

Tietojärjestelmäkonsulttina henkilöstöhallinnon parissa

Simo Jaatinen



Tekijä Simo Jaatinen	
Koulutusohjelma Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Tietojärjestelmäkonsulttina henkilöstöhallinnon parissa	Sivu- ja liite-sivumäärä 68 + 1
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Information systems consulting within HR	
<p>Opinnäytetyö on portfoliomainen päiväkirjaopinnäytetyö. Päiväkirjamerkinnot on kerätty 5.5.-26.6.2020 väliseltä ajalta. Työ käsittelee tietojärjestelmäkonsultointia henkilöstöhallinnon toimialalla ja siinä keskitytään erityisesti Quinyx WFM -työajanhallintaohjelmaan.</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellään mitä tietoja ja taitoja tietojärjestelmäkonsultin työnkuvassa tarvitaan, sekä millaista on työskennellä tietojärjestelmäkonsulttina yrityksessä, joka tuottaa palveluja HR-toimialalle. Työ myös käsittelee viikkoanalyysien kautta Integrata Oy:n liiketoimintamallia, IT-palveluiden hallintaa, asiakaspalvelua ja palvelutasosopimuksia, projekteja ja jatkuvaa parantamista, muutoksenhallintaa ja useamman järjestelmän kokonaisuuksia.</p> <p>Opinnäytetyössä kuvataan työssä kehittymistäni tarkasteluajanjakson aikana. Jo lähtötilanteessa olin kokenut asiantuntija. Tärkein havainto on, että kehittymistä tapahtuu jatkuvasti inkrementaalisesti. Kaikki kehittyminen ei ole näkyvää ilman, että sitä tarkastelee riittävän pitkän ajanjakson aikana. Opinnäytetyön aikana kehittymistä tapahtui erityisesti projektityöskentelyssä ja projektienhallinnan osaamisessa. Kehitystä oli myös havaittavissa oman työajan ja työtehtävien suunnittelussa, sekä muutosjohtamisen alueella.</p> <p>Opinnäytetyöprosessin aikana löysin hyviä työvälineitä, millä reflektoin omaa ajankäyttöäni ja joilla pystyn paremmin arvioimaan käytettävissä olevat resurssini, sekä hallita paremmin työkuormaani.</p>	
Asiasanat Projektinhallinta, konsultointi, tietojärjestelmät, henkilöstöhallinto, työaika	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lähtötilanteen kuvaus	4
2.1	Oman nykyisen työn analyysi.....	4
2.1.1	Osaaminen.....	5
2.1.2	Kehittyminen	6
2.2	Sidosryhmät työpaikalla	7
2.3	Vuorovaikutustaidot työpaikalla	8
3	Päiväkirjaraportointi.....	10
3.1	Seurantaviikko 1. 4.-8.5.	10
3.2	Seurantaviikko 2. 11.-15.5.....	17
3.3	Seurantaviikko 3. 18.-22.5	24
3.4	Seurantaviikko 4. 25.-29.5	31
3.5	Seurantaviikko 5. 1.-5.6.	38
3.6	Seurantaviikko 6. 8.-12.6.	43
3.7	Seurantaviikko 7. 15.-18.6.....	50
3.8	Seurantaviikko 8. 22.-26.6.....	57
4	Pohdinta ja päätelmät.....	64
	Lähteet	67
	Liitteet.....	69

1 Johdanto

Opinnäytetyöni on niin kutsuttu portfoliomuotoinen opinnäytetyö, jossa raportoin päivittäisistä työtehtävistäni päiväkirjamuotoisesti aikavälillä 5.5.-26.6.2020. Tarkasteluajanjakso on kahdeksan viikkoa. Opinnäytetyö sisältää päivittäisten huomioiden lisäksi kahdeksan viikkoanalyysiä, jossa tarkastelen tarkemmin ammatillisen kirjallisuuden kautta kyseisellä viikolla esillä ollutta teemaa.

Opinnäytetyön rakenne kulkee siten, että johdanto-osiossa kuvaan työssäni tarvittavaa tietoperustaa sekä osaamista. Esittelen myös oman työni ja työympäristöni pääpiirteittäin. Johdannossa käyn läpi myös keskeisimpiä ammattikäsitteitä opinnäytetyön kannalta.

Johdanto-osiota seuraa lähtötilanteen kuvaus, jossa analysoin tarkemmin omia tehtäviäni, työyhteisöni sidosryhmiä sekä miten vuorovaikutus ja vuorovaikutustaidot näkyvät työpäivällä. Lähtötilanteen kuvauksen jälkeen alkaa varsinainen päiväkirjaosio, jossa päivittäisiä merkintöjä seuraa aina kyseisen viikon analyysi. Tämä toistuu samanlaisena läpi kahdeksan viikon tarkasteluajanjakson. Viimeistä viikkoanalyysiä seuraa pohdinta- ja päätelmäosio, jossa vedän yhteen opinnäytetyön havaintoja ja kertaan keskeiset oppimani asiat.

Työskentelen IT-konsulttina Integrata-nimisessä yrityksessä. Integrata toimittaa HR-kentän ja palkkahallinnon ohjelmistoja ja palveluja. Integratalla ei ole omaa ohjelmistotuotantoa, vaan toimimme eri järjestelmätoimittajien jälleenmyynti- ja implementointipartnerina Suomessa. Järjestelmäkumppaneitamme ovat Accountor, Visma, Sympa, Quinyx, Vincit ja Acubiz. Edustamiamme järjestelmiä ovat Accountorin Mepco HR-järjestelmä, Visman M2-matka- ja kulunhallintajärjestelmä ja Tiima -työajanhallinnanjärjestelmä, Sympa HR-järjestelmä, Quinyx WFM -työvoimanhallintajärjestelmä, Vincitin Leadership as a Service (LaaS) -alusta, sekä Acubiz -matka- ja kulunhallintaohjelmisto. Järjestelmätoimitusten lisäksi toimimme myös HR- ja palkanlaskennan konsultteina sekä myymme jatkuvia palveluita, joko järjestelmien ylläpitoon tai palkanlaskentaan liittyen. Näiden lisäksi tuotamme myös ohjelmistorobotiikan, HR-data-analytiikan ja järjestelmäintegraatiopalveluita. Toimimme Tampereella, Helsingissä ja Porissa. Helsingin toimipisteessä, jossa työskentelen, on noin 20 henkeä koko Integratan 100 työntekijästä. Oma pääasiallinen tehtäväni Integratalla on työaikajärjestelmien konsultointi- ja käyttöönottoprojektit. Työaikajärjestelmistä teen töitä erityisesti Quinyx WFM:n parissa.

Työtehtävissäni tarvitsen osaamista projektien johtamisesta, kokonaisarkkitehtuurista, integraatioista ja jatkuvien IT-palveluiden tuottamisesta. Toki myös viestintä ja järjestelmien teknisten ominaisuuksien ymmärtäminen ovat tärkeitä osa-alueita konsultin työssäni.

Opinnäytetyötä varten olen käyttänyt lähdekirjallisuutena Kai Ruuskan Pidä projekti hallinnassa kirjaa vuodelta 2005, Sari Torkkolan Lean asiantuntijatyön johtamisesta vuodelta 2015 ja Michael E. Porterin Competitive advantage vuodelta 2004. Kai Ruuska käsittelee kirjassaan projektityöskentelyä ja hyvää projektinhallinnan tapaa. Sari Torkkolan kirja käsittelee lean-menetelmän hyödyntämistä asiantuntijatyössä. Leanin periaate on hukun vähentäminen ja se on lähtöjään tuotantoteollisuudesta, mutta sitä sovelletaan nykyään myös asiantuntijatyössä ja on innoittanut erilaisia metodeja, joita käytetään aktiivisesti mm. ohjelmistotuotannossa. Michael E. Porterin teos on alansa klassikko ja käsittelee arvon tuottamista yrityksissä ja kuinka yritykset pystyvät luomaan kilpailuetua markkinoilla strategisilla valinnoillaan. Konsultin työ on monipuolista ja edellyttää laajaa tietoperustaa, mitä tämä lähdekirjallisuus omalta osaltaan kuvastaa. Johdan projekteja, joissa hyödynnetään mm. leaniin pohjautuvia ketteriä menetelmiä, sekä käyn keskusteluita asiakkaan kanssa liiketoiminnan tavoitteista.

Opinnäytetyön paremmaksi ymmärtämiseksi käyn vielä läpi käytettävää terminologiaa.

Kokonaisarkkitehtuuri. Kokonaisarkkitehtuurilla tarkoitetaan Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunnan (Juhta) JHS-suositusten määritelmän mukaan ”organisaation tai muun kohteena olevan kokonaisuuden rakenteen kuvaus, jota käytetään toiminnan kehittämisessä” (JUHTA 2017). Hieman laajemmin sisältöä on avannut Jari Tietäväinen Tivin artikkelissaan vuodelta 2011. Hänen mukaansa kokonaisarkkitehtuuri on jaettavissa neljään osa-alueeseen: liiketoiminta-arkkitehtuuriin, tietoarkkitehtuuriin, järjestelmäarkkitehtuuriin ja teknologia-arkkitehtuuriin. Omassa työssäni tämä näkyy erityisesti silloin, kun otamme asiakasorganisaatiolle käyttöön uuden järjestelmän, joka liitetään muiden käytössä olevien järjestelmien kanssa yhteen. Tällöin päivitämme mm. asiakkaan prosesseja ja tietojen hallinnan kokonaisuutta tuomalla uuden järjestelmän ja mahdollisesti myös uutta teknologiaa heidän kokonaisuuteensa. (Tietäväinen 2011).

Konsultointi. Konsultoinnilla tarkoitetaan Liike-elämän ja johdon konsultit -sivuston mukaan: ”[...] erityisosaamiseen liittyvää opastusta tai neuvontaa sekä sen tilapäisyyttä tai projektimaisuutta. Yleisesti käytetty määritelmä kertoo, että konsultointi on parhaimmillaan yrityksen kannattavuutta ja kilpailukykyä edistävä tapahtuma, joka edellyttää hyvää yhteistyötä, sitoutumista ja ammattitaitoista osaamista sekä asiakasyritykseltä että konsultilta.” (Liike-elämän ja johdon konsultit)

Projekti. Projekti on joukko ihmisiä ja muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Lisäksi projektilla on kiinteä budjetti ja aikataulu. (Ruuska 2005, 18.)

Tietojärjestelmä. Tiedoista ja tietoja käsittelevistä ihmisistä, tietojenkäsittelylaitteista, tiedonsiirtolaitteista, tietoja käsittelevistä ohjelmista ja tietojen käsittelysäännöistä koostuva järjestelmä, jonka tarkoitus on tehostaa tai helpottaa jotakin toimintaa tai tehdä toiminta mahdolliseksi.

Työaika. Työaikalain mukaan työaika on työhön käytetty aika ja aika, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työntekopaikalla työnantajan käytettävissä. Työaikaa on voi olla myös etätyöskentely kotona tai työskentely asiakkaan tiloissa.

Workforce management (WFM). WFM:llä tarkoitetaan tässä yhteydessä työvoimanhallintaa siten kuin se Quinyx -järjestelmän näkökulmasta ilmenee. Tämä pitää sisällään pilvipalveluohjelmiston avulla toteutettua työvuorosuunnittelua ja resursointia, työajan kirjaamista ja tulkintaa, (työvuoroista) viestimistä, sekä paikoin myös työntekijän sitouttamista.

Opinnäytetyöjakso osui samalle ajalle kuin nk. koronakriisi. Tämän seurauksena tarkasteluajanjakso on osittain poikkeuksellinen suhteessa ”normaaliin” aikaan. Työssäni ollaan usein kasvotusten asiakkaiden kanssa, mutta seuranta-ajanjakson aikana olen työskennellyt lähes täysin etänä kotoa käsin.

2 Lähtötilanteen kuvaus

2.1 Oman nykyisen työn analyysi

IT-konsulttina työtehtäväni ovat monipuolisia ja vaihtelevat käsillä olevien projektin mukaan. Pääpaino on työaikaan liittyvien prosessien konsultoinnissa ja järjestelmäprojektien hallinnassa. Prosessikonsultoinnissa käyn läpi, miten organisaatiossa työajan hallinnan prosessit on järjestetty ja miten niitä voi kehittää. Konsultoidessa käsittelen myös työaika-järjestelmiä ja kuinka niillä pystyy automatisoimaan työajan ja työvoimanhallinnan prosesseja, sekä palkkatulkintaa.

Työajanhallinnan järjestelmät automatisoivat työajanhallintaa, mutta niitä tulee tukea soveltuvien toimintamallein. Prosessien kautta muutetaan ihmisten toimintaa, jolla tuetaan automaattisen tietojenkäsittelyn katvealueita tai tuotetaan tulkittavaa tietoa järjestelmää varten. Työaikajärjestelmien ja niiden käytön lisäksi useimmiten tarkastan myös siihen sidoksissa olevat prosessit ja järjestelmät. Tässäkin on kyse manuaalisen työn vähentämisestä, kun tarkistan, että sama tieto syötetään järjestelmäympäristöön vain kerran (esimerkiksi henkilön perustiedot) ja tietoa siirretään master-järjestelmästä muiden järjestelmien käyttöön. Prosessikonsultoinnissa yhdistyy inhimillinen ja järjestelmän puoli, jossa etsitään kyseiselle organisaatiolle parhaita ratkaisuja.

Projektienhallinnan kokonaisuus usein liittyy jo yllä mainittuihin tehtäviin, sillä ne kuuluvat usein käyttöönottoprojektin sisältöön. Projektityöskentely on tapa saada uusi järjestelmä käyttöön asiakkaalle. Tämä usein vaatii paljon kertaluonteisia töitä, joissa luodaan perusta uudelle järjestelmälle ja sitä kautta myös tavalle toteuttaa liiketoimintaa jatkossa uusituin prosessein. Projektinvetäjänä seuran myös projektin kannattavuutta ja lisätöitä ja pidän projektin työvälineet ajan tasalla, sekä vastaan projektin sidosryhmien tiedottamisesta.

Työssäni tarvitsen projektiosaamista, viestintätaitoja, prosessien kehittämisen taitoja ja järjestelmän tai järjestelmien tuntemusta. Kaikki mainitut taidot ovat sellaisia, joita olen jo aiemmalla työurallani harjoittanut, mutta niitä on tullut kehitettyä myös aiemmissa opinnoissa Helsingin yliopistolla, sekä Haaga-Helian Ammattikorkeakoulun opinnoissa. Tärkein tapa kehittyä on kuitenkin inkrementaalinen, eli päivittäin ja viikoittain tapahtuva uusien asioiden oppiminen ja omaksuminen oman työn tueksi. Työssä auttaa huomasti myös se, että tunnen henkilöstöhallinnon prosessit sekä alan normit ja lainsäädäntöä. Työaikalain, sen muutosten ja työehtosopimusten tunteminen auttaa minua säännösten tulkitsemisessä järjestelmävaatimuksiksi, vaikka viimekätinen vastuu tulkinnasta onkin aina

asiakkaalla. Asiakkaat kuitenkin maksavat siitä, että saavat rahoilleen vastinetta ja kokeneena konsulttina voin auttaa heitä kehittämään työajanhallinnan käytäntöjään tehokkaammiksi.

Työehtosopimusten tulkitseminen on työssä tarvittava tärkeä taito. Tämän lisäksi minun tulee tuntea myös työajan suunnittelun ja kirjaamisen käytännöt, jotta niiden prosessit pystytään mallintamaan järjestelmiin. Käytännön työssäni korostuvat myös yhteistyö- ja fasilitointitaidot, joita pääsen myös harjoittamaan ja kehittämään jatkuvasti, sillä viestintä on tunnetusti vaikea laji.

Järjestelmäkonfiguraatioita tehdessäni useimmiten tarvitsen asiakkailta tietoa mm. paikallisista prosesseista, kuten kuka saa nähdä ja tehdä mitään järjestelmässä, miten muutoksia hallintaan jne. Samoin tarvitsen tietoa, että millaiset työajan kompensaaation säännöt ovat käytössä, eli tuleeko lisä- ja ylityötä ja menevätkö ne saldolle vai maksuun. Lisäksi järjestelmään rakennetaan organisaatio ja esihenkilösuhteet, joten myös näitä tietoja tarvitaan. Ilman henkilötietoja sekä henkilön työsopimuksen mallintamista työajanhallinnan järjestelmä voi olla käytännössä hyödytön.

2.1.1 Osaaminen

Oma osaaminen on tehtävän vaatimuksiin nähden pääsääntöisesti erittäin hyvä. Luonnollisesti on osa-alueita, joita haluan jatkuvasti parantaa, vaikka ne olisivatkin jo valmiiksi hyvällä tasolla. Yksi näistä on projektienhallinta, jossa jokaisen projektin jälkeen pyrin iteratiivisesti hakemaan opit seuraavia projekteja varten. Konsultin osaaminen on luonteeltaan sellainen, että se ei ole koskaan valmis ja omaa tietämystään voi aina syventää tai laajentaa, joko oman järjestelmän, liittyvien järjestelmien tai prosessien, projektinhallinnan, työehtosopimusten yms. osalta.

Aiempi työura sekä aiemmat opiskelut ovat tuoneet myös sellaisia taitoja mitä nykytyössäni tarvitsen harvemmin. Yksi näistä on tuotekehitysosaaminen, mitä jollain muotoa pääsen hyödyntämään nykyisissäkin töissä, mutta suhteessa vähän aiempaan.

Osaamisen kehittäminen ja jakaminen on myös tärkeä osa toimintamallia. Asioiden käsittely ja opiskelu yhdessä keskustellen on osa yrityksen kulttuuria. Ja se toimii, koska kaikkea ei tulekaan osata ulkoa. Tiedonjako kollegoiden kesken on keskeinen osa työtä, sillä asiakkaalle lisäarvoa tuottaa usein eniten Integratan muodostama osaajien verkosto enemmän kuin yksittäisen osaajan erinomaisuus. Hyvien käytäntöjen jakaminen nostaa kaikkien työn arvoa.

2.1.2 Kehittyminen

Nykyisessä työssäni olen ollut hieman vajaa kaksi vuotta. Aloittaessani työssä minulta puuttui kyseisestä järjestelmästä kokemus, enkä ollut vetänyt järjestelmien käyttöönotto-projekteja. Kokemusta sen sijaan oli HR-maailmasta, konsultoinnista ja asiakkuustyöstä sekä tuotekehitysprojekteista. Ensimmäisenä tehtävänä oli luonnollisesti tutustua myytävään järjestelmään ja sen ominaisuuksiin, sekä kuinka kyseinen järjestelmä otetaan käyttöön. Quinyx-järjestelmä on ollut viimeisen parin vuoden aikana ja tulee myös jatkossakin olemaan muutosten kourissa, kun aiemmasta flash-teknologialle perustuvasta alustasta siirrytään uudemmalle html5-teknologiaa hyödyntävälle alustalle. Järjestelmän osalta on siis ollut tarpeen opiskella ensin ns. Classic -version toiminnallisuudet, sekä tämän jälkeen uudemman Neo-version toiminnallisuudet ja samalla hahmottaa, miten niitä missäkin vaiheessa hyödynnetään yhdessä.

Työaikalain puolella on myös pitkästä aikaa tapahtunut muutoksia ja vuoden 2020 aikana voimaan on tullut uutta lainsäädäntöä työaikaan liittyen. Tämän lisäksi myös muita työaikajärjestelmiin sidoksia olevia lakeja, kuten vuosilomalakia on rukattu uusiksi. Muutoksia on tullut myös työehtosopimuksiin, jossa ns. kiky-tunnit ovat osalla aloista poistuneet, millä on suora vaikutus työaikajärjestelmiin.

Käyttöönottoprojekteihin liittyy paljon järjestelmä- tai järjestelmän käyttötarvespesifejä asioita, joita on ollut tarve opiskella. Näitä ovat esimerkiksi vaatimusmäärittelyiden luenta, ammattisanasto suomeksi ja englanniksi. Samalla olen ottanut käyttöön myös uusia työkaluja projektin hallintaan, joita en aiemmin esimerkiksi tuotekehitysprojekteissa käyttänyt. Uusina työkaluina mukaan ovat tulleet mm. Trello projektien hallintaan, Teams ja Slack sisäiseen viestintään.

Oman kehittymisen kannalta näen, että kahdessa vuodessa olen oppinut järjestelmästä ja käyttöönottoprojektien hallinnasta tarvittavat osaamiset, joita tarvitsen työssäni, sekä parantanut osaamistani työlainsäädännön ja työehtosopimusten osalta. Osaamisen ylläpitäminen on kuitenkin jatkuvaa, sillä kuten aiemmin jo mainitsin, järjestelmä itsessään kehittyy vauhdilla ja uusia toiminnallisuuksia tulee uusien moduulien muodossa asiakkaille tarjolle. Järjestelmien välisten integraatioiden tarve myös lisääntyy ja tietojen hallinnointi halutaan keskittää ja automatisoida, joten myös näiden vaatimusten yleistyessä osaamista tulee laajentaa.

Juuri tällä hetkellä haluan panostaa projektien hallinnan osaamisen kehittämiseen. Useamman järjestelmän samanaikainen käyttöönotto edellyttää hieman erilaisia taitoja kuin yhden järjestelmän käyttöönotto. Tätä pidän mielenkiintoisena haasteena kehittymisen näkökulmasta.

2.2 Sidosryhmät työpaikalla

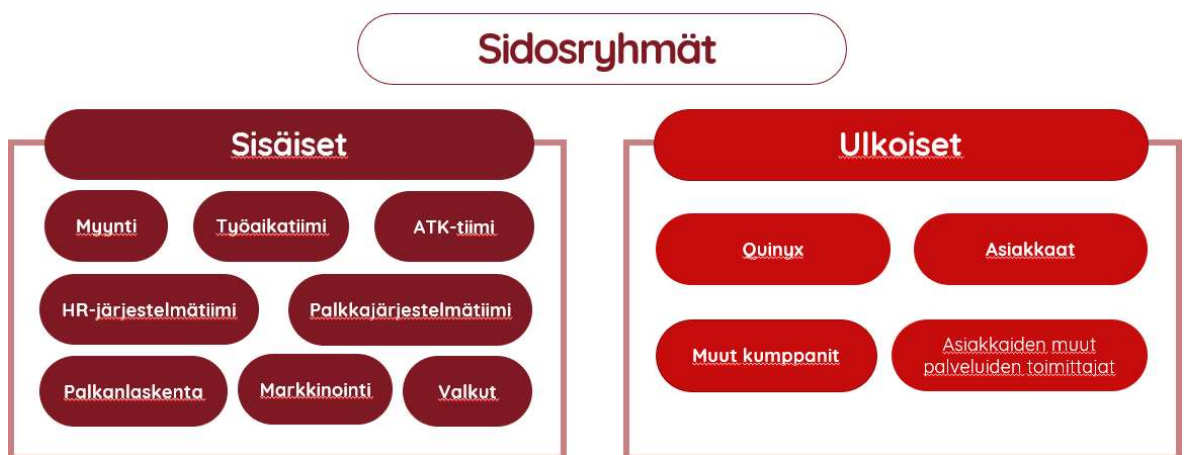
Sisäisistä sidosryhmistä merkittävin on oma tiimi eli Työaikatiimi ja siinä erityisesti Quinyx-konsultit. Työaikatiimin toinen puolisko vastaa Tiima-järjestelmän konsultoinneista. Quinyx-konsulttien jälkeen sisäisistä sidosryhmistä merkittävin on myynti, joiden kanssa työstimme tarjouksia asiakkaille. Merkittäviä sidosryhmiä ovat myös muiden järjestelmien konsultit, erityisesti HR- ja palkkajärjestelmien konsultit, sillä teemme heidän kanssaan usein yhteistyötä käyttöönotoissa. ATK-tiimimme hoitaa sisäisiä tukipalveluita, mutta myös tekee haastavimmat järjestelmien väliset integraatiot, mikäli integraatiot vaativat teknistä erityisosaamista. Jatkuviissa palveluissa toimivien palkanlaskijoiden kanssa teen tapauskohtaisesti yhteistyötä aina silloin, jos kyseiselle asiakkaalle on työaikatarkaisun lisäksi myyty palkkapalvelu. Markkinoinnin kanssa on aika ajoin myös yhteisiä aktiviteetteja. Henkilökohtaisen kehittymisen tueksi meillä on sisäinen valmentajatiimi, jota voi konsultoida tarvittaessa.

Asiakkuuden ympärille rakentunut palvelutiimi koostuu eri toimintojen ammattilaisista sen perusteella, mitä palveluja ja järjestelmiä asiakas on hankkinut. Asiakkaan palvelutiimi on löyhempi kokonaisuus kuin oman palvelun tai järjestelmän ympärille koottu tiimi, joka toimii ”kotitiiminä” Integratan työntekijöillä. Asiakkuuden ympärille koottu tiimi on myös herkempi muutoksille kuin järjestelmän tai palvelun ympärille koottu kotitiimi. Kotitiimi on suhteellisen pysyvä ja siirrot tiimistä toiseen harvinaisempia, mutta niitäkin tapahtuu. Tästä huolimatta myös asiakkuuden ympärille koottu tiimi on merkittävä sidosryhmä sisäisesti. Tämä kuitenkin vaihtelee huomattavasti asiakaskohtaisesti, sillä osalla asiakkaista on vain yksi palvelu, kun taas toisilla asiakkailla on useampia. Useampia palvelu- tai järjestelmäkokonaisuuksia hankkineita asiakkaita kutsutaan sisäisesti monipalveluasiakkaiksi ja näiden osalta sisäisen yhteyden rooli korostuu, jolloin asiakastiimi on hyvinkin merkittävä sidosryhmä jokapäiväisessä työssä.

Ulkoisista sidosryhmistä merkittävimmät ovat asiakkaamme ja järjestelmätoimittajakumppanimme. Tiimimme asiakkaat ovat yhteisiä, mutta jokaisella konsultilla on päävastuu jostakin asiakkuudesta. Minulla tällaisia asiakkaita on viisi. Toimin heidän pääasiallisena yhteyshenkilönään. Erityisvastuualueena minulla on sen lisäksi kumppaniyhteistyö, joten olen säännöllisesti yhteydessä niin Quinyxin pääorganisaatioon Ruotsissa kuin heidän

Suomen maaorganisaatioonsa. Quinyxin lisäksi meillä on myös muita pienempiä kumppanuuksia, joiden kanssa pidän säännöllisesti yhteyttä. Projektien aikana sidosryhmiä on usein muitakin, esimerkiksi asiakkaan muut palveluntuottajat, joista osa saattaa olla muissa palveluissa suoria kilpailijoitamme.

Integrata on esimiehetön organisaatio, joten varsinaisesti meillä ei ole johtoa erillisenä sidosryhmänä, mutta yrityksen perustajat työskentelevät firmassa ja heidän puheellaan on erityinen painoarvo sisäisessä keskustelussa. Omistajat työskentelevät pääasiassa myyntiroolissa. Sidosryhmäyhteistyössä etsitään tasapainoa asiakkaan toiveiden, kumppanin tahdon ja oman firman sisäisten sidosryhmien välillä. Kuvassa yksi on kuvattu tehtäväni sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät.



Kuvio 1. Sidosryhmät

2.3 Vuorovaikutustaidot työpaikalla

Konsultin työssä yksi keskeinen vaatimus on kyky viestiä ja tehdä yhteistyötä muiden tiimien sekä asiakkaan kanssa. Monipuolinen työnkuva tuo mukanaan erilaisia vuorovaikutustilanteita ja vaatii tilanteeseen sopivia vuorovaikutustaitoja. Tyypillisimmin työhöni kuuluu projektityöhön, konsultointiin, asiakaspalveluun, myyntiin ja markkinointiin sekä sisäiseen kehittämiseen ja kumppaniviestintään sidoksissa olevia vuorovaikutustilanteita. Tilanteen mukaan vuorovaikutuksen tapa vaihtelee. Vuorovaikutus voi olla kirjallista tai suullista, se voi tapahtua kasvokkain tai digitaalisia välineitä hyödyntäen. Nämä tilanteen eroavat keskenään mm. sen suhteen, että millaista "äänensävyä" niissä voi käyttää. Myös ns. "näyttämö" vaihtelee, eli voin olla asiakkaan luona, omalla toimistolla, kotona tai kumppanin järjestelmässä asiakastilaisuudessa. Kielenä taas voi olla suomi tai englanti. Vuorovaikutusvaatimukset vaihtelevat myös asiakastilanteen ja roolin mukaan.

Projektipäällikön roolissa vuorovaikutus asiakkaan ja projektitiimin kanssa on monikanavaista ja moniaiheista. Asiakasta ja projektitiimiä tavataan työpajoissa, statuspalaverissa, heidän kanssaan ollaan yhteydessä konferenssipuheluiden kautta, sekä sähköpostin ja pikaviestein. Joskus viestitään kerralla koko tiimille ja sidosryhmille, kun taas toisinaan keskustellaan henkilökohtaisesti yhden asiantuntijan tai asiakkaan edustajan kanssa. Vuorovaikutus voi olla tiedonvaihtoa, ongelmanratkaisua tai vaikuttamista halutun lopputuloksen saamiseksi. Projektityöntekijän roolissa vastuu on kapeampi, mutta sisältää samoja elementtejä kuin projektipäällikkönä, mutta keskittyen enemmän järjestelmään kuin kokonaisuuden hallintaan.

Konsultoidessa korostuvat tiedonhankinta, kuten haastattelutaidot, ja ongelmanratkaisu- taidot yhdessä suullisen ja kirjallisen ilmaisun kanssa. Konsultointiprojekteissa tapaa usein uusia ihmisiä ja heidän kanssaan pitää nopeasti päästä asian ytimeen käsiksi. Haasteellista tämä on mm. siksi, että henkilöitä ja heidän taustavaikuttimiaan ei välttämättä aluksi tunne lainkaan.

Myydessä ja markkinoidessa pyritään molemmissa vaikuttamaan, mutta usein tavat ovat erilaisia. Myynti on usein konsultoinnin kaltaista toimintaa tiedonhankinnan osalta, jonka jälkeen tarjotaan tilanteeseen sopivinta ratkaisua asiakkaalle. Markkinointi on taas enemmän kirjallista vaikuttamista laajemmalle yleisölle.

Asiakaspalvelua tehdessä ratkotaan asiakkaiden ongelmia ja samalla eri tasoisia akuutteja kriisejä. Yleensä ratkaisua kaivataan nopeasti ja, vaikka ilmaisun on syytä olla aina kohteliasta ja ymmärtävää, kriisin hetkellä nopea reagointi painaa usein vaakakupissa enemmän kuin harkitut ja punnitut vastaukset.

Sisäisen kehittäminen ja kumppaniviestintä poikkeaa useimmiten muista edellä mainituista siten, että äänensävy niissä on erilainen kuin asiakkaiden kanssa. Näin on, vaikka parhaimmillaan asiakkaan ja kumppanin ero on pieni. Sisäinen viestintä on viestinnän muodoista sisällisesti useinkin vapainta. Siinäkin on kuitenkin syytä ottaa huomioon luonnolliset rajoitukset ja kohteliaisuussäännöt, mutta luonnollisesti läheisten työkaverien kanssa rajat ovat joustavammat kuin muiden sidosryhmien.

3 Päiväkirjaraportointi

3.1 Seurantaviikko 1. 4.-8.5.

5.5. päiväkirja:

Tämän päivän tavoitteena on purkaa viiden päivän loman aikana kertyneet työtehtävät sähköpostista ja muista kanavista (Teams ja ZenDesk). Tämän lisäksi tiistaisin työtehtäviini kuuluu asiakaspalveluportaalin päivystäminen akuuttien asioiden varalta. Aamupäivän olen varannut sähköpostien ja muiden kertyneiden sekä akuuttien asioiden hoitamiseen. Kello kymmeneltä minulla on varattu palaveri potentiaalisen optimointikumppanin kanssa, joiden kanssa neuvottelemme mahdollisesta yhteistyöstä. Iltapäivälle olen varannut aikaa 27.5. pidettävän webinaarimme valmistelua varten. Muita iltapäivän varauksia ovat laskutuspalaveri, jossa käymme läpi huhtikuun tehdyt asiakastunnit, ja ylityömenetelmien asetusmuutokset kaupanalan asiakkaalleni. Päivän päätteeksi olen varannut työaika kertyneiden tehtävien hoitamiseen ja keskiviikon terveysalan asiakkaan projektipalaveriin valmistautumiseen.

Aamupäivän palaverissa mahdollisen henkilöstöressurssien optimointipalveluita tuottavan kumppaniehdokkaan kanssa päätimme lähteä etsimään pilottikohteita asiakasyritystemme joukosta. Aamupäivän aikana sain myös tulevaa Älykäs työvoimanhallinta 2020 webinaaria edistetty ja pystyimme julkaisemaan markkinointimateriaalin jo tänään.

Päivän työläin asia oli kaupanalan asiakkaan ylityölaskentamuutosten vieminen tuotantoympäristöön. Näiden muutosten testaamisessa, tuotantoon viemisessä ja varmistamisessa meni kaiken kaikkineen neljä tuntia päivästä. Tuotantoympäristön muutosten kanssa saa olla tarkkaavainen, sillä ne näkyvät heti käyttäjille. Tämän lisäksi ajoimme kyseisen asiakkaan ympäristöstä ensimmäisen palkka-aineiston tuotantoon menon jälkeen 1. huhtikuuta.

Kuukausittaisen laskutuspalaverin päätteeksi täydensin projektien laskutusseurantaa ja pohdin seuraavan päivän projektipalaverin aiheita käytettyjen resurssien pohjalta. Projektin osalta näyttää siltä, että arvioidut tunnit ovat reippaasti ylittymässä, mikäli työmäärä pysyy vastaavana kuin kahden ensimmäisen kuukauden aikana.

Päivän tavoitteiden saavuttaminen onnistui sinänsä hyvin, että päivää venyttämällä sain akuutit asiat hoidettua ja valmistauduttua keskiviikon työtehtäviin hyvin.

6.5. päiväkirja:

Päivä on ennakkoon arvioituna huomattavasti rauhallisempi kuin eilen. Tänään on tarkoitus purkaa loputkin lomanaikaiset työtehtävät rästistä ja tehdä pientä kehittämistyötä muutamien asiakkaiden ympäristöissä, sekä tutkia heitä vaivaavia ongelmia. Aamupäivällä koitan selvittää paria asiakasta vaivaavaa lisenssiongelmaa yhdessä järjestelmäkumppanimme kanssa, sekä avata keskustelut kaupanalan tukkutoimijan kanssa siirtymisestä Quinyxin vanhalta flash-pohjaiselta alustalta uuteen html5-pohjaiseen ratkaisuun.

Iltapäivällä on yksityisen terveysalan asiakkaan projektin statuspalaveri asiakkaan kanssa sekä projektin sisäinen palaveri. Tänään projektitiimin kanssa pitäisi erityisesti käydä läpi projektilaskutukseen liittyvät kysymykset ja periaatteet. Päivän aikana on myös pienempiä aikatauluttamattomia tehtäviä. Niitä ovat mm. viestintä tulevasta webinaarista sisäisesti ja ulkoisesti, keskustella myynnin kanssa optimointikumppanin ehdotuksesta yhteistyöstä, tutkia kaupanalan asiakkaan ympäristön kehittämistarpeita, päivittää saman asiakkaan liittymädokumentaatio ja tarkistaa dokumentaatio prosesseista ja työajantulkinnasta.

Sähköpostin suman sain purettua päivän aikana. Kaupanalan tukkutoimijan kanssa kävin lyhyen neuvottelun tulevista toimenpiteistä. Vanha yhteyshenkilömme on vaihtamassa työpaikkaa ja hänen tilalleen on nimitetty uusi talousjohtaja. Tämä tarkoittaa lisätoimenpiteitä asiakkuuden hoidossa. Itse tuleva siirtymäprojekti uudelle alustalle todennäköisesti toteutuu syksyllä alustavan aikataulun mukaan.

Suuri osa päivästä kului akuuttien haasteiden ratkomiseen juuri tuotantoon menneen kaupanalan asiakkaan kanssa. Kyseisen asiakkaan liittymädokumentaatioiden ja prosessidokumentaation päivittäminen siirtyi siten tältä päivältä tulevaisuuteen, sillä asiakkaan ad hoc asiat veivät ennakoitua enemmän aikaa.

Yksityisen terveysalan asiakkaan kanssa pidetyssä projektipalaverissa tarkasteltiin projektin etenemistä. Projektin etenemistä hidastaa jonkin verran yrityksessä käynnissä oleva fuusio, jolla on erityisesti vaikutusta tuleviin yhteisiin käytäntöihin. Kaikkia yhtenäisiä käytäntöjä ei ole sovittu osittain siksi, että ne edellyttävät yt-prosessia. Projektilaskutuksesta keskusteltiin terveysalan asiakkaan suhteen sisäisessä projektipalaverissa. Sovimme sisäisessä palaverissa, että nostan projektipäällikön ominaisuudessa asiakkaan kanssa esille huolen aikataulusta.

Tänään sain suurimman osan tavoitteistani toteutettua ja erityisesti tilannetta helpotti se, että sain viimeisetkin rästissä olleet sähköpostit lomani jälkeen käsiteltyä. Tämän suhteen työtilanne näyttää huomattavasti rauhallisemmalta loppuviikkoa ajatellen.

7.5. päiväkirja:

Tälle päivälle ei ole kalenterissa varauksia aamupäivän optimointiratkaisukumppanin kanssa pidettävää kuukausipalaveria lukuun ottamatta. Tänään minun on kuitenkin tarkoitus käydä kahden henkilöstöresurssin optimointipalveluita tuottavan kumppaniehdokkaan kanssa käydä läpi tilanne ja ilmoittaa heille päätöksemme. Koska kalenterivarauksia ei päivälle ole, niin päivän tavoite on käsitellä sellaisia asioita, jotka eivät ole akuuttien asioiden takia ehtinyt tehdä aiemmin. Näihin kuuluu mm. eilisen yksityisen terveystalouden asiakkaan projektinhallinnan töitä, palaverimuiston viimeistely, liittymädokumentaation päivitys kaupanalan asiakkaalle, lisenssiongelman jatkotyöstö ja järjestelmäkumppanimme webinaarin kuuntelu.

Suurin osa päivästä kului yllättäen kaupanalan asiakkaan asioiden parissa. Asiakas on mennyt tuotantoon 1.4. ja heillä on ensimmäinen palkkapäivä 15.5., jossa aineisto on otettu käyttöön otetusta järjestelmästä. Palkkapäivän läheisyys johtaa lisääntyneisiin tiedusteluihin ja varmistuksiin. Tältä osin päivä kului ylityölaskentaa tutkiessa, jonne tein pieniä muutoksia testauksen jälkeen. Tämän päälle tuli tehtyä tarkistuslaskelmia. Samalla suljin testauksen ja pilotoinnin aikaisia jaksoja järjestelmästä.

Vuosilomasaldojen kanssa on kyseisin asiakkaan kanssa ollut haasteita. Ongelmana on ollut, että aikaisemmat järjestelmät eivät täsmäyttäneet kertyneitä ja kulutettuja vuosilomia. Nyt ne on päivitetty integraatiolla täsmäytymään ja samalla muutettiin poissaolojen master-järjestelmä. Uuden masterin saldoissa on vain ollut vääriä tietoja, jotka eivät ole aiemmasta masterista päivittyneet syystä tai toisesta. Seuraavan ajon jälkeen tilanteen tulisi päivittyä myös loppukäyttäjille ja vähentää asiakkaalta pääkäyttäjille tulevaa kuormaa tiedusteluissa ja sitä kautta myös vähentää meille tulevaa kuormaa selvittelyissä.

Edeltävän takia jouduin siirtämään osaa päivän tehtävistä ei-kiireellisinä eteenpäin. Lisenssiongelman ehdin päivän aikana saada ratkaistua, mutta webinaarin kuuntelu, yksityisen terveystalouden asiakkaan projektinhallinnan työt ja samaisen kaupanalan asiakkaan liittymädokumenttien päivitys siirtyivät tulevaisuuteen.

8.5. päiväkirja:

Perjantai-aamut on yleisesti varattu firman sisäisille tiimipalavereille. Päivä alkaa koko firman aamunavauksilla, jossa käydään läpi ensin ajankohtaiset asiat ja sen jälkeen keskitytään johonkin teemaan. Tänään puhuimme mokaamisesta Vincitin toimitusjohtajan Mikko Kuitusen johdolla. Tavoitteena on oppia tästä jotain. Aamunavausta seuraa oman tiimin palaveri. Kello 10-13 minulla on vapaata työaikaa, jossa pyrin työstämään rästitöitä eteenpäin, sekä valmistelemaan kello yhden palaveriin. Kello yhdeltä on sovittu palkkaliittymä-palaveri luotsausalan yrityksen ja heidän palkkajärjestelmätöimittajansa kanssa. Siinä tavoitteena saada selkeä suunnitelma, miten edetään muutostarpeiden kanssa ja koska projekti päätetään meidän osaltamme.

Aamunavaus mokista oli avartava ja aiheesta kirjan kirjoittanut Mikko Kuitunen on selvästi asiasta perillä. Mokaamisen lisäksi puhuttiin psykologisesta turvallisuudesta ja Googlen projekti Aristotelesistä, jonka perusteella voidaan sanoa, että huipputiimin erottaa muista psykologinen turvallisuus. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa työntekijöille olla oma itsensä, mokata ja oppia virheistään. Tiimipalaverissa keskusteltiin vastuista.

Iltapäivän liittymäpalaveri luotsausalan asiakkaan ja heidän palkkajärjestelmätöimittajansa kanssa jouduttiin perumaan asiakkaan viime hetken esteen vuoksi. Palaveri siirrettiin pidettäväksi 18.5.

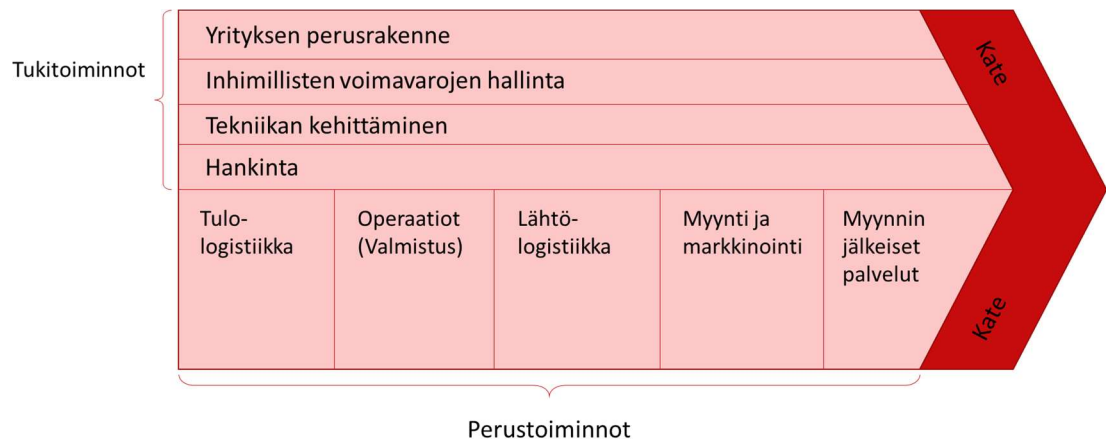
Päivän aikana sain vastauksen aiemmin tekemiin organisaation sisäisiin LaaS-kyselyihini (Leadership as a Service). LaaS on tapamme huolehtia tiimiläisten osaamisesta. Olen aiemmin laittanut tiedustelun Lean- ja Scrum-palveluistamme. Molemmat ovat minulle aiemmin tuttuja, mutta haluaisin organisaatiomme valmentajien kanssa katsoa, että miten näitä osa-alueita voitaisiin hyödyntää paremmin. Leanin suhteen käymme läpi asiakas-casea, jolle mielestäni oli hyvä tehdä prosessien kehittämistä. Asiakas on laajentanut meidän palveluiden käyttöä ja prosessien viilausta olisi hyvä tehdä sekä asiakkaan että meidän näkökulmastamme. Scrum-palvelupyynnöksi koskee lisäperehtymistä ja mahdollista Scrum master sertifikaattia. Projektimme myydään useimmiten ketteriä menetelmiä hyödyntävinä ja myös toimin useimmissa projekteissa projektipäällikkönä. Projektipäällikkönä koen, että Scrum-menetelmien parempi tunteminen olisi suotavaa.

Järjestelmän tietoturvapäivitys keskeytti työnteon iltapäivällä, jonka jälkeen en oikeastaan tehnyt muita töitä, kuin katsoin kumppanimme Quinyxin webinaarin viime maanantailta datavetoisesta työvuorosuunnittelusta ja lopetin työskentelyn jo poikkeuksellisen aikaisin kello kolmelta. Tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta päivä oli kaksijakoinen, kun päivän merkittävin työpalaveri luotsausalan asiakkaan kanssa peruuntui. Toisaalta sain kuitenkin päivän aikana hoidettua rästejä pois.

Viikkoanalyysi, viikko 1

Ensimmäisessä viikkoanalyysissä pohdin tarkemmin, että millaista roolia Integratan tarjoamat palvelut näyttelevät asiakkaan toiminnassa ja erityisesti millainen rooli Quinyx -työvoimanhallintajärjestelmällä on asiakkaan järjestelmäkokonaisuudessa. Keskeinen kysymys on, *mitä arvoa tuotamme asiakkaalle*.

Kysymystä on hyvä lähteä hahmottamaan Michael E. Porterin jo vuonna 1985 julkaistussa teoksessa *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance* esitetyn arvoketjun kautta (kuvio 2). Arvoketjulla voidaan analysoida yrityksen toimintoja ja täten ymmärtää kustannusedun ja differoinnin lähteet. Arvoketju kuvaa jonkin tuotteen jalostamista raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi. Malli kuvaa yritysten yleistä arvonmuodostusprosessia. (Porter 2006, 80–81.)



Kuvio 2. Porterin arvoketjun perusmalli (Porter 2006, 78.)

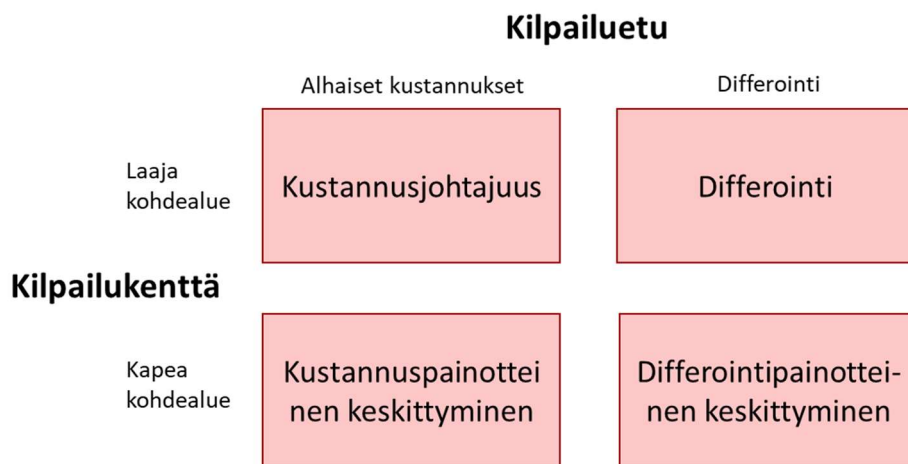
Yksi Porterin arvoketjun pääideoista on jakaa yrityksen toiminta ydintoiminnaksi ja tukitoiminnaksi. Ydintoiminnot keskittyvät arvoa tuottaviin toimintoihin. Niiden tuottaman arvon tulisi olla suurempi kuin arvon tuottamisen tuotantokustannukset. Tukitoiminnot koostuvat nimensä mukaisesti ydintoimintoja tukevista toiminnoista. Tukitoimintojen pyrkimyksenä on helpottaa ydintoimintojen suorittamista. Näistä yhdessä muodostuu yrityksen arvoketju ja ne muodostavat yrityksen katteen. Mitä tehokkaampi prosessi arvon tuottamisen ketju on, sitä parempaan katteeseen yrityksellä on mahdollisuus kilpailla markkinoilla.

Tukitoiminnot ovat usein pakollisia, jotta ydintoimintaa voidaan toteuttaa. Ne voivat olla kiinteitä kustannuksia yritykselle, mutta ne voivat olla myös muutettavissa kilpailueduksi

esimerkiksi luomalla tehokkaampia informaatiojärjestelmiä tai pitämällä huolta osaamisesta. (Porter 2004, 42-43.)

Integratan liiketoiminnan ydin on tuottaa tehokkaampia tukitoimintoja asiakkaillemme, kuin mitä he itse pystyisivät tuottamaan (palvelu-ulkoistus), pystyvät tuottamaan nykyisillä työkaluilla (järjestelmäprojektit) tai nykyisillä prosesseilla (konsultointi). Asiakkaiden tukipalveluiden tuottaminen ja tehostaminen on siten Integratan ydinliiketoimintaa. Usein tehokkuus palveluihin saadaan palveluita skaalaamalla (esim. yksi palkanlaskija laskee useamman yrityksen palkat) tai hakemalla tehokkuutta automatisoimalla toimintoja tietotekniikan avulla.

Porter esittää omassa tuotannossa myös yrityksen perusstrategiat kilpailuedun saamiseksi suhteessa muihin alan toimijoihin tai korvaaviin tuotteisiin. Perusstrategiat ovat kuvattuna kuviossa 3.



Kuvio 3. Perusstrategiat. Porter 2006, 76.

Integratan tuottama arvo asiakkaille syntyy myös siitä, että asiakkaat pystyvät hankkimaan useampia HR:n toimialan palveluita ns. yhdeltä luukulta. Tämä ei tarkoita siten kustannusjohtajuutta, sillä mm. ohjelmistojen tuottajat pystyvät aina painamaan kustannuksia alemmaksi kuin Integratan kaltaiset myyntikumppanit. Tarjoamamme lisäarvo järjestelmätoimittajiin nähden on useamman järjestelmän kokonaisuuksien toimittamisessa ja liittämässä yhteen. Integrata tarjoaa palveluita HR-toiminnoille Suomen markkinoilla sekä yksityisille että julkisille toimijoille. Porterin perusstrategioista käsin katsottuna Integrata lähestyy markkinoita ennemminkin differoinnin kautta, kuin kustannuspainotteisesti. Myös kohdealue on enemmän kapea kuin laaja. Tämän perustan siihen, että yrityksen toimialana on Porterin arvoketjua mukaillen vain yksi tukitoimintojen muoto – inhimillisten voimavarojen johtaminen.

Inhimillisten voimavarojen johtamisesta tai henkilöstöjohtamista käytetään usein myös nimitystä HR, joka tulee englanninkielisestä sanasta human resources. HR:llä yrityksen toimintona on monia tehtäviä ja rooleja. Dave Ulrichin mallin mukaan HR on yhtä aikaa strateginen kumppani, muutosagentti, hallinnon asiantuntija ja henkilöstön kehittäjä. Kaksi ensimmäistä roolia ovat strategisia ja kaksi jälkimmäistä ovat luonteeltaan operatiivisia. Juuri operatiivisten roolien toteuttamiseen HR yrityksen toimintona ja siinä roolissa toimivat työntekijät tarvitsevat tukea järjestelmistä. HR:n tehtävänä on tukea yrityksen kilpailukykyä ylläpitämällä osaamista ja auttaa hallitsemaan muutosta organisaatiossa. (Ulrich 1997, 23.)

Henkilöstöhallintoon kohdistuu monia vaatimuksia. HR:n rooli on yrityksen toimintoja kehittävä, mutta erityisesti hallinnon asiantuntijan roolin kautta se hoitaa myös paljon tehtäviä, joita säädellään mm. laeilla tai sopimuksilla tiukasti. HR:n tehtävänä on usein huolehtia, että työntekijöihin noudatettavat säännöt ja käytännöt ovat lakien ja työehtosopimusten mukaisia. Tämän lisäksi HR käsittelee usein tietoa, joka on sensitiivistä ja johon käsitellessä tulee noudattaa erityistä tarkkuutta.

HR-järjestelmien funktio on tehostaa henkilöstöhallinnon työtä mm. tehostamalla tietojen käsittelyä. HR-järjestelmät keskittyvät erityisesti juuri operatiivisten HR-funktioiden tukemiseen. Nykypäivänä on varsin normaalia, että pienenkin yrityksen työntekijällä on käytössään useita eri järjestelmiä, jotka edellyttävät joitain henkilötietoja. Kokemukseni mukaan usein henkilöstötietoa pyritään keskittämään HR-järjestelmään, jotta tietojen hallinta muuttuu helpommaksi.

Integratan asiakkailleen tarjoama arvo perustuu siihen, että pystymme auttamaan asiakasta operoimaan HR-funktiotansa tehokkaammin. Palveluillamme HR pystyy joko tuottamaan palveluita nopeammin tai halvemmalla, jolloin varsinaisen ydinliiketoiminnan kautta saatavasta katteesta jää enemmän yritykselle. Integratan palvelut myös auttavat HR:ää keskittymään enemmän strategiseen rooliinsa muutoksen mahdollistajana ja liiketoiminnan strategisena kumppanina, kun operatiivisten toimintojen toteuttaminen pystytään järjestämään tehokkaammin ulkoistuksella tai järjestelmien avulla. Porterin mallin mukaisesti tukipalveluiden tehostaminen on yksi väylä parantaa organisaation kilpailukykyä ja tehokkuutta, jolla parannetaan yrityksen mahdollisuuksia pärjätä kilpailuilla markkinoilla. Tehokkaat tukipalvelut ovat kuitenkin vain apu toimiville ydintoiminnoille, jotka edelleen ovat yrityksen tärkein tekijä pärjäämisessä. Pienien marginaalien pelissä myös tällä on merkitystä. Viikoittaisissa työtehtävissä tämä ei välttämättä selkeästi näy, mutta kokonaisuuden kannalta tämä on se tausta minkä edistämiseksi teen töitä ja myös minkä takia minulla on töitä.

3.2 Seurantaviikko 2. 11.-15.5.

11.5. päiväkirja:

Aamupäivällä tavoitteena on käydä sisäisesti läpi työaikatiimin tulevaisuuden organisointi ja mahdolliset sisäiset siirrot, sekä lähitulevaisuuden työtilanne. Aamupäivällä tehtävällisellä on myös viestiä yksityisen terveysalan asiakkaalle yksityiskohtaisemmin projektin haasteista. Iltapäivällä minulla on varattuna aika sisäisen valmentajamme kanssa keskustelulle Scrumista. Tavoitteena on pohtia, kuinka projektien hallintaa voisi kehittää. Myöhemmin iltapäivällä on sovittuna testaus- ja pilotointijakson purkupalaveri luotsausalan toimijan kanssa. Mikäli kaikki on mennyt hyvin, suunnittelemme heidän kanssaan tänään myös tarkemman aikataulun projektin päätökselle ja tuotantoon siirtymiselle.

Työaikatiimin tulevia näkymiä kartoittaessa sovimme sisäisistä siirroista tiimin sisällä. Yksi kollegamme siirtyy toiseen tiimiin. Tällä on vaikutusta tiimin sisäisiin asiakasvastuisiin. Myös tiimiläisten työkuormaa tulee tasata tämän perusteella. Aamupäivällä kirjoitin myös viestin terveysalan toimijalle fuusion vaikutuksesta projektin etenemiseen. Viestissä pohjustin asiaa, jotta voimme asiakkaan kanssa projektipalaverissa tulevana keskiviikkona käydä tätä läpi tarkemmin.

Iltapäivällä pohdin yhdessä organisaatiomme valmentajan kanssa, että millä tavalla Scrumia voisi hyödyntää projektien hallinnassa. Pohdimme myös, että hyödynnämmekö jo kaikkia käyttämiemme työkaluja täysin. Käytämme projektien hallinnassa Trelloa ja siihen olisi saatavilla erilaisia lisäosia laajentamaan tuotteen valmiita ominaisuuksia. Projektien hallinnassa voisi hyödyntää myös Scrumin rooleja (Product owner, Scrum master). Parhaiten Scrum soveltuu ohjelmistokehittämiseen, joten valmisohjelmistojen käyttöönotossa ei ole välttämättä mahdollista saada samoja hyötyjä. Tästä huolimatta olisi syytä kokeilla, josko Scrum auttaisi parantamaan asiakaskokemusta ja projektinhallintaa. Sovimme, että tätä voisi testata seuraavassa alkavassa projektissa.

Iltapäivän päätteeksi pidimme luotsausalan toimijan kanssa testaus- ja pilottijakson päätöstyöpajan. Kävimme läpi testauksessa ja pilotoinnissa esiin nousseet seikat ja teimme pieniä muutoksia näiden pohjalta ympäristöön. Testausjakso oli sujunut hyvin ja suuria muutoksia ei tarvittu. Kokosimme työpajan päätteeksi listan muutoksista, sekä ohjeet muutosten tekemiselle. Projektin päätös sovitaan tarkemmin vasta palkkajärjestelmätoimijan kanssa pidettävän palaverin jälkeen.

Päivän tavoitteet toteutuivat hyvin, vaikka testauksen purun työpajassa luotsausalan toimijan kanssa ei saatu lopullista käyttöönottopäivää lyötyä lukkoon. Asiakkaan kanssa kuitenkin luotiin selkeä etenemissuunnitelma jatkolle.

12.5. päiväkirja:

Päivälle on sovittu vain yksi palaveri, joten aikaa pitäisi olla hyvin ZenDesk-asiakaspalveluportaalin päivystykseen akuuttien ongelmien varalta. Päivystysaika on klo 8.30-16.30, jolloin meidän tulee vastata palvelutasosopimuksemme mukaisessa vasteajassa asiakkaille. Aamupäivällä työstän eilen saamaani selvityspyyntöä yksityisen sosiaalipalvelualan asiakkaan ympäristön muutoksista. Tavoite on selvittää, että mitä kaikkea muutoksia se edellyttää ympäristöön, liittymään ja työsopimusten master-järjestelmään.

Päivän ainoa kalenterivaraus on iltapäivällä, jolloin keskustelen sisäisen valmentajamme kanssa asiakkaan prosessien kehittämisestä. Tavoitteena on luoda alustava suunnitelma. Iltapäivän päätteeksi olen ennakoon varannut aikaa kaupanalan asiakkaan liittymädokumentin päivittämiseen, jotka ovat jo joitain kertoja siirtyneet eteenpäin työlistalla.

Aamupäivän rauhallinen työaika jäi toteutumatta, sillä osallistuin ad hoc yksityisen terveysalan asiakkaan projektin liittymäpalaveriin. Kollegani on vaihtamassa tehtäviä sisäisesti ja tästä seuraa, että otan enemmän vastuuta käytännön toteutuksesta. Yksityisen sosiaalipalvelualan asiakkaan muutokset siirtyivät huomiseksi.

Iltapäivän prosessikehityskeskustelussa teimme valmentajan kanssa etenemissuunnitelman. Suunnitelmana on, että pidämme ensin projektin päätöspalaveri asiakkaan kanssa. Päätöspalaverissa katsomme tavoitteiden toteutuminen ja kertyneet kehitysideat. Projektin päätöspalaverin jälkeen pidämme projektista retrospektiivin. Retrospektiivissä käymme sisäisellä projektiryhmällä läpi projektin opit. Päätöspalaverin jälkeen asiakkuuden hoito siirtyy asiakasvastaavalla ja asiakkaan kanssa sovitaan säännölliset palvelunhallintapalaverit. Palvelunhallintapalaverissa ensimmäisenä teemana on prosessien kartoitus ja kuvaaminen, sekä niiden kehittäminen.

Päivän viimeisenä tehtävänä päivitin kaupanalan asiakkaan liittymädokumentin. Juuri ennen päivän päätöstä sain samalta kaupanalan asiakkaalta viestiä, joka edellytti pieniä ympäristömuutoksia tuntipalkkaisten palkkalajeihin.

13.5. päiväkirja:

Aamupäivän olen varannut kaupanalan asiakkaan kuukausipalkkaisten palkka-aineiston tarkistamiseen. Iltapäivällä on yksityisen terveystalon asiakkaan projektin statuspalaveri, jossa selkeytetään fuusion vaikutuksia päätösten tekoon ja sitä kautta projektin aikatauluun. Statuspalaveria seuraa ensimmäinen projektityöpaja yksityisen terveystalon asiakkaan kanssa Quinyxin määrittämisestä. Projektin aiemmat työpajat ovat olleet Mepcon määrittämis-työpajoja tai prosessityöpajoja.

Aamupäivän käytin yhdessä kaupanalan asiakkaan palkanlaskijan kanssa käyden läpi asiakkaan kuukausipalkkaisten työntekijöiden palkkatapahtumia. Integrata tuottaa asiakkaalle myös palkanlaskennan palvelua, joten tämä oli sisäinen palaveri. Tässä kuussa maksetaan ensimmäistä kertaa palkat Quinyxin tuottamalla aineistolla, joten olemme tehneet ylimääräisiä tarkistuksia asiakkaan kanssa aineiston oikeellisuuteen. Projektin aikana ratkaisua on testattu, mutta ensimmäisen palkka-ajon kohdalla on syytä kuitenkin olla erityisen tarkkana, sillä testitapaukset eivät aina kata kaikkia skenaarioita. Kuukausipalkkaisten kohdalla huomasimme palkka-aineistossa korjattavaa. Palkkaseuraamuksia tästä ei olisi ollut, mutta raporttien kannalta kertyi väärää tietoa.

Terveystalon asiakkaan statuspalaverissa käytiin läpi mahdollisia uhkia projektin etenemisen ja aikataulussa pysymisen suhteen. Asiakkaalla on kesken fuusio ja tällä on ollut vaikutusta etenemiseen. Tässä kohtaa oli tarpeen vain tiedottaa tarvittavista päätöksistä. Projektin työpajassa käytiin läpi tulevaa organisaatio- ja henkilöstörakennetta Quinyxiin sekä asiakasympäristön perusasetuksia. Tavoitteena on, että asiakas pääsee mahdollisimman aikaisin tekemään itse asetuksia järjestelmään, jotta heille syntyy varhaisessa vaiheessa käsitys siitä, kuinka järjestelmä toimii.

Päivän tavoitteet toteutuivat hyvin, varsinkin jos projektin statuspalaverissa käsitelty päätöksentekoaasia pitää projektin tarvitsemien tietojen osalta.

14.5. päiväkirja:

Aamupäivälle olen varannut yksityisen sosiaalipalvelualan asiakkaan ympäristön muutoksille. Asiakkaan työehtosopimus (TES) on muuttunut 1.5. Tämä edellyttää muutoksia ympäristöön sekä liittyviin järjestelmiin. Tämän jälkeen tarkistan kaupanalan asiakkaan muutosten tarpeen Mepcon järjestelmän osalta. Iltapäivällä meillä on kumppanuusaikaa Quinyxin Suomen organisaation kanssa.

Aamupäivän työstin yksityisen sosiaalipalvelualan asiakkaamme ympäristömuutoksia suunnitellusti. TES-muutosten toimeenpaneminen edellyttää muutoksia useampaan järjestelmään, sillä työntekijöiden työsuhteen tietoja hallinnoidaan Mepcossa, josta ne tuodaan sopimustietoliittymällä Quinyxiin. Testatessa tiedot näyttivät siirtyvän oikein, mutta käyn myös perjantaina aamusta varmistamassa liittymän toiminnan oikeellisuuden.

Kaupalan asiakkaan kuukausipalkkaisten palkka-aineiston osalta jäi keskiviikolta muutama tehtävä, jotka edellyttivät Mepco-konsultin työpanosta järjestelmän asetuksiin. Tarkastelimme prosessia kokonaisuutena ja teimme vielä muutamia logiikkatarkistuksia eri asetuksiin. Prosessi selkeytyi ja seuraavassa palkka-ajossa nyt esille nousseet asiat korjautuvat.

Pidimme Quinyxin kanssa etäkumppanuuspalaverin torstain päätteeksi. Yhteistyön kannalta tekee hyvää, että tunnemme toisemme henkilökohtaisesti paremmin. Integratan työaikatiimissämme on aloittanut uusi konsultti, joten yhteiselle ajalle oli tilausta.

Työpäivä oli kaiken kaikkiaan hyvin tuottelias ja sain muutaman selkeän kokonaisuuden hoidettua. Erityisesti kaupanalan asiakkaan muutokset yhdessä Mepco-konsulttimme ja palkanlaskijan kanssa selkeytti prosessia ja pystyimme vähentämään palkanlaskijan manuaalista työtä.

15.5. päiväkirja:

Aivan aamusta varmistan yksityisen sosiaalipalvelualan asiakkaan ympäristön muutokset, jonka jälkeen aamupäivä kuluu säännöllisissä palavereissa. Kello yhdeksästä alkaen on tiimipalaveri, jonka jälkeen on joka toinen viikko varattu palaveri Quinyxin kanssa. Päivän aiheena heidän kanssaan on keskitetty työvuorosuunnittelu. Lounaan jälkeen kello 12 on palaveri optimointikumppanin kanssa tulevista yhteisponnistuksista. Kello yhdeltä kokoontuu Integratan lukupiiri käsittelemään keväällä lukemaamme teosta. Tähän olen varannut loppupäivän, mikäli mitään akuuttia asiakashätää ei päivän aikana ilmene.

Yksityisen sosiaalipalvelualan asiakkaan sopimustietoliittymän muutoksista raportoin muutamien yksittäisten tapauksen Mepco-vastaaville. He varmistivat, että niissä oli kyse inhimillisistä virheistä eikä liittymän virheellisestä toiminnasta. Muutokset olivat siten onnistuneet suunnitelman mukaan.

Tiimipalaverin jälkeen kello kymmeneltä meillä oli yhteispalaveri Quinyxin kanssa. Keskustelimme Quinyxin tuotekehityspoimen edustajan kanssa keskitetystä

työvuorosuunnittelusta. Quinyx ei ole toistaiseksi ensisijaisesti tukenut keskitettyä työvuorosuunnittelua, ja päivän palaverissa kävimme läpi käyttötapauksia ja kuulemiamme tarpeita asiakkailtamme keskitetyn työvuorosuunnittelun osalta.

Iltapäivällä pidin puolen tunnin palaverin optimointipartnerimme kanssa kaupallisesta yhteistyöstä. Sovimme, että jatkamme yhteistyön kehittelyä esimerkiksi yhteisten webinaarien muodossa.

Kello yhdestä alkaen iltapäivällä Integratan kirjakerho kokoontui käsittelemään Matthew Walkerin *Why We Sleep* (suom. Miksi nukumme) -kirjaa. Kirjakerhossa keskustelimme kaksi tuntia kirjasta.

Viikkoanalyysi, viikko 2

Kuluneen viikon yhtenä teemana oli IT-palveluiden hallinta. Integrata tuottaa asiakkailensa palveluja ja täten muodostaa asiakkaan oman prosessi- ja järjestelmäkokonaisuuden kanssa yhteisen ekosysteemin, jossa asiakkaan näkökulmasta voi olla palvelun tuottajia, sekä myös omaa tuotantoa. Integrata taas tuottaa asiakkaalle vaihtelevan määrän palveluita. Saatamme toimittaa asiakkaalle yhden järjestelmän käyttöönoton tai HR- ja palkkapalveluiden kokonaisulkoistusprojektin, sekä sitä seuraavan palvelun. Olemme siis vaihtelevalla syvyydellä mukana asiakkaan prosesseissa. Silloin kun olemme toimittamassa järjestelmän käyttöönottoa, panoksemme asiakkaan jatkuvissa prosesseissa on pieni. Toisaalta meillä on useampia asiakkaita, jotka ovat ostaneet meiltä lukuisia järjestelmäpalveluja, jolloin merkityksemme asiakkaan toimintaympäristön toimivuudessa on suurempi.

IT-palveluiden hallinnan tavoitteena on saada IT-palvelut paremmin tukemaan liiketoiminnan tavoitteita ja tuottaa palveluita laadukkaasti (Brenner, luku 1). Business Technology Standardissa (BTS) sanotaan, että palveluiden hallinnan tavoitteena on varmistaa liiketoiminnan jatkuvuus, parantaa käyttäjäkokemusta ja tuottaa palvelua kustannustehokkaasti (Business Technology Standard 2020, luku 6.0.).

IT-palveluiden hallinnalla tarkoitetaan siten niitä toimenpiteitä, joita organisaatiossa tehdään suunnitellessa, toimittaessa ja hallitessa asiakkaille toimitettavaa informaatioteknologiaa. Asiakkaat voi tässä yhteydessä myös ymmärtää laajasti kattamaan sekä sisäiset ja ulkoiset asiakkaat (Business Technology Standard 2020, luku 6.4.).

Palvelun hallintaan on tarjolla myös useita viitekehyksiä, kuten esimerkiksi ITIL. Varsinaisen palvelun hallinnan ja käytön tukemisen lisäksi liiketoiminnan prosessien, tietojen, järjestelmien ja teknologian kokonaisuuden hallitsemisessa on kyse kokonaisarkkitehtuurista, joka taas on näiden resurssien kokonaisvaltaisen kehittämisen työkalu pohjautuen olemassa olevaan strategiaan.

Olen pyrkinyt näistä viitekehysistä löytämään apua siihen, että miten palvelujen hallinta olisi optimaalista järjestää ympäristössä, missä ulkoinen toimittaja hallitsee tai tuottaa vaihtelevan osan tietojärjestelmäpalveluista. Palveluiden hallinnan viitekehysissä tätä kokonaisuutta ei kuitenkaan yksiselitteisesti käsitellä. BTS viitekehys käsittelee yltäasolla palveluiden ulkoistamista ja sopimusten hallintaa. BTS käsittelee kuitenkin enemmän strategiatasolla, miten palveluiden ulkoistaminen järjestyy. Mikäli tavoitteet ja vastuut eivät ole toimijoiden välillä selvät, operatiiviselle tasolle saattaa kasautua haasteita monitoimittajaympäristössä, jossa kenelläkään osapuolella ei ole näkyvyyttä kokonaisuuteen. (Business Technology Standard 2020, luku 4.1.)

Integrata toimittaa asiakkaillensa valmisjärjestelmiä, jotka on toteutettu SaaS-mallilla. Tämän takia meillä on rajallinen mahdollisuus vaikuttaa toimitettavan järjestelmän sisältöön ja ominaisuuksiin. Toimimme järjestelmäkumppanien edustajina ja teemme myyntiä heille, mutta myös tuotamme asiakkaillemme lisäarvoa sitä kautta, että he voivat saada useampia palveluita yhdeltä luukulta. Toimimme usein siis välikätenä järjestelmän toimittajan ja asiakkaan välissä, teemme käyttöönottoja ja tarjoamme asiakaspalvelua keskitysti asiakkaillemme.

IT-palvelun hallintaan voidaan tässä useamman osapuolen järjestelyssä tarkastella jokaisen osapuolen näkökulmasta, asiakkaan, Integratan tai järjestelmän toimittajan. Asiaa voi muutenkin katsoa monesta kulmasta. Asiakkaan kannalta IT-palveluiden hallintaan liittyvät fyysiset resurssit kuten puhelimet ja tietokoneet, tietojärjestelmät, tietovarannot, prosessit jne. Asiakkaalla on esimerkiksi jokaisella työntekijällä omat kannettavat tietokoneet, joiden toimivuudesta asiakas vastaa joko itse tai mahdollisesti on ostanut sen palveluna, josta on olemassa erilliset sopimukset vasteaikoineen ja toimitettavine sisältöineen. Sama pätee tietojärjestelmiin, joista osa on Integratan toimittamia.

Integratan silmin olemme osa asiakkaan ketjua, jossa vastaamme tietyltä osin joidenkin järjestelmien toimivuudesta, siten kuin niihin voimme vaikuttaa. Asiakaspalvelumme osalta meille on sovittu vasteajat samoin kuin meidän ja järjestelmien toimittajien välillä on sovittu vasteaikoja palveluiden toimivuuden ja käyttöhäiriöiden osalta. Meillä on

kokonaisuudessa välikäden rooli, mutta usein meillä on myös parempi näkymä loppukäyttäjän tilanteeseen kuin järjestelmän toimittajalla, joka ei ole käyttöönottoprojektia toteuttanut.

Järjestelmien toimijalla ei ole välttämättä näkymää asiakkaan kokonaisuudesta muuhun kuin oman järjestelmänsä osalta. Tältä osin asiakkaan järjestelmien kokonaisuus ja sen vaatimukset voivat olla heille täysin pimennossa.

Aiemmin mainitusta kokonaisuudesta palvelun toimittajien ja asiakkaan välillä huomaamme kuinka verkottunut kokonaisuus on. Osapuolella on todennäköisesti lukuisia eri palveluita käytössä, joista osa tulee käyttöön kaikille, osa vain pienelle osalle henkilöstöä. Vaihtelevaa myös on, että kuinka salliva organisaatio on palveluiden käytölle. SaaS-palveluna toimitettavat palvelut ovat sillä tavalla helppoja, koska ne ovat periaatteessa saatavilla aina ilman erillistä asennusta ja siellä missä on nettiyhteys ja palvelun käyttöön soveltuva selainohjelmisto.

Toimijat kuten Integrata ovat osa asiakkaan palveluiden hallinnan kokonaisuutta, jossa vastuuta on jaettu sopimusten kautta asiakkaan oman organisaation ulkopuolelle. Kuinka tällainen hajautettu IT-palveluiden hallinta toimii, jossa palveluiden tuottajilla ei ole mahdollisuutta nähdä asiakkaan koko palveluiden kokonaisuutta ja millainen malli on paras? Millaisia palvelunhallinnan malleja ja kehyksiä on tarjolla ja mitkä niiden hyödyt ovat? IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen, sekä sovelluskehittämiseen on tarjolla lukuisia viitekehyksiä, kuten ITIL, DevOps, Business Technology Standard (BTS), IT4IT. Viitekehyksiä ei ole järkeä asettaa paremmuusjärjestykseen, sillä niillä jokaisella on omat vahvuutensa ja ne jokainen pyrkivät ratkaisemaan hieman erinäköistä tai eritasoista haastetta.

Oman työni näkökulmasta pystyn kuitenkin sanomaan, että järjestelmäkokonaisuutta ja palveluiden hallinnan kokonaisuutta on syytä pohtia ensin strategiselta tasolta, jotta operatiivisella tasolla toiminta on johdettua ja johdonmukaista. Hankkivan organisaation puutteellinen vastuunmäärittely ja kokonaiskuva todennäköisesti heijastuu myös toimittajaan negatiivisesti, kun taas tarkoin mietityt vastuut ja hallittu kokonaisuus näkyy myös toimittajan puolelta positiivisena toimituksena.

3.3 Seurantaviikko 3. 18.-22.5

18.5. päiväkirja:

Aamupäivän tavoite on purkaa muistilappupinoa, johon on post it -lapuille kertynyt monenkirjavaa pientä tehtävää ja tarkistettavaa asiaa. Päivän keskeisin tavoite on saada selkeät etenemismerkkit luotsausalan toimijan palkkaliittymään, sekä varmistaa, että projekti pääsee etenemään suunnitellusti. Tavoitteemme asiakkaan kanssa on, että pääsisimme tuotantoon 1.6., mutta sitä ennen on varmistettava, että palkkajärjestelmänä toimiva Personec F.V. kykenee lukemaan sisäänsä Quinyxin tuottaman palkkatiedoston. Tätä varten meillä on asiakkaan ja palkkajärjestelmän toimittajan kanssa yhteinen palaveri.

Päivä sujui suunnitellusti ja sain post it-lapuille kertyneet asiat käsiteltyä. Tehtävät asiat olivat moninaisia; osa asioista edellytti dokumentointia, toiset kalenterointia ja kolmannet tarkistuksia Quinyxissä, liittymissä tai Trellossa. Iltapäivän palkkaliittymäpalaverissa luotsausalan toimijan ja palkkajärjestelmän toimittajan kanssa meni suunnittelun kahden tunnin sijaan vain puoli tuntia ja lopputulos oli kaikin puolin hyvä. Saimme positiivisen signaalin palkkajärjestelmän toimittajalta tuotantoon menon aikataulusta. Asia etenee siten, että asiakas toimittaa suoraan palkkajärjestelmän toimittajalle palkkalajilistaukset ja testimateriaalin. Testimateriaalin osalta me autamme asiakasta tarvittaessa.

19.5. päiväkirja:

Aamupäivällä meillä on kumppanimme Quinyxin kanssa palaveri tulevasta webinaarista. Tarkoituksena on käydä läpi webinaarin juoksutus sekä testata tekniikka valmiiksi seuraavan viikon tapahtumaa varten. Palaverin jälkeen viestin vielä asiasta sisäisesti ja jaan webinaarin mainosta LinkedInissä yleisesti sekä laitan kohdennettua mainosta omille asiakkailleni. Iltapäivällä minulla on kollegoideni kanssa sovittu yleisurheilutreeni Eläintarhan kentällä, joka on yrityksemme käytännön mukaisesti työaikaa. Näiden tehtävien lisäksi vastaan tiistaisin asiakaspalveluportaalin päivityksestä, joten käyn pitkin päivää sopivissa väleissä katsomassa, onko huomiota vaativia tikettejä tullut portaaliin ja vastaan niihin palvelutasosopimuksen edellyttämässä vasteajassa.

Aamupäivän webinaaritestaukset menivät suunnitellusti. Testauksen lomassa sovimme tarkemmasta roolituksesta webinaariin ja kävimme läpi webinaarin toteuttamiseen liittyviä käytännön kysymyksiä. Asiakaspalveluportalin päivitys oli aamupäivän osalta rauhallinen, mutta iltapäivällä aktivoitui. Kollegani on koko viikon lomalla ja hänen asiakkaansa kyselivät prosesseista, joihin oli ilman tarkempaa tietoa vaikea vastata. Vastaaminen vei

enemmän aikaa, kun samalla piti tutustua tarkemmin ympäristöön. Osan kysymyksiä jouduin myös siirtämään seuraavalle päivälle, jotta pääsen niitä muiden kollegoiden kanssa katsomaan tarkemmin. Työpaikkamme kulttuuriin kuuluu, että yhdessä treenaaminen on 2h kuussa työaikaa. Kävimme tänään ensimmäistä kertaa koronan alkamisen jälkeen yhteisellä ulkotreenillä Eläintarhan kentällä. Iltapäivällä vastailin myös kaupanalan asiakkaalle tarkentaviin kysymyksiin noin tunnin verran. Heidän projektinsa päätös lähenee, joten kaikki projektin aikaiset keskeneräiset asiat pyrimme selvittämään ennen sitä.

20.5. päiväkirja:

Keskiviikon tavoitteena on aamupäivästä korjata eilen lomalla olevan kollegani asiakkaan ympäristössä havaittu virhe. Virhe havaittiin Quinyx-järjestelmässä, jossa työehtosopimuksen mukaisten vuosivapaiden kertyminen ei toteutunut kaikilla työntekijöillä. Iltapäivällä on edessä yksityisen terveystalouden asiakkaan projektin statuspalaveri, jonka jälkeen osa projektiryhmästä jatkaa asiakkaan kanssa Quinyx-määritysten tekemistä ja osa siirtyy sisäisellä projektiryhmällä työstämään Mepco-palkkajärjestelmän määrityksiä. Tänään minun on tarkoitus osallistua palkkajärjestelmän määrittelytyöhön sisäisen projektiryhmän kanssa.

Aamupäivällä saimme kollegani kanssa eristettyä virheen vuosivapaiden kertymisessä. Vuosivapaiden kertymisen logiikka oli järjestelmään rakennettu alun perin oikein, mutta siitä oli jäänyt puuttumaan laskurin nollaaminen vuodenvaihteessa. Tästä syystä ongelma ilmeni vasta nyt, vaikka asiakas on ollut tuotannossa jo pitkään, kun ensimmäiset puutteet ilmenivät täydellä työajalla työskennelleiden työntekijöiden kohdalla. Ratkaisuja ongelman korjaamiseksi oli useampi ja testasimme kollegani kanssa muutamaa niistä testiympäristössä, jonka jälkeen validoimme ratkaisumme vielä kolmannella kollegallamme, jotta pystymme korjauksen siirtämään tuotantoon nopeasti. Korjauksen toteuttamisen jälkeen viestitin asiakkaalle korjauksesta ja sen vaikutuksista heillä, jotta pystyvät viestimään asiasta eteenpäin yksiköihin ja työntekijöille, sillä osan työntekijöiden vuosivapaasaldot lisääntyivät korjauksesta johtuen.

Yksityisen terveystalouden asiakkaan projektin statuspalaverissa kävimme läpi keskeneräisiä tehtäviä ja esittelimme työaikakirjaamiseen tarjolla olevia vaihtoehtoja eli Mepcon Kirjaamo toimintoa ja kuinka se vertautuu Quinyxin laajempaan työajanhallinnan ratkaisuun. Syy tähän on se, että osa henkilöstöstä tarvitsee kevyemmän työajanseurannan ratkaisun ja projektin etenemisen kannalta henkilöstön jaottelu eri järjestelmien käyttäjiksi pitää tehdä mahdollisimman pian, jotta voimme edetä järjestelmän asetusten määrittelyn seuraavaan vaiheeseen.

22.5. päiväkirja:

Helatorstain jälkeisenä perjantaina vastaan Quinyxin päivystyksestä, kun muut kollegani lomailevat tänään. Minulla on tänään kuukausittainen kokous Quinyxin Ruotsin pääorganisaation kanssa, jossa käymme viimeisen kuukauden aikana esille nousseita asiakaspalvelutapahtumia sekä tarkistamme bugikorjausten statuksia Quinyxillä. Kuukausittaisten palaverien tarkoituksena on käydä läpi meidän asiakkaidemme kannalta keskeiset haasteet, joita toivoisimme, että Quinyx priorisoi korjauksissa. Aamupäivän aikana käyn läpi tätä kokousta varten asialistaa ja esimerkkejä, muuten päivä kuluu päivystäessä. Mikäli päivä on muuten rauhallinen, ajattelin käyttää tilaisuutta hyväkseni ja katsella Eduhousen opintomateriaaleista jonkin työtäni koskevan opintokokonaisuuden.

Aamupäivän ohjelma sujui oletetusti. Kävimme aamupäivän aikana Quinyxin kanssa läpi statuksia keskeneräisten asioiden suhteen ja saimme suljettua useita tikettejä. Tikettijärjestelmän ominaisuutena on, että mikäli asia on sellainen, jota ei saada välittömästi ratkottua (esim. bugi, joka odottaa korjausta), kertyy hoitamattomista tiketeistä hiljalleen pitkä lista. Joskus näiden tikettien asiat odottavat korjausta jopa useamman kuukauden, mikäli ongelma ei aiheuta välittömiä ja ylitsepääsemättömiä ongelmia. Perjantain aikana kävimme läpi vanhimpia tapauksia ja pystyimmekin sulkemaan niitä, kun ne eivät enää olleet ajankohtaisia.

Iltapäivällä en pystynyt keskittymään osaamisen kehittämiseen Eduhousen oppimisympäristössä, sillä omaan asiakaspalveluportaaliimme tuli tikettejä kollegoideni asiakkailta ja nämä vaativat reagointia. Päivystyksen haasteena on, että aina ei tunne asiakkaan asetuksia ja prosesseja hyvin ja ongelmien ratkaiseminen saattaa vaatia pitkääkin perehtymistä ennen kuin uskaltaa tehdä muutoksia. Yksi iltapäivän tiketeistä koski uusien tunnuslukujen päivittämistä järjestelmään. Kyseisen asiakkaan tapauksessa tämä tehdään ajamalla liittymällä uudet luvut järjestelmään. Jouduin ensin tutkimaan liittymään, että voinko ajaa asiakkaan lähettämät luvut sellaisenaan vai joudunko tekemään muutoksia tietoon. Kun olin varma millä liittymällä luvut tulee ajaa sisään, huomasin, että minulla ei ollut oikeuksia sille verkkolevyllä mistä luvut ajetaan. Pitkällisen työn jälkeen jouduin valitettavasti jättämään työn kesken, kun sisäisen tietohallintomme vastuuhenkilö oli myös perjantaina lomalla.

Viikkoanalyysi, viikko 3

Tämän viikon viikkoanalyysin aiheena on asiakaspalvelun organisointi jatkuvien järjestelmäpalveluiden osalta ja palvelutasosta sopiminen. Kokonaisuudessa on kaksi puolta: palvelutasosta sopiminen on ensisijaisesti sopimuksellinen kokonaisuus, kun taas asiakaspalvelun organisointi on vahvasti käytännönläheinen. Palvelutasosopimuksia kutsutaan yleisesti myös SLA-sopimuksiksi johtuen niiden englanninkielisestä nimestä Service Level Agreement. Jatkuvia järjestelmäpalveluita myydessä usein palvelutasovaatimukset tulevat usein esille jo hankintavaihteessa. Näin myös suositellaan IT-palveluiden hankintaa ja ylläpitoa käsittelevissä viitekehyksissä, kuten esimerkiksi ITILissä ja Business Technology Standardissa.

Palvelutasosta sopimisessa on hyvä nojata alalla olemassa oleviin sopimuskokonaisuuksiin, kuten IT2018 tai julkisen puolen JHS 174 -ohjeistukseen. Tämä siitä syystä, että valmiiden mallien käyttö vähentää työmäärää ja mahdollisia karikkoja asiakassuhteessa. Toimittajan puolelta on myös edullista, jos palveluiden hallinnassa on yhteiset säännöt kaikkien asiakkaiden osalta. Näin palveluiden hallinta on helpompi organisoida kuin, jos käytössä on jokaisella asiakkaalla oma eri sisältöinen sopimuksensa. Usein pilvipohjaisia palveluita tarjoavat toimittajat pitävät tiukemmin kiinni omista ehdoistaan ja ostajalla on vähemmän mahdollisuuksia neuvotella SLA-sopimusten tasoista (Overby, Greiner & Paul 2017).

Aina ei kuitenkaan ole mahdollista ja syitä siihen voi olla useita. Toimittajat ovat valmiita joustamaan palvelutason sopimusehdoista, mikäli se on taloudellisesti kannattavaa. Toisinaan kyse on siitä, että palvelutasosopimusta on päivitetty, mutta koska asiakassuhteiden elinkaari on pitkä, ovat vanhat sopimukset ovat myös voimassa ja tätä kautta palvelutassossa on erilaisia vaatimuksia. Yhtenäinen palvelutaso tuottaa hyötyä asiakaspalvelun organisoinnin suhteen, mutta sen suhteen ei kannata olla liian jäykkä. Läheskään aina toimittaja ei myöskään ole sellaisessa asemassa, että pystyy palveluiden ehdot sanelemaan asiakkaalle. Palvelutasosopimus on myöskin sellainen, joka on järkevää aika ajoin päivittää sisällöllisesti, jotta se palvelee molempia osapuolia muuttuneessa ympäristössä. (Hertvik 2019).

Nyrkkisääntö palvelutasosopimuksissa on, että kun järjestelmäpalveluita hankitaan, kannattaa jatkuvien palveluiden osalta sopia palvelutasosta hankinnan yhteydessä. Sopimuksen teon yhteydessä on syytä sopia järjestelmän saavutettavuudesta, mahdollisista käyttökatkoista, vastuista järjestelmän ylläpidossa, määritellä virhetilanteille vakavuusasteikko ja vasteajat, määritellä toimittajan palveluaika ja palvelukanavat, sekä mahdolliset sanktiot

sopimusrikkomuksille. Tarpeen voi myös olla määritellä, että millä kielellä palvelua on saatavilla, mitä palvelu sisältää ja mitä se ei sisällä, sekä mahdolliset lisämaksut palvelutasosopimuksen ulkopuolisten palveluiden tuottamisesta. Jotta palvelutasosopimuksen toteutumista voidaan todellisuudessa seurata, tarvitaan mittarit. Mittareista on hyvä sopia samalla, kun sovitaan muustakin palvelutasosopimuksen sisällöstä. (Overby, Greiner & Paul 2017).

Mittareita hyödynnetään sen takia, että pystytään varmistamaan palvelun toteutuminen sovitulla tavalla. Mittareita valittaessa on syytä varmistaa, että valitut mittarit motivoivat oikeanlaiseen toimintaa, ovat helposti ymmärrettävissä sekä mittaavat oikeaa asiaa ja mittaavat ylipäättään asiaa, joka on toimittajan kontrollissa. Tyypillisiä mittareita ovat (Overby, Greiner & Paul 2017):

1. Palvelun saatavuus
2. Virhetilanteiden määrä
3. Palvelun tekninen laatu
4. Tietoturva
5. Asiakkaan liiketoiminnalliset hyödyt

Mittareita luodessa voidaan käyttää myös SMART-kehystä. SMART tulee englannin kielen sanoista Specific, Measurable, Achievable, Relevant ja Timely. Hyvä mittari täyttää nämä vaatimukset eli on riittävän tarkka, mitattavissa oleva asia, joka on toimijan saavutettavissa ja mittaa suoraan sitä asiaa mitä tarkastellaan. Viimeisimpänä rajauksena on myös aika, joka tulee olla ennalta määrätty ja vertailtavissa. (Hertvik 2019).

Palvelutasosopimus on sopimuksellinen viitekehys palvelun tuottajan ja palvelun ostajan välillä. Se on hyvä olla olemassa, koska se selkeyttää erityisesti sitä, millaista asiakaspalvelua asiakas haluaa ja odottaa toimittajan tuottavan, sekä millaiset vasteajat palvelulla tulee olla tai sanktiot sopimuksen laiminlyönnistä seuraa. Palvelutasosopimuksissa siis luodaan raamit sille, mihin käytännön asiakaspalvelulla pyritään toteuttamaan. Asiakaspalvelua organisoidessa tulee ottaa siten huomioon sopimuksissa määritellyt velvollisuudet ja vasteajat. Mikäli sopimuksissa on sovittu palveluajasta, tulee palvelun olla tällöin saatavilla. Samoin mikäli sopimuksissa on mainittu palvelukanavista, on näiden palvelukanavien oltava asiakkaan saavutettavissa tai muutoin kyseessä voi olla sopimusrikkomus. Kun sopimuksissa määritellyt reunaehdot toteutuvat, asiakaspalvelun toteuttaminen voi muutoin olla hyvin vapaasti palvelun toteuttajan suunniteltavissa.

Asiakaspalvelun konkreettinen toteuttaminen jää palvelua toimittavan yrityksen vastuulle ja se saa käytännössä päättää vapaasti niistä toteutukseen sidoksissa olevista asioista, mitä ei sopimuksella (tai laeilla) erikseen ole säädetty. Asiakaspalvelun järjestämisen

tapaan vaikuttaa palvelutasosopimuksen ja yhteiskunnallisten sopimusten lisäksi kuitenkin monia muitakin asioita, kuten vaaditun asiakaspalvelun määrä ja laatu. Mikäli asiakaspalvelua ei määrällisesti ole paljoo, voidaan sitä hoitaa esimerkiksi ns. oto-ratkaisuna eli oman työn ohessa. Näin asiakaspalvelu on organisoitu myös Integratalla. Kun asiakas saa asiakaspalvelunsa järjestelmän heille käyttöönotaneelta konsultilta, saavat he käytännössä parasta asiantuntemusta heidän ympäristöstään jo asiakaspalvelun ensimmäiseltä portaalta.

Tilanne muuttuu, mikäli asiakaspalvelu halutaan järjestää toisin. Usein isommissa organisaatioissa asiakaspalvelu on eriytetty funktio, ja sitä hoitavat tehtävää varten varta vasten palkatut henkilöt. Tällöin myös asiakaspalvelu on saatettu jakaa eri tasoihin, kuten ensimmäisen tason, toisen tason jne. asiakaspalvelu. Tämän ideana on, että ensimmäinen taso varmistaa palvelutasosopimuksen mukaisen vasteajan ja hoitaa yksinkertaisimmat tapaukset, ja kakkostasolle jne. välitetään ne tapaukset, jotka vaativat joko enemmän aikaa tai osaamista.

Kun asiakaspalvelun tarve on vähäistä eriytettyä asiakaspalvelua ei useimmiten ole, mutta kun määrät kasvavat, halutaan parhaat asiantuntijat vapauttaa hankalimpien tapausten kimppuun tai muihin töihin. Asiakaspalvelun organisoinnin lisäksi lisääntynyt asiakaspalvelutarve vaikuttaa myös tarvittaviin työkaluihin. Yhtenä asiakaspalvelun parhaan käytännön mallina voidaan pitää tiketöintijärjestelmää. Palvelupyyntöjen tallentaminen ja automaattinen diaarinumerointi on hyödyllinen varsinkin työjonojen, vastuiden ja arkistoinnin hallinnan kannalta, kun palvelupyyntöjä käsittelee samanaikaisesti useampi henkilö.

Erityisesti annettujen vastausten seurattavuus ja saatavuus on yksi syy, että asiakaspalveluissa halutaan hyödyntää siihen soveltuvaa järjestelmää palvelupyyntöjen käsittelyssä. Jätettyihin pyyntöihin halutaan myös kirjata mahdollisesti sisäisiä kommentteja, jotka auttavat tehtävien siirtämisestä esimerkiksi asiakaspalvelutasolta tai työntekijältä toiselle. Asiakaspalveluportaalit auttavat myös vastaamaan ja seuraamaan palvelutasosopimuksen velvoitteita, sillä ne usein tallentavat tietoa tapahtumista ja tuottavat automaattisia raportteja useille palvelutasosopimuksessa asetetulle mittarille, kuten vasteajalle. Palvelutasosopimus ei ole ainoa asia mitä varten asiakaspalvelussa tarvitaan mitattavuutta, mutta se on yksi tärkeimmistä ja usein se ajuri mikä ajaa parantamaan asiakaspalvelun laatua muiden mittareiden kautta. Palvelun helppo skaalattavuus on myös keskeistä erityisesti kasvavalle yritykselle. Asiakaspalveluportaalit tekevät myös asiakaspalvelun skaalaamisesta helpompaa. (Jacobs 2017).

Palvelutasosopimusten osalta Integrataan vaikuttaa se, että toimimme järjestelmäkumppaneidemme kanssa. Tällä on merkitystä erityisesti palvelutasosopimuksen osalta, sillä useat palvelun palvelutasoa koskevat vaatimukset eivät ole meidän käsissämme, vaan päämiestemme. Me toimitamme usein järjestelmää koskevaa suomenkielistä palvelua, joten vastaamme kuitenkin useimmiten myös asiakaspalvelun nopeudesta ja laadusta asiakkaan suuntaan. Tämä kuitenkin vaihtelee järjestelmittäin. Useimmiten pystymme vastaamaan asiakkaan asiakaspalvelutarpeeseen, mutta aika ajoin joudumme eskaloimaan tapahtumia myös järjestelmän toimittajalle, jolloin toimimme kuten ensimmäisen tason asiakaspalvelutuki.

Integratalla asiakaspalvelun organisoimiseen vaikuttaa suuresti organisaatiomme koko. Toistaiseksi toimimme siten, että kaikki hoitavat asiakaspalveluvastuita muiden töiden ohessa, mutta jatkuva kasvaminen ja entistä isommat asiakkuudet haastavat jo nyt tätä toimintamallia. Aika näyttää, kuinka järjestäydymme jatkossa. Esimiehettömänä organisaationa voisimme periaatteessa ajaa jo nyt muutosta toisenlaiseen organisoitumiseen, mutta konsensus asian ympärillä toistaiseksi puuttuu.

3.4 Seurantaviikko 4. 25.-29.5

25.5. päiväkirja:

Aamupäivällä tavoitteena on käydä läpi lomalta palaavien kanssa viime viikon akuutit aiheet ja katsoa, että keskeneräiset asiat pysyvät jonkun vastuulla, vaikka tekijä vaihtuisi. Päivän tavoitteena on tehdä tiimin kanssa resurssitilannekartoitus, sillä saimme perjantaina kumppaniltamme kyselyä, että pystymmekö auttamaan heitä käyttöönottoprojektien toteuttamisessa. Samalla meillä on omassa myyntiputkessa kaksi isohkoa käyttöönottoprojektia, joiden suhteen pitää katsoa resursoinnin tilanne kesän ja syksyn osalta. Resursiasiaa on myös myöhemmin päivällä, kun yksi kollegoistamme on siirtymässä tekemään toista järjestelmää organisaatiomme sisällä ja hänen asiakkuutensa tulisi jakaa uudelleen tiimin kesken. Iltapäivällä käymme myyntimme kanssa läpi tarjousta Quinyxin käyttöönotosta yhdelle asiakkaallemme. Pyrimme palaverissa saamaan aikaan alustavan projektisuunnitelman ja arvion käyttöönoton työmäärästä. Iltapäivällä käymme läpi myös vuoden vaihteessa tuotantoon menneen projektin retrospektiivin, jota on erinäisistä syistä siirretty jo kuukaudelle eteenpäin. Tavoitteena retrospektiivissä on katsoa, että mitä opimme projektista ja mitä voidaan tehdä ensi kerralla paremmin.

Tehtävien siirto tuuraajilta lomalta palaaville ei tuottanut suurempia haasteita ja siirtyvän kollegan asiakkuudet saatiin jaettua eteenpäin. Teimme myös myynnin kanssa yhteistyötä tarjouksen sisällöstä. Asiakkaan projektin sisällön suhteen on joitain epävarmuustekijöitä ja pohdimme, että millä tavalla suojaamme itseämme pahimmilta mahdollisilta skenarioilta hinnoittelulla, kuitenkin niin, että tarjous on kilpailukykyinen ja houkutteleva. Alustavaa projektisuunnitelmaa ei ollut tarkoituskaan tehdä tänään, tämän olin ymmärtänyt väärin aiemmin. Tarkoitus oli vasta luoda houkutteleva tarjous asiakkaalle ja määritellä projektin sisältö kuntoon. Tämän palaverin jälkeen toteutimme tiimimme projektin retrospektiivin, jossa pohdimme projektin kulkua ja siitä saatuja oppeja.

Projektista nousi kolme keskeistä oppia. *Sisäistä roolitusta* on hyvä pohtia pitkin projektia ja ennen projektia tehdyn ylätasen lisäksi jakaa tehtäviä myös per työpaja ja per viikko, jotta koko projektiryhmän tarkkaavaisuus pysyy yllä.

Asiakkaan resursoinnista on pystyttävä keskustelemaan ja tarvittaessa myös jarruttamaan projektia, mikäli se ei ole riittävää. Optimaalisesti tämä käsitellään jo myyntivaiheessa ja huomioidaan niin sopimuksessa kuin projektisuunnitelmassa, mutta riskien toteutumisen tulee johtaa toimintaan. Puuttumiseen auttaa selkeä roolitus.

Kolmansien osapuolten roolia projektissa tulee valvoa ja siihen tulee olla selkeät pelisäännöt. Tämä myös on huomioitava myynnissä ja sopimuksissa, sillä herkästi projektia tekevä osapuoli joutuu vastaamaan kolmansien osapuolien viivästyksistä ja työn heikosta laadusta.

Tulevista projekteista sovimme tiimin ja myynnin kesken, että lähestymme niitä first come, first served -periaatteella. Projektit, niin omat kuin kumppanille alihankintana tehdyt, ovat epävarmoja niin kauan, kunnes nimet ovat paperissa. Sopimusten allekirjoituksen jälkeen voimme vasta aikatauluttaa ja resursoida työt, joten ennen sitä tilanne on avoin. Kumppanin projekteista voimme vielä myös kieltäytyä, jos kalenteri on juuri silloin täynnä.

26.5. päiväkirja:

Aamupäivällä käyn läpi huomisen webinaarin esityksen ja valmistelen aihetta varten valmiita kysymyksiä siltä varalta, että yleisö ei ole aktiivinen. Päivän aikana jatkan sopivassa välissä eläintavarakaupan myyntiennusteen tunnuslukujen viemistä Quinyxiin. Ennen työpäivää kävi nimittäin ilmi, että emme olleetkaan vastuuta tästä selkeästi delegoineet, joten sovimme, että hoidan sen tänään valmiiksi. Iltapäivällä käymme luotsausalan toimijan kanssa läpi projektin statuksen ja varmistamme, että he voivat siirtyä tuotantoon 1.6. Toisen iltapäivän tavoite on käydä läpi tarjolla olevia projekteja kollegan kanssa. Hän ei ole vielä toiminut projektipäällikkönä ja katsomme, jos joku tulevista projekteista olisi hänelle soveltuva.

Aamupäivällä perehdyin paremmin keskiviikon webinaarin materiaaliin ja kirjoitin muutamien kysymyksen valmiiksi hiljaisen kysymysosion varalta. Eläintavarakaupan tunnuslukujen päivittämiseen tarvitsin kollegan apua, sillä liittymä toimikin hieman eri tavalla kuin alkuun ajattelin. Muutaman iteraation jälkeen saimme luvut päivitettyä. Luotsausalan toimija on valmis tuotantoon, joten päätimme projektin tältä osin ja siirsimme heidät jo asiakaspalveluun. Sovimme kuitenkin, että olemme kuulossa käyttöönoton alkuvaiheessa. Kävimme kollegan kanssa läpi mahdollisia projekteja ja päädyimme vielä kysymään niistä lisätietoja ennen kuin teemme päätöksiä.

27.5. päiväkirja:

Keskiviikkona aamupäivällä järjestämme webinaarin yhdessä kumppanimme kanssa ja aamupäivä todennäköisesti kuluu siihen liittyvissä valmisteluissa. Iltapäivällä meillä on yksityisen terveystalon toimijan kanssa ensin projektin statuspalaveri ja sen jälkeen projektin

työpaja. Päivän päätteeksi olen varannut aikaa kumppanimme kanssa, jossa keskustelomme mahdollisista projekteista tarkemmin.

Aamupäivän webinaari sujui juohevasti ja hyvä harjoittelu näkyi lopputuloksessa. Ennakokokaavailujen mukaan aamupäivä muutenkin sujui webinaarin valmistelemissä tehtävissä ja heti webinaarin päätteeksi kävimme läpi seuraavat tehtävät, jotta liideistä saadaan kauppvoja. Iltapäivällä kävimme projektin etenemistä läpi yksityisen terveysterveystieteen kanssa, sekä jatkoimme siitä määrittelypalaveriin Quinyxin osalta. Projekti laahaa hieman perässä aikataulua, mutta toivomme, että pystymme ennen lomia lähettämään projektin aikatauluun. Lopuksi kävin vielä kumppanimme kanssa läpi tulevia projekteja ja sain lisätietoja niistä, joiden pohjalta pystymme tiimin kanssa keskustelemaan resursoinnista tarkemmin. Jaoin alustavat tiedot projekteista vielä kollegoilleni ja pyysin katsomaan niitä ennakkoon, jotta pystymme perjantaina antamaan vastauksemme kumppanillemme.

28.5. päiväkirja:

Aamupäivällä käyn läpi sähköposteja ja tarkistan asiakaspalvelun tilanteen. Minulla on aamupäivällä myös henkilökohtaista menoa, joten työpäivä tulee olemaan normaalia lyhyempi. Iltapäivällä kollegani perehdyttää minua asiakkaisiinsa, sillä hän on siirtymässä toiseen tiimiin. Iltapäivällä minun olisi tarkoitus tehdä asiakkaalle kirjallinen tarjous erillisestä asiakaspalvelusta.

Aamupäivästä tarkistin ja vastailin sähköposteihin, sekä kirjoitin päivityksen muutamaan asiakaspalvelun tikettiin. Iltapäivästä kollegani perehdytti minua asiakkuuksiinsa ja sovimme seuraavista askelista asiakkaiden haltuunotossa. Asiakkuuksia siirretään vaiheittain minulle sopivissa tilanteissa, sekä tiedotamme asiakkaita muutoksesta. Alkuun kuitenkin otan enemmän osaa asiakasviestintään ennen kuin varsinaisesti tiedotamme tulevasta. Päivän päätteeksi tein ja lähetin asiakkaalle tarjouksen, sekä tallensin sen CRM-järjestelmäämme, sekä tiedostopalvelimelle.

29.5. päiväkirja:

Perjantai alkaa viikoittaisilla palavereilla. Aamulla käymme läpi koko firman kanssa läpi unen merkitystä hyvinvointiin ja heti sen perään käymme läpi viikoittaisia asioita tiimimme kanssa. Tiimipalaverin jälkeen meillä on kumppanimme kanssa joka toinen viikko järjestettävä ajankohtaisten asioiden palaveri. Tiimipalaverin asialistalle kollegan lomapäivystys ensi viikolla, liittymien tarkastus, uudet projektit ja vastuut niissä, kumppanin kanssa käytävät keskustelut uusista ominaisuuksista. Heti tämän palaverin jälkeen käymme läpi

Quinyxin uuden Neo -alustan suunnitteluominaisuuksia yksityisen laboratorioalan asiakkaan edustajien kanssa. Iltapäivällä kirjoitan viestin asiakkaalle tarvittavista ennakkovalmisteluista budjetti ja ennuste -moduulin käyttöönottoa varten. Iltapäivällä meillä on Helsingin toimiston sisäisiä asioita.

Aamupäivä sujui täysin suunnitelmien mukaan. Kumppanipalaverissa meillä oli mahdollisuus käydä läpi tarkemmin järjestelmän uusia ominaisuuksista ja tästä on hyötyä jo piakkoin, kun otamme budjetti ja ennustemoduulin käyttöön asiakkaan kanssa. Saimme tiimin kanssa sovittua myös uusien projektien vastaavat ja tämän tiedon välitin kumppanillemme, jotta he voivat ympäristöt perustaa näiden tietojen pohjalta ja me pääsemme käynnistelemaan projekteja asiakkaiden kanssa. Uusin kollegani otti yhden projektin vastuulleen ja sovimme, että minä tuen häntä projektin toteuttamisessa. Terveyspalvelualan asiakkaan kanssa kävimme uuden käyttöliittymän toiminnallisuuksia läpi ja sovimme, että vedän heille ensi viikolla tarkemman palaverin erilaisten suodattimien käytöstä suunnittelun tukena. Iltapäivällä kirjoitin asiakkaalle sähköpostin budjetti ja ennuste -moduulin käyttöönottoa varten tarvittavista tiedoista, sekä millaisia vaatimuksia sen käyttö edellyttää. Viimeisenä asiana ennen viikonloppua kävimme Helsingin toimiston väen kanssa läpi käytännön asioita, kun väki hiljalleen alkaa palailemaan toimistolle sisäisten koronaohjeiden löysentyessä.

Viikkoanalyysi, viikko 4:

Tällä viikolla olen pohtinut töissäni paljon projektien johtamista ja kuinka kehittyä projektityössä. Projektityöt kuuluvat lähes jokaisena viikkona jollain tavalla työnkuvaani. Kai Ruuska on määritellyt projektin napakasti: ”... *projekti on joukko ihmisiä tai muita resursseja, jotka on tilapäisesti koottu yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää*. Lisäksi projektilla on kiinteä budjetti ja aikataulu.”¹. (Ruuska 2005, s. 18.)

Hieman laveammin ilmaistuna, projektilla tulee siis olla tavoite eli mitä pyritään saamaan aikaan. Sillä tulee olla määritellyt resurssit, joilla tavoite aiotaan saavuttaa. Sillä on pitää olla aikataulu, jossa projektin tavoitteet saavutetaan. Projekti siis alkaa ja se loppuu, kun tavoitteet on saavutettu tai projekti keskeytetään muusta syystä. Selkeä alku ja loppu erottaa projektin prosessista, sillä projektit eivät ole jatkuvaa toimintaa. Projekteille on ominaista myös niiden ainutkertaisuus ja muutos. Kahta samanlaista projektia ei siis ole ja

¹ Kursivointi alkuperäisestä lähteestä

projekti kohtaa elinkaarensa aikana muutoksia, jotka voivat muokata projektin tavoitteita huomattavastikin. (Ruuska 2005, 19.)

Projektit myös perustuvat tilaukseen eli asiakkaan määrittelemiін vaatimuksiin ja reunaeh-
toihin. Asiakkaan ei tarvitse olla ulkoinen, sillä sisäisenkin asiakkaan tilaus voidaan yhtä
hyvin toteuttaa projektilla. Jatkuvasta muutoksesta ja ainutkertaisuudesta johtuen, projek-
teihin kuuluu kiinteänä osana riskejä ja epävarmuutta. Ne ovat osa projektityön luonnetta.
Riskien määrä ja todennäköisyys on liitännäinen projektin suunnittelun ja toteuttamisen
laatuun – hyvin rajatussa projektissa riskit pystytään paremmin pitämään hallussa kuin
epäselvässä projektissa. (Ruuska 2005, 19-20.)

Projektit ovat aina hieman keskenään erilaisia ja jokaisessa projektissa on omat ainutlaa-
tuiset haasteensa. Kuitenkin samankaltaisuuksia on riittävästi, jotta projektityötapaa voi
systemaattisesti parantaa. Tällä viikolla suunnittelimme uusien projektien aloittamista, jol-
loin on tärkeä tietää mikä on projektin tavoite ja sen rajoitukset, sekä millaisia resursseja
on käytettävissä. Projektista luodaan näiden tietojen perusteella projektisuunnitelma, joka
voi vaihdella yksinkertaisesta hahmotelmasta monisivuiseen järkäleeseen, riippuen pro-
jektin koosta ja vaatimuksista. Joskus edellytetään enemmän suunnittelua, toisinaan selvi-
tään kevyemmällä. Kyseessä on kuitenkin monen olosuhteen välinen riippuvuussuhde,
joka määrittelee projektin tarpeita. Myös Ruuska korostaa projektisuunnitelman tärkeyttä: ”
Projektisuunnitelma on projektin toiminnan kannalta keskeinen asiapaperi. Projektin hal-
linta ja projektin onnistumisen arviointi perustuu projektisuunnitelmaan (Ruuska 2005,
21).”

Projektisuunnitelma sisältää projektin tavoitteet, mittarit projektin onnistumisen arvioinnille,
aikataulun ja resurssit budjetteineen. Projektisuunnitelmaan (tai ainakin projektia varten)
on hyvä listata sidosryhmät ja sidosryhmien viestinnän periaatteet. Projektit ovat luonteel-
taan epävarmoja ja alttiita muutoksille, joten projektisuunnitelman yhtenä keskeisenä
osana on riskikartoitus ja suunnitelma riskeihin varautumisen osalta.

Riskejä projekteissa tosiaan riittää. Eri kokoisissa projekteissa riskit ja niiden vakavuuden
aste vaihtelee, mutta yleisiä projektien harmeja ovat projektin epäselvä tai jatkuvasti muut-
tuva tavoite, liian pienet resurssit projektin tavoitteisiin nähden, johdon tuen puute, puut-
teelliset aikataulut, ristiriidat joko projektiorganisaation sisällä tai projekti- ja linjaorganisaaa-
tion välillä, sekä puutteellinen viestintä. (Ruuska 2005, 38-48).

Projektien koon vaihtelu johtaa siihen, että projektisuunnitelman yksityiskohtaisuudessa
on suuria eroja. Vaikka projektit ovatkin ainutlaatuisia, niissä löytyy myös

samankaltaisuuksia riittävässä määrin. Kokenut projektipäällikkö ja tuttu projektiympäristö voi vähentää ennakkovarautumisen tarvetta, mutta jonkinlainen projektisuunnitelma on kuitenkin hyvä olla olemassa. Vähintäänkin projektin sisältö tulisi olla hyvin mietitty ja viestitty ennen projektia, vaikka projektisuunnitelmaan ei kirjallisena dokumenttina koettaisiinkaan tarvetta suuressa määrin panostaa.

Projektisuunnitelma on vasta projektin alku. Tämä tarkoittaa sitä, että projekti joka tapauksessa tarkentuu matkalla, ja eteenpäin pääsee vain tekemällä. Suunnitelmaa ei ole siis tarve hioa täydelliseksi, mutta suunnittelu voi kuitenkin suojata projektia katastrofeilta oikein tehtynä. Lopullisesti tämän kuitenkin tietää vasta projektin päätteeksi. Tästä syystä suunnitelman lisäksi on tärkeä myös tehdä projektista loppuarvio. Se voi olla kirjallinen raportti, mutta myös suullinen läpikäynti usein riittää. Tällöin on hyvä arvioida onnistumista alussa asetettuihin tavoitteisiin nähden ja samalla viimeistään tarkastella, että kuinka hyvin pysyttiin arvioissa. Projektin loppuarvioiden tärkein arvo lienee se, että tekijät ja organisaatio ymmärtää ja oppii, kuinka seuraavalla kerralla asian voi tehdä paremmin. Alun ja lopun välillä on kuitenkin projektin tärkein vaihe, eli varsinainen toteutus. (Ruuska 2005, 242-245.)

Integratan käyttöönottoprojektien toteutus useimmiten noudattaa seuraavaa kaavaa. Tarjousneuvotteluissa määritellään projektin laajuus ja rajataan sen sisältämät ja ulkopuolelle jäävät osat. Ennen sopimuksen allekirjoitusta asiakkaalle on myös esitelty alustava projektisuunnitelma, projektiryhmä ja myös kerrottu, että millaisia edellytyksiä asiakkaan osalta projektin resursoinnille on. Projekti varsinaisesti starttaa, kun sopimusneuvottelut ovat saatu päätökseen ja osapuolten nimet ovat paperissa. Ensimmäinen tietojen keruun vaihe on jo siis suoritettu tarjousta tehdessä ja sopimusneuvotteluissa, joten seuraavassa kohtaa siirrytään usein aikatauluttamaan tarkemmin projektin vaiheita. Projekti alkaa usein valmisteluilla, joissa ympäristö ja projektityövälineet valmistellaan. Näitä valmistelutoimia seuraavat määrittelytyöpajat, joissa käydään läpi tarkemmin prosessit ja järjestelmää varten tehtävät määrittelyt, kuten organisaatio, henkilöstöryhmät sekä erilaiset työaikaryhmät ja palkkatulkinnat. Määrittelyjen lopuksi tehdään vielä käyttöoikeuksien rajaus, sekä koulutetaan asiakas testausvaihetta varten. Testauksen aikana ja jälkeen tehdään tarvittavat korjaukset ja muutokset, sekä siirrytään pilottivaiheeseen. Aina pilottia ei kuitenkaan toteuteta, ja useimmiten siihen on syynä käyttöönoton aikataulupaine.

Pilotin jälkeen siirrytään varsinaiseen tuotantovaiheeseen, jossa järjestelmä otetaan suunnitellulle ryhmälle käyttöön. Ennen käyttöönottoa tehdään kuitenkin vielä pilotin päätteeksi tarpeelliset muutokset ja koulutetaan esihenkilöt ja henkilöstö järjestelmän käyttöön. Käyttöönottoon liittyy muitakin tehtäviä, jotka voivat olla aiempien järjestelmien sulkemisia ja

tietojen konversioita vanhasta järjestelmästä uuteen. Käyttöönoton jälkeen käyttöä tuetaan vielä projektin hetken aikaan, jonka jälkeen projekti päätetään ja kerätään opit talteen jatkoa varten.

Projektityöskentelyn laatua on mahdollista parantaa hyödyntämällä jatkuvan parantamisen mallia. Jatkuvan parantamisen malleja on useita, mutta yksi varhaisimmista on W. Edwards Demingin 1950-luvulla esittelemä PDCA -sykli, joka on edelleenkin erittäin toimivana lähestyminen systemaattiseen parantamiseen. PDCA -nimitys tulee englannin kielen sanoista (P)lan, (D)o, (C)heck ja (A)ct, eli suomennettuna suunnittele, tee, tarkista ja toimi. Malli on syklinen eli sillä ei varsinaisesti ajatella olevan päätöstä vaan iteratiiviset syklit seuraavat toisiaan muodostaen kehän. (Moen & Clifford, luku 2.1.)

Projektityöskentely lähtee normaalisti jo suunnittelusta liikkeelle, jota seuraa työvaihe, josta voidaan ajatella, että PDCA-syklin kaksi ensimmäistä kuuluu oleellisesti projektityöskentelyyn. Yhtä tärkeänä osana projektityöskentelyyn tulisi kuulua myös PDCA -syklin kaksi viimeistä vaihetta, sillä ne muodostavat vasta jatkuvan parantamisen mallin. Projektin päätteeksi projektin onnistuminen tulisi varmistaa, kuten myös tarkistaa, että mitä suunnittelu- ja tekovaiheesta on ollut opittavaa. Tätä kautta kerätyn tiedon tulisi siirtyä toiminnaksi, jossa työn vaiheita kehitetään seuraavaa iteraatiota varten.

PDCA-malli pyrkii prosessin kehittämiseen, joten sen hyödyntäminen projektityössä sisältää joitain haasteita. Projektityössä työ keskittyy ainutlaatuisiin projekteihin, joten prosessien kehittämiseen käytettävän työkalun yhdistäminen projektityöhön voi tuntua arkijärjen vastaiselta. Tätä se ei kuitenkaan ole, sillä projekteissa on monia vaiheita, jotka ovat prosesseja tai prosessien kaltaisia. Ensinnäkin projekteja valmistellaan hyvin samalla tavalla iteraatiosta toiseen. Myös projektien sisältö, erityisesti järjestelmien käyttöönottoprojekteissa, noudattaa melko samaa kaavaa. Projektin työvaiheita, kuten testaamista, on myös helppo katsoa ja kehittää kuin prosesseja. Olipa kyse sitten koko projektin elinkaaren tai sen osan kehittämisestä, systemaattinen lähestyminen kehittämiseen palvelee tarkoitusta.

Integratalla projektien päättyessä käymme projektin toimitussisällön ja onnistumisen läpi asiakkaan kanssa, mutta pidämme myös projektien jälkeen sisäiset retrospektiivit, jossa sisäisesti arvioimme onnistumista ja oppeja seuraavaa iteraatiota varten. Nämä opit vietään käytäntöön heti. Retrospektiivin löydöksistä viestitään omalle organisaatiolle, jotta myös muulla organisaatiolla on mahdollista hyötyä tuloksista.

3.5 Seurantaviikko 5. 1.-5.6.

1.6. päiväkirja:

Viime viikonlopun viikkoanalyysin innoittamana päätin kirjoittaa aamulla kollegalleni tarkistuslistan uuden projektin aloittamista varten ensi töikseni aamulla. Tämän jälkeen meillä on aamupäivä varattu sitä varten, että opastan hänelle Quinyx-käyttöönottoprojektien hallintaa ja luomme alustavan projektisuunnitelman ja yksityiskohtaisen tehtävälisan etene- miselle. Samalla preppaan häntä asiakaskohtaamisia varten. Iltapäivällä suunnittelin käyt- täväni aikaa opinnäytetyöhön ennen kuin osallistun Quinyxin parin viikon välein tapahtu- vaan tuotejulkaisuun päivän päätteeksi. Sopivana hetkenä lisään myös alkavien projektin myötä kaksi uutta asiakkuutta CRM järjestelmäämme, jotta kollegani pääsevät kellotta- maan tuntejaan

Aamupäivä sujui melko lailla suunnitellusti, mutta tarkistuslistaa en saanut täysin valmiiksi, ennen kuin yhteinen varattu aika kollegan kanssa alkoi. Yhteisen session aikana finalisoin tarkistuslistan ja lähetin sen hänelle tueksi ensimmäistä omaa projektia varten. Kävimme listaa päivän aikana myöhemminkin läpi, kun aikataulutimme projektin työpajat tuleville vii- koille. Olin ajatellut, että voisin tänään käyttää keskeltä päivää aikaa opinnäytetyöhöni, mutta tämä ei valitettavasti onnistunut, kun asiakkaani otti yhteyttä akuutin ongelman kanssa. Selvittelin tätä iltapäivällä toista tuntia, mutta en itse pystynyt toistamaan ongel- maa. Sovimme asiakkaan kanssa, että teemme kyselyn käyttäjille ja selvitämme sitä kautta, että mitä haasteita työntekijöillä on ollut ja nouseeko sama ongelma esille vastauk- sissa. Iltapäivän aikana ehdin perustaa uudet asiakkuudet CRM:ään joten ne siirtyvät yön aika tuntikirjausjärjestelmäämme liittymällä. Iltapäivällä kuuntelin Quinyxin uusien ominai- suuksien julkaisutilaisuuden.

2.6. päiväkirja:

Tänään on jälleen asiakaspalvelupäivä ja päivystän muiden töiden ohella asiakaspalvelu- portaaliimme. Aamupäivällä ajattelin työstää kollegalta siirtyneen laboratorioasiakkaan laajennustarjousta sekä sopimusmalliskriptiä ATK- ja Mepco-tiimimme kanssa. Muita päi- vän tehtäviä ovat: yksityisen terveystalouden asiakkaan projektilaskutuksen tarkistus touko- kuulta ja lähettäminen taloustiimille, koska iltapäivällä katsomme myös kaiken muun las- kutuksen toukokuulta yhteisessä laskutuspalaverissa.

Laboratorioalan asiakkaan laajennuksen tarjouksen jouduin jättämään tänään tekemättä, kun aamupäivällä oli asiakaspalvelussa tilanne päällä. Leimauslaitteitamme oli jo eilen kohdannut häiriötila, joka jatkui myös tänään. Tämän selvittelyssä meni suuri osa

aamupäivästä, mutta vika saatiin lopulta korjattua etänä tehdyllä firmware-päivityksellä. Tämän jälkeen meillä oli Mepco- ja atk-tiimimme kanssa palaveri sopimusmalliskriptistä, joka venyi päälle tunnilla, kun koitimme ratkoa ongelmaa. Tässä kuitenkin onnistumatta. Asiaa saatiin kuitenkin eteenpäin, joten työ oli sen arvoista. Iltapäivällä kävin projektilaskutusta läpi ja sen jälkeen yhdessä muun tiimin kanssa kaikkea muuta laskutusta.

3.6. päiväkirja:

Aamulla vedän koulutustilaisuuden terveystalouden asiakkaalle, jossa pohdimme millä tavalla suunnittelua voisi toteuttaa uudella Neo-alustalla. Toisen terveystalouden asiakkaan kanssa meillä on keskiviikkoisin perinteisesti projektipäivä eli ensin projektin statuspalaveri koko porukalla ja sen jälkeen projektin työpaja valikoidulla ryhmällä.

Aamun koulutustilaisuus muutti hieman muotoaan, kun kävi varsin nopeasti ilmi, että asiakas ei ole aivan vielä henkisesti valmis siirtymään uuteen ympäristöön. Kävimme koulutuksessa tämän uuden ympäristön sisältöä ja muutosta tarkemmin läpi, mutta jouduimme jättämään vähemmälle alkuperäisen suunnitelman aiheet. Heti koulutuksen päätteeksi sovimme asiakkaan edustajan kanssa seuraavista toimenpiteistä ensi viikolle, jolloin voimme hieman suunnitella uudelleen tulevia vaiheita. Iltapäivällä työstimme projektitiimin kanssa HR-järjestelmää testaustyöpajassa asiakkaan kanssa.

4.6. päiväkirja:

Tänään meillä alkaa uusi projekti, jossa olen mukana pääasiassa kollegan tukena, kun hän vetää ensimmäistä omaa projektiaan. Heti projektialoituksen jälkeen minulla on kumppanipalaveri optimointikumppanin kanssa. Iltapäivällä meillä on tiimimme kanssa pohdintaa työn kannattavuudesta, jossa käymme nykytilannetta läpi taloustiimin kanssa. Tavoitteena selkeyttää laskutettavan työn ja asiakaspalvelun suhdetta. Iltapäivälle olen varannut aikaa tarjouksen työstämiselle Quinyx laajennuksesta asiakkaalle. Kyseessä on sama tarjous, jonka jouduin pari päivää aikaisemmin siirtämään eteenpäin. Mikäli iltapäivälle jää aikaa, niin voisin opiskella Eduhousen oppimisympäristön kurssin iltapäivällä.

Aamupäivällä meillä oli työpaja, joka sujui odotettua nopeammin, joten teimme lopun varatun ajan aamupäivällä järjestelmän asetuksia. Iltapäivällä kävimme keskustelua sisäisesti projektien kannattavuudesta ja tämä keskustelu venyi sovista tunnista lähemmäksi kahteen. Aamupäivällä aloittamamme projekti tuotti myös iltapäivällä lisätoita, kun järjestelmän käytettävyydessä oli tilapäisiä haasteita ja jouduimme niitä selvittämään kumppanitamme ja vastailemaan samalla asiakkaalle. Iltapäivällä ei siten ollut aikaa työstää

tarjousta, jonka tekemisen siirsin perjantaille. Myöskään oppimisalustan kursseille ei ollut aikaa tänään.

5.6. päiväkirja:

Päivä alkaa aamunavauksella ja viikoittaisella tiimipalaverilla, joissa menee pitkälti aamupäivä. Heti viikkopalaverien jälkeen työstän eiliseltä siirtynyttä tarjousta parin kollegan kanssa. Iltapäivällä teen projektin päätöspalaveria varten projektin läpikäyntiä, eli tuotan materiaalin palaveriin, lasken projektin kannattavuuden, tiedotan sisäisesti, varaan sisäisen retron, sekä suljen ja arkistoin projektihallintaympäristön.

Aamun palaveri kokonaisuus oli yllätyksetön ja saimme pariin otteeseen siirtämäni tarjouksen läpikäytyä kollegoiden kanssa ja täydennettyä osaltamme. Iltapäivällä keskityin projektin päätösmateriaalien työstämiseen ja lähetin ne ennakkoon asiakkaallemme tutustuttavaksi. Projektin päätösmateriaalien ja lopullisen kannattavuuden laskemiseen meni enemmän aikaa kuin olin alun perin varannut, mutta lopputulos oli omalta osalta palkitseva, kun pääsi katsomaan kokonaisuutta projektisuunnitelmasta lopulliseen toteutukseen.

Viikkoanalyysi, viikko 5

Ajanhallinta asiantuntijatyössä on paikoin haasteellista. Asiantuntijapalveluita myyvässä organisaatiossa asiantuntijoiden vapaa aika on myös pois mahdollisesta tuloksesta, joten tavoitteena on usein saada konsulttien työkirja mahdollisimman täyteen. Täysi työkirja tuottaa valitettavasti usein sen ongelman, että se ei kestä äkillisiä muutoksia, joita normaalissa työelämässä piisaa. Kuluneella viikolla tämä näkyi mm. ohjelmistojen toimintahäiriöinä ja laitehäiriöinä. Lähes täyteen varattu tilauskirja tai kalenteri tuo myös sen haasteen, että hätätapaukset harvoin sattuvat vapaina aikoina. Kuvitellaan tilanne, jossa viikkotasolla asiantuntijan työajasta on vapaana 20%, mutta tämä vapaa hetki on kokonaisuudessaan perjantaina. Maanantaina sattuneeseen akuuttiin tarpeeseen tämä on auttamattomasti myöhässä. Asiantuntijatyössä oma ja asiakkaan työaika keskittyy useimmiten samalla maanantaista perjantaihin kestäväälle jaksolle ja jokseenkin klo 8-17 väliselle ajalle.

Asiantuntijoiden työajan ja työkuorman haasteita on koitettu ratkoa iät ja ajat. Sari Torkkolan Lean asiantuntijatyön johtamisessa -kirjassa ammennetaan tuotantoteollisuudesta alkujaan lähteneestä lean-ideologiasta. Keskeistä leanissa on työn rytmittäminen pullonkaularesurssien pohjalta, hukan vähentäminen, ja selkeät työjonot eli pyrkimys luoda sujuvasti etenevä, virtaava, työprosessi. Leanissa Torkkolan mukaan pahimpia esteitä ovat

vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Vaihtelu saattaa asiantuntijatyössä tarkoittaa työkuorman heilahtelua päivästä toiseen. Ylikuormitus tilana on asiantuntijatyössä tuttua, kun kiireelliset tehtävät kiilaavat toisiaan pyrkien etusijalle tehtävissä töissä. Keskeneräisen työn määrällä on selkeä yhteys ylikuormittumiseen. (Torkkola 2015, 23-25).

Hukka syntyy monesta lähteestä. Hukkaa tuottaa mm. keskeneräinen työ, joiden välillä asiantuntija vaihtelee pitkin päivää. Tällöin joudutaan mahdollisesti availemaan uusia ohjelmia, kirjautumaan uusiin ympäristöihin, etsimään tietoa jne. Tämä on asiantuntijatyössä hukattua työaikaa, sillä silloin ei tuoteta asiakkaalle arvoa. Vahvasti siiloutuneissa organisaatioissa töiden siirtely asiasta vastaavalle on yksi tyypillinen hukan lähde. Kyseisellä työntekijällä voi olla vapaata aikaa vasta muutaman päivän päästä, jolloin työ mahdollisesti seisoo koko organisaation tai projektiryhmän osalta. (Torkkola 2015, 26-27)

Virheet prosessissa ja siitä seuraava uudelleen tekeminen on hukkaa, joka kuluttaa saman resurssin kahteen kertaan tai mahdollisesti moninkertaisesti. Esimerkiksi virhe palkanlaskennassa, kun palkka on maksettu väärin työntekijälle, on moninkertainen työ korjata, kuin itse palkan maksaminen. Vaikka moninkertaisesti tehty työ on hukkaa, on leaniin nojautuvassa projektityömetodeissa pyritty siihen, että virhe saadaan nopeasti kiinni. Tästä syystä mm. käyttöönotoissa edetään pienin hyppäyksin ja tulosta testataan jatkuvasti, sillä on parempi kuitenkin havaita virhe varhaisessa vaiheessa, kuin rakentaa sen päälle kokonaisuus, jonka joutuu purkamaan. (Torkkola 2015, 27.)

Mikä siis avuksi asiantuntijatyössä vaivaavaan ajanhallinnan haasteeseen? Ongelma on yhtä lailla organisaation kuin yksilönkin. Yksilönä haasteeseen voi vastata koittamalla pitää kalenterista per päivä 20% vapaana. Tämän tulisi auttaa nopean reagoinnin tarpeeseen. Koska pystyn henkilökohtaisesti hyvin hallitsemaan oman kalenterini sisältöä, voin varata joka päivälle kalenteriini aikaa tätä varten. Tätä aikaa voin viime hetkellä sitten luovuttaa akuuteille ongelmille.

Päivittäisen, viikoittaisen ja pidemmän ajan työn suunnittelu auttaa keskittymään oleelliseen ja järjestämään tehtäviä prioriteettien ja samankaltaisuuksien pohjalta. Kaikissa asiantuntijatyön tehtävissä tämä ei ole mahdollista, mutta omassa työssäni pystyn soveltamaan työn suunnittelua kohtuullisen hyvin. Päivittäistä työtä pystyn suunnittelemaan jокseenkin huomioiden prioriteetit ja tehotunnit sekä oman parhaimman vireystilani. Toisinaan tämä ei ole mahdollista, johtuen useimmiten asiakkaiden ja kollegojen aikatauluista. (Paju, Rieki, & Oinonen 2019. Luku: Päivittäisen työn suunnittelu).

Viikoittaisen työajan suunnittelu on hyvä aloittaa menneen viikon reflektoinnista. Tämä vastaa hyvin päiväkirja- eli portfoliotyyppisen opinnäytetyön viikkoanalyysiä, vaikkakin voi hyvin olla myös kevyemmin toteutettua. Päättäneen työviikon tehtävät on hyvä tarkistaa, jotta niistä pystyy päästämään irti. Myös tulevan viikon varaukset ja tehtävät työt on syytä tarkistaa ennen viikonloppua, jolloin kuluvalta viikolta mahdollisesti siirtyvät työt ovat vielä tuoreena mielessä. Työtehtävien luonne on tärkeä tiedostaa kalenterivarausta suunnitella. Jos asia vaatii syventymistä, sille pitää varata riittävästi aikaa ja suojata aika keskeytyksiltä. (Paju, Riekkö & Oinonen 2019. Luku: Työviikon suunnittelu).

Viikoittainen suunnittelu ja toteuman seuranta antaa myös hyvän käsityksen kuormituksesta. Jos suunnitelma ja toteuma ei kohtaa pidemmällä aikavälillä ja viikoittaiset työtunnit lisääntyvät suojaavista toimenpiteistä huolimatta, on syytä tarkastella tilannetta myös organisaationäkymästä. Projektityöympäristössä on varsin tyypillistä, että työkuormat vaihtelevat kausittain, mutta myös viikoittain ja päivittäin. Leanin perusteiden mukaisesti vaihtelu on yksi esteistä sujuvalle asiantuntijatyölle. Työn luonteen takia kaikkea vaihtelua ei voida poistaa ja se ei aina edes ole pahin haaste työn sujuvuudelle. Jos työmäärän vaihtelu tulee esimerkiksi samasta projektista, niin tilanne on jopa suhteellisen hyvä verrattuna siihen, että työmäärän vaihtelun syynä on useampi eri lähde. Useamman työn samanaikainen keskeneräisyys on haasteellisempi tilanne, varsinkin silloin, kuin työajan käyttöprosentti on lähempänä 100.

Organisaatiotasoisesti tarvitaan siten omia työkaluja ja prosesseja, joilla työkuormaa seurataan ja estetään pitkittynyt kuormitustilanne. Alussa mainitsin, että asiantuntijoiden työaikaa halutaan usein täyttää, sillä vapaa resurssi on menetettyä tuloa. Mahdollisuus nopeaan reagointiin taas takaa parempia palveluaikoja asiakkaalle ja vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, jolloin saadut asiakkaat pystytään paremmin pitämään. Asiakastyytyväisyyden ja vaihtuvuuden väheneminen on syy myös hillitä myyntiä, jotta myös näistä pystytään tosiasiallisesti huolehtimaan. Organisaatiotasolla keskeistä on kokonaisuuden näkeminen ja vaikutusten arviointi, johon yksilön tulee osallistua.

Omassa työssäni aion sementoida paremmin kalenteriini päivittäisen ”vapaan resurssin”, jotta pystyn omalta osaltani vastaamaan akuutteihin ongelmiin. Tämän lisäksi alan seuraamaan viikkotasolla suunnitelman ja toteuman suhdetta. Nostan asian esille myynnin ja muun tiimin kanssa, mikäli joka viikko kertyy saldoa ja akuutit työpyynnöt nielevät vapaan ajan, jotta pystymme reagoimaan ennakoiden merkkeihin työn kuormittumisesta.

3.6 Seurantaviikko 6. 8.-12.6.

8.6. päiväkirja:

Aamupäivällä pyydän kollegaa laatimaan palautekyselyt asiakkaille päättyneistä projekteista, jotta voimme saatua palautetta hyödyntää projektityön kehittämisessä. Aamupäivällä on muuten vapaata aikaa, joten tarkistan sähköposteja ja hoitelen keskeneräisiä asioita. Iltapäivällä on toinen määrittelytyöpaja viime viikolla alkaneesta projektista. Tässä projektissa olen tukena kollegalle ja sparraan häntä projektin vetämisessä.

Pystyin tekemään tänään hieman lyhyemmän päivän ja kulutin pois saldojani. Aamupäivällä tulin hoitaneeksi joitain pieniä askareita, joita on jäänyt tekemättä aiemmin ja iltapäivällä keskityimme ensin kaupanalan asiakkaan työpajassa käymään läpi ympäristön rakentamista ja palkkatulkintaa, sen jälkeen rupesimme rakentamaan kollegani kanssa ympäristöä saamiemme määritelmien mukaan.

9.6. päiväkirja:

Tänään teen eilisen työpajan pohjalta järjestelmäasetuksia aamupäivällä sekä päivystän asiakaspalvelun tikettejä. Iltapäivällä käymme läpi laboratorioalan asiakkaan siirtymistä Neon sekä toisen saman alan asiakkaan käynnissä olevaa projektia sisäisessä palaverissa.

Sain järjestelmäasetukset tehtyä helposti kaupanalan asiakkaalle, jonka jälkeen kävimme kollegani kanssa läpi hänen tekemiään asetuksia. Aamupäivän aikana hoidin myös muutamia akuutteja tikettejä, joiden seurauksena minun piti soittaa Quinyxin asiakaspalveluun. Iltapäivällä pidimme laboratorioalan asiakkaan kanssa palaveria heidän siirtymisestään uudelle alustalle, sekä heti perään pidimme toisen saman alan asiakkaan projektista sisäisen palaverin. Päivän päätteeksi hoidin päivän aikana kerääntyneet tehtävät (kalenterit ja viestit) sekä vilkaisin vielä asiakaspalveluportaalin tilanteen.

10.6. päiväkirja:

Aamulla on kaupanalan asiakkaan projektin päätöspalaveri ja iltapäivällä on luvassa projektin statuspalaveri yksityisen terveystalouden toimijan kanssa ja sen jälkeen projektin työpaja Quinyxistä.

Tänään ei ollut yllätyksiä työssä. Aamupäivän palaverissa saimme päätettyä projektin ja siirrettyä sen asiakaspalveluumme. Projektin päätöspalaveri poiki joitain kehitystöitä asiakkaalle, ja niiden tarkempaa toteutusta aikataulutimme syksylle. Iltapäivällä yksityisen terveystalouden asiakkaan kanssa kävimme läpi Quinyxiä ja testaussuunnitelmaa pilotointia varten. Quinyxin pilotointi on tarkoitus toteuttaa kesän aikana heinäkuussa, jolloin osa projektiryhmästä on lomalla. Tämä edellyttää jonkin verran ennakkosuunnittelua ja päivämäärien katsomista, että aikataulussa pysytään myös lomilta paluun jälkeen. Aikaa pitää varata myös varsinaisen käyttöönoton ja pilotin välille mahdollisten virheiden korjaamista varten. Saimme palaverissa selkeän aikataulun rakennettua niiden kollegoiden kanssa, jotka ovat pilotin aikana töissä. Quinyx-pilotoinnin kanssa täytyy ottaa huomioon myös palkkapalvelun ja Mepco-järjestelmän käyttöönoton työt, mutta niitä ei pilotoida heinäkuussa.

11.6. päiväkirja:

Tänään on ohjelmassa laboratorioalan asiakkaan sopimuksen tarkempi luenta osana asiakkaaseen tutustumista. Aamupäivällä on myös opinnäytetyön ohjauspalaveri. Iltapäivällä meillä on kaupanalan asiakkaan kolmas työpaja, jossa tarkoitus on käydä läpi sopimusmalleja ja automaattista työehtosopimusten tulkintaa. Kello kolme on kalenteroitu lyhyt esittely asiakkaalle Quinyxin uuden html5-tekniikkaa käyttävän version (Neo) edustusta verrattuna aiempaan Flash-tekniikan päälle rakennettuun versioon nähden. Päivän päätteeksi on tarkoitus vielä kirjoittaa puhtaaksi muistio eilisestä statuspalaverista ja työpajasta terveystalouden asiakkaan kanssa.

Laboratorioalan asiakkaan sopimuksia en ehtinyt juuri aamulla lukea, kun aamusta oli tarve käydä läpi kollegan kanssa iltapäivän työpajaa varten muutamia haasteita. Parempi tutustuminen sopimukseen piti siten siirtää tulevaisuuteen. Opinnäytetyön osalta saimme Immon kanssa hahmoteltua seuraavat askeleet ja tarkennettua aikataulua opinnäytetyön seminaariesitystä varten.

Kaupanalan asiakkaan kanssa kävimme läpi esille tulleita asioita suunniteltua enemmän tässä työpajassa. Tämä on varsin normaalia, sillä olemme siinä vaiheessa projektia, missä asiakkaalle on syntynyt jo parempi kuva hankitusta ohjelmasta sekä sen eduista ja rajoituksista. Varsin tyypillistä on, että projektin keskivaiheilla törmätään joihinkin rajoituksiin, joiden toteutusta joudutaan pohtimaan tarkemmin. Tänään kävimme läpi mm. työehtosopimuksen automaattisen ylityötulokinnan etuja ja haittoja. Etu on ilmeinen, sillä se poistaa useimmiten manuaalisen työn kokonaan ylitöiden kirjaamisen kanssa. Miinuspuolena on kuitenkin se, että kun toiminto on kytketty päälle, sitä ei pysty helposti ohittamaan.

Suomen lainsäädännössä ylityö on kuitenkin työnantajan aloitteesta ja työntekijän suostuksella tehtävää työtä, mikä siis tarkoittaa sitä, että työntekijä ei yksipuoleisesti voi päättää jäädä ylitöihin. Quinyx-järjestelmässä automaattinen ylityötulkinta ei tee eroa työnantajan aloitteesta tehtävän ylityön ja työntekijän aloitteesta tapahtuvan pidempään työskenteilyn välillä, joten automaation kytkentä päälle saattaa tuottaa ylityökorvausta myös sellaisista tunteista jotka eivät ole työnantajan hyväksymiä. Tästä syystä useimmiten joudutaan tekemään valintoja sen suhteen, että halutaanko ylitöiden kertymistä kontrolloida kuitenkin manuaalisesti esimiesten toimesta. Tässäkin tapauksessa päädyimme siihen, että kokonaisuuden kannalta ja todennäköisemmin vähemmän työllistävä vaihtoehto on kontrolloida ylitöitä manuaalisesti kuin korjata jälkikäteen automaattisen tulkin tuottamia tunteja. Samassa työpajassa kävimme läpi myös muita automaattisia asetuksia, kuten vuosilomien ja vuosivapaiden kerryttäminen järjestelmässä, sekä pyhäpäivistä saatavat korvaukset.

Iltapäivällä esittelimme Quinyxin uutta Neo -alustaa yhdelle varhaisimmista asiakkaitamme, joka vielä käyttää Quinyxin vanhempaa Classic -alustaa. Kyseessä ei ollut pelkkä demo, sillä kävimme läpi myös transitiota alustojen välillä ja millainen projekti tässä on kyseessä. Quinyxin vanhempi Classic alustan flash-tekniikka on tulossa tiensä päähän vuoden loppuun mennessä ja muutos uuteen alustaa on osittain pakotettu. Palaveri venyi suunnitellusta puolesta tunnista tuntiin ja varttiin, joten yksityisen terveystalouden asiakkaan muistion kirjoittamiselle ei jäänyt työpäivässä enää aikaa. Muistion kirjoittaminen siirtyi siten seuraavalle päivälle.

12.6. päiväkirja:

Perjantain ohjelmaan kuuluu aamupäivien sisäisten palaverien lisäksi iltapäivällä rästien purkaminen (yksityisen terveystalouden asiakkaan palaverimuistio), sähköpostien tarkistaminen ja päivän päätteeksi ensi viikon asiakasdemoon valmistautuminen. Iltapäivällä olen varannut myös aikaa kollegaltani noin puoli tuntia, jossa käymme läpi laboratorioalan asiakkaan asioita, kun hän on jäämässä seuraavasta viikosta lomille ja tuuraan häntä osan hänen lomansa ajasta.

Aamun ensimmäisessä palaverissa kävimme tulevaa PSA-järjestelmähankintaamme läpi. Projektista vastuussa olevat kertoivat toistaiseksi kokemuksiaan potentiaalisista järjestelmävaihtoehtoista ja missä kohtaa hankintaa ollaan tällä hetkellä menossa. Pilotointi on tuonut hyviä kokemuksia ja hankinnan raja-alue on tarkentunut. Aamunavauksen jälkeen tiimipalaverissa käytiin läpi menossa olevia asioita, sekä varmisteltiin lomatuurausten tilanne. Seuraavasta viikosta alkaen on tiimistämme joku lomalla aina elokuun puoleen

väliin asti, joten oli tarve tarkemmin käydä läpi tulevia tapahtumia. Palaverissa myös valmistauduimme järjestelmäkumppanimme joka toinen viikko pidettävään palaveriin, joka seurasi heti omaa tiimipalaveriamme. Erityisesti meitä askarruttaa tällä hetkellä Quinyxin Neo -alustan Budjetointi ja ennuste -moduulin toiminta, jonka toimintaperiaate muuttuu uudella alustalla vanhaan nähdessä. Moduulia siis päivitetään samalla, kun se siirretään uudelle alustalle ja tämän tuomia mahdollisuuksia meidän tulisi kartoittaa paremmin ennen asiakasprojektien aloittamista.

Iltapäivällä olin varannut aikaa yhden kollegani kanssa iltapäivän demon valmistelua varten. Kollegani toimii Mepco-järjestelmän parissa, mutta on tehnyt asiakkaan kanssa aikaisemmin töitä palkkajärjestelmän käyttöönoton kanssa. Työajanseurannan järjestelmän demoa varten kartoitin hänen kanssaan mahdollisia kivikkoja asiakkaan työehtosopimuksien soveltamisessa. Tämän noin tunnin palaverin jälkeen kirjoitin keskiviikon palaverimuiston terveyspalvelualan projektipalaverista ja jaoin osallistujille.

Kello 14 kävimme kollegani kanssa laboratorioalan asiakkaan tilannetta hänen loma-aikansa osalta. Meillä on mm. muutamia tapaamisia asiakkaan kanssa heti hänen lomansa alkupuolella, mutta keskustelumme perusteella nämä eivät vaadi ihmeellisempää valmistelua. Noin kello 15 alkaen aloin valmistelevaan Quinyx-etädemoa kemianalan asiakkaalle. Demovalmisteluille oli varattu aikaa 1,5 tuntia, mutta aikaa minulla meni kokonaisuudessaan pari tuntia, kun kyselin vielä tarkemmin muilta kollegoiltani tietoja kyseisestä asiakkuudesta ja työehtosopimuksesta.

Viikkoanalyysi, viikko 6:

Kuluvana vuotena olemme seuranneet läheltä, kuinka Quinyx-järjestelmäkumppanimme toteuttaa tuotteen elinkaaren hallintaa. Quinyxistä on olemassa jo nyt kaksi käyttöliittymää, jotka pohjautuvat eri teknologioille. Teknologioista vanhempi, eli flash-teknologialle pohjautuva Classic-versio ajetaan alas vuodenvaihteessa 2020-21. Tämä johtuu siitä, että flash-teknologiaa ei vuoden vaihteen jälkeen enää tueta selaimissa. Tästä syystä Quinyx kehittää Neo-alustaa, jota käyttämään asiakkaat siirretään pitkälti vuoden 2020 aikana. Osa Classicin ominaisuuksista puuttuu vielä kirjoitushetkellä Neo-alustalta, joten asiakassiirtymät uudelle alustalle tulevat painottumaan syksyyn.

Tuotteen elinkaaren hallinta ja tuotekehitysprosessi ovat tässä tapauksessa kumppanimme vetämiä, sekä kumppaniimme keskittyviä, mutta sen vaikutukset tulevat lähelle myös meitä. Seuraamme läheltä Classicin alasajoa sekä Neon kehittämistä. Neon kehittämiseen annamme myös oman panoksemme kehitysehdotusten muodossa, jotka ovat

peräisin omilta asiakkailtamme. Suurimaksi osaksi tuotemuutos ja siirtymä uudelle alustalle ilmenee meille muutoshallinnan kautta. Uusimmille asiakkaillemme käyttöönotto on tehty suoraan Neon, mutta muiden asiakkaidemme suhteen seuraamme ja tuemme heitä siirtymässä.

Siirtymä uudelle alustalle ei tarkoita koko järjestelmän uutta käyttöönottoa, sillä tietokanta ja asetukset pysyvät samoina. Täten myös muutokset päivittyvät riippumatta siitä missä versiossa niitä tehdään myös toiseen käyttöliittymän puolelle. Itse asiassa varsinaiset tekniset muutokset asetuksiin varsin pieni osa siirtymän työmäärästä. Suurin työmäärä piilee muutoksen hallinnassa, kun tuotannossa olevaan järjestelmään joudutaan tekemään muutoksia ja samalla kouluttamaan pääkäyttäjät ja esimiehet, testaamaan, sekä siirtämään hallitusti henkilöstö käyttämään uutta ympäristöä. Siirtymisen tukemiseen luonnollisesti tarvitaan aikaa ja resursseja, jotta käyttäjät oppivat uuden ympäristön niksit. Samalla pitää vanha ympäristö myös ajaa alas, jotta käyttäjät ovat puolittain pakotettuja siirtymään uuteen ympäristöön ja ottamaan se haltuun. Vanhan ympäristön sulkeminen on tarpeellista myös tietoturva mielessä, jottei taustalle jää takaportteja murtautua järjestelmään.

”Vain muutos on pysyvää”, näin kerrotaan jo kreikkalaisen filosofin Herakleitoksen todenneen n. 500 ennen ajanlaskennan alkua. Tätä on vaikea kiistää, sillä todistusaineistoa tuntuu tämän tueksi olevan. Muutoksessa on myös se tyypillistä, että se vie aikansa. Eri-tyisesti organisaatiota koskevat muutokset ovat sellaisia, jotka omaksutaan eri tahtiin organisaation osissa. Omaksumisnopeuteen vaikuttaa merkittävästi myös yksilön halu omaksua muutos. (Ponteva 2012, Luku 1).

Muutos ei ole pelkästään pysyvää, vaan se on myös pakollista. Mikäli organisaatiot eivät muutu ja aja muutosta, niiden kohtalo saattaa muistuttaa kuuluisaa Nokian puhelinten romahtamista. Organisaatiot, jotka pyrkivät pysymään paikoillaan tai eivät osaa kohdata muutosta hallitusti, saattavat hyvin kohdata seuraavia haasteita (Miller & Proctor 2016, 16-18):

1. Ne eivät enää pysy kilpailijoiden perässä
2. Palaaminen huippupäiviin on hankalaa, kun kerran vauhdista on pudottu
3. Työntekijöiden sitoutuminen kärsii
4. Työntekijät kärsivät muutosväsymyksestä, kun muutoksia tulee kerralla liikaa
5. Liiketulos kärsii

Muutos tarkoittaa vanhasta luopumista ja uuden omaksumista. Muutos ei ole aina toivottavaa, mutta myös yleisesti positiivisena muutoksena nähty asia saattaa herättää muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on luonnollinen asia, joka kumpuaa mm. erilaisista

persoonista, rooleista tai elämäntilanteista. Muutosvastarinta on hyvä tunnustaa ja muistaa, että myös muutosta vastustavilla tahoilla voi olla arvokasta tietoa muutosta ajaville. (Ponteva 2012, Luku 2.1.)

Jotta muutos ylipäättään lähtee liikkeelle, on muutosta ajavien voimien oltava voimakkaampia kuin muutosta vastustavien voimien. Quinyxin tapauksessa muutos on pakotettu ulkopuolelta, ja sama myös pätee heidän asiakkaisiinsa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että muutokseen lähdetäisiin automaattisesti ja hyvissä ajoin, sillä aina muutoksen merkitystä ei ymmärretä tai sitä ajavat tahot eivät ole riittävän voimakkaita. (Green 2007, 46-47.)

Mitä onnistuneeseen muutokseen tarvitaan? Tämä vaihtelee organisaatio- ja muutokskohtaisesti. Organisaation kyvykkyyttä toteuttaa muutoksia voidaan kehittää systemaattisesti. Pitkään stabiilissa tilassa olleelle organisaatiolle ensimmäinen iso muutos saattaa siten olla hyvinkin raskas. Isommat muutokset edellyttävät laajempaa valmistelua ja systemaattisempaa prosessia, jotta tavoiteltuihin tuloksiin päästään. Kokemus osallisuudesta on tärkeää, kuten myös riittävän pitkä tuki muutoksessa, jotta muutos jalkautuu. (Miller & Proctor 2016, 95-96.)

Hyvä uutinen kuitenkin on, että muutoshalukkuuteen ja muutosvastarintaan voidaan vaikuttaa. Muutos on siis ainakin osittain hallittavissa. Tällöin usein puhutaan muutosjohtamisesta. Muutos edellyttää sitä mm. sitä, että muutoksen hyödyt ovat muutoksen haittoja suuremmat. Koska näin ei ole välttämättä jokaisen yksikön kohdalla edellytetään viestintää, jolla pystytään myös tavoittamaan ja vakuuttamaan myös ne, jotka eivät henkilökohtaisesti tätä koe. Viestintä on yksi avain muutoksen johtamiseen. Viestintä ei ole kuitenkaan yksisuuntaista vaan myös vastaanottavaa, mm. juuri muutosta vastustavilta tahoilta. (Green 2007, 231-232.)

Miten me Integratalla viestimme asiakkaillemme tulevasta muutoksesta? Ensinnäkin viestissä tulee käydä selväksi sen pakollisuus. Toiseksi meidän tulee kohdistaa viesti oikeille henkilöille, jotka voivat tehdä tarvittavia päätöksiä. Kolmanneksi, jotta päätöksiä saadaan, tulee päättäjälle painottaa asian kiireellisyyttä. Tarvittaessa tätä toistetaan.

Kun asiakas on saatu vakuutettua muutoksen tarpeellisuudesta, laaditaan suunnitelma muutoksen toteuttamiselle ja aikataululle, sovitaan vastuut ja lähdetään toteuttamaan suunnitelmaa. Muutosta ennen, sen aikana ja myös sen jälkeen on syytä muistaa viestiä muutoksesta sidosryhmille. Muutosprosessin aikana on syytä huolehtia sidosryhmistä ja antaa aikaa muutokselle. Tärkeää on kuitenkin varmistaa, että muutoksen suunta pysyy koko ajan oikeana ja muutos etenee aikataulussa kohti päämäärää. Muutoksen

jalkautuminen edellyttää pitkäjänteistä toimintaa, sillä etujoukko on ottanut muuttuneet käytännöt kauan ennen kuin jälkijunassa tulijat pääsevät samaan vaiheeseen.

Omassa työssäni jatkan Quinyxin muutostarpeesta viestintää asiakkaillemme, jotta kaikki ovat tietoisia tulevasta muutoksesta ja aloittavat uuden järjestelmän käytön hyvissä ajoin ennen vanhan alasajoa.

3.7 Seurantaviikko 7. 15.-18.6.

15.6. päiväkirja:

Olemme varanneet aamupäivän kokonaan kollegani kanssa meneillään olevan kaupanalan asiakkaan projektin avoimien kysymysten ratkaisua varten. Viime viikon torstain palaverin jälkeen asiakas on lähestynyt meitä muutamalla viestillä, missä pohditaan järjestelmän rajoituksia ylitöiden, vuosilomien ja -vapaiden kerryttämisen osalta, sekä myös yleiseen tietojen hallintaan liittyviä kysymyksiä. Kollegani varasi minulta aikaa, jotta ehdimme näitä käydä läpi ja tehdä tarvittavia muutoksia ympäristöön, sekä pohtia ennakoon juuri tälle asiakkaalle sopivia käytäntöjä järjestelmän hallintaan. Iltapäivällä meillä on varattuna kolmen tunnin työpaja-aika juuri samaiselle asiakkaalle, jossa käydään läpi avoimia kysymyksiä, suunnitellaan tarkemmin käyttöönottoa ja ohjeistetaan asiakasta tarvittavien tietojen tuomiseen järjestelmään eli konversiot vanhasta järjestelmästä uuteen. Tämän työpajan yhtenä kohtana oli myös pääkäyttäjäkoulutus järjestelmään asiakkaan vastuuhenkilöille. Työpajan jälkeen minulla on varattu aikaa logistiikka-alan asiakkaan Quinix-tarjouksen täydentämiseen, sekä iltapäivän viimeisenä varattuna tapahtumana järjestelmäkumppanimme uusien tuoteominaisuuksien julkaisutilaisuus kello 15 eteenpäin.

Aamupäivällä kävimme kollegani kanssa läpi kaupanalan asiakkaan avoimia kysymyksiä. Aikaa oli varattu kaksi tuntia, mutta pääsimme aloittamaan hieman myöhässä ja jouduimme lopettamaan hieman aikaisemmin, sillä lomalla olevan kollegamme asiakkaalle oli tullut laitevika, jota jouduin alkamaan selvittämään tarkemmin. Kaupanalan asiakkaan kaikkia kysymyksiä emme kaikkia saaneet ratkaistua ja jouduimme niiden käsittelyä lykäämään iltapäivän asiakastyöpajaan tai sen jälkeen. Laitevika koski laboratorioalan asiakkaamme yhtä leimauspäätettä, joka oli viikonloppuna hidastunut lähes käyttökelvottomaksi. Tähän vikaan ei etähallinnan kautta toteutettava uudelleen käynnistäminen auttanut ja jouduin eskaloimaan ongelman laitetoimittajalle Norjaan. Häneltä en saanut enää maanantaina asiaan vastausta, joten asian ratkominen jatkuu seuraavina päivinä.

Iltapäivällä meillä oli kaupanalan asiakkaan työpaja, jota varten aamulla olimme valmistuneet. Asiakas ei ollut ehtinyt viikonloppun aikana tehdä kaikkia heille osoitettuja koti-tehtäviä, josta syystä tässä palaverissa ei pystytty kaikkea suunniteltua tekemään. Käytimme enemmän aikaa avointen kysymysten selvittelyyn, mutta koska käsiteltäviä asioita ei ollut ja eteenpäin ei kannata mennä ennen kuin asiakas on tehnyt heille osoitetut tehtävät, niin päätimme palaverin jo hieman reilun tunnin jälkeen. Täten asiakas pääsi tekemään heille osoitettuja tehtäviä ja me kollegani kanssa pääsimme jatkamaan aamulla keskeytynyttä asetusten päivittämistä asiakkaan ympäristöön.

Asiakaspalaverista vapautuneesta ajasta pystyin myös käyttämään enemmän aikaa logistiikka-alan asiakkaan tarjouksen hiomiseen. Myynnissä työnjakomme on usein se, että myyjä vastaa itse myyntiprosessin etenemisestä ja asiakaskontaktoinnista, mutta ko. järjestelmän konsultit arvioivat projektin työmäärää, riskejä ja tarvittavia järjestelmän osia eli modulaarista kokonaisuutta. Joskus tämä on haastavaa, mikäli asiakkaan ympäristö ei ole meille ennestään tuttu. Kyseisen asiakkaan tarjouksen rakentaminen oli sellainen, että se edellytti jonkin verran iteratiivista pohdintaa myynnin kanssa. Tarjouksen muotoileminen keskeytyi iltapäivällä Quinyxin uusien ominaisuuksien tuote-esittelyn ajaksi ja jatkoin tarjouksen hiomista tämän jälkeen.

16.6. päiväkirja:

Päivän agendaan kuuluu sisäinen valmistelupalaveri Quinyxin Neo-transitiopalaveriin, jossa käymme järjestelmäkumppanimme kanssa läpi tähän liittyviä haasteita, joita olemme havainneet. Tämä palaveri on sovittu tulevaksi torstaiksi. Aamupäivällä käymme läpi sisäisesti myös logistiikka-alan toimijan tarjousta, jota työstin eilen illalla. Pitkin päivää koitan sopivissa väleissä seurata tikettitilannetta asiakaspalveluportaalissamme. Iltapäivällä valmistelen vielä kemianalan toimijan demoa ennen kuin meillä on varsinainen demo kello yksi. Kello kahdelta käymme läpi Quinyxin rajapintoja ja tietojen päivittämistä uuden alustajan Budjetti ja ennuste -moduuliin, joka aiemman SOAP -metodin sijasta käyttää REST -metodia. Kello kolmelta meillä on yksityisen terveysterveyspalveluasiakkaan sisäinen projektipalaveri ja sekä tarkistan projektilaskutuksen, aikataulun ja kesälomasijaistuksen tilanteen heinä- ja elokuulle.

Aamupäivän palaverit menivät suunnitelmien mukaan ja saimme koottua listan transitiotavoista järjestelmäkumppanimme varten. Lisäksi logistiikka-alan asiakkaan tarjouksesta ei noussut sen kummempia tarkennettavia asioita, vaan pystymme sen lähettämään heille eteenpäin. Aamupäivällä ehdin vielä selvittää eilistä laitevikaa laitetoimittajan kanssa ja lähetin asiakkaalle ohjeet uudelleen käynnistämistä varten, jonka voi tehdä vain paikan päällä. Kemianalan asiakkaan demoon ehdin valmistautua suunniteltua vähemmän, kun tikettipäivystyksessä vaadittiin reagoitua. Itse demossa meni koko sovittu tunti ja tämän päätteeksi jäi muutamia selvitettäviä asioita, joihin palaan, kunhan olen niistä ensin järjestelmän toimittajan kanssa tarkemmin jutellut. API-rajapintaa koskevassa keskustelussa saimme hieman tarkemman kuvan siitä, mikä ero on SOAP ja REST rajapintojen hyödyntämisellä ja mitä se edellyttää integraatioiden rakentamisen ja päivittämisen kannalta. Yksityisen terveysterveyspalvelualan toimijan sisäisessä projektipalaverissa katsoimme projektiryhmän kanssa, että mitä statuspalavereita kesältä perutaan ja miten aikataulutus ja tuuraus

tehdään lomien ajalta, jotta projekti pysyy liikkeellä sen ajan, kun osa työryhmästä on poissa ja asiakaskin on osittain lomalla. Tämä on tarkoitus käydä tarkemmin läpi asiakkaan kanssa keskiviikon statuspalaverissa. Päivän päätteeksi kirjoitin asiakkaalle viestin sisäisen palaverimme pohjalta, jotta he pystyvät hieman paremmin valmistautumaan huomiseen palaveriin.

17.6. päiväkirja:

Juhannusviikon kunniaksi perinteinen perjantain aamunavaus on siirretty keskiviikolle, joten aivan aamusta käymme IT-osastomme johdolla läpi julkaistavaa HumHum -applikaatiotamme, sen ominaisuuksia ja tulevaa tuotekehityssuunnitelmaa. Tästä aamupäivällä jatkamme juuri päättyneet kaupanalan asiakkaan projektin retroon, jossa käymme läpi oppimiamme asioita ja miten seuraavalla kerralla voimme tehdä asiat paremmin. Tämän päätteeksi minulla oli pikaisella varoitusajalla varattu demoaika suurehkon logistiikka-alan toimijan kanssa. Demon vetää kollegani, mutta osallistun teknisen asiantuntijan roolissa mukaan. Heti puolen päivän jälkeen jatkamme yksityisen terveysalan asiakkaan kanssa ensin projektin statuspalaverilla ja sen jälkeen kirjanpidonmäärittysten projektityöpajalla. Statuspalaveri ja työpaja kestää kello kahdestatoista aina kolmeen asti.

Retrospektiivi päättyneestä projektista oli erittäin hyödyllinen, sillä pystyimme peilaamaan haastavaa projektia koko tiimin kesken. Projekti kesti kokonaisuudessaan maaliskuulta 2019 aina kesäkuulle 2020 asti ja oli myös kesken puoli vuotta tauolla asiakkaan pyynnöstä. Pitkä kesto johti kasvaneeseen hallinnolliseen työhön, sekä henkilöstöhaasteisiin, kun projektin käytettävissä olevassa henkilöstössä tuli kesken muutoksia. Projektin suurimmat haasteet liittyivätkin viestintään ja siihen, että hitaan etenemisen seurauksena asioita joutui aina palauttamaan uudelleen mieleen tauon jälkeen. Osa projektiryhmästä työskenteli tiiviimmin asiakkaan kanssa, mutta osalla työpanosta tarvittiin vain silloin tällöin ja erityisesti he kokivat projektin hahmottamisen vaikeaksi. Osa projektin haasteista oli sellaisia, joille emme me, emmekä asiakkaamme voineet mitään, mutta parannettavaa löydettiin myös omassa toiminnassa ja erityisesti projektin uudelleen käynnistämisen toteutuksessa. Retrospektiivin huomioida viestitään muulle organisaatiolle ja tästä koitetaan oppia seuraavia projekteja varten.

Aamupäivän demosta jäi muutamia selviteltäviä asioita, jotka kalenteroin päivän päätteeksi, heti yksityisen terveyspalvelualan asiakkaan projektityöpajan jälkeen toteutettavaksi. Terveyspalvelualan asiakkaan projektin työpajassa kävimme läpi asiakkaan kustannusdimensiota. Tämä normaalisti on sellainen aihe, joka käydään läpi projektissa huomattavasti aikaisemmassa vaiheessa, mutta koska asiakas on fuusioitumassa tätä tietoa ei

ollut aiemmin saatavissa. Asiakkaan haluama kustannusdimensioiden määrä on enemmän kuin Quinyx pystyy tällä hetkellä kattamaan, mutta tämän kokonaisuuden rakentaminen on joltain osin mahdollista hyödyntämällä järjestelmäkokonaisuuden toista osapuolta eli Mepcoa. Tämän selviäminen aiheutti kuitenkin sen, että jouduimme asiaa projektiryhmän kanssa käymään heti työpajan jälkeen läpi erillisessä ad hoc – ongelmanratkaisupalaverissa. Asiaa on kuitenkin pakko vielä tarkentaa asiakkaan kanssa ja tästä sovittiin seuraavalle viikolle pidennetty statuspalaveri, koska 24.6. pääkäyttäjäkoulutus siirrettiin lomien jälkeen, jolloin siitä on kaikille osapuolille enemmän hyötyä.

18.6. päiväkirja:

Edellisen päivän työpajan aiheuttaman ”kriisipalaverin” johdosta siirsin eilisen demon avoimien kysymysten käsittelyn tällä aamulle. Keskiviikkona iltapäivästä oli tullut myös tieto, että kumppanimme joutui peruuttamaan Neo -transitiopalaverin, joka oli suunniteltu torstain aamupäivälle. Suunnittelin käyttäväni tästä vapautuneen ajan kustannuspaikkadimensio-ongelman tarkempaan pohdintaan, sekä jatkaa aiemmin viikolla ilmenneen laitevian selvittelyä laitetoimittajan kanssa. Laitevikaa ei valitettavasti aiemmilla toimilla korjaantunut ja jatkoselvittelyä edellytetään. Aamupäivää täydentää tiimipalaveri. Iltapäivällä on luvassa kaupanalan asiakkaan viides projektipalaveri, jossa agendalla on edellisen palaverin rästien läpikäynti, pääkäyttäjäkoulutus ja testaussuunnitelma.

Aamulla sain osaan demossa ilmenneisiin kysymyksiin vastauksia järjestelmätoimittajaltamme ja pystyin asiakkaalle vastaamaan päivän aikana niistä. Työaikatiimin tiimipalaveri pidettiin lyhennettynä, kun osa kollegoista oli ottanut juhannusta edeltävän torstain vapaaksi. Loput aamupäivästä käytin kustannusdimensioita selvitellessä ja viestittelin asiakkaalle, että asiaa joudutaan heidän kanssaan vielä tarkemmin perkaamaan ensi viikolla palaverissa.

Kaupanalan asiakkaan viidennessä työpajassa saimme järjestelmäasetukset pääasiallisesti kuntoon. Seuraavaksi siirryimme testausvaiheeseen ja asiakas alkaa testaamaan ympäristöä erilaisissa skenaarioissa, jotta saamme käyttöönololle asiakkaan hyväksynnän. Projektia varten oli varattu alun perin viisi työpajaa, mutta alkuviikon viivästyminen johti siihen, että varasimme vielä testauksen purkua varten 26.6. työpajan, jossa käydään läpi seuraavat askelmerkit ja varmistetaan, että järjestelmäympäristö on tuotantovalmis ja sellainen kuin asiakas sen toivoo olevan. Tänään kertosimme myös eri toiminnallisuuksien käyttöä ja kävimme läpi uudestaan vielä pääkäyttäjä ja esimiestoiminnallisuuksia Quinyxissä.

Viikko 7, viikkoanalyysi:

Järjestelmien käyttöönotossa testaaminen on merkittävä vaihe. Testaamisella varmistetaan, että järjestelmä toimii halutulla tavalla. Quinyx-järjestelmän käyttöönotossa merkittäviä testauskohteita ovat työajan ja poissaolojen hallinta, leimaus ja toteuman hallinta, tulkinta ja saldot, integraatiot sekä käyttöoikeudet.

Työajan ja poissaolojen hallinta liittyy pääasiassa järjestelmän työvuorosuunnitteluominaisuuksiin ja kuinka enemmän tai vähemmän tulevaisuudessa olevaan tietoa käsitellään ja kuinka siitä viestitään työntekijöille. Tähän kuuluu mm. erilaisten vuorotyyppien ja työajan suunnittelutoimintojen testaaminen, mutta myös poissaolojen läpikäynti. Poissaoloista katsotaan, mitä poissaoloja on käytettävissä ja kenelle poissaoloilmoitukset tulevat prosessin mukaan käsiteltäväksi.

Leimaaminen ja toteuman hallinta. Työajan toteumaa käsitellään kaikilla Quinyxin asiakkailla jossain muodossa. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan päädy ottamaan työajan leimaamista käyttöön. Vaihtoehtona työajan leimaamiselle on oletuskirjaus, joka noudattaa suunniteltuja työajan tunteja. Leimaamisessa ja toteuman hallinnassa testataan, että työaikakirjaukset tuottavat oikean määrän työaikaa. Leimaamisen tärkeimpiä testitapauksia ovat erilaiset sisään- ja ulosleimaukset, joilla tarkistetaan, että ennen työaikaa tehdyt leimaukset eivät kartuta liikaa tunteja.

Tulkinnan testaus on keskeinen osa testausprosessia. Tulkinnalla tarkoitetaan, että tehdystä työajasta seuraa oikea palkka. Työajan hallinnan järjestelmät luovat palkkalajeja tehdystä työstä, jotka tulkitaan lopullisesti ja muutetaan euroiksi palkkahallinnan järjestelmissä. Tulkinnan testauksessa pitää siis tarkistaa, että työstä seuraa oikeat vuorolisät tai ylityökompensaatiot. Usealla työpaikalla on käytössä liukumasaldot tai mahdollisuus ottaa ylityökorvaukset vapaana aikana. Näitä varten luodaan omat pankkinsa Quinyxiin ja testausvaiheessa käydään läpi, että työaikapankkien saldo kertyy oikein.

Integraatioiden testaamisessa käydään läpi, että oikeat tiedot siirtyvät oikealla tavalla järjestelmien välillä. Yleisimpiä liittymiä Quinyxiin ovat henkilötieto- ja työsopimustietoliittymät. Näiden testaamisessa varmistetaan erityisesti, että muutostilanteessa tiedot päivittyvät oikea-aikaisesti järjestelmien välillä. Useimmiten Quinyx on vastaanottava järjestelmä tietojen siirrossa, mutta mikäli kyse on työajan ja poissaolojen hallinnasta, se toimii usein master-järjestelmänä.

Käyttöoikeuksien testaus tehdään useimmiten viimeisenä, kun asiakkaalle on syntynyt parempi kuva siitä, mitä järjestelmässä on mahdollista tehdä. Käyttöoikeuksien testaamisessa käydään läpi käyttäjäryhmä kerrallaan eri sisäänkirjautumisjärjestelmät ja varmistetaan, että eri työntekijäryhmät ja esimiesryhmät pääsevät tekemään vain ne asiat, joihin heillä on oikeus. Käyttäjaoikeuksien testauksessa pyritään tarkoituksella myös testaamaan sellaisia toimintoja, mitä käyttäjäryhmällä ei ole oikeutta toteuttaa.

Käyttöönottoprojektien yhteydessä testaaminen tapahtuu usein tulevassa tuotantoympäristössä. Jo tuotannossa olevien asiakkaiden kanssa muutosten testaaminen tehdään ensin testiympäristössä, jotta tehdyt muutokset päästään ensin varmistamaan, ennen kuin ne viedään tuotantoympäristöön. Testausta voidaan kutsua ja myös kutsutaan laadunvalvonnaksi. Testausta ja laadunvalvontaa ohjelmistotuotannon osana on käsitelty paljon ja aiheesta löytyy myös useita artikkeleita, blogeja ja kirjoja. On kuitenkin eroa, onko kyseessä ohjelmiston ominaisuuksien testaus mm. uuden ominaisuuden julkaisun tai versio-päivitysten ohessa, vai onko kyseessä yksittäisen asiakkaan ympäristön testaus ennen käyttöönottoa. Tavoite molemmissa on kuitenkin sama – virheetön lopputulos käyttäjälle. Molemmissa vaaditaan tarkkuutta, mutta jälkimmäisessä tapauksessa ominaisuudet on jo testattu ennen julkaisua. Yksittäisen asiakkaan kohdalla testataan siis enää lopputulosta heille, jo olemassa olevien ominaisuuksien kautta. Tie on asiakaskäyttöönotoissa jo siten tallatumpi.

Tavoitteiden ymmärtäminen ei ole aina yksiselitteistä ja tästä syystä jommankumman osapuolen itsestään selvänä pitämät asiat eivät välttämättä välity. Nk. ”itsestään selvät” asiat ovat järjestelmien kehittämisessä ja käyttöönotossa niitä haastavimpia ongelmia, sillä ne eivät välttämättä tule missään kohtaa puheeksi. Muun muassa tästä syystä tarvitaan testaamista, jotta näillä sanomattomilla taustaoletuksilla on mahdollisuus tulla esille. (Laporte 2018, luvut 1.3.1, 1.3.2.)

Riippumatta testauksen päämäärästä, tulee testaukset tehdä aina ja tarkasti. Hyvin tehty testaus saattaa pelastaa monelta murheelta tuotantovaiheessa. Tästä syystä intressi testauksen laadukkaalle tekemiselle pitäisi olla kaikilla osapuolilla. Testauksen tulokset tulee myös aina läpikäydä ja siitä seuraavat muutokset dokumentoida. Testaus voi koostua useammasta osasta, jolloin lopullista testausta ennen tuotannon aloitusta kutsutaan hyväksyntätestaukseksi.

Integratalla pyrimme asiakastyytyväisyyteen, joten testaamme itse huolella tekemämme ratkaisut. Olemme myös huomanneet, että asiakkaamme luottavat meidän tekemän testauksen huolella. Kolikon kääntöpuolena on, että toisinaan huomaamme asiakkaidemme

lepuilevan itse testaamisesta. Asiakkaita joutuukin toisinaan muistuttamaan testaamisesta luistamisen riskeistä ja alleviivaamaan, että mikäli testauksesta karsitaan, otetaan aina riski lopputuloksen suhteen.

3.8 Seurantaviikko 8. 22.-26.6.

22.6. päiväkirja:

Aamupäivällä meillä on varattuna Quinyx-tiimin sisäinen palaveri työsopimusmalliliittymistä. Käsitlemme erilaisia käyttötapauksista, joita liittymässä voi tulla vastaan. Pyrimme asiakkaiden keskitettyyn tietojen hallintaan. Eli tiedot syötetään yhteen järjestelmään ja ne siirtyvät sieltä integraatioiden välityksellä muihin järjestelmiin. Erilaisten järjestelmien välillä tiedot eivät ole kuitenkaan aina yhdenmukaisesti syötettävissä ja liittymässä saatetaan joutua tekemään tulkintaa, jolla tietoja jalostetaan pidemmälle. Tässä palaverissa on tarkoitus hioa tätä prosessia ja perusmallista liittymäämme paremmaksi ja vähentää manuaalisia korjauksia. Iltapäivä on varattu logistiikka-alan toimijan toiselle demolle. Tässä demossa keskitytään yleisten ominaisuuksien sijaan enemmän työvuorosuunnitteluun ja kuulijoina on myös työvuorosuunnittelua tekeviä esimiehiä, joita viime keskiviikon demossa ei ollut mukana. Kello kahdesta eteenpäin minulla ei ole varauksia, joten suunnittelen purkavani rästejä ja ennakoida seuraavalla viikolla alkavaa lomaa tekemällä tarkistuslista tulevista töistä.

Aamupäivällä pohdimme kollegoiden kanssa käyttötapauksia ja millaisia parannuksia nykyiseen liittymään tulisi saada ja millaisia rajoituksia meillä tämän suhteen on. Kollegani teki listan ja täydensimme sitä huomioillamme. Kollegani työstää asiaa eteenpäin liittymä-asiiantuntijoidemme, sekä Mepco-järjestelmäkonsulttien kanssa.

Kello yhdeltätoista alkoi logistiikka-alan asiakkaalle demo työvuorosuunnittelusta, jossa myös tässä olin enemmän teknisen asiantuntijan roolissa. Demoon oli varattu asiakkaan puolelta kolme tuntia, mutta demossa meni vain puolitoistatuntia kokonaisuudessaan. Vapautunutta aikaa hyödynsin siten, että pääsin purkamaan sähköpostisumaa ja rästitöitä aikaisemmin, sekä aloittamaan lomavalmistelut hyvissä ajoin. Kiitos nopeamman demon, pystyin lopettamaan myös päiväni aiemmin.

23.6. päiväkirja:

Tiistaina päivystän asiakaspalveluportaalia. Muuten päivä on ennakkoon rauhallisempi, kun vasta iltpäivällä on kalenterivaroituksia. Iltapäivästä käymme läpi laboratorioalan asiakkaan ylityömuutoksia tunnin verran ja myöhemmin iltpäivällä on yksityisen terveystalouden asiakkaan sisäinen projektipalaveri. Näitä ennen olen varannut itselleni työstöaikaa tunnin verran, jossa valmistelen lomani aikaisia tehtäviä.

Aamupäivällä asiakaspalveluportaalin kautta tuli muutamia kysymyksiä, joihin vastaamista varten otin kollegoideni kanssa ad hoc -palavereita. Laboratorioalan asiakas kyseli tulevien työehtosopimusmuutosten tekemisestä ympäristöön, jonka työmääräarviota pohdimme kollegoiden kanssa. Samoin aiemmin keväällä tuotantoon menneen kaupanalan asiakkaalta tuli useampi tiketti aiemmin selvitykseen jääneistä asioista, joita selvittelin myös kollegoiden kanssa ad hoc -palaverissa. Heidän esittämänsä kysymystä piti myös tarkemmin selvittää järjestelmätoimittajan edustajan kanssa, koska suoraa vastausta ei dokumentaatiosta löytynyt.

Iltapäivällä kävimme läpi laboratorioalan asiakkaan järjestelmämuutoksia ylityölaskennan perusteisiin. Kaikki muutokset tulkintasääntöihin tulee toteuttaa hyvin varovaisesti, jotta tulkinta ei muutu takautuvasti. Tämä on usein tarkkuutta ja runsasta testaamista edellyttävää työtä, jonka lopputulos pitää luonnollisesti ensin hyväksyttää asiakkaalla ennen kuin se otetaan käyttöön. Iltapäivällä ehdin hyvin valmistautua yksityisen terveyspalvelualan sisäiseen projektipalaveriin ja saimme myös hyvin kartoitettua projektin tilannetta lomaani ajatellen. Haasteena on vielä kustannusdimensioiden käyttöönotto Mepco-Quinix -akselilla. Tähän toivottavasti saamme vastauksen huomenna projektin statuspalaverissa asiakkaan kanssa. Päivän päätteeksi perehdyin vielä tarkemmin kemianalan asiakkaan työehtosopimukseen, sillä saimme viime viikon demon pohjalta heiltä tarjouspyynnön. Päivä ei ollut niin hektinen kuin jotkut aiempien viikkojen päivystyspäivät ja pystyin hyvin tänään vastaamaan tavoitteeseen tikettien käsittelystä.

24.6. päiväkirja:

Tämän keskiviikon tavoitteena on saada kemianalan asiakkaan tarjous valmiiksi omalta osaltani. Tavoite on myös saada ratkaisu yksityisen terveysalan asiakkaan kustannusdimensiokysymykseen. Päivän muita töitä on tarkastaa, että ovatko kaupanalan asiakkaan eilen tekemämme muutokset astuneet voimaan järjestelmässä. Tämän lisäksi päivään kuuluu myös erilaisten pienten askareiden hoitamista, jotka useat liittyvät tiistain asiakaspalvelupäivystykseen. Tyypillistä on, että tikettien käsittelystä seuraa hieman pidempi viestiketju, joka näkyy käsittelijän työpöydällä myös seuraavina päivinä.

Aivan aamusta varmistin, että muutokset kaupanalan asiakkaan ympäristöön olivat astuneet voimaan ja viestin toimintaohjeista asiakkaalle tämän seurauksena. Kello kymmenestä alkaen työstimme kemianalan asiakkaan tarjousta. Saimme kollegoinemme heille työmääräarviot ja tarjouksen sisällön muotoiltua. Kello kahdestatoista eteenpäin kävimme läpi yksityisen terveyspalvelualan asiakkaan projektin statusta ja erityisesti kustannusdimensioihin liittyvää pulmaa. Haaste tuntui vaikealta avata asiakkaalle, joten totesimme,

että tätä havainnollistetaan tarkemmin testausvaiheessa. Asiakas on kuitenkin tietoinen, että Quinyxistä ei löydy heidän toivomaansa määrää kustannusdimensioita. Epäselvää kuitenkin vielä on, että onko tämä edes tarpeellista ja voidaanko kustannustietoa täydentää Mepcon puolella riittävästi. Kahden tunnin statuspalaverissa myös käytiin tarkemmin vielä läpi loma-aikaa ja kuinka projekti jatkuu lomien jälkeen.

Kahden jälkeen jouduin palaamaan vielä tarkemmin selvittämään kaupanalan asiakkaan eilisiä tikettejä, joista osa vaati järjestelmätoimittajan kanssa keskustelua. Sain toimittajalta ohjeet, jotka välitin asiakkaalle. Iltapäivällä jatkoin statuspalaverin muistion kirjoittamisella. Tänäpäin sain päivän tavoitteet joko toteutettua tai sain niihin selkeän etenemissuunnitelman.

25.6. päiväkirja:

Tänäpäin on asiakaskäynti Tampereella kouluttamassa laboratorioalan asiakkaan esimiehiä ja työvuorosuunnittelijoita Quinyxin uuden Neo-alustan käytössä, sekä suunnittelemassa tarkemmin siirtymistä käyttämään uutta alustaa syksyllä. Koulutukselle on varattu kolme tuntia kello yhdestätoista eteenpäin, mutta lähdemme kollegani kanssa jo kello 7.24 junalla Tampereelle, jotta ehdin esitellä hänelle Tampereen toimistoamme. Tampereen toimistolla työskentelee suurin osa työntekijöistämme, joten uusien työntekijöiden osalta viisiitti sinne on suositeltavaa. Junamatkan Tampereelle suunnittelimme käyvämme läpi luotsausalan asiakkaan projektin retroa ja sen oppeja. Tavoitteena on löytää yksi asia projektista, mikä kannattaa hyödyntää seuraavissa projekteissa.

Junamatkan kävimme luotsausalan toimijan projektia junamatkan läpi ja totesimme, että projektin runko oli tämän kokoluokan projektille hyvä. Kyseessä oli Quinyxille alihankintana tehdystä projektista, joten projekti toteutus oli hieman erilainen, kuin itse myymissämme projekteissa. Tämä johtuu siitä, että itse myymissämme projekteissa asiakas joko jo käyttää jotain muuta toimittamaamme palvelua tai järjestelmää, tai ostaa meiltä useamman palvelun kerralla. Projektin toteutus on huomattavasti yksinkertaisempaa, kun toimittamme vain yhtä järjestelmää ja projektin laajuuteen ei kuulu liittymäpintoja muihin järjestelmiin.

Tampereen toimistolla vietetty aika meni pääasiassa ihmisten esittelyyn kollegalleni. Ehdimme vaihdella koronakuulumisia kollegoiden kanssa, joita en ole lähes koko keväänä nähnyt. Yrityskulttuuriimme kuuluu vahva yhteisöllisyys, joka näkyy säännöllisinä yhteisinä tapahtumina, sekä siten, että työntekijöitä kannustetaan käymään toisilla paikkakunnilla

työskentelemässä. Tästä syystä korona-aika on vaikuttanut huomattavasti yrityksemme arkeen, vaikka etätyöskentely on meillä ollut aina sallittua.

Asiakkaan koulutustilaisuus alkoi puolen tunnin teknisellä sähläyksellä, kun projektorien etäkäyttö ei onnistunut koneiltamme. Jouduimme lopulta käyttämään asiakkaan koneita koulutukseen, jossa oikeat ohjelmat projektorien käyttöön oli valmiiksi asennettuna. Kävimme Neo-alustan ominaisuuksia kattavasti läpi, mutta enemmän aikaa olisi kaivattu, jotta kokonaisuuteen olisi ehditty paneutua yksityiskohtaisemmin. Lopetimme koulutuksen kello kahdelta ja siirryimme takaisin toimistolle työskentelemään hetkeksi ennen seuraavan Helsingin-junan lähtöä.

26.6. päiväkirja:

Perjantain tavoitteena on saada keskeneräiset työt siihen pisteeseen, että pystyn jäämään rauhallisin mielin lomalle. Tänä vuonna minulla on viiden viikon kesäloma, joten eteenpäin suunniteltavaa on normaalia enemmän. Aloitan päivän projektilaskutusten päivittämisellä, josta jatkan tiimipalaverilla. Tämän jälkeen minulla on kaksi palaveria järjestelmäkumppanimme kanssa. Ensimmäinen on kuukausittainen palaveri asiakaspalvelussa olevista asioista, ja tämän jälkeen viime viikolta siirtynyt palaveri Neo -transitioon liittyvistä asioista. Kello kaksitoista meillä on viimeinen suunniteltu työpaja kaupanalan asiakkaan kanssa Quinyxin käyttöönotosta, jonka jälkeen käyn vielä sähköpostini läpi, tiedotan lomastani tarpeellisia yhteistyötahoja sekä lisään poissaoloviestin.

Tiimipalaverissamme kävimme läpi tulevaa loma-aikaa, sekä asioita Quinyxin asiakaspalvelun kanssa kello kymmenen pidettävään palaveriin. Kello kymmenen palaverissa selvitelin järjestelmäkumppanimme edustajan kanssa asiakaspalvelussa keskeneräisiä asioita. Heti tämän jälkeen kello yksitoista jatkoimme koko tiimin voimalla Neo transitioon liittyviä haasteita Quinyxin tuotepuolen edustajien kanssa.

Kello kahdeltatoista jatkoimme kaupanalan asiakkaan kanssa. He olivat testanneet järjestelmää ja suurimman osan varatusta ajasta kävimme läpi heille kertyneitä kysymyksiä. Teimme ympäristöön pieniä muutoksia tämän pohjalta tai avasimme tarkemmin järjestelmän toimintalogiikkaa. Varatusta kolmesta tunnista meillä meni kaksi, jonka jälkeen totesimme yhdessä asiakkaan kanssa, järjestelmän olevan toimintavalmis ja otettavissa heillä käyttöön välittömästi. Sovimme, että lyhyen käyttöjakson jälkeen palaamme asiaan ja katsomme sopivan ajan projektin päätöspalaverille heidän kanssaan. Työpajasta vapautuneen tunnin aikana kirjoitin viimeiset vastaukset keskeneräisiin asioihin, lisäsin lomaviestin, suljin koneen 17.30 ja lähdin lomalle.

Viikko 8, viikkoanalyysi:

Tietojen hallinta ja tietojen oikeellisuus on keskeistä kaikissa tietojärjestelmissä. Kun kyseessä on yksi järjestelmä, riittää, että tietojen oikeellisuudesta huolehditaan siinä. Tällainen tapaus voisi olla, kun organisaatiolla on käytössä kaikenkattava ERP eli toiminnanohjausjärjestelmä. Se, että kaikki yrityksen toiminnot ja tietotarpeet saataisiin katettua yhdellä järjestelmällä, lienee jo mahdotonta, joten normaalitilanne on, että organisaatiolla on useampi tietojärjestelmä, joissa toimintoja hoidetaan. Useampi järjestelmä tarkoittaa usein myös useampaa tietovarastoa, joissa järjestelmäspesifiä tietoa säilötään. Useimmissa tapauksissa järjestelmät tarvitsevat samoja tietoja, jolloin herää kysymys tietojen hallinnan yhdistämisestä. Yhtenä esimerkkinä ovat henkilötiedot, joita tarvitaan henkilöstöhallinnossa, palkanlaskennassa, kulunhallinnassa, oikeuksienhallinnassa jne. Näiden tietojen syöttäminen manuaalisesti joka kerta erikseen eri järjestelmiin on työlästä ja virhealtista. (Loshin 2008, luku 1.2.)

Tarve hyödyntää tietoa yli järjestelmärajojen on vahvasti mukana tietojenhallinnon kehityksessä aina 1980-luvulta alkaen, jolloin tietoja alettiin kerätä useammasta järjestelmästä keskitettyyn tietokantaan. Keskitetty tieto mahdollisti sen, että sitä pystyttiin paremmin hyödyntämään liiketoimintapäätösten tukena. Tästä seurasi, että organisaatiot alkoivat kehittää keskitettyä tietovarastoa eli ns. master dataa, joka sisälsi yhtenäiset tiedot ympäri organisaatiota käytettävistä järjestelmistä, sekä myös tuotti yhdenmukaista, liiketoimintakriittistä, tietoa näitä järjestelmiä varten. (Loshin 2008, luku 1.3.)

Keskitetty tietovarasto on hyvä tapa hallita organisaatiossa tarvittavia tietoja, mutta sille on myös vaihtoehto. Tietojen hallinta voidaan pitää edelleen hajautettuna eri järjestelmien välille, joista tarvittava tieto poimitaan. Tällöin puhutaan federoidusta mallista. Federoidussa mallissa tieto säilytetään eri kannoissa sen sijaan, että se kerättäisiin yhteen tietokantaan. Federoitu master data tarkoittaa siten sitä, että master data on hajautettu ja poimitaan useammasta järjestelmästä. (Dahlberg, Lagstedt & Nokkala 2018, 7.)

Usein me Integratalla hoidamme asiakkaalle myymiemme järjestelmien välisen integraation. Integraatioilla tavoitellaan tietojen hallinnan helpottamista ja virheiden vähentämistä. Koska palvelumme pyörivät henkilöstöhallinnon järjestelmien ympärillä liittyvät integraatiot usein myös henkilötietojen hallintaan. Käyttämämme malli muistuttaa enemmän federoitua lähestymistä, sillä määrittelimme erilaisten tietoelementtien mastereiksi eri järjestelmiä, joista poimimme tiedon muihin järjestelmiin. HR-järjestelmät toimivat henkilötietojen masterina, palkanhallinnon järjestelmät toimivat useimmiten henkilön työsopimustietojen masterina, työaika- ja poissaolotietoja hallitaan työajan hallinnan järjestelmissä, jne. Kun

muut järjestelmät tarvitsevat tietoja, ne käydään noutamassa toisesta järjestelmästä integraatioiden kautta.

Keskitetty tietovarastot eivät ole toimiva ratkaisu meille asiakasympäristössämme, sillä toimittamamme palvelut vaihtelevat suuresti asiakaskohtaisesti, samoin vaihtelee asiakkaan järjestelmiin keräämä tieto. Koska tietosisällöt ja mallit vaihtelevat suuresti, keskitetty malli ei ole toimiva. Hajautetussa mallissa voimme tapauskohtaisesti katsoa, että mitä tietoa haetaan mistäkin järjestelmästä, mikä on selkeä vahvuus tässä toimintaympäristössä.

Tietojen keruu useammasta järjestelmästä tuo omat haasteensa, sillä useinkaan järjestelmät eivät tallenna tietoja aivan samassa muodossa. Tieto siis saattaa tarkoittaa hieman eri asiaa eri järjestelmissä, jolloin muutoksilla saattaa yllättäviä vaikutuksia vastaanottavissa järjestelmissä. Tämä haaste on yhtä lailla, kun tiedot kerätään yhteen tietokantaan tai, kun tiedot poimitaan hajautetusti useammasta järjestelmästä. Hajautetun tietojen hallinnan hyvänä puolena on, että tietoja voidaan muokata integraatioilla. Tällöin samaa tietoa voidaan hyödyntää eri tarkoituksiin ja luoda liittymälle tulkintasääntö, jolla tietoa muokataan väliaikaiseen varastoon ennen päivittämistä vastaanottavaan järjestelmään. Tulkintasäännöillä voidaan ketterästi korjata pieniä eroja tietosisältöjen välillä. Aina sekään ei kuitenkaan auta, jos järjestelmät perustavanlaatuisesti seuraavat eri logiikkaa.

Hajautetun tietojen hallinnan haasteena Integratalla on, että liittymiin tieto poimitaan yhdestä järjestelmästä ja viedään toiseen. Toistaiseksi tähän ei ole liitetty kolmatta järjestelmää, jolla voitaisiin rikastuttaa tietoa pidemmälle. Tähän ei ole ollut pääasiassa vielä tarvetta. Suurin osa tietojen siirrosta tapahtuu kuitenkin kahden järjestelmän välillä, kun mm. siirretään henkilötietoja järjestelmästä toiseen. Jos halutaan mennä syvemmälle tietojen raportoinnissa ja analysoinnissa, korostuu tarve keskittää useamman tietolähteen tiedot yhteen paikkaan ja purkaa kokonaisuutta ristiin analysoimalla. Keskittämisen tarve kasvaa, jos tietojen hajanaisuus alkaa vaikuttaa tietojen hyödyntämiseen tai suorituskykyyn.

Tällä viikolla keskityimme eri järjestelmien asiantuntijoiden ja liittymäspesialistiemme kanssa pohtimaan työsopimustietoliittymiä Mepco ja Quinyx -järjestelmien välillä. Syynä tähän on se, että järjestelmien tapa ymmärtää tietosisältöä ja myös sisäsyntyiset rajoitukset aiheuttavat säännöllisesti pään vaivaa. Useimmiten tämä näkyy Quinyx -järjestelmän puolella siten, että työntekijän tulevat muutokset sopimustiedoissa eivät ole päivittyneet järjestelmään, jolloin työntekijän työvuorojen suunnittelua varten on esillä vääriä tietoja. Tämä luonnollisesti haittaa esimiesten työskentelyä, kun heidän velvollisuutensa on usein suunnitella sopimuksia vastaava työmäärä työntekijälle.

Syy ongelmaan on erilainen tapa käsitellä tietoja järjestelmissä. Tähän haettiin ratkaisua juuri liittymän kautta tehtävälle tulkinalle, joka edellyttää erilaisten tietojen yhdistämistä liittymätiedoksi, joka siten toimii väliaikaisena tietokantana tietojen päivittämistä varten vastaanottavaan järjestelmään. Koska tietoja joudutaan parsimaan kasaan eri paikoista, tulee liittymä ensin määritellä tarkoin ja toiminta testata erilaisilla testitapauksilla, jotta voimme olla varmoja sen toiminnasta.

Haasteita tälle luo mm. se, että eri asiantuntijat puhuvat samasta asiasta eri lailla, joten yhteisen kielen luominen ja ymmärryksen varmistaminen vaatii aikaa. Lopputulos oli kuitenkin tämän viikon rupeamasta se, että päivitetty liittymä korjaa aiemman liittymäversion puutteet ja tullaan ottamaan välittömästi käyttöön eri asiakkuuksissa.

4 Pohdinta ja päätelmät

Opinnäytetyön seurantajakso osui mielenkiintoiseen aikaan, sillä suuri osa raportointijaksosta elettiin tiukkojen koronarajoitusten keskellä. Tämä ei kuitenkaan näy juurikaan itse työnkuvassa ja tehdyissä töissä, sillä pystyn tekemään työtäni yhtä hyvin etänä kotoa käsin kuin toimistolta. Työtapoihin tällä kuitenkin oli vaikutusta, sillä henkilökohtaisesti suosin kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista, kun se on mahdollista. Nyt tarkasteluajanjaksona kasvokkaiset kohtaamisia oli vain muutama, ja nekin painottuivat aivan jakson loppupuolelle.

Kuluneen kahdeksan viikon tarkasteluajanjakson aikana on tapahtunut ammatillista kehittymistä. Kehittyminen ei kuitenkaan ole nykytilanteessa kovinkaan dramaattista, sillä olenhan tehnyt jo nykyisiäkin tehtäviä lähemmäs kaksi vuotta ja ollut työelämässä vastaavan kaltaisissa tehtävissä reilusti toistakymmentä vuotta. Kaikki kehittyminen on kuitenkin tervetullutta, oli se kuinka pientä tahansa. Jatkuva kehittyminen ja oppiminen ovat tehtäväni kannalta tärkeitä, sillä ala pysyy liikkeessä ja asiakasprojektit ovat aina hieman erilaisia.

Portfoliomuotoinen opinnäytetyöprosessi itsessään on ollut kehittävä, sillä päivittäinen suunnittelu, sekä päivittäin että viikoittain tapahtuva reflektointi on auttanut ajanhallinnan parantamisessa. Reflektointi auttaa myös jäsentämään kertynyttä tietoa siten, että siitä saatavia oppeja on mahdollista hyödyntää tulevissa työtehtävissä. Viikkoanalyysien kautta tapahtuva jäsentäminen on myös kehittänyt osaamista eri osa-alueilla. Usein on niin, että nopeasti vaihtuvissa työtehtävissä ei ehdi jäsentää mahdollisia oppeja, mutta opinnäytetyötä varten tehtävä analyysi on pakottanut syventymään.

Nostan yhtenä parantuneena osa-alueena projektijohtamisen. Tarkasteluajanjakson aikana olen vetänyt isompaa projektia yksityisen terveystalouden asiakkaalle. Tämän projektin ja opinnäytetyön takia olen pohtinut enemmän projektien johtamisen mallia ja tapaa. Nämä pohdinnat kulminoituivat muun muassa siten, että työstin tarkistuslistan Quinyx-projekteille, jolla pystyn tukemaan nuorempia kollegoitani uusien projektien aloittamisessa.

Kehittymistä on tapahtunut myös muutosjohtamisessa. Projektit sisältävät aina vähintään ripauksen muutosjohtamista ja -hallintaa. Uutena elementtinä muutoksen hallinnassa on tarkasteluajanjaksolla tullut siirtymäsuunnitelmat ja -projektit Quinyxin kahden version välillä. Vaikka siirtymä versiosta toiseen ei luonteeltaan olekaan erilaista kuin muutkaan muutokset, joutuu juuri tämän muutoksen edellytyksiä miettimään systemaattisesti. Jokainen muutos on erilainen, kuten ovat myös projektitkin. Tarkasteluajanjakson aikana olen

saanut paremmin jäsenneltyä itselleni, että mitä tämä muutos tarkoittaa meidän ja asiak-
kaidemme näkökulmasta ja tästä osaamisesta on varmasti hyötyä tulevana syksynä 2020,
kun suurin osa asiakkaistamme siirtyy uudelle Quinyx-alustalle.

Ajanhallinnan haasteisiin aion myös jatkossa hyödyntää päivittäistä ja viikoittaista tehtä-
vien suunnittelua. Tämän toimintamallin uskon antavan eväitä saada priorisoitavat työt
tehdyksi, myös niinä aikoina, kun työ on hektistä ja kiireellisiä työtehtäviä tulee liukuhih-
nalla. Olen myös ottanut jo käyttöön työstöaikojen varaamisen per päivä kalenteriin, jotta
pystyn työssäni reagoimaan kiireellisiin asioihin. Pysin tällä mallilla huolehtimaan, että mi-
nulla on päivittäin mahdollisuus hoitaa akuutit tehtävät ja saada myös selkeämpää enna-
kointia työssäni siihen, koska työkuorma alkaa lähestymään maksimiaan.

Opinnäytetyön kirjoittaminen portfoliomaisesti on muistuttanut minua myös siitä, että
kuinka tehokas työtapana säännöllisyys on. Opinnäytetyö on pääasiallisesti edennyt pienin,
päivittäisin, askelin kohti loppua, ilman tarvetta isoille ponnistuksille. Tärkeintä työskente-
lytavassa on ollut sitkeys, sillä työtä on tarvinnut tehdä joka päivä pieni määrä. Silloinkin
kun ei ole huvittanut.

Toinen opinnäytetyön tuoma muistutus on ollut akateemisen kirjoittamisen taito. Edelli-
sestä opinnäytetyöstä on jo päälle 10 vuotta, joten olen joutunut uudelleen opiskelemaan
huolellisuutta lähdeviittaamisessa ja lähdeviittaamisen käytäntöä ylipäätään. Viittaustek-
niikka ei tietenkään ole se oppi (ainakaan itselleni) mikä kyseisessä prosessissa on tär-
keää, vaan tieteellinen prosessi, jonka päälle se rakentuu. Opinnäytetyössä on tarpeellista
huolehtia riittävästä tietopohjasta väitteiden tueksi. Sama luonnollisesti on tarpeen myös
konsultin työssä.

Opinnäytetyöprosessin aikana työ itsessään toi mielenkiintoisia haasteita, joita pääsi vielä
tarkemmin analysoimaan viikkoanalyysien kautta. Viikkoanalyysit jäivät paikoitellen vain
kevyiksi raapaisuiksi isoista aiheista, joten ammatillisesti syventymistä riittää. Käsitellyistä
aiheista jäi halu perehtyä tarkemmin kyseisen ilmiön akateemiseen kirjallisuuteen. Erityi-
sesti käsitellyistä aihepiireistä jäivät tietojenhallinnan ja kokonaisarkkitehtuurin kysymykset
askarruttamaan. Näihin aihepiireihin haluaisin paneutua myös jatkossa paremmin ja etsiä
työni kannalta toimivia ratkaisuja. Muut aihepiirit, johon olen varma, että palaan uudelleen
ovat projektienhallinta ja muutosjohtaminen.

Aiemmin mainitut tietojenhallinta ja kokonaisarkkitehtuuri olisivat myös mielenkiintoisia jat-
kotutkimuskohteita erityisesti siitä näkökulmasta, josta niiden kanssa olen itse tällä het-
kellä tekemisissä. Aiemmissa analyyseissä olen nostanut esille huomioni siitä, että

toimittamamme järjestelmät saattavat kattaa ison osan asiakkaan HR-järjestelmistä ja suuri osa näihin järjestelmiin kuuluvasta tiedosta saattaa liikkua meidän integraatioidemme kautta. Täten olemme jo nyt syvällä asiakkaidemme järjestelmäkokonaisuuksissa.

Aihetta kuitenkin kiinnostaisi avata tarkemmin siitä näkökulmasta, että miten tällaisessa jaetussa toimintaympäristössä kokonaisarkkitehtuurin kehittäminen tapahtuu. Entä miten huolehditaan siitä, että vastuullisella organisaatiolla on riittävä kokonaiskuva omaan arkkitehtuuriinsa? Mahdollista nimittäin on, että asiakasorganisaatiolla on useampia vastaavia palveluntoimittajia, joten jos jokaiselta puuttuu kokonaiskuva, miten toimintojen kehittämisen onnistuu?

Mille tasolla kokonaiskuvan hallinta on edes tarpeellista? Jo nyt tuotamme asiakkaillemme kokonaisulkoistushankkeita, jossa käytännössä kaikki asiakkaan HR-järjestelmät ja palkanhallinto tulee meiltä, järjestelmiä ja palveluita myöten. Tätä vastuunjaon asetelmaa olisi mielenkiintoista tutkia tapaustutkimuksena ja verrata olemassa oleviin viitekehyksiin kokonaisarkkitehtuurista.

Olen pystynyt hyödyntämään opinnäytetyön aikana toteuttamaani työn analysointia jo työtehtävissäni. Tämä on muun muassa näkynyt parempina tarjouksina asiakkaillemme, jossa olen työmääräarvioita pystynyt perustelemaan paremmin projektityön analysoinnin seurauksena. Olen vakuuttunut, että menneiden projektin purku ja analysointi ovat kehittäneet tätä prosessia ja arviot työmääräistä ovat tarkempia tämän seurauksena.

Opinnäytetyö on myös ollut hyvää harjoitusta kirjallisista raporteista, jotka ovat osa työkuvaani. Projektityöhön kuuluu paljon kirjoittamista. Tässä tosin on paljon vaihtelua, joka on sidoksissa asiakkaan tahtoon ja projektin laajuuteen. Pienemmissä projekteissa raportointivastuu on luonnollisesti kevyempi kuin isoissa. Projektisuunnitelma ja loppuraportti kuuluvat kuitenkin projektityöhön oleellisesti ja sujuva ja selkeä kirjallinen viestintä on osa niiden laatua.

Tarkasteluajanjakson aikana tapahtui kehittymistä ja oppimista, jotka olivat sidoksissa myös meneillään olevaan opinnäytetyöprosessiin. Laadultaan kehittyminen on ollut pääasiassa inkrementaalista. Tämä siksi, että monelta osin olen jo omalla alallani kokenut asiantuntija. Pienin askelin tapahtuva kehittyminen ei välttämättä ole helposti havaittavissa, mutta se tulee näkyväksi, kun tarkastelee riittävän pitkää ajanjaksoa. Opinnäytetyön edellyttämä kahdeksan viikon tarkasteluajanjakso on juuri sopivan mittainen tälle.

Lähteet

Brenner, Michael. Classifying ITIL Processes. A Taxonomy under Tool Support Aspect.

Luettavissa: <http://www.mnm-team.org/pub/Publikationen/bren06/PDF-Version/bren06.pdf>. Luettu 10.10.2020

Business Technology Standard. 2020. Luettavissa: <https://www.managebt.org/book/>. Luettu 10.10.2020

Dahlberg, T., Lagstedt, A. & Nokkala, T. 2018. How To Address Master Data Complexity In Information Systems Development – A Federative Approach. Luettavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/156647/DahlbergTLagstedtANokkalaT-Howtoaddress.pdf>. Luettu: 27.9.2020

Green, M. 2007. Change management masterclass: a step by step guide to successful change management. Kogan Page, London.

Hertvik, J. 2019. SLA Best Practices for ITIL, Help Desk & Service Desk. Luettavissa: <https://www.bmc.com/blogs/sla-best-practices/>. Luettu: 13.9.2020

Jacobs, M. 2017. The Vital Role of Customer Success Operations. Luettavissa:

<https://blog.totango.com/2017/09/the-vital-role-of-customer-success-operations/>. Luettu: 13.9.2020

JUHTA - julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta 2017. JHS 179 Kokonaisarkkitehtuurin suunnittelu ja kehittäminen. Luettavissa: <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suositukset/JHS179/JHS179.html#H6>. Luettu 6.6.2020

Laporte, C. 2018. Software Quality Assurance. E-kirja. Wiley-IEEE Computer Society Press. Luettavissa: https://learning.oreilly.com/library/view/software-quality-assurance/9781118501825/c01.xhtml#c1_2. Luettu: 27.9.2020

Liike-elämän & johdon konsultit. Konsultointi on yli kolmen miljardin bisnes. Luettavissa: <https://www.ljk.fi/konsultointi-yli-kolmen-miljardin-bisnes/>. Luettu: 30.9.2020

Loshin, D. 2008. Master Data Management. E-kirja. Morgan Kaufmann. Luettavissa:

https://learning.oreilly.com/library/view/software-quality-assurance/9781118501825/c01.xhtml#c1_2. Luettu: 27.9.2020

Miller, D. & Proctor, A. 2016. Enterprise change management: how to prepare your organization for continuous change. Kogan Page, Philadelphia.

Moen, R. & Clifford, N. Evolution of the PDCA Cycle. Luettavissa: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.5465&rep=rep1&type=pdf>. Luettu: 20.9.2020

Overby, S.; Greiner, L. & Paul, L. 2017. What is an SLA? Best practices for service-level agreements. Luettavissa: <https://www.cio.com/article/2438284/outsourcing-sla-definitions-and-solutions.html>. Luettu: 13.9.2020

Paju, S., Riekk, T. & Oinonen, V. 2019. Järki töihin!: parempien työtapojen kehittämisopas. Tuuma, Jyväskylä. E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524519830>. Luettu 26.9.2020.

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. E-kirja. Sanoma Pro, Helsinki. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CAEBHXGTFF>, luettu 26.9.2020

Porter, M. 2004. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction/ Michael E. Porter. New York: Free Press.

Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Karisto.

Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Tietäväinen, J. 2011. Kokonaisarkkitehtuuri pähkinänkuoressa. TIVI. Luettavissa: <https://www.tivi.fi/uutiset/kokonaisarkkitehtuuri-pahkinankuoressa/4386e681-16b7-3025-a113-bf1d3388b19d>. Luettu: 6.6.2020

Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro, Helsinki.

Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press, Boston.

Liitteet

Liite 1. Lyhenteet

API. API on lyhenne englannin kielen sanoista Application Programming Interface. API on viestinviejä, joka välittää viestiä eri ohjelmien välillä. API-kutsuilla voidaan rajapintojen kautta esimerkiksi noutaa, päivittää tai poistaa tietoa toisesta järjestelmästä.

ATK. Automaattinen tietojen käsittely

CRM. Customer Relationship Management tarkoittaa asiakkuuden hallintaan

ERP. Enterprise Resource Planning eli toiminnanohjausjärjestelmä

IT. Information Technology

ITIL. Information Technology Infrastructure Library on IT-palveluiden hallinnassa käytetty viitekehys

PSA. Professional services automation

REST. REST tulee englannin kielen sanoista Representational State Transfer. Se on yksi APIen yhteydessä käytetyistä siirtokielistä.

SaaS. Software-as-a-Service tarkoittaa pilvipalveluna toimitettuja ohjelmistoja.

Scrum. Ketterä projektinhallinnan menetelmä, joka painottaa kommunikaatiota ja joustavaa suunnitelmien uudelleen organisointia. Toteutetaan lyhyinä iteratiivisinä työjaksoina.

SLA. Service Level Agreement eli palvelutasosopimus

SOAP. SOAP tulee englannin kielen sanoista Simple Object Access Protocol. Se on yksi APIen yhteydessä käytetyistä siirtokielistä.

WFM. Workforce Management eli työvoimanhallinta