

**HENKILÖSTÖVUOKRAUKSEN TILAUSTEN PROSESSIN JA
KÄYTTÖLIITTYMÄN KEHITTÄMINEN**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Tietojohtaminen ja älykkäät palvelut, Visamäki

Syksy 2021

Niina Multamaa

Tekijä	Niina Multamaa	Vuosi 2021
Työn nimi	Henkilöstövuokrauksen tilausten prosessin ja käyttöliittymän kehittäminen	
Ohjaajat	Iivari Kunttu	

TIIVISTELMÄ

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää Eezy Oyj:n henkilöstövuokrauksen tilausten prosessia sekä käyttöliittymää. Näiden kehittämisellä tavoiteltiin henkilöstövuokraukseen yhtenäisempää toimintatapaa eri toimialojen välille sekä uudistetun, omanlaisen prosessin määrittelyä, jonka oman käyttöliittymän rakentaminen mahdollistaisi.

Kehittämistyössä lähtökohtana oli olemassa oleva tieto nykyisistä tilausprosesseista ja käyttöliittymistä sekä laadulliset haastattelut henkilöstövuokrauksessa toimiville operatiivisille toimihenkilöille.

Tavoitteena oli, että kehittämistyön aikana olisi päästy vähintäänkin siihen vaiheeseen, että ensimmäisen versio toimihenkilöiden käyttöliittymästä olisi ollut pilottikäytössä ja seuraavat kehityksen vaiheet olisi jo suunniteltu. Tilanne yrityksessä kuitenkin muuttui ja kehittämistyön aikana digistrategiaa alettiin suunnittelemaan uudestaan, joten varsinaisen käyttöliittymän kehitys jäi kesken ja työssä esitellään konseptitasolla käyttöliittymää.

Kehittämistyötä varten tehtyä työtä voidaan kuitenkin hyödyntää tulevaisuuden kehityshankkeissa riippumatta digistrategian päätöksistä, sillä tilausten perusluonne ei muutu.

Avainsanat käyttöliittymä, digitalisaatio, prosessit

Sivut 36 sivua ja liitteitä 1 sivua

Name of Degree Programme

Abstract

Campus

Author Niina Multamaa

Year 2021

Subject Development of the Ordering process and User Interface in Staffing Services

Supervisors livari Kunttu

ABSTRACT

The purpose of the development work was to develop the ordering process and user interface in Eezy Oyj staffing services. By developing these the goal was to get a more unified mode of operation between different staffing industries within the company and being able to define a new, unique process, which the building of an own user interface would make possible

The starting point in the development work was the existing knowledge of the current ordering process as well as interviews for the staffing services operational staff.

The goal of this development work was to reach at least the stage where the first version of the new user interface would have been piloted by some of the operational staff and the next steps of the development would have been planned. However, the situation in the company changed during the development work, and the company started planning a new digital strategy. Consequently, development of this new user interface was suspended and the development presented in this work is on a conceptual level.

The development work can be however used in future development projects despite of the decisions regarding the new digital strategy. This is because of the rather static nature of orders in staffing services.

Keywords user interface, digitalization, processes

Pages 36 pages and appendices 1 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajan esittely	1
1.2	Kehittämistyön lähtökohta	2
1.3	Kehittämistyön tavoitteet	3
1.4	Kehittämistyön toteuttamisesta ja tuloksista	4
2	Kehittämistyön tietoperusta	4
2.1	Digitalisaatio palveluliiketoiminnassa	4
2.2	Prosessit	6
2.2.1	Ydinprosessit	6
2.2.2	Tukiprosessit	7
2.2.3	Prosessien kehittäminen	7
2.3	Muutokset ja vastuu	8
2.3.1	Johtamisen näkökulmia ja muutoksen onnistuminen	9
2.4	Palvelumuotoilu	11
2.4.1	Palvelumuotoilun työkaluja	14
3	Kehittämistyön menetelmät	17
3.1	Haastattelut	17
3.2	Havainnointi	18
3.3	Kehitystiimin kehitysprosessi	19
4	Kehittämistyön vaiheet	21
4.1	Kokonaiskuvan ja lähtötilanteen hahmottaminen	21
4.2	Tilaus-toimitus-prosessi	22
4.2.1	Operatiiviset roolit prosessissa	24
4.2.2	Haastatteluiden tuloksista	24
4.3	Elefanteista kameleiksi ja hiiriksi	30
4.4	Työn eteneminen	31
4.5	Toteutuksen vaiheet	32
5	Pohdinta ja kehitysehdotukset	33
5.1	Muutoksen jalkautuksesta	34
5.2	Kehitys tulevaisuudessa	34
	Lähteet	37

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Palvelumuotoilun prosessi (Tuulaniemi 2011, 56). Tekijän mukaelma alkuperäisestä kuvasta.....	13
Kuva 2. Tuplatimantti (Arter Oy 2020c).....	13
Kuva 3. Piirrä asiakkaan palvelupolku (Jyväskylän ammattikorkeakoulu n.d.b).	15
Kuva 4. Deconstruction of a Customer Journey Map (Kaplan 2016).	16
Kuva 5. Palvelumalli (Arter 2020d).	16
Kuva 6. Waterfall vs. Agile (Tech Guide 2020).	20
Kuva 7. Henkilöstövuokrauksen tilaus-toimitusprosessi.....	23
Kuva 8. Kehitysprosessi.	32
Kuva 9. Käyttöliittymätoteutuksen aikataulu.....	33

Liitteet

Liite 1	Haastattelurunko.
---------	-------------------

1 Johdanto

Kehittämistyöksi valikoitui toimeksiantajan Eezy Oyj:n operatiivisille toimihenkilöille tarkoitettu uuden käyttöliittymän kehittäminen. Tämä työ rajautuu uuden käyttöliittymän ensimmäiseen osa-alueeseen eli tilausten käsittelyyn. Työtä on aloitettu tekemään alkuvuodesta 2021, jolloin toimihenkilöiden käyttöliittymä on ollut vielä hyvin alkutekijöissään.

Liiketoiminnan tarve uudelle käyttöliittymälle on lähtenyt toimeksiantajan kompleksisista tarpeista, johon nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä ei pysty täysin vastaamaan. Käyttöliittymän kehittäminen ei kuitenkaan ole vain sitä, että laitetaan samat asiat hienompaan muottiin, vaan on oikeasti syvennyttävä siihen, mikä oikeastaan on se ongelma, jota yritetään ratkaista ja mitkä ovat ratkaistavien ongelmien takana olevat prosessit ja työnkulut.

Tämän työn tarkoitus on alun perin ollut selvittää toimeksiantajan tilausten käsittelyyn liittyvät prosessit ja sen pohjalta suunnitella tilausten käsittelyyn liittyvät uuden käyttöliittymän toiminnot. Lisäksi tavoitteena oli saada vähintäänkin ensimmäinen versio operatiivisten toimihenkilöiden käyttöön sekä saada palautteiden perusteella luotua suunnitelmia seuraaviin vaiheisiin.

Tilanne yrityksessä muuttui kuitenkin kehittämistyön aikana ja kaikkien käyttöliittymien suunnittelu keskeytettiin toistaiseksi siksi aikaa, kun yrityksessä rakennetaan uutta digistrategiaa. Työssä esitetään täten konseptinomaisen suunnitelman käyttöliittymälle, jota voidaan hyödyntää tulevaisuudessa, kun digitaalinen kehitys taas jatkuu.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajana työssä on henkilöstöpalvelualan yritys Eezy. Uusi Eezy syntyi oikeastaan silloin, kun se vaihtoi nimensä entisestä VMP:stä loppuvuodesta 2019 Eezyksi, jolloin yhtiö oli sulautunut Smile Henkilöstöpalveluiden kanssa. Uusi yhtiö työllistää vuosittain noin 30 000 henkilöä. (Näre, 2019). Ennen sulautumistaan Smile Henkilöstöpalveluiden kanssa, yhtiö

oli jo aiemmin ostanut alan kilpailijoista Enjoy -yhtiöt, Henkilöstöratkaisu Extraajat sekä Corporate Spiritin (Arvopaperi 2018; Inderes 2019).

Ennen sulautumistaan VMP:n kanssa myös Smile Henkilöstöpalvelut oli puolestaan ostanut mm. Banssi Henkilöstöpalvelut -yhtiöt, Job Services -yhtiöt, Kymppi Service -yhtiöt sekä Jobio -yhtiöt (STT Viestintäpalvelut n.d.). Ottaen huomioon jo ennen yhdistymistä tehdyt yritysostot, on kyseessä pohjimmiltaan kymmenien eri yhtiöiden, palveluiden ja kulttuurien sekä toimintatapojen ja prosessien sulauttaminen yhteen.

Nykyään Eezyllä on neljä eri ydinpalvelua, joita ovat henkilöstöpalvelut, organisaatioiden kehittäminen, rekrytointipalvelut sekä kevytyrittäjäpalvelut (Eezy Oyj n.d.a). Tekijä itse työskentelee henkilöstöpalveluiden teknologiayksikön kehitystiimissä kehitysasiantuntijana. Työ tehdään Eezyn henkilöstöpalveluille, joka on Eezyn ydinpalveluista suurin. Työn aikana on haastateltu henkilöstöpalveluiden suurimpien toimialojen operatiivisia toimihenkilöitä.

Eezyn henkilöstöpalveluiden suurimmat toimialat ovat TRL-toimiala (teollisuus, rakentaminen, logistiikka) sekä Horeca -toimiala (hotelli- ja ravintola), vaikka koronavirus on vaikuttanut jossain määrin hotelli- ja ravintola-alaan vuonna 2020 (Eezy Oyj 2020).

1.2 Kehittämistyön lähtökohta

Toimeksiantajalla on käytössään Likeit Solutionsin toiminnanohjausjärjestelmä, jolla hoidetaan lähes kaikki henkilöstöpalveluyrityksen operatiiviset prosessit.

Toiminnanohjausjärjestelmässä on mahdollista hoitaa asiakkuuksien hallinta, työilmoitusten ja työhakemusten käsittely sekä palkanlaskenta ja laskutus (Likeit Solutions n.d.).

Tätä samaa toiminnanohjausjärjestelmää ovat käyttäneet niin toimeksiantajan omat operatiiviset toimihenkilöt ydinliiketoiminnan pyörittämisessä kuin toimeksiantajan asiakkaatkin. Toimeksiantajan asiakkaita ovat yritysasiakkaat, jotka tilaavat työntekijöitä sekä työntekijäasiakkaat, jotka menevät yritysasiakkaille töihin. Toimeksiantajan asiakkaat ovat käyttäneet kyseistä järjestelmää lähinnä työtuntien hallinnassa eli tuntien kirjaamisessa ja hyväksymisessä.

Toimeksiantaja on jo tehnyt ja julkaissut omat käyttöliittymänsä työntekijä- ja yritysasiakkaille vuoden 2020 aikana. Näiden kehittämistä jatketaan yhä ja vuonna 2021 on tavoitteena kehittää myös toimihenkilöiden omaa käyttöliittymää tilausten käsittelyä varten.

Toimihenkilöiden käyttöliittymästä on suunniteltu ja julkaistu 2020 loppuvuodesta ensimmäinen versio. Käyttöliittymässä voi tarjota vuoroja työntekijöille, mutta tämän työn alkaessa se on ollut vasta pilottikäytössä muutamalla toimihenkilöllä ja toiminnallisuudet on suunniteltu tiettyä asiakasta varten. Nyt tarkoituksena on tehdä toimihenkilöiden käyttöliittymästä sellainen, että se palvelee kaikkia henkilöstöpalveluiden operatiivisia toimihenkilöitä toimialasta riippumatta.

Kaikkien omien käyttöliittymien pohjalla moottorina toimii yhä Likeit Solutionsin toiminnanohjausjärjestelmä, mutta toimeksiantaja kehittää omat käyttöliittymät näiden päälle, jotta on mahdollista päästä sellaiseen tilanteeseen, jossa työkalut tehdään prosessin mukaan eikä järjestelmän vaatimusten mukaisesti.

1.3 Kehittämistyön tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajan tilausten käsittelyn prosessia sekä luoda konsepti uudelle nykyaikaiselle tilausten käsittelyn käyttöliittymälle operatiivisten toimihenkilöiden käyttöön. Tavoitteena on, että erilaiset tilaukset pystyttäisiin käsittelemään organisaatiossa yhteisen prosessin mukaisesti ja että uusi käyttöliittymä tukisi tätä prosessia.

Kahden suurimman toimialan välillä on isoja eroja siinä, kuinka tilaus saapuu toimihenkilöille ja kuinka tilaus täytetään. Tätä ongelmaa avataan tarkemmin myöhemmissä luvuissa.

Nykyinen käyttöliittymä ei mahdollista näiden erilaisten tilausten täyttämistä yhtenäisen prosessin mukaisesti ja osittain tämän vuoksi on syntynyt selkeästi kaksi erilaista ja toisistaan poikkeavaa toimintatapaa ja prosessia.

Toimeksiantajan tavoitteena on uuden prosessin luominen ja tämän käyttöönoton jälkeen kehitystoimintojen rakentaminen myös yritysasiakkaiden, että työntekijäasiakkaiden käyttöliittymiin.

1.4 Kehittämistyön toteuttamisesta ja tuloksista

Tekijällä on pitkä työkokemus henkilöstöpalvelualalta ja tähän kokemukseen sisältyy myös operatiivisen toimihenkilön tehtävät useamman vuoden ajalta. Ennen nykyistä roolia kehitystiimissä, tekijä on toiminut myös järjestelmäasiantuntijana ja ollut integroimassa uusia yrityksiä Likeit Solutionsin järjestelmään, joten tekijällä on lähtökohtaisesti kohtuullinen käsitys operatiivisen puolen tarpeista.

Tätä kehittämistyötä varten on myös haastateltu suurimpien toimialojen operatiivisia toimihenkilöitä lähtötilanteen kartoittamiseksi. Lisäksi organisaatiossa on käytössä toimintapa, jossa kehitystiimin jäsenet keskustelevat aina liiketoiminnan kanssa kehitettävistä asioista ja kokonaisuuksista, ennen kuin varsinainen kehitystyö alkaa eli kehitysasioista käydään jatkuvaa keskustelua.

Tässä työssä kerrotaan enemmän itse kehittämisprosessin etenemisestä ja vaiheista kuin varsinaisesta kehittämistyön tuloksesta, sillä varsinainen työn tuotos eli toimihenkilöiden käyttöliittymä tai siihen liittyvät malli- tai prosessikuvat ja teknologia sen takana ovat liikesalaisuuksia ja nämä jäävät erilliseen tausta-aineistoon (HAMK 2020).

2 Kehittämistyön tietoperusta

2.1 Digitalisaatio palveluliiketoiminnassa

Eezyn yksi ydinliiketoiminnoista on henkilöstövuokraus. Henkilöstövuokrausta harjoitetaan Eezy Henkilöstöpalvelut – brändin alla. Henkilöstövuokraus on suurin osa Eezyn henkilöstöpalveluiden tuottamia palveluita. Henkilöstövuokrauksessa työvoimaa tarvitseva yritys (asiakasyritys) vuokraa toimittajayritykseltä (henkilöstöpalveluyritys) työvoimaa korvausta vastaan (Henkilöstöpalveluyritysten liitto n.d.)

Yksinkertaistettuna henkilöstöpalveluyrityksen palveluun kuuluu etsiä asiakasyritykselle sopiva työntekijä. Henkilöstöpalveluyritys toimii myös työntekijän työntantajana ja huolehtii työsuhteeseen liittyvistä velvoitteista. Työntekijä suorittaa työnsä asiakasyrityksessä. Eezyn ydinliiketoimintaa on siis etsiä sopivia työntekijöitä sopiville asiakkaille. Asiakkaita ovat sekä työntekijäasiakkaat että yritysasiakkaat.

Digitaalisaatio on tuonut uusia haasteita lähes jokaiseen liiketoimintamalliin. Tietoa on saatavilla valtavasti ja teknisesti tiedon tallennuksen menetelmät ovat kehittyneet hurjasti. Lähes jokaisella ihmisellä on nykyään älypuhelin ja kokemusten jakaminen sosiaalisessa mediassa on arkipäivää. (Filenius 2015, 8-9). Organisaation on ymmärrettävä, mitä digitalisaatio juuri omalle liiketoiminnalle merkitsee ja tehdä päätökset sen mukaan, miten tätä hyödynnetään juuri omassa organisaatiossa parhaalla mahdollisella tavalla ja kuinka iso osaa yrityksen strategiaa digitalisaatio on (Ilmarinen & Koskela 2015).

Nykyään asiakkaat jo olettavat, että yrityksellä on toimivia digitaalisia palveluja, mutta digitaalisuuden tuomia uusia mahdollisuuksia tulisi hyödyntää myös yrityksen sisäisissä toiminnoissa. Palveluliiketoiminnassa digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet tulisi hyödyntää mahdollisimman pian nimenomaan sisäisesti, näin saadaan käytettyä organisaatiossa toimivien asiantuntijoiden aika sellaisiin asioihin, joihin esimerkiksi tekoäly ei kykene.

Tänä päivänä kaikki liiketoiminnot käyttävät tietojärjestelmiä. Tietojärjestelmille on erilaisia tarpeita ja vaatimukset vain kasvavat. Monesti ajaudutaan myös sellaiseen tilanteeseen, jossa tietojärjestelmä estää liiketoiminnan halutun toimintatavan ja mennäänkin sillä toimintatavalla, jonka järjestelmä mahdollistaa, jolloin tietojärjestelmä ohjaa liiketoimintaa eikä toisinpäin (Filenius 2015, 143).

On kriittistä, että liiketoiminnan prosessit ovat kunnossa ennen kuin lähdetään tekemään suuria järjestelmämuutoksia, muuten näistä muutoksista ei ole juurikaan hyötyä, vaan saattavat jopa pahentaa teknologiavelkaa (Relph & Milner 2019, 73). Kun järjestelmiä ollaan uusimassa, antaa tämä tilanne organisaatiolle todella hyvän mahdollisuuden prosessien uudistamiseen, koska vanhoilla järjestelmillä on totuttu tekemään asiat tietyllä tavalla ja uuden järjestelmän myötä näitä toimintatapoja on helpompi muuttaa (Simon 2011, 74).

Myös Eezyllä näiden uusien käyttöliittymien rakentamisen tarve on lähtenyt tehokkaamman toimintatavan ja prosessien tarpeesta. Vaikka nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä vastaa hyvin organisaation kompleksisiin tarpeisiin, se ei kuitenkaan toimi optimaalisella tavalla varsinkaan operatiivisen toiminnan näkökulmasta ja sen konfigurointi sellaiseksi on liian vaikeaa tai jopa mahdotonta. Kompromisseja siis joudutaan tekemään jatkuvasti.

Kaikki järjestelmähankkeiden pitääkin lähteä siitä, että sille on selkeä ja aito tarve. Usein käy kuitenkin niin, että hanke ei onnistu, jolloin jossain vaiheessa hanketta on epäonnistuttu. Onnistuneeseen tulokseen päästään todennäköisimmin sillä, että näissä kehityshankkeissa on mukana riittävästi eri alan osaajia. Mukana tulee olla vähintään liiketoiminta, teknologian osaavia ihmisiä sekä operatiivisia, asiakasrajapinnassa toimivia henkilöitä. (Filenius 2015, 144 – 145).

2.2 Prosessit

Mikäli tavoitteena on, että haluamme uusia digitaalisia ratkaisuja sen vuoksi, että haluamme tehdä asioita liiketoiminta edellä, on luonnollisesti tiedettävä mitä liiketoiminta haluaa. Tässä avuksi tulevat prosessit, joilla varmistetaan ennakoitu toiminta ja ennustettava lopputulokset.

Kielitoimiston sanakirja (2021) määrittelee prosessin tapahtumasarjaksi tai kehityskuluksi. Organisaatiossa prosessit taas yhdistävät eri toiminnot, resurssit ja ohjauksen, joilla tulos saadaan aikaan eli prosessien avulla saadaan toimintamalli asioiden tekemiseen (Arter Oy 2020a, 3). Prosessit auttavat työntekijöitä hahmottamaan kokonaiskuvaa ja ymmärtämään, että organisaation suorituskyky syntyy käytännön työn kuvaavista prosesseista, jotka palvelevat asiakkaiden tarpeita eikä yksittäisistä tekijöistä (MCS 2020).

2.2.1 Ydinprosessit

Ne prosessit, joiden ytimessä on asiakas, ovat yrityksen ydinprosesseja. Ne ovat yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisiä prosesseja ja niistä muodostuvat yrityksen tulovirrat. Ydinprosessit käynnistyvät ja päättyvät asiakkaaseen. Ydinprosessien sisällä on todennäköisesti paljon erilaisia sisäisiä prosesseja. (Laamanen & Tuominen 2012, 21).

2.2.2 Tukiprosessit

Tukiprosessit luovat edellytykset ydinprosessien toteutumiselle. Näiden kehittäminen on riippuvainen ydinprosessien kautta syntyvistä asiakkaiden odotuksista ja vaatimuksista. (Laamanen & Tuominen 2012, 21).

2.2.3 Prosessien kehittäminen

Toimeksiantajan lähihistoriassa on tapahtunut paljon isoja muutoksia, kun useita yrityksiä on fuusioitunut nykyiseen organisaatioon. On siis varsin ymmärrettävää, että yhteiset toimintatavat ja prosessit eivät ole vielä selvillä. Vuosi 2020 oli määritelty yhtiön strategiassa integraation vuodeksi, jolloin toteutettiin suurin osa henkilöstöpalveluiden integraatiosta nykyiseen toiminnanohjausjärjestelmään (Eezy Oyj n.d.b.). Yhtenä isona tavoitteena olikin luopua ylimääräisistä järjestelmistä ja siirtyä myös tästä näkökulmasta kohti yhteistä toimintatapaa.

Liiketoiminat aloittivat myös yhteisten prosessien suunnittelun loppuvuodesta 2020 ja laajempia raameja niiden osalta sekä operatiivisten toimihenkilöiden tehtävien kuvauksia on saatu tehtyä. Tarkempia työnkulkujen kuvauksia ei vielä kaikilta osin ole kuitenkaan tehty ja tilauksien käsittely on yksi näistä. Tämän kehittämistyön yhteydessä on siis selvitetty henkilöstöltä haastattelujen avulla nykyistä tilausten käsittelyn prosessia. Tavoitteena on sitten pyrkiä luomaan yhdessä liiketoiminnan kanssa uusi prosessi, jonka pohjalta käyttöliittymää lähdetään toteuttamaan.

Palveluliiketoiminnassa ei enää riitä, että ainoastaan johtajat ymmärtävät kokonaiskuvan, vaan prosessien tulee olla organisaation kaikille yksilöille selviä ja läpinäkyviä.

Palveluliiketoiminnassa asiakasrajapinnassa olevilla yksilöillä on suuri merkitys yrityksen menestykselle ja jollei prosesseja ole kuvattu, kuinka yksilöiden olisi mahdollista toimia halutun toimintamallin mukaan saati kehittää sitä? (Fischer & Vainio 2014, 85-86).

Asiantuntijaorganisaatiossa on myös tärkeää ymmärtää muita samassa organisaatiossa toimivia ammattilaisia. Ei ole sellaista yksilöä tai asiantuntijaa, joka tietäisi jokaisesta osa-alueesta kaiken. On siis tärkeää, että ihmiset ymmärtävät toisiaan ja tässä eteenpäin viejät kuva palautteenanto ja vuorovaikutus. (Fischer & Vainio 2014, 87). Jos mietimme tätä

tämän tutkimuksen kontekstissa, niin kehitystiimi ei voi tehdä prosesseja tai käyttöliittymiä ilman liiketoiminnan asiantuntijoiden panostusta ja toisinpäin.

Onkin erittäin tärkeää, että operatiiviset toimihenkilöt osallistuvat itse prosessien ja työnkulkujen kehittämiseen. Työnkulkujen vaiheittainen visualisointi helpottaa uusien ajatusten syntyä ja mahdollistaa ongelmakohtien löytämisen ja ratkaisemisen sekä selkeyttää vastuita. Prosessit mahdollistavat yhtenäisen ja selkeän toimintamallin syntyminen ja myös organisaation yhteistyö kehittyy. (Arter Oy 2020a, 4).

Jaatinen (2011) kertoo prosessien kuvausta käsittelevässä tutkimuksessaan, kuinka organisaation sisällä koettiin, että prosessien kuvaamisessa tulisi olla mukana ne henkilöt, jotka ovat prosessien kannalta tärkeitä toimijoita ja että prosessikuvauksissa heijastuisi suoraan käytännön päivittäinen toiminta ja että prosessi on kuvattu niitä käyttäville henkilöille oikealla tarkkuustasolla.

Myös Tuomaala (2019) kuvaa prosessijohtamista käsittelevässä tutkimuksessaan, kuinka organisaation prosessien kehitys on liikaa tiettyjen yksilöiden vastuulla ja kuinka prosessien kokonaiskuvan hahmottaminen tulisi tehdä yhteistyössä nimenomaan niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat osallisina organisaation pääprosesseissa.

2.3 Muutokset ja vastuu

Tähän kehittämistyöhön liittyy paljon muutosta. On mietittävä uudestaan, mikä on yritykselle tärkeintä, mitä haluamme saavuttaa ja minkä pitää muuttua, jotta halutut tavoitteet saavutetaan. Vaikka kehittämistyön näkyvin tuotos loppukäyttäjälle eli operatiiviselle toimihenkilölle on uusi käyttöliittymä, todellisuudessa on mietittävä se, miten tulemme muuttamaan toimintatapojamme. Kehittyneempi teknologia mahdollistaa uuden prosessin käyttöönoton. Mutta kenen vastuulla on määrittellä, mikä muuttuu ja että muutos viedään onnistuneesti läpi organisaatiossa?

2.3.1 Johtamisen näkökulmia ja muutoksen onnistuminen

Yksi johtamisen tehtävistä on pitää huolta siitä, että organisaation prosessit on kuvattu ja että niiden avulla on mahdollista hahmottaa kokonaisuus organisaation toiminnasta riippumatta siitä, missä tehtävässä yksilö työskentelee. Erityisesti palveluliiketoiminnassa kokonaiskuvan ja prosessien hahmottaminen auttavat yksilöä ymmärtämään oman työn vaikutuksen asiakaskokemukseen. (Fischer & Vainio 2014, 86).

Kuten jo aiemmin prosessien kehittämisestä on mainittu, johdon yksin ei tule näitä prosesseja kuvata saati määrätä ylhäältä alas -periaatteella.

Yrityksen johdon täytyy olla myös hereillä digitaalisuuden tuomien toimintaympäristön muutosten kanssa. Digitalisaatio on täällä ja asiakkaat odottavat myös tällä saralla yhä enemmän. Digitaalisten palveluiden tai hankkeiden kehittämisessä on kuitenkin muistettava se, että kyseessä ei ole – eikä saa olla – teknologiahanke tai IT-osaston hanke, vaan kyseessä on liiketoiminnan kehittäminen ja digitalisaation mahdollistama teknologian kehittäminen on osa sitä. On siis pystyttävä määrittelemään liiketoiminnan haluttu tarve, johon digitaalisella palvelulla tai hankkeella pitää pystyä vastaamaan. Tässä määrittelyssä avainasemassa on tilaajan ja toteuttajan yhteistyö ja kommunikointi. (Filenius 2015, 25).

Johdon tehtävänä on ymmärtää isompi kuva ja pitkän aikavälin suunnitelma huomioiden myös se totuus, että digitalisaation junasta ei saa jäädä laiturille. Johdon tehtävänä ei ole kuitenkaan tehdä tarkkoja määrittelyjä prosesseista tai päätöksiä yksittäisistä teknologiakehityksen ratkaisuista. Johto antaa strategian ja raamit sille, mihin suuntaan mennään ja huomioi tämän budjetissa.

Työntekijöiden kyky suhtautua muutokseen positiivisesti riippuu paljon yrityksestä ja yrityksen kulttuurista. Kasvuasenteen omaavassa yrityksessä työntekijät ovat innovatiivisuuden, yhteistyön ja sitoutuneisuuden voimavara, jotka haluavat oppia uutta ja kehittää itseään. Muutos voi tapahtua, kunhan organisaatiossa kommunikoidaan ja mukana on myös sopiva määrä jännitettä ja johtajat osallistuvat muutoksen suunnitteluun ja hallintaan osana ympäristöä eivätkä jää ulkopuolelle. Organisaatiolta vaaditaan siis nykyään erilaisia asioita kuin ennen. Muutoksen ytimessä on ennen kaikkea ihminen ja ihmisen käytöksen muutos. (Piha & Sutinen 2020, 86- 88).

Yrityksen kulttuuri on yksi muutoksen onnistumiseen vaikuttavista asioista eikä ylhäältä alaspäin vastuutettu ja aikataulutettu muutos enää tänä päivänä välttämättä onnistu, vaan nimenomaan yksilöt ja ihmiset on saatava motivoitua muutoksesta, jotta muutos todella onnistuu pidemmällä aikavälillä (Piha 2017, 163).

Yrityksen kulttuurin voidaan ajatella olevan tiettyyn yhteisöön kuuluvien ihmisten välinen sosiaalinen käytös sekä heidän toimintatapansa ja ideansa. Yrityksen olemassa olevaa kulttuuria voi olla vaikea pukea sanoiksi, mutta sen vaikutukset ovat merkittävät, kun muutosta yritetään saada onnistumaan. Menestyvän yrityksen pitäisi siis ymmärtää myös muutoksen tuomat vaikutukset yrityskulttuuriin ja tarvittaessa jopa mukauttaa joko muutosta tai kulttuuria sen mukaan. (Campbell 2014, 17-18).

Muutos harvoin onnistuukaan yksilön tai yksilöiden avulla, vaan muutosvoimaan tarvitaan ryhmää. Nykyään maailmassa on paljon tietoa, muuttujia on valtavasti ja tässä kompleksisessä ympäristössä yksilön kyvyt eivät enää riitä vaan tarvitaan useita erilaisia kykyjä ja osaamisia. Onnistuakseen muutoksessa parhaat ratkaisut löydetään ryhmässä. Asioita pitää ajatella monista eri näkökulmista, yhtä oikeaa ratkaisua ei enää ole. Yksi organisaation menestystekijöistä on se, kuinka hyvin osataan kutsua erilaisten kykyjen omaavia ihmisiä projekteihin, jotta löydetään parhaat mahdolliset ratkaisut. (Piha & Sutinen 2020, 94-95).

Hyvässä ryhmässä on vuorovaikutusta, kommunikointia ja halua löytää sekä ratkaista ongelmia. Motivaaton hyvä ryhmä taas saa työn merkityksellisyydestä isommassa kokonaiskuvassa. Hyvän ryhmän rakentaminen on kuitenkin haastavaa. Saatetaan tehdä liian isoja muutoksia prosesseihin liian nopeasti tai saatetaan astua eri ryhmien varpaille. Yrityksessä, jossa on avoimuuden ja vuorovaikutuksen kulttuuri ja jossa tietoa jaetaan vapaasti, on helpompi luoda hyvä vuorovaikutus sekä ryhmien sisällä että ryhmien välillä. (Piha & Sutinen 2020, 97).

Muutoksen ja uudistuksen onnistumiseen tarvitaan luonnollisestikin esimiesten panosta, mutta organisaatiossa voi olla toisenlaisiakin keskeisiä toimijoita, jotka toimivat ikään kuin muutoksen lähettiläinä ja heitä kannattaisikin hyödyntää esimerkiksi asoiden määrittelyssä.

Näiden epävirallisten vaikuttajien viesti muutoksesta saattaa mennä onnistuneemmin eteenpäin kuin johdosta tullut viesti asiasta. (Korhonen & Bergman 2019, 119-120).

Keskustelun tärkeyttä organisaatiossa ei sovi vähätellä. Kommunikaatio luo luottamusta. Keskusteluissa pitää pystyä hyväksymään erilaisia näkemyksiä ja eriäviä mielipiteitä ja kuunteleminen on aivan yhtä tärkeää kuin puhuminen. Menestyvillä yrityksillä on yhteistyön näkökulmasta yhteneväiset asenteet siinä, kuinka toisen työpanosta kunnioitetaan, kuinka avoimesti muiden ideoita kokeillaan ja kuinka kyetään näkemään oman toiminnan vaikutus muiden työhön. (Piha & Sutinen 2020, 115 – 116).

Ei liene yllättävää, että muutos on haastavaa sekä johtamisen että johdettavan näkökulmasta ja muutoksen onnistumiseen liittyy useita tekijöitä aina yrityskulttuurista yksilöiden motivoimiseen sekä yhteistyön onnistumiseen. On myös tärkeää, että pystyy asettamaan itsensä toisen ihmisen asemaan. Kun kehitetään uusia prosesseja tai järjestelmiä, pitää kysyä itseltään esimerkiksi kuinka loppukäyttäjä tulee tätä käyttämään, mikä on hänelle tärkeää ja mitä ongelmia hän käytön aikana mahdollisesti kohtaa.

2.4 Palvelumuotoilu

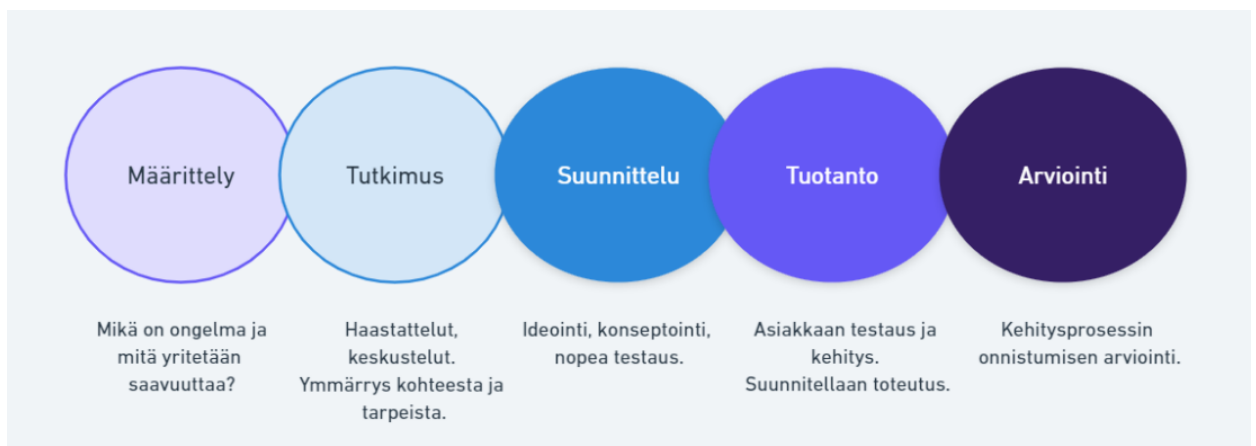
Palveluliiketoiminnan kehittämisessä on huomioitava, että palvelu on prosessi ja että palvelun kehittämisessä on osattava ymmärtää asiakkaiden tarpeita. Palvelumuotoilu lähtee aina asiakaskeskeisestä ajattelusta ja empatia ja asiakaskokemus ohjaa palvelumuotoilun prosessia. Palvelumuotoiluissa on paljon erilaisia työkaluja, joilla asiakkaan tarpeisiin on mahdollista päästä kiinni. Palvelumuotoilu katsoo asiakkaan tarvetta kokonaisuutena, kyse ei ole siis ainoastaan yhden palvelun käytettävyydestä. (Tamminen 2021).

Palvelumuotoilulla voidaan myös auttaa organisaation sisäisten prosessien kehittämistä, sillä sen avulla voidaan muun muassa tukea nimenomaan asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden työtä kehittämällä organisaation rakenteita ja vähentämällä kehityksen liittyviä kustannuksia, kunhan muotoilu on mukana kehittämisprosessin alusta asti ja luodaan yhteinen kieli visuaalisilla työkaluilla eritaustaisten henkilöiden välille (Tuulaniemi 2011, 47-48).

Palvelumuotoilun yksi tärkeimpiä asioita on kehittäminen yhteistyössä eri osapuolten kanssa. Tämä koskee sekä palvelun kehittämistä että palvelun tuottamista. Keskeisintä on ymmärtää asiakkaan eli loppukäyttäjän tarpeet ja motiivit. Jotta palvelun suunnittelu ja tiedon kulku ja sitä myötä arvon rakentuminen optimoidaan, on loppukäyttäjien oltava mukana palvelun kehittämisessä. Tämän tarkoituksena ei ole, että kaikki osapuolet tekevät päätöksiä, vaan että erilaiset näkökulmat tulevat huomioiduksi mahdollisimman laajasti. Näin kehittäjät voivat valita parhaat elementit kehitettäväksi perustuen mahdollisimman laaja-alaiseen näkemykseen tarpeista. Kehittäminen yhteistyössä on siis toimintatapa, eikä varsinainen palvelumuotoilun työkalu. (Tuulaniemi 2011, 52).

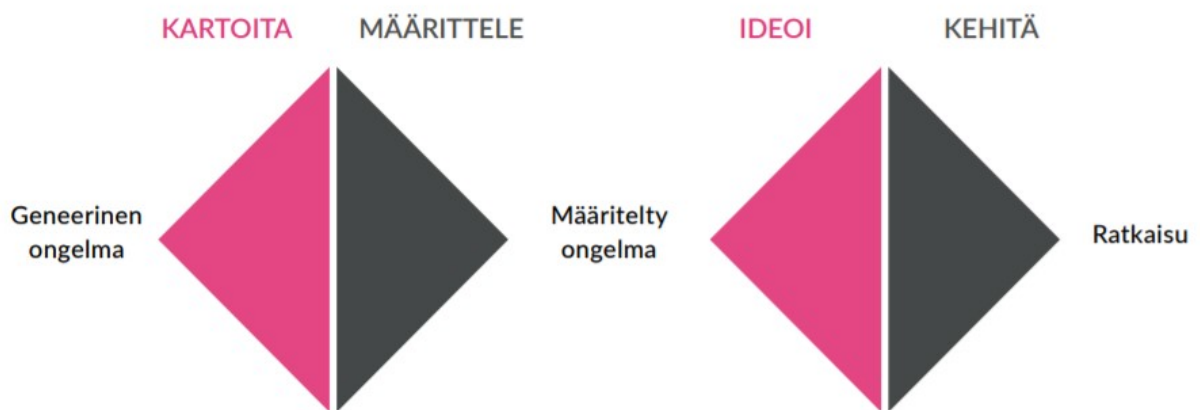
Palvelumuotoilun tarkoituksena on luoda palvelun käyttäjän näkökulmasta uusi, parempi palveluprosessi. Palvelumuotoilijan tehtävänä on osallistuttava kehittämiseen yhteiskehittämällä, tietoa keräämällä ja eläytymällä. Tärkeintä on, että palvelumuotoilija tarjoaa käyttäjälle ratkaisuja ja auttaa asiakkaita ymmärtämään palvelumuotoilun strategisen merkityksen. (Törmikoski 2014 ,101.)

Ollaan sitten kehittämässä täysin uutta palvelua tai jo olemassa olevaa palvelua, palvelun kehittämiseen liittyy aina uuden luominen ja jokainen tapaus on ainutkertainen. On siis lähes mahdotonta kuvata sellaista tarkkaa palvelumuotoilun prosessia, joka sellaisenaan sopisi jokaiseen tilanteeseen. Palvelumuotoilun toimintarunkoa kuvaava yleinen prosessi on kuitenkin sellainen, että sen voi muovata omiin tarkoituksiinsa sopivaksi. Tämän yleisen palvelumuotoilun prosessin voi jakaa viiteen vaiheeseen. Kuvassa 1 on kuvattu nämä vaiheet sekä kerrottu lyhyesti, mitä nuo vaiheet pitävät sisällään. (Tuulaniemi 2011, 55).



Kuva 1. Palvelumuotoilun prosessi (Tuulaniemi 2011, 56). Tekijän mukaelma alkuperäisestä kuvasta.

Palvelumuotoilua tarjoavat yritykset kuvaavat usein palvelumuotoiluprosessia tuplatimanttikuvalla, jossa tehdään kartoitusta, määrittelyä, ideointia ja kehittämistä ja jossa ensimmäisen timantin jälkeen ongelma on määritelty ja toisen timantin jälkeen ratkaisu on määritelty (Arter Oy 2020b, 13; Palvelumuotoilu Palo 2018a).



Kuva 2. Tuplatimantti (Arter Oy 2020c).

Riippumatta siitä kumman prosessin lähestymistavan valitsee, on perusidea kuitenkin sama. Ratkaistava ongelma tulee ymmärtää ja määrittellä ennen kuin lähdetään miettimään ratkaisua. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on siis onnistuneen palvelumuotoilun lähtökohta.

Myös Brandt (2018) on todennut tutkimuksessaan, että vaikka itse palvelumuotoilun prosessin vaiheita on saatettu nimetä eri tavalla, prosessi kuitenkin noudattaa samoja vaiheita eli tutkimusta, ideointia, prototyyppien laatimista sekä toteutusta ja että prosessi on iteratiivinen eikä lineaarinen. Tutkimuksessa mainitaan myös, että käyttöliittymien suunnittelu on osa palvelumuotoilua ja yksi prototypointimenetelmästä.

2.4.1 Palvelumuotoilun työkaluja

Vaikka palvelumuotoilu lähtee aina asiakkaan tarpeiden ymmärtämisestä ja kartoittamisesta ja palvelun yhteiskehittämisestä, itse työkaluja palvelumuotoiluun on todella paljon eikä yhtä oikeaa ratkaisua ole. Esimerkiksi Service Design Toolsin (n.d.a) sivuilla on esitelty jopa 37 erilaista palvelumuotoilun työkalua ja Jyväskylän ammattikorkeakoulu (n.d.a) on tehnyt suomenkielisen version palvelumuotoilun työkaluista, jossa esitellään myös useita erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä.

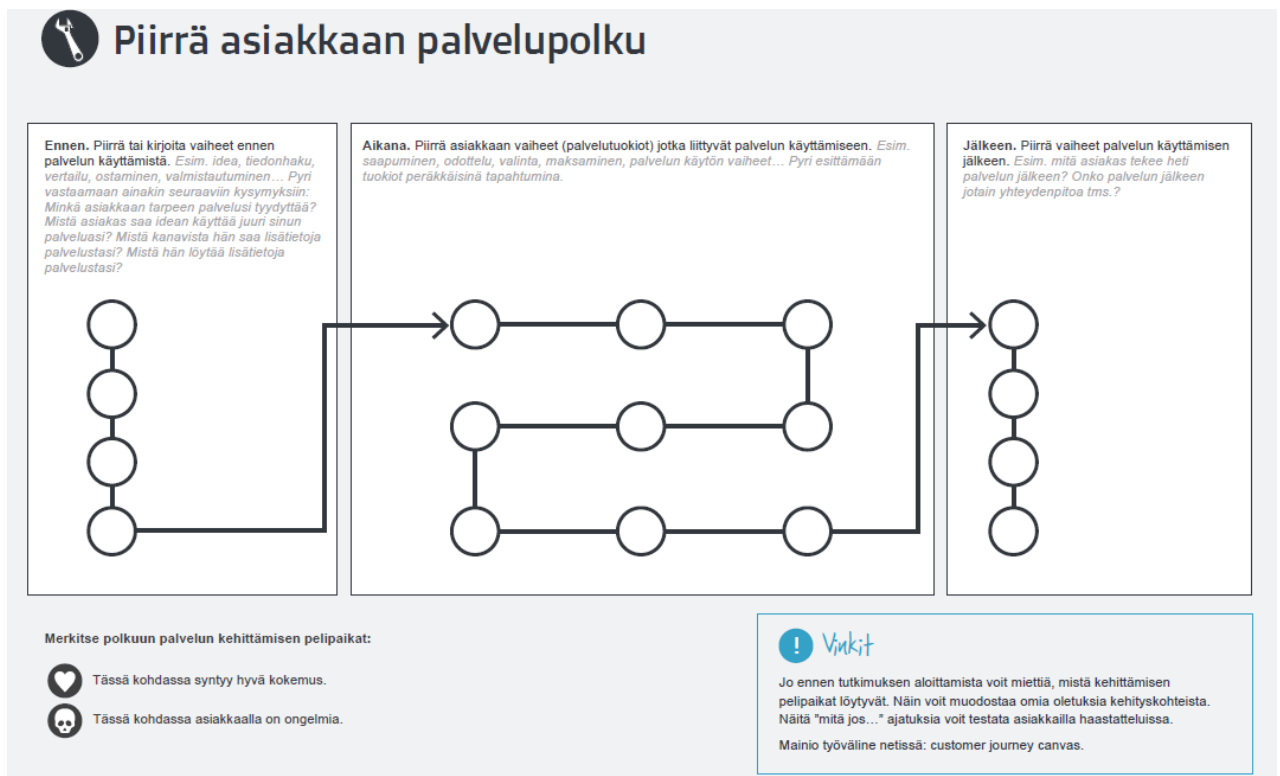
Tyypillisiin palvelumuotoilun työkaluihin kuuluu muun muassa Business Model Canvas, joka on erityisesti organisaation tai liiketoiminnan hahmottamiseen sopiva työkalu, vaikka se ei ehkä painota asiakaslähtöisyyttä kovin paljon (Arter 2020b, Hack 2017). Business Model Canvasia on käytetty Eezyllä jonkin verran kehityspyyntöjen alkuvaiheen analysointiin, mutta tarkemmissa määrittelyissä tuo työkalu on jäänyt enemmän taka-alalle.

Yksi palvelumuotoilun työkaluista on käyttäjätarinat. Tämä juontaa juurensa ketterästä kehittämisestä ja kuvaa digitaalisen palvelun vaatimuksia käyttäjän näkökulmasta. Käyttäjätarinat kertovat yksityiskohtaisesti jokaisen palvelun aikana tapahtuvan vaiheen sekä vuorovaikutuksen käyttäjän ja palvelun välillä. Tätä tapaa käyttämällä on mahdollista helpottaa kokonaisuuden suunnittelua, kun sekä back end ja front end – kehittämisessä ymmärretään kokonaisuus. (Service Design Tools n.d.b.)

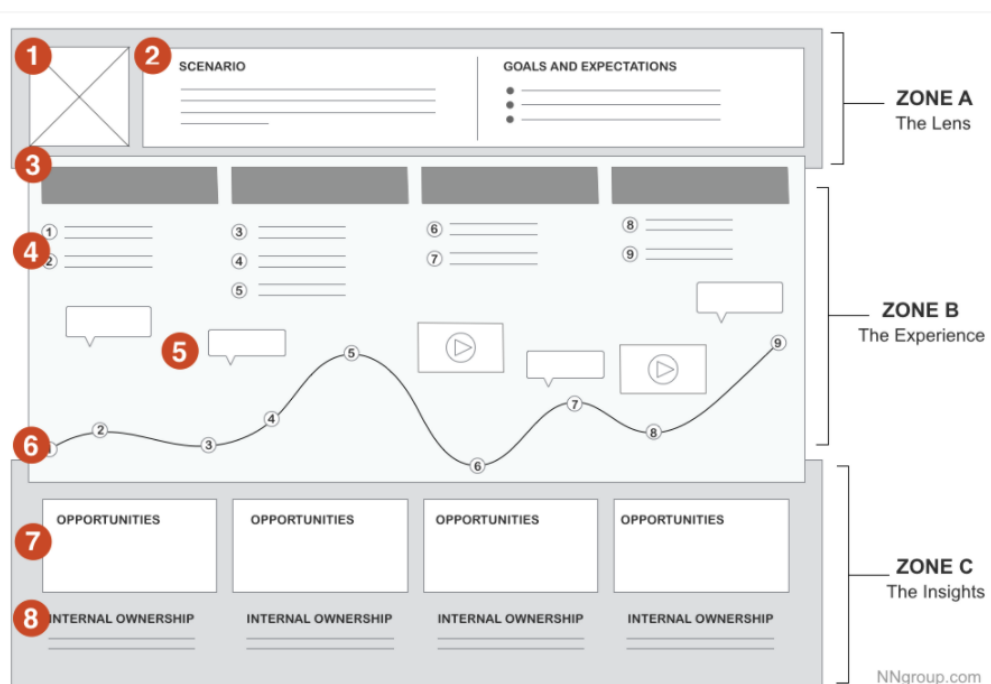
Asiakkaan palvelupolku on yksi palvelumuotoilun yleisistä metodeista, jolla on tarkoitus kuvata kaikki palvelun vaiheet asiakkaan näkökulmasta ennen, jälkeen ja palvelun käytön aikana (Jyväskylän ammattikorkeakoulu (n.d.a), Palvelumuotoilu Palo 2018b). Palvelupolkua kuvatessa lähdetään liikkeelle siitä, minkä oletetaan olevan nykyinen tilanne ja palvelupolku onkin usein käytössä organisaatiossa sisäisesti kehittämisen työkaluna. Palvelupolkua käytetään työkaluna erityisesti kehittämissuunnitelman alkuvaiheessa, kun on tarve ymmärtää nykytilanne asiakkaan näkökulmasta. (Palvelumuotoilu Palo 2018b.)

Kuvassa 3 ja 4 on esitetty esimerkit palvelupolkujen piirtämisen työkaluista. Vaikka kyseessä on saman työkalun eri versiot, on kuitenkin helppo huomata, että työkalut eivät keskenään ole täysin yhteneväisiä ja toisessa on enemmän ulottuvuuksia. Palvelumuotoilun työkalut eivät kuitenkaan ole sellaisia, että niitä tulisi orjallisesti noudattaa, vaan jokainen tekee niistä

itselleen sopivat ja yhtä ainoaa ja oikeaa ratkaisua ei ole. Yhteistä näille työkaluilla on kuitenkin aina se, että lähdetään asiakkaan tarpeesta liikkeelle.

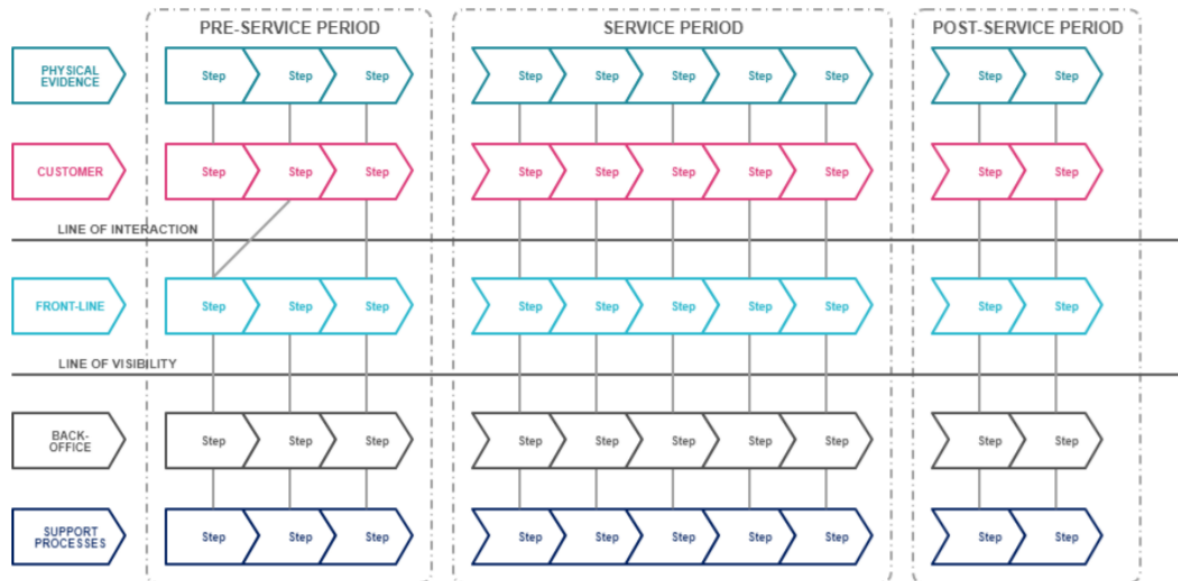


Kuva 3. Piirrä asiakkaan palvelupolku (Jyväskylän ammattikorkeakoulu n.d.b).



Kuva 4. Deconstruction of a Customer Journey Map (Kaplan 2016).

Kuvassa on 5 on esimerkki service blueprintista tai karkeasti suomeksi käännettynä palvelumallista, joka ottaa huomioon asiakkaan palvelupolussa kuvatut vaiheet tarkemmin, jolloin mukaan saadaan myös varsinaiset palvelun työkalut ja prosessit sekä ymmärretään organisaation askeleet verrattuna asiakkaan askeleisiin (Arter 2020b, Hack 2017).



Kuva 5. Palvelumalli (Arter 2020d).

Prototyypointi palvelumuotoilussa on nopea ja helppo keino havainnollistaa ja testata kehitetyn konseptin tai idean toimivuutta (Tuulaniemi 2011, 85; Tulos n.d.). Tuulaniemen (2011, 85) mukaan prototyypointia voi tehdä palvelukehityksen kaikissa vaiheissa, sillä sen avulla on helppo kuvailla erilaisia konsepteja asiakkaalla ja se tuo uuden, visuaalisen ulottuvuuden kommuikointiin. Karkean prototyypin voi tehdä vaikka kynällä ja paperilla ja sen avulla on helpompi selittää palveluideaa toiselle ja aloittaa keskustelu tarkemmista tarpeista (Tuulaniemi 2011, 85; Service Design Tools n.d.c.)

3 Kehittämistyön menetelmät

3.1 Haastattelut

Uuden prosessin ja käyttöliittymän ensimmäinen vaihe eli tilausten käsittely palvelee suoraan operatiivisia toimihenkilöitä, joten lähtötilanteen ja nykyprosessin ymmärtämiseksi asiaa oli selvitettävä suoraan heiltä.

Tähän kehittämistyöhön valikoitui selkeästi laadullisen tutkimuksen keinot, sillä tarve oli saada tutkimuskysymyksistä syvempi ja kokonaisvaltaisempi ymmärrys kuin mitä esimerkiksi lomakekyselyllä olisi ollut mahdollista saada ja haastatteluilla on mahdollista myös varmentaa jo olemassa olevaa tietoa tai sen tulkintaa (Jyväskylän yliopisto 2015; Kananen 2015, 143.).

Haastattelut toteutettiin puolisrukturoituna haastatteluina, sillä kaikilta haastateltavilta haluttiin kysyä osittain hyvin tarkkojakin samoja kysymyksiä, mutta kuitenkin ilman mitään valmiita vastausvaihtoehtoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d.a). Teemahaastattelun piirteisiin kuuluu, kysymysten järjestys ei ollut aina sama ja haastattelut olivat luonteeltaan kuitenkin keskustelunomaisia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d.b). Näitä teemahaastattelun piirteitä oli myös tämän työn haastatteluissa. Tämä menetelmä antoi myös vapautta keskittyä haastattelun aikana juuri kyseisen haastateltavan tuomiin tärkeisiin ja keskustelua aiheuttaviin aiheisiin tarkemmin.

Työtä varten haastateltiin yhteensä kuusi operatiivista toimihenkilöä, kolme kummaltakin henkilöstöpalveluiden suurimmalta toimialalta eli TRL- ja Horeca -toimialoilta. Työtä varten haastateltiin kaksi henkilöstökonsulttia, kaksi yhteyspäällikköä ja kaksi aluepäällikköä, jotta saataisiin tietoa eri näkökulmista. Etukäteen haastateltaville ilmoitettiin, että asia koskee uuden toimihenkilöiden käyttöliittymän kehittämistä ja eritoten tilauksia.

Teemahaastattelulomaketta ei lähetetty etukäteen.

Tekijä pyysi toimialajohtajilta ehdokkaita näihin haastatteluihin ja kontaktoi sen jälkeen ehdokkaat ja sopi haastattelut. Haastattelut toteutettiin etänä Teams -sovelluksen kautta ja

nauhoitettiin. Haastattelujen aikaan organisaatiossa oli koronarajoitukset, joten henkilökohtainen haastattelu ei ollut suositeltavaa.

Haastattelujen yhteydessä kirjoitettiin ylös samalla tärkeimpiä asioita eli haastattelujen yhteydessä tehtiin jo referoivaa litterointia, jotta mahdollisimman pian haastattelun jälkeen oli mahdollisuus tarkistaa tuloksia. Myöhemmin aineisto litteroitiin vielä peruslitteroinnin tasolla eli sanatarkasti, mutta jättäen pois esimerkiksi täytesanat ja toistot. (Tietoarkisto n.d.).

3.2 Havainnointi

On useita keinoja käyttää havainnointia laadullisessa tutkimuksessa. Yksi tavoista on osallistuva havainnointi, jossa tutkija tekee havaintoja vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön arkielämään. Kohdistetussa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkittavan ympäristöön samoin kuin osallistuvassa havainnoinnissa, mutta tässä tapauksessa havainnointi koskee ainoaa ennalta määriteltyä asiaa tai tilannetta. Osallistuvan havainnoinnin onnistumisen tarkoittaa, että tutkijan on päästävä tutkittavaan yhteisöön sisään. Mikäli tutkija itse kuuluu tutkittavaan yhteisöön, ongelmaa ei ole, kunhan tilanne on se, että yhteisö luottaa yhteisöön kuuluvaan henkilöön tutkijana. (Vilka 2015, 91–92).

Havainnoinnin käyttäminen tutkimusaineiston keräämisenä olisi voinut tulla kysymykseen tässä kehittämistyössä, jossa pitää hyvin tarkkaan ymmärtää, mitä loppukäyttäjät tekevät tilausprosessin aikana ja miten. Kehittämistyötä tehtiin kuitenkin koronatilanteen aikana ja tätä ei sen vuoksi ollut mahdollista järjestää. Toki olisi voinut tehdä niin, että tutkittavat henkilöt olisivat esimerkinomaisesti näyttäneet videopuhelun avulla omaa näyttöään, mutta tällöin tästä katoaisi tilanteen spontaanisuus.

Tekijä on aiemmin toiminut henkilöstökonsulttina ja tällöin käytössä oli sama toiminnanohjausjärjestelmä. Lisäksi tekijä on toiminut ennen nykyistä työnkuvaansa järjestelmäasiantuntijana, joissa on toiminut integroitavien yritysten toimihenkilöiden perehdyttäjänä. Lisäksi järjestelmäasiantuntijan tehtävissä tekijä on toiminut

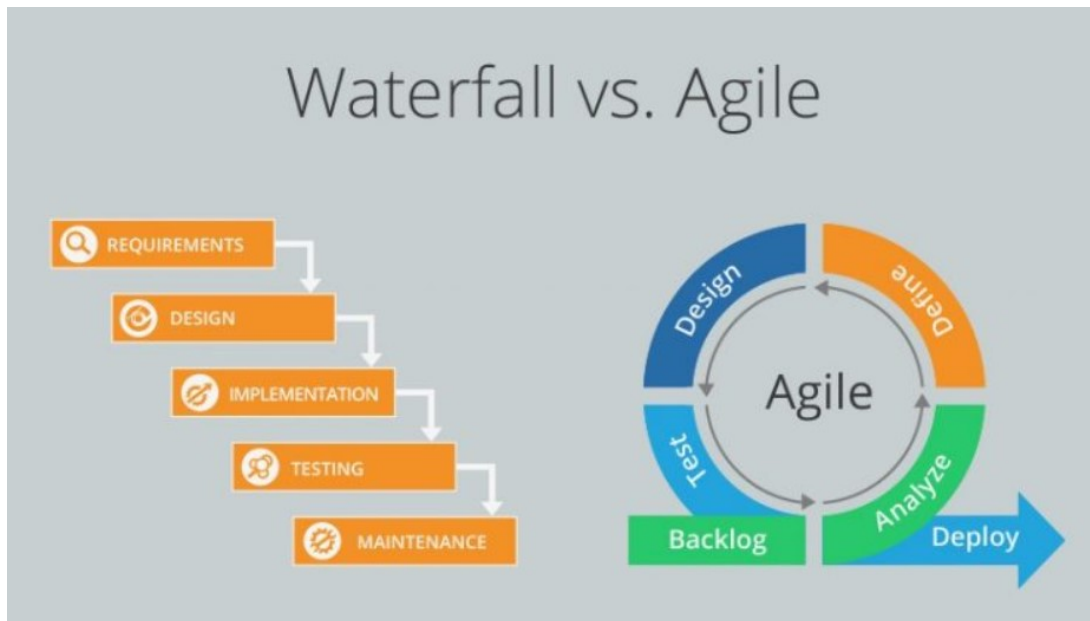
tukitoiminnoissa, joten tekijällä ennestään kohtuullinen kuva siitä, mitä asioita ja miten näitä asioita toiminnanohjausjärjestelmässä tehdään.

Tätä olemassa olevaa tietoa ei voi käyttää varsinaisena kerättynä aineistona. Jotta havainnointia voitaisiin käyttää aineistona, tulisi havainnoinnin keräämisen olla järjestelmällistä ja muun muassa havainnointikeinot ja se, mitä havainnoidaan ja miten, tulisi olla asiarungon muodossa jo valmiina. Lisäksi havainnoista tulisi kirjoittaa muistiinpanoja. (Vilkkä 2015, 94). Kyseessä ei ole siis tieteellinen havainnointi vaan, pikemminkin asia, jota todellisuudessa tekee jokainen tutkija, joka on suoraan yhteydessä tutkittavaan ilmiöön (Paalumäki & Vähämäki 2020, 127).

Vaikka kyseessä ei ole tieteellinen havainnointi, sen tuomat edut, kuten todellisten tilanteiden seuraaminen hetkessä sekä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä prosessina ja kuinka ilmiö on ajan kuluessa muuttunut, on kuitenkin jossain määrin saavutettu (Paalumäki & Vähämäki 2020, 127). Näin ollen olemassa olevasta tiedosta on kuitenkin hyötyä kehittämistyössä ja sen hyödyntämisestä kehittämisprosessissa kerrotaan tarkemmin myöhemmissä luvuissa.

3.3 Kehitystiimin kehitysprosessi

Eezyn kehitystiimissä noudatetaan ketterän kehityksen mallia. Kehittäminen ketterällä tavalla mahdollistaa nopean etenemisen ja muutosten tekemisen eikä alkuvaiheen määrittelyn tarvitse olla niin tarkka. Kuvassa 6 on esitetty perinteisen vesiputousmallin ja ketterän (agile) kehittämisen eroja. Ketterässä kehittämisessä kierretään eri vaiheita niin kauan, kunnes lopputulos on sellainen kuin halutaan, kun taas vesiputousmallissa jo alkuvaiheessa pitäisi olla kaikki mahdolliset seikat huomioituna ja määriteltynä.



Kuva 6. Waterfall vs. Agile (Tech Guide 2020).

Perinteisessä kehitysmallissa eli ns. vesiputousmallissa on useita heikkouksia ja ohjelmistosuunnittelijat huomasivat nämä jo vuosia sitten. Eritoten nämä heikkoudet näkyivät isoissa hankkeissa, jolloin sekä aikataulu että budjetti ylittyivät huomattavasti eikä lopputuloskaan ollut halutunlainen. Perinteisen kehitysmallin ongelmiin kyllästyneet ohjelmistosuunnittelijat alkoivatkin kehittää joustavampia työmenetelmiä, ja tästä syntyi kuuluisa ketterien menetelmien agile manifesto tai ketterän kehityksen julistus. (Parantainen 2007, 69–73).

Tämän julistuksen tärkeimpiin periaatteisiin kuuluu muun muassa kyky ottaa vastaan muuttuvia vaatimuksia missä kehityksen vaiheessa tahansa, uusien versioiden toimittaminen säännöllisesti lyhyellä aikavälillä, liiketoiminnan edustajien ja kehittäjien työskentely yhdessä päivittäin, itseorganisoituvan tiimin kyky tuottaa parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja suunnitelmat sekä tiimin velvollisuus tarkastella omaa tehokkuuttaan säännöllisesti ja tarvittaessa mukauttaa omaa toimintaansa (Manifesto for Agile Software Development, 2001).

4 Kehittämistyön vaiheet

4.1 Kokonaiskuvan ja lähtötilanteen hahmottaminen

Kehitystiimillä on jo valmiiksi kohtuullisen hyvä kuva tutkittavasta aiheesta. Tämä johtuu kehitystiimin operatiivisesta taustasta sekä myöhemmin tukitoiminnoissa työskentelystä, jolloin näitä kehityksen kohteena olevia asioita ja ongelmia on käsitelty ennenkin. Kaikkia kehitysideoita ei ole voinut nykyisessä toiminnanohjausjärjestelmän ympäristössä viedä sille tasolle kuin liiketoiminta on halunnut.

Pelkästään omaan näkökantaan ei tietenkään voi eikä kannata luottaa. Näin ollen lähtötilanteen kartoittamiseksi tehtiin haastattelut kuudelle operatiiviselle toimihenkilölle. Jotta haastatteluista kertyneestä aineistosta on hyötyä, on se tietenkin myös analysoitava.

Yleisimmät laadullisen analyysin logiikan muodot ovat induktiivinen, jossa edetään yksittäisestä yleiseen tai deduktiivinen, jossa taas edetään yleisestä yksittäiseen. Näiden kahden lisäksi on olemassa abduktiivinen päättely, joka perustuu siihen, että havainnointi pohjautuu johonkin olemassa olevaan johtavaan ajatukseen. Toinen mahdollinen jaottelu erilaisten analyysitapojen välillä on aineistolähtöisyys, teoriasidonnaisuus ja teorialähtöisyys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80).

Perinteinen aineistolähtöinen analyysi lähtee siitä, että analysoitavat yksiköt eivät ole etukäteen tiedossa tai sovittu ja aiemmalla tiedolla tai havainnoinnilla aiheesta ei tulisi olla mitään tekemistä analyysin tekemisen kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). On siis aika selvää, että aineistolähtöinen analyysi ei ole tämän tutkimuksen kontekstissa mahdollinen, sillä tutkijalla on niin paljon ennakkotietoa aiheesta eikä uskottavasti voida sanoa, että nämä ennakkokäsitykset olisi mahdollista jättää täysin pois, vaikka sitä aidosti yrittäisikin.

Aineistolähtöisen analyysin voi tosin tehdä myös niin, että se tehdään teoriaohjaavasti, jolloin teoria auttaa analysoinnissa niin, että jo olemassa oleva tieto ohjaa tai auttaa analyysia, mutta siinä ei varsinaisesti testata kyseistä tietoa tai teoriaa vaan pyritään saamaan herätettyä uusia ajatuksia. Hyvin usein teoriaohjaavassa analyysissä käytetään

abduktiivista päättelyä ja tutkija liikkuu analyysissaan aineistolähtöisen ja teoriaan perustuvan välillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81).

Teorialähtöinen analyysi taas lähtee siitä, että on jo olemassa jokin teoria, malli tai kehys aiheelle ja yleensä halutaan testata jo olemassa olevaa tietoa peilaten uuteen kontekstiin. Yleensä teorialähtöinen analyysi mielletään deduktiiviseksi päättelyksi ja jo teoriassa on olemassa valmiiksi tietyt kategoriat, joihin aineistoa on tarkoitus kerätä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81).

Voidaan kuitenkin todeta, että aineiston analyysiinkään ei ole olemassa vain yhtä toimivaa tapaa ja sääntöä, joka takaa analyysin onnistumisen, sillä tutkijan itsensä on keksittävä kuinka aineistosta saa sen mitä tarvitsee ja luotettava siihen, että analyysi on tuottanut sen, mitä pitääkin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84).

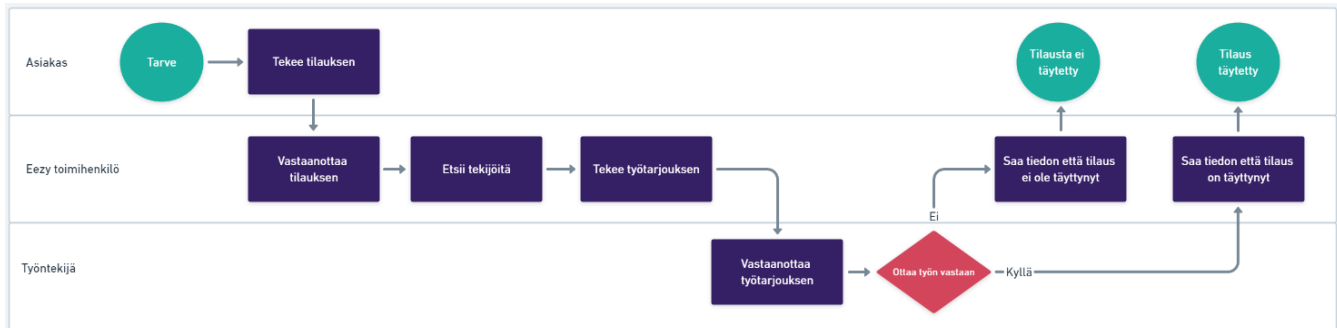
Tässäkin tutkimuksessa liikutaan ehkä useammankin analyysitavan välillä, koska tutkijalla itsellään on kokemukseen perustuen selkeä kuva tutkittavasta aiheesta ja haastatteluilla on pyritty - valmiita vastausvaihtoehtoja kuitenkaan antamatta - todentamaan tämä oletus ja samalla kuitenkin toive on ollut, että haastatteluista ilmeni jotakin uutta. Voidaan kuitenkin todeta, että abduktiivinen lähestymistapa kuvaa tämän työn analyysitapaa parhaiten.

4.2 Tilaus-toimitus-prosessi

Tilaus Eezyn kontekstissa tarkoittaa sitä, että asiakasyrityksellä on tarve työvoimalle ja asiakas tilaa Eezyltä sopivan työntekijän tähän tarpeeseen. Kun Eezy löytää tämän sopivan työntekijän asiakkaalle ja työntekijä menee asiakkaalle töihin, on tilaus toimitettu. Eezy on työntekijän työnantaja ja maksaa hänelle palkan. Asiakasta taas puolestaan laskutetaan Eezyn toimesta työntekijän tekemästä työstä eli kyse on henkilöstövuokrauksesta.

Tilaus-toimitus-prosessi henkilöstövuokrauksessa ei sinänsä eroa juurikaan mistään muustakaan tilausprosessista. Tilaajalla eli asiakkaalla on tarve ja hän tilaa asian X toimittajalta tähän tarpeeseen. Toimittaja toimittaa asian X tilaajalle ja tilaus on täyttynyt.

Kuvassa 7 on kuvattu yksinkertaistettu versio tästä prosessista. Tämän kuvan tarkoitus on havainnollistaa yleisellä tasolla, kuinka tilaus-toimitus-prosessi henkilöstövuokrauksessa toimii.



Kuva 7. Henkilöstövuokrauksen tilaus-toimitus-prosessi.

Todellisuudessa prosessi on erittäin paljon monimutkaisempi ja sisältää muun muassa paljon enemmän salmiakkikuviolla kuvattuja ehtoja, jotka saavat prosessin etenemään joka suuntaan x tai y. Lisäksi Eezy:n toimihenkilö on tässä kuvauksessa niputettu yhteen, vaikka todellisuudessa prosessissa voi olla monta henkilöä.

Kun asiaa mietitään prosessimielessä, tilauksessa on aina tilaaja ja toimittaja. Eezy on tässä tapauksessa toimittaja. Toimittaja vastaanottaa tilauksen ja täyttää tilauksen. Eezyllä tilauksen vastaanottaja voi olla sama henkilö, joka tilauksen täyttää tai sitten hän toimii vain tilauksen vastaanottajana ja tilauksen täyttämisen hoitaa joku muu.

Pääsääntöisesti Eezyllä yritysasiakkaan yhteyshenkilö on yhteyspäällikkö ja työntekijäasiakkaan yhteyshenkilön on henkilöstökonsultti. Eezy:n sisällä alueellisia ja toimialakohtaisia eroja. Osa yhteyspäällikköistä tai henkilöstökonsulteista toimii myös niin sanotussa hybridin roolissa eli on ensisijainen yhteyshenkilö sekä yritysasiakkaaseen että työntekijäasiakkaaseen. Aluejohtajan tai aluepäällikön tehtävänä on taas pitää huolta oman alueensa kokonaisuudesta ja mahdollinen asiakasrajapinnassa toimiminen tapahtuu pääsääntöisesti vain yritysasiakkaiden kanssa.

Tätä tutkimusta varten on haastateltu henkilöstökonsultteja, yhteyspäällikköitä ja alueesta vastaavia henkilöitä. Seuraavassa on kuvattu kunkin roolin toimenkuva ja työtehtävät. Vaikka

osalla toimihenkilöistä nämä roolit sekoittuvatkin, niin itse suoritettavat työtehtävät eivät muutu.

4.2.1 Operatiiviset roolit prosessissa

Henkilöstökonsultin tehtäviin kuuluu ensisijaisesti työntekijäasiakkaisiin liittyvät tehtävät ja hän on työntekijän tai -hakijan ensisijainen yhteyshenkilö. Henkilöstökonsultin tehtäviin kuuluu myös työntekijän työsuhteen elinkaareen liittyvät tehtävät.

Yhteyspäällikön tehtäviin kuuluu ensisijaisesti yritysasiakkaisiin liittyvät tehtävät, kuten uusien asiakkaiden kontaktointi sekä olemassa olevien asiakassuhteiden hoitaminen.

Aluejohtaja tai aluepäällikkö vastaa oman alueen kokonaisuuden hallinnasta ja kehittämisestä. Hän toimii myös alueen henkilöstökonsulttien ja yhteyspäälliköiden esimiehenä.

4.2.2 Haastatteluiden tuloksista

Haastatteluissa ilmi tulleet asiat pääsääntöisesti vahvistivat ennakkokäsitystä tilausten käsittelyiden prosesseista ja toimialojen eroista. Koska tilausten käsittely ja niiden prosessit ovat yrityksen ydinliiketoimintaa ja näin ollen niiden kehityksen yksityiskohtat ovat liikesalaisuuksia, kaikkia tuloksia ei esitellä tässä työssä vaan ainoastaan tausta-aineistossa.

Haastatteluissa löytyi sellaisia asioita, jotka olivat kaikille yhtenäisiä ja jolloin toimialarajat eivät aiheuttaneet vastauksissa eroja. Yhtenäiset asiat liittyivät erityisesti yritysasiakasrajapinnassa toimimiseen. Haastatteluissa ilmeni, että tilausprosessin eri vaiheet muotoutuvat asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Asiakassuhteet henkilöityvät yleensä tiettyyn toimihenkilöön ja pääsääntöisesti tilaus saapuu asiakkaalta aina samalle henkilölle, ellei asiakas käytä tilaamiseen asiakkaan sähköistä käyttöliittymää.

Vaikka lähtökohtaisesti roolituksissa pyritään siihen, että henkilöstökonsultit toimivat työntekijöiden kanssa ja yhteyspäälliköt toimivat asiakkaiden kanssa, niin poikkeuksia tähän on muodostunut ajan kanssa ja usein myös henkilöstökonsultit toimivat asiakkaiden kanssa

suoraan. Tämä on järkevä toimintatapa erityisesti niiden asiakkaiden kohdalla, jotka tilaavat usein, sillä haastatteluissa ilmeni myös, että useimmissa tapauksissa tilauksen vastaanottaja on myös se henkilö, joka täyttää tilauksen ja tilauksen täyttäminen on pääasiallisesti henkilöstökonsultin vastuulla.

Tilauksen vastaanottamisessa on ikään kuin turha välivaihe, mikäli tilauksen ottaa vastaan sellainen henkilö, joka ei tilausta kuitenkaan täytä. Kuten jo mainittu, niin toiminta on asiakaslähtöistä ja asiakas on yleensä yhteydessä tiettyyn toimihenkilöön. Lisäksi toimihenkilön rooli saattaa muuttua ja varsinkin pienemmillä toiminta-alueilla toimihenkilöt toimivat niin sanotun hybridin roolissa, jossa tehdään sekä henkilöstökonsultin että yhteyspäällikön tehtäviä.

Tilauksen täyttäminen on myös kaikkein tärkein asia yrityksessä ja mikäli tilauksia on todella paljon, niin kaikki osallistuvat niiden täyttämiseen roolista huolimatta. Haastateltavista viisi kuudesta kertoivatkin osallistuvansa vähintään jonkin verran tilauksen täyttämiseen omasta roolista huolimatta, mikäli tilanne sitä vaati.

Suurin osa tilauksista saapuu edelleen puhelimitse ja tietyille henkilöille. Osa tilauksista saapuu myös sähköpostitse henkilökohtaiseen sähköpostiin. Tämä koettiin huonoksi tavaksi ainakin niissä tapauksissa, kun tilauksella on kiire ja sähköpostin saanut henkilö ei välttämättä ehdi nähdä sähköpostia tarpeeksi nopeasti.

Horeca -toimialan haasteltavat myös kertoivat osan asiakkaista käyttävän uutta asiakkaiden käyttöliittymää, mutta TRL-toimialalla tämä ei ollut vielä käytössä. Joka tapauksessa asiakkaat tilaavat heille sopivimmalla tavalla ja toimihenkilöt toimivat sen mukaan. Näin toimitaan myös siinä vaiheessa, kun asiakkaalle ilmoitetaan tilauksen täyttymisestä.

Asiakkaalle ilmoittamiseen toivottiinkin yleisesti enemmän automaattisia ilmoituksia, sillä nyt ilmoittaminen tapahtuu manuaalisesti ja se, miten asiakkaalle tulee ilmoittaa tilauksen täyttymisestä, on hiljaista tietoa eli henkilöt vain muistavat kunkin asiakkaan kohdalla, kuinka tulee toimia.

Myös erilaiset tilaustyyppit olivat kaikkien haastateltavien mukaan käytännössä samat. Nämä tilaustyyppit ovat

1. Yksittäinen vuoro
2. Muutaman tai useamman vuoron kokonaisuus
3. Määräaikainen tilaus
4. Toistaiseksi voimassa oleva tilaus

TRL-toimialalla ei aina välttämättä puhuta suoraan yksittäisistä vuoroista tai muutamasta vuorosta vaan pikemminkin keikkatilauksista. Nämä tilaukset yleensä kestävät esimerkiksi yhdestä päivästä viikkoon eli puhutaan kuitenkin käytännössä samasta asiasta, ainoastaan terminologia on toimialojen välillä eri. Nämä neljä tyyppiä voisi jakaa periaatteessa myös kahteen kategoriaan: lyhyet tilaukset ja pitkät tilaukset.

Tilaustyyppistä riippumatta, niillä tilauksilla, joissa aloitus on lähes välittömästi, on aina työllistävä vaikutus. Lisäksi aloitusajankohdasta huolimatta haastateltavat kokivat, että tilausten täyttämisen on lähes aina kiire. Tilausten priorisoinnissa korostui etenkin ne tilaukset, joissa aloitus on lähimpänä, mikä on luonnollista, kun tavoitteena on täyttää kaikki tilaukset.

Mikäli on useita sellaisia tilauksia, jossa aloitus on yhtä lähellä, priorisointi näiden välillä tapahtuu toimihenkilön ammattitaidon ja kokemuksen perusteella. Ei ole siis olemassa mitään selkeää prosessia siihen, mikä tilaus täytetään ensin vaan toimihenkilö itse tekee päätöksen. Myös tiimityö tuli esille jokaisen haasteltavan kohdalla. Kun uusi tilaus saapui, niin usein kysyttiin omalta tiimiltä, tietääkö joku kenties jo sopivan ehdokkaan paikkaa varten.

Toimialasta riippumatta tilausten tiedoissa olivat seuraavat yhtenevät asiat

1. Työntekijätyyppi
2. Ohjeistukset (sijainti, kulku, vaatteet)
3. Kesto

Työntekijätyyppiin voi sisältyä erilaisia asioita. Tiettyihin tilauksiin riittää tiedoksi ainoastaan tehtävänimike, kuten esimerkiksi tarjoilija tai muuttotyöntekijä, varsinkin kun kyseessä tilaus sellaiselta asiakkaalta, joka on tilannut ennenkin. Tämä tieto on riittävä yleensä siinä tilanteessa, kun tilaustyyppinä on yksittäinen vuoro tai muutaman vuoron kokonaisuus. Kun tilaustyyppinä on määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva tilaus, tarvitaan enemmän tietoja, kuten tarkempi osaaminen, persoona tai työn suorittamiseen vaadittavat muut erikoispiirteet.

Haastatteluissa selvisi siis, että eri toimialojen välillä on kuitenkin paljon yhtenäistä, kun katsomme asiaa laajemmasta näkökulmasta. Eroja alkaa kuitenkin löytyä, kun katsomme tarkemmin, miten tilauksia täytetään ja miten niitä käsitellään nykyisessä Likelt-toiminnanohjausjärjestelmässä.

Nykyisessä järjestelmässä on kaksi erilaista tapaa käsitellä tilauksia. Järjestelmään voi avata vuoron, joka tarkoittaa siis siitä, että on olemassa tarkka ajankohta tietylle päivälle ja tähän vuoroon etsitään työntekijää. Toinen tapa on täyttää tilauslomake, johon tulee yleensä aikaväli päivämäärästä X päivämäärään Y. Vuorojen ja tilauslomakkeiden tarkastelu tapahtuu järjestelmässä eri paikassa. Vuoroja tarkastellaan kalenterinäkyymässä ja tilauslomakkeita tarkastellaan tilausnäkyymässä.

Horeca -toimialalla käytetään pääsääntöisesti vuoroja ja kalenterinäkyymää, sillä heille tulee paljon yhden tai muutaman vuoron tarpeita. TRL-toimialalla taas ei käytetä vuoroja käytännössä ollenkaan, vaikka kyseessä olisi yhden päivän tarve, vaan he tekevät tilauslomakkeen jokaisesta tilauksesta. Horeca -toimiala ei ole taas juurikaan käyttänyt tilauslomaketta. Tosin hekin ovat nyt lähiaikoina ottaneet myös käyttöön tilauslomakkeen niissä tilauksissa, joissa tilaustyyppinä määräaikainen tai toistaiseksi voimassa oleva tilaus.

Yksi haaste, joka nykyisessä järjestelmässä ilmenee näissä kahdessa eri tilaustavassa, on se, ettei ole olemassa yhtä näkyymää, josta molempia tilaustyyppijä – eli vuoroja ja tilauslomakkeita – voisi seurata. Mikäli käytetään molempia, toimihenkilön täytyy hyppiä näiden kahden näkyymän välillä.

Kun tilaustyyppinä on yksittäinen vuoro tai muutaman vuoron kokonaisuus Horeca -toimialalla tilauksen tekeminen menee aina saman prosessin mukaisesti. Vuorot avataan ja

käsitellään kalenterinäkymän kautta, kun taas TRL-toimialalla tähän ei ole selkeää prosessia. Tilauslomake tulisi aina tehdä myös yksittäisistä tilauksista, mutta tämä saatetaan tehdä myös jälkepäin, kun tilaus on jo täytetty sillä itse tilauslomakkeen ei koettu juurikaan palvelevan tilauksen täyttämässä.

Kun Horeca -toimialalla avataan vuoro kalenteriin, sen täyttäminen tapahtuu joko käyttämällä järjestelmässä olevaa logiikkaa, joka etsii oikean tehtävänimikkeen ja sijainnin omaavia työntekijöitä tai sitten vuoroa tarjotaan toimihenkilöiden manuaalisesti luomille henkilöryhmille. Lisäksi vuorotarjouksessa järjestelmä tutkii henkilön saatavuuden eli sen, onko henkilöllä jo kyseiselle ajalle vuoro olemassa. Kun henkilöt on löydetty, vuoroa tarjotaan heille ja henkilöt saavat mobiiliapplikaatioon ilmoituksen vuorosta, josta he voivat ottaa sen vastaan.

Kun TRL -toimialalle tulee tarve täyttää yksittäinen vuoro tai muutaman vuoron kokonaisuus, sen täyttämässä ei ole mitään selkeää prosessia. Sopivia tekijöitä saatetaan etsiä järjestelmästä tietyillä hakusanoilla tai manuaalisesti luoduista henkilöryhmistä tai jopa omista Excel -taulukoista tai omasta muistista. Saatavuuden selvittäminen ei ole niin selkeää, vaan joudutaan erikseen katsomaan erilaisia työntekijän takana olevia tietoja, joista voi päätellä onko henkilö tällä hetkellä töissä vai ei. Työntekijöihin ollaan yhteydessä joko puhelimitse tai tekstiviestillä.

Pidempiä tilauksia eli määräaikaista tai toistaiseksi voimassa olevia tilauksia käsitellään toimialojen välillä suhteellisen samalla tavalla ja näissä yleensä kysytään omalta tiimiltä apua, etsitään ehdokasta jo olemassa olevista työntekijöistä sekä todennäköisesti avataan oma julkinen haku näihin paikkoihin.

Tällä hetkellä molemmat toimialat täyttävät tilauslomakkeen näistä tilauksista. Vaikka tilauslomakkeenkin kautta olisi mahdollista käyttää järjestelmän logiikkaa ehdokkaiden etsimiseen, ei sitä juurikaan käytetä, sillä sitä ei koeta käyttäjäystävälliseksi eikä toisaalta olla myöskään niin tietoisia sen mahdollisuuksista. Varsinkin Horeca -toimialalla tilauslomakkeen toiminnallisuudet eivät olleet tiedossa. Myös tilauslomakkeelle täytettävät tiedot vaihtelevat paljon eli tähän ei ollut selkeää prosessia kummallakaan toimialalla.

Kun sopivia ehdokkaita sitten näihin pidempiin tilauksiin etsitään järjestelmästä, hakukeinot vaihtelevat suuresti. Kaikki kuitenkin käyttivät etsimiseen ainakin manuaalisesti luotuja henkilöryhmiä. Järjestelmässä olevaa henkilöhakua ilmoitti käyttävänsä viisi kuudesta haastateltavasta, mutta se, mitä hakuparametrejä kukin käyttää vaihteli taas aika paljon.

Käytössä olevat hakukeinot jakautuivat seuraavasti.

Henkilöhaku 5/6

- Tehtävänimike 3/6
- Osaamiset 3/6
- Sanahaku 4/6

Henkilöryhmä 6/6

Excel 2/6

Vanhat työpaikkailmoitukset 2/6

Nykyisessä toiminnanohjausjärjestelmässä on paljon erilaisia mahdollisuuksia etsiä sopivia työntekijöitä tilaukseen ja kaikki toimihenkilöt eivät ole tietoisia kaikista mahdollisuuksista eikä näiden erilaisten parametrien käyttämiseen ole olemassa yhtenäistä prosessia.

Vaikka haastatteluissa pyrittiin keskittymään tilausten käsittelyyn ja toimihenkilöiden uuteen käyttöliittymään, haastatteluiden vapaan rakenteen vuoksi niissä tuli ilmi myös yksittäisiä pieniä asioita, jotka eivät välttämättä suoraan liittyneet tämän työn aiheeseen. Osa haasteltavista kertoi jopa kehitystarpeista liittyen muihinkin käyttöliittymiin.

Näistä osa oli sellaisia, että haastateltavilla oli väärä käsitys jostain jo olemassa olevasta toiminnallisuudesta. Näiden osalta kävin läpi näiden toiminnallisuuksien ominaisuudet ja haastateltavat henkilöt saivat oikean ja ajankohtaisen tiedon. Osa haastateltavien ongelmista oli siis jo ratkaistu, mutta heillä ei vain ollut siitä tietoa, mikä osoittaa myös sen, että prosessit ovat yhä puutteellisia ja tiedonkulussa on parantamisen varaa.

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että järjestelmän käyttö on toimihenkilöiden välillä hyvin kirjavaa eli jokainen tekee asiat vähän omalla tavallaan. Näin ollen ei ole ihme, että haasteita löytyy sopivien ehdokkaiden etsimisessä. Toimintatapoja pitäisi yhtenäistää huomattavasti.

4.3 Elefanteista kameleiksi ja hiiriksi

Kun mietitään kehitettäviä asioita ja niiden kehittämistä, puhutaan ohjelmistokehityksessä muun muassa epiceistä, user storysta tai featureista ja taskeista ja näillä kuvataan muun muassa sitä kuinka suuri kehitystyö on kyseessä (Contribyte n.d.).

Ohjelmistokehittäjien käyttämä kieli ei kuitenkaan välttämättä uppoa kohdeyleisöön, jonka ominta alaa on ydinliiketoiminta, joten yhtä hyvin voimme puhua elefanteista, kameleista ja hiiristä kuvaamaan eri kehityskohteiden laajuutta.

Tilausprosessi kokonaisuudessaan on valtava kokonaisuus, kun siinä ottaa huomioon kaikki mahdolliset vaiheet ja mitä toimihenkilön tulee tehdä, jotta myös tilauksen täyttämisen – eli oikean henkilön löytymisen yritysasiakkaalle – jälkeen kaikki menee oikein ja asiakas saa laskunsa ja työntekijä palkkansa.

Kun tarkastelee tätä suurta kokonaisuutta – elefanttia – voi edessä oleva työ tuntua ylitsepääsemättömältä. Siksi tuo suuri kokonaisuus on purettava pienempiin kokonaisuuksiin. Ensimmäinen on löydettävä tämän suuren kokonaisuuden sisältä pienemmät kokonaisuudet – kamelit.

Mutta kamelikin on yhdelle ihmiselle aikamoinen vastus, joten on mentävä vielä syvemmälle ja vielä pienempiin osa-alueisiin. Kun tätä prosessia jatkaa tarpeeksi pitkään, niin lopulta meillä on hiiriä. Pieniä tehtäviä, jotka eivät tunnukaan enää ollenkaan niin ylitsepääsemättömiltä.

Tässä tutkimuksessa tilausprosessi on elefantti. Kuvassa 7 kuvattiin yksinkertaistettu malli tilausprosessista, jossa yksi vaihe tilausprosessia on etsiä tekijöitä. Laajemmassa ja tarkemmassa prosessikuvauksessa, jota käytettiin sisäisesti apuna tilausprosessin määrittelyyn, tuokin kohta on pilkottu useampaan osaan. Ehdokkaita voi nimittäin etsiä olemassa olevista työntekijöistä, haastatelluista työnhakijoista, ei-haastatelluista työnhakijoista tai voidaan jopa avata uusi työpaikkailmoitus ja etsiä sieltä ehdokkaita. Yksi kameli voisi siis olla se, että etsimme ehdokkaita nimenomaan olemassa olevista työntekijöistä.

Sen jälkeen, kun kaikki tilausprosessin kamelit on tunnistettu, on mahdollista aloittaa niiden pilkkominen pienempiin osiin, jotta saamme tarpeeksi pieniä tehtäviä kehittäjille tehtäväksi.

4.4 Työn eteneminen

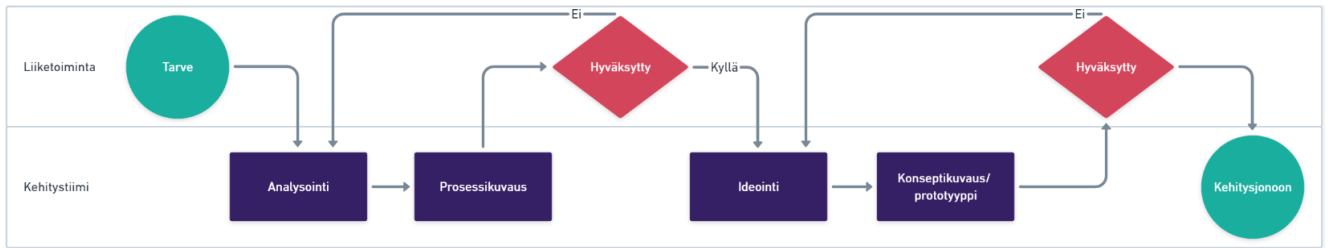
Toimihenkilöiden käyttöliittymän rakentaminen aloitettiin loppuvuodesta 2020 yhden tietyn käyttötapauksen vuoksi. Vaikka tätä suunnittelua ei tehty laajempi kokonaiskuva mielessä, niin tämä ei sinänsä ollut ongelma, koska käyttöliittymälle olisi kuitenkin jouduttu rakentamaan tiettyjä perusasioita, jotka eivät sinänsä muutu, vaikka prosessia ja käyttöliittymää kehitettäisiin laajempaa käyttöä varten.

Alkuvuodesta 2021 liiketoiminta teki päätöksen, että toimihenkilöiden käyttöliittymää täytyy kehittää laajempaa käyttöä varten ja tämä tutkimus on käynnistynyt sen päätöksen jälkeen. Kun oman tiedon ja liiketoiminnan kanssa käytyjen keskustelujen sekä haastattelujen jälkeen saatiin rakennettua kokonaiskuvan tilausprosessista ja siihen liittyvistä elementeistä, oli selvää, että on tärkeää ymmärtää tarkat prosessit sekä kokonaiskuvasta että osa-alueittain.

Vaikka liiketoiminta tekee tällä hetkellä omaa prosessityötään, prosesseja ei ole kuvattu sillä tasolla, kuin ne tarvitaan käyttöliittymän kehitystä varten. Liiketoiminnalle saattaakin hyvin toimia paremmin yksinkertaistettu prosessi eikä heidän prosessityötään ole tarpeen hidastaa käyttöliittymäkehityksen vaatimusten vuoksi.

Näin ollen kehitystiimissä kuvattiin olemassa olevan tiedon perusteella prosessi, joka lähetettiin liiketoiminnalle arvioitavaksi ja jonka perusteella jatkojalostettaisiin jokainen käyttötapaus ja mietittäisiin, missä ja miten kukin vuorovaikutushetki hoidettaisiin.

Kuvassa 8 on esitetty yksinkertaistettu versio kehitystiimin ja liiketoiminnan välisestä käyttöliittymien kehitysprosessista. Liiketoiminnalla on jokin tarve ja kehitystiimi analysoi tarpeen ja tekee siitä prosessikuvauksen. Mikäli prosessikuvaus on oikein, jatketaan sen jälkeen ideoinnilla ja tehdään yleensä jonkinlainen rautalankakuva, joka esitellään liiketoiminnalle.



Kuva 8. Kehitysprosessi.

Luonnollisesti tässä kehitysprosessissa on muuttujia, kuten se, että liiketoiminnalla saattaa ollakin jo prosessikuvaus valmiina tai heillä on jo kenties mielessä, miltä asia voisi näyttää käyttäjäliittymällä, mutta pääsääntöisesti prosessi menee niin, että kehitystiimi tekee ehdotuksen, johon liiketoiminta antaa sitten oman panoksensa ja suunnitelmaa muokataan niin kauan, kunnes se on halutunlainen ja kehitystehtävä siirtyy lopulta kehitysjonoon.

Vaikka asia siirtyy kehitykseen, niin kyseessä ei silti ole välttämättä viimeinen versio, vaan testauksen yhteydessä usein huomataankin, että toiminteesta puuttuu jokin asia tai jokin asia voisi toimia paremmin toisella tavalla. Työ etenee siis myös iteratiivisella prosessilla myös itse kehityksen vaiheissa, kuten kuvassa 5 on jo aiemmin esitetty.

4.5 Toteutuksen vaiheet

Kuvassa 9 on esitelty alkuperäinen arvioitu karkea aikataulu käyttäjäliittymän laajemmalle käyttöönotolle. Maaliskuussa 2022 kuvattu tuotantoon meno tarkoittaa siis sitä, että uusi käyttäjäliittymä olisi jo laajassa käytössä ja vuorojen hallinta tehtäisiin ainoastaan oman käyttäjäliittymän kautta ja Likeit -toiminnanohjausjärjestelmän käyttäjäliittymää ei enää käytettäisi tuohon tarkoitukseen, vaikka kaikki työajat käsiteltäisiin palkanlaskentaa ja laskutusta varten edelleen Likeitissa.



Kuva 9. Käyttöliittymätoteutuksen aikataulu.

Ensimmäinen versio pienelle testaajaryhmälle oli siis tarkoitus julkaista kesäkuussa 2021 ja tarkoituksena oli, että he testaavat kyseistä käyttöliittymää kesä- ja heinäkuun aikana ja toimittavat kehitystiimille palautetta ja kehitysehdotuksia käytön perusteella ja näiden perusteella voitaisiin hioa olemassa olevia toimintoja sekä suunnitella uusia toiminnallisuuksia.

Kuten kerrottu, tilanne Eezyllä kuitenkin muuttui merkittävästi juuri UI-puolen ensimmäisen vaiheen jälkeen. Yrityksen johtoryhmä teki päätöksen, jossa yritys miettii uudestaan rauhassa yrityksen digistrategiaa ja tämän päätöksen johdosta käyttöliittymien kehitys siirrettiin ylläpitomoodiin ja uutta ei toistaiseksi suunnitella. Tätä aikataulua voidaan kuitenkin hyödyntää, kun lähdetään arvioimaan, kuinka kauan uuden konseptin kehittämisessä, julkaisussa ja käyttöönotossa menee, kun digitaalinen kehitys taas jatkuu.

5 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Yrityksen digistrategia muuttui tämän kehitystyön kannalta sen verran merkittävästi, että tämän työn puitteissa ei päästy alkuperäiseen asetettuun tavoitteeseen eli käyttöliittymän ensimmäisen version laajempaan käyttöönottoon. Vaikka tähän tavoitteeseen ei päästy, sekä tehdystä prosessityöstä että uuden käyttöliittymän konseptoinnista on kuitenkin hyötyä sekä työn tekijälle että toimeksiantajalle tulevaisuuden kehityskohteissa.

Kehitystyön tekeminen on auttanut työn tekijää ymmärtämään käyttöliittymäkehityksen prosessia paremmin ja ottamaan huomioon asioita eri tavalla kuin ennen työn tekemistä. Riippumatta siitä, mitä uusi digistrategia tuo tullessaan ja mitä aletaan kehittämään ja millä keinoilla, on huomattavasti helpompi huomioida kokonaiskuvaa ja lähteä suunnittelemaan strategian mukaisia kehityskohteita.

Myös toimeksiantajalle toimitettu tausta-aineisto yksityiskohtaisine huomioineen ja prosessikuvauksineen tulee auttamaan muun muassa prosessien määrittelyssä, sillä jo

tehdyn kehitystyön aikana on huomattu tiettyjä sudenkuoppia, jotka voidaan jatkossa välttää eli liiketoiminnan tai kehittäjien ei tarvitse löytää niitä uudestaan.

5.1 Muutoksen jalkautuksesta

Uuden strategian jalkauttamisessa on suositeltavaa, että otetaan entistä aktiivisempi ote tiedonkulun varmistamisessa sekä liiketoiminnan osallistamisessa kehitykseen. Niin itse kehitystyössä kuin haastatteluissakin kävi ilmi, että ainakaan operatiiviset henkilöt eli ne henkilöt, jotka toteuttavat päivittäistä ydinliiketoimintaa, eivät olleet kovin hyvin perillä kehityssaskeleista tai tulevaisuuden suunnitelmista ja yhteiset toimintatavat tuntuivat osin puuttuvan.

Koska organisaatiossa on kohtuullinen määrä toimihenkilöitä (n. 400 henkilöä), ei myöskään esimiesten merkitystä muutoksen jalkauttamisessa voi vähätellä. Kyseessä on kuitenkin sen verran suuri yritys, että kaikkia ei voi kutsua kovin helposti yhteiseen tiedotustilaisuuteen tai koulutukseen, on esimiesten vastuu muutoksen läpiviennissä suuri.

Kaikkea ei kuitenkaan voi eikä kannata laittaa pelkästään esimiesten harteille. Organisaation tulisi pyrkiä rakentamaan muutosjohtamisen kulttuuri ja valmentaa ihmisiä muutoksen läpiviemiseen. Organisaatiosta löytyy varmasti muutoksesta innostuneita henkilöitä, jotka voivat toimia muutosagentteina. Haastattelujen aikanahan kävi ilmi, että esimerkiksi asiakaskäyttöliittymä on otettu toimihenkilöiden puolesta hyvin vastaan ja uusia ja omaa työtä helpottavia työkaluja kyllä odotetaan innolla.

5.2 Kehitys tulevaisuudessa

Työn tausta-aineistossa toimeksiantajalle on toimitettu yksityiskohtaisemmat ja konkreettisemmat kehitysehdotukset liittyen toimihenkilöiden käyttöliittymään sekä prosesseihin. Käydään tässä kuitenkin yleisellä tasolla läpi, mitä asioita jatkossa tulee huomioida toimihenkilöiden käyttöliittymän kehityksessä, kun käyttöliittymien kehittämistä taas jatketaan. Nämä asiat nousivat esiin myös toimihenkilöiden haastatteluissa.

Yksi merkittävä asia, joka tulevaisuudessa tulee ratkaista, on haastatteluissakin ilmi tulleiden lyhyiden ja pitkien tilausten hoitaminen. Nykyisessä toiminnanohjausjärjestelmässä näitä tulee tarkastella eri näkymistä ja näiden tilausten hoitamisessa oli eri toimialojen välillä suuria eroja.

Lyhyiden tilausten täyttämässä Horeca -toimiala käyttää vuoroja ja TRL-toimiala käyttää tilauslomaketta. TRL-toimialalla toimitaan kuitenkin myös niin, että varsinainen tilauksen täyttäminen eli työntekijän etsiminen tehdään täysin järjestelmän ulkopuolella, sillä tilauslomakkeen toimintoa, jolla tekijöitä voi etsiä, ei joko osattu käyttää tai se koettiin liian hankalaksi.

Joka tapauksessa vuorojen ja tilauslomakkeen käyttäminen yhtä aikaa on ongelmallista, sillä henkilöiden saatavuus ei näiden eri tapojen välillä toimi yhtenäisesti nykyisessä järjestelmässä. Tähän tulisi siis ehdottomasti keksiä jokin ratkaisu. Lisäksi lyhyet ja pitkät tilaukset tulisi saada samaan näkymään, sillä tällä hetkellä, niitä joudutaan tarkastelemaan eri paikasta.

Toinen tulevaisuuden kannalta suurimmista tekijöistä on, mitä työntekijöistä kirjataan ylös. Myös se, minkä määreiden perusteella sopivia työntekijöitä etsitään, vaihtelee suuresti. Osa luottaa haastattelumerkintöihin ja etsii tietyillä hakusanoilla oikeaa henkilöä, osa käyttää taas esimerkiksi henkilön osaamisprofiilin määritellyjä rastitettavia osaamisia. Mikäli näitä yhtenäistettäisiin ja standardisoitaisiin, antaisi se huomattavasti paremmat lähtökohdat myös digitaaliselle kehitykselle.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että molemmilla toimialoilla käytetään paljon manuaalisesti luotuja henkilöryhmiä ja sopivia henkilöitä etsittiin näistä henkilöryhmistä. Vaikka tämä tapa saattaa toimia nykyisessä järjestelmässä ja voi olla jopa tehokaskin, niin pitkällä tähtäimellä tämä ei ole suositeltava tapa. Jatkossa halutaan varmasti tekoälyn ehdottavan toimihenkilöille sopivia tekijöitä tai tulevaisuudessa halutaan, että tekoäly yhdistää suoraan asiakkaita ja työntekijöitä. Jotta tekoälyä voitaisiin kehittää, tulisi henkilöistä olla käytettävistä yleisesti käytettäviä, muuttumattomia attribuutteja, joita tekoäly voi sitten hyödyntää ja manuaalisesti ylläpidettävät henkilöryhmät eivät ole sellaisia.

Liiketoiminnan on siis ehdottomasti saatava tehtyä yhtenäisemmät toimintatavat ja prosessit, jotta tulevaisuudessa voidaan hyödyntää esimerkiksi juuri tekoälyä paremmin. Olisi hyvä, että muodostettaisiin työryhmä, jossa olisi mukana operatiivisia toimihenkilöitä kaikilta toimialoilta, jotta he yhdessä voisivat pohtia tulevaisuuden toimintatapoja. Operatiiviset henkilöt ovat myös parhaita henkilöitä vastaamaan kysymyksiin siitä, mitä asiakkaat tarvitsevat ja minkälaisia tilauksia heille tulee.

Keskusteluissa olisi hyvä olla myös mukana kehitystiimistä henkilöitä, jotta kehitys on heti alusta alkaen tietoinen liiketoiminnan tarpeista ja pystyy tarvittaessa antamaan oman panoksensa kehityksen näkökulmasta. Kehitystiimillä on myös laajempi kuva kokonaisuudesta, koska he toimivat koko henkilöstöpalveluiden rajapinnassa.

Lisäksi toimihenkilöiden käyttöliittymän kehityksessä on hyvä pitää mielessä samaan aikaan myös asiakkaiden ja työntekijöiden käyttöliittymät. Mikäli jatkossakin toimitaan yhä Likeit – toiminnanohjausjärjestelmän päällä, niin tämän aiheuttamia mahdolliset rajoitukset voidaan oman käyttöliittymän käytössä unohtaa ja voimme tarjota myös asiakkaillemme parempia ja monipuolisempia palveluita.

Lähteet

Arter Oy (2020a). Prosessien pikaopas. Haettu 12.3.2021 osoitteesta

<https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Prosessien-pikaopas-6-2020-Arter-Oy.pdf>

Arter Oy (2020b). Palvelumuotoilun pikaopas. Haettu 9.4.2021 osoitteesta

<https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Palvelumuotoilun-pikaopas-6-2020-Arter-Oy.pdf>

Arter Oy (2020c). Tuplatimantti. Haettu 9.4.2021 osoitteesta

<https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Palvelumuotoilun-pikaopas-6-2020-Arter-Oy.pdf>

Arter Oy (2020d). Palvelumalli. Haettu 9.4.2021 osoitteesta

<https://www.arter.fi/app/uploads/2020/06/Palvelumuotoilun-pikaopas-6-2020-Arter-Oy.pdf>

Arvopaperi (2018). VMP vahvistaa asemaansa HoReCa- toimialalla ostamalla Enjoy- henkilöstöpalveluyhtiön. Haettu 11.3.2021 osoitteesta

<https://www.arvopaperi.fi/porssitiedotteet/vmp-vahvistaa-asemaansa-horeca-toimialalla-ostamalla-enjoy-henkilostopalveluyhtion/727c46b3-f0b1-4dc6-a2b5-c77dfc67c4a4>

Brandt, S. (2018). *Käyttöliittymäsuunnittelu palvelumuotoilussa*. Opinnäytetyö.

Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Haettu 22.4.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018111116942>

Campbell, H. (2014). *Managing organizational change: a practical toolkit for leaders*. Lontoo: Kogan Page.

Contribyte (n.d.). Agile sanasto. Haettu 22.4.2021 osoitteesta

<https://contribyte.fi/ajatuksia/agile-sanasto/>

Eezy Oyj (2020). 2020 TILINPÄÄTÖSTIEDOTE TAMMI-JOULUKUU 2020. Haettu 11.3.2021 osoitteesta [https://sijoittajat.eezy.fi/wp-](https://sijoittajat.eezy.fi/wp-content/uploads/Eezy_Tilinpaatostiedote_Q4_2020_FIN.pdf)

[content/uploads/Eezy_Tilinpaatostiedote_Q4_2020_FIN.pdf](https://sijoittajat.eezy.fi/wp-content/uploads/Eezy_Tilinpaatostiedote_Q4_2020_FIN.pdf)

Eezy Oyj (n.d.a). Liiketoiminta. Haettu 11.3.2021 osoitteesta

<https://eezy.fi/fi/yhtio/eezy/liiketoiminta>

Eezy Oyj (n.d.b.) Strategia. Haettu 12.3.2021 osoitteesta

<https://sijoittajat.eezy.fi/yhtio/strategia/>

Filenius, M. (2015). *Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa*. Jyväskylä: Docendo Oy.

Fischer, M. & Vainio, S. (2014). *Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hack, V (2017). Palvelumuotoilun työkaluja liiketoiminnan kehittämiseen. Haettu 22.4.2021 osoitteesta <https://blog.kauppalehti.fi/digiarjessa/palvelumuotoilun-tyokaluja-liiketoiminnan-kehittamiseen>

HAMK (2020). Opinnäytetyöopas. Haettu 11.3.2021 osoitteesta <https://www.hamk.fi/wp-content/uploads/2018/06/HAMK-Opinn%C3%A4ytety%C3%B6opas.docx>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto (n.d.). Perustietoa vuokratyöstä. Haettu 6.10.2021 osoitteesta <https://hpl.fi/perustietoa-vuokratyosta/>

Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja*. Helsinki: Talentum.

Inderes (2019). VMP OYJ:N OSAVUOSIKATSAUS 1.1.–30.9.2019: VMP JA SMILE YHDISTYIVÄT. Haettu 11.3.2021 osoitteesta <https://www.inderes.fi/fi/tiedotteet/vmp-oyjn-osavuositiedotus-11-3092019-vmp-ja-smile-yhdistyivat>

Kaplan, K (2016). Deconstruction of a Customer Journey Map. Haettu 22.4.2021 osoitteesta <https://www.nngroup.com/articles/customer-journey-mapping/>

Korhonen, H. & Bergman, T. (2019). *Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle*. Helsinki: Alma Talent.

Jaatinen, S. (2011). *Prosessit osana laatuajattelua*. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hasettu 12.3.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011081812625>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu (n.d.). Palvelumuotoilun työkalupakki. Haettu 9.4.2021 osoitteesta <https://yhteistyotilat.fi/wiki08/download/attachments/37067739/ServiceDesignToolkit.pdf>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu (n.d.). Piirrä asiakkaan palvelupolku. Haettu 9.4.2021 osoitteesta <https://yhteistyotilat.fi/wiki08/download/attachments/37067739/ServiceDesignToolkit.pdf>

Jyväskylän yliopisto (2015). Laadullinen tutkimus. Haettu 11.3.2021 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kielitoimiston sanakirja (2021). Prosessi. Haettu 12.3.2021 osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/prosessi?source=suggestion&searchMode=all>

Laamanen, K. & Tuominen, K. (2012). *Prosessijohtamisen toimintamalli : itsearvioinnin työkirja : mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista?* Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Likeit Solutions (n.d.). Tuotteet. Haettu 11.3.2021 osoitteesta <https://www.likeit.fi/tuotteet/>

Manifesto for Agile Software Development (2001). Julistuksen takana olevat periaatteet. Haettu 9.4.2021 osoitteesta <https://agilemanifesto.org/iso/fi/principles.html>

MCS-Management Consulting Services Oy (2020). Prosessi – miksi ja miten kehittää? Haettu 12.3.2021 osoitteesta <https://mcs.fi/prosessi-miksi-ja-miten-kehittaa/>

Näre, A (2019). Varamiespalvelun nimi on nyt Eezy – Takana kolmen vuosikymmenen kasvutarina pienestä turkulaisfirmasta alansa jättiläiseksi. Haettu 11.3.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11077412>

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. (2020). Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy, 127–138.

Palvelumuotoilu Palo (2018a). Palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Haettu 9.4.2021 osoitteesta <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/1/31/palvelumuotoilun-vaiheet>

Palvelumuotoilu Palo (2018b). Palvelupolulla kehitetään parempia palveluita. Haettu 22.4.2021 osoitteesta <https://www.palvelumuotoilupalo.fi/blogi/2018/10/13/palvelupolun-kuvauksilla-kehitetaan-parempia-palveluita>

Parantainen, J. (2007). *Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta menestystuote 10 päivässä*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Piha, K. (2017). *Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Piha K. & Sutinen, M. (2020). *Muutosvoimaa – tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Relph, G. & Milner, C. (2019). *The inventory toolkit: business systems solutions*. Lontoo: Kogan Page.

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (n.d.a). Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Haettu 11.3.2021 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. (n.d.b). Teemahaastattelu. Haettu 11.3.2021 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Service Design Tools (n.d.a). Tools. Haettu 9.4.2021 osoitteesta

<https://servicedesigntools.org/tools>

Service Design Tools (n.d.b). Tools. Haettu 22.4.2021 osoitteesta

<https://servicedesigntools.org/tools/user-stories>

Service Design Tools (n.d.c). Rough Prototyping. Haettu 22.4.2021 osoitteesta

<https://servicedesigntools.org/tools/rough-prototyping>

Simon, P (2011). *Why new systems fail: an insider's guide to successful IT projects*. Boston: Course Technology.

STT Viestintäpalvelut (n.d.). Smile Henkilöstöpalvelut tiedotteet. Haettu 11.3.2021 osoitteesta

<https://www.sttinfo.fi/uutishuone/smilehenkilostopalvelutoy/r?publisherId=20972098>

Tamminen, P (2021). Palveluliiketoiminnan ja alustatalouden perusteet -luentotalenne, Learn. Hämeen ammattikorkeakoulu. Haettu 9.4.2021 osoitteesta <https://learn.hamk.fi/>

Tech Guide (2020). Waterfall vs. Agile. Haettu 9.4.2021 osoitteesta

<https://www.techguide.com.au/news/internet-news/agile-beneficial-tech-development-companies/>

Tietoarkisto (n.d.) Kvalitatiivisen datan käsittely. Haettu 11.3.2021 osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>

Tulos (n.d.). Palvelumuotoilun perusteet: ymmärrä – kokeile – toteuta. Haettu 22.4.2021 osoitteesta <https://www.tulos.fi/blogi/palvelumuotoilun-perusteet>

Tuomaala, L. (2019). *Prosessijohtaminen Lean-johtamisfilosofian näkökulmasta*.

Opinnäytetyö. Teknologialiiketoiminta. Oulun ammattikorkeakoulu. Haettu 12.3.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201904165426>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuulaniemi, J (2011). *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Törmikoski, I. (2014). World design capital: Helsinki. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 94–103.

Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Liite 1: Haastattelurunko.

1. Mikä on toimenkuvasi?
 - Missä roolissa käsittelet tilauksia?
2. Miten tilaukset tulevat?
 - Kenelle tilaus tulee?
 - Sähköisesti, suullisesti, puhelimitse?
 - Onko olemassa selkeä yhtenäinen prosessi tai toimintatapa?
 - Onko tässä joitakin haasteita? Minkälaisia?
3. Minkälaisia erilaisia tilauksia tulee?
 - Esimerkiksi tilausten tyyppi ja kesto?
 - Onko muita tärkeitä erottavia tekijöitä?
 - Onko tässä joitakin haasteita? Minkälaisia?
4. Mitä tietoja tilauksista saadaan?
 - Saadaanko tilauksista tarpeeksi tietoa?
 - Onko olemassa selkeä yhtenäinen prosessi tai toimintatapa?
 - Onko tässä joitakin haasteita? Minkälaisia?
5. Miten tilaus kirjataan?
 - Kuka kirjaa?
 - Mitä tilauksesta kirjataan?
 - Mihin tilaus kirjataan? Mikä järjestelmä?
 - Onko olemassa selkeä yhtenäinen prosessi tai toimintatapa?
 - Onko tässä joitakin haasteita? Minkälaisia?
6. Miten tilaukset täytetään?
 - Kuka tilauksen täyttää?
 - Missä järjestyksessä tilaukset täytetään?
 - Miten tilausta lähdetään käsittelemään?
 - Miten sopivaan henkilöä etsitään?
 - Onko olemassa selkeä yhtenäinen prosessi tai toimintatapa?
 - Onko tässä joitakin haasteita? Minkälaisia?
7. Mistä tiedät, mitä tilauksia on työn alla?
 - Onko olemassa selkeä yhtenäinen prosessi tai toimintatapa?
 - Onko tässä joitakin haasteita? Minkälaisia?
8. Mitä tapahtuu, kun tilaus on täytetty?
 - Mitkä ovat jatkotoimenpiteet?
 - Kuka tekee jatkotoimenpiteet?
 - Onko olemassa selkeä yhtenäinen prosessi tai toimintatapa?
 - Onko tässä joitakin haasteita? Minkälaisia?