 solmittu kilpailukykysojimus, jonka seurauksena työaikaa pidennettiin, lomarahoja leikattiin ja työnantajamaksuja

vähennettiin monilla aloilla. Ei siis ole tavatonta, että jo tuotannossa olevaan järjestelmään joudutaan tekemään asetusmuutoksia. Joissakin tapauksissa muutokset saattavat olla luonteeltaan takautuvia. Takautuvat muutokset vaikuttavat työntekijän palkkaan, ja saattavat johtaa joko takaisinperintään työntekijältä tai maksamattomien ansioiden suorittamiseen.

Koska tuotannossa olevaan järjestelmään tehtävillä muutoksilla on merkittäviä seurauksia niin taloudellisesta kuin henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta, muutoksissa korostuvat selkeä prosessi, kommunikaatio, toimittajan ja asiakkaan roolit sekä muutosjohtaminen. Tämä päättötyö on toiminnallinen opinnäyte, joka koostuu tästä raportista ja produktista. Produkti on syntynyt kehittämisprojektin lopputuotteena, ja koostuu Quinyx-työvoimahallintajärjestelmän muutosprosessin prosessikuvauksesta (liite 1), muutosdokumentista (liite 2) sekä asiakasmateriaalista (liite 3), joka on tuotettu muutosprosessin läpikäymiseksi yhdessä asiakkaan kanssa. Prosessimalli tässä päättötyössä ymmärretään prosessikuvauksena, joka koostuu perustiedoista, prosessikaaviosta sekä prosessin vaiheiden selvityksestä. Produktin osat ovat itsenäisiä erillisiä dokumentteja, jotka tähtäävät samaan tarkoitukseen – selkeämpään ja johdettuun muutosprosessiin. Muutosprosessi keskittyy Quinyx-työaikajärjestelmän tuotantoympäristön konfigurointimuutoksiin niissä tilanteissa, joissa työaikajärjestelmä on tilattu SaaS-palveluna ja järjestelmä on jo tuotannossa.

1.1 Produktin toimeksianto

Kun Quinyxin eri asiakkaiden tuotantoympäristöjen muutospyyntöjen toteuttamista tarkasteltiin vuoden 2019 syksyllä asiakassuhteen ylläpidon ohjeistuksen, *Kultaisten raamien*, valossa, löydettiin erityisesti parantamisen varaa kommunikaatiossa, kokonaiskuvan hallinnassa ja vastuunjaossa. Erityisesti yksi Avainta ry:n työehtosopimuksen piirissä toimiva asiakkuus oli haastava. Käyttöönottoprojekti oli toteutettu asiakkaan pyynnöstä tiukalla aikataululla, eikä aikaa ollut kokonaisvaltaiseen testaamiseen, mitä työehtosopimuksen eri työaikamuodot olisivat vaatineet. Lisäksi käyttöönoton jälkeen ilmeni väärinymmärryksiä yrityksen sisäisissä prosesseissa sekä työehtosopimuksen tulkinnessa niin asiakkaan kuin Azetsin taholta. Tämä johti lukuisiin muutoksiin jo käyttöönotetussa järjestelmässä. Tilannetta hankaloitti entisestään se, että selkeää prosessia ja toimintatapaa monimutkaisille muutospyynnöille ei ollut. Tämä vaikeutti huomattavasti sujuvaa yhteistyötä sekä vei niin asiakkaalta kuin Azetsiltakin ylimääräisiä resursseja. Tilanne teki selväksi sen, että muutospyyntöjen käsittelyyn tarvittiin paremmat työkalut, ja lopulta toiminnasta vastaava *senior manager* vaati selkeän prosessin luomista muutospyyntöihin.

Lopulta produktin toimeksianto rajattiin Quinyxin muutospyyntöjä toteuttavan työaikatiimin (WFM-tiimi) kesken muutospyynnön prosessikuvauksen, muutosdokumenttiin sekä asiakasmateriaaliin, jossa käytiin muutosprosessin eri vaiheet läpi. Prosessikuvauksen tavoitteena oli muodostaa koko tiimille yhtenäinen kuva muutoksen toteuttamisesta ja yhtenäistää palvelumallia, ja siten parantaa palvelun laatua sekä huomioida asiakas paremmin selkeyttämällä muutosten hyväksyntää. Muutosdokumentin tavoite oli dokumentoida ja havainnollistaa sekä WFM-tiimille että asiakkaalle muutostarve, muutoksen laajuus järjestelmässä, tarvittavan testauksen laajuus ja aikataulu muutoksen toteutukselle. Muutosdokumenttiin sovittiin kirjattavaksi myös työmäärä- ja kustannusarvio. Prosessin asiakasmateriaalilla oli tavoitteena selkeyttää palvelumallia, parantaa kommunikaatiota ja selkeyttää asiakkaan roolia muutosprosessissa.

Asiakkaille jäi usein epäselväksi heidän tärkeä roolinsa SaaS-palvelun muutosprosessissa, ja siten heidän odotuksiinsa oli vaikea vastata. Asiakkaan panostuksella ja asiantuntemuksella on kuitenkin suuri merkitys palvelun onnistumisessa. Asiaksmateriaalin tavoitteena oli parantaa yhteistyötä ja skaalata asiakkaan odotukset vastaamaan paremmin palvelua. Lisäksi asiakkaille haluttiin avata selkeämmin, mitä muutosprosessi heiltä vaatii. Kokonaistavoitteena oli hallittu tuotantoympäristön muutos yhdessä asiakkaan kanssa, ja virheiden vähentäminen prosesseja yhtenäistämällä sekä viestintää vahvistamalla.

Muutosprosessin selkeyttämisellä oli tilausta myös uuden työaikalain, ja erityisesti lain 4 luvussa 13 pykälässä käsiteltävän joustotyöajan voimaan astuttua 1.1.2020. Pykälä takaa entistä joustavimmat työajat sekä antaa enemmän valtaa työntekijälle päättää työajoistaan. Lisäksi useita asiakkaidemme työehtosopimuksia neuvotellaan uusiksi 2020 ja 2021 (mm. Kaupan alan työehtosopimus ja Avaintyöntekijät Avainta ry:n työehtosopimus), joten hallittu ja rutinoitunut muutosprosessi on tervetullut niin työaikatiimille kuin asiakkaillekin.

Viimeisenä tavoitteena produktilla on vahvistaa Azetsin asemaa Quinyxin partneriorganisaationa ja tarjota kumppaneille uusia yhteistyön muotoja. Koska Suomi on pieni ja vaativa markkina, sopii se erityisen hyvin työaikajärjestelmien ääriarajojen testaukseen. Työn arvo sekä tilaajalle että partneriorganisaatioille on testattu muutosprosessimalli suomalaisen työlainsäädännön sekä työehtosopimusten muodostamassa vaativassa testiympäristössä. Muutosdokumentti tarjoaa omalta osaltaan systemaattisen tavan dokumentoida mahdollisia järjestelmän puutteita. Näin saadaan talteen arvokasta tietoa järjestelmän heikkouksista, rajoituksista ja ongelmatilanteiden

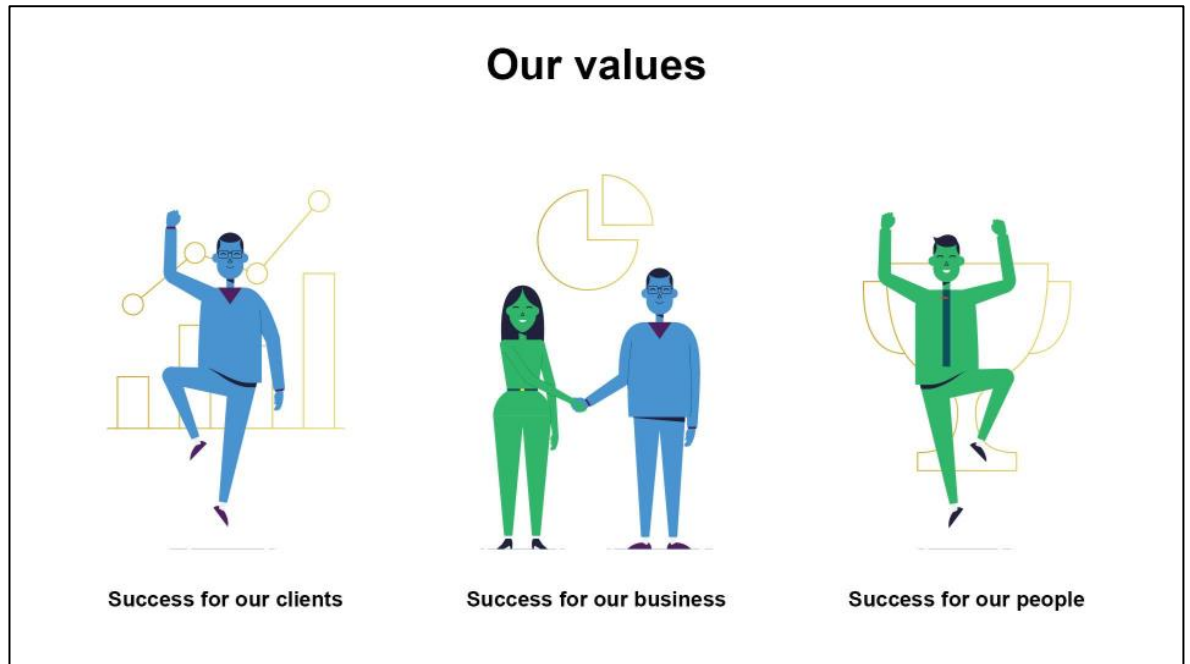
ratkaisumalleista. Tätä tietoa voi hyödyntää niin järjestelmän toimittaja Quinyx kuin Azetsin eri toimipisteet, joilla on omia Quinyx-asiakkuuksia.

1.2 Azets Insight Oy

Päättötyö tehdään toimeksiantona Azets Insight Oy:lle, Azets Technology Finland-osaston WFM-tiimille. Azets tarjoaa taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja palkanlaskennan palveluja sekä ohjelmistoja. Ydinliiketoiminta muodostuu taloushallinnon ja palkanlaskennan palveluiden ympärille, joiden rinnalla teknologian merkitys kasvaa jatkuvasti.

Azets Insight Oy on osa suurempaa Azets-konsernia, joka toimii Suomen lisäksi Tanskassa, Norjassa, Ruotsissa, Virossa, Romaniassa sekä Isossa-Britanniassa. Toimipisteitä on yli 80, joista Suomessa sijaitsee 15. Konsernin liikevaihto oli päättyneellä tilikaudella 270 miljoonaa ja Azets Insight Oy:n 66,3 miljoonaa. Asiakkaita konsernilla on 22 000 ja työntekijöitä 3 200. Azets on osa CogitalGroupia ja konsernin omistaa brittiläinen pääomasijoitusyhtiö HgCapital. (Azets 2020.)

Koko konsernilla on samat, englanninkieliset arvot (kuvio 1). Niitä on kolme ja ne rakentuvat toistensa varaan. Ensimmäinen arvo, *Success for our People*, tarkoittaa suomeksi käännettynä 'menestystä meidän ihmisillemme'. Arvo ilmentää asiantuntijaorganisaation tärkeintä perustaa, inhimillistä pääomaa, joka on liiketoiminnan sydän. Ilman asiantuntijoiden osaamista ei voida luoda kilpailuetua asiakkaille. Toinen arvo *Success for our Clients* tarkoittaa 'menestystä meidän asiakkaillemme'. Tavoitteena on mahdollistaa asiakkaiden keskittyminen omiin ydintoimintoihinsa, ja siten tarjota heille lisäarvoa. Tämä on Azetsin keskeinen liikeidea. Lisäarvo on kilpailutekijä, joka voidaan ymmärtää asiakkaan kokeman hyödyn ja hinnan välisenä suhteena (Tuulaniemi 2011, 37-38). Lisäarvoa voidaan tuottaa joko tinkimällä hinnasta tai lisäämällä asiakkaan kokemaa hyötyä. Azets pyrkii tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa ensisijaisesti panostamalla asiakkaan kokemaan hyötyyn. Viimeinen arvo *Success for our Business* tarkoittaa 'menestystä meidän liiketoiminnallemme' (Azets 2020). Tavoitteena kaikessa liiketoiminnassa on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle sujuvan yhteistyön avulla ja ylittää asiakkaan odotukset. Päämääränä on auttaa heitä menestymään ja menestyä samalla itse. Pyrkimys on selkeään win-win-asetelmaan.



Kuvio 1. Azetsin arvot (Azets Insight Oy 2020a)

Success for our Clients -arvoon perustuen on muotoiltu myös ohjeistus, *Kultaiset raamit*, asiakassuhteen ylläpitoon (Azets Insight Oy 2020a). Ohjeistus muodostuu viidestä kohdasta:

- Aktiivista kommunikointia: selkeä vastuu yhteydenpidosta on meillä.
- Palvelualltiutta: aito halu ratkaista asiakkaan haasteita.
- Kokonaiskuvan hallintaa: kokonaisuuden perään katsominen ja lisäpalveluiden tarjoaminen.
- Vastuunkantaa: sovituista asioista kiinni pitäminen.
- Yksi Azets: tiedonkulku ja yhteistyö organisaation sisällä.

2 Muutosprosessi WFM-tiimin sisäisenä kehittämishankkeena

Selkeät, hyvin rakennetut prosessit parantavat tulosta tehostamalla toimintaa ja suojaavat yritystä henkilöstön vaihtuvuuden tuomilta riskeiltä. Lisäksi selkeät prosessit mahdollistavat oppivan organisaation synnyn tukemalla tiedon ja tietotaidon tuottamista, säilyttämistä ja soveltamista organisaatiossa. Hyvin hoidettuina prosessit selkeästi parantavat yritysten suoritusta (Burlton 2001, 73). Kun myytävä tuote koostuu konsultointipalveluista eli spesifistä erityisosaamisesta, korostuu tiedon ja osaamisen luotettavuus ja saavutettavuus. Erottuminen kilpailijoista tapahtuu olennaisen, paikkansapitävän tiedon ja osaamisen erottamisella epäolennaisesta (Burlton 2001, 17).

Muutosprosessissa tarvittava tieto on kuitenkin asiakaskohtaista, sillä jokaisella asiakkaalla on omat toimintatapansa sekä paikalliset sopimuksensa. Kokemus on osoittanut, että yksikään asiakas ei tulkitse työehtosopimustaan samalla tavalla. Käytännössä ei ole yhtä kaikille sopivaa muuttia, mikä korostuu entisestään muutostilanteissa. Myytävä palvelu on mittatilaustyötä, mikä asettaa omat vaatimuksensa sujuvalle muutosprosessille ja sen läpiviemiselle. WFM-tiimin myymä konsultointipalvelu ymmärretään tässä päättötyössä tapahtumien ja prosessien summana, joka ratkaisee asiakkaan ongelman (Tuulaniemi 2011, 59). Lisäksi se ymmärretään vastavuoroisena kokemuksena, jossa arvo syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Tuotteen sisällön vaihdellessa prosessi tulee rakentaa asiakkaiden, ei tarjoaman lähtökohdista käsin (Burlton 2001, 14). Azetsin kohdalla tämä on täysin luonnollista, sillä yrityksen arvolupaus voidaan tiivistää kaksiosaiseen englanninkieliseen mottoon: *Less hassle. More value.* Vapaasti suomennettuna motto tarkoittaa 'vähemmän sähläystä, enemmän arvoa'. Asiakkaille annettu arvolupaus keskittyykin asiakastuntemukseen ja asiakasläheisyyteen (Treacy ja Wiersema 1995, 38). Tämä tarkoittaa asiakkaan tarpeiden ja arvojen sujuvaa huomioimista päivittäisessä arjessa sekä asiakkaan toimialan ja tarpeen kokonaisvaltaista ymmärtämistä (Treacy ja Wiersema 1995, 122, 127). Yrityksen arvolupauksen ollessa asiakaskeskeinen on vain luonnollista, että yrityksen prosessit tukevat tätä liiketoimintamallia. Tavoitteena on antaa asiakkaalle parhaat mahdolliset edellytykset keskittyä omaan ydinosaamiseensa.

Prosessin rakentamisessa tulee keskittyä asiakaspalveluun sekä asiakassuhteen vahvistamiseen (Treacy ja Wiersema 1995, 41). Tämä vaatii muutosprosessimallilta joustavuutta ja responsiivisuutta sekä pyrkimystä parantaa työntekijöiden asiakaskohtaista osaamista ja tiedon kulkua. Räättälöitävän konsultointipalvelun ympärille rakennettavan prosessin tulee olla skaalautuva ja sovellettavissa eri tilanteisiin.

Muutosprosessikuvausta (liite 1), muutosdokumenttia (liite 2) ja asiakasmateriaalia (liite 3) on lähdetty rakentamaan WFM-tiimin kesken pienimuotoisena kehittämishankkeena, joka pohjimmiltaan oli muutosprojekti. Muutoshanke tiivistyi kolmen keskeisen työvaiheen ympärille: nykytilan kartoittamiseen, muutoksen visiointiin ja suunnitteluun sekä muutosjohtamiseen. Nykytilan hahmottaminen käsitti neljä työvaihetta (Burlton 2001, 310):

1. Projektin rajaaminen ja sen vahvistaminen.
2. Nykyisen prosessin tilan kartoittaminen.
3. Juurisyiden selvittäminen.
4. Parannuskohteiden tunnistaminen.

Usein muutosprojekteissa osana nykytilan hahmottamista tehdään nykyisen prosessin arviointi ja mittaus. Jätimme kuitenkin tämän vaiheen tekemättä. Työskentelyn edetessä kävi ilmi, että jokaisen konsultin käytännöt olivat niin hajanaiset, ettei voitu puhua yhdestä yhtenäisestä prosessista. Todellisuudessa jokainen konsultti sovelsi parhaaksi katsomallaan tavalla eriäviä käytäntöjä tilanteen ja muistinsa mukaan. Nykyprosessin mittauksesta ei olisi ollut hyötyä kehittämisen kannalta, sillä kirjavat käytännöt eivät olisi tuottaneet reliaabeleja mittaustuloksia, jotka olisivat olleet keskenään verrannollisia. Havainto hajanaisesta lähtötilanteesta itsessään oli kuitenkin hyvin valaiseva, ja pyrimme rakentamaan mahdollisimman tarkan ja totuuden mukaisen kuvan siitä, vaikka yhtenäisestä prosessista ei voitu puhua.

Visiointi ja suunnitteluvaiheessa sovelsimme käytäntöön seuraavia menetelmiä (Burlton 2001, 326):

- esikuva-analyysiä
- asiantuntijatiedon keräämistä
- arviointikriteerien asettamista (mittarit)
- lähestymistavan muuttamista
- uuden prosessin mallinnusta
- uuden prosessimallin testausta
- siirtymävaiheen suunnittelua.

Jätimme pois projektista liiketoimintatarkastelun eli kustannus- ja hyötylaskelmat. Nämä laskelmat toimivat yleensä perusteena projektin hyväksynnälle ja ovat konkreettinen osoitus johdolle projektin tarpeellisuudesta. Johdon taholta ei kuitenkaan nähty erillistä tarvetta investoinnin perusteleminen, sillä se oli heidän toimestaan tilattu. Projektin tavoitteet – selkeät ja yhtenäiset toimintatavat, jotka ohjaavat hallittuun ja asiakaskeskeiseen muutokseen - tulivat annettuina yksikön toiminnasta vastaavalta *senior managerilta*.

Koska kyse oli kehittämisprojektistä, joka käsitteli tiimin työskentely- ja toimintatapojen muutosta, täydensimme listaa muutosprojektin suunnitteluvaiheilla:

- tärkeimpien sidosryhmien tunnistaminen

- prosessin vision muodostaminen
- muutos- ja viestintästrategian luonnostelu.

Eri suunnitteluvaiheiden pohjalta muodostettiin karkea projektisuunnitelma (liite 4). Projektisuunnitelmassa käytiin läpi seuraavat aiheet: aikataulu, projektin tavoitteet ja rajaus, menetelmät (sidosryhmäanalyysi, kalanruotokaavio, aivoriihi), resurssit, roolit, toteutus ja tehtävät (visio muutoksesta, lähtötilanteen kartoitus, produktin osat, testaus ja arviointi) sekä riskit.

Alla olevassa raportissa reflektoidaan projektin läpivientiä tarttuen projektisuunnitelman keskeisiin aihealueisiin. Työtä kuvaa induktiivinen ote, ja työn eri teemoja lähestytään ensisijaisesti käytännön ja kokemuksen näkökulmista. Yksittäisiä havaintoja tarkastellaan oleellisen teorian valossa pyrkien hyödyllisen tiedon tuottamiseen Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmän muutosprosessista. Tämä näkökulma korostuu erityisesti muutosjohtamisessa.

2.1 Projektin tavoitteet ja rajaus

Projektin tavoitteet ja muutosvisio olivat selkeitä ja ulkoa annettuja. Tavoitteena oli korvata hajanaiset työvaiheet selkeällä ja jouhevalla muutosprosessilla, joka huomioi asiakkaan tarpeet ja aikataulut. Ennen eri työvaiheet saattoivat jäädä ilmaan roikkumaan pidemmäksikin aikaa selkeiden askelmerkkien puuttuessa. Eteneminen oli vaikeaa, kun työvaiheet eivät olleet selvillä, eikä asiakas hahmottanut prosessin kulkua.

Alun perin projekti oli rajattu konfigurointimuutoksen muutosprosessin kuvaamiseen ja muutosprosessin yhtenäistämiseen. Produkti oli määritelty projektityöryhmän toimesta prosessikuvaukseen, testausmatriisiin sekä vastuunjakomatriisiin. Työn edetessä kävi kuitenkin ilmi, että produktin osat eivät täysin vastanneet annettuun tavoitteeseen. Ne helpottivat kyllä järjestelmän muutosprosessin johdonmukaista ja yhtenäistä läpiviemistä, mutta ne eivät huomioineet asiakasta tai kommunikoineet asiakkaalle prosessin kannalta tärkeitä viestejä. Vastuunjakomatriisi ei yksin välittänyt asiakkaalle, että heillä oli paras ymmärrys toivotusta lopputuloksesta ja sisäisistä prosesseista, joita muutos koski. Viesti asiakkaan tärkeästä osaamisesta, työpanoksesta sekä jaetusta asiantuntijuudesta ei tavoittanut asiakasta. Lisäksi hämärän peittoon jäi edelleen asiakkaan vastuu työehtosopimusten ja olennaisten lakien tulkinnassa.

Toteutusvaiheessa, kun pohdittiin juurisyitä epäonnistuneen, virheellisen tai viivästyneen muutosprosessin toteutukseen (liite 4), tuli selväksi, että onnistuneeseen lopputulokseen ei päästä ilman asiakasta ja tämän sitoutunutta työpanosta. Ei siis voida puhua avaimet

käteen -palvelusta, joten produktin osia oli muokattava vastaavasti. Näin pelkästä vastuunjakomatriisista luovuttiin, ja produktin osaa päätettiin laajentaa asiakasmateriaaliin (liite 3), joka avaisi asiakkaalle paremmin tämän roolia palvelussa.

Niin ikään testausmatriisi koki muodonmuutoksen muutosdokumentiksi (liite 2). Kävi ilmi, että tiimillä oli jo olemassa testausmatriisi muutostilanteita varten, mutta sen soveltaminen eri tilanteissa oli epäselvää, sillä muutoksen laajuutta ei aina ymmärretty. Lisäksi prosessityön edetessä kävi ilmi, että niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan edun nimissä tarvittiin dokumentti, josta ilmeni muutoksen kuvaus, aikataulu, työmäärä- ja kustannusarvio sekä työn hyväksyntä. Käytännössä muutosdokumentista tuli muutosprosessin lopputuote, jonka muodostaminen ohjaa prosessin etenemistä. Muutosdokumentissa listataan aihealueet, joita muutos koskee, joten se auttaa konkretisoimaan testattavia asioita, keskittymään olennaiseen ja rajaamaan testikenttää tarvittaessa. Muutosdokumentti asettaa raamit, joiden puitteissa asiakkaan tuotantoympäristön muutos toteutetaan, eikä tärkeitä prosessin vaiheita vahingossa jää välistä.

2.2 Sidosryhmäanalyysi

Sidosryhmien rooli ja tuloksellinen yhteistyö eri sidosryhmien kanssa korostuvat erityisesti muutosprojekteissa. Kun eri sidosryhmät otetaan työskentelyyn mukaan jo varhaisessa vaiheessa, ja heidän kanssaan päästään sujuvaan yhteistyöhön, uusia toimintamalleja ja työkaluja on helpompi ottaa käyttöön (Saunders 2016, 27). Näin muutos saadaan toteutettua tehokkaammin. Sidosryhmillä on luonnollisesti omat intressit projektin läpiviemisessä, sillä muutosprojektilla on usein suora vaikutus sidosryhmään, tai projekti vastaa johonkin sidosryhmän tarpeeseen. Tämän kehittämisprojektin tärkeimmät sidosryhmät voidaan rajata kolmeen: asiakkaisiin, WFM-tiimin sekä yrityksen johtoon.

Asiakkaiden intressi ja hyöty projektissa on suhteellisen yksiselitteinen. Selkeämpi, koordinoitu prosessi ja dokumentaatio mahdollistavat nopeamman muutoksen toteutuksen säästäten asiakkaan aikaa ja rahaa. Muutosprosessin perimmäisenä tavoitteena on luoda lisäarvoa asiakkaalle. Sitä voidaan tarkastella arvoverkkojen ja -ketjujen näkökulmasta sidosteisena prosessina, jossa panos-tuotos-suhteet ovat monimutkaisessa vuorovaikutuksessa (Kamensky 2014, 43). Jokainen arvoketjun vaihe voidaan kuvata yksittäisenä prosessina, joka lisää hyödykkeen arvoa (Tuulaniemi 2011, 38). Sidoksia syntyy, kun yhden toiminnon suoritus vaikuttaa toisen kustannuksiin tai tehokkuuteen. Muutosprosessin onnistuneessa läpiviennissä tärkeä rooli on niin asiakkaalla kuin palveluntoimittajallakin, sillä se perustuu aidolle vuorovaikutukselle, josta molemmat osapuolet hyötyvät (Kamensky 2014, 126). Sekä asiakas että palveluntuottaja luovat

arvoa yhdessä. Asiakas itse luo arvoa kuluttamalla palveluntuottajan resursseja ja tarjoamia palveluja, ja palveluyritys tukee asiakkaan omaa arvontuotantoa (Tuulaniemi 2011, 40). Molempien yhtäläinen suoriutuminen vaikuttaa palvelun kokonaiskustannuksiin sekä tehokkuuteen. Sidosteisten toimintojen koordinointi onkin ratkaiseva tapa vähentää niihin menevää aikaa ja lisätä tehokkuutta (Porter & Tillman 2006, 78-79). Prosessi ja sen johtaminen ovat keskeisessä asemassa onnistumisen kannalta.

Muutosprosessikuvaus (liite 1) tukee asiakkaan kommunikaatiota tapahtumien etenemisestä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti (Weske 2019, 21). Muutosdokumentti (liite 2) avaa asiakkaalle enemmän muutosprosessin luonnetta ja palvelun laatua. Selkeämpi dokumentaatio on asiakkaan etu, sillä epäselvissä tilanteissa voidaan tukeutua ja palata kirjalliseen dokumenttiin. Siitä käy ilmi, mitä on sovittu ja milloin, työmäärä- ja kustannusarvio sekä asiakkaan hyväksyntä. Asiakasmateriaali (liite 3) puolestaan auttaa kohdistamaan asiakkaan odotukset paremmin palvelua vastaaviksi. Näin asiakaskokemus palvelusta paranee. Palvelun osapuolten roolien ollessa selvät voidaan keskittyä olennaiseen ja turvata asiakkaalta tarvittavat resurssit muutospyynnön läpiviemisessä.

Johdon intresseissä on tietenkin arvolupauksen toteutuminen sekä muutosprosessin tehostaminen. Mitä nopeammin muutos saadaan vietyä läpi, sen nopeammin työntekijät vapautuvat muihin työtehtäviin. Asiakkaan ollessa aktiivisesti mukana voidaan sovitut muutokset viedä läpi ketterästi ja tarvittavat korjausliikkeet tehdä ajoissa. Selkeän prosessin myötä minimoidaan myös riskit virheistä.

Johdolla on myös toinen selkeä intressi muutosprosessin tehostamisessa. Muutosprosessin tehostaminen toimii hyvänä testinä ja indikaattorina siitä, onko käyttöönottoprojekteja mahdollista nopeuttaa. Nopeuttaminen tapahtuisi kopioimalla työehtosopimusten mukaan määritellyjä Quinyx-käyttäjäympäristöjä, joihin konfiguroitaisiin tarvittavat muutokset. Käytännössä kopioimalla luotavan uuden käyttäjäympäristön käyttöönottoprosessi olisi muutosprosessin ja käyttöönottoprosessin hybridi. Muutosprosessin tehostamisesta saatu kokemus auttaisi varmasti myös uuden käyttöönottoprosessin luomisessa. Käytännössä kopiointi mahdollisuus lisäisi yrityksen kilpailukykyä Quinyxin SaaS-palveluntarjoajana. Käyttöönottojen viedessä vähemmän aikaa projektit voitaisiin myydä paremmalla katteella sekä kilpailukykyisemmällä hinnalla.

Viimeinen tärkeä sidosryhmä on WFM-tiimi ja tiimin jäsenet. Heillä on kaksijakoinen rooli, sillä he muodostavat yhden tärkeimmistä sidosryhmistä, ja samalla he toimivat muutosagenteina. Heillä on intressi muutoksen läpiviemiseksi, mikä käytännössä tarkoittaa sujuvampaa arkea ja yhteistyötä asiakkaiden kanssa, mutta he toimivat myös

muutoksen katalyytteinä ja mahdollistajina. Yleensä muutosagentteja pidetään organisaation tai projektityöryhmän ulkopuolisina jäseninä, mutta tässä projektissa muutosagentit tulevat projektityöryhmästä, sillä ilman heitä ei pysyvä muutos ole mahdollista (Saunders 2016, 27). Tämä johtuu osin siitä, että WFM-tiimi on erittäin itseohjautuva, ja jokaisella jäsenellä on mahdollista valita vapaasti työtapansa muutos- ja käyttöönottoprojekteissa. Tämä on osin johtanut tarpeeseen yhdenmukaistaa prosesseja ja luoda raamit, joiden sisällä tiimin jäsenet voivat toimia vapaasti. Tiimin jäsenet toimivat siten muutoksen airuina mutta myös hyötyjinä.

Sidosryhmien intressit voidaan kätevästi tiivistää liiketoimintaverkoston analyysillä, mikä omalta osaltaan auttaa vuorovaikutuksen parantamisessa (taulukko 1). Kun sidosryhmien intressit muutosprosessissa ovat selvät, voidaan heidän kanssaan rakentaa toimiva vuorovaikutus- ja yhteistyösuhde asian tiimoilta.

Taulukko 1. Liiketoimintaverkoston analyysi (mukaillen Kamensky 2014, 128)

Sidosryhmä/ verkostokumppani	Panos	Odotukset	Hyöty
Asiakas	Aika, työpanos, raha	Selkeä ja vaivaton tuotantoympäristön muutos	Tyytyväinen asiakas, asiakaspääoman kasvattaminen
WFM-tiimi	Aika, työpanos	Selkeämmin johdettu muutos: asiakas sisäistää oman vastuunsa ja roolinsa	Palvelun tehostaminen ja parantaminen
Johto	Aika, raha, työpanos	Palvelulupauksen toteutuminen	Kilpailuedun parantaminen

2.3 Mittarit

Jokaisen prosessin tulee tukea liiketoimintaa ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Prosessin tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle hyötyä, josta asiakas on valmis maksamaan. Jotta tiedetään, kuinka tehokkaasti eri prosessit toteutuvat ja kuinka hyvin ne auttavat liiketoiminnan toteutumisessa, tulee määritellä keskeiset suorituskyvyn mittarit (Weske 2019, 64). Mittarit ohjaavat tunnetusti ihmisten käyttäytymistä, ja siksi onkin erittäin tärkeää mitata prosessin tehokkuutta asiakkaan näkökulmasta. Kun prosessin mittareita valitaan, tulisi keskittyä siihen, mikä on prosessin suoriutumisen kannalta olennaista (Weske 2019, 382). Mittareille tulisikin määritellä, mihin liiketoiminnan tavoitteeseen ne liittyvät, mittayksikkö sekä tavoitearvot, joiden sisällä mittareiden tulisi pysyä.

Liiketoiminnan tavoitteet, joihin produktilla pyritään, ovat tehokkuuden lisääminen ja asiakaspalvelun ja tiedonkulun parantaminen. Näitä mitataan työmääräarvion toteutumisella, asiakaspalautteen määrällä, prosessin osien kiertosykleillä sekä korjauspyyntöjen määrällä. Taulukkoon kaksi on tiivistetty mittarit ja näiden tunnusluvut.

Taulukko 2. Muutosprosessin keskeiset suorituskyvyn mittarit

Työmääräarvio

- Tehokkuus ja asiakaspalvelu
- Mittayksikkö: tunnit (h), henkilötyöpäivät (htp), eurot (€)
- Arvioidaan kuinka hyvin arvioitu työmäärä vastasi toteumaa tunneissa, henkilötyöpäivissä ja euroissa.
- Tavoite \leq arvioitu työmäärä (h, htp, €)

Asiakaspalautteen määrä ja laatu

- Asiakaspalvelun parantaminen, tiedonkulku
- Mittayksikkö: palautteiden lukumäärä ja laatu
- Tavoite: kiittävää palautetta yli 50% kaikesta palautteesta

Prosessin osien kiertosyklit

- Prosessin tehostaminen ja nopeuttaminen, tiedonkulku
- Mittayksikkö: prosessin osien kiertomäärät (pyyntö lisätiedoista, muutospyynnön hylkäys, mahdolliset korjauspyynnöt)
- Tavoite: 0 kpl per prosessin osa

Muutosten korjauspyyntöjen määrä

- Prosessin tehostaminen ja asiakaspalvelun parantaminen, tiedonkulku
- Mittayksikkö: kappalemäärä (kpl)
- Tavoite: 0 kpl

Työmääräarvion toteutumista seurataan asiakaspalvelun parantamisen sekä tehokkuuden näkökulmasta. Työmääräarvio mitataan tunneissa (h) tai henkilötyöpäivissä (htp) sekä euroissa (€). Tavoitteena on luonnollisesti työmääräarvion toteuttaminen suunnitellulla tavalla tai tämän alittaminen. Työmääräarvio toimii asiakaspalvelun ja tehokkuuden mittarina. Mikäli työmääräarviossa on onnistuttu pysymään, on arvio ollut realistinen ja ammattitaitoisesti laadittu, ja asiakkaan odotuksiin on pystytty vastaamaan. Lisäksi tämä tarkoittaa sitä, että prosessi on pystytty viemään tehokkaasti läpi ilman suurempia kommunikaatiokatkoksia asiakkaan ja tiimin kesken.

Asiakaspalautteen määrällä ja laadulla mitataan palvelun laadun parantamista sekä tiedonkulkua. Arvioinnin ja kehittämisen kannalta sekä kiittävä että rakentava palaute ovat arvokkaita. Positiivinen palaute kertoo onnistumisista ja antaa uskoa tulevaan. Negatiivinen palaute auttaa ymmärtämään, missä on vielä parantamisen varaa. Tavoitteena on, että yli 50% kaikesta palautteesta olisi positiivista. Tämä tarkoittaa

kokonaisvaltaisempaa onnistumista muutosprosessissa niin projektin johtamisessa, tiimin sisäisessä kommunikaatiossa, vuorovaikutussuhteen luomisessa asiakkaan kanssa sekä asiakkaan odotusten ohjaamisessa. Nykyaikana tämä tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden nopeaa huomioimista ja sujuvampaa kommunikaatiota. Tällä hetkellä asiakkaat voivat antaa palautetta suullisesti palavereissa, sähköpostilla tai tukipyyntöjen yhteydessä tikettijärjestelmään. Tikettijärjestelmään sisään rakennettu analytiikka helpottaa palautteiden seuraamista huomattavasti. Suullinen ja sähköpostitse saatu palaute tulee kuitenkin huomioida vielä erikseen. Positiivinen palaute tulee usein henkilökohtaisissa palvelutilanteissa näitä kanavia pitkin. Rakentava palaute tulee pääsääntöisesti tikettijärjestelmän kautta.

Prosessien osien kiertomäärillä mitataan palvelun laatua ja tehokkuutta sekä toimivaa kommunikaatiota. Muutosprosessissa on muutama kohta, mihin voidaan jäädä jumiin, mikäli kommunikaatio on heikkoa, eikä asiakkaalle ole onnistuttu selvittämään hänen rooliaan. Ensimmäinen tilanne tulee eteen muutostarpeen selvityksessä. Ongelman määrittämiseksi asiakkaalta saatetaan joutua pyytämään useaan otteeseen lisätietoja. Tiedot saattavat olla puutteellisia, harhaanjohtavia tai ylipäätään epäselviä. Toinen haastava tilanne on oikean ratkaisumallin löytäminen. Mikäli asiakas hylkää muutospyynnön ratkaisuehdotuksen hyväksyntätestauksen jälkeen, joudutaan raskas ja aikaa vievä aliprosessi, ratkaisuvaihtoehtojen määrittely, aloittamaan alusta. Tilanteet, joissa näin joudutaan tekemään, johtuvat yleensä siitä, että toivotun muutoksen kuvaus on ollut puutteellinen tai ehdotettu ratkaisu ei tue asiakkaan sisäisiä prosesseja.

Viimeinen mittari on muutosten korjauspyyntöjen määrä, eli kuinka paljon muutospyyntöihin joudutaan tekemään korjauksia vielä jälkikäteen. Yleensä nämä ovat luonteeltaan kosmeettisia ja suhteellisen pieniä, mutta kertovat omalta osaltaan epäonnistuneesta kokonaisuuden hallinnasta ja kommunikaatiosta. Mikäli kyse on suuremmista korjauksista, ongelmia on ollut muutoksen kuvauksessa sekä ratkaisumallin esittämisessä. Tavoitteena tietysti on hallittu muutos, josta ei seuraa yhtään korjauspyyntöä.

3 Kehittämishankkeen toteutus

Kehittämishanke toteutettiin muutosprojektina, jonka tavoitteena oli parantaa organisaation toiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta toimintamalleja uudistamalla (Mäntyneva 2016, 12). Kuten kaikissa projekteissa, myös muutosprojektissa lopputulos on käytettävissä olevien resurssien, ajan ja tavoitteiden summa (Mäntyneva 2016,10). Mikäli yhdestä kolmijalasta joudutaan tinkimään, vaikuttaa tämä myös muuhun toimintaan. Ennen kaikkea projekti on rajallinen kokonaisuus, jolla on selkeä tavoite. Lisäksi käytettävissä olevat työkalut, menetelmät ja kokonaisuuden rajausta vaikuttavat työn lopputulokseen.

Toimeksiannon tilannut organisaatio, Azets Insight Oy:n osasto Azets Technology Finland on matalan hierarkian organisaatio, jossa uskotaan vahvasti työntekijöiden itseohjautuvuuteen antaen heille sekä valtaa että vastuuta. Liiketoimintamalli perustuu tietoon ja ihmisten välisiin suhteisiin, joten työ rakentuu työntekijöiden vahvuuksien ympärille. Esimiehet luottavat alaisiinsa eikä organisaation hierarkia juuri näy arjessa. Vasta kriisitilanteessa johtajat ottavat oman roolinsa, jolloin hierarkiakin tulee näkyväksi.

Informaali, matalahierarkkinen organisaatio johti myös projektiin, joka toteutettiin matalalla profiililla ilman ylimääräisiä muodollisuuksia. Koska kyse oli tärkeästä, mutta vain muutamaa henkilöä koskevasta projektista, jonka tavoitteena oli yhden tiimin ja yhden asiakasprosessin järjeistäminen, pidettiin projektiorganisaatio pienenä ja työskentelytavat vapaamuotoisina. Projektin asettajana toimi tiimin toiminnasta vastaava *senior manager* ja hyväksyjänä tiimiesimies. Projektitiimi koostui koko WFM-tiimistä, jotka toimivat myös projektin asiantuntijoina. Projektipäällikkönä, projektisihteerinä ja fasilitaattorina toimi WFM-konsultti Outi Putkonen. Projektipäällikkö laati projektisuunnitelman Google Slides -ohjelmalla. Suunnitelmassa käytiin läpi aikataulu, projektin tavoitteet ja toteutus, resurssit sekä riskit (liite 4).

3.1 Resurssit ja aikataulu

Tärkeimmät resurssit projektissa olivat työryhmän jäsenet, heidän erityisosaamisensa ja työaikansa, joka pystyttiin projektille omistamaan. Koska kriittisin resurssi projektin onnistumisen kannalta oli yhteinen työaika, käsitellään aikataulu ja resurssit samassa yhteydessä tässä raportissa. Muita projektissa käytettyjä resursseja olivat kokoustilat, laitteistot ja ohjelmat, työpajamateriaalit sekä kokoustarjoilut.

Projekti toteutettiin kahdessa kuukaudessa sisältäen suunnitteluajan ja produktin osien implementoinnin. Projekti aloitettiin suunnittelulla 1.12.2019 ja ensimmäinen työpajakerta ja kick-off pidettiin 9.12.2019. Projektin wrap-up oli 31.1.2020. Aikataulu oli tiukka uuden työaikalain voimaan astumisen, TES-neuvottelukierrosten aikataulujen sekä projektipäällikön henkilökohtaisen työaikataulun takia. Tammikuun viimeinen viikko oli ehdoton takaraja työn valmistumiselle.

Muutosprosessin mallinnus, asiakasmateriaali sekä muutosdokumentti pohjasivat työpajatyöskentelylle ja työryhmä tapasi yhteensä neljä kertaa. Jokaiselle tapaamiselle oli varattu kaksi tuntia aikaa. Tapaamisten valmistelu vaati keskimäärin neljä tuntia työtä ja työn tulosten purku yhden työpäivän panoksen. Projektin kustannukset on laskettu perustuen menetettyyn vaihtoehtoiskustannukseen eli laskutettavaan työhön, joka on 160€/h. Palkkakustannuksia ei käytetty resurssoinnin kustannuslaskennassa, sillä ne ovat luottamuksellista tietoa.

Taulukko 3. Projektiin käytetty työmäärä

Pvm.	Läsnä (hlö)	Työpaja (2h/kpl)	Valmistelut (h)	Purku (h)	Työmäärä (h)	Työmäärä (€)
9.12.19	3	6	4	8	18	2880
17.12.19	4	8	4	8	20	3200
10.1.20	5	10	4	8	22	3520
31.1.20	5	10	4	8	22	3520
Yhteensä					82	13 120

Projektiin ja produktin eri osien työstämiseen käytetty työaika oli 82h ja vastasi työnantajalta 13 120€:n investointia (taulukko 3). Projektissa käytetyt kokoustilat, laitteistot ja ohjelmistot olivat työnantajan tarjoamia, joita käytetään yleisesti muissakin työtehtävissä. Tarjoilut katettiin WFM-tiimin kahvikassasta, joten työnantajalle jäi maksettavaksi vain työpajojen materiaalikulut, karkeasti noin 100€ kokonaisuudessaan. Hankkeen kokonaiskustannus siis oli 13 220€. Koska aikataulu oli tiukka ja yhteistä aikaa oli vähän käytettävissä, valmistelutyö sekä työpajojen purku korostuivat erityisesti työmäärässä. Valmistelemaan työhön kului noin 20% koko työajasta ja työpajojen purkuun noin 39%.

Projektisuunnitelman työmääräarvio oli 86 tuntia ja kustannusarvio 13 760€, joten projekti pysyi budjetoiduissa rajoissa. Ainoastaan työmäärä jakautui hieman eri tavalla, mitä projektisuunnitelmassa oli arvioitu. Projektisuunnitelmassa työaika oli jaettu tehtäväkohtaisesti, kun todellisuudessa projektin eri tehtäviä työstettiin useassa

työpajassa samaan aikaan. Työpajojen samoja työvaiheita pystyttiin hyödyntämään projektin eri tehtävissä.

3.2 Työpajatyöskentely

Kehittämiprojektin ytimessä oli Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmän muutosprosessin mallinnustyö, jonka rinnalla kulki asiakkaan roolin selkeyttäminen. Tietoperusta prosessikuvaukseen kerättiin pääosin projektityöryhmältä nojaten heidän tietotaitoonsa. Tieto kerättiin systemaattisella työpajatyöskentelyllä, jossa nykytilanteen tarkastelu ja prosessin tehostaminen kulkivat rinnakkain.

Prosessi ei kuitenkaan ole itse tarkoitus vaan väline, jonka avulla toimitetaan toivottu lopputuotos prosessin asiakkaalle (Burlton 2001, 69, 72). Kun työtetään uutta prosessimallia, tulee prosessin asiakkaan odotukset ja tarpeet huomioida erityisen hyvin, mikäli prosessin halutaan tuottavan todellista lisäarvoa. Asiakassidonnainen, liian yksityiskohtainen tieto ei kuitenkaan palvele parhaalla mahdollisella tavalla muutosprosessia, jonka tulisi olla joustava sekä skaalautuva eri asiakkaiden ja eri tilanteiden mukaan. Tavoitteena oli lähteä luomaan sovellettavissa olevaa prosessimallia. Kaikkea ei siis tarvitse tietää asiakkaista, vaan ainoastaan ja vain prosessin kannalta olennainen tieto (Burlton 2001, 94).

Asiakkaita koskeva, prosessin kannalta olennainen tieto tuotettiin jo sidosryhmäanalyysissä. Työskentelyn edetessä sitä täydennettiin yksittäisten muutostilanteiden asiakaspalautteilla sekä konsulttien huomioilla asiakkaiden tarpeista ja käyttäytymisestä muutostilanteissa. Koska kerätty tieto oli jo projektin tarpeiden kannalta tarpeeksi kattavaa ja ajankohtaista, erillistä kyselytutkimusta tai prosessityöpajaa ei järjestetty erikseen asiakkaille. Lisätoimenpiteet eivät olisi parantaneet merkittävästi prosessin kannalta tarvittavaa asiakasymmärrystä eli käsitystä siitä, mistä asiakkaan kokema arvo muodostuu - heidän tarpeistaan, toiveistaan, ja odotuksistaan (Tuulaniemi 2011, 142).

Asiakkaalta on toisinaan vaikea saada olennaista tietoa muutosprosessin luonteen takia. Se koetaan usein vaikeaksi ja abstraktiksi kokonaisuudeksi asiakkaan taholta, eikä asiakas aina tunnista muutoksen edessä todellisia, piileviä tarpeitaan. Usein todelliset tarpeet ja toiveet pystytään sanoittamaan vasta prosessin läpiviemisen jälkeen. Retrospektit ovat yleensä arvokkain tapa kerätä muutosprosesseissa asiakastietoa ja syventää ymmärrystä asiakkaan kokemasta arvosta. Asiakasymmärryksen syventäminen ja asiakaskokemuksen parantaminen toteutettiin hankkeessa palvelumuotoilun menetelmillä: jatkuvalla kehittämisellä sekä asiakasprofiilien avulla.

Työpajoissa prosessin mallinnus tehtiin pääasiassa aivoriihimenetelmällä (Aivorihi 2016), johon hyödynnettiin palvelumuotoilusta tuttuja työkaluja kuten palvelupolkua, kontaktipisteitä ja palvelutuokiota, joiden avulla pyrittiin erittelemään eri prosessin osat ja järjestämään ne loogiseksi jatkumoksi. Aivorihi-menetelmä on yksinkertainen. Ensin esitetään aihe ja määritetään ongelma, johon haetaan ratkaisua, minkä jälkeen jokainen saa ideoida vapaasti. Palvelupolun käsite eli asiakkaan palvelun kokonaiskuvaus auttoi työpajatyöskentelyssä lähestymään prosessia asiakkaan näkökulmasta sekä hahmottamaan asiakkaalle tärkeää palvelukokemusta. Tämä auttoi myös muutosprosessin mallintamisessa. Prosessin eri osat oli helppo asettaa asiakkaan näkökulmasta loogiseen suoritusjärjestykseen, sekä minimoida ylimääräisiä kontaktipisteitä ja palvelutuokioita.

Palvelutuokio voidaan ymmärtää palvelun erillisenä osana ja kontaktipiste yksittäisenä hetkenä, jossa asiakas on suorassa kontaktissa palveluun (Tuulaniemi 2011, 79-80). Kontaktipisteiden ja palvelutuokioiden käsitteet olivat hyödyllisiä prosessin osapuolien roolien hahmottamisen kannalta, sillä ne auttoivat ymmärtämään palvelun vuorovaikutuksen luonnetta sekä hahmottamaan kokonaisuutta paremmin. Prosessin mallinnuksen näkökulmasta hedelmällistä oli tarkastella aliprosesseja palvelutuokioina, joita olivat muutostarpeen selvitys, ratkaisuvaihtoehtojen määrittely, sekä muutospyynnön tuotantoon vieminen. Prosessimallin tehtäviä puolestaan käsiteltiin kontaktipisteinä.

Varsinainen prosessikuvauksen visiointi toteutettiin post it -lapuilla. Jokainen sai kirjoittaa ideansa ylös. Ideat koostuivat nykytilanteen toimivista käytännöistä ja tiimin jäsenten käsityksistä, mikä parantaisi toimintaa tulevaisuudessa. Käytännössä ideariihi toteutti prosessin purkutekniikkaa (Moisio & Ritola 2001, 98-99), mutta sen sijaan, että mietittiin, mistä tehtävistä ja osaprosesseista vallitseva prosessi koostuu, visioitiin uusi prosessi listaamalla tehtävät sekä osat, jotka prosessissa tulisi olla. Kun ideapankki oli kaikilta tyhjä, ideoista keskusteltiin, ja ne kerättiin Excelliin loogiseksi listaukseksi palvelupolun mallin mukaan. Lopulta ideoita karsittiin hyödyntämällä Osbornin kysymyksiä (Osbornin kysymyslista 2016):

- Mihin muihin tarkoituksiin voidaan käyttää joko sellaisenaan tai muunneltuna?
- Miten voidaan soveltaa? (Mitä muuta tulee mieleen)
- Voidaanko muuntaa toisenlaiseksi?
- Mitä voidaan lisätä/suurentaa?
- Mitä voidaan vähentää/pienentää?
- Mikä/miten voidaan korvata toisella?
- Mikä/miten voidaan järjestää uudelleen?
- Miten kääntää ympäri? (takaperin, ylösalaisin, pääläelleen)
- Miten voidaan yhdistää? (Ideat/osat keskenään)
- Mitä voidaan poistaa? (Maksaa liikaa, ei tarvita, on liikaa)

Karsivien kysymysten tarkoituksena oli yksinkertaistaa prosessia tunnistamalla prosessin lisäarvoa tuottamattomat vaiheet, ja näin taata asiakkaalle entistä parempaa palvelua (Moisio & Ritola 2001, 102, 126-128).

Uusitun prosessin visio koottiin ja sitä tarkennettiin kolmessa eri vaiheessa (liite 4). Prosessin mallinnus lähti liikkeelle nykytilanteen kartoittamisesta ja mittareiden luomisesta. Ensimmäisellä kerralla menetelmän avulla mallinnettiin asiakkaan prosessit, toisella kerralla WFM-tiimin prosessit ja kolmannella työpajakerralla yhteinen prosessimalli, jossa kaksi edellistä kuvausta sovitettiin yhteen. Ristiriitatilanteissa prioriteetti annettiin asiakkaan prosessien huomioimiselle. Työpajojen välissä projektipäällikkö piirsi alustavat prosessikaaviot, testasi mallit asiakasprofiileilla (liite 5) sekä valmisteli seuraavat työpajat.

Työpajoissa keskusteluun tuotiin myös muiden Azets Technology Finlandin tiimien toimintatapoja muutostilanteissa sekä malliesimerkkejä muista työyhteisöistä. Näitä esikuvia sitten analysoitiin miettien, mitä voidaan ja mitä kannattaa soveltaa Quinyxin tuotantoympäristön muutosprosessissa. Prosessin visioinnissa nykyisiä, eriäviä toimintatapoja verrattiinkin jatkuvasti tulevaisuuden toimintatapoihin: mitkä yksittäiset käytännöt toimivat nyt, mitä voitaisiin vielä parantaa ja miten päästäisiin haluttuun lopputulokseen mahdollisimman ketterästi. Tässä työssä auttoi myös kolmannella kerralla tehty kalanruotokaavio juurisyistä, jotka johtavat muutosprosessin epäonnistuneisiin, viivästyneisiin sekä virheellisiin toteutuksiin. Lopulta listatut prosessin osat kirjattiin työpajoissa Exceeliin kronologisessa järjestyksessä, minkä pohjalta tehtiin prosessimalli Business Process Modeling Notation -standardilla (BPMN 2020).

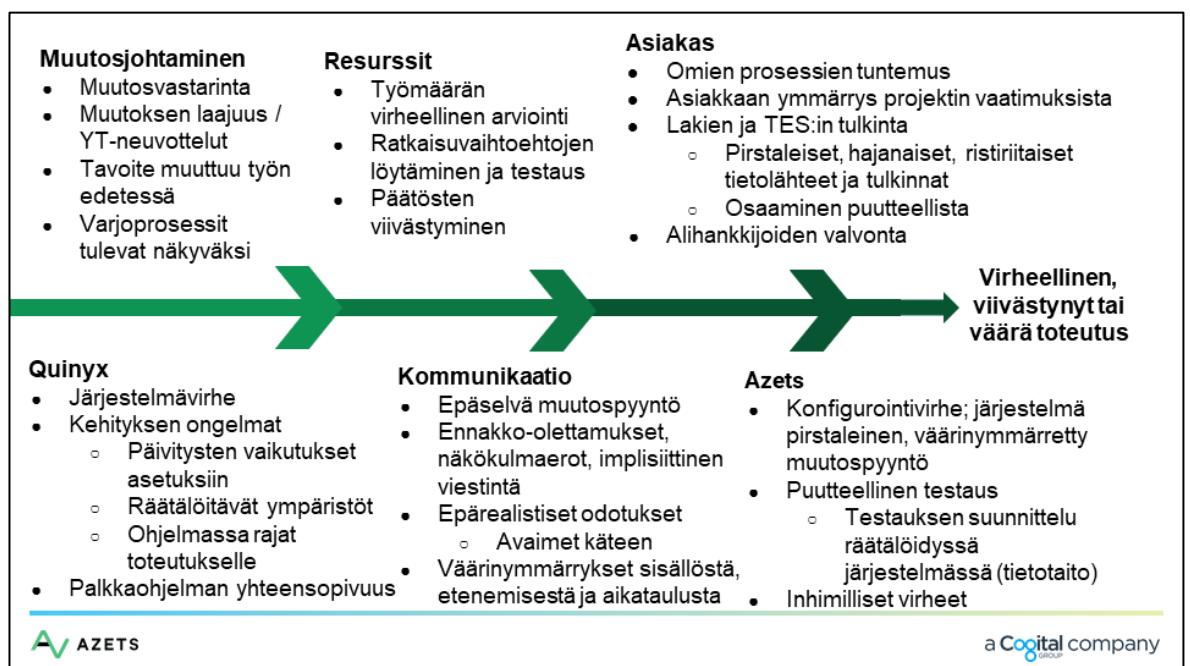
Viimeisellä työpajakerralla käytiin läpi työpajatyöskentelyn pohjalta tuotetut asiakasmateriaali sekä muutosdokumentti. Lisäksi neljännellä kerralla testattiin muutosdokumentti esimerkkitapauksen avulla. Käsittelyyn otettiin meneillään oleva asiakkaan todellinen muutosprosessi, ja dokumentti täytettiin sen pohjalta. Lopuksi käytiin läpi kehitysprosessin retrospektiivi, sovittiin prosessin omistajasta sekä produktin osien käyttöönotosta. Viimeisellä kerralla produktin osille annettiin myös virallinen hyväksyntä ja projekti sai virallisesti päätöksensä.

3.3 Muutosprosessin epäonnistumisen juurisyöt

Osana tutkimusvaihetta oli kalanruotokaavion laatiminen muutosprosessin epäonnistumisen juurisyistä (Burlton 2001, 320-321). Kalanruotokaavio tunnetaan myös Ishikawa-diagrammina. Tekniikka auttoi työryhmää kirkastamaan prosessin epäkohtia sekä epäonnistuneen palvelukokemuksen syys-seuraussuhteita. Harjoituksen avulla tiimi

näki vallitsevan tilanteen, ymmärsi prosessin osien vaikutuksen onnistumiseen ja keräsi tietoa seuraavia vaiheita varten. Kaavion tekeminen aloitettiin määritellystä ongelmasta. Viivästynyt, virheellinen tai väärä toteutus sijoitettiin kalanruotoon oikealle puolelle, pään paikalle. Vasemmalle sijoitettiin keskeiset ongelman aiheuttajat ja avaintekijät. Näiden alle listattiin mahdolliset liittyvät syyt etsimällä vastauksia kysymyksiin, miksi ongelma syntyy, ja ketkä siihen vaikuttavat.

Menetelmän avulla oli mahdollista tunnistaa kuusi keskeistä tekijää, jotka myötävaikuttavat epäonnistuneeseen muutoksen toteutukseen. Ne olivat muutosjohtaminen, puutteelliset resurssit, asiakkaan roolin epäselvyys, järjestelmästä johtuvat rajoitteet, epäonnistunut kommunikaatio sekä palveluntarjoajan virheet (kuvio 2).



Kuvio 2. Muutosprosessin epäonnistumisen juurisyyt

Muutosjohtamisessa keskeisiksi tekijöiksi nousivat muutoksen laajuus, varjoprosessit ja muuttuva tavoite työn edetessä muutosvastarinnan lisäksi. Muutosvastarinta saattaa konkretisoitua prosessissa niin asiakkaan johdon, esimiesten kuin työntekijöidenkin keskuudessa. Asiakkaan on vaikea välillä mieltää, että pienikin järjestelmän konfigurointimuutos saattaa johtaa suuriin toimintatapojen muutoksiin ja syvälliseen keskusteluun toimintamalleista ja -tavoista. Muutoksen laajuus tulee usein asiakkaalle yllätyksenä, ja muutosjohtaminen on siten asiakkaan osalta puutteellista. Järjestelmämuutoksen kaikki merkitykset saattavat konkretisoitua asiakkaalle muutosprosessin etenemiseen nähden sangen myöhään, mikä saattaa viivästyttää muutoksen toteuttamista. Näin saattaa käydä esimerkiksi silloin, kun muutos johtaa

yhteistoimintaneuvotteluihin tai työntekijät, joita muutos koskee, otetaan mukaan muutoksen toteutukseen liian myöhään.

Työaikajärjestelmämuutosten implementointi tuo usein esiin myös varjoprosesseja ja -käytäntöjä. Välillä saattaa käydä ilmi, että henkilöiden, joiden kanssa toteutettavista muutoksista keskustellaan, eivät tunnekaan koko totuutta. Näin toteutettavan muutoksen sekä todellisuuden ero saattaa ollakin ennakoitua suurempi. Muutosprosessin tavoite saattaa myös muuttua prosessin edetessä, kun asiakkaalle viimein kirkastuu, mitkä hänen todelliset muutostarpeensa ovat.

Puutteelliset resurssit saattavat puolestaan johtaa toimittajan virheelliseen aikatauluarvioon ja hidastaa muutospynnön ratkaisuvaihtoehtojen kartoittamista. Asiakkaan rajatut resurssit saattavat viivästyttää päätöstä, jos asiakkaalla ei ole aikaa paneutua kunnolla ratkaisuehdotuksiin eikä tehdä tarvittavaa hyväksyntätestausta. Jos asiakkaalla ei ole ymmärrystä muutoksen todellisesta olemuksesta, ei tämä voi tehdä harkittua päätöstä.

Asiakkaasta johtuvat juurisyyt voidaan tiivistää omien prosessien puutteelliseen tuntemukseen, ymmärrykseen muutosprosessin vaatimuksista, vajaaseen tai puutteelliseen tulkintaan työajanseurantaan liittyvistä laista ja työehtosopimusten määräyksistä sekä alihankkijoiden puutteelliseen valvontaan. Mikäli asiakas ei pysty sanallistamaan riittävässä määrin toimintatapojaan, ei Quinyxiä pystytä konfiguroimaan silmällä pitäen näitä prosesseja. Lisäksi asiakas harvoin ymmärtää oman roolinsa palvelussa arvon tuottajana. Usein asiakas odottaa avaimet käteen -palvelua, mutta tämä ei ole mahdollista muutosprosessien ollessa kyseessä, sillä toteutuakseen palvelun luonne vaatii asiakkaan panostusta. Tämä ei aina ole selvää asiakkaalle. Ristiriitaiset tulkinnat työehtosopimuksista ja työnantajaa sitovista laista saattavat niin ikään johtaa puutteelliseen toteutukseen. Lisäksi alihankkijoiden, kuten ulkoistetun palkanlaskennan, ohjaus saattaa aiheuttaa epäonnistuneen palvelukokemuksen. Alihankkijaan pätee samat muutosvastarinnan alaisuudet kuin itse asiakkaaseenkin, eikä asiakas aina osaa vaatia tarvittavia tuloksia muutosprojektiin olennaisesti vaikuttavalta kolmannelta osapuolelta.

Itse ohjelmasta saattaa löytyä myös syy virheelliseen tai puutteelliseen toteutukseen. Kaikilla järjestelmillä on rajansa – myös Quinyxillä. Quinyx on alun perin kehitetty Ruotsissa erityisesti ravintola-alalle. Suomalainen markkina on erityisen vaativa työajanseurantajärjestelmille, joiden tulisi taipua eri työehtosopimusten sekä lain säädöksiin. Kun järjestelmään yritetään esimerkiksi viedä viikko- tai jaksoylitöitä sekä liukumaa samalle ajan jaksolle, joudutaan monimutkaisiin konfigurointeihin järjestelmän

kannalta. Muita esimerkkejä ovat vaikkapa useat samaan aikaan maksettavat tai vuoden ajasta riippuvat lisät, joista yleisin lienee kaupan alan marras-joulukuussa maksettava korotettu sunnuntailisä. Kun järjestelmään joudutaan rakentamaan monimutkaisia konfiguraatioita ja toteuttamaan asiakkaan toiveita järjestelmän näkökulmasta kiertoteitse, ei välttämättä päästä aina toivottuun lopputulokseen, vaan joudutaan tyytymään kompromissiin. Toisinaan kompromissit saattavat sisältää jopa manuaalisia työvaiheita.

Toisinaan haasteena saattaa olla palkkaohjelman ja Quinyxin yhteensopivuus. Palkkaohjelma saattaa vaatia tietoja, kuten esimerkiksi työrooliin sidottua palkan hintaa, hyvin spesifissä muodossa. Välillä joudutaankin selvittämään palkkaohjelmien suorituskyky ja rajoitteet perinpohjaisesti sekä testaamaan, miten Quinyx saadaan sopimaan yhtälöön parhaiten. Välillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin manuaalinen kompromissi tai järjestelmän kehitystyö, joka tulee erikseen tilata järjestelmätoimittajalta.

Ohjelmointivirhe pilvipalvelun lähdekoodissa saattaa myös johtaa virheelliseen toteutukseen. Ohjelmointivirheet eivät ole epätavallisia jatkuvasti kehittyvässä ja kehitettävässä pilvipalvelussa, jonka käyttö ja markkinaosuus kasvavat tällä hetkellä räjähdysmäisesti. Kasvavat markkinat asettavat omat vaatimuksensa kehitykselle, mutta niin tekee myös jatkuvasti kehittyvä teknologia. Ohjelmistokehittäjien on tehtävä jatkuvasti töitä, jotta palvelu pysyy ajan tasalla ja kilpailukykyisenä tuotteiden elinkaaren lyhentyessä samalla, kun asiakkaiden tarpeet muuttuvat yhä monitahoisemmiksi (Burlton 2001, 17-18). Uudet versiopäivitykset eivät kuitenkaan aina ole täysin virheettömiä, ja koodauksen puutteet saattavat paljastua vasta tuotannossa.

Järjestelmävirheen lisäksi syynä puutteelliseen toteutukseen saattaa olla inhimillinen virhe eli konsultin tekemä konfigurointivirhe. Virhe saattaa olla puhdas näppäilyvirhe, tai se saattaa johtua virheellisestä ymmärryksestä halutusta lopputuloksesta. Lisäksi järjestelmän jatkuvat muutokset saattavat tuottaa myös konsultille yllätyksiä, eikä aina kaikkia konfiguroinnin vaikutuksia pystytä ennakoimaan järjestelmien muuttuessa. Järjestelmän toimintalogiikan muuttuessa kaikkia yllättäviä muutoksia ei edes ymmärretä testata.

Toisinaan muutoksen laajuutta ei tunnisteta asiakkaan tuotantoympäristössä, mikä johtuu järjestelmän rakenteen hajanaisuudesta. Esimerkiksi päivän palkkaan vaikuttavat vuorolisien, ylitöiden, pyhäpäivien sekä vuorotyypin asetukset. Mikäli tehdään esimerkiksi muutos ylitöissä, ei riitä, että tarkastellaan muutosta ylityösääntöjen kontekstissa. Pyhäpäiviin on hyvin saatettu viedä ylityölaskentaan vaikuttavia säädöksiä, kuten myös erillisiin vuorotyyppeihin. Kun säännöt joudutaan kaiken lisäksi rakentamaan

järjestelmään työaikamuotojen mukaan, voi testattavaa olla yllättävän paljon. Mikäli konsultti ei tunne asiakkaan tuotantoympäristöä ja työehtosopimuksia, hän ei aina osaa kysyä asiakkaalta oikeita kysymyksiä, ja muutoksen todellinen laajuus saattaa jäädä ymmärtämättä. Tämä saattaa puolestaan johtaa puutteelliseen testaukseen ja epäonnistuneeseen lopputulokseen.

Kommunikaatio asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä onkin erityisen tärkeää muutosprosessin onnistumisen kannalta. Yleisin syy epäonnistuneeseen muutosprosessiin onkin juuri puutteellinen tai epäonnistunut kommunikaatio halutusta lopputuloksesta. Muutospyyntö itsessään saattaa olla epäselvä tai puutteellinen. Asiakas ei osaa välttämättä sanoittaa haluttua muutosta tai jättää puolet olennaisesta tiedosta kokonaan kertomatta. Viestintä saattaa usein olla implisiittistä, ja osapuolet olettavat puhuvansa samasta asiasta, vaikka näin ei todellisuudessa ole. Siksi esimerkiksi työehtosopimusten säädösten tulkinnan sanoittaminen on erityisen tärkeää, eikä asiakkaan toteamus siitä, että tehdään tämä TES:n mukaan, riitä prosessin näkökulmasta. Asiakkaat hyvin usein turhautuvat aikaa vievään prosessiin ja haluavat tuloksia nopeasti tinkien laadusta.

Asiakkaan odotukset saattavat olla myös epärealistiset. Vaikka työajanseurantajärjestelmä esimerkiksi helpottaa esimiehen tai työvuorosuunnittelun arkea ja nopeuttaa automatisoiden joitakin rutiineja, ei se poista esimiehen tai työvuorosuunnittelijan työtä kokonaan. Esimerkiksi työvuorojen leimaamisen seuranta on edelleen esimiehen tehtävä, eikä järjestelmä poista valvonnan tarvetta, vaikka se ilmoittaakin leimausten poikkeamista. Työnantajan tulee edelleen reagoida näissä tilanteissa. Tämä saattaa tulla asiakkaalle yllätyksenä, sillä automaation merkitys on sisäistetty väärin.

Viimeisenä syynä epäonnistuneeseen tai viivästyneeseen muutosprosessiin on asiakkaan käsitys itse prosessista. Mikäli konsultti on epäonnistunut viestimään asiakkaalle, miten prosessi etenee ja mitä asiakkaalta odotetaan, muutoksen vieminen tuotantoon saattaa viivästyä. Muutoksesta saatetaan päästä yhteisymmärrykseen, ja sen testaaminenkin saatetaan saada tehtyä vielä kohtuullisessa aikataulussa, mutta tuotantoon vietäessä saattaa tulla viive, mikäli asiakkaan ja muutosta toteuttavan konsultin kesken ei päästä yhteisymmärrykseen aikataulusta. Konsultti saattaa jäädä odottamaan asiakkaalta muutoksen toteuttamiselle sopivaa ajankohtaa, ja asiakas saattaa jäädä odottamaan muutoksen toteutusta konsultin toimesta.

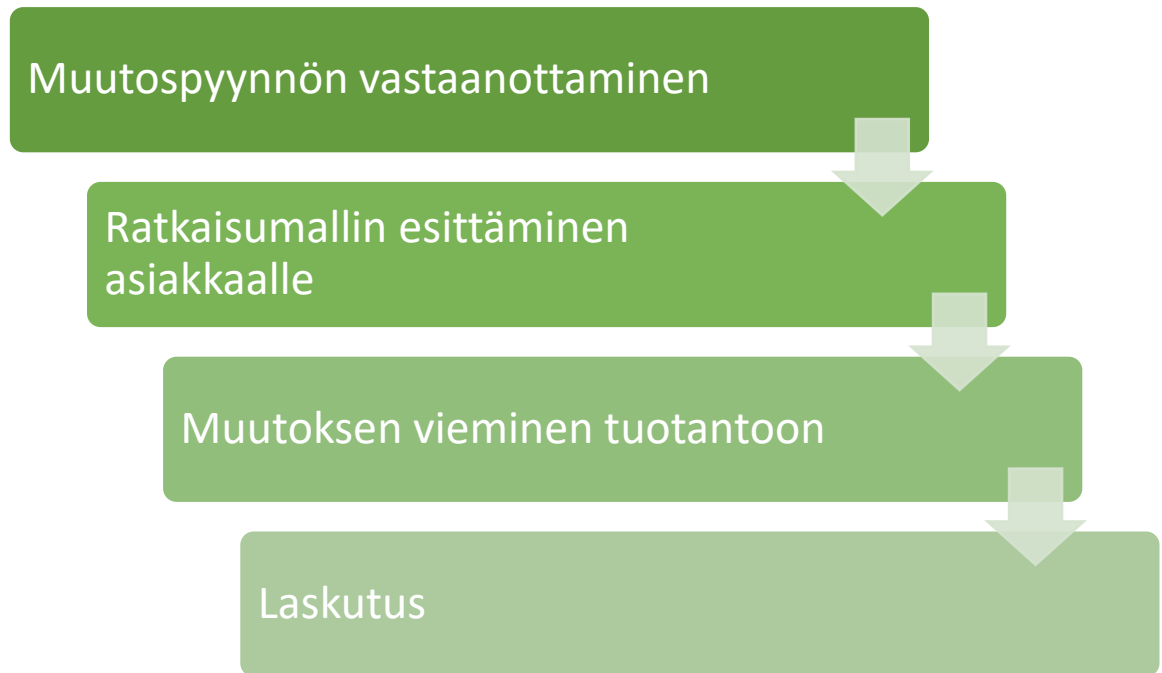
Muutoksia tuotantoympäristöön ei kuitenkaan voida viedä ilman, että asiakas tiedottaa sisäisesti muutoksien toteuttamisesta ja tarkistaa vielä omat prosessinsa muutokseen liittyen. Kun asiakkaalla ja konsultilla on yhteisymmärrys siitä, miten muutos vaikuttaa asiakkaan prosesseihin, tarvittava tiedotus on asiakkaan työyhteisössä tehty ja päivämäärä muutokselle sovittu, voidaan muutos viedä tuotantoon. Päivämäärästä joudutaan usein sopimaan senkin takia, että muutoksen konfiguroinnin ajaksi joudutaan sopimaan erityisjärjestelyistä esimerkiksi leimausten tai loma-anomusten suhteen, jotta muutospäivänä tuotettu työaikaan liittyvä informaatio kirjautuu järjestelmään halutulla tavalla eikä palkka-aineistoon tule virheitä. Tarvittavat poikkeusjärjestelyt riippuvat muutoksesta, ja nämä tulisivat keskustella tapauskohtaisesti erikseen. Yleensä muutoksen viemiseksi järjestelmään ei tarvita poikkeusjärjestelyjä, ja korjaukset onnistuvat käden käänteessä. Poikkeustapauksissa tulee kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota prosessin kulkuun.

3.4 Lähtötilanne

Kalanruotodiagrammi toimi vallitsevan prosessin analyysityökaluna. Juurisyiden selvittäminen viivästyneeseen, epäonnistuneeseen tai puutteelliseen muutoksen toteutukseen oli tärkeä askel selvitettäessä, miten prosessi toimi lähtötilanteessa ja mitä prosessissa todellisuudessa tehtiin. Työryhmä pystyi syventymään prosessiin ja näkemään sen sellaisena, kuin se todellisuudessa oli, eikä sellaisena, kuin sen haluttiin olevan. Kriittinen tarkastelu auttoi työryhmää selvittämään, mikä prosessissa toimii ja missä on parantamisen varaa (Burlton 2001, 155). Näin muutokselle saatiin myös vertailukohta, jonka avulla voitiin arvioida uuden prosessin onnistumisia (Burlton 2001, 150). Epäkohtien kirkastuessa myös toimivat tekijät oli helpompi tunnistaa prosessissa sekä nähdä eri syy-seuraussuhteita.

Työn edetessä työryhmälle tuli selväksi myös, että lähtötilanteessa ei voitu puhua yhdestä selkeästä prosessista, jota jokainen tiimin jäsen toteuttaisi, vaan työvaiheista, joiden toteutusjärjestys ei aina ollut asiakkaan näkökulmasta optimaalinen. Käytännössä työryhmä ymmärsi, että nykyisestä vallitsevasta tilasta ei voinut piirtää yhtä prosessikuvausta vaan useita erilaisia, joissa asiakkaan sekä toimittajan roolit ja vastuut vaihtelivat sattuman varaisesti. Loogisesta ketjusta, jossa syy-seuraussuhteet olisivat olleet selkeät ja jokainen vaihe olisi edesauttanut arvon muodostumista asiakkaalle, ei voitu puhua. Selkeitä olemassa olevia, kaikille yhteisiä vaiheita lähtötilanteessa pystyttiin tunnistamaan lopulta neljä: muutospyyntön vastaanotto, ratkaisumallien esittäminen asiakkaalle, muutoksen vieminen tuotantoon ja laskutus (kuvio 3). Prosessin katsottiin alkavan asiakkaan lähettäessä muutospyyntön ja loppuvan siihen, kun muutos vietiin tuotantoon tai asiakkaalle lähetettiin lasku.

Dokumentaatio ja kirjallinen hyväksyntä katsottiin tarpeelliseksi vain tapauskohtaisesti. Tämä koski myös muutospyyntöjen työmäärä- ja kustannusarviota, joten asiakkaalle ei aina ollut täysin selvää, kuinka suuresta muutoksesta oli kyse järjestelmän näkökulmasta, eikä muutoksen vaikutukset asiakkaan sisäisiin prosesseihin olleet tiedossa. Näin asiakkaalla ei ollut mahdollisuutta antaa palautetta muutoksesta omista prosesseistaan käsin, ja tämä saattoi johtaa muutospyyntöjen korjauksiin järjestelmään viemisen jälkeen. Asiakas saattoi myös antaa hyväksyntänsä tekemättä hyväksyntätestausta, mikä joissakin tapauksissa johti entisestään muutosprosessin pitkittymiseen.



Kuvio 3. Lähtötilanteen eri vaiheet

Selkein puute lähtötilanteesta oli, että asiakas ja asiakkaan prosessit oli unohdettu muutosprosessista kokonaan. Lisäksi kukaan ei oikeastaan johtanut muutosprosessia, tai kantanut vastuuta sen läpiviemisestä. Tämä johti usein viivästyksiin sekä hämmennykseen. Konsultit eivät sisäistäneet tätä omaan rooliinsa kuuluvaksi, vaan mielsivät sen kuuluvan asiakkaalle, koska muutos koski asiakkaan järjestelmää ja asiakas on omien prosessiensa asiantuntija. Kokonaiskuvan tuntemus on siis parhaiten heillä hallussa, ja muutosprosessin johtaminen nähtiin siten asiakkaan vastuuna – impulssi tekemiseen ja muutokseen tulisi tulla asiakkaalta. Asiakas taas mielsi roolin kuuluvan konsultille, joka tunsi muutosprosessin järjestelmän kannalta paremmin. Lähtökohdat tilanteeseen olivat asiakkaalla ja palveluntarjoajalla hyvin erilaiset.

Parannuskohteet olivat helppo tunnistaa ja priorisoida sen perusteella, mitkä tekijät vaikuttivat eniten prosessin tehokkuuteen ja vastasivat parhaiten eri sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Tämän perusteella oli helppo tunnistaa, mikä tuotti lisäarvoa

asiakkaalle. Ensinnäkin tuli luoda selkeä prosessi, jota voitiin johtaa ja joka voitiin kommunikoida asiakkaille. Vastuut ja roolit tuli selkeyttää asiakasmateriaalin avulla. Muutosdokumentti todettiin tärkeäksi, sillä siitä selviäisi, mitä oli sovittu ja kenen kanssa. Tämä johti produktin sisällön muutoksiin. Testausmatriisi korvattiin muutosdokumentilla ja vastuunjakomatriisi asiakasmateriaalilla, mikä selkeytti itse prosessia.

3.5 Järjestelmämuutoksen muutosprosessin mallinnus ja testaus

Prosessien mallintaminen ja uudistaminen antavat mahdollisuuden suunnitella ne uudelleen tärkeimpien sidosryhmien lähtökohdista käsin. Uudelleensuunnitteluvaiheessa prosessille luodaan visio, jonka toimivuus testataan käytännössä. Uutta prosessia mallintaessa tulee kuitenkin muistaa, että prosessimallit eivät itsessään ole täydellisiä kuvauksia koko totuudesta. Ne ovat työkaluja, jotka kuvaavat yhteistä, jaettavaa ymmärrystä jostakin vallitsevasta tilanteesta (Burlton 2001, 92).

Mallinnustyön suurin anti olikin nimenomaan yhteisen ymmärryksen saavuttaminen muutosprosessista koko WFM-tiimin kesken. Työryhmä pystyi luomaan yhtenäisen kokonaiskuvan sekä hahmottamaan organisaatorajat ylittävät toimintoketjut ja niiden vaikutuksen kokonaisuuteen omien yksittäisten tehtävien sijaan (Moisio & Ritola 2001, 86-87, 124-126). Prosessityö kaiken kaikkiaan lisäsi koko tiimin ymmärrystä järjestelmän muutosprosessista ja omasta roolista päämäärän saavuttamisessa. Toiminnan kuvaaminen auttoi hahmottamaan, mikä osa toiminnasta tuotti asiakkaalle lisäarvoa ja missä oli parannettavaa. Quinyx-konsultille ei riitä, että tämä tuntee järjestelmän kokonaisuudessaan. Hänen tulee osata suhteuttaa muutos asiakkaan prosesseihin ja toimintatapoihin. Hän on projektipäällikkö sekä muutosjohtaja, jonka vuorovaikutustaitojen tulee olla erinomaiset. Asiakkaan kuuntelemisen taidot korostuvat erityisesti – onhan kyse palvelun ja lisäarvon luomisesta yhteistyössä.

Prosessin visiota eli tavoitetilaa lähdettiin luomaan sidosryhmäanalyysin sekä tunnistettujen parannuskohtien pohjalta. Prosessin suunnittelua ohjaaviksi tekijöiksi valittiin seuraavat tekijät

- Selkeä ja hallittu muutos, joka oli tehokas ja johdettu.
- Asiakaspalvelun parantaminen huomioimalla asiakkaan prosessit ja parantamalla kommunikaatiota.
- *Less hassle. More value* -palvelulupauksen lunastaminen.

Lopullinen prosessikaavio oli pääprosessista ja kolmesta osaprosessista koostuva vuokaavio, johon oli erikseen mallinnettu asiakkaan ja WFM-tiimin tehtävät (liite 1). Erityistä painoarvoa mallinnuksessa annettiin asiakkaan impulsseille ja toiminnalle. Asiakas nähtiin prosessissa aktiivisena toimijana kumileimasimen sijaan, ja tämä pyrittiin

kuvaamaan myös kaaviossa. Asiakkaan ilmoitus aloittaa palveluntarjoajan prosessin, ja prosessi loppuu siihen, kun asiakas on vastaanottanut muutosdokumentin.

Prosessikaaviossa tulee myös ilmi asiakkaan valinnan vapaus, neuvottelumahdollisuudet, hyväksyntätestaus sekä laadunvalvonta. Asiakas on osa prosessia siinä missä palveluntarjoajakin. Prosessi ei yksinkertaisesti etene ilman asiakkaan panosta.

Prosessikaaviosta pyrittiin myös karsimaan ylimääräinen ja turha, ja säilyttämään vaiheet, jotka tuottivat selkeää lisäarvoa asiakkaalle. Tämä pätee jokaiseen kolmeen aliprosessiin, niin muutostarpeen selvitykseen, ratkaisuvaihtoehtojen määrittelyyn kuin muutospyyntöön tuotantoon viemiseen. Kun eri vaiheet oli selkeästi perusteltu, määritelty ja mallinnettu koko tiimin kesken, saatiin koottua looginen kokonaisuus, jossa syy-seuraussuhteet olivat selvät. Kalanruotomalli auttoi myös tässä työvaiheessa, mutta toisesta näkökulmasta lähestyttynä. Sen sijaan, että olisi mietitty juurisyitä epäonnistumiselle, näkökulma vaihdettiin siihen, mitä ainesosia tarvitaan prosessin optimaaliseen läpiviemiseen (Moisio & Ritola 2001, 96-97). Prosessia mallintaessa jatkuvasti arvioitiin, miten prosessi ja sen osat tukevat liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista sekä sidosryhmien vaatimusten täyttämistä.

Prosessikaavioiden piirtämisessä hyödynnettiin Lucidchart-pilvipalvelua. Pilvipalvelu valittiin mallinnuksen työkaluksi, sillä se on integroitavissa Googlen G Suiteen, joka on Azetsillakin käytössä. Lisäksi ohjelma mahdollistaa tiedostojen jakamisen ja editoinnin reaaliajassa joko linkin avulla tai suoraan käyttöoikeudet dokumenttiin myöntämällä. Näin tiedostojen ylläpitäminen on arjessa vaivatonta, ja dokumentteja voidaan hyödyntää tehokkaasti. Lucidchart-palvelu mahdollisti myös prosessikaavioiden kuvaamisen *Business Process Model and Notation 2.0*-standardilla (BPMN 2.0), joka on graafinen, kronologisesti etenevä, vuokaavioihin perustuva notaatio. BPMN 2.0 valittiin mallinnuskieleksi, sillä se on kehitetty mallintamaan yksinkertaisesti, ymmärrettävästi ja yhtenäisesti liiketoimintaprosesseja eri sidosryhmille kuten prosessin toteuttajille, asiakkaille, tavarantoimittajille, alihankkijoille ja prosessin suunnittelijoille (Business Process Model and Notation 2011, 1). Standardin vahvuus on juuri sen yleistajuisuus ja ymmärrettävyys, mikä vähentää kommunikaatiokatkoksia visioinnin, suunnittelun ja toteutuksen välillä. BPMN 2.0 onkin prosessimallinnuksen yleiskieli, jonka tavoitteena on tukea prosessinjohtamista (Weske 2019, 206-207). Standardia ylläpitää *Object Management Group* (Business Process Model and Notation 2011, 1).

Karkeasti muutosprosessi alkaa asiakkaan muutospyyntöstä, joka voi olla myös virheilmoitus. Muutostarpeen selvityksen aliprosessissa WFM-tiimi analysoi muutostarpeen, pyytää tarvittaessa lisätietoja, konsultoi kolmatta tahoa ja lopulta

vahvistaa tai hylkää muutostarpeen. Ratkaisuvaihtoehtojen määrittely käynnistyy, kun muutostarve on todennettu, muutospyyntöstä on laadittu alustava tarjous ja asiakas on hyväksynyt alustavan työmäärä- ja kustannusarvion. Kun asiakas on tilannut muutostyön, lähdetään ratkaisuvaihtoehtoja rajaamaan ratkaisuvaihtoehtojen määrittelyn aliprosessissa. Aliprosessi alkaa joko määrittelypalaverilla tai vaihtoehtoisesti asiakkaalle toimitetaan esitys ratkaisuvaihtoehtoista ja tarkennettu työmäärä- ja kustannusarvio. Tämän jälkeen pääprosessin määritysten mukaan ratkaisuvaihtoehdot testataan testikannassa, ja asiakas tekee hyväksyntätestauksen, jonka jälkeen asiakas joko hyväksyy tai hylkää ratkaisuvaihtoehdon. Asiakkaan hyväksyntä viimeistelee muutospyyntönsisällön, ja ilmoitus hyväksynnästä käynnistää viimeisen aliprosessin, muutospyyntönsisällön tuotantoon viemisen. Tuotantoon vieminen koostuu konfigurointien tekemisestä tuotantokantaan sovitussa aikataulussa, asiakkaan laadunvalvonnasta ja lopputuloksen hyväksynnästä. Koko prosessi päättyy, kun asiakas maksaa laskun sovitusti ja vastaanottaa viimeistellyn muutosdokumentin.

Muutosprosessikaaviossa on myös mallinnettu viestintäliikenteen suunta. Näin prosessin elinehto – toimiva kommunikaatio - tulee näkyväksi myös mallissa. Samasta syystä kommunikaatio on kaaviossa kuvattu tehtävinä eikä tapahtumina. Ratkaisulla on haluttu korostaa aktiivisen viestinnän merkitystä koko prosessissa. Vastuu kommunikaatiosta on *Kultaisten raamien* mukaan Azetsilla. Vaikka asiakkaan aktiivisuus on palvelun edellytys, prosessin omistajuus ja johtajuus säilyy WFM-tiimillä. Näin pyritään hallitumpaan ja selkeämpään muutokseen, joka on tehokkaasti johdettu. Tämä näkyy kaaviossa siten, että aliprosessit, joissa molemmat liiketoiminnan osapuolet ovat mukana, on prosessikaaviossa selkeästi mallinnettu kuuluvaksi Azetsille.

Kun visio oli mallinnettu, tuli se myös testata. Testaamisessa hyödynnettiin palvelumuotoilusta tuttuja menetelmiä, asiakasprofiiileja (liite 5). Asiakasprofiili auttaa luomaan edellytykset asiakaskokemukselle, joka vastaa asiakkaan piileviin tarpeisiin, synnyttää lojaliteettia ja ohjaa asiakaskäyttäytymistä liiketoiminnan kannalta haluttuun suuntaan (Tuulaniemi 2011, 154-156). Profiileissa tiivistyivät asiakkaan toiminnan motiivit, toimintatavat, toimintaa ohjaavat arvot ja toiminnan esteet. Profiileihin kiteytettiin asiakkaan arvonn muodostukselle tärkeät tekijät, jotka ohjasivat suunnitteluprosessia ja auttoivat tekemään päätöksiä muutosprosessin sisällöstä.

Testauksessa käytettyjä asiakasprofiiileja oli kaksi: Fredrikson Oy ja Lilla My Oy (liite 5). Asiakasprofiili Lilla My Oy kuvaa pieniä- ja keskisuuria yrityksiä, jotka soveltavat kaupan työehtosopimusta, ja työntekijät ovat pääasiassa tuntipalkkaisia. Muutoksen suhteen profiili oli reaktiivinen. Toinen asiakasprofiili, Fredrikson Oy, edustaa suuria yrityksiä, joilla

oli käytössään useampi työehtosopimus sekä työaikamuoto, ja yritys suhtautuu muutokseen proaktiivisesti. Asiakasprofiileilla testattiin kaksi muutosskenaariota:

1. Työaikalain liukuvan työajan muutos (60 tuntia neljän kuukauden seurantajaksossa)
2. Kiky-tuntien poistuminen.

Prosessikaavion testaus proaktiivisella ja reaktiivisella asiakasprofiililla sekä kahdella eri muutosskenaariolla auttoivat entisestään yksinkertaistamaan prosessimallia. Prosessista oli helppo identifoida asiakkaalle lisäarvoa tuottavat vaiheet ja karsia ylimääräinen pois. Asiakasprofiilit antoivat erityisesti tietoa siitä, mitä asiakas arvostaa, mistä hän hyötyy ja mitä hän sanoo palvelusta prosessin eri kohdissa. Molemmissa profiileissa korostuivat laadukas, asiakkaan toimintaympäristön tunteva asiantuntijaosaaminen, taito suhteuttaa muutostarpeet asiakkaan prosesseihin ja työehtosopimuksiin sekä asiakkaan sujuva arki. Lisäksi muutospyyntöä hylkäämiseksi oli helppo tunnistaa eri syitä. Yleisimpiä olivat muutostyön korkea hinta saavutettuun hyötyyn nähden ja muutoksen minimaalinen vaikutus asiakkaan arkeen.

Asiakasprofiilit auttoivat hahmottamaan proaktiivisten ja reaktiivisten asiakkaiden eroja. Molemmat tarvitsevat apua muutosprosessin aikana, mutta reaktiivinen asiakas tarvitsee tuekseen vielä erikseen asiakkuuden hoitoa, jotta tämä osaa herätä muutostarpeeseen. Lisäksi reaktiivisen asiakkaan kanssa tulee entistä enemmän kiinnittää huomiota kommunikaation eksplisiittisyyteen ja kommunikaation sävyyn, jotta hyvä yhteistyö säilyy ja asiakas kokee palvelun toimittajan edelleen helposti lähestyttäväksi. Testaus paljasti muutosjohtamisen erilaiset tarpeet asiakasprofiileittain muutosprosessin läpiviennissä.

3.6 Muutosdokumentti

Muutosdokumentin tarve havaittiin, kun kävi ilmi, että järjestelmämuutoksissa sovellettava testausmatriisi oli olemassa. Dokumentin olemassaolo ei kuitenkaan ollut koko tiimin tiedossa, ja sen soveltaminen käytäntöön koettiin paikoin haastavaksi. Erityisen haastavaksi koettiin Quinyxin pirstaleinen rakenne testausmatriisin rakenteeseen nähden. Yhteen kokonaisuuteen vaikuttavia konfiguraatioita ei ole mahdollista tehdä samassa paikassa, vaan asetukset ovat hajallaan ohjelmiston eri välilehdillä ja alavalikoissa.

Työryhmä oli saanut palautetta asiakkailta, että muutosprosessi tuntui asiakkaista sekavalta ja läpinäkyvyydessä oli parantamisen varaa. Työkaluksi kommunikaation parantamiseksi niin asiakkaan suuntaan kuin WFM-tiimin kesken suunniteltiin muutosdokumentti (liite 2). Dokumentti koostui viidestä välilehdestä: perustiedot, muutoksen kuvaus, työmäärä- ja kustannusarvio, aikataulu ja hyväksyntä. Tiimi teki periaatepäätöksen dokumentin liittämisestä osaksi asiakkaan tuotantoympäristön

alkuperäisiä määrittelydokumentteja. Näin muutokset olisivat helposti kaikkien nähtävillä, ja asiakkaan pyynnöstä tuotantoon vietyjä muutoksia ei sekoitettaisi järjestelmä- tai konfigurointivirheisiin, kun päivitetty tieto järjestelmän nykytilasta olisi kaikkien helposti saatavilla.

Dokumentin perustietoihin kirjattiin molempien organisaatioiden yhteyshenkilöt, palkkajärjestelmä ja palkanlaskenta. Näin osataan hahmottaa, onko muutoksella vaikutusta myös mahdollisen kolmannen osapuolen, ulkoistetun palkanlaskennan prosesseihin. Dokumentin toinen välilehti, muutoksen kuvaus, on kriittisin osio koko dokumentissa. Muutosprosessissa haastavinta on yleensä juuri muutostarpeen hahmottaminen ja yhteisen vision saavuttaminen konsultin ja asiakkaan välillä. Asiakas ei välttämättä osaa sanoittaa, mitä oikeastaan haluaa, joten muutosdokumentissa pyydettiin valottamaan asiaa esimerkin kautta. Näin konsulteille välittyisi kuva halutusta lopputuloksesta, ja asiakkaan kanssa päästäisiin nopeammin keskusteluun keinoista, joilla tähän haluttuun lopputulokseen päästäisiin.

Sekä muutoksen kuvauksessa että työmäärä- ja kustannusarviossa on listattuna kohdat, joita muutos koskee. Tämä ohjaa konsultin työtä testausmatriisiin soveltamisessa sekä muutoksen konfiguroinnissa. Työmäärä- ja kustannusarvio antaa asiakkaalle kuvan, kuinka suuresta muutoksesta todellisuudessa on kyse, ja mistä työn kustannukset muodostuvat. Työmäärä- ja kustannusarvio lisääkin merkittävästi järjestelmämuutoksen muutosprosessin läpinäkyvyyttä.

Muutosprosessin aikataulu löytyy neljänneltä välilehdeeltä ja on toteutettu gantt-kaaviona. Näin asiakas saa visuaalisen kuvan muutoksen aikataulusta ja työvaiheista. Muutoksesta riippuen prosessissa on yleensä viisi aikaa vievää ja aikataulun kannalta merkittävää vaihetta: määrittely eli muutoksen kuvaus, muutoksen konfigurointi, asiakkaan tekemä tulkintatestaus, mahdollinen koulutus ja muutoksen vieminen tuotantoympäristöön. Viimeisellä Excelin välilehdellä on hyväksyntä, joka toimii sopimuselementtinä eli työn toteutuksen ja laskutuksen perusteena. Näin asiakkaalle ei tule yllätyksiä, ja molemmille osapuolille on selvää, mitä on sovittu.

3.7 Asiakasmateriaali

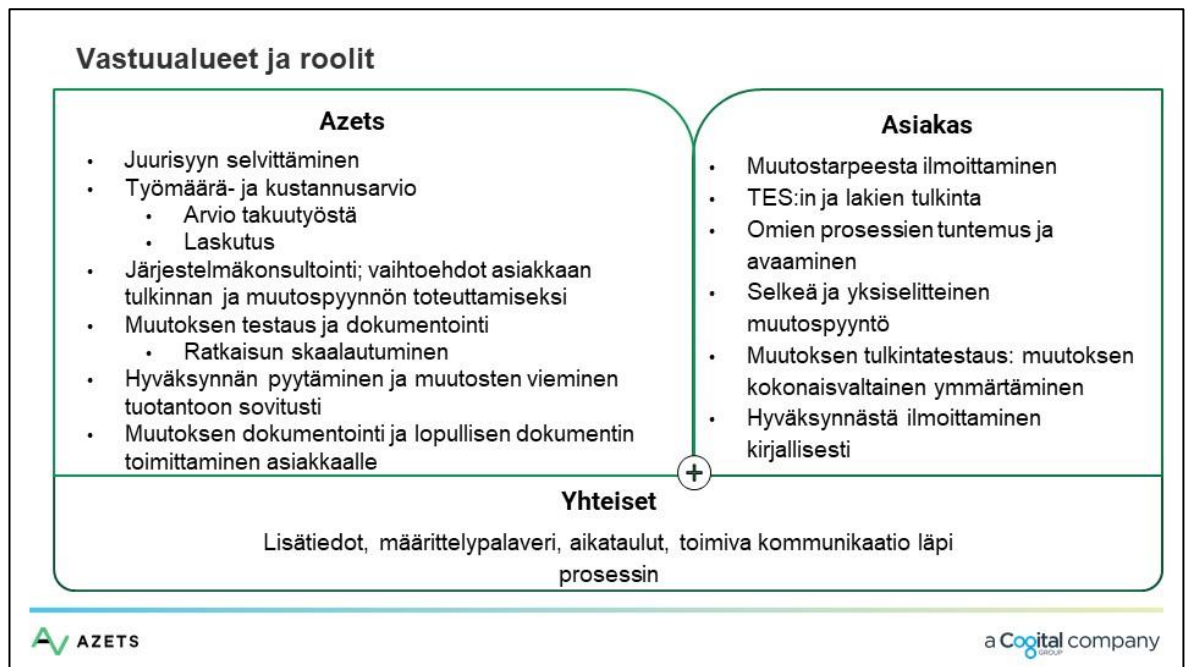
Osana SaaS-palvelua asiakas yleensä ostaa myös tukipalvelut, jotka takaavat avun teknisissä ongelmatilanteissa. Ongelma- ja virhetilanteissa tukipyynnöt tulevat tikettijärjestelmän kautta, ja usein tikettijärjestelmään tulevat myös muutospyynnöt. Osa ilmoitetuista ongelma- ja virhetilanteista saattavat johtaa myös muutospyyntöön. Järjestelmän ongelmatilanne, joka hoidetaan tukipalveluna, on kuitenkin eri asia kuin

muutospyyntö. Asiakkailla on yleensä vaikeuksia erottaa näitä tilanteita, ellei muutospyynnön laukaisevana tekijänä ole järjestelmästä riippumaton asia kuten lain tai työehtosopimuksen muutos. Muutosprosessi ei ole osa asiakkaan rutiinia ja se on usein hämmentävä tilanne asiakkaalle. Asiakas ei hahmota muutosprosessin etenemistä tai omaa rooliaan prosessissa. Usein asiakas mieltää tarvittavan muutoksen järjestelmän virhetilanteeksi, mikä heidän mielestään tulisi hoitaa tukipalvelun kautta, ja näin asiakas mieltää oman roolinsa ja vastuunsa prosessissa todellista pienemmäksi. Lähtökohta on usein haastava onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi ja laadukkaan palvelun tarjoamiseksi, sillä asiakkaan odotukset eivät vastaa palvelua.

Kun tämä realiteetti kirkastui osana prosessityötä, päätettiin alkuperäistä vastuunjakomatriisia laajentaa asiakasmateriaaliksi koko järjestelmämuutoksen muutosprosessista, ja tehtiin yhtäläinen päätös, että materiaali käytäisiin läpi jokaisen asiakkaan kanssa keskusteltaessa työaikalain ja tulevien työehtosopimusten muutoksista. Lisäksi uusissa käyttöönottoprojekteissa materiaali käytäisiin läpi ennen projektin sulkemista. Materiaalin tavoitteena on auttaa asiakasta tunnistamaan muutosprosessi, mieltämään oma roolinsa siinä sekä kommunikoida asiakkaalle, mitä häneltä tilanteessa odotetaan. Kun asiakkaalla on parempi ymmärrys palvelun sisällöstä ja realistiset odotukset palvelun lopputuloksesta, asiakkaan palvelukokemus paranee.

Asiakasmateriaali (liite 3), *Muutosprosessi käyttöönoton jälkeen*, koostuu kolmesta tärkeästä elementistä. Ensin käydään läpi tilanteet, joissa muutoksia joudutaan tekemään järjestelmään käyttöönoton jälkeen. Seuraavaksi kuvataan prosessi asiakkaan kannalta vaiheittain, ja käydään tärkeimmät kohdat prosessissa läpi asiakkaan kanssa. Näin asiakas tietää, mitä odottaa. Viimeiseksi korostetaan yhteistyön merkitystä, ja käydään läpi roolit ja vastuualueet muutosprosessissa. Asiakkaan vastuista painotetaan erityisesti omien prosessien avaamista, selkeää ja yksiselitteistä muutospyyntöä ja hyväksynnästä ilmoittamista kirjallisesti (kuvio 4). Lisäksi asiakkaalta vaaditaan muutoksen kokonaisvaltaista ymmärrystä, mikä on saavutettavissa kattavalla testauksella.

Tutkimalla kuviota neljä tarkkasilmäinen lukija voi löytää yhteisistä vastuualueista toimivan kommunikaation läpi prosessin, vaikka aikaisemmin tässä raportissa on todettu vastuun toimivasta kommunikaatiosta kuuluvan Azetsille. Koska materiaalin tarkoituksena on ohjata asiakkaan toimintaa ja vahvistaa kommunikaatiota kokonaisvaltaisesti muutosprosessissa, on vastuu kommunikaatiosta kirjattu yhteisvastuualueeksi. Tietoisella valinnalla pyritään vaikuttamaan asiakkaan käyttäytymiseen, ja korostamaan asiakkaan aktiivisen toimijan roolia.



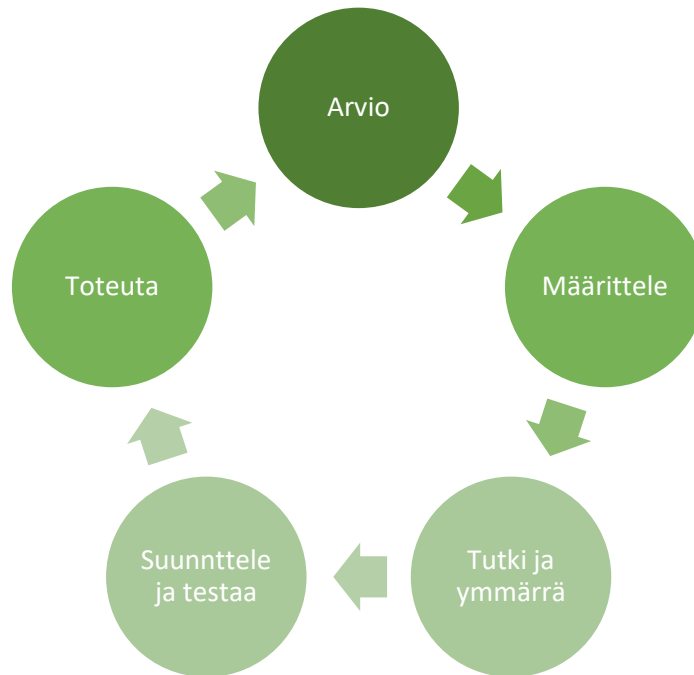
Kuvio 4. Muutosprosessin vastuualueet ja roolit

Prosessin johtajuus puolestaan heijastuu kuvion neljä vastuualueiden pinta-alassa. Azetsille kirjatut vastuut vievät eniten tilaa, minkä avulla asiakkaalle pyritään luomaan kuvaa siitä, että prosessi on WFM-tiimin johtama ja omistama. Kuviolla pyritään myös viestimään, että ilman asiakasta palvelukokonaisuutta ei pystytä tuottamaan ja asiakkaalla on myös tärkeä rooli palvelun onnistumisessa.

3.8 Jatkuva kehittäminen

Palvelun perustuessa asiakaslähtöiseen ajattelutapaan, tulee sitä jatkuvasti kehittää ja arvioida, mikäli kilpailuetu halutaan säilyttää. Jatkuva kehittäminen sekä muuttuvien markkinoiden ja kulutustottumusten seuraaminen takaavat asiakkaalle kasvavaa hyötyä ja vastaavat myös tulevaisuudessa asiakkaan tarpeisiin (Tuulaniemi 2011, 243).

Vaikka projekti muutosprosessin mallintamiseksi päättyi, tämä ei tarkoita, että kehittämistyö olisi prosessimallin osalta loppunut. Tänä päivänä menestys edellyttää jatkuvaa uudistumista, toiminnan kehittämistä sekä muutosten ennakoitua (Ilmarinen 2020, 4). Kun palvelua kehitetään jatkuvasti yhdessä asiakkaan muuttuvien tarpeiden ja tavoitteiden kanssa, säilyvät edellytykset palvelun jatkuvuudelle, ja palvelu pystytään tuottamaan tehokkaasti ja taloudellisesti (Hiltunen 2017, 22). Tavoitteena onkin jatkuva sykli (kuvio 5), jossa palvelun arviointi johtaa uudelleen määrittelyyn, asiakasymmärryksen kasvattamiseen, ja edelleen konseptointiin ja toteutukseen.



Kuvio 5. Palvelumuotoilun jatkuva prosessi (mukaillen Hiltunen 2017, 6)

Seuraavan vuoden aikana arvioidaan, miten muutosprosessin toteuttamisessa on onnistuttu, ja mitä tulee vielä kehittää. Kun mittarit on sidottu liiketoiminnan tavoitteisiin, voidaan niiden avulla päätellä, miten palvelu onnistuu lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle (Tuulaniemi 2011, 224). Tarvittaessa voimme käyttää mittareiden tarjoamaa informaatiota jatkokehityksen tukena. Työmääräarvion, asiakaspalautteen, prosessin osien kiertosyklien ja korjauspyyntöjen määrän avulla voimme luotettavasti arvioida kehittämishankkeessa tehdyn työn vaikutusta asiakaskokemukseen sekä palvelulupauksen lunastamiseen. Erityisesti asiakaspalaute on äärimmäisen tärkeää prosessin kehittämisen kannalta ja sen tarve jatkuva. Vain rehellisen ja realistisen palautteen perusteella muutosprosessia voidaan kehittää entisestään asiakkaan tarpeita vastaaviksi.

Jatkuva kehittäminen voi tarkoittaa joko pieniä muutoksia arjessa tai erillisiä projektoituja kehittämishankkeita. Pieniä muutoksia voidaan toteuttaa osana oman työn kehittämistä nopeasti ja ketterästi. Suuremmat muutokset vaativat kuitenkin oman erillisen muutosprojektin, jotta muutos saadaan toteutettua halutussa aikataulussa, halutut tavoitteet saavuttaen sekä pysyen määritellyissä resursseissa.

Prosessin jatkuva kehittäminen ei onnistu ilman prosessin johtamista. Prosessi on pysyvä toimintatapa, jolla ratkaistaan asiakkaan ongelma ja pyritään tuottamaan lisäarvoa. Sillä tulee olla vakiintuneet resurssit ja johtaja, joka pystyy navigoimaan prosessin etenemistä eri toimintojen ja organisaatioiden rajapintojen läpi. Jotta halutut tuotantovaikutukset saadaan aikaan, prosessi tarvitsee omistajan. (Moisio & Ritola 2001, 125-126.)

Jotta kehitystyö realisoituisi ja muutosprosessi jäisi elämään projektin jälkeen, nimettiin prosessille omistaja eli henkilö tai ryhmä, joka on vastuussa prosessin asiakkaan vaatimusten täyttämistä sekä prosessin toiminnasta ja kehittämisestä (Jeston, Nelis & Davenport 2008, 245-246). Prosessin omistaja huolehtii myös jatkuvasta kehittämisestä arjessa sekä suurempien muutosten projektoinnista tarvittaessa. Omistajaksi nimettiin WFM-tiimi. Koko tiimi voitiin nimetä prosessin omistajaksi luomalla koko tiimille vahva omistajuuden tunne prosessista. Kehittämismenettelyksi sovittiin seuranta tiimipalaverissa, joissa käydään läpi meneillään olevat muutosprosessit ja arvioidaan niiden onnistuminen sovittujen mittarien valossa. Jatkuvan kehittämisen jatkotoimenpiteistä sovitaan tarvittaessa mittareiden antaman tiedon pohjalta. Tarpeen tullen suurempi muutos voidaan projektoida tai pienempi muutos viedä suoraan käytäntöön palaverissa sovitun pohjalta.

4 Muutosjohtaminen kehittämishankkeessa

Muutosjohtaminen muutosprosessin kehittämishankkeessa painottui kahteen tekijään: tiimin toimintatapojen muutokseen - eli uusien työkalujen suunnitteluun ja käyttöönottoon - sekä muutosviestintään asiakastyössä. Muutosjohtaminen käsitettiin tässä kehittämishankkeessa työryhmän dialogina, ajatusten vaihtona sekä yhteisen ymmärryksen rakentamisena (Ilmarinen 2020, 14). Muutosjohtajan tärkein rooli projektissa oli valmentaja ja fasilitaattori, joka pyrki vahvistamaan vuorovaikutteista ilmapiiriä sekä rohkaisemaan kriittiseen, ratkaisukeskeiseen sekä innostavaan keskusteluun (Åhman 2004, 82). Muutosjohtamisen tavoitteena hankkeessa oli sitouttaa ja innostaa eri sidosryhmät muutosprosessiin, jotta muutokset saataisiin vietyä jouhevasti läpi ja vakiinnutettua osaksi arkirutiineja. Tämä koski niin produktin osien omaksumista WFM-tiimin arjessa kuin muutosprosessin läpiviemistä asiakkaan kanssa.

4.1 Muutosjohtaminen projektissa

Prosessikaaviot pyrkivät kuvaamaan prosesseja loogisina tehtävien jatkumoina, jotka etenevät kronologisessa järjestyksessä. Muutosta voidaan myös kuvata loogisena jatkumona, jossa muutoksen eri vaiheet seuraavat toisiaan sulassa sovussa. Nämä mallit ovat lineaarisia muutosmalleja. Ne soveltuvat erityisen hyvin muutosprosessin kuvaamiseen, sillä sekä prosessit että muutos noudattavat samaa mallintamisen suoraviivaista logiikkaa. Tunnetuimpia lineaarisia malleja ovat Lewinin, Burnesin ja Kotterin muutosmallit (Carnall 2007, 68-69). Lineaariset muutosmallit käsittelevät muutosta kolmen eri vaiheen kautta: muutoksen valmistelu, toteuttaminen ja vakiinnuttaminen (taulukko 4). Merkittävin ero muutosmalleissa on esitettyjen vaiheiden lukumäärässä sekä painotuksissa.

Lewinin malli koostuu kolmesta osasta ja on malleista yksinkertaisin. Ensimmäisessä vaiheessa, muutoksen valmistelussa, ihmiset motivoidaan muutokseen ja vanhojen toimintatapojen tukirakenteet sulatetaan olemattomiin. Toisessa vaiheessa käynnistetään muutos, kun ihmiset ovat valmiita omaksumaan uutta. Viimeisessä vaiheessa muutos vakiinnutetaan eli uusista toimintamalleista tehdään normi uudelleenjäädettävällä tilanne. (Burnes 1994, 163-164.)

Burnesin muutosmalli koostuu yhdeksästä kohdasta, joista keskiössä on erityisesti suunnittelu. Malli etenee vision ja strategian kautta muutoksen olosuhteiden rakentamiseen sekä muutosta tukevan kulttuurin luomiseen (Burnes 1994, 264-266). Lopulta muutoksen tarpeen ja luonteen arvioinnin kautta päädytään viimeiseen vaiheeseen muutoksen valmistelussa: suunnittelu ja toteutukseen valmistautuminen.

Muutoksen toteutus -vaiheessa malli korostaa ihmisten osallistamista ja muutoksen ylläpitämistä. Viimeinen vaihe, muutoksen vakiinnuttaminen, on Burnesin mukaan jatkuvaan kehitykseen sitoutumista (1994, 269-270).

Burnesin muutosmalli on kattava, mutta painotus on selkeästi muutosta valmisteleavassa toiminnassa, eikä Burnesin mallia voida erottaa strategisesta toiminnasta.

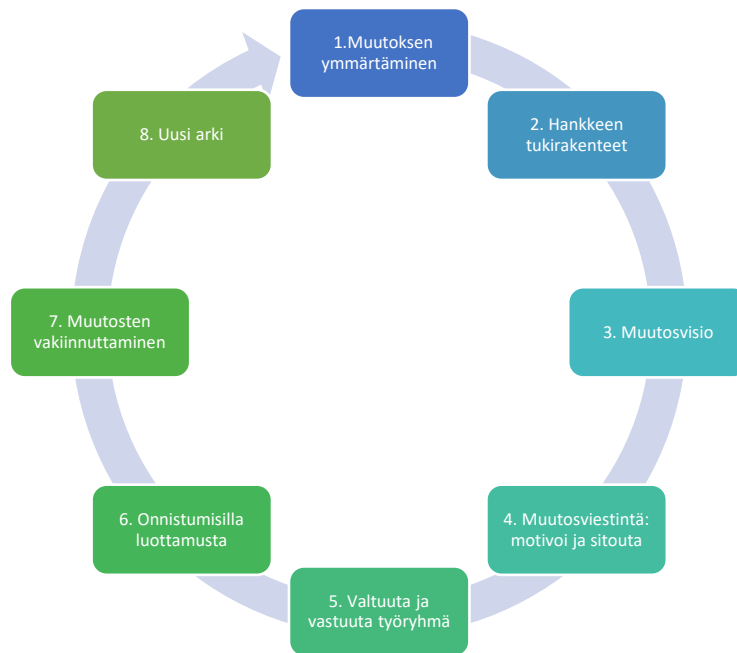
Muutosjohtaminen nähdäänkin Burnesin mallissa strategisen johtamisen välineenä, jossa yritystä johdetaan muutoksella haluttuun suuntaan (Peltonen 2015, 16). Muutoksessa erotetaan vahvasti strateginen ja operatiivinen taso.

Taulukko 4. Lineaaristen muutosmallien eri vaiheet (Mukaiillen Partanen 2016, 24)

Synteesi	Lewin	Burnes	Kotter
Muutoksen valmistelu	1. Sulattaminen	1. Vision luominen 2. Strategioiden luominen 3. Muutoksen mahdollistavien olosuhteiden rakentaminen 4. Muutosta tukevan kulttuurin luominen 5. Muutoksen tarpeen ja luonteen arvioiminen 6. Suunnittelu ja toteutukseen valmistautuminen	1. Muutoksen ymmärtäminen 2. Hankkeen tukirakenteet 3. Muutosvisio 4. Muutosviestintä: motivoi ja sitouta
Muutoksen toteutus	2. Muuttaminen	7. Ihmisten osallistaminen 8. Muutoksen ylläpitäminen	5. Valtuuta ja vastuuta työryhmä 6. Onnistumisilla luottamusta 7. Muutoksen vakiinnuttaminen
Muutoksen vakiinnuttaminen	3. Jäädättäminen	9. Jatkuvaan kehittymiseen sitoutuminen	8. Uusi arki

Hankkeen muutosjohtamisessa lopulta sovellettiin Kotterin kahdeksan askeleen mallia, jossa kiteytyi järjestelmämuutoksen muutosprosessin näkökulmasta keskeiset tekijät (Kotterinc 2020). Lewinin malli oli liian yksinkertainen tarkoitukseen, ja Burnesin lineaarinen malli puolestaan painotti muutoshankkeen luonteen kannalta liikaa muutoksen strategista ulottuvuutta. Kotterin kahdeksan askeleen muutosprosessissa olivat valmistelun ja toteutuksen vaiheet paremmin tasapainossa, ja malli oli helposti sovellettavissa hankkeeseen palvelumuotoilun menetelmien rinnalla.

Vaikka Kotterin malli kuvaa kahdeksaa askelta eriaikaisina ja toistensa varaan rakentuvina, ei todellisuus kuitenkaan ole aina näin yksinkertainen. Muutosta on selkeää kuvata lineaarisena jatkumona, vaikka muutos harvoin etenee lineaarisesti. Monet askeleet toteutuivatkin samanaikaisesti työskentelyn eri vaiheissa, ja hankkeen eri toimenpiteet ilmensivät Kotterin useaa askelmaa samanaikaisesti. Kotter puhuukin itse mallista kahdeksan askeleen prosessina (Kotterinc 2020). Prosessi itsessään on luonteeltaan jatkuvaa toimintaa – aivan kuten muutoskin. Kotterin mallia voidaankin lineaarisen jatkumon ohella mallintaa myös toistuvana syklinä (kuvio 6).



Kuvio 6. Muutosprosessin askeleet toistuvana syklinä (mukaillen Kotterinc 2020)

Kotterin askeleiden mukaan muutoksen onnistuneeksi läpiviemiseksi työryhmän tuli ensin ymmärtää ja sisäistää muutostarve, jotta he pystyivät edistämään ja tukemaan muutosta. Vasta tämän jälkeen voitiin työskentelyssä keskittyä muutoksen sisältöön ja muutosvisioon sekä mahdollistaa muutos avoimella keskustelulla eli muutosviestinnällä. Muutoksen toteutus saavutettiin mallin mukaan valtuuttamalla ja vastuuttamalla työryhmä muutoksen toteutukseen, ja luomalla luottamusta muutoksen edistymiseen tuomalla pieniä onnistumisia näkyväksi. Näin muutos saatiin pikkuhiljaa vakiinnutettua, ja muutoksesta tuli tiimin vakiintunut toimintatapa tehdä asioita. Lisäksi muutoksen implementointia pyrittiin vahvistamaan lisäämällä tiimin omistajuuden tunnetta koko prosessista sekä sopimalla käyttöönotosta yhdessä koko tiimin kesken. (Kotter 2007, 102-103.)

Noudattamalla Kotterin muutosprossin askelia oli uuden prosessikuvauksen käyttöönotto sujuvaa ja muutos saatiin vietyä läpi ilman suurempia vastoinkäymisiä. Uuden prosessimallin soveltaminen arjessa merkitsi työtapojen muutosta WFM-tiimille – tavoitteena oli uusi arki järjestelmämuutoksen toimintatapojen suhteen. Kehittämishankkeessa muutosjohtaminen lähti ennen kaikkea muutosjohtajan fasilitaattorin roolista. Näin muutosjohtaja pystyi tukemaan työryhmän ja muutoksen onnistumista parhaalla mahdollisella tavalla sekä toteuttamaan Kotterin kahdeksan askeleen mallia läpi koko kehittämissankkeen. Muutosjohtaja toimi mahdollistajana, joka antoi tilaa tiimin eri jäsenille tulla kuulluksi, vaikuttaa tulevaan muutokseen ja osallistua suunnitteluun (Kuvio 6, askeleet 1-3, 5). Työtavoissa korostuivat vuorovaikutteinen viestintä ja henkilöstön osallistaminen, millä tietoisesti pyrittiin motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitä toimintatapojen muutokseen (kuvio 6, askel 4). Tärkeässä roolissa oli myös fasilitaattorin kyky innostua ja innostaa muita, jotta muutokseen suhtauduttiin positiivisesti, mahdollisuutena parantaa omaa työn laatua.

Työryhmän jäsenet olivatkin tämän kehityshankkeen tärkein pääoma, jonka tieto, ammattitaito, koulutus ja osaaminen olivat kehittämissankkeen kulmakiviä (Pekkarinen & Sutela 2004, 122). Koska muutosta voidaan pitää onnistuneena vasta silloin, kun siitä on tullut osa arkirutiineja (kuvio 6, askel 8), työntekijät itse ovat avainasemassa toimintamallien ja tapojen muutoksessa. Tiimin inhimillinen pääoma oli myös keskeisiä syitä siihen, miksi hankkeen muutoksen kohteet olivat suunnittelijoita ja muutosagentteja (Saunders 2016, 27). Quinyxin muutosprossin mallinnuksen onnistuminen ja uuteen toimintamalliin sitoutuminen olivat kiinni tiimin asenteesta ja motivaatiosta. Sama koski uusien työkalujen, muutosdokumentin ja asiakasmateriaalin, suunnittelua ja käyttöönottoa.

Osallistamalla tiimi jo suunnitteluvaiheessa muutokselle luotiin vahva tuki. Samalla suunnitteluprosessissa pystyttiin hyödyntämään henkilöstön hiljaista tietoa ja asiantuntijuutta, sekä parantamaan suunnittelutyön laatua (Hokkanen 2006, 372). Kun koko tiimi otettiin mukaan muutoksen suunnitteluun, saatiin kaikki työntekijät sitoutettua muutokseen, johon he olivat itse voineet vaikuttaa (Ilmarinen 2020, 3). Heidät pyrittiin valtuuttamaan ja vastuuttamaan muutoksen toteuttamiseen, ottamaan se omakseen. Suunnittelutyö - saavutettu ymmärrys uusien työvälineiden tehtävistä ja tavoitteista, selkeä visio Quinyxin muutosprossimallista sekä yhteisistä kokemuksista oppiminen - vahvasti tiimin motivaatiota ja sitoutumista sekä tunnetta prosessin omistajuudesta. Tämä puolestaan edisti muutoksen vakiinnuttamista (kuvio 6, askel 7).

Kokonaisvaltaista muutosta oli helpompi edistää, kun muutoksen tavoitteet ymmärrettiin, ne tuntuivat mielekkäiltä ja koko tiimi pystyi niihin vaikuttamaan (Ilmarinen 2020, 12). Työn edetessä työryhmä pystyi hahmottamaan muutoksen merkityksen liiketoiminnan näkökulmasta, näki muutostyön vaikutukset omaan työhönsä sekä asiakkaan arkeen. Kaikki tämä auttoi muutoksen toteuttamista käytännössä. Quinyxin muutosprosessin kehittäminen nähtiin nyt jatkuvana tarpeena eikä yhtenä irrallisena projektina.

Vaikka koko tiimi oli mukana muutoksen suunnittelussa, ei tämä kuitenkaan merkinnyt täydellistä muutosvastarinnan puuttumista. Kyseessä oli oppimisprosessi, jossa opittiin yhdessä pois vanhasta ja omaksuttiin uutta (TTL 2020). Muutosvastarinta on luonnollinen osa muutosta ja vanhasta pois oppiminen vie aikansa. Vaikka muutos koettaisiinkin positiivisena asiana, luopumiseen liittyy aina surutyötä (Arikoski & Sallinen 2011, 74-75). Muutosvastarinta voi näyttäytyä uusien toimintamallien kyseenalaistamisena, puutteellisena toteutuksena arjessa tai täydellisenä sivuuttamisena. Uuden oppiminen voi tuntua kuormittavalta, ja kiireessä noudatetaan helposti vanhoja tuttuja toimintatapoja. Tämä korostaa onnistumisten ja positiivisten kokemusten esilletuomisen tärkeyttä, mikä rohkaisee ja kannustaa muutokseen ja sen toteuttamiseen käytännössä (Ilmarinen 2020, 15; Kotter 1995, 64-65; kuvio 6, askel 6).

Muutokseen sopeutuminen viekin oman aikansa. Muutokset vaativat aktiivista toimintaa mutta myös passiivista, tiedostamatonta työstämistä (Arikoski & Sallinen 2011, 42). Onnistuneen muutoksen edellytyksenä on aika, mikä vaaditaan uusien toimintatapojen prosessoinnille. Tämä aika tulisi allokoida osaksi muutosprosessin aikataulua, ja varautua henkisesti siihen, että muutosprosessi ei etene lineaarisesti optimaalisista lähtökohdista huolimatta. Toiminnan vakiinnuttaminen onkin yleensä muutosprojektin johtamisessa haastavaa. Mikäli projektin omistajuuden tunne ei siirry työryhmälle, eikä projektin tavoitteet juurru osaksi työryhmän arkea, muutosprojekti on tuomittu epäonnistumaan (Saunders 2016, 195-196). Prosessointi, muutokseen liittyvien havaintojen ja kokemusten analysointi johtaa lopulta oppimiseen ja uusien toimintamallien omaksumiseen (Arikoski & Sallinen 2011, 78).

Kotterin mallin mukaisesti muutosprojektin työtavoilla pyrittiin tietoisesti lisäämään omistajuuden tunnetta, ja projektin wrap-up -tilaisuudessa sovittiin yhdessä uusien toimintatapojen ja työkalujen käytöstä arjessa. Quinyxin muutosprosessikuvaus tuli ensisijaisesti sisäiseen käyttöön konsulttien tueksi. Muutosdokumentti otettiin käyttöön asiakkaiden isoissa muutosprojekteissa, joissa tuotettaisiin uutta sisältöä järjestelmään. Pienemmät muutokset käsiteltäisiin korjauspyyntöinä tikettijärjestelmän kautta, eli ne olisivat pieniä parannuksia arjessa. Asiakasmateriaali käytäisiin läpi kaikkien asiakkaiden

kanssa. Erityisesti tiimiesimies tuki muutosta toimimalla esimerkillisesti. Hän toi näkyväksi sovittujen sääntöjen soveltamisen käytäntöön kannustaen oma-aloitteisuuteen muutoksen toteuttamisessa. Muutosprojektin päätöksestä kahden viikon sisään tiimiesimies raportoi käyttäneensä muutosdokumenttia asiakastyössä useampaan kertaan rohkaisevin tuloksin. Kotterin mallin mukaan tekemällä pienet onnistumiset näkyväksi, vahvistamalla omistajuuden tunnetta ja vastuuta muutostyöstä muutos saatiin vakiinnutettua osaksi työryhmän uutta arkea (kuvio 6, askeleet 6.-8.)

4.2 Muutosviestintä asiakastyössä

Muutosviestintä ja muutosjohtaminen ovat olennainen osa myös asiakkaan kanssa toteutettavaa järjestelmän konfigurointimuutosta. Konsultti toimii Quinyxin muutosprosessin asiantuntijana, ja hänen vastuullaan on muutosviestintä asiakkaan suuntaan. Muutosviestintä korostuu konfigurointimuutoksissa, koska tietojärjestelmän muutos johtaa usein toimintatapojen muutokseen. Toimintatapojen muutos saattaa olla tarpeen joko asiakkaan omissa tai alihankkijan prosesseissa. Quinyxin muutosprosessin onnistuneen läpiviennin kannalta on tärkeää saada asiakas ymmärtämään tietojärjestelmässä tehtävien muutosten vaikutukset asiakkaan henkilöstön arkeen, jotta asiakas voi aloittaa muutosjohtamisen tarpeeksi ajoissa.

Tämä on kuitenkin haastavaa, sillä muutoksen kuvaan kuuluu ennalta-arvaamattomia muuttujia (Kvist & Kilpiä 2006,16; Ilmarinen 2020, 9). Tavanomaista muutosprosessille on myös tavoitteen muuttuminen tilanteen edetessä (Ilmarinen 2020, 6). Asiakkaan on usein vaikea hyväksyä tilanteen yllätyksellisyyttä ja ennakoimattomuutta sekä sietää epävarmuutta, mikä johtaa myös haluttomuuteen muutosjohtamisen aloittamisessa. Jos asiakas ei itse ymmärrä muutosta ja sen vaikutuksia, on hänen vaikea viestiä siitä ymmärrettävästi omille sidosryhmilleen. Asiakkaalle tulisikin pystyä antamaan tarpeeksi tietoa, jotta asiakas pystyy viestimään järjestelmän muutoksista heti niiden varmistuttua.

Tärkein tavoite muutosviestinnässä on kuvata ja kontekstoida järjestelmämuutos asiakkaalle sekä konkretisoida, miten muutoksen eri osat liittyvät yhteen, ja mikä vaikutus muutoksella on kokonaisuuden kannalta (Honkanen 2006, 372). Tärkeää asiakkaan suuntaan tehtävässä muutosviestinnässä on lisätä asiakkaan tietoisuutta ja ymmärrystä sekä herätellä vuorovaikutteiseen keskusteluun muutoksista asiakkaan omassa työyhteisössä jouhevan muutoksen läpiviemiseksi (Pirinen 2017, 132). Viestin sisältö tulisi suunnitella kohderyhmää silmällä pitäen – tässä auttavat muun muassa asiakasprofiilit (liite 5). Viestin sisältö riippuu siitä, onko kyseessä proaktiivinen vai reaktiivinen asiakkuus muutosprosessin kannalta. Viesti tulee räätälöidä asiakkaalle ymmärrettävästi siten, että asiakas sisäistää keskeisen viestin. Konsultin tulee myös seurata tilannetta ja sopeuttaa

viestiä asiakkaan tarpeiden mukaan. Mikäli asiakas ottaa erityisen huolenaiheen puheeksi muutosprosessissa, tulee se tiedostaa ja huomioida viestinnässä (Ilmarinen 2020, 13). Tämä tuli selkeästi ilmi myös muutosprosessimallintestauksessa asiakasprofileilla.

Asiakkaan johto sekä henkilöstö tarvitsevat aikaa muutoksen sisäistämiseen usein arvoitua enemmän. Osa syynä tähän on asiakkaan muutosprosessiin varatut puutteelliset resurssit, johon ei ole laskettu muutosjohtamista mukaan. Asiakas suhtautuu usein konfigurointimuutokseen vain järjestelmän muutoksena eikä huomioi toimintatapojen muutosta arjessa. Muutosjohtamisen onnistumisesta saattaa asiakkaalle muodostua myös virheellinen visio, kun muutosprosessissa mukana oleva johto prosessoi ja hyväksyy muutoksen, mutta henkilöstölle ei suoda samaa mahdollisuutta (Ilmarinen 2020, 11). Asiakkaan tulisi ottaa oma henkilöstönsä mukaan muutosprosessiin tarpeeksi ajoissa, jotta he saavat mahdollisuuden vaikuttaa tarvittaessa ja he kokevat osallisuutta muutoksesta. Asiakasta on hyvä muistuttaa, että hänellä on velvollisuus kertoa, millä aikataululla muutoksista päätetään, niitä valmistellaan ja milloin ne toteutuvat käytännössä (Juholin 2013, 392).

Osana asiakasviestintää ei ole siis vain muutoksen konkretisointi asiakkaalle, vaan tavoitteena on herätellä asiakas oman organisaation muutosviestintään. Konsultille on ensiarvoisen tärkeää saada asiakas ymmärtämään oma vastuunsa ja aktiivinen roolinsa tässä viestiketjussa sekä vuorovaikutteisen viestinnän merkitys omassa organisaatiossaan muutoksen tiimoilta (Juholin 2013, 393). Projektin kannalta on tärkeää, että asiakas ymmärtää sekä muutoksen että muutosviestinnän hyödyn (Juholin 2013, 391).

5 Yhteenveto

Muutosprosessi Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmässä lähti liikkeelle tarpeesta luoda asiakkaan tarpeet ja toimintatavat huomioiva hallittu ja johdettu konfigurointimuutoksen muutosprosessi pirstaleisen ja hajanaisen palvelumallin tilalle. Toiminnallisen päättötyön lopputuotteena syntyivät muutosprosessikuvaus (liite 1), muutosdokumentti (liite 2) sekä asiakasmateriaali (liite 3), jotka auttavat WFM-tiimiä toteuttamaan vahvemmin omassa arjessaan asiakaslähtöistä palvelulupausta. Kehittämishankkeen keskeisin merkitys tiimin toiminnan kannalta on asiakassuhteen ylläpidon ohjeistuksen, *Kultaisten raamien*, toteutuminen käytännössä muutosprosessin yhteydessä. Nyt vastuu kommunikaatiosta on selkeästi WFM-tiimillä, palvelualttius ja asiakkaan huomioiminen on sisäänrakennettu prosessiin ja muutosprosessin johtaminen on helpompaa, kun prosessista on selkeä kokonaiskuva. Lisäpalveluiden tarjoaminen on niin ikään luontevampaa, kun asiakkaan tahtotila ja tarpeet tunnetaan paremmin, ja asiakkaan suuntaan on lisätty läpinäkyvyyttä muutosprosessin suhteen. Muutosdokumentin myötä sovitusta asioista on myös helpompi pitää kiinni, ja taata tehokkaampaa tiedonkulkua Azetsin organisaation sisällä. Muutosprosessin lopputuloksena syntyneet työkalut palvelevat erinomaisesti prosessin läpinäkyvyyttä, tehostavat prosessia ja mahdollistavat sujuvamman yhteistyön asiakkaan kanssa. Voidaankin todeta, että näiltä osin projekti on täysin onnistunut ja saavuttanut keskeiset tavoitteensa.

Kehittämishankkeessa tuotetulla muutosdokumentilla on merkitystä myös laajemmassa kehittämistyössä. Quinyx mahdollistaa samaan lopputulokseen päättymisen erilaisilla konfiguraatioiden yhdistelmillä – joissakin tapauksissa kyse on täysin konsultin henkilökohtaisesta preferenssistä, miten jokin asiakkaan toive järjestelmään viedään. Tämä on johtanut räätälöityihin, asiakaskohtaisiin tuotantoympäristöihin, mikä lisää vaatimuksia organisaation sisäiselle tiedonkululle sekä konsulttien ammattitaidolle. Erilaiset, räätälöidyt toteutukset tekevät eri tuotantoympäristöjen ylläpitämisestä myös työläämpää. Muutosdokumentin avulla on mahdollista dokumentoida eri muutospyyntöjen ratkaisumallit sekä perustelut, miksi tiettyyn vaihtoehtoon on päädytty.

Tämä tieto tallennetaan kaikkien konsulttien hyödynnettäväksi myös tulevaisuutta ajatellen. Näin tulevaisuudessa asiakkaille on mahdollista ehdottaa jo hyväksi koettua ja testattua ratkaisua suoraan, tai soveltaa jo testattua ratkaisua pienin muutoksin toiseen tuotantoympäristöön. Muutosdokumentit tukevat perustellun standardin luomista. Sen sijaan että räätälöidään jokaisella asiakkaalla oma ratkaisuvaihtoehto, muutosten systemaattinen dokumentointi mahdollistaa parhaan ratkaisuvaihtoehdon tunnistamisen. Näin saadaan valmiita ratkaisumalleja, joita voidaan soveltaa mahdollisimman moneen

tuotantoympäristöön. Näin ympäristöt noudattavat tulevaisuudessa enenevässä määrin samaa konfiguroinnin logiikkaa vähentäen inhimillisiä virheitä. Toimivat yhtenäiset ratkaisut mahdollistavat osaavamman palvelun sekä säästävät aikaa, kun ratkaisuja ei aina tarvitse keksiä uudestaan. Tiedonkulku, työn laatu ja asiakaspalvelu paranevat toiminnan tehostumisen ohella.

5.1 Kilpailuetua strategisella osaamisella

Kehittämishankkeella oli merkitystä myös oman toimenkuvan kirkastumiselle, ja se auttoi hahmottamaan työn vaatimuksia ja työssä onnistumisen edellytyksiä. Muutosprosessissa tiivistyivät selkeästi WFM-konsultin kaksi osaamisaluetta: järjestelmän sekä asiakkaan toimintaympäristön tuntemus. Lisäksi selkeiksi osaamisalueiksi nousivat projektinjohtamisen taidot sekä vuorovaikutustaidot asiakkaan kanssa. Asiakkaan kanssa käytävässä kommunikaatiossa korostuvat erityisesti asiakkaan toimintatapojen tuntemus sekä muutosjohtaminen. Tärkeää on kuitenkin huomata, että konsultti ei voi tehdä asiakkaan puolesta muutosjohtamista, mutta tämän täytyy antaa asiakkaalle tukea ja kaikki oleellinen tieto, jotta asiakas voi arvioida järjestelmämuutoksen vaikutukset omaan toimintaansa ja toimintatapoihinsa tarpeeksi ajoissa. Selvää on, että pelkällä järjestelmäosaamisella ei pärjää. Kilpailuetu työssä saavutetaan nimenomaan osaavalla, asiakkaan toimintaympäristöt ja työehtosopimukset tuntevalla palvelulla.

WFM-konsultin tulee hallita kaksi erilaista johtamismallia: projektin johtaminen ja muutosjohtaminen. Tilanteesta tekee haastavan se, että johtamismallit ovat hyvin erilaisia keskenään ja niiden soveltaminen WFM-konsultin työssä on tapauskohtaista. Projektit ovat luonteeltaan sidottuja aikaan, paikkaan sekä tavoitteisiin. Projektia määrittää keskeisesti ajatus, että se on rajattu kokonaisuus. Muutos puolestaan on luonteeltaan jatkuvaa ja muutostilanteita tulee vastaan tihenevään tahtiin entistä enemmän (Tuominen & Lindroos 2011, 22). Uusi muutostilanne on usein ajankohtainen ennen kuin edellinen saadaan vietyä loppuun. Tämä on huomattu niin Quinyxin muutosprosessiin liittyvissä projekteissa kuin erillisissä käyttöönottoprojekteissakin, joissa nopealla aikavälillä tulevat muutokset saattavat lamauttaa projektin hetkellisesti tai ainakin venyttää merkittävästi projektin aikataulua.

Projektin johtamisen ja muutosjohtamisen voidaan ensi silmäyksellä ajatella olevan toistensa vastakohtia. Näiden kahden johtamismallin yhdistäminen sekä ennakointi ovat WFM-konsultille tärkeitä strategisen osaamisen alueita niin asiakastyössä kuin oman työnsä kehittämisessäkin. Yksilö, saati organisaatio, ei suoriudu muutoksesta ilman sopivaa jaksotusta. Muutosten implementointi tulee tahdittaa, ja niitä tulee toteuttaa sopivassa suhteessa organisaation voimavaroihin nähden. WFM-konsultin tuleeekin

omassa työssään nähdä projektin johtaminen ja muutosjohtaminen komplementaarina työkaluina etenkin asiakastyössä, jotta usko muutosprosessin onnistumiseen säilyy myös asiakkaalla. Muutosta tulee osata käsitellä pistemäisenä tapahtumana, joka on vain yksi lenkki osana suurempaa tapahtumaketjua. Kun muutos viedään läpi hallitusti, projektinomaisesti rajattuna kokonaisuutena, muutokseen sopeutuminen on helpompaa, kun se voidaan hyväksyä, ja siitä voidaan innostua (Rasila & Pitkonen 2010, 23). Asiakastyössä tämä tarkoittaa asiakkaan kuuntelua, lukemista ja tukemista järjestelmämuutosten aiheuttamien toimintatapojen muutosten keskellä.

Palvelubisnestä ei voi toteuttaa tyhjiössä. On hyväksyttävä tosiasia, että palvelu on prosessi eikä se siten ole koskaan valmis (Tuulaniemi 2011, 243). Muutosprosessityössä tärkein havainto koko työryhmälle olikin ajatus muutosjohtamisesta ja oman osaamisen kehittämisestä pienten ennakoitujen muutosten toteuttamisena suurempien muutosprojektien ohella. Markkinoiden muutosten ja ihmisten kulutustottumusten ennakointi sekä signaalien ja trendien seuraaminen ovat osa niin ammattitaitoista muutosjohtamista kuin palvelun kehittämistäkin. Näin muutosten ennakointi, toteutus ja jälkihoito ovat kaikille mielekkäämpää, kun varsinaisia yllätyksiä ei tule. Muutoksiin voidaan varautua pienillä ja paikallisilla mikrotason korjausliikkeillä, jotka ovat luonnollinen tapa kehittää omaa työtä ja osaamista (Ponteva 2010, 10). Myös suuremmat muutosprojektit on helpompi nähdä ennakolta, ja niihin on helpompi sitoutua, kun niiden tarve nähdään omassa arjessa. Tämän ajattelumallin sisäistämisestä työryhmä ansaitsee erityistä kiitosta, sillä tämä takaa positiivisen vireen osaamisen kehitykselle, ja luo vahvan perustan oppivalle organisaatiolle.

Kilpailuetu tässä työssä saavutetaan nimenomaan asiakaslähtöisyydellä, mutta osaavaa, asiakkaan toimintaympäristöt tuntevaa palvelua ei voida tarjota, mikäli emme kehitä osaamistamme jatkuvasti. Organisaationa Azets pyrkii kehittämään itseään ja alaisiaan jatkuvasti, mistä todisteena on saatavilla olevat koulutuskanavat ja -ohjelmat sekä avoin, kannustava ja valmentava ilmapiiri. Seuraavan strategiakauden 2020–2023 yhtenä kulmakivenä on henkilöstön asiantuntijuuden kehittäminen, ja kuluvan vuoden keskeisenä kehittämisen painopistealueena on projekti- ja asiakaspalveluosaamisen kehittäminen. (Azets Insight Oy 2020b.) Projektityöryhmän näkökulmasta on ilo huomata, että kehittämishanke pureutui juuri samoihin osaamisalueisiin, mitä strategisellakin tasolla yhtiössä pyritään kehittämään. Näin on erittäin todennäköistä, että muut Azets Insight oy:n osastot ja tiimit hyötyvät WFM-tiimin kehitystyöstä, kun uutta strategiaa lähdetään muuntamaan tulevan tilikauden toimintasuunnitelmiksi, tavoitteiksi ja mittareiksi, ja mietitään, mitä projekti- ja asiakaspalveluosaamisen kehittäminen tarkoittaa käytännössä yksilö- ja tiimitasolla.

5.2 Riskien hallinta

Kun muutoshanketta lähdettiin työstämään, tunnistettiin kolme keskeistä riskiä muutosprosessityössä, jotka olivat muutoksen implementoinnin epäonnistuminen, aikataulussa pysyminen uuden rekrytoinnin ja työtilanteen takia sekä projektin vetäjän perhevapaa. Projekti toteutettiin tiukalla aikataululla, ja tämä asetti ehtoja projektin rajaukselle ja toteutukselle. Suurin kompromissi, joka jouduttiin toteutuksessa aikataulusyistä tekemään, oli asiakasyhteistyön rajoittaminen muutosprosessin kehittämisessä. Asiakkaiden kanssa ei toteutettu työpajoja, joiden avulla olisi syvennetty ymmärrystä siitä, miten asiakas kokee arvon muodostumisen muutosprosessin edetessä. Lisäksi prosessikaavion eri versioista olisi voinut pitää parempaa dokumentaatiota silmällä pitäen tulevaisuudessa tehtävää kehitystyötä. Nyt jäljellä on vain prosessikaavion versiohistoria ilman selvitystä, miten ja miksi kyseiseen versioon on päädytty.

Mitään ei kuitenkaan ole vielä menetetty. Yhteiskehittämiselle asiakkaan kanssa on luotu hyvä pohja, ja tätä työtä voidaan hyvin jatkaa jatkuvan kehittämisen viitoittamalla tiellä. Mikään ei estä WFM-tiimiä esimerkiksi muutosprosessien kick-off-tilaisuuksien yhteydessä pitämästä pientä työpajaa muutosprojektin tiimoilta siitä, miten asiakas kokee arvon muodostumisen, ja mitä ilmeisiä ja mahdollisia piileviä tarpeita asiakkaalla on muutosprosessiin liittyen. Näin toteutettuna sekä yksittäinen muutosprojekti että prosessimallin jatkuva kehittäminen hyötyvät asiakasyhteistyöstä ja suorasta asiakaspalautteesta. Näin WFM-tiimi saa arvokasta tietoa, mitä asiakkaan tarpeita tulee huomioida jatkossa ja miten kehittää itse prosessia. Lisäksi asiakas orientoituu paremmin muutosprojektiin ja sen vaatimuksiin osallistuessaan työpajaan.

Mitä prosessikuvauksen versiohistoriaan tulee, todellinen prosessin mallinnus on vasta alkamassa. WFM-tiimi on rakentanut nyt ensimmäisessä vaiheessa optimaalisen näkemyksen prosessista, ja mahdolliset epäkohdat ja aukot ovat vielä hämärän peitossa. Mahdolliset epäkohdat tulevat ilmi ajan kanssa, jolloin ne korjataan ja kehittämistyötä jatketaan edelleen yhdessä asiakkaan kanssa. Arviointiprosessi onkin tärkeä vaihe prosessin kehittämisessä ja tälle tulee varata säännöllisesti aikaa. Erityisen tärkeää onkin käydä prosessi läpi yhdessä asiakkaan kanssa, ja pohtia, mitä itse prosessista ja mahdollisista virheistä on opittu. Näin turvataan entistä toimivampi palveluprosessi ja minimoidaan riskejä tulevaisuudessa.

Viimeisenä riskinä projektisuunnitelmaan kirjattiin muutoksen implementoinnin epäonnistuminen. Muutoksen läpivieminen on edelleen vaiheessa, eikä uusien työkalujen käyttäminen ole vielä arkipäivää kaikille tiimin jäsenille. Tässä korostuu erityisesti pienet onnistumiset ja muutoksen tukirakenteet, jotta kaikki sitoutuvat uusiin toimintatapoihin.

Asiaa ei helpota, että projektin vetäjän perhevapaan takia osin koko tiimi nimettiin projektin omistajaksi. Tämä oli kuitenkin mahdollista, sillä koko tiimi oli sitoutunut muutokseen. Vaarana kuitenkin on, että kaikille nimetty vastuu prosessin kehittämisestä ei ajan mittaan ole enää kenenkään vastuulla. Tämä on edelleen riski, mutta verrattain hyvin pieni, sillä tiimi koostuu erittäin tunnollisista työntekijöistä. Voidaankin ajatella, että sen sijaan, että tavoiteltua muutosta olisi tukemassa yksi päävastuullinen ihminen, tukijoita onkin nyt tiimillinen yhden sijaan. Näin muutoksella on paremmat mahdollisuudet onnistua ja uusilla toimintatavoilla vakiintua osaksi arkea. Lisäksi vuonna 2019 aloitettiin strategiatyö kaudelle 2020-2023, ja osana tätä työtä WFM-tiimi tunnisti yhdeksi tavoitteeksi tiimin omien prosessien ja toimintatapojen kehittämisen, mikä myös kirjattiin strategian suunnittelun dokumentaatioon. Tämä on selkeä merkki siitä, että koko tiimi on sitoutunut prosessien kehittämistyöhön.

5.3 Kehittämishankkeen tulosten soveltaminen

Kehittämishankkeen suorien tulosten lisäksi projektissa opittua voidaan soveltaa käyttöönottoprojektien tehostamiseen. Johto oli kehittämisprojektin yksi keskeinen sidosryhmä. Yhtenä intressinä tällä ryhmällä on edelleen käyttöönottoprojektien tehostaminen kopioimalla työehtosopimuskohtaisia tuotantoympäristöjä, joita muokkaamalla saisi nopeasti asiakkaalle räätälöidyn kannan. Näin ei aina tarvitsisi aloittaa alusta. Osana muutosprosessin kehittämistä tullaankin tekemään prosessin arviointi käyttöönottoprojektien tehostamisen näkökulmasta jokaisen Quinyxin muutosprojektin yhteydessä. Muutosprosessin kehittämistyön oppimiskokemuksista on varmasti hyötyä, kun lähdetään testaamaan käyttöönottoprojektien toteuttamista tuotantoympäristöjä kopioimalla. Käytännössä muutosprosessista olisi mahdollista johtaa ja jalostaa tuotantoympäristön käyttöönoton prosessi, joka perustuu kopiointiin. Tämä on tulevaisuuden kehittämistyötä, joka on hyvä aloittaa pienempien, reaktiivisten asiakkaiden kanssa.

Lisäksi voimme jakaa muutosprosessityössä hyväksi koettuja käytäntöjä, ja vahvistaa yhteistyötä niin Quinyxin kansainvälisen organisaation kuin Azetsin eri maiden toimipisteiden kanssa pikkuhiljaa. Quinyxin pääkonttorille projektin hyöty on systemaattisesti dokumentoitu tieto muutospyynnöistä sekä informaatio järjestelmän rajoituksista. Voimme hyvin tarjota heille dokumentoitua dataa kehittämisen tueksi, josta hyötyvät kaikki ohjelman käyttäjät. Yhteistyön merkityksellisyys riippuu kuitenkin siitä, miten ja mihin suuntaan järjestelmätoimittaja Quinyx haluaa yhteistyötä kehittää ja saamaansa tietoa hyödyntää. Quinyxillä on toimistot Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Isossa-Britanniassa, Saksassa, Alankomaissa sekä Yhdysvalloissa. Tällä hetkellä Quinyx panostaa vahvasti Pohjois-Amerikan markkinaan. Yhtiö kasvaakin tällä

hetkellä räjähdysmäisesti, mikä vaikuttaa myös kehittämistyössä käytettäviin resursseihin. Lisäksi Quinyxin käyttöliittymästä on julkaistu uusi versio, Quinyx Neo, jonka jatkokehittäminen vie varmasti oman osansa järjestelmätoimittajan resursseista.

Oman organisaationsa sisällä Azets voi hyvin jakaa tietoa eri toimipisteidensä kesken parhaaksi katsomallaan tavalla. Työ on vasta alkumetreillään, sillä muissa maissa Azets vasta aloittaa toimintaa Quinyxin parissa, ja käyttöönottoprojekteja on vireillä toistaiseksi vähän muutosprosesseista puhumattakaan. Azets Insight Oy:llä ja Suomen WFM-tiimillä onkin tässä mahdollisuus näyttää suuntaa ja rakentaa toimivaa yhteistyötä eri maiden välille. Tämä on mahdollista esimerkiksi jakamalla muiden toimipisteiden kesken produktin eri osat, jotka on tallennettu sähköiseen muotoon. Mahdollisuudet dokumenttien jakamiseen, interaktiiviseen kehittämiseen ja jatkuvaan päivittämiseen tekevät prosessikaaviosta, asiakasmateriaalista ja muutosdokumentista ajankohtaisia asiakirjoja, jotka eivät vanhene heti valmistuttuaan. Toimivalla yhteistyöllä ja informaation jakamisella voidaan parhaassa tapauksessa vahvistaa Azetsin kilpailukykyä ja parantaa palveluverkostoa pohjoismaisella tasolla, ja lisätä yrityksen houkuttelevuutta kansainvälisten toimijoiden silmissä. Yhteistyötä tiivistämällä eri maiden organisaatiot voisivat oppia toisiltaan parempia käytäntöjä ja toimintatapoja, ja kansainvälisillä asiakkailta olisi mahdollisuus saada tasalaatuista palvelua, joka ei ole sidottu tietyn maan toimintakulttuuriin.

Lopuksi voidaan todeta, että kehittämishanke on opettanut työryhmälle uskoa muutosvisioon, prosessityöhön ja jatkuvaan kehittämiseen. Prosessit ja näiden kehittäminen on parhaimmillaan jatkuvaa toimintaa, mikä auttaa sopeutumaan globaalien toimintaympäristöjen arvaamattomiin ja yllättäviin tapahtumiin. Avoimuus, vastuullisuus ja verkottuneisuus ovat päivän sanoja automaation, robotisaation ja keinoälyn tehdessä tuloaan. Tulevaisuudessa puhutaan työn ja vapaa-ajan integraatiosta ja älytavarat ja -palvelut yleistyvät. Työn merkityksellisyys sekä sosiaalinen pääoma tulevat korostumaan tulevaisuudessa, ja työyhteisön suuntaa voidaan muuttaa tarvittaessa nopeastikin ketterän kehityksen nimissä. Työelämä on jo nyt murroksessa, ja tämä tulee asettamaan uusia haasteita myös työajanseurantajärjestelmille. Toimiva muutosprosessi antaakin parhaat mahdolliset edellytykset tukea asiakkaitamme liiketoiminnan kehittämisessä ja uudistamisessa, sekä varmistaa sujuvan arjen myös tulevaisuudessa yhdessä asiakkaidemme kanssa.

Lähteet

Aivorihi 2016. Tampereen teknillinen yliopisto. Suunnittelijan salkku, työkalut. Luettavissa: <https://wiki.eduuni.fi/pages/viewpage.action?pageId=25658373>. Luettu 16.2.2020.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2011. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon Opisto JTO. Helsinki: Työterveyslaitos.

Azets 2020. Tutustu Azetsiin. Luettavissa: <https://www.azets.fi/yritys/azets/>. Luettu: 7.2.2020.

Azets Insight Oy 2020a. Intranet. Kultaiset raamit. Luettu: 7.2.2020.

Azets Insight Oy 2020b. Intranet. Azets Aamiainen 14.2.2020. Luettu 13.3.2020.

BPMN 2020. Object Management Group, Business Process Model and Notation. Luettavissa: <http://www.bpmn.org/>. Luettu 28.2.2020.

Burlton, R. 2001. Business Process Management: Profiting from Process. Indianapolis, IN: Sams.

Burnes, B. 1994. Managing Change. A Strategic Approach to Organisational Development and Renewal. London: Pitman Publishing.

Business Process Model and Notation 2011. Business Process Model and Notation (BPMN), Version 2.0. Luettavissa: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF> Luettu: 28.2.2020.

Carnall, C. 2007. Managing Change in Organizations. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.

Hiltunen, P. 2017. Palvelusta tuotteeksi: Käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133352/Muut_978-952-493-300-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 20.2.2020.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit – Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ilmarinen 2020. Onnistunut muutos – tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>. Luettu 23.2.2020.

Iltalehti 2020. Kesätöissä hampurilaisravintolassa syntyi idea - nyt tuotetta myydään 25 maassa. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/tyoelama/a/df54a764-9fb4-4a49-8e8c-8fe8ce19469e>. Luettu: 2.2.2020.

Jeston, J.; Nelis, J. & Davenport, T. 2008. Business process management: Practical Guidelines to Successful Implementations. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 4. tark. p. Helsinki: Talentum.

Kotter, J. P. 1995. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, 73(2), 59-67.

Kotter, J. P. 2007. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review 85 (1), 96-103.

Kotterinc 2020. Kotter 8-step process. Luettavissa: <https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>. Luettu: 25.2.2020.

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Lohja: Performance Power Associates.

Moisio, J. & Ritola, O. 2001. ISO 9000:2000 ja menestyksen avaimet: Vinkkejä pohdiskelijoille. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Osbornin kysymyslista 2016. Tampereen teknillinen yliopisto. Suunnittelijan salkku, työkalut. Luettavissa: <https://wiki.eduuni.fi/pages/viewpage.action?pageId=25658468> Luettu 16.2.2020.

Partanen, H-M. 2016. Organisaatio muutoksessa, Työntekijöiden, keskijohdon ja ylimmän johdon kokemuksia muutosprosessista. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Kauppakorkeakoulu. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49635/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201605042418.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 15.3.2020.

Pekkarinen, J. & Sutela, P. 2004. Avain kansantaloustieteeseen. Helsinki: WSOY.

Peltonen, J. 2015. Vakiintuneiden muutosjohtamisen mallien soveltuvuus tietojärjestelmiin kohdistuvan organisaatiomuutoksen johtamiseen – esimerkkinä Kotterin 8 vaihetta onnistuneeseen muutokseen. Pro Gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/46468/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201507032511.pdf> Luettu: 15.3.2020.

Pirinen, H. 2017. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.

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

Porter, M. E. & Tillman, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. 2. tark. p. Helsinki: Talentum.

Quinyx 2019. Gartner 2019 Market Guide for Workforce Management Applications Report – A Few Takeaways. Luettavissa: <https://www.quinyx.com/blog/gartner-2019-wfm-takeaways>. Luettu: 7.7.2020.

Quinyx 2020. Gartnerin “2019 Market Guide for Workforce Management Applications” -raportti. Luettavissa: <https://www.quinyx.com/fi/gartners-2019-market-guide-workforce-management-applications>. Luettu 7.2.2020.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos – haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Yrityskirjat.

Saunders, R. P. 2016. Implementation Monitoring & Process Evaluation. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Treacy, M. & Wiersema, F. 1995. The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. New York: Basic Books.

TTL 2020.Työterveyslaitos. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/> Luettu 24.2.2020.

Tuominen, S. & Lindroos, K. 2011. Ravistettava. Toisinajattelijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Työaikalaki 5.6.2019/872.

Weske, M. 2019. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Third edition. Berlin, Germany: Springer.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Porvoo: WSOY.

Liitteet

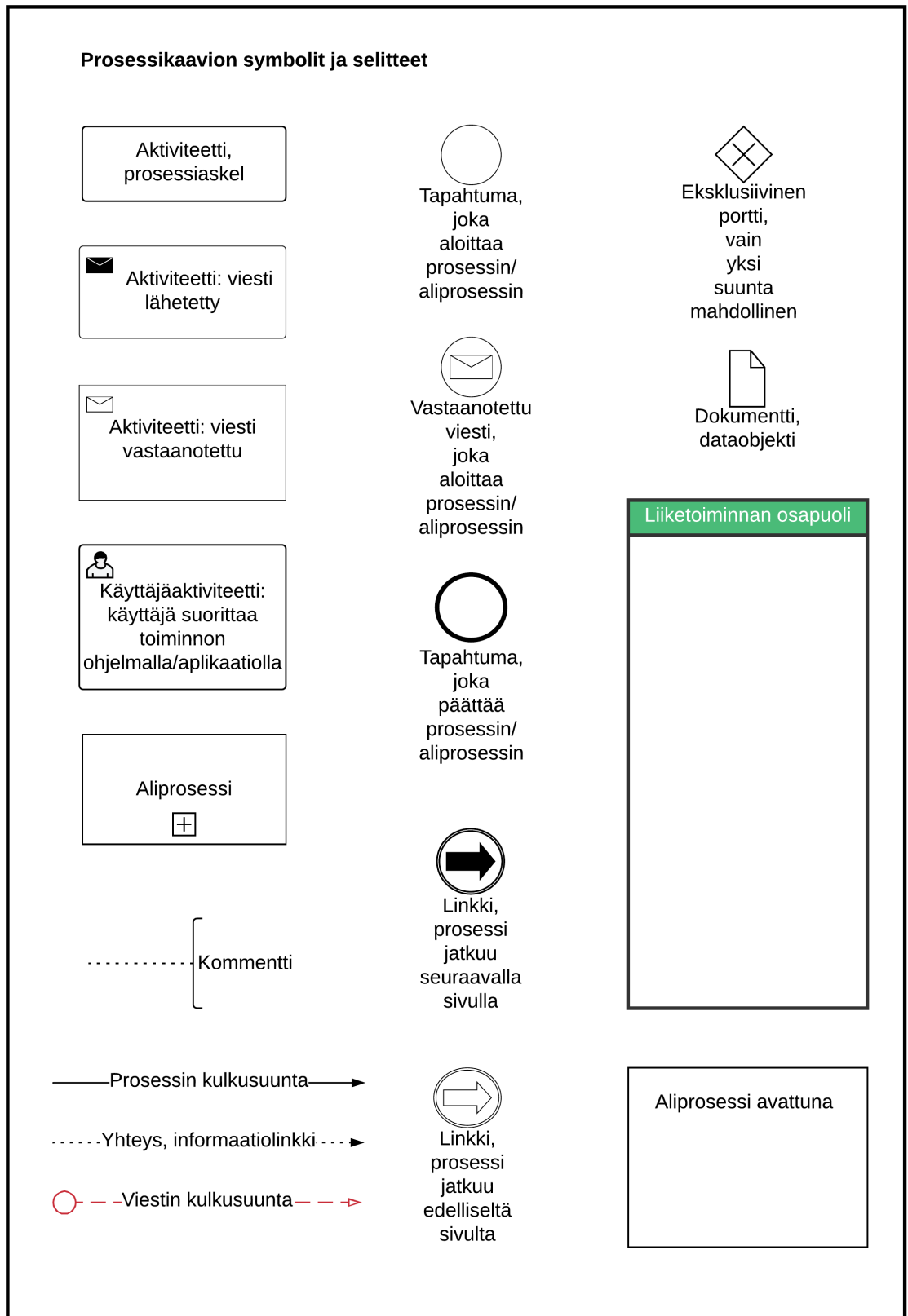
Liite 1. Prosessikuvaus: muutosprosessi Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmässä

Perustiedot

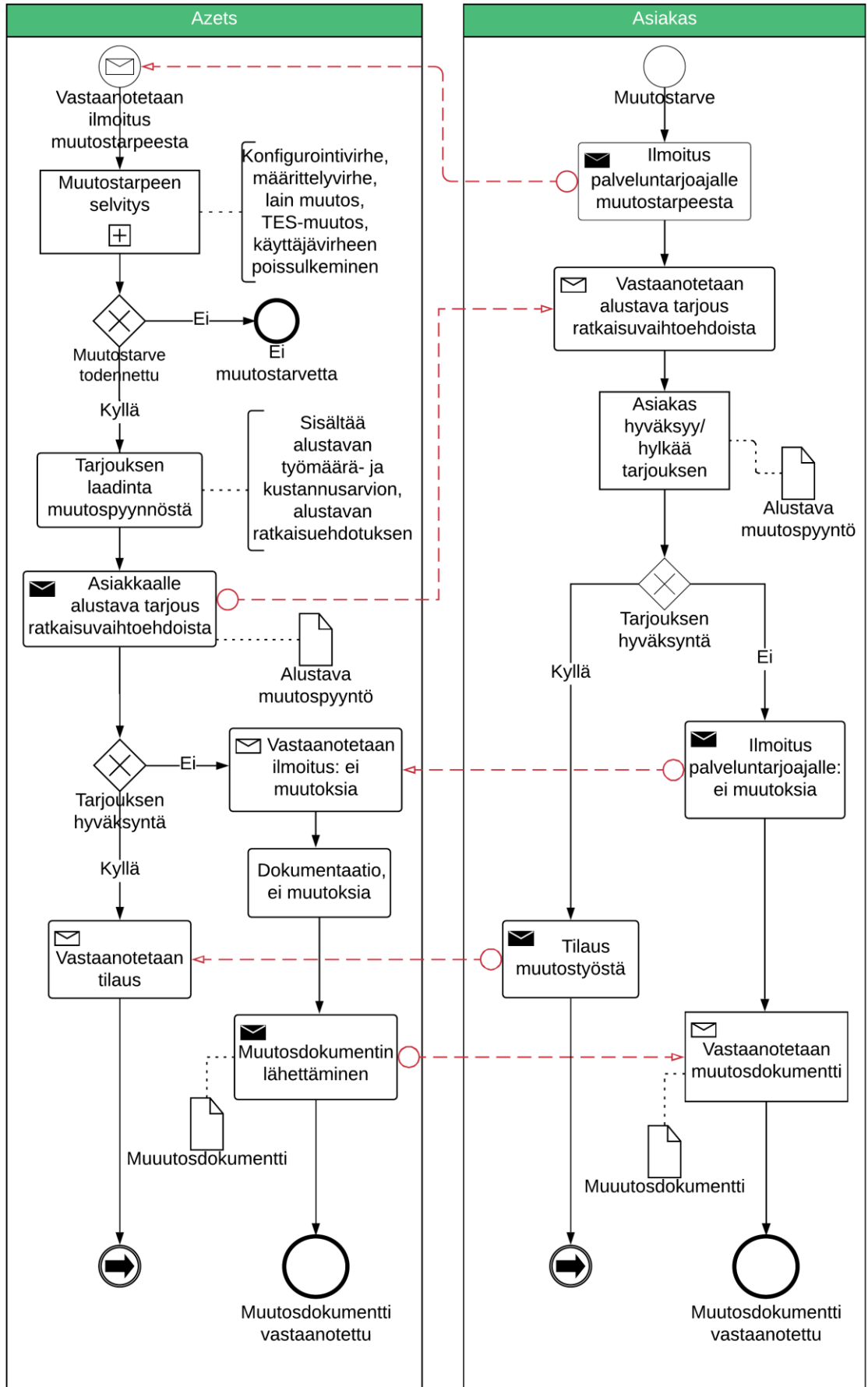
Nimi:	Muutosprosessi Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmässä
Tarkoitus:	Muutosprosessin tarkoituksena on tuotantoympäristön nopea ja hallittu muutos, joka huomioi asiakkaan sisäiset prosessit, tarpeet ja aikataulut.
Omistaja:	WFM-tiimi
Alku:	Asiakkaalle ilmenee muutostarve ja ilmoittaa siitä.
Loppu:	Asiakas on vastaanottanut muutosdokumentin.
Sisälllys:	Perustiedot, prosessikaavio ja prosessin vaiheet
Mallinnus:	BPMN 2.0 -standardi
Formaatti:	Sähköinen dokumentti Lucidchart-pilvipalvelussa. Tiedosto voidaan jakaa muiden editoitavaksi ja tiedosto voidaan tallentaa PDF-, SVG-, PNG ja JPEG-muodoissa. Formaatti mahdollistaa jatkuvan interaktiivisen kehittämisen ja editoinnin tiimin kesken.
Asiakas:	Quinyx SaaS -asiakkuus
Asiakastarpeet ja vaatimukset:	Prosessin asiakastarpeina ja vaatimuksina ovat asiakkaan tuotantoympäristön ja prosessien tunteminen, sujuva kommunikaatio ja nopea reagointi.
Prosessin menestystekijät:	Menestystekijöinä ovat mahdollisimman tehokas ja virheetön toteutus ja laadukas palvelu.
Prosessin mittarit:	Mittareita ovat työmääräarvio, asiakaspalautteen määrä ja laatu, prosessin osien kiertosykli ja muutosten korjauspyyntöjen määrä.
Keskeiset resurssit:	WFM-tiimin tietotaito, Quinyx-ohjelma
Prosessin kehittämismenettely:	Seuranta tiimipalavereissa.

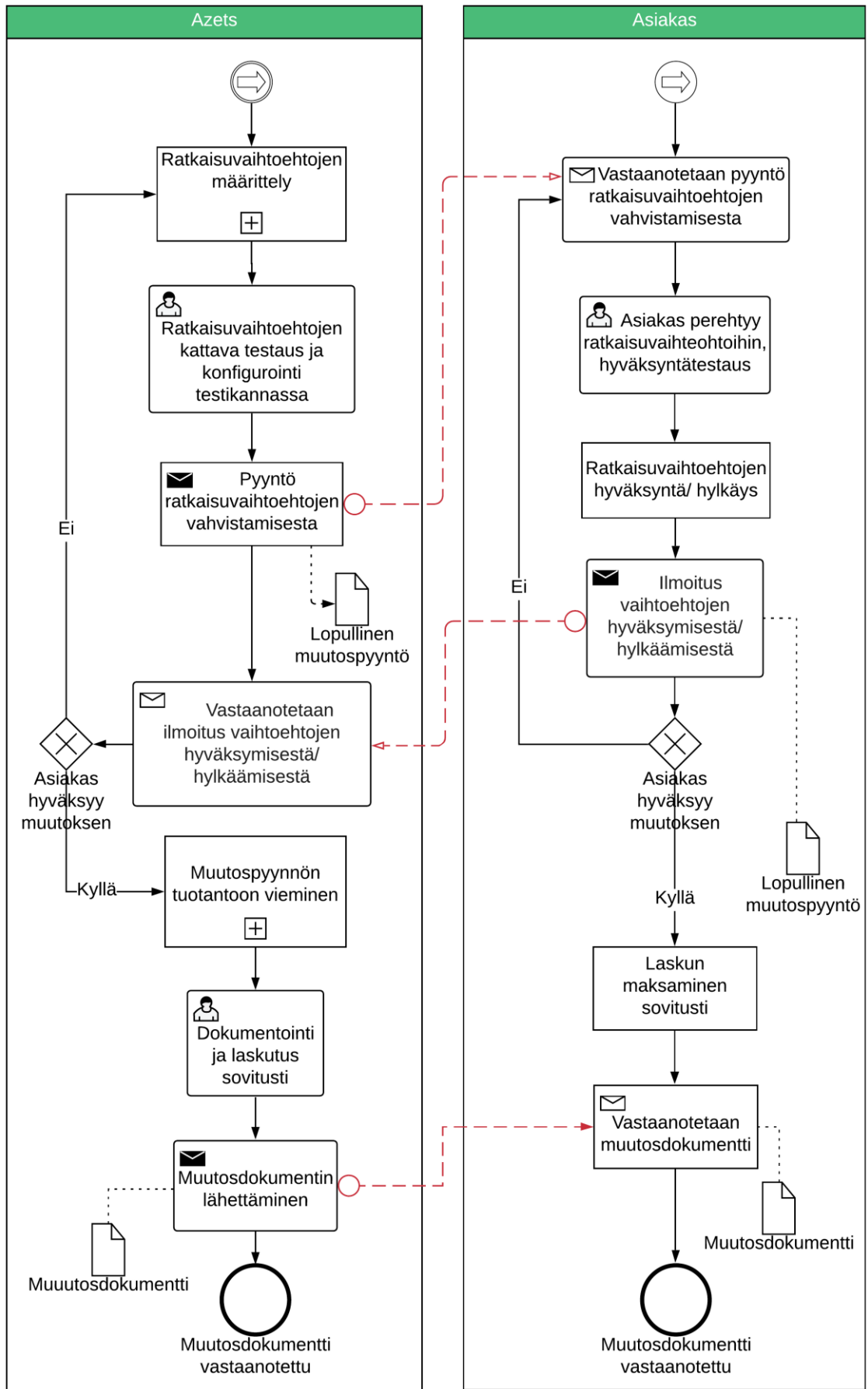
Prosessikaavio

Prosessikaavion symbolit ja selitteet

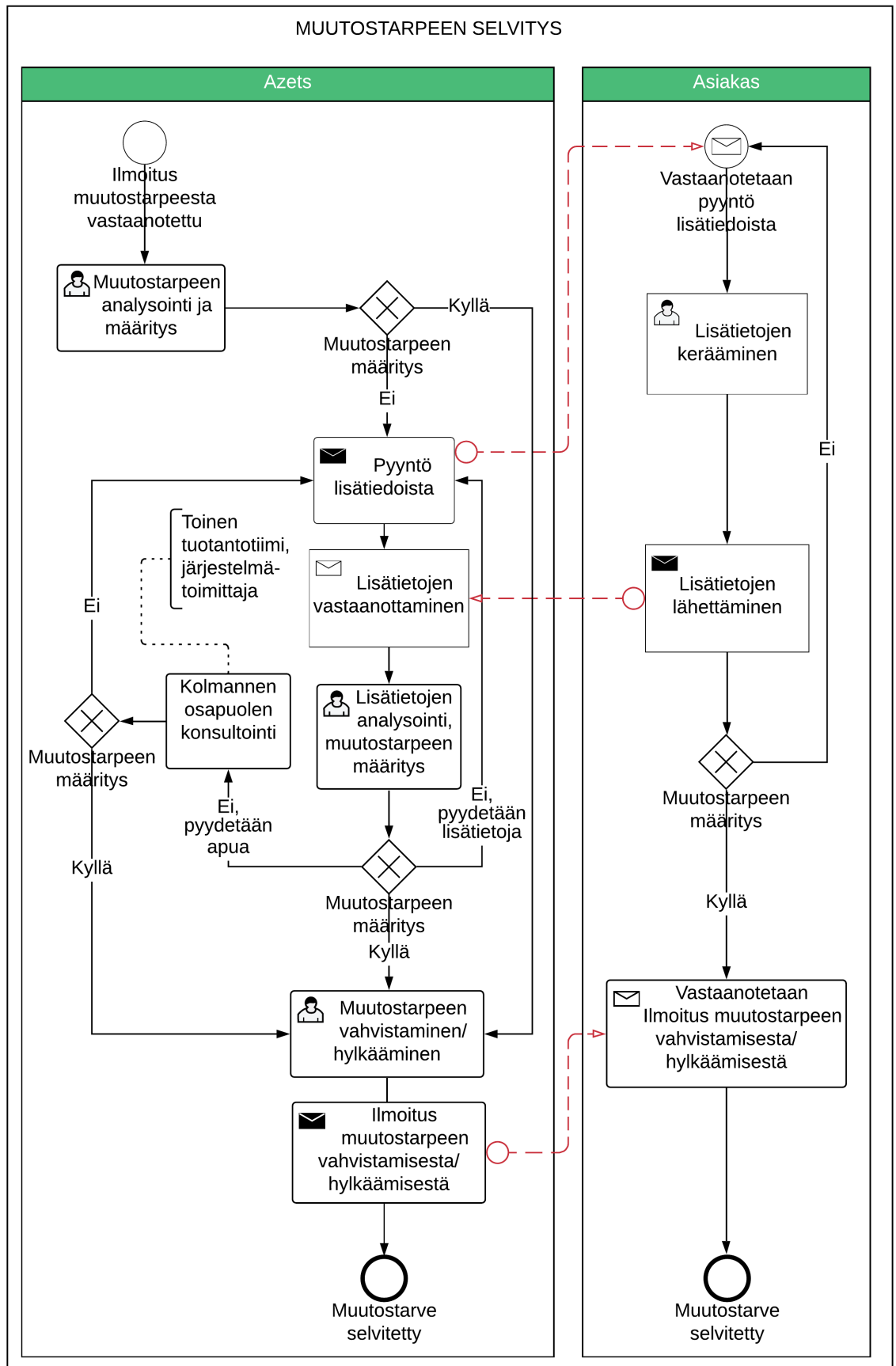


Prosessikaavio - Muutosprosessi Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmässä

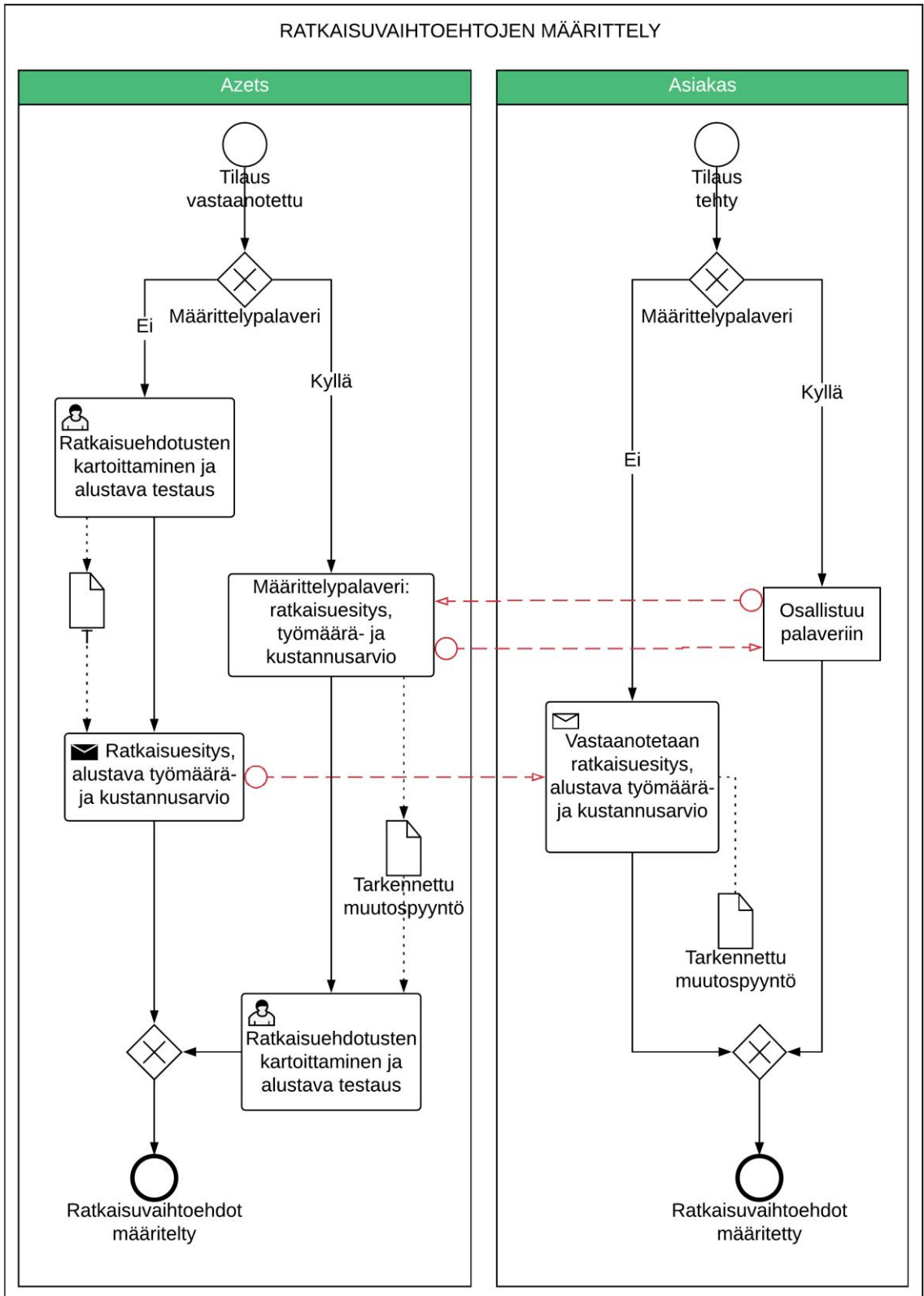




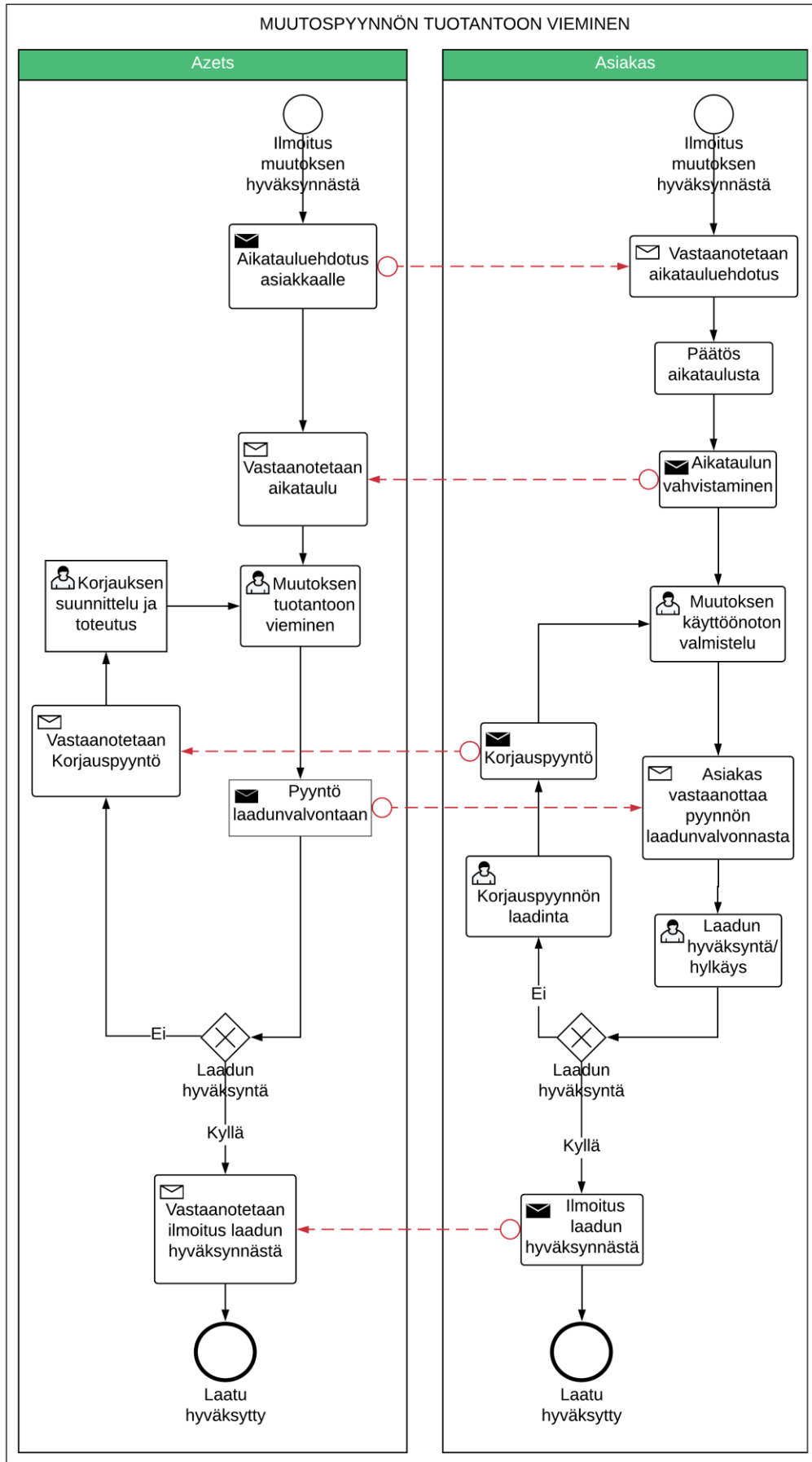
Aliprosessi - Muutostarpeen selvitys



Aliprosessi – Ratkaisuvaihtoehtojen määrittely



Aliprosessi – Muutospyyntön tuotantoon vieminen



Prosessin vaiheet:

Aliprosessi: muutostarpeen selvitys
Aliprosessi: ratkaisuvaihtoehtojen määrittely
Aliprosessi: muutospyyntöön tuotantoon vieminen
Muutosprosessi Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmässä

Tehtävä	Vastuut	Kriittiset tekijät	Menetelmät	Tietojen hallinta
Ilmoitus palveluntarjoajalle muutostarpeesta	Asiakas	Saavutettavuus, muutostarve, järjestelmävirhe	Tikettijärjestelmä, sähköposti	Tarvittaessa tiketti
Vastaanotetaan ilmoitus muutostarpeesta	Azets	Saavutettavuus	Tikettijärjestelmä, sähköposti	Tarvittaessa tiketti
Muutostarpeen analysointi ja määrittely	Azets	Asiakkaan prosessien ja toimintaympäristön tuntemus, riittävät ja oikeat tiedot	Quinyx, järjestelmän toimittaja, kollegat	Määrittelydokumenttien ajantasaisuus
Pyyntö lisätiedoista	Azets	Riittävät ja oikeat tiedot, tiedon ymmärrettävyys, saavutettavuus	Tikettijärjestelmä, sähköposti	Kirjautuu tikettijärjestelmään
Vastaanotetaan pyyntö lisätiedoista	Asiakas	Riittävät ja oikea ohjeistus, pyynnön ymmärrettävyys, saavutettavuus	Tikettijärjestelmä, sähköposti	Kirjautuu tikettijärjestelmään
Lisätietojen kerääminen	Asiakas	Riittävät ja oikeat tiedot	Quinyx, asiakkaan toimintatavat	Kirjautuu tikettijärjestelmään
Lisätietojen lähettäminen	Asiakas	Riittävät ja oikeat tiedot, saavutettavuus	Quinyx, asiakkaan toimintatavat	Kirjautuu tikettijärjestelmään
Lisätietojen vastaanottaminen	Azets	Saavutettavuus	Tikettijärjestelmä, sähköposti	Kirjautuu tikettijärjestelmään
Lisätietojen analysointi, muutostarpeen määrittely	Azets	Asiakkaan prosessien ja toimintaympäristön tuntemus, tiedon määrä ja laatu	Quinyx, järjestelmän toimittaja, kollegat	Määrittelydokumenttien ajantasaisuus
Kolmannen osapuolen konsultointi	Azets	Riittävät ja oikeat tiedot	Tikettijärjestelmä, puhelin, slack	Tikettijärjestelmään kirjaaminen

Tehtävä	Vastuut	Kriittiset tekijät	Menetelmät	Tietojen hallinta
Muutostarpeen vahvistaminen/hylkääminen	Azets	Juurisyyntä selvittäminen, syyt ja perustelut	Quinyx, järjestelmän toimittaja, kollegat	Dokumentointi muutosdokumenttiin
Ilmoitus muutostarpeen vahvistamisesta/hylkäämisestä	Azets	Saavutettavuus	Sähköposti	Dokumentointi muutosdokumenttiin
Vastaanotetaan muutostarpeen vahvistamisesta/hylkäämisestä	Asiakas	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti
Tarjouksen laadinta muutospyyntöstä	Azets	Juurisyyntä ja kustannuksiin liittyvät johtopäätökset: työmäärä- ja kustannusarvio ja aikataulu	Muutosdokumentti	Muutosdokumentti, alustava muutospyyntö
Asiakkaalle alustava tarjous ratkaisuvaihtoehdoista	Azets	Riittävät ja oikeat tiedot, saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti, alustava muutospyyntö
Vastaanotetaan alustava tarjous ratkaisuvaihtoehdoista	Asiakas	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti, alustava muutospyyntö
Asiakas hyväksyy/hylkää tarjouksen	Asiakas	Syyt ja perustelut	Quinyx, asiakkaan toimintatavat	Muutosdokumentti, alustava muutospyyntö
Ilmoitus palveluntarjoajalle, ei muutoksia	Asiakas	Saavutettavuus, syyt ja perustelut	Sähköposti	Muutosdokumentti, alustava muutospyyntö
Vastaanotetaan ilmoitus: ei muutoksia	Azets	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti, alustava muutospyyntö
Dokumentaatio, ei muutoksia	Azets	Perusteluiden kirjaaminen	Quinyx, asiakkaan toimintatavat	Muutosdokumentti
Muutosdokumentin lähettäminen	Azets	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti
Vastaanotetaan muutosdokumentti	Asiakas	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti
Tilaus muutostyöstä	Asiakas	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti, alustava muutospyyntö
Vastaanotetaan tilaus muutostyöstä	Azets	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti, alustava muutospyyntö

Tehtävä	Vastuut	Kriittiset tekijät	Menetelmät	Tietojen hallinta
Määrittelypalaveri: ratkaisuesitys, työmäärä- ja kustannusarvio	Azets	Juurisyihin ja kustannuksiin liittyvät johtopäätökset: työmäärä- ja kustannusarvio ja aikataulu, riittävät ja oikeat tiedot	Palaveri	Muutosdokumentti, tarkennettu muutospyyntö
Osallistuu palaveriin	Asiakas	Omien prosessien tuntemus, TAL:n ja TES:n tulkinta	Palaveri	Muutosdokumentti, tarkennettu muutospyyntö
Ratkaisuehdotusten kartoittaminen ja alustava testaus	Azets	Asiakkaan prosessien ja toimintaympäristön tuntemus, riittävät ja oikeat tiedot	Testikanta, asiakkaan toimintatavat	Muutosdokumentti, tarkennettu muutospyyntö
Ratkaisuesitys, alustava aikataulu- ja kustannusarvio	Azets	Syyt ja perustelut, saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti, tarkennettu muutospyyntö
Vastaanotetaan ratkaisuesitys, alustava aikataulu- ja kustannusarvio	Asiakas	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti, tarkennettu muutospyyntö
Ratkaisuvaihtoehtojen kattava testaus ja konfigurointi testikannassa	Azets	Ratkaisuehdotusten skaalautuvuus ja soveltuvuus	Testikanta, asiakkaan toimintatavat	Muutosdokumentti, lopullinen muutospyyntö
Pyyntö ratkaisuvaihtoehtojen vahvistamisesta	Azets	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti, lopullinen muutospyyntö
Vastaanotetaan pyyntö ratkaisuvaihtoehtojen vahvistamisesta	Asiakas	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti, lopullinen muutospyyntö
Asiakas perehtyy ratkaisuvaihtoehtoihin, hyväksyntättestaus	Asiakas	Hyväksyntättestaus, riittävä osaaminen	Quinyx, sähköposti	Muutosdokumentti, lopullinen muutospyyntö
Ratkaisuvaihtoehtojen hyväksyntä/hylkäys	Asiakas	Syyt ja perustelut	Sähköposti	Muutosdokumentti, lopullinen muutospyyntö
Ilmoitus vaihtoehtojen hyväksymisestä/hylkäämisestä	Asiakas	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti, lopullinen muutospyyntö

Tehtävä	Vastuut	Kriittiset tekijät	Menetelmät	Tietojen hallinta
Vastaanotetaan ilmoitus vaihtoehtojen hyväksymisestä/hylkäämisestä	Azets	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti, lopullinen muutospyyntö
Aikataulu ehdotus asiakkaalle	Azets	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti
Vastaanotetaan aikatauluehdotus	Asiakas	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti
Päätös aikataulusta	Asiakas	Asiakkaan prosessit	Sähköposti	Muutosdokumentti
Aikataulun vahvistaminen	Asiakas	Omat toimintatavat, saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti
Vastaanotetaan aikataulu	Azets	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti
Muutoksen tuotantoon vieminen	Azets	Asiakkaan prosessien ja toimintaympäristön tuntemus, riittävät ja oikeat tiedot	Quinyx-tuotantoympäristö	Muutosdokumentti
Muutoksen käyttöönoton valmistelu	Asiakas	Omien prosessien tuntemus	Quinyx-tuotantoympäristö	Muutosdokumentti
Pyyntö laadunvalvontaan	Azets	Saavutettavuus, muutos viety tuotantoon	Sähköposti	Muutosdokumentti
Asiakas vastaanottaa tiedustelun laadunvalvonnasta	Asiakas	Saavutettavuus, muutos viety tuotantoon	Sähköposti	Muutosdokumentti
Laadun hyväksyntä/hylkäys	Asiakas	Muutos viety tuotantoon, riittävät ja oikeat tiedot	Sähköposti	Muutosdokumentti
Korjauspyynnön laadinta	Asiakas	Syyt ja perustelut, riittävät ja oikeat tiedot	Quinyx	Muutosdokumentti
Korjauspyynnön lähettäminen	Asiakas	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti
Vastaanotetaan korjauspyyntö	Azets	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti
Korjauksen suunnittelu ja toteutus	Azets	Syyt ja perustelut, riittävät ja oikeat tiedot, asiakkaan toimintatapojen tuntemus	Quinyx	Muutosdokumentti
Ilmoitus laadun hyväksynnästä	Asiakas	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti
Vastaanotetaan ilmoitus laadun hyväksynnästä	Azets	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti

Tehtävä	Vastuut	Kriittiset tekijät	Menetelmät	Tietojen hallinta
Dokumentointi ja laskutus sovitusti	Azets	Sopimukset, määrittelydokumentit, muutosdokumentin tiedot	Sähköposti, Severa (laskutus)	Muutosdokumentti, määrittelydokumentti
Muutosdokumentin lähettäminen	Azets	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti
Vastaanotetaan muutosdokumentti	Asiakas	Saavutettavuus	Sähköposti	Muutosdokumentti
Laskun maksaminen	Asiakas	Maksukyky, asiakastyytyväisyys	Severa, projektin yhteydessä	Kirjanpito

Liite 2. Muutosdokumentti

Perustiedot

Nimi:	Muutosdokumentti
Tarkoitus:	Dokumentoida perustiedot muutosprojektin osapuolista, kuvailla järjestelmään vietävä muutos mahdollisimman tarkasti, esittää muutoksen työmäärä- ja kustannusarvio, sovittu aikataulu sekä vahvistaa muutoksen hyväksyntä. Muutosdokumentti on laskutuksen peruste.
Omistaja:	WFM-tiimi
Formaatti:	Excel-tiedosto
Sisälllys:	Perustiedot, muutoksen kuvaus, työmäärä- ja kustannusarvio, aikataulu, hyväksyntä
Asiakastarpeet ja vaatimukset:	Asiakkaan tuotantoympäristön ja prosessien tunteminen, sujuva kommunikaatio, järjestelmämuutoksen dokumentaatio, tiedon jakaminen
Tavoite:	Muutoksen selkeä ja virheetön toteutus, muutosprosessin läpinäkyvyyden tukeminen, laadukas palvelu
Keskeiset resurssit:	WFM-tiimin ja asiakkaan tietotaito
Kehittämismenettely:	Seuranta tiimipalavereissa.

Sivu 1: Perustiedot

Perustiedot	Vastaukseni:
Muutosversio	
Yrityksen nimi	
Yhteyshenkilöt	
Asiakas	
Azets	
Palkanmaksu	Ulkoistettu/Sisäinen
Palkanmaksujärjestelmä	
Linkattu määrittelydokumenttiin	pvm

Sivu 2: Muutoksen kuvaus

Muutoksen kuvaus	Vastaukseni:
Muutoksen syy	
Kuvaus toivotusta muutoksesta	
Esimerkki toivotusta muutoksesta	
Muutos koskee	
Organisaatiota	Käyttöoikeudet, toimipisteet...
Työaikaan yleisesti	
Työaikaryhmiä/sopimusmalleja	
Ylityölaskentaa	
Vuorolisiä	
Vuorotyyppejä/kalentereita	
Pyhäpäiviä	
Poissaoloja	
Palkkalajeja	
Työaikapankkeja	
Projektin aikataulua	

Sivu 3: Työmäärä- ja kustannusarvio

Muutoksen hinnoittelu	Kyllä/Ei
Työ on takuutyötä	
Työ on erikseen laskutettavaa, 160€/h tai 1200€/htp	

Muutostoimet	Lisätietoja	Toimittajan työmääräarvio
Organisaatio- ja kustannuspaikkamääritykset	päivää / TES	
Muutospyyntö, TES-sääntöjen ja paikallisten sopimusten läpikäynti, määrittely ja dokumentointi eri työaikamuodoille yhdessä asiakkaan kanssa. Muutos koskee:		
Organisaatiota		
Työaika yleisesti		
Työaikaryhmiä/sopimusmalleja		
Ylityölaskentaa		
Vuorolisiä		
Vuorotyyppejä/kalentereita		
Pyhäpäiviä		
Poissaoloja		
Palkkalajeja		
Työaikapankkeja		
Projektin aikataulua		
Tulkintatestaus asiakkaan toimesta (Azets avustaa)		
Rinnakkaisajot/pilotointi		
Koulutusmateriaalien tuottaminen		
TYÖMÄÄRÄARVIO YHTEENSÄ		Htp(h)/€

Sivu 4: Aikataulu

	Viikko 1	Viikko 2	Viikko 3	Viikko 4
Määrittelyt				
Konfigurointi				
Tulkintatestaus				
Koulutus				
Go-live				

Sivu 5: Hyväksyntä

Lähtötilanne	Muutos	Viedään tuotantoon	Hyväksyntä
Muokataan sovitun muutoksen mukaan			

Liite 3. Asiaksmateriaali

Perustiedot

Nimi:	Muutosprosessi käyttöönoton jälkeen
Tarkoitus:	Avata asiakkaalle muutosprosessin eteneminen ja varmistaa asiakkaalta tarvittavat resurssit muutoksen läpiviemiseen. Keskeisenä tavoitteena on ohjata asiakkaan odotuksia ja ennakkoluuloja muutoksen toteuttamisen suhteen vastaamaan palvelun todellisuutta.
Omistaja:	WFM-tiimi
Formaatti:	Google Slides -presentaatio, kuvakoko 16:9 Azetsin ohjeiden mukaisesti. Presentaatio on tarkoitettu käytettäväksi sähköisessä muodossa. Laajakuva toimii alkuperäisessä sähköisessä esityksessä erinomaisesti, mutta printtinä teksti toistuu valitettavan pienenä.
Sisällys:	8 diaa: dia 7 kalanruotomalli on piilotettu dia, joka käydään asiakkaan kanssa läpi tarvittaessa.
Asiakastarpeet ja vaatimukset:	Asiakkaalta tarvittavat resurssit, sujuva kommunikaatio, muutosprosessin selkeyttäminen ja johtaminen, tiedon jakaminen
Tavoite:	Tavoitteena on muutoksen selkeä ja virheetön toteutus, muutosprosessin läpinäkyvyyden tukeminen, laadukas palvelu, asiakkaan panoksen takaaminen ja asiakkaan roolin sisäistäminen prosessissa.
Keskeiset resurssit:	WFM-tiimin ja asiakkaan tietotaito
Kehittämismenettely:	Seuranta tiimipalavereissa
Huomioitavaa:	Dokumentti perustuu prosessikuvaukselle muutosprosessista Quinyx-työvoimanhallintajärjestelmässä. Dokumentti on suunnattu asiakkaille ja kohderyhmä on huomioitu dokumentin viestissä ja sanavalinnoissa. Tästä johtuen muutosprosessin vaiheita ei käsitellä yhtä yksityiskohtaisesti kuin prosessikuvauksessa ja terminologia poikkeaa jonkin verran prosessikuvauksesta, joka on tarkoitettu sisäiseen käyttöön.

Dia 1



Dia 2

Muutosprosessi käyttöönoton jälkeen

- Tilanteita, joissa tuotantoympäristöön tarvitsee tehdä muutoksia käyttöönottoprojektin päättämisen jälkeen ovat esimerkiksi TES-muutokset, lain muutokset, virheelliset määritykset sekä konfigurointivirheet.
- Tuotantoympäristön muutos koostuu neljästä vaiheesta
 - Muutostarpeen selvitys
 - Muutospyynnön määrittäminen
 - Muutoksen hyväksyntätestaus
 - Muutoksen tuotantoon vieminen



Dia 3

Muutosprosessin vaiheet			
Muutostarpeen tunnistaminen	Muutospyynnön määrittäminen	Muutoksen hyväksyntätäestaus	Muutoksen tuotantoon vieminen
<ol style="list-style-type: none">1. Muutostarpeen toteaminen, ilmoitus Azetsille2. Vahvistus Azetsilta muutostarpeesta <p>➤ Alustava tarjous: työmäärä- ja kustannusarvio/ arvio takuutyöstä</p>	<ol style="list-style-type: none">3. Työtilaus ja muutospyynnön määrittäminen<ul style="list-style-type: none">▪ Määrittelypalaveri▪ Esitys eri toteutusvaihtoehdoista <p>➤ Muutospyynnön ja työmäärä- ja kustannusarvion tarkennus</p>	<ol style="list-style-type: none">4. Hyväksyntätäestaus<ul style="list-style-type: none">➤ lopullinen muutospyyntö ja työmäärä- ja kustannusarvio5. Muutospyynnön hyväksyntä	<ol style="list-style-type: none">6. Tuotantoon vieminen<ul style="list-style-type: none">▪ Aikataulu▪ Muutosten konfigurointi▪ Laadunvalvonta7. Muutosdokumentin toimittaminen asiakkaalle<ul style="list-style-type: none">▪ Laskutus tarvittaessa

Dia 4

Muutoksen hyväksyntä ja tuotantoon vieminen	
<ul style="list-style-type: none">• Ratkaisumallien hyväksyntätäestaus<ul style="list-style-type: none">➤ Muutospyynnön lopullinen määrittäminen ja hyväksyntä➤ Lopullinen työmäärä- ja kustannusarvio• Tuotantoon vieminen<ul style="list-style-type: none">• Aikataulusta sopiminen• Muutosten konfigurointi tuotantoon• Laadunvalvonta• Muutosdokumentin toimittaminen asiakkaalle• Laskutus tarvittaessa	

Miten onnistumme yhdessä?

Vastualueet ja roolit

Azets

- Juurisyyn selvittäminen
- Työmäärä- ja kustannusarvio
 - Arvio takuutyöstä
 - Laskutus
- Järjestelmäkonsultointi: vaihtoehdot asiakkaan tulkinnan ja muutospyyntöön toteuttamiseksi
- Muutoksen testaus ja dokumentointi
 - Ratkaisun skaalautuminen
- Hyväksynnän pyytäminen ja muutosten vieminen tuotantoon sovitusti
- Muutoksen dokumentointi ja lopullisen dokumentin toimittaminen asiakkaalle

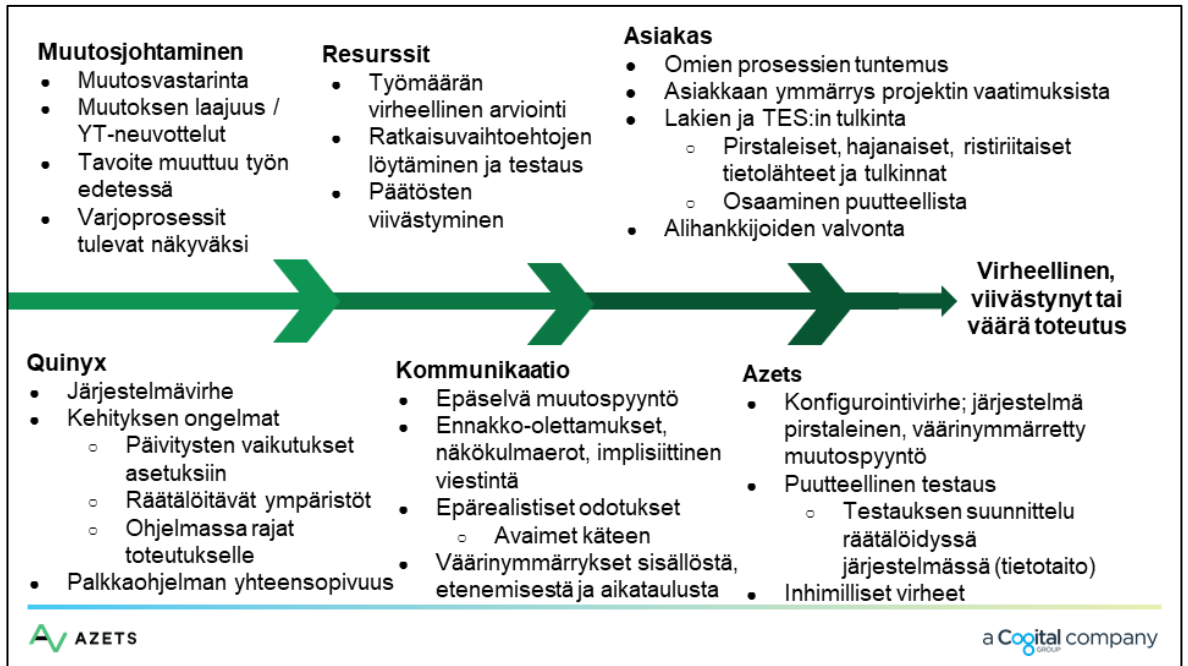
Asiakas

- Muutostarpeesta ilmoittaminen
- TES:en ja lakien tulkinta
- Omien prosessien tuntemus ja avaaminen
- Selkeä ja yksiselitteinen muutospyyntö
- Muutoksen tulkintatestaus: muutoksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen
- Hyväksynnästä ilmoittaminen kirjallisesti

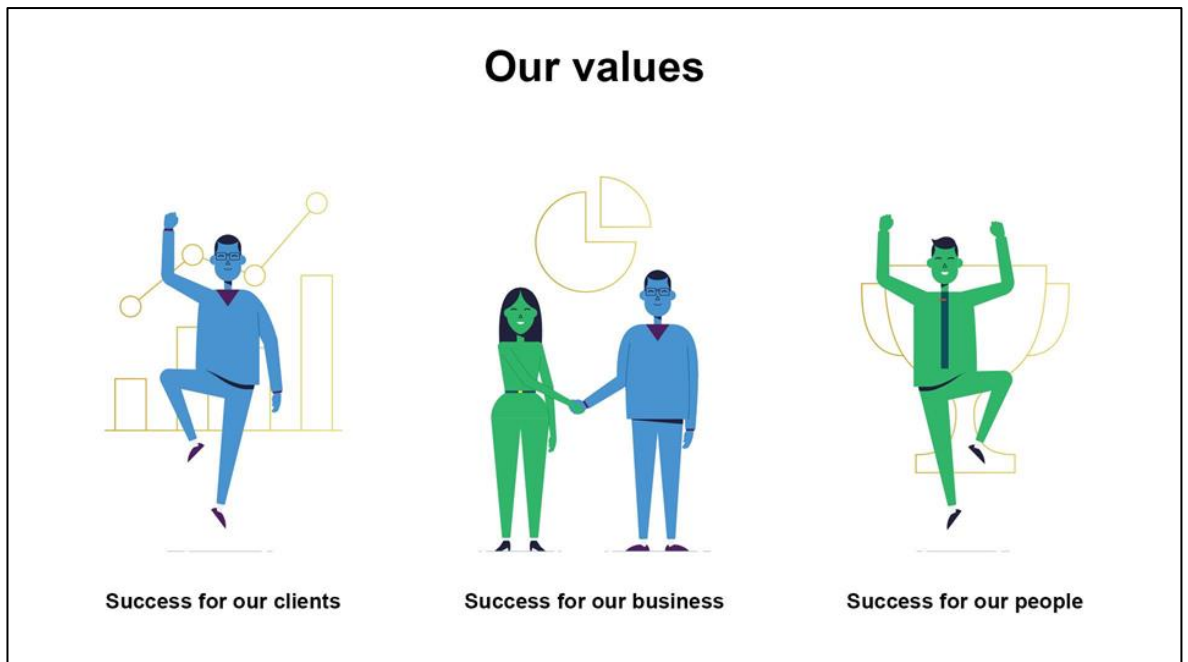
Yhteiset

Lisätiedot, määrittelypalaveri, aikataulut, toimiva kommunikaatio läpi prosessin

Dia 7



Dia 8



Liite 4. Projektisuunnitelma

Perustiedot

Nimi:	Muutosprosessi tiimin kehittämishankkeena
Tarkoitus:	Asiakirjan tarkoitus on dokumentoida perustiedot kehittämisprojektin etenemisestä ja työvaiheista sekä toimia projektin suuntaa-antavana työsuunnitelmana.
Omistaja:	WFM-tiimi.
Formaatti:	Google Slides -presentaatio, kuvakoko 16:9 Azetsin ohjeiden mukaisesti. Presentaatio on tarkoitettu käytettäväksi sähköisessä muodossa. Laajakuva toimii alkuperäisessä sähköisessä esityksessä erinomaisesti, mutta printtinä teksti toistuu valitettavan pienenä.
Sisällys:	43 diaa
Tavoite:	Muutosprosessiin orientoituminen ja ohjaaminen sekä tulosten dokumentointi.

Dia 1



Dia 2



Dia 3



Muutosprosessin projektisuunnitelma

9.12.2019

Läsnä: Outi Putkonen
Katja Huttunen
Susanna Karhu

AZETS
a Cogital company

Dia 4

Aikataulu

- 4 tapaamista, 1.12.2019. - 31.1.2020.
- 9.12.19 - Kick off ja asiakkaan prosessit
- 17.12.19 - WFM-tiimin prosessit
- 10.1.20 - Yhteinen prosessi, syyt epäonnistumiseen
- 31.1.20 - Wrap up, prosessimallin ja produktin muiden osien testaus ja hyväksyntä

Tavoitteet ja rajaus

- Selkeä, yhtenäinen ja jouheva muutosprosessi, joka ohjaa hallittuun muutokseen, huomioiden asiakkaan tarpeet ja aikataulut.
- Muutosprosessin tehokkuuden lisääminen, asiakaspalvelun sekä tiedonkulun parantaminen.
- Muutosprosessin prosessimalli
- Vastuunjakomatriisi
- Testausmatriisi

AZETS a Cogital company

Dia 5

Resurssit

- Työryhmän jäsenet ja heidän työaikansa
- Työpajatarvikkeet, työtilat, ohjelmat ja laitteistot

Roolit

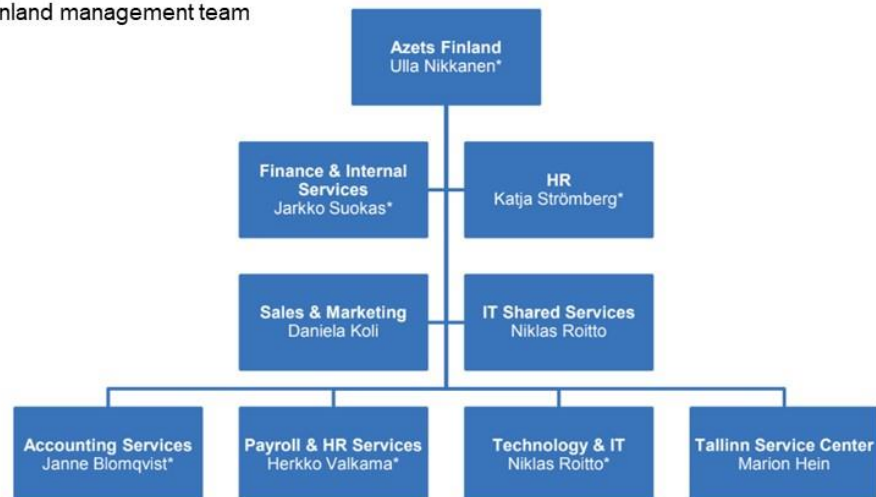
- Asettaja: Senior Manager, Tony Leppänen
- Hyväksyjä: Susanna Karhu ja WFM-tiimi
- Työryhmä: WFM-tiimi (Susanna Karhu, Outi Putkonen, Maija Rabina, Matti Latvala, Katja Huttunen)
- Projektipäällikkö/sihtööri/fasilitaattori: Outi Putkonen



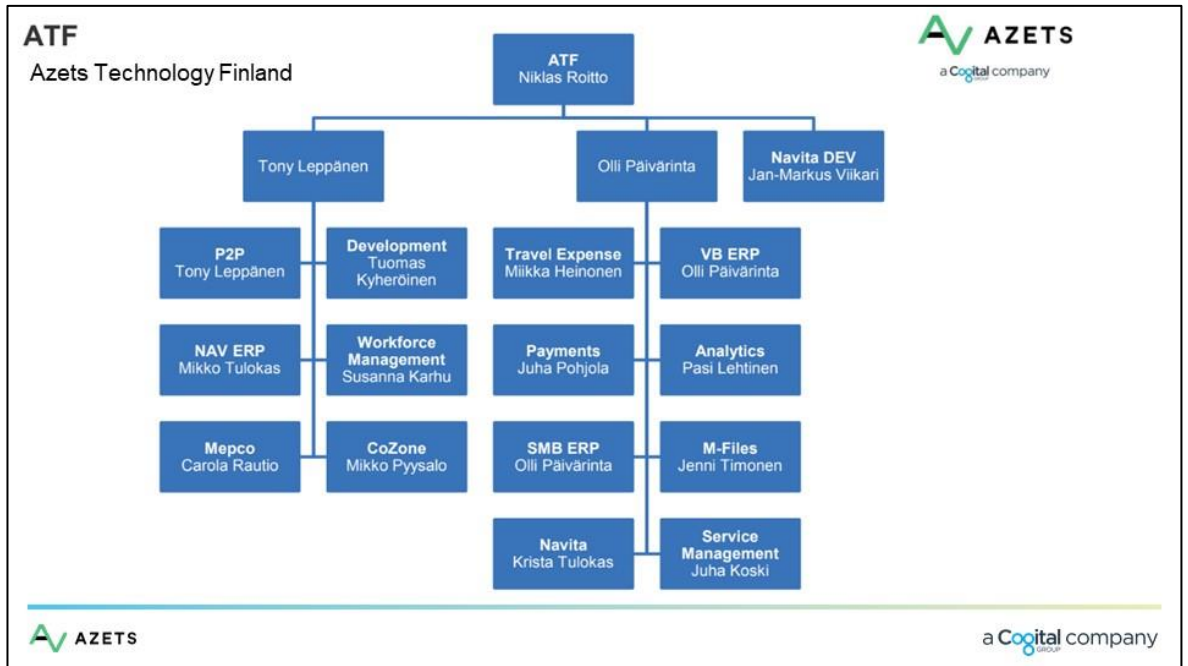
Dia 6

Azets Finland 1.9.2019

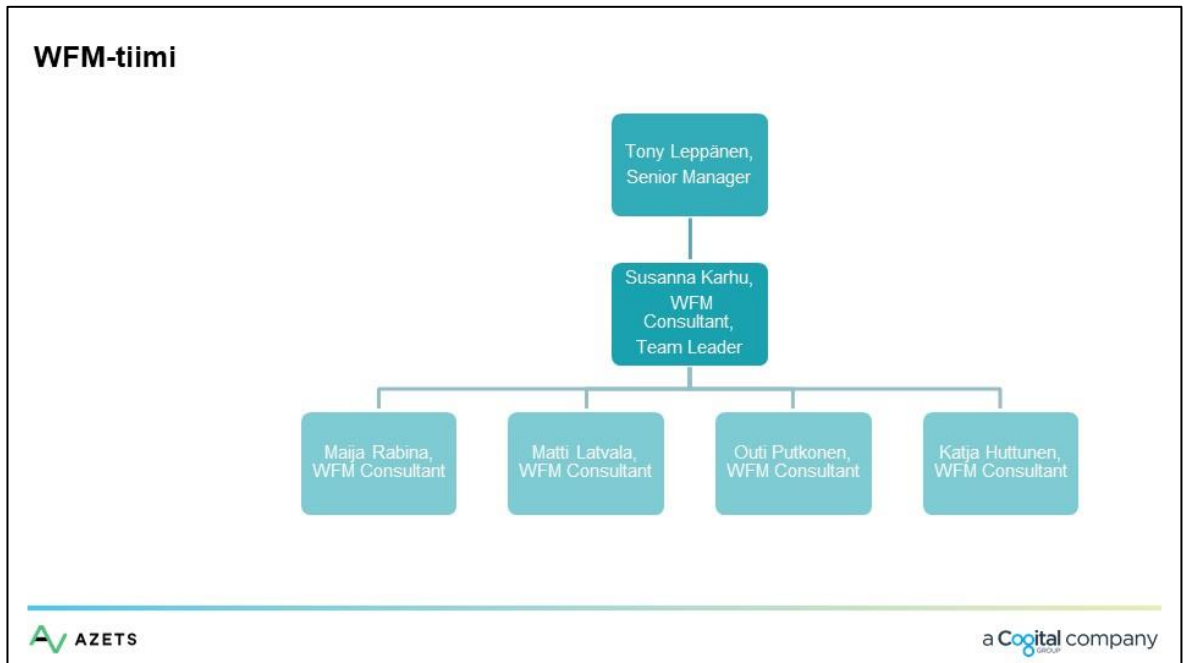
*Azets Finland management team



Dia 7



Dia 8



Dia 9

Toteutus ja tehtävät

- Työpajatyöskentely ja tiedon kerääminen
 - Nykyprosessin kartoitus: selvitettävä asiakkaan prosessi, WFM-tiimin prosessi ja muodostettava yhteinen prosessimalli.
 - Muodostettava muutosprosessin visio ja selvitettävä prosessin eri vaiheet.
 - Selvitetty juurisyyt epäonnistuneeseen tai viivästyneeseen muutosprosessin läpivientiin.
 - Parannuskohteiden tunnistaminen: sidosryhmäanalyysi
- Uuden prosessin mallinnus ja piirtäminen
- Uuden prosessimallin testaus ja arviointi
 - Prosessin mittarit
 - prosessin osien kierron lukumäärä
 - Asiakaspalaute
 - Työmääräarvio
 - Korjauspyyntöjen määrä

Dia 10

Toteutus ja tehtävät

- Vastuunjakomatriisi
 - Dokumentti, joka selkeyttää asiakkaalle tämän roolin prosessissa ja selkeyttää tehtäviä muutosprosessin läpiviennissä
 - Laadittava muutosprosessikaavion pohjalta
- Testausmatriisi
 - Dokumentti, joka ohjaa muutospyynnön testausta
 - Asiakkaalle kartoitettava testausmatriisi hyväksyntätestausta varten
 - Azetsille matriisi kattavaa testausta varten ratkaisun toimivuuden ja skaalautuvuuden varmistamiseksi
 - Kartoitettava, mitä asetuksia muutos koskee Quinyxissä
- Lessons learned
 - Mitä tuli opittua?
 - Muutoksen implementointi ja seuranta

Dia 11

Menetelmät

- Induktiivinen työskentelytapa: nykytilanteen tarkastelu ja uuden prosessin visio kulkevat rinnakkain.
- Tietoperusta kerätään työpajatyöskentelyllä ja sidosryhmäanalyysillä
 - Aivoriihi
 - Osbornin kysymykset
 - Kalanruotokaavio
- Prosessin testaus tapahtuu palvelumuotoilun menetelmin asiakasprofiilien avulla.
 - Prosessin eri vaiheet käydään läpi eri profiilien näkökulmasta.
- Muut dokumentit testataan käytännössä, korjataan palautteen perusteella

Dia 12

Projektin tehtävä	Aikataulu	Työmääräarvio (h)	Kustannus (160€/h)
Työpajatyöskentely ja tiedon kerääminen	1.12.2019 – 31.1.2020	36	5760
Uuden prosessin mallinnus	9.12.2019 – 10.1.2020	8	1280
Uuden prosessimallin testaus ja arviointi	10.1.2020 – 30.1.2020	20	3200
Vastuunjakomatriisi	17.12. – 10.1.2020	10	1600
Testausmatriisi	17.12. – 10.1.2020	10	1600
Lessons learned	31.1.2020	2	320
Yhteensä		86	13 760

Dia 13

Riskit

- Projektipäällikön perhevapaa
- Muutoksen implementoinnin epäonnistuminen
- Uusi rekry ja työtilanne: aikataulussa pysyminen



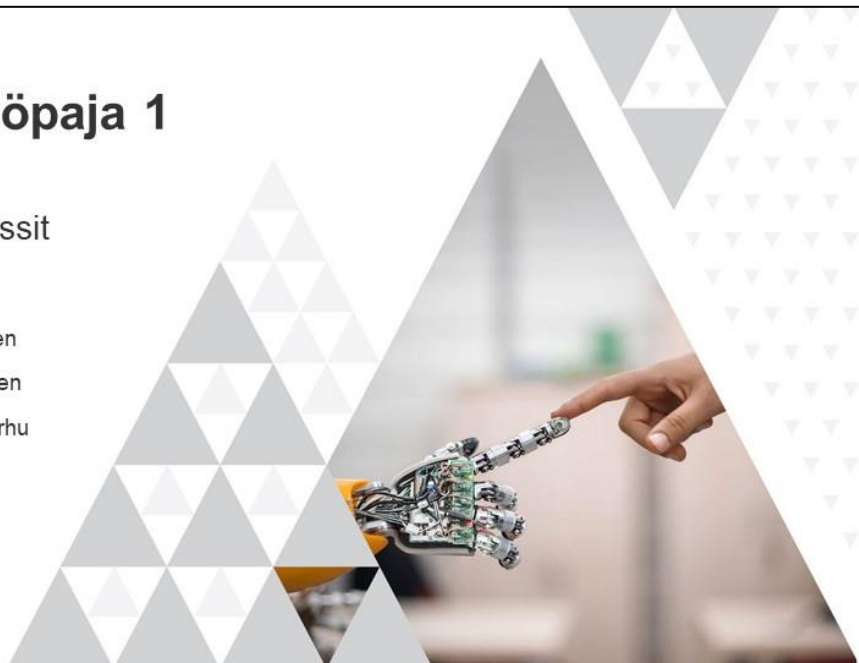
Dia 14

Prosessityöpaja 1

Asiakkaan prosessit

9.12.2019

Läsnä: Outi Putkonen
Katja Huttunen
Susanna Karhu



Dia 15

Agenda

- Hahmotella ja rakentaa tulokinnan muutoksen prosessi asiakkaan näkökulmasta Quinyxin tuotantoympäristössä, kun järjestelmä on jo tuotannossa.
- Kiinnitetään erityisesti huomiota seuraaviin asioihin:
 - Mikä on asiakkaan polku?
 - Mitkä ovat kontaktipisteet meidän tuen kanssa?



Dia 16

Työpajan rakenne

- Prosessin ominaisuuksien listaus
- Ominaisuuksien tarkastelu
- Osien karsiminen ja järjestäminen
- Työpaja pohjaa ominaisuuksien listaukseen (aivoriihi), jota täydennetään Osbornin kysymyslistalla.



Dia 17

Asiakkaan prosessin osat

1. Mitkä ovat muutosprosessin välttämättömät ja vaaditut osat, vaiheet ja tapahtumat asiakkaan kannalta?
2. Missä pisteissä asiakas on meihin kontaktissa?
3. Minkälaisia ovat asiakkaan palvelutuokiot?
4. Mikä on hänen palvelupolkunsa?

Listaa kaikki keksimäsi prosessin osat erillisille post-it-lapuille: yksi asia per lappu. Mitä enemmän keksit osia sitä parempi tulos!



Dia 18

Asiakkaan prosessit 1/2

Tapahtumat ja teot	Piste	Tuokio	Vastuut
Virhetilanne	X		Asiakkaalla ilmoittaa asap
Konfigurointivirhe	X		Asiakkaalla ilmoittaa asap
Määritysvirhe	X		Asiakkaalla: kyky kertoa, mitä haluaa.
Ongelman määrittäminen		X	Kyky kertoa, mitä haluaa lopputulokseksi.
Lisätietojen antaminen		X	Asiakas
Asiakas vastaanottaa ja neuvottelee alustavan aikataulu- ja kustannusarvion/takuutyön.		X	Asiakkaalla ymmärtää ja hyväksyy, neuvotella halutusta lopputuloksesta.
Asiakas hyväksyy alustavan aikataulu- ja kustannusarvion/takuutyön tai päättää antaa asian olla.	X		Laskutuksen peruste, Hyväksyntä kirjallisesti asiakkaalta

Dia 19

Asiakkaan prosessit 2/2

Tapahtumat ja teot	Piste	Tuokio	Vastuut
Määrittelypalaveri		X	Azets ja Asiakkaalta syvällistä perehtymistä omaan TES:een ja käytäntöihin
Ratkaisuvaihtoehtojen tarkempi määrittely ja asiakkaalle lähettäminen		X	Azets ja Asiakkaalta syvällistä perehtymistä omaan TES:een ja käytäntöihin
Hyväksyntätestaus ja työn hyväksyntä/hylkäys	X		Asiakkaan tulkintatestaus: testaukseen perustuva hyväksyntä/hylkäys.
Asiakas hylkää muutospyyntö: toinen kierros (prosessin looppia)		X	Asiakas ilmoittaa päätöksestä.
Aikataulusta ja tuotantoon siirtymisestä sopiminen		X	Azets ja asiakas
Tuotantoon siirtyminen ja aikataulu	X		Azets
Maksetaan lasku	X		Asiakas
Asiakkaalle lähetetään muutosdokumentti. Prosessin päätös: asiakas vastaanottaa muutosdokumentin.	X		Azets

Dia 20

Prosessityöpaja 2:

Asiakkaan prosessien tarkistus,
WFM-tiimin prosessit

17.12.2019

Läsnä: Outi Putkonen
Majja Rabina
Susanna Karhu
Matti Latvala

Dia 21

Agenda

- Tarkistaa asiakkaan muutosprosessimalli
- Hahmotella ja rakentaa tulkinnan muutoksen prosessi meidän näkökulmasta (asiakkaan prosesseihin peilaten) Quinyxin tuotantoympäristössä, kun järjestelmä on jo tuotannossa.
- Kiinnitetään erityisesti huomiota seuraaviin asioihin:
 - Mikä on meidän palvelupolku?
 - Mitkä ovat asiakkaan kontaktipisteet meidän tuen kanssa?



Dia 22

Työpajan rakenne

- Asiakkaan prosessin tarkastus
- WFM-tiimin prosessin ominaisuuksien listaus
- Ominaisuuksien tarkastelu
- Osien karsiminen ja järjestäminen
- Työpaja pohjaa ominaisuuksien listaukseen, jota täydennetään Osbornin kysymyslistalla



Dia 23

Asiakkaan prosessimallin palaute/testaus

Ovatko kaikki vaiheet välttämättömiä vai onko niille olemassa vaihtoehtoja?

1. Mitä voidaan lisätä?
2. Mitkä ovat samanaikaisia?
3. Mitä voidaan vähentää/pienentää?
4. Mikä/miten voidaan korvata toisella?
5. Mikä/miten voidaan järjestää uudelleen?
6. Miten voidaan yhdistää?
7. Mitä voidaan poistaa?



Dia 24

Asiakkaan prosessit 1/2

Tapahtumat ja teot	Piste	Tuokio	Vastuut
Virhetilanne (ei päästä järjestelmään, liittymät kaatuneet, palkka-aineiston lataaminen)	X		Asiakkaalla ilmoittaa asap.
Konfigurointivirhe	X		Asiakkaalla ilmoittaa asap.
Määrittämisvirhe	X		Asiakkaalla: kyky kertoa, mitä haluaa.
Ongelman määrittäminen		X	Asiakkaalla kyky kertoa, mitä haluaa lopputulokseksi.
Lisätietojen antaminen		X	Asiakas
Asiakas vastaanottaa ja neuvottelee alustavan aikataulu- ja kustannusarvion/takuutyön		X	Asiakkaalla ymmärtää ja hyväksyy, neuvotella halutusta lopputuloksesta.
Asiakas hyväksyy alustavan aikataulu- ja kustannusarvion/takuutyön tai päättää antaa asian olla.	X		Asiakkaan laskutuksen peruste. Hyväksyntä kirjallisesti asiakkaalta

Dia 25

Asiakkaan prosessit 2/2

Tapahtumat ja teot	Piste	Tuokio	Vastuut
Määrittelypalaveri		X	Azets ja Asiakkaalta syvällistä perehtymistä omaan tessiin ja käytäntöihin
Ratkaisuvaihtoehtojen tarkempi määrittäminen ja asiakkaalle lähettäminen.		X	Azets ja Asiakkaalta syvällistä perehtymistä omaan tessiin ja käytäntöihin
Hyväksyntätästä ja hyväksyntä/hylkäys	X		Asiakkaan tulkintatästä: hyväksyntä ja tästä
Asiakas hylkää muutospäynnön: toinen kierros (prosessin looppi)		X	Asiakas ilmoittaa hylkäyksestä
Aikataulusta ja tuotantoon siirtymisestä sopiminen		X	Azets ja asiakas
Tuotantoon siirtyminen	X		Azets
Maksetaan lasku	X		Asiakas
Prosessin päätös: asiakas vastaanottaa muutospäynnin.			Azets
Asiakkaalle lähetetään muutospäynnin	X		

Dia 26

WFM-tiimin prosessin osat

1. Mitkä ovat muutospäynnin välttämättömät ja vaaditut osat, vaiheet ja tapahtumat meidän kannalta?
2. Missä pisteissä olemme asiakkaaseen yhteydessä?
3. Minkälaisia ovat palvelutuokiot?
4. Mikä on meidän palvelupolku? Miten haluamme palvella asiakasta?



Listaa kaikki keksimäsi prosessin osat erillisille post-it-lapuille, yksi asia per lappu. Mitä enemmän keksit osia sitä parempi tulos!

Dia 27

WFM-tiimin prosessit 1/3

Tapahtumat ja teot	Piste	Tuokio	Vastuut
TES-muutos		x	Määrittäminen muutoksesta asiakkaan kanssa.
TAL-muutos		x	Määrittäminen muutoksesta asiakkaan kanssa.
Vastaanotetaan ilmoitus virhetilanteesta, konfigurointivirheestä tai määrittämisvirheestä.	X		Pyydetään tarvittaessa lisätietoja, lähdetään selvittämään juurisyytä.
Ongelman diagnostiikka: käyttäjävirheen poissulkeminen ja virheen toistaminen.		x	WFM-tiimi: Virheen todentaminen, käyttäjävirheen poissulkeminen, etsitään juurisyy ja syyllinen (tarkoituksena ymmärtää, missä meni vikaa).
Pyydetään tarvittaessa lisätietoja asiakkaalta tai kolmannelta osapuolelta (konsultti, järjestelmätoimittaja).	X		WFM-tiimi: viestiä selkeästi asiakkaalle, mitä lisätietoa tarvitaan (formaatti).

Dia 28

WFM-tiimin prosessit 2/3

Tapahtumat ja teot	Piste	Tuokio	Vastuut
Selvitys asiakkaalle työn laskutuksesta: laskutettavaa vai takuutyötä (Työmäärä- ja kustannusarvio). Kerrottava, sisältyykö kustannusarvioon myös selvitystyö - tapauskohtaista ja sopimuksista riippuvaa (asiakkaan ostama palvelu).		x	WFM-tiimi: viestii lisäkustannuksista tarvittaessa asiakkaalle, tarkistaa määrittämisdokumentit ja sopimukset.
Ratkaisuehdotuksen määrittely, tarvittaessa määrittelypalaveri.		x	Käyteään harkintaa palaverin koollekutsumisessa, tulkin vastuu asiakkaalla. WFM-tiimin vastuu kehottaa asiakasta harkitsemaan ratkaisuvaihtoehtoja tarvittaessa. Selkeä viesti asiakkaalle: olemme järjestelmäkonsultteja.
Ratkaisuehdotuksen alustava testaus: haarukoidaan, mikä mahdollista. Tapauskohtaisesti testausta ei tarvita, ja alustavan ongelman määrittämyksen yhteydessä tehty testaus riittää.	x		WFM-tiimi: Ratkaisuvaihtoehto toimii case-esimerkeissä, vaihtoehtojen dokumentointi asiakkaalle

Dia 29

WFM-tiimin prosessit 3/3

Tapahtumat ja teot	Piste	Tuokio	Vastuut
Alustavien ratkaisuvaihtoehtojen esittäminen (aikatauluarvio kustannuksineen, takarajat ja muutospynnön tilaus) joko kirjallisesti tai palaverissa (myös etäpalaveri). Suositellaan järjestelmän kannalta optimaalista ratkaisua, huomioiden asiakkaan prosessit mahdollisuuksien mukaan.		x	WFM-tiimi toimittaa alustavan testauksen dokumentin ymmärrettävässä muodossa. Asiakkaan tulee ymmärtää sisältö.
Vastaanotetaan muutospyyntö eli tilaus tai palaute.		x	Asiakkaan vastuulla tehdä tilaus.
Muutoksen kattava testaus (tulkintatestaus) testikannassa.	x		WFM-tiimi varmistaa, että ratkaisu skaalautuu.
Pyydetään asiakkaalta hyväksyntätestaus ja hyväksyntä. Mikäli asiakas hylkää ehdotuksen, palataan takaisin vaihtoehtojen määrittelyyn.		x	Asiakkaan testaus dokumentoidaan tarvittaessa yhdessä muutoslokiin. Hyväksyntä ja hyväksyntätestaus asiakkaan vastuulla.
Viedään muutos tuotantoon ja sovitaan aikataulu.		x	WFM-tiimi ehdottaa asiakkaalle aikataulua, jonka asiakas hyväksyy.
Laskutus tarvittaessa.	x		WFM-tiimin - olemme ainoita, jotka tietävät laskutusprosessista.
Asiakas vastaanottaa muutosdokumentin. Lähetetään päivitetty muutosdokumentti		x	WFM-tiimi

Dia 30

Prosessityöpaja 3

Yhteinen prosessimalli

10.1.2020

Läsnä: Outi Putkonen
Katja Huttunen
Susanna Karhu
Matti Latvala
Maija Rabina

Dia 31

Agenda

- Asiakkaan prosessien ja WFM-tiimin prosessien arviointi ja tiivistäminen, yhteisen mallin tarkistaminen.
- Kalanruotodiagrammi - mikä on syynä muutosprosessien epäonnistumiselle?
- Asiakasmateriaalin läpikäynti



Dia 32

Prosessien arviointi - Palaute/testaus

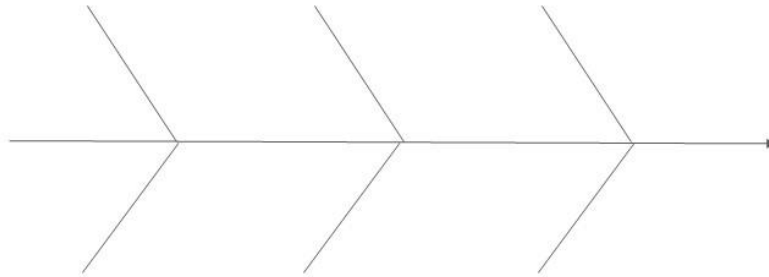
Ovatko kaikki välttämättömiä vai onko niille olemassa vaihtoehtoja?

1. Mitä tulee lisätä?
2. Mitkä ovat samanaikaisia?
3. Mitä voidaan vähentää/pienentää?
4. Mikä/miten voidaan korvata toisella?
5. Mikä/miten voidaan järjestää uudelleen?
6. Miten voidaan yhdistää?
7. Mitä voidaan poistaa?



Dia 33

Kalanruotodiagrammi - mikä voi mennä vikaan?



**Virheellinen,
viivästynyt tai
väärä toteutus**

Dia 34

Kalanruotodiagrammi: muistiinpanot 1/2

- Asiakkaan tietotaito ja prosessit ovat puutteellisia
 - Asiakkaan prosessit liittyen laadunvalvontaan (alihankkijat)
- Asiakas ei osaa antaa selkeää tilausta - avata toivottua lopputulosta
- Asiakkaan tulkinta TES:sta/TAL:sta
 - Ristiriitainen tulkinta ja ohjeistus (poikkeustilanteet)
 - Pirstaloitunut informaatio ja monimutkainen TES, hajanainen tiedonlähde
- Konfiguroidaan väärin, ymmärtämättömyys järjestelmästä
 - Puutteellinen testaus
 - Testauksen suunnittelu puutteellista (tietotaito), työaikamuotoisuus
 - Sääntöpolitiikan muutokset TES-lauseen sisällä
- Epäonnistunut kommunikaatio asiakkaan kanssa
 - Ennakkoluulot puolin ja toisin, näkökulmaerot
 - Asiakkaan odotukset epärealistiset
 - Asiakkaan osaamisen soveltuminen käyttöönottoprosessiin, vajavainen ymmärrys käyttöönottoprosessista

Dia 35

Kalanruotodiagrammi: muistiinpanot 2/2

- Resurssiongelmat: Azets ja asiakas
 - Työmäärän virheellinen arviointi (monimutkaisuus)
 - Järjestelmä ei tue konfigurointia, vaihtoehtoisten ratkaisujen testaus
 - Asiakkaan päätöksen viivästys
- Ohjelman odottamattomat ongelmat
 - Infoa katoaa (luottamus järjestelmään)
 - Kehityksen ongelmat
 - Ohjelman pirstaleisuus - yllättävät konfiguroinnin vaikutukset, joita ei osata ennakoita.
- Inhimilliset virheet
- Palkkaohjelmat ja niiden soveltuvuus: miten vastaanottavat informaatiota
- Muutosvastarinta (asiakas, palkanlaskija, alihankkija)
- Muutoksen laajuus - YT:t mahdollisia
- Asiakas muuttaa mieltään, muutostarpeen muutos

Dia 36

Asiakkaan materiaali: muistiinpanot

- Vastuiden luettavuus: selkeytettävä
- Prosessin osat - työmääräarvio ja laskutus jo kohtaan 2.
- Otetaan käyttöön heti: esitetään asiakkaille joko nyt alkavien muutosprosessien yhteydessä (SS, V, H, SG) tai vaihtoehtoisesti käyttöönottoprojektin loppuessa (G, FF, N)



Dia 37

Prosessityöpaja - Wrap up

28.1.2020

Läsnä: Outi Putkonen
Katja Huttunen
Susanna Karhu
Matti Latvala
Maija Rabina




AZETS
a Cogital company

Dia 38

Agenda

- Lopullisen muutosprosessin hyväksyntä
- Asiakasmateriaalin tarkastelu ja hyväksyntä
- Muutosdokumentin korjaukset ja hyväksyntä
 - Testaus esimerkillä
- Materiaalien käyttöönotto
- Lessons learned -retrospekti



AZETS a Cogital company

Dia 39

Materiaalit

- Tavoitteena oli selkeyttää muutosprosessia asiakkaan ja meidän eduksi.
 - Laatu, selkeys, ammattimaisuus
 - Hallittu kokonaisuus
 - Tehostaminen
- Dokumentit
 - [Muutosprosessikaavio](#): sisäiseen käyttöön
 - [Asiakasmateriaali muutospyyntöjä varten](#)
 - Käyttöönottoprojektien yhteydessä
 - Muutospyyntöjen määrittelypalaverien yhteydessä



Dia 40

Uusi arki

- Vain omaksutut työkalut toimivat
 - [Muutosdokumentti](#)
 - Miten taataan sujuva käyttö arjessa?
 - Otetaan käyttöön isoissa muutoksissa; avainsana **uuden sisällön tuottaminen**
 - Pienet muutokset tikettien kautta korjauspyyntöinä



Dia 41

Lessons learned

- Mitä opittiin muutosprosessista ja prosessityöskentelystä?
- Mitä voidaan tehdä tulevaisuudessa toisin?
- Mikä meni hyvin?
- Mitä tulisi vielä tehdä tulevaisuudessa?

Lopputulos oli erinomainen ja päästiin tavoitteeseen rakentavalla keskustelulla ja sovitussa aikataulussa. Rohkaiseva alku prosessityölle.



Dia 42

Kiitos!



Our values



Success for our clients



Success for our business



Success for our people

Liite 5. Asiakasprofiilit

Perustiedot

Nimi:	Asiakasprofiilit
Tarkoitus:	Asiakaslähtöinen kehittäminen, muutosprosessin palvelumuotoilu
Omistaja:	WFM-tiimi
Formaatti:	Dokumentin formaatti on Google Slides -presentaatio, jonka kuvakoko on 16:9 Azetsin ohjeiden mukaisesti. Presentaatio on tarkoitettu käytettäväksi sähköisessä muodossa. Laajakuva toimii alkuperäisessä sähköisessä esityksessä erinomaisesti, mutta printtinä teksti toistuu valitettavan pienenä.
Sisällys:	4 diaa, proaktiivinen ja reaktiivinen asiakasprofiili
Tavoite:	Muutosprosessin asiakaslähtöisyyden testaus ja jatkokehitys asiakkaan näkökulmasta.

Dia 1

Asiakasprofiili / Fredrikson Oy

- Työntekijöitä 700
- Liikevaihto 45 MEUR
- Useita työehtosopimuksia
- Arvot: vastuullisuus, turvallisuus, palveluhenkisyys, kannattavuus
- Proaktiivinen asiakas: ilmoittaa tarvittavista muutoksista herkästi ja nopeasti



Dia 2

- Arvostaa asiakkaan prosessintuntemista, nopeaa palvelua ja sujuvaa arkea.
- Asiakkaana, koska saa Azetsilta asiantuntevaa, asiakkaan tarpeisiin räätälöityä palvelua.
- Hyötyy palvelusta saamalla ensiluokkaista asiantuntija-apua, joka on suhteutettu asiakkaan toimintatapoihin. Arvostaa laadukasta palvelua, joka huomioi asiakkaan moninaiset erityistarpeet.
- Pitää palvelua asiantuntevana, kilpailukykyisenä, virheettömänä sekä asiakaslähtöisenä.
- Toiminnan esteenä monimutkaiset prosessit, näkemyksen puute ja päätöksenteon hierarkia.



Dia 3

Asiakasprofiili / Lilla My Oy

- Työntekijöitä 60
- Liikevaihto 18 MEUR
- Kaupan alan TES, pk-yritys
- Arvot: vastuullisuus, turvallisuus, puhtaus
- Reaktiivinen asiakas: ei välttämättä tiedosta muutostarpeitaan



Dia 4

- Arvostaa asiakkaan työehtosopimusten tuntemusta, proaktiivista otetta, asiakkuuden hoitoa ja muutostilanteiden ennakointia.
- Asiakkaana, koska saa Azetsilta asiantuntevaa, asiakkaan tarpeisiin räätälöityä palvelua.
- Hyötyy palvelusta saamalla ensiluokkaista asiantuntija-apua, joka on suhteutettu asiakkaan toimintatapoihin. Arvostaa laadukasta palvelua, joka huomioi asiakkaan moninaiset erityistarpeet.
- Pitää palvelua asiantuntevana, helposti lähestyttävänä ja laadukkaana.
- Toiminnan esteenä puutteelliset prosessit, pääoman puute tarvittaviin muutoksiin, yrityksen sisäinen ristiveto päätöksenteossa ja puutteellinen ymmärrys muutostilanteesta.

