



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Annika Leppäkoski

Palkka- ja HR-järjestelmän määrittely- prosessin sekä tehtävienhallinnan ke- hittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi, Ylempi AMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

22.10.2020

Tekijä(t) Otsikko	Annika Leppäkoski Palkka- ja HR-järjestelmän määrittelyprosessin sekä tehtävienhallinnan kehittäminen
Sivumäärä Aika	43 sivua + 2 liitettä 22.10.2020
Tutkinto	Tradenomi, Ylempi AMK
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Erkki Sairanen
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien määrittelyprosessia luomalla tuotteistetut dokumenttipohjat sekä tehtävälista ja tehtävienhallinta toimeksiantajan tarpeisiin. Toimivalla tehtävienhallinnalla halutaan varmistaa, että kaikki projektitehtävät tulee tehtyä ajallaan, tehtävien jakaminen helpottuu sekä tehtävien seuranta olisi sujuvaa.</p> <p>Työn teoriaosuudessa käsitellään uuden järjestelmän hankintaprosessiin kuuluvia vaiheita, kuten toimintatapojen muutosta, tavoitteen sisäistämistä, ulkoistamisen syitä ja hyötyjä sekä käyttöönoton transiio-, resursointi- ja päätösvaiheita. Myös dokumentaatioon ja tuotteistamiseen syvennyttään tarkemmin.</p> <p>Työtä varten tehty lähtötason kysely antaa vertailupohjaa kehittämishankkeen lopussa tehdyille kyselyille, jossa mitattiin käyttäjien tyytyväisyyttä käyttöönottoprojektien toimintaan. Uudet dokumentit ja tehtävienseuranta otettiin pilottikäyttöön kehittämishankkeen aikana. Tuloksista ilmenee, että kehitetty määrittelyprosessi sai aikaan merkittäviä säästöjä käytetyssä työajassa.</p> <p>Työn merkitys oli toimeksiantajalle suuri, sillä kehitetyt asiat on jalkautettu käyttöön jokaiseen käyttöönottoprojektiin. Lisäksi opinnäytetyö antaa toimeksiantajalle eväitä myös jatkokehitystä varten.</p>	
Avainsanat	Palkkajärjestelmä, HR, määrittelyprosessi, tehtävienhallinta

Author Title	Annika Leppäkoski Development of the Payroll and HR System Definition Process and Task Management
Number of Pages Date	43 pages + 2 appendices 22 October 2020
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Development
Instructor	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis is to improve the payroll and HR system definition process in implementation projects. This thesis improves them by creating productized document templates together with the task list and task management to the needs of the client. Effective task management is important since it ensures that all project tasks are executed in time. As a result, task sharing gets easier and task tracking becomes fluent in implementation projects.</p> <p>The theoretical part of this thesis focuses on discussing the phases of the procurement process, such as change in practices, internalization of the goals, reasons and benefits of outsourcing, along with transition, resourcing and end points of the implementation project. Documentation and productization are also delved into in detail.</p> <p>The development part of the thesis includes two surveys: the entry level survey and the survey made in the end of the development that used the initial survey as a reference base and examined the user's satisfaction towards to the implementation projects. During the development part, new documents and task tracking were also piloted.</p> <p>The results of the thesis show that the developed definition process resulted in significant savings in the working hours spent in implementation projects. The importance of the thesis work was recognized by the client, as the developed productized document templates together with the task list and task management have been implemented in every client's project. In addition, the thesis also gives the client a basis for further development.</p>	
Keywords	Payroll system, HR, definition process, task management

Sisälllys

1	Johdanto	3
1.1	Toimeksiantajan esittely	3
1.2	Työn aihe ja tavoitteet	3
1.3	Oma rooli organisaatiossa	5
1.4	Kehittämishankkeen hyöty	5
2	Nykytilan kartoitus	7
2.1	Lähtötason kysely	7
2.2	Lähtötason kyselyn tulokset	7
3	Tutkimusongelma ja -kysymykset	12
3.1	Tutkimusongelman määrittely	12
3.2	Tutkimuskysymykset	13
3.3	Ongelman syiden ja seurausten analysointi	13
4	Kehittämisen tietoperusta	14
4.1	Toimintatapojen muutos	14
4.2	Tavoitteen sisäistäminen ja sitoutuminen	15
4.3	Ulkoistaminen	16
4.4	Transitio	17
4.5	Projektin resursointi	19
4.6	Projektin dokumentaatio	19
4.7	Projektin päättäminen	20
4.8	Tuotteistus	21
5	Tutkimuksen toteutus	23
5.1	Tutkimusmenetelmät	23
5.2	Sovellettavat mittarit	24
5.3	Määrittelyprosessi	25
5.4	Tehtävienseuranta	27
6	Tutkimuksen tulokset	29
6.1	Loppukysely	29
6.2	Loppukyselyn tulokset	29
6.3	Lähtötason kyselyn ja loppukyselyn tulosten vertailu	33

6.4	Tehtävienseurannan tulokset	38
7	Johtopäätökset	41
	Lähteet	43
	Liitteet	
	Liite 1. Kysely palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien toimivuudesta (2018)	
	Liite 2. Kysely palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien toimivuudesta (2020)	

1 Johdanto

1.1 Toimeksiantajan esittely

Kehittämishankkeen kohdeorganisaationa toimi hankkeen alussa KuntaPro Oy ja yrityksen fuusion myötä Sarastia Oy. Sarastia on asiakkaidensa omistama Suomen suurin julkisen sektorin talous- ja henkilöstöhallinnon tukipalvelukumppani, joka tarjoaa kunnille, kuntayhtymille ja kuntien omistamille osakeyhtiöille moderneja kuntalaispalveluja. (Sarastia 2020a.)

Sarastia Oy on perustettu vuonna 2019, kun KuntaPro Oy ja Kunnan Taitoa Oy fuusioituivat. Yritys toimii 18 maakunnan alueella ja työllistää lähes 900 asiantuntijaa. (Sarastia 2020b.) Viime vuosina Sarastia on keskittynyt erityisesti oman tuoteperheen suunnitteluun ja lanseeraamiseen.

1.2 Työn aihe ja tavoitteet

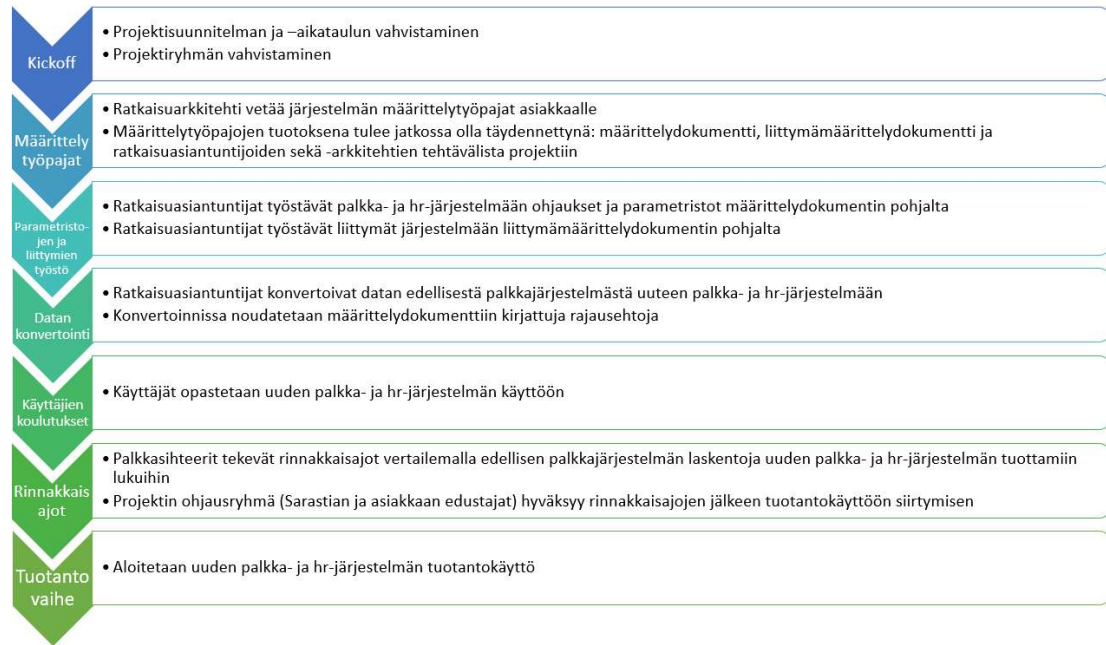
Kehittämishankkeen aihe muodostui kohdeorganisaation edustajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta. Yrityksessä oli ollut jo muutaman vuoden käytössä uusi palkka- ja HR-järjestelmä, jota yritys tarjoaa asiakkailleen. Järjestelmää käyttävien asiakkaiden määrä on kasvanut nopeasti ja tehdyistä käyttöönottoprojekteista on noussut esiin erilaisia kehitystarpeita liittyen projektien sisäiseen toimintaan. Projektiryhmän käyttämät prosessit, dokumentit ja työvälineet ovat osoittautuneet projekteissa epäkäytännöllisiksi, eivätkä ne ole tukeneet projekteille asetettuja tavoitteita riittävästi. Tämä on aiheuttanut muun muassa käyttöönottoprojektien aikataulun venymistä, ongelmatilanteita projektin jälkeisessä tuotantovaiheessa sekä vajanaisen dokumentaation vuoksi väärinymmärryksen tilanteita.

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda Sarastian palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteihin selkeät täyttäjää ohjaavat määrittelydokumenttipohjat sekä projektin tehtävälista ja -seuranta ratkaisuasiantuntijoiden ja ratkaisuarkkitehtien tarpeeseen. Dokumenttipohjien tulisi palvella eri tyyppisiä asiakkuuksia sekä projektiryhmän työskentelyä. Dokumenttipohjien tulisi myös varmistaa asianmukaisen datan siirtyminen tuotantoon projektin jälkeen. Kehitettäviin dokumenttipohjiin lukeutuvat sovellusanalyysi eli määrittelydokumentti, liittymämäärittelydokumentti sekä tehtävälistaus, joka ajetaan sisään tehtävienhallintaan tarkoitettuun järjestelmään.

Ratkaisuasiantuntijoiden ja -arkkitehtien noudattamalla tehtävälillä pyritään saamaan projektin aikataulut tarkemmalle tasolle. Toimivalla tehtävienhallinnalla halutaan varmistaa, että kaikki projektitehtävät tulee tehtyä ajallaan, tehtävien jakaminen helpottuu sekä tehtävienseuranta olisi sujuvaa. Tehtävien tarkemmalla seurannalla parannetaan myös riskienhallintaa, kun sairastapauksissa pystytään tarkistamaan yksittäisen projektitehtävän tilanne, aikataulu ja vastuuhenkilö. Tehtävienhallinnan ei kuitenkaan haluta olevan raskas käytettävyydeltään tai lisää työllistävä.

Palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteissa on mukana useita Sarastian työntekijöitä eri rooleilla. Tässä kehittämishankkeessa keskitytään projektipäällikön, ratkaisuarkkitehdin ja ratkaisuasiantuntijan rooleihin sekä erityisesti ratkaisuarkkitehdin ja -asiantuntijan projektitehtäviin. Projektipäällikkö vastaa käyttöönottoprojektissa projektin aikataulutuksesta ja organisoinnista sekä vetää projektin ohjausryhmää. Ratkaisuarkkitehti vastaa käyttöönoton toteuttamisesta palkka- ja HR-järjestelmään, vetää määrittelytyöpajat asiakkaalle sekä ohjaa ja tukee ratkaisuasiantuntijoita järjestelmän perustamis- töissä.

Ratkaisuarkkitehdin vastuulla on myös määrittelydokumenttien täydennys ja ylläpito projektin aikana. Ratkaisuasiantuntijoita voi olla yhdessä käyttöönottoprojektissa useampia. Ratkaisuasiantuntijat työskentelevät palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoon ratkaisuarkkitehdin toimittamien määrittelydokumenttien mukaisesti. Kuviossa 1 on kuvattu palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektin nykyprosessi, johon on sanallisesti kuvailtu myös tässä hankkeessa kehitettävien dokumenttien käyttövaiheet.



Kuvio 1. Palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektin nykyprosessi.

1.3 Oma rooli organisaatiossa

Toimin kohdeorganisaatiossa palkka- ja HR-järjestelmän tuotepäällikkönä, vastaten tuotteen kehityksestä ja tuotehallinnasta. Kuulun myös käyttöönottoprojektien ohjausryhmäkokoonpanoon yhtenä Sarastian edustajana. Aiemmin olen toiminut palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteissa arkkitehti-roolissa ja vetänyt läpi useampia järjestelmän käyttöönottoprojekteja. Hyödynnän kehittämishankkeessa omia kokemuksiani ja havaintojani menneistä projekteista. Koska osallistun tehtävänkuvani puitteissa myös järjestelmän tuotehallintaan ja kehitykseen, peilaan opinnäytetyössäni kehitettäviä dokumenttipohjia järjestelmän tuotteistuksen linjauksiin sekä tiedossa oleviin järjestelmän tuleviin uusiin ominaisuuksiin.

1.4 Kehittämishankkeen hyöty

Palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien dokumentaatio vaikuttaa hyvin laajasti eri tahoihin (kuvio 2). Ensisijaisesti dokumentaatio on projektissa ratkaisuarkkitehdin

vastuulla, sillä arkkitehti vetää määrittelytyöpajat asiakkaalle. Määrittelytyöpajoissa käytyt asiat kirjataan määrittelydokumentteihin ylös ja dokumentit hyväksytetään ohjausryhmässä, johon osallistuu sekä asiakkaan että Sarastian päättävät tahot. Dokumenttien hyväksymisellä pyritään siihen, että hyväksymisen jälkeen ei dokumentteihin ja määrittelyyn tulisi enää muutoksia projektin aikana.



Kuvio 2. Käyttöönottoprojektien dokumentaation vaikutuksen laajuus.

Hyväksytyjen määrittelydokumenttien perusteella täsmentyy projektin tehtävälista ja aikataulus ratkaisuarkkitehdin sekä ratkaisuasiantuntijoiden jatkotyöskentelyä varten. Kaikenlaiset lisämääritykset projektin aikana sotkisivat vain projektin etenemistä sovitussa aikataulussa. Määrittelydokumenteista sekä ajantasaisesti ylläpidettävästä tehtävienhallinnasta projektipäällikkö pystyy myös tarkistamaan sovitut asiat ja suorittamaan projektin raportointia ja tiedottamista. Sarastian menneissä käyttöönotoissa pitkin projektia tulleet muutokset ja lisäykset määrittelyihin ovat hankaloittaneet paljon projektin etenemistä, tehtävien suorittamista ja aikataulussa pysymistä. Lisäykset ovat johtuneet pääosin vajanaisista alkumäärittelyistä.

2 Nykytilan kartoitus

2.1 Lähtötason kysely

Nykytilan kartoitusta varten suoritettiin loppuvuodesta 2018 kysely palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien toimivuudesta. Kysely lähetettiin kaikille KuntaPron työntekijöille, jotka ovat olleet mukana kyseisen palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteissa arkkitehdin (nyk. ratkaisuarkkitehdin), pääkäyttäjän (nyk. ratkaisuasiantuntijan), projektipäällikön tai ohjausryhmän jäsenen roolissa. Kysely lähetettiin yhteensä 15 henkilölle ja 11 heistä vastasi. Kyselyllä pyrittiin erityisesti selvittämään, mitkä ovat palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteissa suurimmat ongelmakohdat, jotta tiedettäisiin mihin osa-alueisiin kannattaisi kehityshankkeessa keskittyä.

Kyselyn alussa selvitettiin ensin vastaajien taustaa; roolia projekteissa, käyttöönottoprojektien lukumäärää ja yleistä kokemusta projektitöiden parissa. Tämän jälkeen vastajalle esitettiin 6 eri aihealuetta ja niiden alla erinäisiä kysymyksiä liittyen projektien toimivuuteen. Kysymyksiin vastattiin 0-5 –asteikolla, jossa 0 tarkoitti ettei aiheesta ole kokemusta (ks. liite 1 kuvio 1.). Jokaisen aihealueen alla oli myös avoin kommenttikenttä, johon vastaaja sai halutessaan sanallisesti kommentoida aihealuetta.

2.2 Lähtötason kyselyn tulokset

Kyselyyn vastaajista viisi (5) oli toiminut käyttöönottoprojekteissa arkkitehdin tai pääkäyttäjän roolissa, neljä (4) oli toiminut projektipäällikön roolissa ja kaksi (2) ohjausryhmän jäsenen roolissa (ks. liite 1 taulukko 1.). Suurin osa vastaajista (64%, 7 vastaajaa) oli osallistunut 2-3 käyttöönottoprojektiin (ks. liite 1 taulukko 2.). Kaksi (2) vastaajaa oli osallistunut vain yhteen käyttöönottoprojektiin ja yksi (1) henkilö oli osallistunut 4-5 käyttöönottoprojektiin. Vain yksi (1) vastaaja oli osallistunut 6 tai useampaan käyttöönottoprojektiin.

Suurimmalla osalla vastaajista oli yli viiden vuoden kokemus yleisestä projektityöskentelystä. 36,37% eli neljä (4) vastaajaa kertoivat yleisen projektikokemuksensa olevan 5-10 vuotta ja toiset neljä (4) vastaajaa kertoivat yleisen projektikokemuksensa olevan 11 vuotta tai enemmän (ks. liite 1 taulukko 3.). Yhdellä (1) vastaajalla yleistä projektikokemusta oli takana vain yksi vuosi tai alle ja kahdella (2) vastaajalla yleistä projektikokemusta oli 2-4 vuotta.

Kyselyn aihealueissa selvitettiin palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien määrittelyvaiheen toimivuutta, aikataulutusta ja tehtävienhallintaa, resurssien riittävyyttä ja ohjausryhmän toimivuutta, tiedottamista ja kommunikointia, koulutuksia sekä tuotantoon siirtymistä. Jokaisesta aihealueesta löytyi vastausten perusteella selkeästi jotain puutteita ja kehitystarpeita. Jokaiseen aihealueeseen oli myös annettu useampia sanallisia kehityskommentteja.

Palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien määrittelyvaiheesta kysyttäessä eniten hajontaa vastauksissa aiheutti määrittelydokumenttien saatavuus, määrittelyille nimetty kokoonpano sekä määrittelyissä sovitussa asioissa pysyminen. Kaikkiin näihin kaksi (2) vastaajaa antoi arvosanaksi 1 eli erittäin huono (ks. liite 1 taulukko 4.). Toisaalta kaikkiin näihin aihealueisiin kolme (3) vastaajaa antoi arvosanan 3 eli Ei hyvä eikä huono. Avoimissa kommentteissa yksi vastaaja korostaa määrittelydokumentin hyväksymistä loppuasiakkaan toimesta ja projektin muutoshallinnan oleellisuutta:

”Määrittelystä pitää syntyä selkeä dokumentti, jonka loppuasiakas hyväksyy ja muutokset hoidetaan projektin muutoshallinnan kautta”

Toinen vastaaja taas nostaa esille standardisoidun määrittelydokumentin haasteet, kun on paljon asiakaskohtaisuuksia, jotka tulisi pystyä dokumentoimaan myös:

”...asiakkaan omat erikoisuudet jäivät standardoitujen dokumenttien jalkoihin, eikä näitä poikkeamia osattu kysyä riittävän kattavasti.”

Kolmas vastaaja kaipaa liittymämäärittelyiden dokumentointiin kehitystä:

”Liittymät ovat määrittelyn haastavin osa, joten niistä ehkäpä jotain.”

Käyttöönottoprojektien aikataulutuksessa pysyminen, yksittäisille projektitehtäville sekä koko projektille varattu aika ja projektitehtävien hallinta ja seuranta saivat vastaajilta enimmäkseen huonoja arvosanoja. Yli puolet (54,55%, 6 vastaajaa) antoi käyttöönottoprojekteille varatulle ajalle arvosanaksi 2 eli melko huono (ks. liite 1 taulukko 5.). Avoimissa kommentteissa viitattiin paljon tuotteen keskeneräisyyteen ja kuinka se aiheuttaa yllätyksiä myös projekteihin. Koettiin myös, että käyttöönottoprojektien tehtäville varattu aika ja resurssit eivät kohtaa:

”Projekteissa tulee vielä liikaa ”yllätyksiä” johtuen suurimmaksi osaksi tuotteen elinkaarren asioista. Ne vievät pohjaa suunnittelutyöltä. Projektitehtäville pitäisi varata tällä hetkellä enemmän aikaa yllätysten varalle.”

”Vuosien 2016-2017 projekteissa aikataulut oli määritelty aivan liian tiukoiksi resursseihin nähden.”

”Resursoinnin kannalta, kun pääkäyttäjä on varattu tiettyyn projektiin pitäisi häneltä myös karsia muita tehtäviä pois sen ajaksi, jotta ehtii tekemään projektin työt.”

”Yksittäinen tehtävä / siihen varattu aika tarkempi määrittely”

Lisäksi yksi vastaaja haluaisi, että projektitehtävien keskinäisiä riippuvuuksia määriteltäisiin tarkemmin:

”Tehtävienhallinnasta puuttui tehtävien työalueiden testaus kokonaan sekä tehtävien keskinäisiä riippuvuuksia ei oltu määritetty.”

Käyttöönottoprojektien ohjausryhmän toiminta sai melko neutraaleja arvosanoja vastaajilta, enimmäkseen 3 eli ei hyvä eikä huono (ks. liite 1 taulukko 6.). Sen sijaan käyttöönotoille varattujen resurssien riittävyys sai todella huonot arvosanat. Peräti 45,46% eli viisi (5) vastaajaa antoi resursseille arvosanan 1 eli erittäin huono ja toiset viisi (5) vastaajaa antoi arvosanaksi 2 eli melko huono. Avoimissa kommentteissa korostetaan mallien ja prosessien tärkeyttä:

”Toiminta on vielä hyvin asiakas- ja projektikohtaista johtuen varmasti monesta syystä. Mallit ja prosessit alkavat olla hyviä, mutta niissä pitäisi pystyä pitäytymään tarkemmin.”

Ohjausryhmän osalta kaivattiin selkeämpää runkoa ja rajavetoa sille, mikä asia kuuluu projektiryhmälle ja mikä ohjausryhmälle:

”Asiakkaan näkemys ohjausryhmän roolista oli ajoittain erilainen kuin meillä. Ohjausryhmissä käsiteltiin ”väärää” asioita väärällä tasolla. Toisaalta myöskään ohjausryhmässä sovittuja asioita esim. järjestelmän toimittajan suuntaan ei saatu vietyä riittävän voimak-

kaasti eteenpäin, eli osa päätöksistä jäi torsoksi, mikä vähensi ohryn uskottavuutta. Ohryltä kaivataan siis lisää oikeaa vaikuttamista niille tahoille, joihin he pystyvät vaikuttamaan ja asiakkaille pitäisi kuvata selkeämmin, mikä on ohjausryhmän rooli.”

”Ohjausryhmissä on nyt ollut liikaa 'päivittäisiä' asioita, jotka pitäisi ratkoa projektiryhmässä ja vain päätöstä vaativat asiat tuoda ohjausryhmään.”

”Ohjausryhmän pitäisi pysyä vain omassa roolissaan.”

”Ohjausryhmän kokoonpano/asiantuntijuus vaihtelee todella paljon projekteittain eikä meillä ole mahdollisuutta vaikuttaa ketä asiakas sinne istuttaa. Jos siellä istuu liian korkealla olevia henkilöitä, konkretia puuttuu. Toisaalta, jos ohjausryhmä on suuri ja siellä istuu liian lähellä käytännön tuskaa olevia ihmisiä, horjuu helposti käsitys ohjausryhmän ja projektiryhmän erosta.”

Käyttöönottoprojektien aikainen tiedottaminen sai aihealueista verrattain parhaimmat arvosanat. Pääosin tiedottamiseen liittyvät asiat arvioitiin arvosanalla 3 eli ei hyvä eikä huono (ks. liite 1 taulukko 7.). Avoimissa kommentteissa korostetaan kuitenkin tiedottamissuunnitelman tärkeyttä sekä niin projektipäällikön kuin pääkäyttäjien pitämistä ajan tasalla omista tehtävistään:

”Projektipäällikköä pitää muistaa tiedottaa myös, jotta tietoa saadaan asiakkaalle asti.”

”Projektissa pitää olla aina tiedottamissuunnitelma ja mielellään säännöllinen informointi sovitulla jakelulla ja aikataululla koko projektin ajan.”

”Pääkäyttäjien pitäisi pitää toisensa ajan tasalla omista töistään, jotta ei tule tilanteita että osa töistä on tekemättä kun joku ei olekaan ehtinyt tai ei ole tarkkaa tietoa mitä on kenenkin työpöydällä.”

Projektipäälliköiltä kaivataan myös yhtenäisiä työtapoja sekä projektiryhmän kokoonpanolta selkeyttä:

”Projektipäälliköiden työtapojen yhtenäistäminen voisi auttaa, osa tiedottaa todella hyvin ja osa vähän nihkeämmin.”

”Sisäinen tiedottaminen usein horjuu, koska edes projektipäälliköllä ei ole riittävän selkeää kuvaa siitä ketkä kaikki projektissa työskentelee.”

Käyttöönottoprojektien koulutuksien osalta selkeimmäksi kehitystarpeiden kohteeksi nousi kouluttajaresurssien riittävyys. Yli puolet 54,55% eli kuusi (6) vastaajaa antoi kouluttajaresursseille arvosanaksi 2 eli melko huono (ks. liite 1 taulukko 8.). Avoimissa kommentteissa toivottiin lisää koulutuksia projektin ajalle sekä lisää kouluttajaresursseja:

”Lisää koulutuksia projektin alusta alkaen. Erilliset koulutusympäristöt. Lisää uskallusta meidän hyviltä tyypeiltä lähteä kouluttamaan!”

”Koulutukset vuosien 2016-2017 projekteissa hoidettiin puutteellisin resurssein. Lisää kouluttajia olisi tarvittu.”

”Koulutuksille on varattu aikaa muutama päivä ja palkkasihteereille tuo ei ole riittävää. Arkkitehdeillä kun on kasa muitakin töitä, niin kouluttajia ei ole tarpeeksi.”

Myös kouluttajien osaaminen nostetaan esille ja substanssiosaamista kaivataan lisää kouluttajille sekä tuotteesta, mutta myös työehtosopimuksista:

”Kouluttajat osasivat erittäin hyvin asiansa mutta heitä tarvitaan ehdottomasti lisää. Erittäin eri TES_ sopimusten osajia pitäisi saada kouluttajiksi, koska asiakkaat kaipasivat tietoa myös niistä järjestelmän lisäksi. Pelkkä järjestelmän koulutus ei riittänyt.”

Käyttöönottoprojektien siirtyminen tuotantoon aiheutti vastauksissa hajontaa. Osa kokee tuotantoon siirtymisen sujuvan neutraalisti, antaen kysymyksiin arvosanaksi kolme eli ei hyvä eikä huono (ks. liite 1 taulukko 9.). Vastauksista on kuitenkin selkeästi nähtävissä kehitystarvetta projektiasioiden jalkauttamisessa tuotantoon, sekä tuotannon aikaisessa käyttäjien tukemisessa. Avoimissa kommentteissa toivotaan tuotannon henkilöitä enemmän mukaan projektin alkuvaiheeseen sekä selkeää tallennuspaikkaa projektimateriaaleille:

”Käyttöönotossa pitäisi suunnitella tuotantoon siirtyminen vielä tarkemmin ja ottaa riittävästi tuotannon hoitavia henkilöitä mukaan myös käyttöönottoon.”

”Meillä ei ole selkeää tallennuspaikkaa projektin materiaaleille projektin päättymisen jälkeen. Pitäisi määritellä paikka ja se, mitkä kaikki materiaalit ovat vielä tarpeellisia esim. juuri tuotannolle.”

”En tiedä pitäisikö tuotanto ottaa mukaan projektiin aikaisemmassa vaiheessa, koska nyt vähän tuntuu, että kaikki tuotantoon siirtymisen jälkeen kaatuu kuitenkin projektille, vaikka olisi jo puhtaasti tuotannon asiaa.”

Yhteenvedona kyselyn tuloksien perusteella voidaan todeta, että palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteissa on vielä paljon kehitystarpeita. Kyselyyn vastasi henkilöitä hyvin erilaisista roolinäkymistä käsin, mutta silti varsinkin avoimet kommentit olivat hyvinkin samoja asioita toistavia. Erityisesti esille nousi dokumentaation tarkeys, riittävien resurssien tarve, projektitehtävillä varatun ajan riittävyys, kouluttajaresurssit sekä kouluttajien ammattitaito ja projektin tietojen siirtäminen tuotantovaiheeseen.

3 Tutkimusongelma ja -kysymykset

3.1 Tutkimusongelman määrittely

Tutkimusongelmaa lähdettiin selvittämään kyselyn lisäksi pääkäyttäjätiimin esimiehen kanssa keskustellen. Pääkäyttäjien (nyk. ratkaisuasiantuntijoiden) ja arkkitehtien (nyk. ratkaisuarkkitehtien) esimies nosti esiin omat huolenaiheensa käyttöönottoprojekteihin liittyen. Erityisesti käyttöönottoprojektien määrittelyvaiheen puutteellinen dokumentaatio oli esimiehen omien havaintojen perusteella aiheuttanut projekteihin ja niiden jälkeiseen tuotannon toimintaan ongelmatilanteita. Pääkäyttäjätiimin esimies toivoi käyttöönottoprojektien määrittelyihin selkeämpää runkoa ja kattavampaa dokumenttipakettia.

Kyselyn, pääkäyttäjätiimin esimiehen kanssa käytyjen keskustelujen sekä tekijän omien havaintojen ja pohdintojen perusteella hahmottui, että ongelmallisinta on palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien läpivienti laadukkaasti, tehokkaasti sekä annettujen aikataulujen puitteissa. Lisäksi käyttöönottoprojektien dokumentit ja tehtävähallinta on koettu puutteelliseksi. Kouluttajia on liian vähän, tuotantovaiheeseen siirtyminen ei tapahdu sujuvasti ja projektit jäävät niin sanotusti roikkumaan, koska niitä ei saada päätettyä aikataulujen mukaisesti.

Tutkimusongelma: Pitäisikö palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottojen määrittelydokumentit ja tehtävienseuranta suunnitella uudelleen?

3.2 Tutkimuskysymykset

Toimintatutkimuksessa pyritään löytämään vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitä dokumenttipohjia edellytetään onnistuneelta palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönoton määrittelyltä ja miten niiden tulisi tukea määrittelyprosessia?
- Miten nykyisiä käyttöönottojen määrittelydokumenteja tulisi muuttaa, jotta ne edesauttaisivat paremmin käyttöönottoprojektin tavoitteeseen pääsemistä?
- Miten käyttöönottoprojektien tehtävälistat ja -seuranta saadaan vastaamaan projektiryhmän tarpeita?

3.3 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Sarastia (ja silloinen KuntaPro) on rekrytoinut viime vuosien aikana useita ratkaisuasiantuntijoita ja –arkkitehtejä työskentelemään uuden palkka- ja HR-järjestelmän parissa. Samaan aikaan yritys on pyrkinyt kehittämään järjestelmästä tuotteistettua pakettia, jonka on tarkoitus näkyä ehjänä kokonaisuutena asiakkaille. Tuotetta on myyty runsaasti ja projekteja on lähdetty toteuttamaan ilman, että projektiryhmällä on ollut selkeitä työprosesseja ja tapoja toimia.

Käyttöönottoprojekteissa on käytetty kiireessä työstettyjä dokumenttipohjia. Dokumentaation puutteellisuus on aiheuttanut väärinkäsityksiä niin asiakkaan kanssa kuin myös projektiryhmälle annetuissa projektitehtävissä. Puutteellisista dokumentaatioista johtuen projektin aikainen tehtävämäärä on kasvanut sitä mukaa, kun määrittelydokumenttiin on lisätty projektin aikana asioita. Tämän myötä aikataulussa on ollut mahdoton pysyä.

Käyttöönottoprojektien puutteellinen dokumentaatio on aiheuttanut myös projektin jälkeiseen tuotannon tekemiseen ongelmatilanteita, kun tuotannon edustajilla ei ole ollut riittävästä taustatietoa asiakkaasta. Tämä on johtunut joko siitä, että dokumentit eivät ole siirtyneet projektista tuotannolle tai dokumentteihin ei ole kirjattu ylös kaikkia projektin aikana havaittuja asioita. Tämä on taas aiheuttanut sen, että projektiryhmäläisiä on jouduttu käyttämään vielä pitkään projektin jälkeen tuotannon tukena.

Puutteellinen projektin aikainen tehtävienseuranta on aiheuttanut pahimmillaan joidenkin projektitehtävien tekemättä jättämisen. Lisäksi tehtävien aikatauluttamisessa ja vastuuttamisessa on ilmennyt ongelmia. Osittain tämä on johtunut myös tekijöiden kokemattomuudesta, mikä taas osaltaan nostaa selkeiden tehtävälisterien painoarvoa.

4 Kehittämisen tietoperusta

4.1 Toimintatapojen muutos

Timo Toikko ja Teemu Rantanen pohtivat teoksessaan ”Tutkimuksellinen kehittämistoiminta”, kuinka kehittämisellä usein halutaan saavuttaa jokin selkeästi määritelty tavoite. Voimme kehittää toimintatapaa tai -rakennetta, jolloin toimintatavan kehittäminen voi kohdistua yhden työntekijän työskentelyn kehittämiseen tai vaihtoehtoisesti laajemmin koko organisaation yhteiseen kehittämiseen. Toimintarakenteen kehittämisellä taas tarkoitetaan enemmän rakenteellisia muutoksia, jolloin saatetaan yhdistää osastoja tai luoda täysin uusia organisaatioita. (Toikko & Rantanen 2009, 14.)

Muutoksen suunta on aina kohti tulevaa ja muutos voi olla määrällistä, laadullista tai rakenteellista. Muutos voi kohdistua yksittäisten työntekijöiden osaamiseen, jolloin muutosta tavoitellaankin työnteon tavassa ja työmenetelmissä. (Toikko & Rantanen 2009, 15.) Tässä opinnäytetyössä pyritään kehittämään työvälineitä, joiden kautta saadaan kehitettyä myös yksittäisten työntekijöiden työtapoja ja prosesseja toimia käyttöönottoprojekteissa.

Jokainen kehittämishanke tarkoittaa osaltaan jonkinlaista muutosta organisaatiossa. Muutos voi olla laaja-alainen tai yksittäisen tiimin toimintatapoja koskeva uudistus. Riippumatta muutoksen laajuudesta, tulisi siihen aina panostaa ja ottaa huomioon myös mahdollinen muutosvastarinta. Katariina Ponteva käsittelee teoksessaan ”Onnistu muutoksessa” muutoksen hallintaa ja kuinka siinä onnistutaan. Eri ihmiset voivat kokea organisaatiossa tapahtuvat muutokset hyvin eri tavalla. Toiselle työntekijälle pieni toimintatavan muutos voi tuntua isommalta, kun taas toiselle työntekijällä koko organisaation rakenteisiin liittyvä muutos on merkityksellisempi. (Ponteva 2010, 9.)

Pontevan mukaan muutoksen johtamisen vaiheisiin kuuluu valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Tulisi kuitenkin muistaa, että muutokseen liittyy aina vastarinta,

jonka käsittely onkin kriittistä muutoksen onnistumisessa. (Ponteva 2010, 24.) Opinnäytetyön kehittämishankkeeseen kuuluu olennaisena osana myös tuotantokäyttöön vieni. Tätä osuutta päästään testaamaan jo dokumenttien testausvaiheessa, kun testaukseen osallistuville työntekijöille opastetaan dokumenttien käyttötavat.

Marjo Silvo toteaa Kauppalehdelle kirjoittamassaan blogissa, että yksi tärkeimmistä ainesosista muutoksen läpiviennin onnistumisessa on osaavat esimiehet. Silvo korostaa muutosviestinnän tärkeyttä läpi koko prosessin. On myös tärkeää tiedostaa, mistä vanhoista toimintatavoista luovutaan muutoksen yhteydessä. Muutos ei ole välttämättä kaikille tasapuolinen ja negatiiviset puoletkin tulisi tuoda rohkeasti esille. Ylin johto asettaa muutokselle suunnan ja tavoitteet sekä askelmerkit. Esimiesten vastuulla on taas tukea omaa tiimiään. (Silvo 2014).

4.2 Tavoitteen sisäistäminen ja sitoutuminen

Ollennainen osa kehittämishanketta on tavoitteen asettaminen ja siihen aktiivisesti tähtääminen. Tavoitteen hallinta pitäisi olla lähtökohtana kaikelle tavoitteelliselle työskentelylle sisältäen näkemyksen siitä, mitä halutaan konkreettisesti saada aikaiseksi ja kokeeko tekijä itse tavoitteen merkitykselliseksi. Tavoitteen hallinta jakautuu kahteen osaluueeseen: tavoitteen sisäistäminen ja siihen sitoutuminen. (Parpei 2018, 113-114.)

Tavoitteen sisältö määrää, mihin toiminnalla pyritään ja siksi tavoitteen sisäistäminen on tärkeää ja tekemisen lähtökohta (Parpei 2018, 121). Tekijän kokiessa tavoitteen merkitykselliseksi, on se tärkein tavoitteeseen sitouttava tekijä. Jos työtavoitteita ei koe omasta näkökulmasta tärkeiksi, ei silloin käytetä kaikkea olemassa olevaa potentiaalia. (Parpei 2018, 128-129.)

Kehityshankkeen kohteena olevan palkka- ja HR-järjestelmän määrittelydokumenttien kehitykseen ja niille asetettuihin tavoitteisiin on sitouduttu Sarastialla hyvin, sillä käyttöönottoihin osallistuneet henkilöt kokevat vahvasti, että onnistunut käyttöönotto vaatii selkeät ja kattavat dokumentaatiot. Varsinkin uusien arkkitehtien perehdyttämisessä on tärkeää, että dokumentit ovat helposti sisäistettävissä ja niiden tärkeys ymmärretään. Koko käyttöönottoprojekti rakentuu tiiviisti määrittelydokumenttien ympärille ja puutteellisella dokumentoinnilla voi olla hyvinkin kauaskantoiset vaikutukset.

4.3 Ulkoistaminen

Sarastia tarjoaa asiakkailleen niin ulkoistettuja palkanlaskennan palveluja kuin tuotteita asiakkaan oman palvelutuotannon käytettäväksi. Riitta Lehtikoinen ja Ilkka Töyrylä kertovat teoksessaan ”Ulkoistamisen käsikirja”, että yksi tärkeimmistä ulkoistamisen syistä on kustannussäästöt. Tämä toteutuu, kun ulkoistettua palvelua tarjoava yritys pystyy tuottamaan palvelun tehokkaammin kuin oma organisaatio, jossa palvelu käsitetään vain yhdeksi tukitoiminnoista. Suuremmalla työllistäjällä on varaa investoida tietojärjestelmiin ja prosesseihin enemmän kuin organisaatiolla, jonka resurssit ovat huomattavasti pienemmät. (Lehtikoinen & Töyrylä 2013, 21-22.)

Sarastian asiakaskunta muodostuu suurimmaksi osaksi kunnista ja kaupungeista, joissa eletään poikkeuksellista aikaa. Monissa kunnissa taloudellinen tilanne on niin paha, että kunnat joutuvat turvautumaan lomautuksiin ja irtisanomisiin. Henkilöstömenoja pyritään vähentämään muun muassa ulkoistamalla palveluja. Parantavia toimenpiteitä ovat myös toiminnan tehostaminen ja uudelleen organisoituminen sekä ennakoiva henkilöstösuunnittelu. (Kuntatyönantajalehti 2020.)

Sarastian palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteissa voi olla hyvin monenlaisia asiakkuuksia. Asiakas voi olla jo entuudestaan Sarastian tuotteiden ja palveluiden käyttäjä, jolloin organisaatio ja sen prosessit ovat jo tuttuja molemmiin puoliin. Asiakas voi olla myös uusasiakas, jolloin käyttöönottoprojektissakin tulee huomioida eri tavalla asiakkaan sisään ajaminen Sarastian toimintatapoihin ja prosesseihin. Uusasiakkaan tapauksessa projekti vaatii hieman laajempaa taustatutkimusta myös Sarastian projektiryhmältä. Mikäli asiakas ottaa Sarastian tuotteen oman palvelutuotantonsa käyttöön, kohdistuu prosessien ja järjestelmän koulutukset projektin aikana enemmän asiakkaan suuntaan, kun taas ulkoistustapauksessa Sarastia hyödyntää oman palvelutuotantonsa jo olemassa olevaa osaamista. Sarastia tuottaa asiakasomistajilleen In house –palveluja.

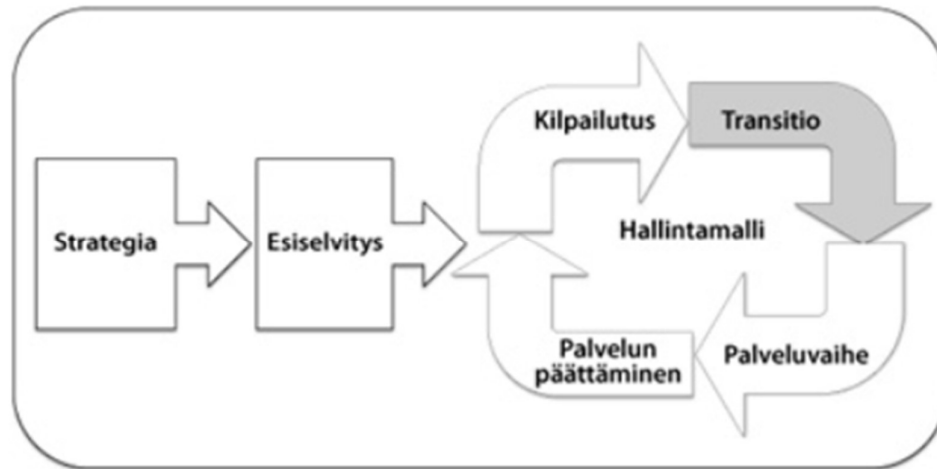
Palkka- ja HR-järjestelmän vaihtaminen mahdollistaa organisaatiolle samalla myös prosessien uudistamisen. Organisaatioilla on jatkuva paine uudistua ja samalla saada aikaan kustannussäästöjä. Kehittämisen ja organisaatiossa käytettävien menetelmien uudistamistarve muodostuu organisaation iän sekä ulkoisten muutospaineiden perusteella. Kehittämällä tavoitellaan yleensä tehokkaampaa organisaatiota ja toiminnan laatua sekä hyvinvoivaa ja osaavaa työyhteisöä. (Kauhanen 2003, 29).

Henkilöstöjohtaminen vaatii tuekseen tehokkaan järjestelmän, jolla seurata työsuhteen elinkaareen liittyviä asioita. Henkilöstösuunnittelussa pitäisi pystyä tarkastelemaan oman organisaation näkökulmasta työvoiman kysyntää sekä tarjontaa. Budjetointiin kaivataan tietoja henkilöstön vaihtuvuudesta, eläkkeellesiirtymisestä ja sairauspoissaolojen määrästä ja ennakkoinnista. (Kauhanen 2003, 33.) Organisaation johto tarvitsee tietoa henkilöstöstä suunnittelunsa pohjaksi. Tulee muistaa, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja sen vuoksi henkilöstöstä tulisikin tietää kaikki oleellinen, kuten tiedot, taidot, kokemus ja toiveet. HR-järjestelmän tulisi tuottaa johdolle tietoa jokaisesta osa-alueesta ja kaikilla organisaatiotasoilla haluttuna ajankohtana. Tieto voi olla sekä määrällistä tai laadullista. Määrällinen tieto voi olla volyymitietoa tai taloudellista, kuten henkilöstömäärä ja palkkakustannukset. Laadullista tietoa on reaaliaikaisesti saatavat raportit, jotka kertovat esimerkiksi poikkeamista. (Kauhanen 2003, 41-42).

Jokainen organisaatio määrittelee itselleen menestystekijät, joiden tulisi olla keskeisiä johdon raporteissa. Päätöksiä tehdessä raporteilta vaaditaan luotettavuutta, tuoreutta ja selkeyttä ja järjestelmän tulee pystyä summaamaan raporteille tulokset eri tuloyksiköittäin. Tuloksia pitää pystyä myös vertaamaan esimerkiksi aikaisempiin vuosiin. (Lecklin 2006, 261).

4.4 Transitio

Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti palveluiden ulkoistamisen seurauksena tapahtuvan palkkajärjestelmän käyttöönottoon, ja siihen liittyvään dokumentointiin. Lehiköisen ja Töyrylän mukaan transition eli käyttöönottovaiheen tavoitteena on vastuun siirto ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajalle tai vaihtoehtoisesti vanhalta palveluntarjoajalta uudelle. Palvelutuotantoa ei tässä tilanteessa vain siirretä toiselle yritykselle, vaan palvelutuotanto suunnitellaan ja rakennetaan uudestaan (kuvio 3), jotta palvelun laatu ja tehokkuus paranevat. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125-126.)



Kuvio 3. Transitiovaiheen sijoittuminen ulkoistamisprosessiin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 125).

Transitioprojektin sisältö voi vaihdella paljon eri ulkoistushankkeissa, jolloin yksinkertaisimmillaan se voi tarkoittaa asiakkaan henkilöstön siirtymistä palveluntarjoajan alle, mutta palvelun tuottaminen jatkuu asiakkaan tiloissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 127). Sarastian palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteissa on yleensä kaksi vaihtoehtoa. Joko asiakas ulkoistaa palvelunsa kokonaan palveluntarjoajalle (Sarastialle), jolloin asiakas ottaa käyttöön palkka- ja HR-järjestelmän ja palkanlaskenta tuotetaan Sarastian toimesta kokonaisuudessaan. Toinen vaihtoehto on, että asiakas ryhtyy niin sanotuksi järjestelmäyhteistyöasiakkaaksi, jolloin varsinainen ulkoistaminen jää tekemättä ja asiakas ottaa käyttöönsä vain Sarastian palkka- ja HR-järjestelmän ja jatkaa muuten omalla tuotannollaan.

Transitiovaiheelle tulee laatia aina projektisuunnitelma, jonka pohjana on ulkoistussopimus. Ulkoistussopimuksen tulee taas sisältää ulkoistukselle asetetut aikataulu- ja sisältövaatimukset ja suunnitelmasta käydä ilmi vastuunjaot ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välillä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 128-129). Sarastian palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteissa ulkoistussopimus ja vastuunjaot on jo tehty siinä vaiheessa, kun varsinainen palkkajärjestelmän käyttöönottoprojekti aloitetaan. Käyttöönottoprojektin sisällä määritellään tarkemmat järjestelmän käyttöön liittyvät tekniset yksityiskohdat.

Eriyistä huomioita tulee noudattaa hanketilanteissa, jossa ulkoistussopimusta ei ole annettu transitiovaiheen vetäjälle tai transitiotiimille. Tämän kaltainen tilanne aiheuttaa sen, että transitioprojektin tavoite sopimuksen käyttöönotosta ei täyty. (Lehikoinen & Töyrylä

2013, 129). Tähän ollaan törmätty myös aikaisemmissa Sarastian käyttöönottoprojekteissa, joka on osaltaan aiheuttanut mielikuvaa puutteellisesta dokumentaatiosta. Tämä on luonut myös riskin käyttöönottoprojektin onnistumiselle, sillä varmuutta alkuperäisestä sopimuksen sisällöstä ei ole projektitiimillä ollut.

4.5 Projektin resursointi

Palveluntarjoajan ja ulkoistavan yrityksen tulee nimittää projektille projektipäällikkö, alaprojektipäälliköt sekä muu projektiorganisaatio. Lisäksi hankkeelle tulee määrittellä johtoryhmä, joka sisältää edustajia molemmista organisaatioista. Johtoryhmän tulisi aktiivisesti osallistua projektiin, osoittaa sille julkista tukea sekä tehdä nopeita päätöksiä ongelmatilanteissa, jotta ulkoistushanke viedään onnistuneesti läpi. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 129-130).

Lehikoinen ja Töyrylä toteavat, että yksi tärkeimmistä tehtävistä palveluntarjoajan osalta on varmistaa transiiovaiheen riittävä resursointi, jotta sopimusehdot täyttyvät. Resurssi-suunnitelma tulee laatia resursointitoimenpiteiden pohjaksi ja suunnitelmassa tulee kuvata resurssitarpeet sekä määrittää ja aikatauluttaa tarvittavat toimenpiteet. Tarkastelu tulisi tehdä roolitasolla huomioiden myös täysipäiväisten ja osa-aikaisten projektitehtävien määrä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 131-133).

Opinnäytetyön yksi kehittämisen kohde on palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektissa noudatettava ratkaisuarkkitehdin ja ratkaisuasiantuntijoiden tehtävälista. Tehtävälistan on tarkoitus helpottaa projektin resursointia jo lähtövaiheessa, kun käyttöönoton tehtävälista on vakioimuotoinen ja jokaiselle tehtävälle on valmiiksi määritetty työmäärä-arvio. Projektissa tulee aina vakioimuotoisen tehtävälistan ulkopuolisia tehtäviä, mutta vakiomalla suurin osa projektin tehtävistä, on projektin hallinnoiminen jo huomattavasti helpompaa. Tehtävälista helpottaa niin resursoinnista vastaavan asiantuntijoiden esimiehen työtä, kuin projektipäällikön suorittamaa tehtävienseurantaa.

4.6 Projektin dokumentaatio

Osaamisen siirto ulkoistavalta yritykseltä tai aikaisemmalta palveluntarjoajalta uudelle palveluntarjoajalle kuuluu yhteen tärkeimmistä transiiovaiheen tehtävistä. Projektissa

tulee varmistaa kaikkien tehtävään liittyvien dokumenttien luovuttaminen niitä tarvitseville tahoille. Erityisesti tulisi keskittyä sopimuksellisiin vaatimuksiin ja prosessissa mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin. Projektissa tulisi varmistaa käytettävissä olevat dokumentoidut palveluprosessit ja työohjeet, tarvittavat tietopankit sekä erityisasiantuntijoiden käytettävyys hankaliin kysymyksiin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 142-144).

Käyttöönottoprojektien kannalta on tärkeää, että organisaatiolla on selkeä sijainti dokumentoinnihallinnalle ja sinne on pääsy kaikilla projektihenkilöillä, sekä projektin jälkeiseen tuotantovaiheen käyttöön osallistuvalla henkilöstöllä. Jokaisen projektiryhmään kuuluvan henkilön tulisi olla ajan tasalla projektissa sovitusta asioista ja kaikesta tulisi löytyä kirjallinen dokumentointi yleisesti sovitusta paikasta. Mikäli projektin alkuvaiheessa täydennettyjä määrittelydokumentteja joudutaan täydentämään tai muokkaamaan projektin edetessä, tulisi muutos kirjata selkeästi dokumentin versiohistoriaan. On myös tärkeää, että asiakas hyväksyy määrittelydokumentit heti projektin alussa. Sarastian projekteissa ryhdyttiin käyttämään kehityshankkeen aikana Teams-työkalua projektin aikaiseen viestintään ja dokumentointiin sekä DevOps-työkalua tehtävien seurantaan.

4.7 Projektin päättäminen

Jokaisella projektilla tulisi olla selkeä päättymisen, jolloin kaikki projektin osapuolet ymmärtävät tuotantovaiheen alkaneen. Lehikoinen ja Töyrylä kertovat transition päättävän, kun tehtävät on suoritettu ja palvelut ovat täysimittaisesti tuotannossa. Tärkeää on hyväksyntävaihe, jolloin molemmat organisaatiot hyväksyvät projektin päättämisen ennalta sovittujen kriteerien pohjalta. Transition päättämisen voi myös vaiheistaa, jolloin päättymisen voidaan tehdä osa-alue kerrallaan. Transition vaiheen jälkeen siirrytään jatkuvaan palveluun ja projektitiimin tehtävät päättyvät. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 158-159).

Sarastian palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteissa on monta kertaa todettu, että projektin päättäminen tuotantoon siirtymisen vaiheessa on ollut hankalaa, sillä projektin keskeneräisiä asioita on ollut vielä paljon. Tähän pyritään saamaan parannusta muun muassa paranneltujen määrittelydokumenttien sekä ajantasaisen tehtävienseurannan avulla. Joskus transiitio voi olla yhtäaikainen palveluvaiheen alun kanssa. Palvelu ei alkuvaiheessa suju aina sovitulla tavalla, koska palveluprosessit saattavat muuttua transition myötä. Ja vaikka niihin on varauduttu tiedon siirron ja koulutuksen keinoin, oppivat ihmiset kuitenkin vain osan ja loput tositilanteessa. Alkuvaiheessa onkin tärkeää reagoida nopeasti ja tehdä korjaavat toimenpiteet. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161).

Lehikoinen ja Töyrylä myös korostavat, että palvelun alkuvaiheessa tilanne ei saisi kehittyä pisteeseen, jossa uusi palveluntarjoaja todetaan kyvyttömäksi. Tätä asetelmaa on vaikea enää myöhemmin korjata ja sen vuoksi on tärkeää avoimesti tiedottaa ja ennakoita jo ennen palvelun aloittamista. (Lehikoinen & Töyrylä 2013, 161-162). Tähän on pyritty tuomaan parannusta myös Sarastialla, jotta tuotannon aloittaminen sujuisi mahdollisimman kivuttomasti. Tämä edellyttää sitä, että kaikki projektin tehtävät tulee suorittaa ajallaan projektin aikana, projektin tiedottamisen tulee olla avointa ja projektin dokumenttien oltava kaikkien saatavilla.

Onnistunut palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekti vaatii muun muassa johdon tukea, loppukäyttäjien sitoutumista ja motivoitunutta henkilöstöä. Lisäksi projektilla tulisi olla realistiset tavoitteet, selkeät määrittelyt sekä reaaliaikainen seuranta. Projektia tulisi myös ohjata onnistuneesti. (Kauhanen 2003, 45).

4.8 Tuotteistus

Kehittämishankkeen kohdejärjestelmä on Sarastian tuotteistama palkka- ja HR-järjestelmä. Sarastia on rakentanut järjestelmään omat parametroidit, kaavat, palkkalajit, poissaolokoodit, lomakkeet, raportit ja HR-sivut julkisen sektorin tarpeisiin. Tuotteistamisella on pyritty helpottamaan niin pääkäyttäjien kuin palkkasihteerien ylläpito- ja palvelutyötä, mutta myös parantamaan järjestelmän käytettävyyttä loppukäyttäjien näkökulmasta. Järjestelmään on rakennettu muun muassa tuotteistetut koodilistat, raportit ja sähköiset lomakkeet, jotka toimivat kaikilla asiakkailla saman mallin mukaan, työehtosopimuksia kuitenkin noudattaen.

Kehittäminen vaatii yleensä sen, että keksitään jotain uutta. Tuotekehitys on määrätietoista uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä tai vaihtoehtoisesti jo olemassa olevan parantamista. Tuotekehityksen tulisi olla parhaimmillaan jatkuva prosessi, jolloin organisaatiossa kehitetään kokonaisvaltaisesti välittämättä mistä tuotekehityksen vaiheesta lähdetään milloinkin liikkeelle. Tuotteita tulisi myös jatkuvasti arvioida, jotta kannattamattomia tuotteita ja palveluja ei olisi tarjolla. Tuotteen tulisi aina tuoda jokin lisäarvo, joka liittyy myös vahvasti yrityksen missioon. Suurin kompastuskivi on tyytyä nykytilaan ja vältellä kehitystä peläten sen haaskaavan resursseja. (Villanen 2016, 105-106). Tärkeää on käydä asiakkaiden kanssa dialogia, jolla innostetaan sekä omaa henkilöstöä

että asiakasta muutoksiin ja parannuksiin. Tuotteen ja palvelun tulisi aina vastata asiakkaan tarpeita ja aito dialogi perustuukin tasavertaisuuteen. (Villanen 2016, 203).

Palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekti on myös tuotteistettu, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki käyttöönotot hoidetaan saman prosessin mukaisesti ja jokaiselle asiakkaalle rakennetaan tietyt vakiomalliset toteutukset järjestelmään. Tämän lisäksi on joitakin asiakaskohtaisia toteutuksia, jotka tulevat tuotteistuksen päälle. Näistä yhtenä esimerkkinä mainittakoon liittymät.

Tuotteistaminen tarkoittaa kehitetyn asian vakioimista, jotta sitä voidaan myydä asiakkaille eräänlaisena pakettina. Tuotteistaminen sisältää prosessin, jossa tuotteen eri osa-alueet vakioidaan ja näille eri osa-alueille määritellään hinta, palvelusisältö ja tuotantoprosessi. Tarkoitus on saada tuote näyttämään yhdenmukaisena ulospäin. (Villanen 2016, 221). Sarastiassa pyritään siihen, että palkka- ja HR-järjestelmä tarjoaa asiakkaille jo valmiiksi pureskeltuja kokonaisuuksia, jotka on suunniteltu juuri kunta-asiakkaiden tarpeisiin.

Palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteissa käytettävien dokumenttipohjien tulee myös noudattaa tuotteistuksen linjauksia. Tämä tarkoittaa sitä, että määrittelydokumentit sisältävät tuotteistetut listaukset ja valinnat, joilla otetaan kantaa, mitkä niistä tulevat kyseiselle asiakkaalle käyttöön. Dokumenttipohjien halutaan olevan mahdollisimman paljon käyttäjää ohjaavat, jolloin ratkaisuarkkitehti pystyy vetämään määrittelytyöpajat asiakkaalle sujuvasti dokumenttien etenemisjärjestyksessä.

Käyttöönottoprojektin ja määrittelydokumenttien tuotteistamisella pyritään hyvin vahvasti siihen, että käyttöönotto siirtyy tuotantoon vain tuotteistuksen linjausten mukaan toteutettuja asiakasympäristöjä eli kantoja, eikä ikäviä yllätyksiä synny. Tuotteistuksen etuna on myös se, että järjestelmän versiopäivitykset ja niiden tuomat versiotyöt pystytään suorittamaan samojen ohjeiden mukaisesti kaikkiin kantoihin.

Harvardilainen sosiaalipsykologi Ellen Langer on perehtynyt ihmisten mieltymykseen perustella asioita. Vaikuttaakin johdonmukaiselta, että ihminen kaipaa sitä, että hänelle perustellaan asia kuin asia. Ei siis ole juurikaan merkitystä, mistä asiasta on kyse tai onko aihe järkevä. (Apunen & Parantainen 2011, 205). Tämä on todettu myös Sarastian käyt-

töönottoprojekteissa. Mikäli projektin alkuvaiheessa määrittelytyöpajoissa ei ole perusteltu eri osa-alueita riittävästi, nousevat aiheet todennäköisesti uudestaan esiin projektin edetessä.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimusmenetelmät

Jorma Kanasen mukaan toimintatutkimukseen kuuluu sen nimen mukaisesti tutkimus ja toiminta samanaikaisesti. Kananen kirjoittaa, että toimintatutkimuksen periaatteena on, että tutkijoiden työn lisäksi hyödynnetään myös ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimuksen voima onkin juuri henkilöissä, joita ongelma koskee, ja he ovatkin paras resurssi yhdessä löytämään ongelmaan ratkaisun. (Kananen 2014, 11.) Tämä ajatus tukee erittäin hyvin opinnäytetyöni aiheeksi valikoitua kehittämishanketta, jossa hyödynnetään ratkaisuasiantuntijoiden ja –arkkitehtien sekä muiden projektihenkilöiden omia kehitysehdotuksia liittyen käyttöönottoprojektien dokumentaatioon. Kehitysehdotuksia ovat sekä käytännön kautta tulleet muutosehdotukset, haastatteluista kerätyt kehitysehdotukset, että nykytilakartoitusta varten tehdystä kyselystä poimitut muutosehdotukset.

Palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteissa on kahta erilaista järjestelmäasiantuntijaroolia. Ratkaisuarkkitehti ottaa päävastuun projektin määrittelyistä, asiakasrajapinnasta sekä toteutuksen etenemisestä. Ratkaisuasiantuntija taas tekee käytännön muutostyöt palkkajärjestelmään. Koska olen myös itse toiminut käyttöönottoprojekteissa arkkitehtinä ja omaan myös monen vuoden kokemuksen ratkaisuasiantuntijan tehtävistä, on kehityshankkeessa hyödynnetty myös omaa osaamistani ja kokemuksen tuomaa taustatietoa. Dokumenttipohjista pyritään luomaan toimiva paketti tulevaisuuden käyttöönottoprojekteja varten. Jorma Kanasen mukaan toimintatutkimuksen kohteena oleva muutos on pysyvä ratkaisu, joka on lupaus paremmasta. (Kananen 2014, 11.) Kehittämishankkeella pyritäänkin luomaan toimintatapoja, jotka voidaan jalkauttaa organisaation jokapäiväiseen elämään.

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmien ollessa melko samanlaiset muun laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmien kanssa, voidaan niitä hyödyntää myös toimintatutkimuksessa. Jorma Kanasen mukaan toimintatutkimukseen kuuluu suunnittelu, tiedonkeruu, analyysi ja toiminnat. (Kananen 2014, 77-79.) Kehittämishankkeen tueksi opinnäytetyöni toimintatutkimus tuo laajemman dokumentaation, lähdekirjallisuuden

hyödyntämisen sekä tulosten kattavan analysoinnin. Laadullisen tutkimuksen menetelminä voidaan käyttää havainnointia ja haastatteluja sekä niiden dokumentointia. (Kananen 2014, 77-79.)

Taulukossa 1 kuvattuna kehittämishankkeen runko ja aikataulus. Kehittämishankkeen aloitus tapahtui vuoden 2018 lopulla ja lopulliset tulokset saatiin 2020 elokuussa.

Taulukko 1. Kehittämishankkeen runko ja aikataulus.

Vaihe	Tehtävä	Toimenpiteet	Aloitus
1	Nykytilan kartoitus	Haastattelut ja kysely	12/2018
2	Ongelmatilanteen analyysi	Haastattelujen ja kyselyn purku	01/2019
3	Kehittämissuunnitelma	Suunnitelman työstö	01-02/2019
4	Havainnointi	Lisää haastatteluja	02-03/2019
5	Parannusehdotukset	Parannusehdotusten koostaminen	03/2019
6	Toteutus	Dokumenttipohjien työstö	03-04/2019
7	Testaus	Dokumenttipohjien ja tehtävienseuranan testaus	05/2019-01/2020
8	Havainnointi	Ratkaisuarkkitehtien haastatteluja	02/2020
9	Lisäkehitys	Dokumenttipohjien lisäkehitys haastattelujen perusteella	02-03/2020
10	Käyttöönotto	Dokumenttipohjien lopullinen julkaisu	03/2020
11	Lopputilanne	Kysely	09/2020
11	Arviointi	Kehitysprosessin arviointi	10/2020

5.2 Sovellettavat mittarit

Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu se, että aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa sekä tiedon keruun instrumenttina suositetaan ihmistä (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2014, 164). Tähän ajatukseen pohjautuu vahvasti myös tämä kehityshanke. Tietoa kerätään ihmisiltä haastatteleamalla sekä myös kehityshankkeen onnistumista mitataan ihmisiltä saadun palautteen perusteella.

Toimintatutkimuksessa pyritään muutokseen, joka on kyettävä näyttämään toteen mitaamalla lähtötilanne ja lopputilanne, jonka perusteella voidaan arvioida mahdollinen muutos (Kananen 2014, 119). Tässä kehityshankkeessa lähtötilannetta mitattiin kyselyllä, jossa selvitettiin palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien toimivuutta ky-

seisiin projekteihin osallistuneiden henkilöiden näkökulmasta. Yhtenä kyselyn osa-alueena selvitettiin erityisesti projektien dokumenttien toimivuutta. Kyselyn eri osa-alueista saatiin tulokset arvosana-asteikolla 0-5. Lopputilanteen mittaus tapahtui haastatteluilla ja uudella kyselyllä, jossa testaukseen osallistuneet henkilöt arvioivat kehitettyjen dokumenttien toimivuutta sekä niiden tuomaa helpotusta projektien ajankäyttöön. Myös uudelleen suunnitellun tehtävienseurannan vaikutusta projektien toimintaan selvitettiin kyselyn avulla. Lopputilanteen mittaus pohjautuu hyvin vahvasti käyttäjien tyytyväisyyteen.

Hankkeen onnistumisen ja luotettavuuden mittaukseen sovelletaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusmittareita, joita ovat luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Luotettavuutta ja siirrettävyyttä mitataan määrittelydokumenttien testauksella, jonka perusteella käyttäjiltä pyydettiin palautteet ja kehitysehdotukset. Kehitysehdotusten perusteella dokumentteja muokattiin lisää, jonka jälkeen ne vasta julkaistiin laajempaan käyttöön.

Riippuvuutta ja vahvistettavuutta taas mitattiin haastatteleamalla käyttäjiä useammasta eri käyttönäkökulmasta käsin. Näin dokumenttien toimivuutta saadaan mitattua huomioiden erilaiset käyttötarpeet. Varsinkin ratkaisuarkkitehti, ratkaisuasiantuntija ja projektipäällikkö –rooleissa toimivilta tuli hakea lopuksi tulkinta, vastaako toteutetut dokumentit kehittämishankkeen tavoitteita ja tarpeita. Lisäksi projektiryhmäläisten kirjaamista tehtäviin kulutetuista ajoista saatiin vertailuun arvot, kuinka paljon käyttöönottoprojekteissa on käytetty aikaa määrittelyprosessiin vanhojen määrittelydokumenttien kanssa ja kuinka paljon uusia kehitettyjä määrittelydokumentteja hyödyntäen. Näin saatiin tietoa siitä, onko kehitys tuonut säästöjä projektien ajankäyttöön.

Tutkimusmittareilla pyrin arvioimaan, miten kehitetyt dokumenttipohjat vastaavat testausten perusteella tutkimuskysymyksiin. Testaustuloksien perusteella arvioidaan myös käyttäjien tyytyväisyyttä uusiin dokumentteihin sekä niiden käytettävyyttä.

5.3 Määrittelyprosessi

Toimeksiantajalla oli tarve kehittää palkka- ja HR-järjestelmän määrittelydokumenttipohjia melko pikaisella aikataululla, sillä projekteja työstetään jatkuvasti ja varsinkin kevästä 2019 alkaen dokumenttipohjille oli suurta tarvetta. Kehitys aikataulutettiin niin, että kehitettyjä dokumenttipohjia sekä uutta tehtävänsuranta-työkalua päästäisiin testaamaan

ensimmäisissä projekteissa jo kevästä 2019 alkaen. Keväällä 2019 aloitettiin kaksi palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektia, joissa tähdättiin vuodenvaihteen 2019-2020 käyttöönottoon.

Tutkimuksen aluksi suoritettiin haastatteluja sekä kyselyn käyttöönottoprojektien nykytilasta. Näiden perusteella hahmottui tutkimusongelma ja tarkempi kuvaus kehitystarpeesta. Kun kehittämishanke saatiin tarkemmin rajattua, aloitettiin käytännön työstö. Dokumenttipohjien työstämisessä otin alusta alkaen vahvasti huomioon järjestelmän tuotetuksen. Dokumenttien haluttiin myötäilevän mahdollisimman paljon järjestelmän käyttööliittymässä esiintyviä termejä sekä osoittavan selkeästi ratkaisuasiantuntijalle, mihin käyttööliittymän toiminnallisuuteen määrittelydokumentissa viitataan.

Määrittelydokumentin haluttiin myös ohjaavan määrittelytyöpajan luonnollista etenemistä sekä olevan asiakkaalle mahdollisimman kuvaava. Määrittelydokumentin tulikin siis käsitellä jokainen järjestelmän osa-alue ja sen vaikutukset kyseisen asiakkaan toimintaan ja prosesseihin niin, että ratkaisuasiantuntijat pystyvät sen perusteella rakentamaan sovitun mukaisen toteutuksen palkka- ja HR-järjestelmään.

Määrittelydokumentin toivottiin ohjaavan täyttäjäänsä ja myös estävän väärinkäytön. Tähän toiveeseen nojaten, lähdin tuomaan määrittelydokumenttiin lomakkeista tuttua, ruksimuotoista valintalogiikkaa. Vanha määrittelydokumentti mahdollisti paljon avoimia lausemuotoisia määrittelyitä ja kannanottoja. Tämä aiheutti puutteellista dokumentin täyttöä (kaikkia tarvittavia asioita ei käyty läpi määrittelytyöpajoissa) sekä väärinymmärryksen mahdollisuuksia. Uuteen määrittelydokumenttiin kehitinkin valintavaihtoehdot, joihin täyttäjä ruksilla ottaa kantaa, mitkä kohdat tulevat asiakkaalle järjestelmään käyttöön (kuvio 4). Näin uusi dokumentti tukee myös tuotteistusta ja kuvaa asiakkaalle jo määrittelyvaiheessa paremmin, mitä eri vaihtoehtoja järjestelmä tarjoaa eri osa-alueisiin.

Kielet	Ruksaa henkilöstön käyttämät kielet
Kielivaihtoehdot:	<input type="checkbox"/> suomi <input type="checkbox"/> englanti <input type="checkbox"/> ruotsi

Kuvio 4. Esimerkki määrittelydokumentin valintavaihtoehdoista.

Liittymämäärittelyille ei aikaisemmin ollut käytössä kunnollista dokumenttipohjaa, johon kirjattaisiin jokainen asiakkaalle käyttöön tuleva liittymä ja sen tietuekuvaus. Kehityshankkeen myötä toteutettiin myös liittymille oma määrittelydokumentti, joka toimii jatkossa varsinaisen määrittelydokumentin liitteenä. Liittymämäärittelyssä kuvataan liittymäkohtaisesti tietuekuvaus, tiedostomuoto, tiedoston nimi, ajastus ja kuvaus aineiston sisällöstä. Liittymämäärittelyä täydennetään tuotantovaiheessa, mikäli asiakas tilaa uusia liittymiä tai muutoksia olemassa oleviin liittymiin.

Yksi isoimmista asioista, joka nousi lähtöhaastatteluista esiin, oli aikaisemmin projekteissa esiintyneet haasteet muutoshallinnan suhteen. Vaikka määrittelydokumentit hyväksyttiin heti projektin alussa (määrittelytyöpajojen jälkeen) ohjausryhmässä, nousi silti projektin aikana vielä paljon muutostoiveita määrittelyihin. Tämä aiheutti haasteita projektin etenemisessä ja järjestelmän parametroinnissa, johon tuli paljon muutoksia. Tämän vuoksi uuteen määrittelydokumenttiin päätettiin lisätä selkeä hyväksyntäkohta, johon kirjataan, milloin määrittelydokumentti on hyväksytty ohjausryhmässä.

Lisäksi määrittelydokumenttiin lisättiin oma muutoshallinnasta kertova luku, jossa korostettiin, että kaikki hyväksynnän jälkeen esiin nousevat muutostoiveet käsitellään ohjausryhmän kautta, eikä niitä välttämättä pystytä toteuttamaan projektin aikana. Lisäksi muutoshallinnan kohtaan tulisi määrittelyissä kirjata ylös kaikki asiat, joista on asiakkaan kanssa keskusteltu, mutta päädytty syystä tai toisesta poikkeavaan ratkaisuun. Näistä keskustelluista asioista kirjattaisiin dokumenttiin ylös toive, ratkaisu ja perustelu. Näin molemmilla osapuolilla olisi sama ymmärrys käydystä keskustelusta ja sille olisi ohjausryhmän hyväksyntä.

5.4 Tehtävienseuranta

Määrittelyiden valmistuttua käyttöönottoprojektissa alkaa aina muiden projektitehtävien toteutus. Palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönotoille oli olemassa tehtävälista jo ennen tätä kehityshanketta, mutta kyseessä oli hyvin suppea excelissä ylläpidetty listaus ratkaisu-asiantuntijan ja –arkkitehdin tehtävistä. Tämä aiheutti tilanteita, että projektin loppuvaiheessa huomattiin, ettei kaikkea tarpeellista ollut tehty tai tehtäviä ei ollut suoritettu aikataulussa tai oikeassa järjestyksessä. Projekteissa tuntui olevan myös epäselvää, kenen vastuulle mikäkin tehtävä kuului. Tarve kattavalle tehtävälistalle ja tehtävienseurannalle oli siis kova.

Tehtävälistaa lähdin kehittämään osittain määrittelydokumentin rinnalla, kuitenkin niin, että uudesta määrittelydokumentista oli olemassa jo karkea hahmotelma, jotta sitä oli helppo peilata tarvittaviin projektitehtäviin. Ratkaisuasiantuntijan ja –arkkitehdin tehtävälusta hahmottui, kuten määrittelydokumenttikin, järjestelmän eri osa-alueista. Järjestelmään tulee tehdä tarvittavat asetukset, määrietykset ja parametroidit, jotta tuotantokäyttöön voidaan lähteä. Ennen tuotantoon lähtöä suoritetaan myös testaukset, koulutukset ja tarvittavat käyttöoikeudet kuntoon. Nämä kaikki tehtävävaiheet tulee olla kuvattuna ja aikataulutettuna tarkalla tasolla.

Kehittämishankkeen aikana Sarastiassa päätettiin ottaa käyttöön erillinen järjestelmä tehtävien seurantaan. Keväällä 2019 käyttöön valikoitui Jira-tehtävienhallintaohjelmisto. Näin pääsin kehittämistyössäkin hyödyntämään järjestelmän tuomia mahdollisuuksia käyttöönottoprojektin tehtävien suunnitteluun. Tehtävälistan hahmottelin ensin exceliin kronologisessa järjestyksessä. Tämän jälkeen arvioin jokaiselle tehtävälle keskimääräisen työmääräarvion eli keston, kuinka kauan yksittäisessä tehtävässä kuluu suurin piirtein aikaa ratkaisuasiantuntijalta tai –arkkitehdilta. Välissä haastattelin ratkaisuarkkitehtejä ja esittelin heille luonnosta tehtävälustasta ja pyysin kommentteja sekä palautetta, mitä listasta mahdollisesti puuttuisi.

Tehtävälistan valmistuttua, ajettiin se sisään Jiraan. Keväällä 2019 alkaneissa käyttöönottoprojekteissa otettiin Jira ja uusi tehtäväkokonaisuus käyttöön projektien tehtävien seurantaan. Prosessi määritettiin niin, että kullekin käyttöönottoprojektille nimetty ratkaisuarkkitehti käy yhdessä projektille nimettyjen ratkaisuasiantuntijoiden kanssa läpi tehtävät Jirasta ja vastuuttaa jokaisen tehtävän erikseen jollekin projektiryhmäläiselle. Lisäksi jokaiselle tehtävälle tulisi määritellä tarkka aikataulu, milloin se tulisi suorittaa. Näin jokaiselle projektiryhmäläiselle muodostuu Jiraan tehtävälusta, jota he noudattavat läpi projektin. Tehtävien etenemistä seurataan viikon sprinteissä sekä päivittäisissä daily-palavereissa scrum-mallisen ketterän kehityksen mukaan.

Scrum-menetelmä auttaa erilaisia tiimejä toimimaan yhteistyössä. Scrum-mallia hyödynnetään useimmiten erilaisissa järjestelmäkehitystä tekevissä tiimeissä, mutta sen periaatteita ja menetelmiä voidaan hyödyntää kaikenlaisessa ryhmätyöskentelyssä. Scrum-mallin avulla tiimi pystyy suunnittelemaan ja organisoimaan paremmin tehtävänsä. (Atlassian 2020.)

Ratkaisuasiantuntija kuittaa Jirassa tehtävän Valmis-tilaan, kun asia on suoritettu. Ratkaisuarkkitehti taas seuraa viikkotasolla, että tehtävät varmasti valmistuvat määritellyssä aikataulussa. Projektipäällikkö taas pystyy ottamaan Jirasta raportteja seuratakseen projektin ylätasoinen etenemistä ja tiedottaakseen tästä muuta projektiryhmää ja ohjausryhmää. Sarastia vaihtoi tehtävien seurannan keväällä 2020 Jira-järjestelmästä Microsoftin DevOps-järjestelmään. Prosessi pysyi kuitenkin edelleen samana, uuden kehityksen mukaisena.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Loppukysely

Kehittämishankkeen lopuksi suoritettiin syksyllä 2020 kysely, jossa selvitettiin palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien toimivuutta kehityksien myötä. Tällä kertaa vastaajilla oli kokemusta uusista dokumenteista ja tehtävien seurannan työvälineistä. Kysely lähetettiin Sarastian työntekijöille, jotka ovat olleet mukana kyseisen palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteissa ratkaisuarkkitehdin, ratkaisuasiantuntijan, projektipäällikön tai ohjausryhmän jäsenen roolissa. Kysely lähetettiin yhteensä 15 henkilölle ja 10 heistä vastasi. Kysymykset olivat samat kuin kehityshankkeen alussa tehdyssä kyselyssä, joten vastaukset ovat suoraan vertailukelpoisia.

Kyselyn alussa selvitettiin ensin vastaajan taustaa; roolia projekteissa, käyttöönottoprojektien lukumäärää ja yleistä kokemusta projektitöiden parissa. Tämän jälkeen vastaajalle esitettiin 6 eri aihealuetta ja niiden alla erinäisiä kysymyksiä liittyen projektien toimivuuteen. Kysymyksiin vastattiin 0-5 –asteikolla, jossa 0 tarkoitti ettei aiheesta ole kokemusta (ks. liite 2 kuvio 1.). Jokaisen aihealueen alla oli myös avoin kommenttikenttä, johon vastaaja sai halutessaan sanallisesti kommentoida aihealuetta.

6.2 Loppukyselyn tulokset

Kyselyyn vastaajista kahdeksan (8) oli toiminut käyttöönottoprojekteissa ratkaisuarkkitehdin tai ratkaisuasiantuntijan roolissa, yksi (1) oli toiminut projektipäällikön roolissa ja yksi (1) ohjausryhmän jäsenen roolissa (ks. liite 2 taulukko 1.). Suurin osa vastaajista (40%, 4 vastaajaa) oli osallistunut 2-3 käyttöönottoprojektiin (ks. liite 2 taulukko 2.). Yksi (1) vastaaja oli osallistunut enintään yhteen käyttöönottoprojektiin ja kolme (3) henkilöä

oli osallistunut 4-5 käyttöönottoprojektiin. Kaksi (2) vastaajaa oli osallistunut 6 tai useampaan käyttöönottoprojektiin.

Suurimmalla osalla vastaajista oli 2-4 vuoden kokemus yleisestä projektityöskentelystä. 30% eli kolme (3) vastaajaa kertoivat yleisen projektikokemuksensa olevan enintään yhden vuoden ja kaksi (2) vastaajaa kertoivat yleisen projektikokemuksensa olevan 11 vuotta tai enemmän (ks. liite 2 taulukko 3.). Yhdellä (1) vastaajalla yleistä projektikokemusta oli 5-10 vuotta.

Kyselyn aihealueissa selvitettiin palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien määrittelyvaiheen toimivuutta, aikataulutusta ja tehtävienhallintaa, resurssien riittävyyttä ja ohjausryhmän toimivuutta, tiedottamista ja kommunikointia, koulutuksia sekä tuotantoon siirtymistä. Melkein jokaiseen aihealueeseen oli annettu useampia sanallisia kehityskommentteja.

Palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien määrittelyvaiheesta kysyttäessä eniten hajontaa vastauksissa aiheutti määrittelydokumenttien saatavuus. 10% vastaajista oli arvioinut tämän arvosanalla 2 eli melko huono (ks. liite 2 taulukko 4.), kun taas 40% vastaajista oli arvioinut määrittelydokumenttien saatavuudeksi 5 eli erittäin hyvä. Avomissa kommentteissa yksi vastaaja kiittelee dokumentin muuttamista valintamuotoiseksi:

”Erittäin hyvä muutos oli dokumentin tekeminen valintalomakkeeksi, se selkeyttää kokonaisuutta.”

Toinen vastaaja taas oli sitä mieltä, että osa dokumentin sisällöstä voisi olla eriytettyä omaan liitteeseensä:

”Dokkarissa on turhaan pitkät listat parametreja, ne voisi siirtää liitteiksi, helpompi ylläpidettävyydskin ja selkiyttäisi lukemista. Dokkarin kaveriksi teknisempi osa joka olisi työohje asiantuntijalle tekemiseen.”

Osasta kommenteista kuitenkin korostui, että vastaajalla ei ole aivan oikeaa käsitystä määrittelydokumentin käyttötarkoituksesta. Esimerkiksi seuraavassa kommentissa sekoitetaan määrittelydokumentti projektin tehtävien seurantaan ja aikataulusuunnitelmaan:

"Määrittelydokumenteilla voisi olla asiakkaalle tiedoksi viikkotasolla sprinttien pääpiirteet. Jokaisella sprintillä on varmaankin yksi tai kaksi tärkeää asiaa jotka työstetään kantaan ko viikolla. Tästä saisi myös projektin jälkeen hyödyllistä dataa, jos tutkitaan sprinttien paikkansa pitävyyttä todellisuudessa -> tulevat projektit voitaisiin suunnitella vielä paremmin."

Käyttöönottoprojektien aikataulutuksesta ja tehtävien hallinnasta kysyttäessä eniten hajontaa vastauksissa aiheutti aikataulutuksessa pysyminen. Puolet (50%, 5 vastaajaa) antoi aikataulutuksessa pysymiselle arvosanaksi 3 eli ei hyvä eikä huono, kun taas 20% vastaajista koki sen erittäin hyväksi (5) (ks. liite 2 taulukko 5.). Avoimissa kommentteissa yksi vastaaja kaipasi projekteille jälkiselvittelyä:

"Käyttöönottoprojekteille pitäisi varata enemmän aikaa projektin aikana ja sen jälkeen. Retrospektiivi puuttuu mielestäni kokonaan. Missä asioissa onnistuttiin, mitkä asiat eivät menneet niin hyvin, mitä tästä voidaan oppia? Projektityöntekijät menevät projektista suoraan toiseen. Voisi olla paikallaan käydä asiakkaan / tuotannon ongelmia läpi esim. 1kk 3kk ja 6kk jaksoilla käyttöönoton jälkeen ja pohtia, ovatko nämä sellaisia että ne olisi voinut välttää jo projektin tekovaiheessa."

Projektipäällikölle taas kaivattiin vielä parempaa raportointia ja ylätason seurantaa:

"Projektitehtävien seuranta pitäisi saada sellaiseksi, että projektipäällikkö voi ns. ylätason tehtäviä ja niiden toteutusta seurata. Parhaimmillaan se toteutuisi niin, että seuranta-aulukosta pystyisi tekemään yhteenvedon ohjausryhmään. Tätä varten pitäisi luokitella tehtävät ylätason perusteella seurattaviksi."

Käyttöönotoille varattujen resurssien riittävyys sai vastaajilta hyvin hajanaisia mielipiteitä. 40% vastaajista antoi resursseille arvosanan 4 eli melko hyvä, kun taas yksi vastaaja antoi arvosanaksi 1 eli erittäin huono (ks. liite 2 taulukko 6.). Avoimissa kommentteissa kuitenkin kehuaan ohjausryhmätoiminnan olevan nykyään hyvällä tasolla:

"Projekteissa ohry toimii nykyään hyvällä kokoonpanolla. Ohryn toiminnasta ja vastuista on hyvä käydä asiakkaan kanssa alkuvaiheessa keskustelu, missä käydään em. asiat läpi ja kerrotaan asiakkaalle mitä heiltä ohryssä halutaan."

Toinen vastaaja taas korostaa ohjausryhmälle tehtävän raportoinnin tärkeyttä:

”Ohjausryhmään tilannekatsaus edistymisraportin muodossa, talouden seuranta, riskit, muutoshallinta, päätettävät asiat. Ohryn toiminta pidettävä tiiviinä.”

Käyttöönottoprojektien aikainen tiedottaminen sai aihealueista kaikista hajanaisimmat arvosanat. Pääosin tiedottamiseen liittyvät asiat arvioitiin arvosanalla 4 eli melko hyvä (ks. liite 2 taulukko 7.). Avoimissa kommentteissa kaipailtiin muun muassa tiedotussuunnitelmaa:

”Yleinen, yhtenäinen tiedotussuunnitelma olisi hyvä laatia ja kerätä jonnekin ne asiat, joista asiakasta pitää muistuttaa tiedottamaan. Se säästäisi kaikkien osapuolten vaivaa ja myöhempiä sekaannuksia. Periaatteessa asiat ovat melko samanlaisia kaikilla asiakkailla.”

Toinen vastaaja taas kaipaili tiedotteille valmiita pohjia:

”Voisi olla hyvä olla valmiita tiedotteita uudesta järjestelmästä eri roolien näkökulmasta. Esim. Mikä muuttuu aineisto, jotka asiakkaat voivat täydentää.”

Käyttöönottoprojektien koulutuksiin liittyvät kysymykset saivat selkeästi kyselyn heikoimmat arvosanat. Erityisesti kouluttajaresurssien riittävyys korostui 2,38% vastauskeskiarvolla. Kouluttajien ammattitaito taas koettiin hyväksi, kun kaikki vastaukset olivat 3-5 haitarilla (ks. liite 2 taulukko 8.) ja vastauskeskiarvo 3,75. Avoimissa kommentteissa toivottiin koulutuksille selkeää runkoa:

”Asiakkaiden ja palkkasihteerien koulutukseen tulisi rakentaa oma runkonsa. Näin taataan koulutuksen tasalaatuisuus huolimatta siitä kuka kouluttaa ja ketkä koulutusta saavat.”

”Yhteiset koulutusohjelmat tarvitaan. Nyt koulutukset vaihtelevat täysin kouluttajasta riippuen.”

”Voisi olla joku pieni valmis powerpoint missä kerrotaan koulutuksien sisällöstä. Esimies tai HR-koulutuksiin ei ole mitään runkoa. Olisi hyvä että koulutuksiakin pyrittäisiin tuoteistamaan, jotta kaikki asiakkaat saisivat suhteellisen samanlaisen koulutuksen.”

”Mietityt kokonaisuudet ja pohja-powerpointit koulutuksiin. (työ alkanut jo)”

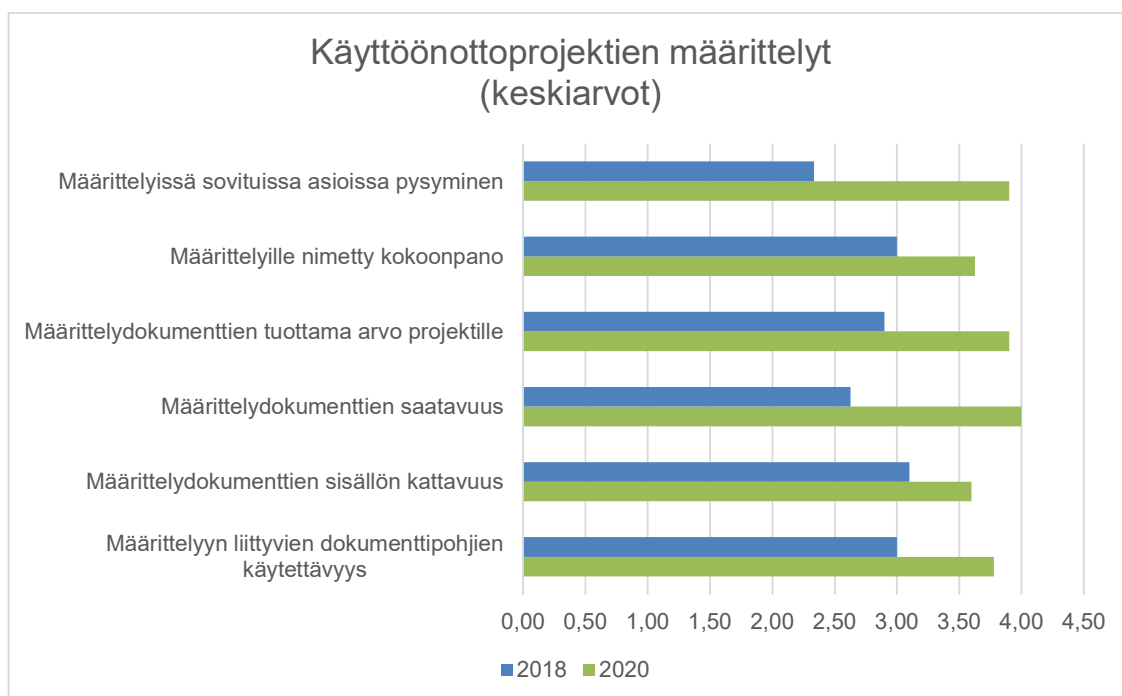
Käyttöönottoprojektien siirtyminen tuotantoon aiheutti vastauksissa paljon hajontaa. Osa kokee tuotantoon siirtymisen sujuvan oikein mallikkaasti, antaen kysymyksiin arvostuksiksi viisi eli erittäin hyvä (ks. liite 2 taulukko 9.). Toiset ovat taas antaneet vastauksia arvostuksilla 1-2, mikä viittaa taas huonoon tai erittäin huonoon tilanteeseen. Vastausten keskiarvot ovat kuitenkin vähintään 3 tai enemmän. Avoimissa kommentteissa kaivataan muun muassa palvelutuotannon tiiviimpää osallistumista projektiin:

”Tuotannossa pitäisi melkein olla joku oikeassa käytännön tekemisen vetovastuussa, nyt sitäkin vetovastuuta on jouduttu siirtämään ohjelmistoliiketoiminnan alle.”

”Tuotannon pitäisi olla aktiivisesti mukana projektissa jo alusta alkaen ja ymmärtää oma roolinsa käyttöönotossa.”

6.3 Lähtötason kyselyn ja loppukyselyn tulosten vertailu

Lähtötason kyselyn ja loppukyselyn tuloksia vertaamalla saadaan selville käyttäjien mielipide kehityksestä. Tulosten perusteella kehitystä on tapahtunut joka osa-alueen saralla. Kehityksen kohteena olleen määrittelyprosessin koettiin parantuneen kauttaaltaan. Suurin kehitys oli tapahtunut määrittelyissä sovituisissa asioissa pysymisessä, joka oli vuonna 2018 saanut vastaajilta keskiarvon 2,3, kun taas vuonna 2020 tehdyn loppukyselyn perusteella keskiarvo on 3,9 (kuviot 5). Tähän on varmasti auttanut määrittelydokumenttien kehitys, jolloin dokumentista saatiin kattavampi ja projektin tarkoitusta paremmin tukeva. Määrittelydokumenttiin lisätty muutoshallinnan luku on myös ehkäissyt sitä, ettei projektin aikana nouse enää muutoksia samalla tavalla käsittelyyn.

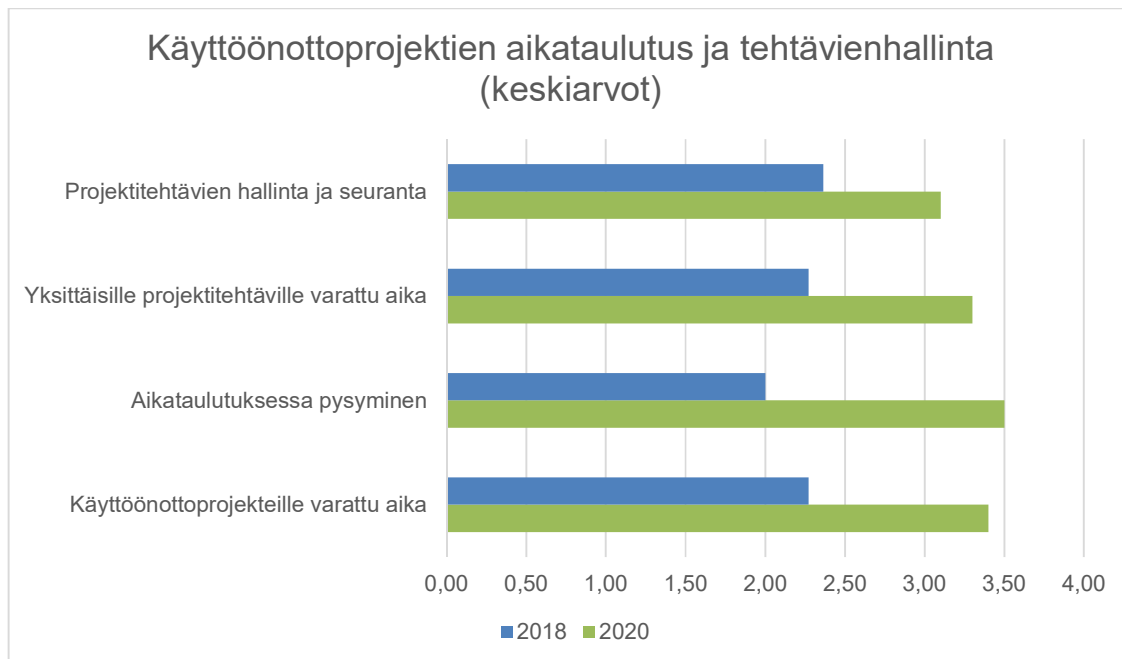


Kuvio 5. Käyttöönottoprojektien määrittelyt.

Kaikki määrittelyihin liittyvät osa-alueet koettiin lähtötason kyselyssä keskiarvoltaan 3,1 tai alle. Loppukyselyssä kaikki määrittelyn osa-alueet taas saivat vähintään keskiarvon 3,6 tai enemmän. Parhaimman keskiarvon loppukyselyn vastaajilta sai määrittelydokumenttien saatavuus projektin aikana, jonka vastauksista muodostui keskiarvoksi 4 eli melko hyvä.

Kyselyjen antamien vertailuarvojen perusteella voidaankin päätellä määrittelyprosessin kehityksen onnistuneen erinomaisesti. Käyttöönottoprojekteissa käytettävien uusien määrittelydokumenttien tuoma lisäarvo projektille on suuri ja tukee nyt paremmin myös projektin muuta toimintaa sekä määrittelyjen jälkeen tapahtuvaa tehtävienjakoa. Projekteista nousseiden kokemusten perusteella voidaan myös päätellä, että uudenmallinen määrittelyprosessi on auttanut myös asiakkaita ymmärtämään paremmin käyttöönottoprojektin tavoitteet ja määrittelyiden tarkoituksen.

Käyttöönottoprojektien aikataulutukseen ja tehtävienhallintaan liittyvät osa-alueet olivat kokeneet suuren kehityksen. Lähtötason kyselyssä jokainen osa-alue sai keskiarvokseen vastaajilta alle 2,5, kun taas loppukyselyssä kaikki osa-alueet ylsivät yli 3,0 keskiarvoon (kuviot 6). Suurin kehitys oli tapahtunut aikataulutuksessa pysymisessä, jonka oli kohonnut lähtötason kyselyn 2,0 keskiarvosta loppukyselyn 3,5 keskiarvoon.



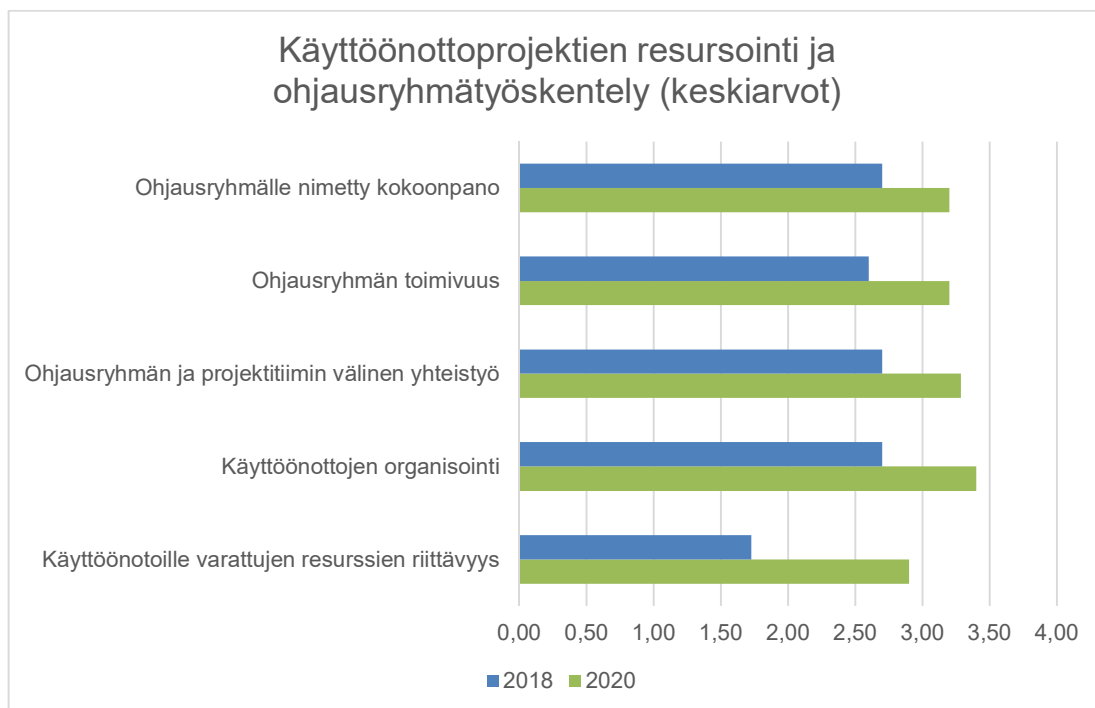
Kuvio 6. Käyttöönottoprojektien aikataulut ja tehtävienhallinta.

Kehityshankkeessa luotu uusi tehtävälista ja tehtävienseurannan prosessi ovat tuoneet selkeää kehitystä projektien toimintaan. Määrittelydokumenttien parannus on myös osaltaan helpottanut tehtävien suorittamista projektien aikana. Tehtävien tarkempi aikataulutus, sprinttitasoinen seuranta ja vastuunjako ovat parantaneet huomattavasti projekteille asetetuissa aikatauluissa pysymistä. Projekteille ja projektitehtäville varataan nykyisin myös paremmin aikaa suhteessa projektitehtävien määrään ja laatuun, mikä on osaltaan edesauttanut projekteissa onnistumista.

Aikataulutuksen ja tehtävienhallinnan osalta löytyy kuitenkin myös parannettavaa, sillä loppukyselyn keskiarvot jäivät 3,5 tai alle sen. Projekteista tehtyjen havaintojen perusteella tehtävälistausta voidaan täsmentää vieläkin tarkemmalle tasolle, jotta projektin alussa pystytään arvioimaan tehtävien aikataulutus ja eteneminen mahdollisimman tarkasti. Lisäksi tehtävienhallintaan käytettävä DevOps-järjestelmä on ollut käytössä sen verran vähän aikaa, että sen oppiminen vaatii vielä oman aikansa, jotta järjestelmän potentiaali saadaan hyödynnettyä tehtävienseurantaan laajimmillaan.

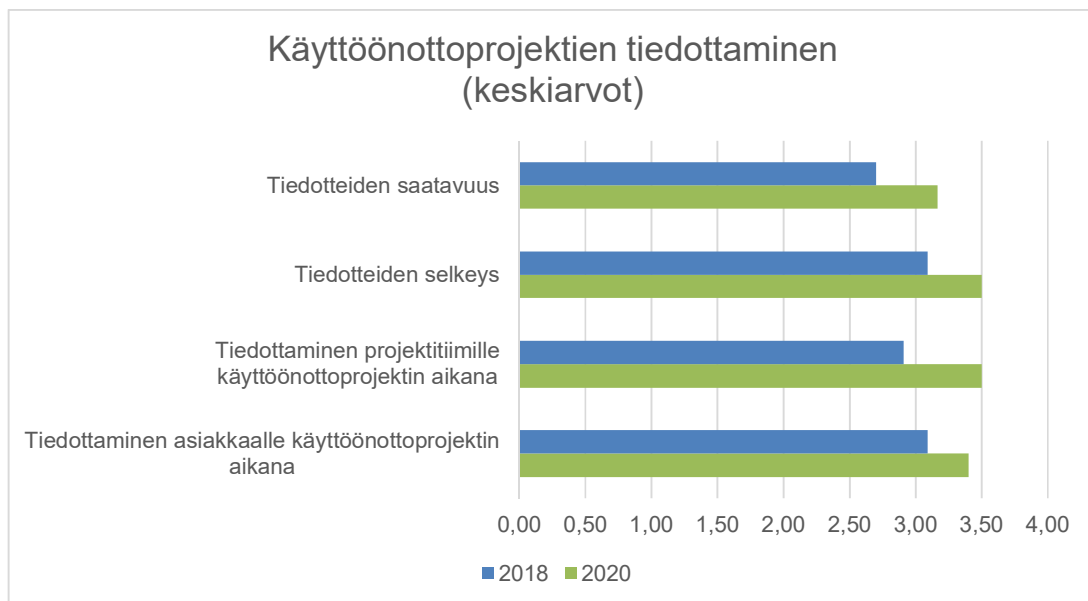
Myös muiden käyttöönottoprojektin osa-alueiden koettiin parantuneen huomattavasti, vaikkei niihin tässä opinnäytetyön kehityshankkeessa paneuduttu. Sarastialla on kuitenkin tehty kokonaisvaltaista kehitystä palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien

suhteen ja tämä kehitys näkyy myös loppukyselyn vastauksista. Resursointi ja ohjausryhmätyöskentely (kuvio 7) sai selkeästi paremmat keskiarvot kuin lähtötason kyselyssä. Erityisesti käyttöönotolle varattujen resurssien riittävyys oli todella huonolla tolalla (1,73) vielä vuonna 2018. Nyt vastausten keskiarvo oli jo 2,90.



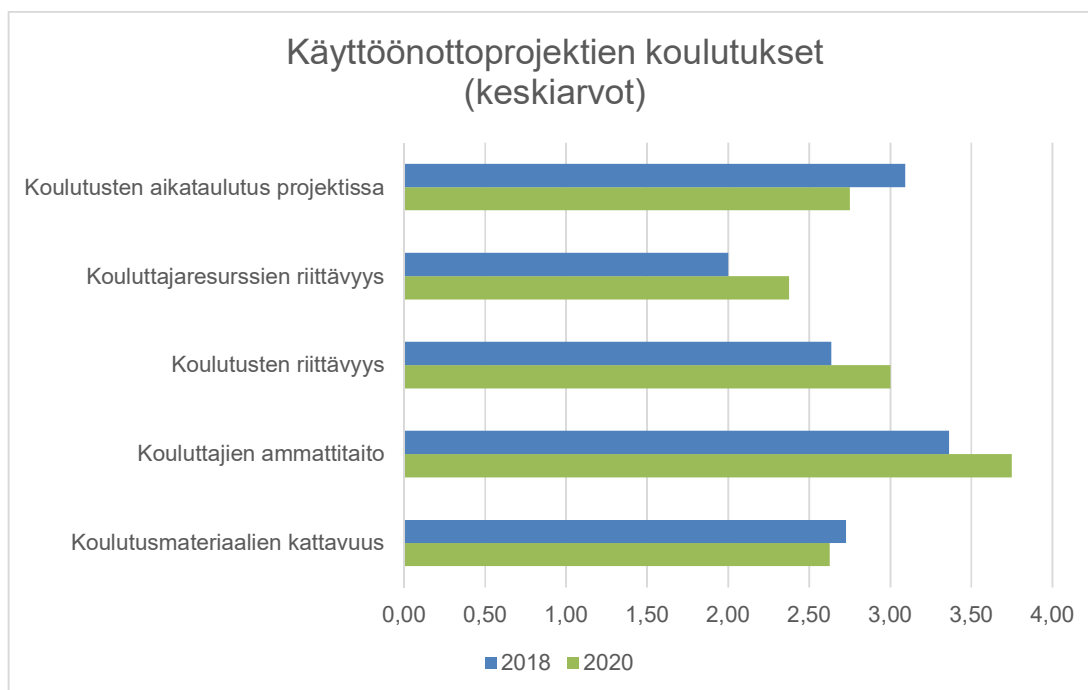
Kuvio 7. Käyttöönottoprojektien resursointi ja ohjausryhmätyöskentely.

Tiedottaminen projekteissa on myös parantunut (kuvio 8). Loppukyselyssä kaikki tiedottamisen osa-alueet saivat keskiarvoksi yli 3.



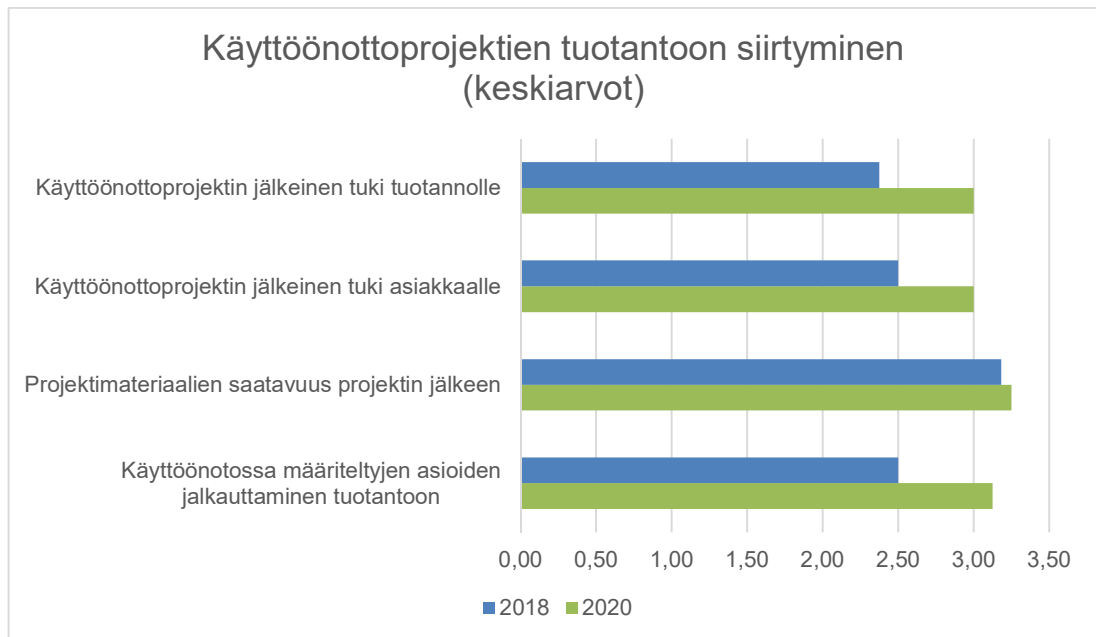
Kuvio 8. Käyttöönottoprojektien tiedottaminen.

Selkeää parannettavaa löytyy koulutusten osalta, jossa koulutusten aikataulutusten ja koulutusmateriaalien saatavuuden koetaan olevan jopa huonommalla tasolla kuin mitä vuonna 2018 arvioitiin (kuvio 9). Tämä onkin osa-alue, joka Sarastialla on otettava seuraavaksi kehityksen alle.



Kuvio 9. Käyttöönottoprojektien koulutukset.

Projekteista tuotantoon siirtyminen (kuvio 10) on kyselyjen perusteella kehittynyt. Projekteista tehdyn muun havainnoinnin ja arkkitehtien haastatteluiden perusteella tässä kokonaisuudessa on kuitenkin vielä kehitettävää, jotta prosessi toimisi jatkossa kaikkia tyydyttävällä tavalla.



Kuvio 10. Käyttöönottoprojektien tuotantoon siirtyminen.

6.4 Tehtävienseurannan tulokset

Käyttöönottoprojektien tehtävienhallintaa parannettiin suunnittelemalla uusi vakiomallinen tehtävälista, jota käytetään jatkossa kaikissa palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteissa. Lisäksi otettiin käyttöön tehtävienhallintaan tarkoitettu järjestelmä, joka tukee projektien seuranta ja aikataulutusta. Tehtävienjaon ja -seurannan prosessi määritettiin myös tarkemmin, miten ja kuka jakaa ja seuraa tehtäviä sekä niiden edistymistä projekteissa.

Ratkaisuarkkitehti on projekteissa vastuussa siitä, että projektitehtävät tulee jaettua ja aikataulutettua ratkaisuasiantuntijoille. Ratkaisuar kitehti seuraa, että projektitehtävät tulevat suoritettua sille määritetyn viikon mittaisen sprintin aikana. Päivittäisissä daily-palaverissa ratkaisuar kitehti tiedustelee ratkaisuasiantuntijoiden näkemystä, päättääkö sprintin tavoitteeseen. Mikäli näyttää siltä, että jokin tehtävä vaatii pidemmän ajan

kuin sille on alun perin varattu, tehdään tässä kohtaa arvio viivästymisen vaikutuksesta projektin edistymiseen ja muiden tehtävien suorittamiseen.

Käyttöönottoprojektien tehtävienhallintaan käytettävästä DevOps-järjestelmästä (kuvio 11) saa otettua raportteja projektipäällikön tarpeisiin ja niitä voidaan hyödyntää asiakkaan ja ohjausryhmän tiedottamiseen. Vakiomallisen tehtävälisäyksen lisäksi jokaisessa projektissa muodostuu myös asiakaskohtaisia tehtäviä, jotka lisätään DevOpsiin heti projektin aluksi määrittelytyöpajojen jälkeen.

Order	Work Item Type	Title	State	Story Points	Assigned To
5	User Story	Vakanssirekisterin luonti	New	37,5	
9	User Story	Vakanssien kiinnitys henkilöille	New	7,5	
17	User Story	Rekisteriselosteen täydennys	New	2	
21	User Story	Lomakkeiden pakotukset/piilotukset/lukitukset prosessivaihei...	New	7,5	
26	User Story	Konversiot: Kustannusjako	Active	2	
31	User Story	Konversiot: Lomaoikeus (osa 2)	Active	3	
37	User Story	Konversiot: Työkokemus (könttäkertymä ja työsuhdek.rivit)	New	4	
42	User Story	Konversiot: Verokortit (osa 2) kertymät	New	1	
47	User Story	Konversiot: Toimet	New	3	
48	User Story	Kannan kuvakkeiden tilaus	New	3	
49	User Story	Palkkasihteerien koulutuspäivä 3	New	7,5	
50	User Story	Palkkasihteerien koulutuspäivä 4	New	7,5	

Kuvio 11. Esimerkki DevOpsista palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektin backlogista, jossa Story Points viittaa tehtävälle varattuun aikaan tunteissa.

Ratkaisuasiantuntijat ja –arkkitehdit kirjaavat projekteihin ja yksittäisiin tehtäviin käytetyt toteutuneet tunnit erilliseen työajanhallintajärjestelmään, jota hyödynnetään myös projektilaskutuksen perusteeksi. Sarastialla käytössä olevasta Severa-työajanhallintajärjestelmästä ja vuonna 2018 käytössä olleesta Silverbucket-järjestelmästä saatiin ulos vertailuarvot määrittelytehtäviin käytetystä tuntimäärästä käyttöönottoprojekteissa ennen ja jälkeen kehityksen.

Projekti 1 (kuvio 12.) viittaa palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektiin, joka suoritettiin ennen kehitystä vuosina 2017-2018 ja projektit 2 sekä 3 viittaavat projekteihin, joissa otettiin pilottikäyttöön uudet kehitetyt määrittelydokumentit ja tehtävienseuranta. Projektissa 1 määrittelytyöpajoihin ja sen jälkeisiin määrittelyitä koskeviin lisäkysymyksiin ja selvityksiin asiakkaan kanssa käytettiin työaikaa 68,5 tuntia. Kehityksen jälkeen

suoritetuissa projekteissa vastaaviin tehtäviin käytettiin aikaa 23,09 ja 23,50 tuntia. Määrittelyihin käytetty työaika oli siis yli kaksinkertainen ennen kehitystä.



Kuvio 12. Määrittelyihin käytetty tuntimäärä projekteissa ennen ja jälkeen kehityksen.

Tehtäviin liittyvistä työmääräkirjauksista kävi selville, että ennen kehitystä määrittelytyöpajoja pidettiin projektissa useampia kuin jälkeen kehityksen. Tämä viittaa siihen, että Projektissa 1 asiakas ei saanut ensimmäisistä työpajoista kaikkea tarvittavaa tietoa ja asioihin jouduttiin palaamaan lisätyöpajojen merkeissä. Lisäksi asiakkaan kanssa käytiin paljon muuta sähköpostimuotoista selvittelyä määrittelyihin liittyen vielä määrittelytyöpajojen jälkeen. Projektien 2 ja 3 kohdalla oli pystytty pitäytymään paremmin alun perin sovituissa työpajamäärissä eikä lisätyöpajoille ollut tarvetta. Jonkin verran työpajojen jälkeistä viestittelyä määrittelyistä vielä oli, mutta siltä ei voida täysin välttyä. Pääosin nämä asiat sovitaan kuitenkin viikoittaisissa projektipalavereissa.

Projektin 1 määrittelytyöpajat veti yksi arkkitehti, kun taas projektien 2 ja 3 kohdalla työpajoissa mukana oli myös muita arkkitehtejä kuunteluoppilana, tutustuen uuteen määrittelymalliin. Näiden lisähenkilöiden tuntimäärät on vähennetty tilastosta, koska niillä ei ollut ratkaisevaa vaikutusta määrittelyiden etenemiseen, yhden arkkitehdin vetäessä määrittelytyöpajan.

Parantuneisiin määrittelytehtävien työmääriin on osaltaan vaikuttanut myös ratkaisuarkkitehtien osaamisen lisääntyminen. Uusia arkkitehtejä on aloittanut Sarastialla sitten vuoden 2018 ja heitä on koulutettu, sekä vanhat arkkitehdit ovat saaneet kokemusta

lisää. Tämä näkyy myös täsmällisemmässä määrittelytyössä ja projektien kokonaisvaltaisessa hallinnassa. Lisäksi palkka- ja HR-järjestelmää sekä sen tuotteistusta on kehitetty viime vuosien aikana runsaasti, mikä on myös osaltaan helpottanut käyttöönottoprojektien toimintaa. Voimakkaasti kehityksen alla olleen järjestelmän kanssa on ollut aiemmin haasteellista pitää yllä vakioituja dokumenttipohjia ja prosesseja.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda toimeksiantajayritykselle palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojekteihin toimiva määrittelyprosessi, joka sisältää selkeät työpajatoimintaa ohjaavat määrittelydokumenttipohjat. Lisäksi tavoitteena oli luoda projekteihin vakioitu tehtävälista ja tehtävienseuranta ratkaisuasiantuntijoiden sekä ratkaisuarkkitehtien tarpeeseen. Tutkimus aloitettiin perehtymällä projektien nykytilaan kyselyn ja haastatteluiden muodossa. Niiden perusteella kehitystyölle muodostui selkeät suuntaviivat.

Tutkimusmenetelmänä toiminut laadullinen tutkimus osoittautui toimivaksi. Ensin kehitystyötä suunniteltiin toimeksiantajan edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa, sitten suoritettiin nykytilanteen tiedonkeruuta ja analysointia kyselyn muodossa. Kehitystoimenpiteissä edettiin suunnittelun kautta toteutukseen ja testaukseen, jonka jälkeen haastattelujen ja havainnoinnin avulla tehtiin tarvittavia lisäkehityksiä ennen lopullista julkaisua. Tulokset sain analysoitua loppukyselyn sekä projektien tuottamien raporttien avulla. Lopputuloksena muodostui tutkimus, joka vastasi toimeksiantajan tarpeita.

Sopivan lähdekirjallisuuden löytäminen osoittautui haastavaksi. Varsinkin uudempaa kirjallisuutta viitekehykseen liittyen oli yllättävän vähän saatavilla. Erityisesti henkilöstöjohtamista ja järjestelmä-määrittelyä yhdistävää materiaalia olisin kaivannut lisää. Työni puolesta kiinnostusta olisi taas lukea lisää tuotteistuksesta, mistä olisi ollut hyötyä myös tähän kehitystyöhön. Omasta työkokemuksestani oli kuitenkin paljon hyötyä kehitystyössä ja varsinkin asiakaskuntamme tarpeiden tunteminen osoittautui ratkaisevaksi tekijäksi.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta kehitystyön olleen onnistunut ja käyttöönottoprojektien olevan paremmalla tolalla kuin aiemmin. Kehittämisen ei tulisi mielestäni kuitenkaan jäädä tähän, vaan aktiivista kehittämistä tulisi edelleen jatkaa. Jokaisesta käyttöönottoprojektista nousee uusia asioita ja huomioita, joita voidaan hyödyntää prosessien ja työvälineiden parantamisessa. Erityisesti käyttöönottoprojektien kouluttamiseen liittyviä asioita tulisi lähteä seuraavaksi kehittämään, jotta se kokonaisuus saadaan

toimivaksi. Toimeksiantajayritys on hyvin kehittämishaluinen, joten uskon, että kehittämistyö jatkuu myös tästä eteenpäin.

Lähteet

Apunen A., Parantainen J. 2011. Tuotteistaminen 2. Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Talentum, Helsinki.

Drumond C., 2020. What is Scrum? Atlassian. <https://www.atlassian.com/agile/scrum>. Luettu 11.10.2020.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2014. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hotti A. 2020. Lomautukset ja irtisanomiset lisääntyvät. Kuntatyönantajalehti. Päivitetty 4.2.2020. <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2020/1/lomautukset-ja-irtisanomiset-lisaantyyvat>. Luettu 11.10.2020.

Kananen J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauhanen J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. WSOY, Vantaa.

Kunta- ja maakuntarajat ylittävää yhteistyötä. 2020b. Sarastia. <https://www.sarastia.fi/sarastia-yrityksena/meidan-tarina/>. Luettu 4.10.2020.

Lecklin O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum, Helsinki.

Lehikoinen R., Töyrylä I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum, Helsinki.

Parppei R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Alma Talent. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAJBCXDTEB>. Luettu 19.4.2019.

Ponteva K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBXATDFBCI>. Luettu 19.4.2019.

Silvo M. 2014. Esimiehet muutosjohtamisen etulinjassa. Kauppalehti. Päivitetty 26.3.2014. <https://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/esimiehet-muutosjohtamisen-etulinjassa>. Luettu 11.10.2020.

Toikko T., Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press, Tampere. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789514477324>. Luettu 19.4.2019.

Tulevaisuuden Suomea rakentamassa. 2020a. Sarastia. <https://www.sarastia.fi/>. Luettu 4.10.2020.

Villanen J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. Kauppakamari, Helsinki.

Kysely palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien toimivuudesta (2018)

Kuviot ja taulukot kyselyn tuloksista

1=Erittäin huono 2=Melko huono 3=EI hyvä eikä huono 4=Melko hyvä 5=Erittäin hyvä

Kuvio 1. Kyselyn arvosana-asteikko.

Taulukko 1. Vastaaajien roolit käyttöönottoprojekteissa.

	n	Prosentti
Arkkitehti/Pääkäyttäjä	5	45,46%
Projektipäällikkö	4	36,36%
Ohjausryhmän jäsen	2	18,18%

Taulukko 2. Käyttöönottoprojektien lukumäärä, joihin vastaajat ovat osallistuneet.

	n	Prosentti
Yhteen	2	18,18%
2-3	7	63,64%
4-5	1	9,09%
6 tai useampaan	1	9,09%

Taulukko 3. Vastaajien yleinen projektityökokemus vuosissa.

	n	Prosentti
1 tai alle	1	9,09%
2-4	2	18,18%
5-10	4	36,37%
11 tai enemmän	4	36,36%

Taulukko 4. Käyttöönottoprojektien määrittelyihin liittyvät asiat.

	0	1	2	3	4	5
Määrittelyyn liittyvien dokumenttipohjien käytettävyys	2 18,18%	1 9,09%	1 9,09%	4 36,37%	3 27,27%	0 0%
Määrittelydokumenttien sisällön kattavuus	1 9,09%	1 9,09%	2 18,18%	3 27,28%	3 27,27%	1 9,09%
Määrittelydokumenttien saatavuus	3 27,28%	2 18,18%	1 9,09%	3 27,27%	2 18,18%	0 0%
Määrittelydokumenttien tuottama arvo projektille	1 9,09%	1 9,09%	2 18,18%	4 36,37%	3 27,27%	0 0%
Määrittelyille nimetty kokoonpano	2 18,18%	2 18,18%	0 0%	3 27,27%	4 36,37%	0 0%
Määrittelyissä sovituisia asioissa pysyminen	2 18,18%	2 18,18%	3 27,28%	3 27,27%	1 9,09%	0 0%
Yhteensä	11	9	9	20	16	1

Taulukko 5. Käyttöönottoprojektien aikataulutukseen ja tehtävienhallintaan liittyvät asiat.

	0	1	2	3	4	5
Käyttöönottoprojekteille varattu aika	0	1	6	4	0	0
	0%	9,09%	54,55%	36,36%	0%	0%
Aikataulutuksessa pysyminen	0	3	5	3	0	0
	0%	27,27%	45,46%	27,27%	0%	0%
Yksittäisille projektitehtäville varattu aika	0	3	4	2	2	0
	0%	27,27%	36,37%	18,18%	18,18%	0%
Projektitehtävien hallinta ja seuranta	0	2	5	2	2	0
	0%	18,18%	45,46%	18,18%	18,18%	0%
Yhteensä	0	9	20	11	4	0

Taulukko 6. Käyttöönottoprojektien resursointiin ja ohjausryhmän toimintaan liittyvät asiat.

	0	1	2	3	4	5
Käyttöönotoille varattujen resurssien riittävyys	0	5	5	0	1	0
	0%	45,46%	45,45%	0%	9,09%	0%
Käyttöönottojen organisointi	1	2	1	5	2	0
	9,09%	18,18%	9,09%	45,46%	18,18%	0%
Ohjausryhmän ja projektitiimin välinen yhteistyö	1	2	1	5	2	0
	9,09%	18,18%	9,09%	45,46%	18,18%	0%
Ohjausryhmän toimivuus	1	2	1	6	1	0
	9,09%	18,18%	9,09%	54,55%	9,09%	0%
Ohjausryhmälle nimetty kokoonpano	1	1	2	6	1	0
	9,09%	9,09%	18,18%	54,55%	9,09%	0%
Yhteensä	4	12	10	22	7	0

Taulukko 7. Käyttöönottoprojektien tiedottamiseen liittyvät asiat.

	0	1	2	3	4	5
Tiedottaminen asiakkaalle käyttöönottoprojektin aikana	0	1	1	5	4	0
	0%	9,09%	9,09%	45,46%	36,36%	0%
Tiedottaminen projektitiimille käyttöönottoprojektin aikana	0	1	1	7	2	0
	0%	9,09%	9,09%	63,64%	18,18%	0%
Tiedotteiden selkeys	0	1	0	7	3	0
	0%	9,09%	0%	63,64%	27,27%	0%
Tiedotteiden saatavuus	1	2	1	5	2	0
	9,09%	18,18%	9,09%	45,46%	18,18%	0%
Yhteensä	1	5	3	24	11	0

Taulukko 8. Käyttöönottoprojektien koulutuksiin liittyvät asiat.

	0	1	2	3	4	5
Koulutusmateriaalien kattavuus	0	2	2	4	3	0
	0%	18,18%	18,18%	36,37%	27,27%	0%
Kouluttajien ammattitaito	0	0	3	2	5	1
	0%	0%	27,27%	18,18%	45,46%	9,09%
Koulutusten riittävyys	0	1	4	4	2	0
	0%	9,09%	36,37%	36,36%	18,18%	0%
Kouluttajaresurssien riittävyys	0	3	6	1	1	0
	0%	27,27%	54,55%	9,09%	9,09%	0%
Koulutusten aikataulutus projektissa	0	1	1	5	4	0
	0%	9,09%	9,09%	45,46%	36,36%	0%
Yhteensä	0	7	16	16	15	1

Taulukko 9. Käyttöönottoprojektien tuotantoon siirtymiseen liittyvät asiat.

	0	1	2	3	4	5
Käyttöönotossa määriteltujen asioiden jalkauttaminen tuotantoon	1 9,09%	2 18,18%	3 27,28%	3 27,27%	2 18,18%	0 0%
Projektimateriaalien saatavuus projektin jälkeen	0 0%	0 0%	3 27,27%	5 45,46%	1 9,09%	2 18,18%
Käyttöönottoprojektin jälkeinen tuki asiakkaalle	1 9,09%	2 18,18%	2 18,18%	5 45,46%	1 9,09%	0 0%
Käyttöönottoprojektin jälkeinen tuki tuotannolle	3 27,28%	2 18,18%	2 18,18%	3 27,27%	1 9,09%	0 0%
Yhteensä	5	6	10	16	5	2

Kysely palkka- ja HR-järjestelmän käyttöönottoprojektien toimivuudesta (2020)

Kuviot ja taulukot kyselyn tuloksista

1=Erittäin huono 2=Melko huono 3=Ei hyvä eikä huono 4=Melko hyvä 5=Erittäin hyvä

Kuvio 1. Kyselyn arvosana-asteikko.

Taulukko 1. Vastaajien roolit käyttöönottoprojekteissa

	n	Prosentti
Ratkaisuarkkitehti/Ratkaisuasiantuntija	8	80%
Projektipäällikkö	1	10%
Ohjausryhmän jäsen	1	10%

Taulukko 2. Käyttöönottoprojektien lukumäärä, joihin vastaajat ovat osallistuneet.

	n	Prosentti
Yhteen	1	10%
2-3	4	40%
4-5	3	30%
6 tai useampaan	2	20%

Taulukko 3. Vastaajien yleinen projektityökokemus vuosissa.

	n	Prosentti
1 tai alle	3	30%
2-4	4	40%
5-10	1	10%
11 tai enemmän	2	20%

Taulukko 4. Käyttöönottoprojektien määrittelyihin liittyvät asiat.

	0	1	2	3	4	5
Määrittelyyn liittyvien dokumenttipohjien käytettävyys	10%	0%	0%	30%	50%	10%
Määrittelydokumenttien sisällön kattavuus	0%	0%	10%	20%	70%	0%
Määrittelydokumenttien saatavuus	0%	0%	10%	20%	30%	40%
Määrittelydokumenttien tuottama arvo projektile	0%	0%	10%	0%	80%	10%
Määrittelyille nimetty kokoonpano	20%	0%	10%	10%	60%	0%
Määrittelyissä sovitussa asioissa pysyminen	0%	0%	10%	0%	80%	10%

Taulukko 5. Käyttöönottoprojektien aikataulutukseen ja tehtävienhallintaan liittyvät asiat.

	0	1	2	3	4	5
Käyttöönottoprojekteille varattu aika	0%	10%	0%	40%	40%	10%
Aikataulutuksessa pysyminen	0%	0%	10%	50%	20%	20%
Yksittäisille projektitehtäville varattu aika	0%	0%	20%	30%	50%	0%
Projektitehtävien hallinta ja seuranta	0%	0%	40%	10%	50%	0%

Taulukko 6. Käyttöönottoprojektien resursointiin ja ohjausryhmän toimintaan liittyvät asiat.

	0	1	2	3	4	5
Käyttöönnotolle varattujen resurssien riittävyys	0%	10%	30%	20%	40%	0%
Käyttöönottojen organisointi	0%	10%	0%	30%	60%	0%
Ohjausryhmän ja projektitiimin välinen yhteistyö	30%	10%	0%	20%	40%	0%
Ohjausryhmän toimivuus	50%	0%	10%	20%	20%	0%
Ohjausryhmälle nimetty kokoonpano	50%	0%	20%	0%	30%	0%

Taulukko 7. Käyttöönottoprojektien tiedottamiseen liittyvät asiat.

	0	1	2	3	4	5
Tiedottaminen asiakkaalle käyttöönottoprojektin aikana	0%	0%	30%	10%	50%	10%
Tiedottaminen projektitiimille käyttöönottoprojektin aikana	20%	0%	20%	10%	40%	10%
Tiedotteiden selkeys	40%	0%	10%	20%	20%	10%
Tiedotteiden saatavuus	40%	10%	10%	10%	20%	10%

Taulukko 8. Käyttöönottoprojektien koulutuksiin liittyvät asiat.

	0	1	2	3	4	5
Koulutusmateriaalien kattavuus	20%	20%	20%	10%	30%	0%
Kouluttajien ammattitaito	20%	0%	0%	30%	40%	10%
Koulutusten riittävyys	20%	10%	10%	30%	30%	0%
Kouluttajaresurssien riittävyys	20%	20%	20%	30%	10%	0%
Koulutusten aikataulutus projektissa	20%	20%	10%	20%	30%	0%

Taulukko 9. Käyttöönottoprojektien tuotantoon siirtymiseen liittyvät asiat.

	0	1	2	3	4	5
Käyttöönnotossa määriteltyjen asioiden jalkauttaminen tuotantoon	20%	10%	20%	0%	50%	0%
Projektimateriaalien saatavuus projektin jälkeen	20%	10%	10%	20%	30%	10%
Käyttöönottoprojektin jälkeinen tuki asiakkaalle	30%	20%	10%	0%	30%	10%
Käyttöönottoprojektin jälkeinen tuki tuotannolle	20%	10%	30%	0%	30%	10%