

Jari Ahtola

Saatavuuskyselyn kehittäminen

Cinia Oy:lle

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sähkö- ja automaatiotekniikka
24.05.2016

Tekijä(t) Otsikko	Jari Ahtola Saatavuuskyselyn kehittäminen Cinia Oy:lle
Sivumäärä Aika	41 sivua + 6 liitettä 24.05.2016
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulu; insinööri (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Sähkö- ja automaatiotekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Apulaisjohtaja Timo Kokkola Osaamialuepäällikkö Heikki Valmu
<p>Tämä kehittämistehtävä tehtiin Cinia Oy:n DIS- yksikölle (Digital Infrastructure Services). DIS- yksikkö koostuu Myynnin tuesta, Asiakasratkaisusta sekä Palveluhallinnasta. Cinia konserni koostuu emoyhtiöstä Cinia Group Oy:stä sekä tytäryhtiöistä Cinia One Oy, Cinia Cloud Oy ja Kilosoft Oy. Kehittämistehtävän tavoitteena oli tuottaa työkalu saatavuuskyselyiden nopeuttamiseksi sekä toimintatapa, jotta historiatiedot ovat jatkossa käytettävissä.</p> <p>Tutkimus suoritettiin toimintatutkimuksena ja käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä ja -mittareita. Kehittämistehtävässä käytetyt teoriat perustuivat projektin, prosessin, muutos ja muutoshallinnan sekä viestinnän teorioihin.</p> <p>Saatavuuskyselyn haasteet oli tunnistettu jo aiemmin, joten nykytila-analyysin perusteella tarkennettiin, mihin toimenpiteisiin tuli keskittyä, selvittää ja toteuttaa. Kehittämistehtävässä luotiin uusi Extranet-lomake työkaluksi, jolla pystyttiin varmistamaan tietojen tallennus. Toimintamallia muutettiin vain ohjeistamalla käyttämään lomaketta. Toimintamuutokset viestitettiin asianosaisille ennen uuden toimintamallin käyttöönottoa.</p> <p>Seurantajakson aikana suoritetun kyselyn tulokset osoittivat, että tiedonkulku oli selkeytynyt ja täsmentynyt sekä työkalun käyttö oli nopeuttanut kyselyiden käsittelyä. Historiatiedot olivat jälkikäteen käytettävissä, joten työkalun käyttö paransi myös kustannustehokkuutta.</p> <p>Kehitystehtävän aikana havaitut jatkokehittämiskohteet tuotetaan erillisinä projekteina. Kehityskohteet koostuivat pääasiassa käyttäjäystävällisyyden parantamiseen sekä lomakkeen laajempaan käyttöön.</p>	
Avainsanat	Saatavuuskysely

Author(s) Title	Jari Ahtola The development of the availability inquiry for Cinia Ltd
Number of Pages Date	41 pages + 6 appendices 24 May 2016
Degree	Master of Applied Sciences; Engineer (Polytechnic)
Degree Programme	Electrical and automation engineering
Specialisation option	
Instructor(s)	Assistant Director Timo Kokkola Learning Area Manager Heikki Valmu
<p>This development task was made for Cinia Ltd unit DIS (Digital Infrastructure Services). DIS unit consists of sales support, customer solutions and service management. Cinia Group comprises the parent company Cinia Group Ltd and its subsidiaries Cinia One Ltd, Cinia Cloud Ltd and Kilosoft Ltd. The aim of the development project was to produce a tool to speed up the availability inquiries and to bring the history of data available.</p> <p>The study was conducted as an action research. Both qualitative and quantitative research methods and metrics were used. Used theories were based on project management, process, change and change management as well communication theories.</p> <p>Challenges of the availability inquiry were identified in the past, so the primary basis of the current state analysis was to specify what tasks should to be focused on, sorted out and implemented. A new form was created to Extranet. This made possible to ensure that the information will be recorded for later use.</p> <p>The results of the survey showed that the flow of information was clarified and specified as well as the use of the tool was speeded up the processing of inquiries. As the history data is available for later use the tool also improved cost efficiency.</p> <p>Development tasks will be produced via separate projects in future. Development tasks consisted mainly of improving the user-friendliness as well as wider use of form.</p>	
Keywords	Availability inquiry, Project Management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio	1
1.2	Saatavuuskysely	2
1.3	Kehittämistehtävän lähtökohdat	3
1.4	Kehittämistehtävän toteutus	4
2	Kehittämistehtävä	4
2.1	Rajaus opinnäytetyöhön	5
2.2	Mittarit	6
2.3	Projektimainen työskentely	7
3	Tutkimusmenetelmä	8
3.1	Toimintatutkimus	9
3.2	Analysointi	10
3.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	12
4	Teoreettinen viitekehys	13
4.1	Projekti	13
4.2	Prosessit	16
4.3	Muutos ja muutoshallinta	17
4.4	Viestintä	18
5	Kehitysprojektin toteutus	19
5.1	Nykytila-analyysi ja ongelman kartoitus	20
5.2	Käyttäjäkertomukset	21
5.3	Riskianalyysi	21
5.4	Projektisuunnitelma	22
5.5	Viestintäsuunnitelma	22
5.6	Toteutuksen vastuumatriisi	23
5.7	Toteutus	24
5.8	Ihmisten johtaminen	25
5.9	Projektiryhmä	27
5.10	Benchmarking	27
5.11	Luovuus	27
5.12	Motivaatio	28
5.13	Itsearviointi, analysointi ja reflektointi	28

5.14	Kokoukset	30
5.15	Aikataulu	30
5.16	Toiminnallisuus ja muutokset	30
5.17	Mittareiden muutokset	31
5.18	Päätäminen	31
6	Palautekysely ja tavoitteet	32
6.1	Palautekyselyn vastauksia	33
6.2	Analysointi	35
7	Yhteenveto	36
7.1	Jatkotoimenpiteet	36
7.2	Roolini toimintatutkimuksen näkökulmasta	36
7.3	Itsearviointi	37
	Lähteet	38
	Liitteet	40
1	MindMap-esimerkki	
2	Prosessi-esimerkki (salainen)	
3	Käyttäjäkertomukset	
4	Riskianalyysi	
5	Projektisuunnitelma (salainen)	
6	Saatavuuskyselyn luonnos	
7	Benchmark (salainen)	
8	Aikataulu	

1 Johdanto

1.1 Kohdeorganisaatio

Corenet Oy perustettiin 1998 ja yhtiö siirtyi marraskuussa 2013 Governia Oy:n omistukseen. Cinia-konserni aloitti toimintansa 1.1.2015 sisältäen Corenet Oy:n liiketoiminnan osana konsernia. Konserni koostuu emoyhtiöstä Cinia Group Oy sekä tytäryhtiöistä Cinia One Oy, Cinia Cloud Oy ja Kilosoft Oy. (www.cinia.fi. 29.12.2015.)

”Cinian omistajuus koostuu Governia Oy 77,52%, Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 11,24%, Pohjola Vakuutus Oy 5,62% ja OP- Eläkekassa 5,62%”
(www.cinia.fi. 29.12.2015.)

Cinia Oy toimii tietoliikenneoperaattorina ja tarjoaa mm. varmennettuja tietoliikenneyhteyksiä asiakkaille. Asiakaskunta koostuu pääasiassa yrityksistä tai virastoista. Ciniällä on kuituoptista tietoliikenteen runkoverkkoa Suomessa noin 10000 km ja Itämeren pohjassa kulkeva valokuituyhteys (kuva 1) valmistuu vuoden 2016 alussa. Muiden operaattoreiden tapaan, yhteyksiä myös vuokrataan muilta operaattoreilta. Yhteyksiä tiedustellaan operaattoreilta ja vastaavasti myös Ciniältä, saatavuuskyselyiden kautta.



Kuva 1 Tietoliikennekaapelin reitti (HS)

Cinia tarjoaa myös palveluratkaisuja, jotka koostuvat yhteys- ja pilvipalveluista sekä järjestelmä-, kehitys- ja hallintapalveluista.

Kehittämistehtävän toimeksiantaja on Cinia Oy Digital Infrastructure Services (kuva 2). DIS-liiketoimintaan kuuluu Myynnin tuki, Asiakasratkaisut ja Palveluhallinta-yksikkö. Kehittämistehtävän ohjaajana ja projektin omistajana toimi Timo Kokkola. Itse työskentelin projektipäällikkönä Projektitoimitus-ryhmässä. Roolini Saatavuuskyselykehittämistehtävässä oli toimia tehtävän projektipäällikkönä.

1.2 Saatavuuskysely

Tietoliikenneyhteyksien saatavuuskyselyitä voi suorittaa operaattoreille myös yksityiset. Saatavuuskyselyssä tiedustellaan olemassa olevista vaihtoehdoista ja kysely toimii usein myös tarjouspyyntönä. Kyselytapoja on monia esim. VSP:n (Vakka Suomen Puhelin, kuva 3) saatavuuskysely suoritetaan sähköpostikeskusteluiden kautta ja kun taas Soneran (kuva 4) saatavuuskyselyt kuluttajille hoidetaan suoraan web-lomakkeen kautta.

Saatavuuskyselyt

HALUATKO LAAJAKAISTALIITTYMÄN?

Lähetä meille postia, niin tarkistamme saatavuuden osoitteessasi ja annamme tarjouksen!

Käsittelyn nopeuttamiseksi pyydämme sinua otsikoimaan viestisi sanalla "Saatavuuskysely". Liitä mukaan tarkat yhteystietosi osoitteineen sekä toiveesi liittymätyypistä ja nopeusluokasta.

Kuva 2 VSP saatavuuskysely (<http://www.vspshop.fi/asioi/saatavuuskyselyt/>)

Kuva 3 Soneran saatavuuskysely (<https://www.sonera.fi/svenska/handla/bredband/kodin+netti/saatavuuskysely>)

Cinialle saatavuuskyselyt tulivat pääasiassa sähköpostilla tai puhelimitse ja nämä kirjattiin Excel-lomakkeelle, sähköpostiin tai Intranetin Sharepoint-sivustolle. Kyselyiden historiatietoja ei voitu käyttää tehokkaasti taikka hyödyksi tulevissa kyselyissä.

1.3 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Ciniassa saatavuuskyselyt muodostuvat tietoliikenneyhteyksistä, laite- tai mastopai-koista. Haasteiksi olivat nousseet kyselyn tilannekuvan ja etenemisen seurannan puutteet, saadun tiedon jatkojalostaminen sekä tuen puuttuminen kyselyprosessiin. Erityisesti myynti sekä myynnin tuki olivat ylikuormitettuja tulevien saatavuuskyselyiden kanssa, joita tulee ulkoisilta asiakkailta sekä sisäisinä tiedusteluina. Ryhmissä kyselyiden hallinta ja toteutus tunnistettiin haastaviksi ja työläiksi, koska toiminta oli manuaalista ja historiatietoa ei ollut käytettävissä. Tilanne näkyi asiakkaalle pitkänä selvityskana.

Saatavuuskyselyn toimivuuden parantamiseksi aiemmin aloitetut toimenpiteet olivat jääneet vähemmälle huomiolle taikka päättyneet kokonaan muiden töiden vuoksi. Varsinaista parannusta tilanteeseen ei siten ollut saavutettu. Tilannetta oli yritetty parantaa luomalla Intranetiin Sharepoint-sivusto, johon kyselyt kirjattiin. Sivuston käyttäminen ja ylläpitäminen oli osoittautunut kuitenkin työlääksi kyselyn hallintaan nähden, joten käyttö oli jäänyt vähäiseksi. Usein olikin palattu käyttämään Excel-lomakkeita tai sähköpostia.

1.4 Kehittämistehtävän toteutus

Ongelman ratkaisemiksi kartoitettiin käytössä olevia työkaluja ja tietokantoja sekä ulkoisia työkaluja. Parhaaksi ratkaisuksi nousi Cinian Extranet rajapintaan toteutettava lomake, koska kaikki tarvittavat komponentit ja tietämys tämän toteuttamiselle löytyivät yrityksen sisältä. Tarvittava hakutoiminnallisuus lomakkeelle pystyttiin taas toteuttamaan suoraan omilla tietokannoilla, joten kustannukset tälle kehittämistehtävälle koostuvat vain omasta työstä.

*”**Ekstranet** tai **extranet** on yrityksen tai muun yhteisön ja asiakkaan tai yhteistyökumppanin välinen Internet-teknologiaa hyödyntävä suljettu verkkopalvelu. Ekstranet-palvelun kohderyhmänä ovat ainoastaan yrityksen halutut sidosryhmät.”* (Wikipedia, luettu 10.1.2016)

Kehittämistehtävän tuloksena saatiin toimintatapa ja työkalu, joiden avulla saatavuuskyselyiden läpimenoaika lyheni ja siten asiakastyytyväisyys parani. Luonnollisesti myös kyselyiden kuormittavuus väheni ja kustannustehokkuus kasvoi, kun aiemmin hankittua tietoa voidaan käyttää heti uudestaan tulevissa kyselyissä.

2 Kehittämistehtävä

Saatavuuskyselyn toiminnallisuuden kartoitus aloitettiin mind map- menetelmällä (Liite 1). *”Mind map (miellekartta): Aihepiirin ja käsitteistön graafinen esitys kaaviona, jonka tarkoitus on havainnollistaa sisältöä esimerkiksi tekstin sisällön suunnittelua, opiskelua tai analyysia varten. Käsitekartta-sanaa voidaan käyttää yleisterminä viittaamaan analyttiseen esitystapaan, jossa käsitteiden väliset suhteet korostuvat. Miellekartta- ja*

mind map -termejä käytetään erityisesti ideointia varten suunnitelluista esityksistä.” (Ojasalo ym. 2009, 175.) Tilaisuuksiin osallistui tehtävän ohjaajan lisäksi myös toteutuksen avainhenkilöitä.

2.1 Rajaus opinnäytetyöhön

Kehittämistehtävän tavoitteet rajattiin opinnäytetyölle:

- Saatavuuskyselyn läpimenoajan lyhentäminen
- Saatavuuskyselytietojen hyödyntäminen myöhemmin ts. historiatiedot käytettävissä
- Asiakastyytyväisyyden parantaminen

Kun saatavuuskyselyn toiminnallisuus opinnäytetyöhön oli rajattu, aloitettiin sopivien työkalujen ja teknologioiden kartoitus. Parhaimmaksi toteutustavaksi nousi Cinian Extranet toteutettava lomake, jonka tiedot ohjautuvat työnohjausjärjestelmään ja siten tallentuvat myös tietokantaan. Työnohjausjärjestelmä ohjaa kyselyt oikean ryhmän työhön ja tietokannoista saadaan historiatiedot uudelleenkäytettäviksi tarvittaessa.

Kuva 4 Palvelupyynnötlomakeluonnos (Cinia)

Cinian Extranetissa oli käynnissä kehitystyötä ja palvelupyynnömlomakeluonnoksia (kuva 5) oli jo toteutettu, joten saatavuuskysely oli järkevää toteuttaa samalla toteutustavalla, mutta mm. saatavuuskyselyyn tarvittavat tiedot sekä lomakkeen pohjatiedot piti määrittellä. Määrittelyssä piti huomioida eri saatavuuskyselytyypit: yhteys, laitepaikka ja masto (kuva 6) sekä tarjottavat palvelut (kuva 7). Työnohjausjärjestelmään piti taas määrittellä tarkemmin minkä ryhmän työjonoon kyselyt tulevat.

Kuva 5 Esimerkki mastopaikan tiedoista (Cinia)

Kuva 6 Esimerkki tarjottavista palveluista (Cinia)

2.2 Mittarit

Mittareiden määrittelyssä pidettiin mielessä pätevyys sekä luotettavuus. Mittareiden rooli on osoittaa projektin omistajalle sekä käyttäjille toimintamallin paraneminen sekä tavoitteiden toteutuminen. Mittariksi asetettiin saatavuuskyselyn käsittelyaika sekä

asiakastyytyväisyyden palaute. Käsittelyaika on kyselyyn kulunut aika; kirjaamisesta tietokantaan ja asiakkaalle toimitetun vastaukseen kulunut aika. Asiakastyytyväisyyskyselyssä palaute saadaan numeroina, joiden keskiarvoa seurataan.

”Muutosta varten voidaan kehittää muutosmittari, jonka avulla voidaan nopeasti ja räätälöidysti kerätä tietoa muutoksen etenemisestä eri puolilla organisaatiota. Sen antamien tulosten perusteella voidaan tarvittaessa säätää toimenpiteitä ja raportoida muutoksen vaikutusta” (Heiskanen ym. 2010, 95)

”Hyvän muutosmittarin ominaisuuksia:

- räätälöity mittaamaan kyseistä muutosta
- tehokas ja helppokäyttöinen
- lyhyt, vain muutamia väittämiä
- tuloksia on helppo analysoida
- muutosmittarin kysymykset voidaan siirtää myöhemmin osaksi henkilökyselyä, jolloin ne kytkeytyvät osasi isoa kuvaa” (Heiskanen ym. 2010, 95)

2.3 Projektimainen työskentely

Löow (2002,15) kirjoittaa teoksessaan, että projektimainen työskentely on nykypäivää, koska kehityksen tasalla pysyminen vaatii meitä toteutuksissa ketteryyteen. Ketteryys tavoitetaan projektimaisella toteutuksella. Ketteryys ja nopea toteutustapa olivat lähtökohdat saatavuuskyselyn toteuttamiselle ja jalkautukselle. Kari Tuominen (1997, 264) toteaa kirjassaan, että muutosta on johdettava ja muutosjohtaminen ei tapahdu samoilla menetelmillä kuin päivittäinen liiketoimintajohtaminen.

”Projektijohtaminen mataloittaa organisaatiota. Kun projekteilla on ”itsehallinto”, riittää poikkeamajohtamisperiaatteella tapahtuva raportointi johdolle.” (Pellin 2011, 27).

Tilanteesta tunnistettiin mm. tilaaja, ajallisuus, laajuus sekä tavoite. Toiminnankehitystarve koskettaa useita ryhmiä yli organisaatorajojen ja siten myös toteutukseen tarvitaan asiantuntijoita useasta eri ryhmästä. Tunnistettiin, että projektin ominaisuudet ja tarpeet täyttyvät, joten toteutus on luonnollisinta toteuttaa kehitysprojektina, jonka raja-

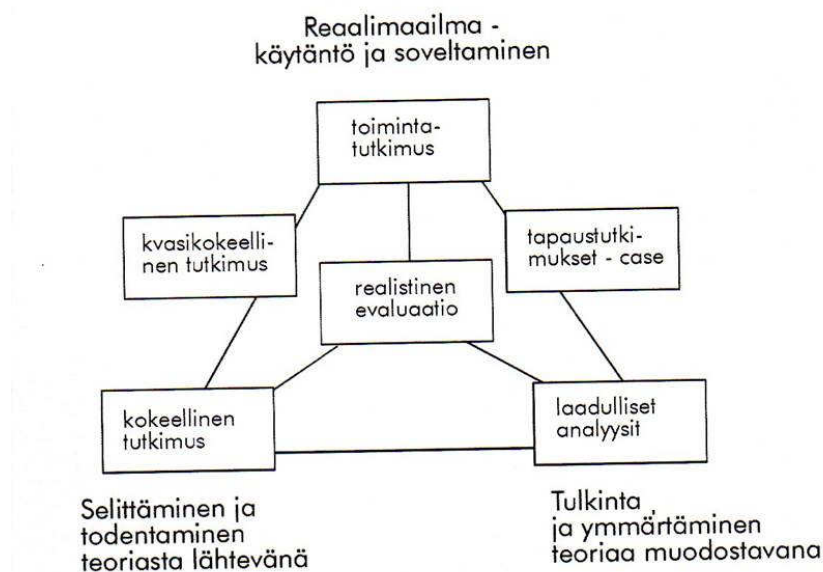
us tuli olla opinnäytetyöhön sopiva. Rajattiin myös, että toteutuksen johtovastuu tuli olla vain yhdellä henkilöllä, jotta tuloksellisuus säilyy suunniteltuna loppuun asti.

”Projektitoiminta on tietty johtamisjärjestelmä. Siinä on projektiorganisatoriset käskykysuhteet. Avainhenkilönä on projektipäällikkö, jonka toimenkuva on yksinkertaisesti vastata kaikesta, mikä liittyy projektin onnistuneeseen toteutukseen. tekijöiden ei tarvitse olla projektipäällikön suoranaudessa alaisuudessa.” (Pellin 2011, 24.)

3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmää (kuva 8) valittaessa tutustuttiin mm. määrällisen ja laadullisen menetelmiin, mutta pian ilmeni, että tässä kehitysprojektissa paras menetelmä oli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen menetelmät antoivat parhaat lähtötiedot kerätä organisaatioiden hiljaiset tiedot ja siten saada esille tarvittavat yksittäiset vaatimukset lomakkeen ja toiminnan toteutukseen.

”Tutkivaa toimintaa luonnehditaan yleensä toteamalla, että siinä analysoidaan jotakin. Analyysin tekemiseen tarvitaan analysoitava kohde ja siinä olevia analysoitavia yksiköitä. Ne voivat olla ajatuksellisia kokonaisuuksia, esimerkiksi sanoja, lauseita ja muita laajempia ymmärtämiskokonaisuuksia.” (Anttila 2005, 229.)



Kuva 7 Keskeisten tutkimusmenetelmien asettuminen toisiinsa nähden teorialähtöisyyden, teorianhakuisuuden ja käytännön reaalimaailman kytkennöissä (Anttila 2005, 231)

Anttila kirjoittaa, että toimintatutkimus soveltuu parhaiten, jos ollaan kiinnostuneita käynnissä olevan tai käynnistettävän hankkeen sujumisesta ja siitä, miten yhteistyö eri toimijoiden välillä sujuu ja mitkä seikat tulee ottaa huomioon. Laadullisen tutkimuksen osalta Anttila kirjoittaa tavoitteena olevan ilmiön ymmärtäminen ja selittäminen, tulkinta ja usein myös soveltaminen. Tutkimustavan ominaisuutena on, että tuloksiin vaikuttaa tutkijan mielenkiinto asiaan ja näkökulman valintaan elämäntapa, ammatti ja aikaisempi elämänhistoria. Lähestymistavan valintaan taas vaikuttaa oma historia ja käytännön kokemukset. (Anttila 2005, 231, 276.)

Ojasalo kuvaa toimintatutkimuksen olevan osallistuvaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja siten saamaan aikaan muutosta. Olennaista on ottaa käytännöissä toimivat ihmiset mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

”Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus luetaan positivistiseen tiedenäkemykseen, joka pohjautuu empiriseen tietoteoriaan. Sen kiinnostus kohdistuu kohteiden mitattaviin ja numeerisesti ilmaistaviin ominaisuuksiin, jolloin ideana on se, että koska kokonaisuus on osiensa summa, tieto näiden osien ominaisuuksista auttaa ymmärtämään myös kokonaisuutta.” (Anttila 2005, 233.) Tämä menetelmä soveltuu esimerkiksi mieli-pide- tai lomakekyselyihin, joissa saatu data yleensä analysoidaan tilastollisin menetelmin ja yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. (Ojasalo ym. 2009, 93.)

3.1 Toimintatutkimus

Projektin omistajan kanssa totesimme, että toimintatutkimus oli sopivin tutkimusmenetelmä ja ajatusmaailma sopi yrityksellemme. Kireän aikataulun vuoksi jatkuva vuorovaihtus oli oleellista, jotta suunniteltu aikataulu toteutui. Samalla keskustelut olivat toiminnan arviointia eli reflektointia. Reflektointia suoritettiin päivittäin ja tilanteet varmistettiin seurantakokouksissa. Rajasin roolini toteutusvaiheessa toiminnan arvioinnissa lähinnä resurssien ja aikataulun valvontaan, koska reflektointi kohdistui usein teknisiin taikka toiminnallisiin asioihin.

”Toimintatutkimus on tapa muuttaa tai kehittää toimintaa. Tarkoitus on tutkimuksen avulla saada kyseinen toiminnan kohde kehitettyä paremmaksi kuin se aikaisemmin oli.

Oleennaista on, että tutkija ei ole ulkopuolinen tekijä, vaan osallistuu ja vaikuttaa tutkimuksen aikana tutkittavaan kohteeseen. Itse tutkimuksen prosessi kulkee sykleissä – suunnittelu - toiminta - havainnointi - toiminnan arviointi.” (Anttila 2005, 439-440, 444.)

”Toimintatutkimuksesta kuulee usein sanottavan, että sehän on aivan tavallista työskentelyä, jotakin sellaista, jota arkielämässäkin tehdään. Tämänkaltaista arviota on pidettävä hyvänä kiitoksena, sillä tarkoitus onkin tehdä toimintatutkimushankkeesta mahdollisimman aito ja luonnollinen.” (Anttila 2005, 445.)

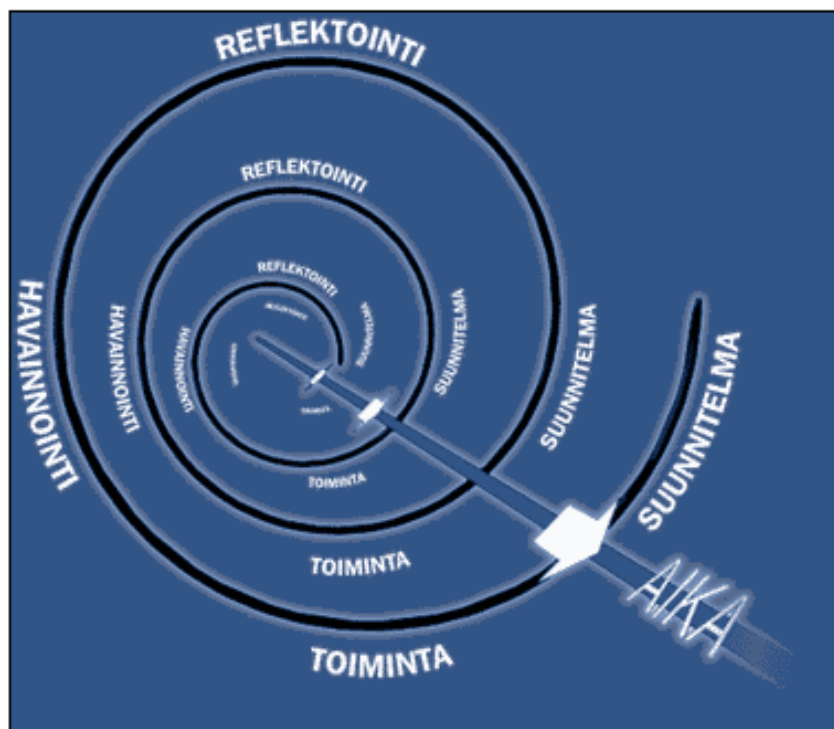
Mattila kirjoittaa toimintatutkimuksen olevan yleensä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa voidaan käyttää myös määrällisiä menetelmiä. Osallistuvaan tutkimukseen soveltuvat taas hyvin osallistuvat aineiston hankintatavat, joiden avulla saadaan selvitettyä mm. työntekijöiden hiljaista tietoa, ammattitaitoon sekä kokemukseen perustuvaa tietoa. *”Laadullisia aineistonhankintamenetelmiä ovat kyselyt, ryhmäkeskustelut, haastattelut ja havainnointi sekä keskustelut eli diskurssi, jota käydään tutkimukseen osallistuvien henkilöiden välillä koko tutkimuksen ajan.” (Mattila 2012, 7.)*

”Varsin yleisin syy aikataulujen pettämiseen on se, ettei resurssilaskentaa ole suoritettu riittävän tarkasti eikä tarvittavaa resurssimäärää ole käytettävissä” (Pellin 2011, 143).

3.2 Analysointi

Anttila (2005, 444) kirjoittaa teoksessaan, että toimintatutkimuksen keskeinen menetelmä on spiraalimainen haastattelu, suunnittelu- toiminta- havainnointi- reflektointi (kuva 9).

”Sanalla analyysi on juurensa antiikin ajassa. Sanan etymologinen tausta on ilmaisussa ’avata auki’.” (Anttila 2005, 230.)



Kuva 8 Toimintatutkimuksen spiraalikuvaus (Suojanen 2004)

Spiraalimainen toiminta todettiin järkeväksi menetelmäksi, koska on paras keino saada hiljainen tieto asiantuntijoilta projektin käytettäväksi. Haluttiin myös edetä monelta eri näkökulmasta nykytilanteen selvittämiseksi. Tämä vaati ensin laajan yleisen tason tutkimisen sekä analysoinnin, jonka jälkeen piti syventyä tarkemmin mm. teknisiin kohtiin. Paremman yleisnäkemyksen kasvaessa, pystyttiin keskittymään tarkemmin teknisiin kysymyksiin ja siten saatiin parempi näkemys toteutuksen vaatimuksiin.

Aineiston hankinta kehitysprojektille perustui haastatteluihin sekä keskusteluihin, jotka toimivat myös yhtenä toiminnan arviointimenetelmänä eli reflektointina. Haastattelut pidettiin avoimina etukäteen sovittuina aikoina ja kysymykset lähetettiin etukäteen, joten haastateltava pystyi valmistumaan haastatteluun ja aiheen käsittely oli tehokasta. Haastatteluista tehtiin muistot, joita käytettiin pohjana tulevissa haastatteluissa mahdollisuuksien mukaan. Jokaisella haastattelukierroksella saatiin saatavuuskyselytyökalu sekä saatavuuskyselytoiminta paremmaksi Cinian tarpeisiin. Haastatteluissa ilmeni myös ilahduttavan paljon aiheita jatkokehittämiselle, jotka kirjattiin myöhemmälle kehitysprojektille.

”Reflektio on yleiskäsite niille kognitiivisille ja affektiivisille toiminnoille, joilla yksilö pyrkii selvittämään kokemuksiaan tavoitteenaan uuden tiedon konstruointi tai uusien näkökulmien löytäminen. Reflektio on välttämätön sekä yksilön että organisaation oppimiselle. Syvälinen oppiminen edellyttää teorian ja käytännön ymmärtämistä. Refleksiivisessä prosessissa pyritään tähän tietoiseen ymmärtämiseen.

Reflektio koostuu neljästä vaiheesta:

- tekeminen ja kokeminen
- kokemusten reflektointi - mitä opin, mitä tunsin?
- uusien oivallusten käsitteellistäminen ja oman teorian parantaminen
- uuden teorian testaaminen ja palautteen etsiminen” (Wikipedia, luettu 10.1.2016)

3.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Saatavuuskyselyn ongelmat olivat tunnistettu yhtenä kasvun esteenä, joten sisäistä analyysiä eri organisaatioissa oli jo tehty. Tämä helpotti nykytila-analyysin suorittamista ja aineiston koostamista. Ennen toteutusta analyysin aineisto käytiin projektin omistajan ja avainhenkilöiden kanssa läpi. Näin varmistettiin ja jäädytettiin tavoite sekä resurssit. Tavoite julkistettiin koko projektiryhmälle seurantakokouksessa.

”Tutkimuksen reliabiliteetillä tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston käsitteelyn ja analyysin luotettavuutta. Analyysin kohdalla reliabiliteetti tarkoittaa sekä arvioitavuutta että uskottavuutta. Tutkimus tulee kirjoittaa niin, että lukijalla on mahdollisuus seurata annettuja päättelyketjuja ja ottaa niihin myös kantaa. Uskottavuus puolestaan tarkoittaa, että lukija uskoo siihen, että tutkimuksessa esitetyillä havainnoilla ja tehdyillä toimenpiteillä päästään tutkijan esittämään lopputulokseen.” (Mattila 2012, 9.)

”Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Selvitetäänkö tutkimuksessa sitä, mitä on tarkoitus selvittää? Ja mittaavatko tutkimuksen mittarit sitä, mitä on tarkoitus mitata? Validiteettiä arvioitaessa otetaan huomioon, kuinka hyvin tutkimusmenetelmät vastaavat siihen ongelmaan, jota pyritään ratkaisemaan ja selvittämään.” (Mattila 2012, 9.)

Kehitysprojektin tavoite oli selvä ja ainoa tapa saada parannus Cinian saatavuuskyselytoimintaan oli suorittaa haastatteluja yli organisaatioiden sekä kartoittaa tuleva tarve. Kustannustehokkuuden parantamiseksi piti tulevaan toteutukseen sisällyttää myös teknologiaa, jotta uuteen toimintatapaan tarvittava henkilötöymäärä saatiin pienemmäksi. Teknologian kautta mittarit pystyttiin asettamaan konkreettisiksi, jotka osoittivat projektin onnistumisen. Projektin aikana suoritettiin itsearviointia, jolla pyrittiin varmistamaan, että annettu kehittämistehtävä toteuttaa sille annetut vaatimukset ja toteutuskehitys on linjassa suunnitellun kanssa.

4 Teoreettinen viitekehys

Kehitysprojektille määriteltiin tavoitteet, jotka olivat perusteena teoreettiselle viitekehyselle. Viitekehys kiteytettiin kehitysprojektin johtamiseen, prosessin kehittämiseen, muutokseen ja muutoshallinnataan. Tutkimuksessa käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä ja – mittareita, koska avainhenkilöitä on vain muutamia.

”Teoreettinen viitekehys tarkoittaa usein tutkimukseen, mutta myös esimerkiksi tuotekehitykseen, liittyvää käsitteellistä ja ajattelua ohjaavaa jäsennystä, tiettyä näkökulmaa. Viitekehityksen tarkoituksena on tavoittaa tutkittavassa ilmiössä keskeiset tekijät ja niiden väliset suhteet. Tutkimuksen tekijältä edellytetään oman tutkimuksensa kannalta toimivan teoreettisen viitekehityksen ja siihen sisältyvien elementtien valintaa. Viitekehityksiin liittyvät valinnat voivat olla luonteeltaan paradigmaattisia eli toisensa poissulkevia: tiettyyn koulukuntaan, tutkimussuuntaukseen tai tutkimusmenetelmään ajatellaan liittyvän joidenkin teoreettisten viitekehysten edellyttämistä, hyväksymistä tai torjuntaa.”
(Wikipedia, luettu 10.1.2016)

4.1 Projekti

Projektihallintaan tutustuminen aloitettiin Lööwin ja Pellin teoksilla. Pian todettiin, että yrityskulttuurimme projektihallinnan osalta olevan kunnossa jatkuvan kehityksen tuloksena, joten teoksia pidetään tarvittaessa opinnäytetyön teoreettisena tukena, ei niinkään ohjeena.

”Projektin poikkeaa monista muista toiminnan organisointitavoista erityisesti päämääräsuuntautuneisuutensa, väliaikaisuutensa ja ainutkertaisuutensa vuoksi. Projekteilla on tarkkaan määritelty alku, loppu ja aikataulu toteutusta varten. Projekteihin liittyy usein jotain monimutkaista, esimerkiksi vaikeasti ennakoitavia riskejä tai erityistä luovuutta ja erikoisosaamista vaativia tehtäviä. Projekteihin allokoidaan omat resurssinsa, jotka on joko irrotettu projektin toteuttajan muista resursseista tai hankittu varsinaisesti projektia varten. Onkin huomattava, että projekti ei ole mikä tahansa tehtävä vaan on olemassa paljon erilaisia tehtäviä ja työkokonaisuuksia joita ei voida kutsua projektiksi.”
(Wikipedia, luettu 29.12.2015)

Kehitysprojekti toteutettiin Cinia Oy Projektikäsikirjan mukaisesti. Käsikirjassa kuvataan mm:

- Toimitusten luokittelut ja näiden kriteerit. Toimitukset jaetaan:
 - Projekti
 - Investointiprojekti
 - Asiantuntijapalvelu toimeksianto
 - Pientoimitukset
 - Jatkuva palvelu

- Projektin dokumentit sekä dokumenttien/pöytäkirjojen/muistioiden sijainnit

Taulukko 1. Projektikäsikirjan dokumenttiluettelo

	Dokumentti	Huomioitava
Handover palaveri: Myynti → Toimitus	Projektin asettaminen Pöytäkirja handover-palaverista Sopimussyhteveto Tarjousvaiheen dokumentit: <ul style="list-style-type: none"> ○ Toimituksen sisältö/kuvaus ○ Työmääräarviot ○ Katelaskelma, kasvavirtalaskelma, rahoituslaskelma 	Ensimmäinen pakollinen tehtävä /milestone jokaiselle projektille Planmill: linkki dokumentteihin Osallistujat: <ul style="list-style-type: none"> • Myyjä, PM, Finanssi, BU
Aloituspalaveri	Muistio	Conf Call/Lync/perinteinen kokous (hoidetaan parhaaksi katsotulla tavalla) Osallistujat: projektiryhmä Planmill: linkki dokumenttiin
Projektisuunnitelma	Projektisuunnitelma	Ohjausryhmä hyväksyy

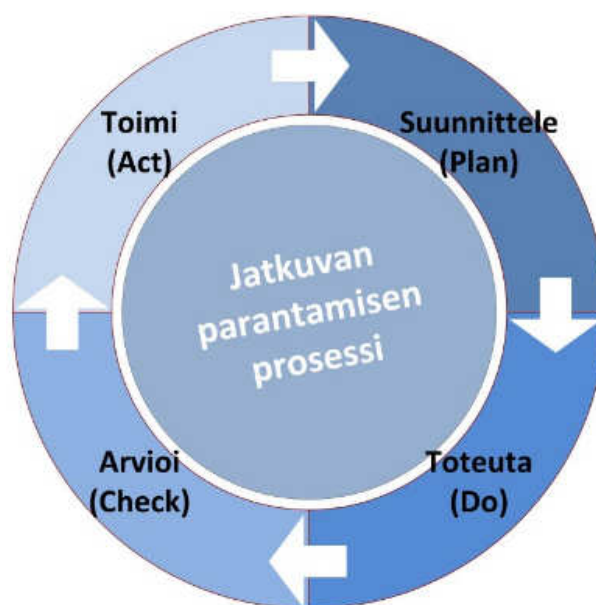
		Planmill: <ul style="list-style-type: none"> • linkki dokumenttiin • aikataulu/kustannukset: baseline tallennetaan Planmilliin "Budjetti"-versioksi
Liikevaihto, kustannukset	Planmill- ennuste	ennustetaan ja seurataan Planmillissä.
Viikkoraportti asiakkaalle	Sähköpostimuotoinen raportti tai työmaakokouspöytäkirja	Sähköposti talletetaan työmaakokouspöytäkirja Planmill: linkki dokumentteihin
Sisäinen viikkoraportointi	Muistio (sähköposti)	PM conf Call (ongelmat, haasteet operatiivisen ohjausryhmän käsiteltäväksi) Muistio sähköpostimuodossa PM:lle - arkistointi
Muutoshallinta	Muutosehdotukset, ohjausryhmän pöytäkirja	Projektisuunnitelmassa kiinnitetään muutoshallintaprosessi sekä mitkä muutokset PM:t sopivat keskenään (tieto ohrylle) ja mitkä edellyttävät ohjausryhmälle esittelyä ja päätöstä Planmill: <ul style="list-style-type: none"> • linkki dokumentteihin • Asiakkaasta johtuvien muutosten johdosta aikataulu /kustannukset talletetaan uudeksi versioksi Planmilliin.
Asiakasohjausryhmä	Pöytäkirja	Planmill: linkki pöytäkirjoihin
Sisäinen ohjausryhmä	Muistio	Planmill: linkki muistioon <ul style="list-style-type: none"> • Pöytäkirja joko erillisenä dokumenttina tai sähköpostina
Projektiryhmän kokoukset	Muistio	Conf Call/Lync/perinteinen Planmill: linkki muistioon <ul style="list-style-type: none"> • Pöytäkirja joko erillisenä dokumenttina tai sähköpostina
Asiakastytyväisyyskysely	Kyselyn tulosten yhteenveto	Sähköinen n. 5 kysymyksen kysely, projektin koosta riippuen 2-5:lle henkilölle Planmill: linkki yhteenvetoon
Projektin päätöspalaveri	Muistio	Projektiryhmä Conf Call/Lync/ perinteinen Planmill: linkki muistioon Pöytäkirja joko erillisenä dokumenttina tai sähköpostina
Post Mortem (mgmt)	Muistio	Ohjausryhmä, myynti, BU - projektin päättäminen - Projektin opit (mikä meni hyvin, missä parannettavaa), kehitysasioiden valtuuttaminen

		Conf Call/Lync/perinteinen Planmill: linkki muistioon Pöytäkirja joko erillisenä dokumentina tai sähköpostina
--	--	---

”Projektin ideointivaiheessa tunnistetaan kehittämistarve sekä ratkaisuvaihtoehdot. Tässä vaiheessa projektille luodaan tavoitetila ja hahmotellaan toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi. Projektin idean hahmottamisen jälkeen tehdään projektin alustava rajaus sekä mietitään kehitettävän toiminnan tuloksia ja vaikuttavuutta. Hankeideoiden työstämiseen on useita vakiintuneita menetelmiä, esim. SWOT-analyysi ja aivoriihi.” (Pääkkö ym. 2003: 11) Projektin ideointi sekä kehittämistarpeet käytiin läpi aivoriihimenetelmällä. Tarve sekä tavoitetila olivat selvät, joten aivoriihi keskittyi enemmänkin ratkaisuihin ja toteutukseen nykytila-analyysin perusteella. Kehitysprojektin rajaukseksi asetettiin toimintatapa ja työkalu, joiden avulla saatavuuskyselyiden läpimenoaika lyhenee ja siten oletettavasti asiakastyytyväisyys paranee.

4.2 Prosessit

Prosessi ohjaa toimintaa yrityksessä yli organisaatioiden. Prosessille löytyy useita määritelmiä, mutta pelkistettynä prosessi on sarja tehtäviä taikka toimintoja, jotka toteutuvat prosessin edetessä. Yrityksen toimintaan tulee koko ajan muutostarpeita sisältä ja ulkoa, joten myös prosesseja pitää olla valmiita muuttamaan ja toimintaa katsomaan kriittisesti. Siten prosessiomistajan pitäisikin olla motivoitunut jatkuvaan kehitykseen, joka pyrkii vastaamaan mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeisiin ja kustannustehokkaasti. Kehitystyö on haasteellista, sillä toiminnanohjauksessa pitää muistaa asioiden lisäksi henkilöstö ja henkilöstön motivaatio. Kehitystyössä onkin hyvä mieltää jatkuva parantaminen (kuva 10). Jatkuvan parantamisen ajatuksena on suorituskyvyn taikka toiminnan parantaminen, kysymällä aina uudestaan ja uudestaan, mitä voimme tehdä paremmin?



Kuva 9 Demingin jatkuvan parantamisen PDCA - ympyrä (Heikkinen 2013)

”Toimintoprosessit lähtevät asiakkaan tarpeen ymmärtämisestä ja päättyvät asiakastarpeen täyttämiseen” (Pellin 2011, 20).

Prosessin kehittäminen projektissa aloitettiin tutustumalla yrityksen nykyisiin prosesseihin (Liite 2). Nopeasti ilmeni, ettei prosesseja ole päivitetty vuosiin. Syy tälle on yrityksessä tapahtuneet muutokset ja osa muutoksista on yhä käynnissä. Päätettiin, että nyt keskitytään työohjeen työstämiseen, eli toimintaohjeistus avainhenkilöille. Kun prosessit päivitetään vastaamaan nykypäivää, nyt toteutettavat muutokset huomioidaan. Suunniteltu viitekehys muuttui hieman tästä syystä.

4.3 Muutos ja muutoshallinta

Muutos ja muutoksenhallinta on aina tunnistettu haasteelliseksi ja jopa pelottavaksi. Heti alussa päätettiin, että muutoksen tulee olla pienen ryhmän tehokasta toimintaa, jota hallitaan aktiivisesti projektipäällikön toimesta. Muutos ja muutoshallinta keskittyivät uuden työkalun käyttöönottoon muutamille avainhenkilöille. Muutoksen myyminen sekä jalkauttaminen tunnistettiin helpoksi, koska parannusta nykytilanteeseen on odotettu.

”Muutoshallinta toimii termostaatin tavoin joustavuuden ja vakauden välillä. Joustavuus

saattaa mahdollistaa virhetilanteita aiheuttavien muutosten toteuttamisen ja vakaus pyrkii lääkkeen tavoin toteuttamaan muutoksia, jotka korjaavat vikatilanteita. Onnistuessaan korjaavat muutokset vähentävät häiriöiden määrää.” (TSO 2007a, 75; TSO 2007c, 42–44.)

”Muutosviestinnällä on monenlaisia tehtäviä. Sen tulisi kuvata sanoin, ehkä kuvinkin, millaisesta muutoksesta on kyse, luoda ymmärrystä, selittää syitä ja tavoitteita, käsitellä saavutettuja tuloksia ja tulossa olevia haasteita sekä luoda näin edellytyksiä muutokseen.” (Juholin 2009, 320.)

”Muutostilanteessa palautetietoa tarvitaan jatkuvasti, mutta perusteellisiin tutkimuksiin ei useinkaan ole aikaa” (Juholin 2009, 338).

Seurantakokouksien asialistat järjestettiin siten, että pystyttiin keskittymään saavutettuihin tuloksiin sekä tunnistettuihin haasteisiin.

4.4 Viestintä

Viestintä sisältyy oleellisesti Cinan projektijohtamiseen, joten tämä tunnistettiin toimivaksi. Nykytila-analysissä havaittiin, ettei kyselyjen toteutuksessa juurikaan ole viestintää tai sitten viestintä on pahasti myöhässä tilanteen kanssa. Tämä puute korjataan kehitysprojektissa lomakkeen toiminnallisuudella sekä toiminnanohjeistuksen kautta. Kyselyn tiedot ja kyselylle tehdyt toimenpiteet kulkevat mukana koko kyselyn ajan ja ovat myös myöhemmin saatavilla. Nämä seurantatiedot toimivat yhtenä sisäisen palautteen työkaluna ja auttavat osoittamaan toiminnan kehityskohteita.

”Työyhteisöviestinnän merkitys on korostunut yhteiskunnan ja työelämän suurten muutosten myötä. Työyhteisöt eivät ole enää suljettuja tiloja, vaan globaalin maailman muutokset vaikuttavat jokaiseen. Työyhteisöt eivät ole myöskään selkeärajaisia, vaan työtä tehdään verkostoissa, tiimeissä ja projekteissa, jotka ylittävät organisaatorajoja” (Juholin 2009, 140)

”Tavaksi on tullut määrittää viestinnälle yhteiset periaatteet, joihin kaikkien edellytetään sitoutuvan. Valitettavan usein ne jäävät papereiksi, joilla ei ole yhtymäkohtaa todellisuuteen.” (Juholin 2009, 78.)

Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 17, 20.) toteavat teoksessaan: ”*Viestintä on organisaation ydintoimintaa, se on osa johtamista ja kriittinen tekijä organisaation olemassaololle ja menestykselle. Muutostilanteissa viestinnän rooli kasvaa entisessään. Muutoksista viestittäessä tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä oikein on kyse, miksi kyseinen muutos on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Toisaalta tavoitteena on myös se, että henkilöstö ja heidän asiantuntemuksensa voidaan osallistaa muutoksen toteuttamiseen.*”

Viestinnän roolia mietittiin kehitystehtävässä. Juholin (2009, 55) kirjaa määrittelyyn kysymyksiä:

- ”*mihin viestintää tarvitaan, millainen ajattelu sitä ohjaa*
- *mitkä ovat viestinnän tärkeimmät tehtävät*
- *millaisia sidosryhmiä, stakeholdereita tai yleisöjä on ja keitä niihin kuuluu*
- *mihin viestinnällä pyritään vaikuttamaan*
- *mikä on tiedottajien tai viestintäammattilaisten rooli*” (Juholin 2009, 55)

Tunnistettiin, että tarkemman tason viestintä kosketti vain muutamia avainhenkilöitä, ei niinkään koko organisaatiota, joten viestintäkin keskittyi projektin aikana pääasiassa avainhenkilöihin. Käytettiin hajautettua viestintää. ”*Hajautetusta viestinnästä puhutaan silloin, kun viestintää ei ole järjestelty koko organisaation laajuudessa, vaan eri yksiköt ja henkilöt hoitavat viestintää parhaaksi katsomalla tavalla.*” (Juholin 2009, 93).

5 Kehitysprojektin toteutus

Kehitysprojektin aloituskokous pidettiin 21.9.2015. Kokoukseen osallistui projektipäällikön lisäksi projektin omistaja. Kokouksessa käytiin nykyinen toimintamalli läpi ja todettiin, ettei tämä vastaa nykypäivän eikä tulevia tarpeita. Toiminta oli erittäin raskasta ja kustannustehotonta. Esille nousi myös yrityksen muut kehitysprojektit, joiden vuoksi prosessipäivitykset ovat työn alla.

Kokouksessa linjattiin, että saatavuuspalvelua käyttävät henkilöt otetaan mukaan suunnittelukokouksiin, kun nykytila-analyysi on tehty. Ennen toteutusvaiheen aloittamista pidetään toinen aloituskokous, johon osallistuu myös toteutuksen asiantuntijat.

5.1 Nykytila-analyysi ja ongelman kartoitus

Kartoituksessa selvitettiin avainhenkilöiltä nykytilanne. Kartoitus suoritettiin haastatteluiden sekä olemassa olevien dokumenttien mm. prosessikuvausten kautta (Liite 2). Kartoitukseen osallistui myynti, myynnin tuki sekä järjestelmien pääkäyttäjät. Haastattelu suoritettiin pääasiassa Lync-kokouksina, koska henkilöt olivat eri paikkakunnilla ja tilaisuudet haluttiin pidettävän mahdollisimman kevyenä. Kysymykset taas muodostettiin tukemaan toimenpiteitä.

Avainhenkilöitä haastateltiin useaan kertaan. Alussa oli tarkoitus saada yleisnäkymä ja seuraavilla kierroksilla syvennyttiin tarkemmin ongelmakohteisiin sekä henkilöiden näkemyksiin tilanteen parantamiseksi.

Nykytila-analyysin yleisiä tutkimuskysymyksiä mm.

- Miten saatavuuskyselyn käsittely nyt tapahtuu?
- Miten kauan saatavuuskyselyn toimittaminen kestää?
- Mitä työkaluja käytetään?
- Havaittuja haasteita?

...

Tarkemman tason tutkimuskysymyksiä mm.

- Miten nykyinen työkalu olisi päivitettävissä?
- Kuka on toimittaja ja onko voimassaolevia sopimuksia? Yhteyshenkilöt?
- Onnistuisiko hakukoneen teko sisäisesti vai ostettava palveluna ulkoa? Arvio työmäärästä?
- Miten nykyiset työkalut ja tietokannat ovat yhteensopivia?

...

Analyysin tarkoitus oli vielä varmistaa aiemmin havaitut toteutustoimenpiteet sekä siten myös jäädyyttää projektin tavoitteet. Rajauksen ulkopuolisia havaittuja asioita koostettiin otsikkotasolla ja valmisteltiin pohjaksi toiselle projektille.

Analyysitulokset varmisti aiemmin tulkitun tilanteen. Saatavuuskyselyt suoritettiin manuaalisesti, eikä koostettuja tuloksia tallennettu siten, että olisivat käytettävissä myöhemmin. Manuaalisesta toiminnasta johtuen, myös toimintatavat erosivat toisistaan ja toiminta oli hidasta asiakasnäkökulmasta katsottuna. Hitaus heijastui suoraan asiakastytytyvyyteen ja asiakkaat olivatkin reklamoineet toimintaa. Voidaankin miettiä onko hitaus vaikuttanut toimituksiin, eli asiakkaat ovat tilanneet yhteydet toiselta tarjoajalta.

5.2 Käyttäjäkertomukset

Analyysin perusteella tuotettiin saatavuuskyselylle käyttäjäkertomukset (Liite 3). Kertomukset kuvaavat toimintaa yleisellä tasolla ottamatta kantaa tekniseen toteutukseen. Kertomusten tarkoitus oli avata haluttuja toimintoja sekä toimintaa käyttäjätasolla ja olivat lähtötietoina sekä vaatimuksina ohjelmistosuunnitteluun.

5.3 Riskianalyysi

Projektipäällikkö suoritti yhdessä projektin omistajan kanssa riskianalyysin, jossa tunnistettiin työvaiheiden riskejä sekä kartoitettiin todennäköisyydet ja vaikutukset (Liite 4). Tunnistetut riskit koostuivat pääasiassa teknisistä asioista, jotka saatiin tarkemmin selville nykytila-analyysin kautta. Todettiin, että nykytila-analyysillä oli erittäin tärkeä rooli projektin onnistumiselle. Riskianalyysi on liitteenä 4.

"Riskin määritelmä: Mahdollinen negatiivinen poikkeama projektin tavoitteista." (Pellin 2011, 218).

"Riskien ja potentiaalisten ongelmien ennakointi on suunnitelmallista tulevien työvaiheiden läpikäyntiä, ongelmakohtien kartoittamista ja etukäteen toiminnan varmistamista." (Pellin 2011, 224).

Toteutustapoja ja -resursseja tarkennettiin siten, että riskit mahdollisesti toteutuessaan eivät vaikuta kriittisesti projektin toteutukseen taikka aikatauluun. Täysin riskittömäksi projektia ei saanut, mutta jäljelle jäävien riskien osalta suoritettiin toimenpiteitä, jotta näiden kanssa pystyttiin etenemään projektissa. Luonnollisesti näitä riskejä seurattiin erityisen tarkasti.

5.4 Projektisuunnitelma

Pellin (2011, 83) kirjoittaa kirjassaan, että projektin suunnittelu on parhaan toteutustavan etsimistä tutkimalla eri ratkaisujen ajalliset sekä taloudelliset tulokset. Lopputulokseksi saadaan realistinen toteutussuunnitelma valtuuksineen, joka vastaa laatimishetken parasta tietämystä.

Projektipäällikkö koosti projektisuunnitelman (Liite 5) lähtötietojen ja projektille annettujen rajausten mukaisesti. Projektisuunnitelma hyväksyttiin projektin omistajalla.

Projektisuunnitelman vaiheita:

- Kartoitus / analyysi / määrittely
- Suunnittelu
- Toteutus ja testaus
- Seuranta (käyttöönotto, tuotanto)
- Päätäminen

5.5 Viestintäsuunnitelma

Juholin (2009, 68) kirjoittaa, että viestinnän kokonaisvaltaista suunnitelmaa kutsutaan usein strategiaksi erottamaan se käytännön toimenpiteiden suunnittelusta. Viestintästrategiaksi muodostui sähköpostiviestintä, jolla ohjeistettiin käyttämään Extranet-kyselylomaketta. Ulkoisesta viestinnästä asiakkaille vastasi asiakaspäälliköt ja sisäisestä vastasi saatavuuskyselytyökalun omistaja, eli DIS- yksikkö. Myynnin- ja tukiryhmien sisäisestä viestinnästä vastasivat ryhmien esimiehet, jotka kävivät ohjeistuksen läpi ryhmäkokouksissaan.

”Johdon viestinnän sisällöt ja tyyli vaikuttavat siihen, miten henkilöstö ja muut sidosryhmät ymmärtävät asian, voivatko he hyväksyä sen ja sitoutua siihen. Ellei synny ymmärrystä, ei yleensä synny myöskään sitoutumista. Periaatteita voidaan myös muuttaa ja täydentää. Esimerkiksi intranetin ja ekstranetin käyttöönotto on tuonut muutoksia viestinnän periaatteisiin.” (Juholin 2009, 79, 325)

Kun saatavuuskysely todettiin toimivaksi, niin intranettiin laitettiin ilmoitus ohjeistukseen saatavuuskyselytyökalusta. Tämän enempää tiedottamista taikka viestintää ei nähty tarpeelliseksi.

5.6 Toteutuksen vastuumatriisi

Projektipäällikkö työsti projektille vastuumatriisin (taulukko 2), joka selvensi projektitehtävien toteutusta. Matriisi hyväksyttiin projektin omistajan kanssa ja matriisista tuli osa projektin toteutusrunkoa.

Taulukko 2. Projektin vastuumatriisi (Liite 5, Projektisuunnitelma, 7.)

VASTUUMATRIISI	Ohjausryhmä ulkoinen	Ohjausryhmä sisäinen	Projektipääl- likkö	Kartoittaja/ suunnittelija	Tekninen asiantunti- ja(t)	Ulkoinen toimittaja(t)
Projektin asetus ja puitteet		x				
Resurssien saatavuus ja käytettävyys		x				
Aikataulukus		x	x			
Alustava kartoitus, "raamit"		x	x			
Tarkka kartoitus			x		x	
Analyysi		x	x		x	
Toteutus		x	x		x	x
Jalkautus		x	x		x	
Seuranta		x	x			
Muutostarpeet, analyysi		x	x			
Lopetus		x	x			
Dokumentaatio			x		x	

Opinnäytetyön ohjaus	x	x	x		
----------------------	---	---	---	--	--

5.7 Toteutus

Toteutusvaiheen aloituskokous pidettiin 17.11.2015. Kokoukseen osallistui toteutusvaiheen asiantuntijat sekä projektin omistaja.

Toteutusvaiheessa toteutettiin saatavuuskyselylomake sekä tarvittava dokumentaatio käyttäjäkertomusten mukaisesti. Tässä vaiheessa vielä varmistettiin ja jäädytettiin mitarit seurantavaiheelle.

Projektitokouksissa käsiteltiin saatavuuskyselyn luonnoksia (Liite 6), joita asiantuntijat olivat käyneet läpi avainhenkilöiden kanssa. Katselmuksissa pidettiin mielessä tavoitteet sekä aikataulu. Projektin ulkopuolelle tulleet kehitysideoit kirjattiin omaksi listaksi tulevalle kehitysprojektille.

Toteutuksen rinnalla toteutettiin rajapintakuvausdokumentaatio sekä ohjeistusdokumentaatio. Rajapintadokumentaatio määritettiin kuvaustasolle, jonka perusteella jatkokehitystä pystytään suorittamaan työkalulle tarvittaessa ulkopuolisen toimesta. Rajapintakuvausdokumentaatioissa kuvataan mm:

- Selainriippuvaisuus
- Tyylimäärityksistä yleisesti
 - Lomakkeen lähdekoodissa viitatus CSS lähteet
 - Lomakkeen ulkopuoliset (toisesta lähdekoodista "perityt") CSS lähteet
 - Lomakkeen layout
- Toiminnallisuudesta yleisesti
 - JS lähteet
 - JS ohjelmalogiikan periaatteet suhteessa palvelinpuolen arkkitehtuuriin
- Tietue-elementit ja niiden suhde lähetettävään dataan
 - Lomakkeen osioiden vaikutus lähetettävään dataan
 - Lista käytettävistä tietue-elementeistä ja niiden yhteiset ominaisuudet
 - Tietue-elementtien käsittelyn poikkeustilanteet
 - Tietue-elementtien tarkennukset

- <p>
- <input[type=text]>
- <input[type=radio]>
- <textarea>
- <select> muutettuna javascriptillä selectize komponentiksi
- Lomakkeen tietueiden jäsentäminen ja lähetys

Ohjeistus sisällytettiin suoraan lomakkeelle (kuva 11), joten erillistä ohjedokumenttia ei tehty. Toiminnanohjeistus jalkautetaan ryhmissä esimiesten toimesta sekä tiedotetaan sähköposteilla ja Extranet- tiedotuksella.

Yhteyden päätepiste #2 (Asiakkaan tili)

Katuosoite

Postinumero Kaupunki

Vapaamuotoinen tarkenne

Yhteyden nopeus

Liittäjä

Palvelutaso / SLA

Lisätietoja

(Nopeuskohtainen) fyysinen raportointitapa. Voit jättää oletusarvon ("Default") jos loppuasiakas ei ole määritellyt tätä.

Kuva 10 Lomakkeen ohjeistus (Cinia)

5.8 Ihmisten johtaminen

Projektipäällikkö sitoutti projektihenkilöt projektiin antamalla heille mahdollisuuden suunnitella työtehtävänsä aikataulun mukaisilla reunaehdoilla. Myös yhteiset pelisäännöt mm. raportoinnille sovittiin heti alussa. Projektipäälliköllä oli monta eri roolia projektin aikana (kuva 12).

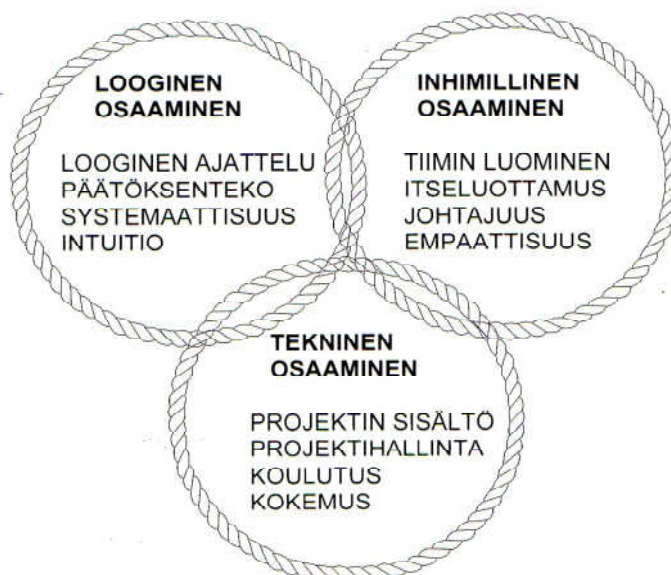
"Projektipäällikön on osattava samat johtamistaidot kun linjaesimiestenkin. On organisoitava projekti ja valittava oikeat henkilöt tehtäville. On kannustettava ja motivoitava projektiryhmää. On annettava tehtäviä ja valvottava niiden suoritusta. Näiden lisäksi tulee projektitoimintaan liittyviä erityispiirteitä." (Pellin 2011, 263).



Kuva 11 Projektipäällikön roolit (Pellin 2011, 264)

Projektipäällikkö vastasi projektiryhmän yhteishengen luomisesta, varmisti, että kaikille olivat tavoitteet ja tehtävät selvillä (kuva 13) sekä selitti projektin osatavoitteet. Projektipäällikkö vastasi osaltaan, että asiantuntijoiden asiantuntemus on riittävä annettuun työtehtävään.

”Suullinen informaation välitys tulee olla kaksisuuntaista. Vastaanottajalta saadun palautteen perusteella arvioidaan, onko hän ymmärtänyt viestin oikein. Varmaankin keskeisin väärin ymmärtämisen syy on huono kuunteleminen.” (Pellin 2011, 287).



Kuva 12 Looginen, tekninen ja inhimillinen osaaminen (Pellin 2011, 265)

Projektiryhmässä oli selvästi henkilöitä, jotka osasivat hoitaa työtehtävänsä aikataulun puitteissa, mutta osa vaati tiiviimpää johtamista ja asioiden sekä tehtävien jaksottelua taikka osittamista. Projektipäällikkö kävi tehtävät läpi kahden kesken ja tarvittaessa tehtiin tehtävien uudelleen jakoa.

5.9 Projektiryhmä

Projektiryhmä koostui asiantuntijoista eri organisaatioryhmistä. Asiantuntijat olivat kokeneita ammattilaisia, joten toiminta oli itseohjautuvaa annettujen määritysten mukaisesti.

Ryhmätyöskentelyssä oli havaittavissa eri osat: muodostus, innostus, vakautus ja suoritus. Innostus- sekä vakautus- vaiheet jäivät vähemmälle, koska jäsenet olivat ammattilaisia ja työskentely siirtyi pikaisesti suoritukseen.

Projektipäällikkö ohjasi ryhmätyöskentelyä päätasolla ja toimi puheenjohtajana kokouksissa.

5.10 Benchmarking

Saatavuuskyselylomake on yleisesti operaattoreilla käytössä, joten oli järkevää tutustua toteutettuihin lomakkeisiin, eli suoritettiin Benchmarking (Liite 7). Pitkänen (2005, 209) määrittelee Benchmarking ”*vertailuun perustuva toiminnan kehittämismenetelmä – oppimista hyvistä käytännöistä*”.

Tutustumisella saatiin lomakkeelle ulkoasuun ja toiminnallisuuteen lähtötietoja, sillä haluttiin tuottaa saatavuuskyselylomake käyttäjätavalliseksi ottaen huomioon mihin yleisesti asiakkaat ovat muiden lomakkeiden täyttämässä tottuneet.

5.11 Luovuus

Projektipäällikkö haastoi ryhmäläisiä teknisissä haasteissa. Haasteen ilmaantuessa pidettiin suunnittelukokouksia, jossa kartoitettiin parasta ratkaisua. Tarvittaessa ratkaisu kirjattiin myöhemmin arkistoitavaksi muistioksi.

”Työssä kehittyminen on tärkeä motivaation tekijä” (Pellin 2011, 271).

5.12 Motivaatio

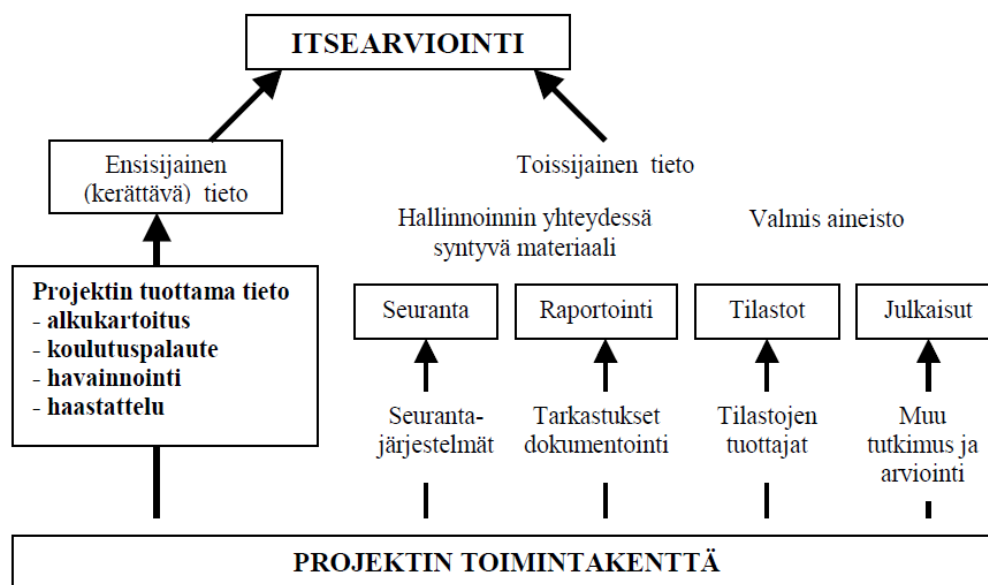
Projektikokouksissa käytiin tilanteet yhdessä läpi ja tarkasteltiin rakentavasti onnistumisia sekä myös kehityskohteita. Keskusteluissa korostettiin ”me”- henkeä. Ryhmän jäsen ei saanut kokea jäävänsä yksin haasteiden kanssa ja varmistettiin, että tarvittava tuki löytyi ilmaantuneisiin haasteisiin.

”Projektin onnistumisen ja työn edistyminen riippuu paljolti projektissa vallitsevasta ryhmähengestä. Tiimin aikaansaamista vaikeuttavia tekijöitä ovat projektiryhmän tilapäisyys ja henkilöiden mukaantulo ja irtautuminen projektin eri vaiheissa.” (Pellin 2011, 269.)

5.13 Itsearviointi, analysointi ja reflektointi

Itsearviointi tunnistettiin yhtenä keinona kehittää toimintaa, joten arviointia suoritettiin projektikokouksissa koko projektin ajan. Vertaisarviointia myös harkittiin, mutta vastaavanlaista kehitysprojektia ei ollut käynnissä taikka lähiaikoina toteutettu. *”Vertaisarviointi tarkoittaa samantyyppisten hankkeiden parissa työskentelevien kesken tapahtuvaa toiminnankehittämistä”* (Pääkkö ym. 2003, 22.)

”Itsearviointi on keino tunnistaa toiminnan vahvuudet ja toisaalta parantamista kaipaavat osa-alueet. Jatkuvana toimintana itsearviointi tuo projektille nopeasti ajantasaista tietoa toiminnan onnistumisesta. Sen avulla myös vastuulliset tahot saadaan tietoisiksi hankkeen etenemisestä ja tavoitteiden toteutumisesta.” (Pääkkö ym. 2003, 24)



Kuva 13 Itsearviointitiedon tuottaminen (Pääkkö ym. 2003, 18.)

”Yksinkertaisin arvioinnin käytäntö on asioiden listaaminen. Tällöin tavoitteita ja suunniteltuja toimenpiteitä verrataan jo toteutuneisiin toimenpiteisiin kuten järjestettyihin koulutuksiin ja seminaareihin. Lisäksi tarkastellaan esimerkiksi yhteistyön edistymistä sidosryhmien kanssa.” (Pääkkö ym. 2003, 20). Tämä toimintapa (kuva 14) todettiin riittäväksi, joten itsearviointisuunnitelmaa ei tälle kehitysprojektille tehty.

Julkaisussaan Pääkkö & Makkonen tuovat esille kysymyksiä arvioinnin tueksi ja mitaamiseksi:

- 1) **Tarkoituksenmukaisuus:** Ovatko projektissa toteutetut toimenpiteet tarkoituksenmukaisia, saavutetaanko niillä haluttuja tavoitteita? Onko projektilla vaikutusta kohde-ryhmiin suhteessa näiden tarpeisiin?
- 2) **Tuottavuus (tehokkuus):** Miten taloudellisesti käytössä olevat resurssit kyetään muuttamaan tuotoksiksi ja tuloksiksi?
- 3) **Pysyvyys ja hyöty:** Missä määrin muutosten voidaan odottaa kestävän projektirahoituksen jälkeen?
- 4) **Vaikutavuus:** Missä määrin projekti edistää ohjelmalle ja projektille asetettuja tavoitteita?

5.14 Kokoukset

Projektikokouksia pidettiin viikoittain suunnittelu- sekä toteutusvaiheessa, koska toteutusaikataulu oli erittäin kireä. Kokousmenetelmänä oli Lync-kokoukset, koska jäsenet ovat eri puolella Suomea. Muistot toimitettiin heti kokouksen jälkeen osallistujille ja olivat asialistana seuraavalle kokoukselle.

Uuden toimintamallin jalkauttamisen jälkeen toimintaa seurattiin ja poikkeamiin puututtiin aktiivisesti. Seurannan päävastuullinen oli prosessin omistaja, joka määritteli käytännön toimenpiteet. Seurantaan osallistuivat myös ryhmien esimiehet, jotka osaltaan tiedottivat ryhmäläisiä poikkeamista.

5.15 Aikataulu

Projektivaiheet:

09-11/2015	Määrittely ja suunnittelu
11/2015–01/2016	Toteutus
01-04/2016	Tuotantokäyttö ja seuranta
04/2016	Projektin päättäminen

Tarkempi aikataulu on liitteenä (Liite 8).

5.16 Toiminnallisuus ja muutokset

Saatavuuskyselyn toiminnallisuus perustui nykytila-analyysin jälkeen tehtyihin käyttäjäkertomuksiin. Toiminta-ajatusta jouduttiin hieman muuttamaan toteutuksessa, mutta perusidea sekä tavoitteet pysyivät samoina koko projektin aikana.

- Asiakas täyttää lomakkeelle tarvittavat lähtötiedot
- Lähtötietojen perusteella aloitetaan kartoitus mm. eri tietokantojen kautta
- Lomake toimii myös seurantatyökaluna kyselylle, johon tallentuu kaikki tehdyt toimenpiteet toteutusaikoinen
- Lomake ja lomakkeen tiedot tallennetaan olemassa olevaan tietokantaan, josta ovat käytettävissä tuleviin kyselyihin

Muutos:

- Kyselylle nimeytyy vastuuhenkilö automaattisesti asiakkaasta riippuen, joka huolehtii kyselyn loppuunsaattamisesta sekä asiakkaalle ilmoittamisesta

Kyselylle ei tässä versiossa tule automaattisesti vastuuhenkilöä, vaan kysely ohjautuu ryhmän työjonoon käsiteltäväksi. Toiminnallisuus toteutetaan myöhempään versioon.

5.17 Mittareiden muutokset

Toista mittaria muutettiin projektin aikana. Asiakastytyväisyyden selvittäminen ilmeni pitkäksi prosessiksi tällä hetkellä, eikä olisi sopinut opinnäytetyön aikatauluun, joten päädyttiin käyttäjätytyväisyyden tutkintaan. Käyttäjille lähetettiin kysely, jossa kartoitettiin, miten toteutunut työkalu on helpottanut saatavuuskyselyiden hoitamista.

5.18 Päättäminen

Seurantajakson päätyttyä pidettiin lopetuskokous, jossa todettiin projektin onnistuminen. Kokouksen keskustelupohjana ja arvioinnin tueksi sekä mittaamiseksi pidettiin Pääkön julkaisussaan kirjaamia kysymyksiä sekä suoritettun palautekyselyn tuloksia. Toteutuksen aikana havaitut jatkotarpeet kirjattiin toiselle kehitysprojektille asialistaksi.

*”1) **Tarkoituksenmukaisuus:** Ovatko projektissa toteutetut toimenpiteet tarkoituksenmukaisia, saavutetaanko niillä haluttuja tavoitteita? Onko projektilla vaikutusta kohde-ryhmiin suhteessa näiden tarpeisiin?*

*2) **Tuottavuus (tehokkuus):** Miten taloudellisesti käytössä olevat resurssit kyetään muuttamaan tuotoksiksi ja tuloksiksi?*

*3) **Pysyvyys ja hyöty:** Missä määrin muutosten voidaan odottaa kestävän projektirahoituksen jälkeen?*

*4) **Vaikutavuus:** Missä määrin projekti edistää ohjelmalle ja projektille asetettuja tavoitteita?” (Pääkkö ym. 2003, 18)*

6 Palautekysely ja tavoitteet

Kysymyksiä esitettiin kehitysprojektin eri osa-alueilta osallistujille. Esimerkkejä kysymyksistä:

Kehitystyö:

- a) *Mitkä olivat mielestäsi kehitysprojektin suurimmat haasteet?*
- b) *Miten kattavasti mielestäsi kehitysprojektin asetetut tavoitteet saavutettiin?*
- c) *Miten jo olemassa olevaa dataa / sovelluksia / muita kehityshankkeita yms. pystyttiin käyttämään hyväksi kehitystyössä?*
- d) *Miten käytit Benchmarking:a (Sonera, Elisa yms vastaavanlaiset lomakkeet) hyväksesi?*
- e) *Miten kehitystyö/projekti kuormitti muuta päivittäistä toimintaasi? Suoritettiinko työtehtävien priorisointeja?*

...

Käyttö:

- a) *Miten työkalun käyttö on ohjeistettu ja mitä viestintätapoja käytetään? (intra, s-posti, opastus/koulutus..)*
- b) *Miten käyttöä sekä toimitusprosessia valvotaan? (puututaanko poikkeamiin tms..?)*
- c) *Miten yritys/liiketoiminta/ryhmätasoinen toiminta (prosessit) ohjaavat tai tukevat käyttämään työkalua?*
- d) *Miten työkalun käyttö on vaikuttanut työtehtävääsi?*
- e) *Miten työkalun käyttö on parantanut tiedonkulkua?*
- f) *Miten kyselyiden historiatietoja käytetään hyväksi?*
- g) *Montako kyselyä olet tehnyt?*
- h) *Mitkä ovat mielestäsi suurimmat edut aikaisempaan toimintatapaan verrattuna?*

...

Palaute:

- a) *Millä keinoilla asiakaspalautetta kerätään? (web-kyselylomake, s-posti, puhe-lin...)*
- b) *Miten asiakas/käyttäjäpalaute käsitellään ja jalostetaan toimenpiteiksi sekä jalkautetaan?*

- c) *Miten työkalun käyttö on vaikuttanut asiakastyytyvyyteen?*
- d) *Sisäinen palaute ohry, jory, myynti, myyntituki, ryhmät (Coto) yms.?*

...

Jatkokehitys:

- a) *Miten parantaisit tai kehittäisit työkalua?*
- b) *Miten havaitut parannukset / kehittämiskohteet viedään toteutukseen?*
- c) *Miten jatkokehitystoimenpiteet ovat aikataulutettu? Ovatko osana suurempaa hanketta, roadmap?*
- d) *Kuka omistaa työkalun ja vastaa jatkokehityksestä?*

...

Muuta mielessä? (Vapaamuotoinen palaute ts. sana vapaa)

Vastausten toimittamisen jälkeen pidettiin vielä kahdenkeskeinen keskustelu, jossa vastaaja pystyi tarkentamaan vastauksiaan taikka antamaan lisää kommentteja sekä palautetta.

6.1 Palautekyselyn vastauksia

Mitkä olivat mielestäsi kehitysprojektin suurimmat haasteet?

- *"Tarve saatavuuskysely-työkalulle on suuri, ja sen käyttö liittyy laajemmin myynti- ja toimitusprosessiin. Siten työkalulle voitiin asettaa tavoitteeksi paljon moninaisempia ominaisuuksia kuin mihin sitten toiminnallisuus jouduttiin rajaamaan. Toki myös resurssien ja kehityspanoksen riittävyys on pienessä organisaatiossa ikuinen haaste."*
- *"Startti vaiheen määrityksien tekeminen"*

Miten kattavasti mielestäsi kehitysprojektin asetetut tavoitteet saavutettiin?

- *"Varsin kattavasti. Hyvin saavutettiin mm. työnkulun dokumentointiin, nopeuttamiseen ja prosessikehitykseen liittyvät tavoitteet. Asiakaskokemuksen parantamiseen ja kilpailijatiedon keräämiseen liittyvät tavoitteet saavutetaan projektin jälkeisissä kehitysvaiheissa."*

- *"Tavoitteet saavutettiin hyvin, lopputuotoksena web-pohjainen kyselylomake."*

Miten työkalun käyttö on vaikuttanut työtehtävääsi?

- *"Tulee tehtyä järjestelmällisempää dokumentointia"*
- *"Määrämuotoistaa työskentelyä ja parantaa arkistointia/dokumentointia"*
- *"Työkalun tekemä tiketti työnohjausjärjestelmään ja sen etenemisen seuraaminen parantavat huomattavasti seurattavuutta eikä kyselyt jää sähköposteihin pyörimään tai jopa unohdu sinne."*

Miten työkalun käyttö on parantanut tiedonkulkua?

- *"Työkalun käyttö on pakottanut reagoimaan ja viestittämään enemmän, missä vaiheessa kysely on menossa."*
- *"Ehdottomasti on: esimerkiksi järjestelmistä saatavat automaattiset sähköpostikuittaukset työn valmistumisesta tehostaa toimintaa."*

Mitkä ovat mielestäsi suurimmat edut aikaisempaan toimintatapaan verrattuna?

- *"Kysely dokumentoituu järjestelmään, ei jää s-postiin."*
- *"Annetut vastaukset dokumentoituvat"*
- *"Lähtötietojen vakiointi (vähentää alun takaisinluoppausta, pallottelua), toiminnan ohjaus ja dokumentointi automaattisemmaksi, läpimenon seuranta paremmaksi ja läpäisy nopeammaksi"*
- *"Etuja on monia. Kyselyyn tarvittavat tiedot tulee pakotettujen kenttien kautta toisin kun vapaamuotoisissa sähköposteissa, kyselijällä on huomattavasti. Kyselyketjusta tulee jäljitettävä jne."*

Miten havaitut parannukset / kehittämiskohteet viedään toteutukseen?

- *”Työkalun omistajuuden vastuuttaminen, järjestelmävastaavan ylläpitämä kehityslista, priorisointi ja toteutus päätöksentekokriteerien ja hyväksymisvaltuuksien mukaisesti.”*

Miten jatkokehitystoimenpiteet ovat aikataulutettu? Ovatko osana suurempaa hanketta, roadmap?

- *”Kehitysroadmap laaditaan 1H2016 aikana.”*
- *”Tämä on osa prosessikehitystämme ja yksi työkalu toimitusprosessin hoitamiseen”*

6.2 Analysointi

Vastauksia analysoitiin sekä verrattiin asetettuihin tavoitteisiin. Kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet todettiin saavutetuiksi, pois lukien prosessimuutokset ja mittariksi määrittelyyn saatavuuskyselyn käsittelyaika. Tarkkaa numerotietoa käsittelyajan nopeutumista ei ollut saatavissa, mutta yleisesti ottaen todettiin toimitusajan olevan muiden operaattoreiden tasolla.

- Saatavuuskyselyiden läpimenoaika on pienentynyt huomattavasti, joten saavutettiin kustannustehokkuutta
- Seuranta pystytään suorittamaan lomakkeen sekä työnohjausjärjestelmän ti-
ketin kautta
- Käyttö on helppoa, ei tarvitse ohjeistusta, koska ohjeet löytyvät sivulta
- Tiedonkulku on parantunut huomattavasti ja historiatieto on helposti saatavilla
- Tilannekyselyt taikka tilanteen selvittäminen helppoa
- Tarvittavia hakukoneita voidaan muokata myöhemmin enemmän tarpeeseen
vastaaviksi, joten myös hakutoiminteet saadaan enemmän käyttäjäystävälli-
semmäksi.

7 Yhteenveto

Odotetusti muutosvastarintaa ilmeni projektin aikana. Tämä oli osaltaan toivottavaakin, koska osoitti henkilöiden miettineen muutosta sekä tarvittavaa toteutusta. Palautteesta piti suodattaa käyttökelpoinen tieto ja analysoida mahdollinen muutostarve. Tilannetta käytettiin myös motivaattorina ts. sitoutettiin henkilö mukaan ehdottamaansa muutokseen.

7.1 Jatkotoimenpiteet

Projektin aikana ilmeni monia kehityskohteita, jotka helpottavat saatavuuskyselyä taikka tekevät käyttäjäystävällisemmän kyselystä. Todettiin, että kohteet antavat myös saatavuuskyselylle lisäarvoa ja siten myös erottavat Cinian kyselyn kilpailijoiden kyselyistä. Nämä rajattiin tämän opinnäytetyön kehitysprojektin ulkopuolelle ja ovat seuraavan kehitysprojektin lähtökohtina.

7.2 Roolini toimintatutkimuksen näkökulmasta

Näen, että roolini toimintatutkimuksessa oli toimia projektijohtajan lisäksi koordinoijana, vastuun jakajana ja muutosagenttina. Haluaisin nähdä olleeni johtaja, joka ei kaivannut alaisia vaan tasavertaisia yhteistyökumppaneita.

Suojanen (2004, www.metodix.com) oli kirjannut julkaisussaan asioita, jotka listasin tavoitteekseni:

- ryhmän aktiivisena jäsenenä
- tasavertaisina koko tutkimusprosessin ajan
- motivaattori: osoittaa ryhmälle, että heidän roolinsa tutkimuksessa on arvostettu ja että heidän panostaan tarvitaan
- rohkaisee ihmisiä omaksumaan aikaisempaa aktiivisempi rooli työssään
- rohkaisee osallistumaan vastuun ottamiseen siinä määrin, että työntekijät kykenevät parantamaan ja kehittämään työskentelytapojaan
- mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen entistä vaativampaan päätöksentekoprosessiin.

Mielestäni saavutin nämä tavoitteet.

7.3 Itsearviointi

Olen johtanut erilaisia projekteja yli 17 vuotta, joten kehitysprojektin johto ei eronnut mitenkään aiemmin johdetuista kehitysprojekteista. Ilahduttavaa oli huomata, että yrityksemme projektiosaaminen ja – kulttuuri olivat korkealla tasolla, joten viitekehysläheteistä ei ilmaantunut mitään uutta itse projektijohtoon. Kehitysprojektin toteuttaminen oli mielenkiintoista ja olikin ilahduttavaa huomata parhaimpien ideoiden taikka suurimpien haasteiden löytyneen taas kerran epävirallisissa käytäväkeskusteluissa.

Sisäiset kehitysprojektit ovat osoittautuneet johdollisesti haasteellisimmiksi, koska näiden priorisointia muutetaan herkästi asiakasprojektien rinnalla. Valitettavasti myös tässäkin projektissa suoritettiin priorisointeja, mutta resursoinneilla aikataulu saatiin suunnitellun mukaiseksi.

Koulutusohjelma ja opinnäytetyön työstäminen on tuonut lisäarvoa projektitoimintaani. Tiedon etsiminen ja hyväksi käyttäminen antavat tukea päivittäiseen projektitoimintaani ja antavat uusia näkökulmia tehokkuuteen.

Lähteet

Anttila Pirkko 2005. Ilmaisuu, Teos, Tekeminen ja Tutkiva toiminta. Akatiimi Oy. Hamina.

Cinia taustaa. Luettu 7.1.2016

<http://cinia.fi/fi/cinian-tarina>

Governia. Cinia Group. Luettu 10.11.2016

<http://governia.fi/sijoitukset/corenet/>

Heikkinen Niko 2013. Graafisen alan yrityksen laatu- ja ympäristöjärjestelmä - opinnäytetyö.

Heiskanen Mia & Lehikoinen Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum. Helsinki.

<http://hs11.snstatic.fi/webkuva/taysi/560/1305963932411?ts=629>

Juholin Elisa. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor. Helsinki

Kuusela Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus?: toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Löow Monica 2002. Onnistunut projekti: projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Tietosanoma. Helsinki.

Mattila Johanna 2012. Toimittajareklamaatioprosessin kehittäminen –opinnäytetyö.

Ojasalo Petri & Moilanen Teemu & Ritalahti Jarno 2009. Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY Pro Oy. Helsinki.

Pitkänen Raimo. 2005. Mahdollisuuksien johtaminen. Kehittämisestä metakehittämiseen. Dark Oy. Vantaa.

Pelin Risto 2011. Projektihallinnan käsikirja. Projektijohtaminen Oy. Helsinki.

Pääkkö Eija & Makkonen Soili 2003. Arviointi ja itsearviointi projektin työvälineinä. Itä-Suomen lääninhallitus. Joensuun yliopistopaino. Luettu 4.12.2015

https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0ahUKEwiYqsfbvsHJAhXKliwKHZvKAjAQFg_hKMAc&url=https%3A%2F%2Fwiki.oulu.fi%2Fdownload%2Fattachments%2F26688127%2FArviointi%2Bja%2Bitsearviointi.pdf&usg=AFQjCNEavxi5UDITMh10pat8VEhaDvdxQw&bvm=bv.108538919.d.bGg&cad=rja

Suojanen, Ulla 2004. Toimintatutkimus. www.metodix.com. Luettu 4.12.2015
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkelit/suojanen_toimintatutkimus/kooste

Tuominen Kari 1997. Muutoshallinnan mestari. Suomen laatu yhdistys. Helsinki.

TSO (The Stationery Office). 2007a. Introduction to ITIL. Lontoo: TSO.

TSO (The Stationery Office). 2007c. Service transition / Office of Government Commerce. Lontoo: TSO.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY. Helsinki.

VSP Shop. Luettu 6.4.2016 <http://www.vspshop.fi/asioi/saatavuuskyselyt/>

Wikipedia. Projekti. Luettu 29.12.2015
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Projekti>

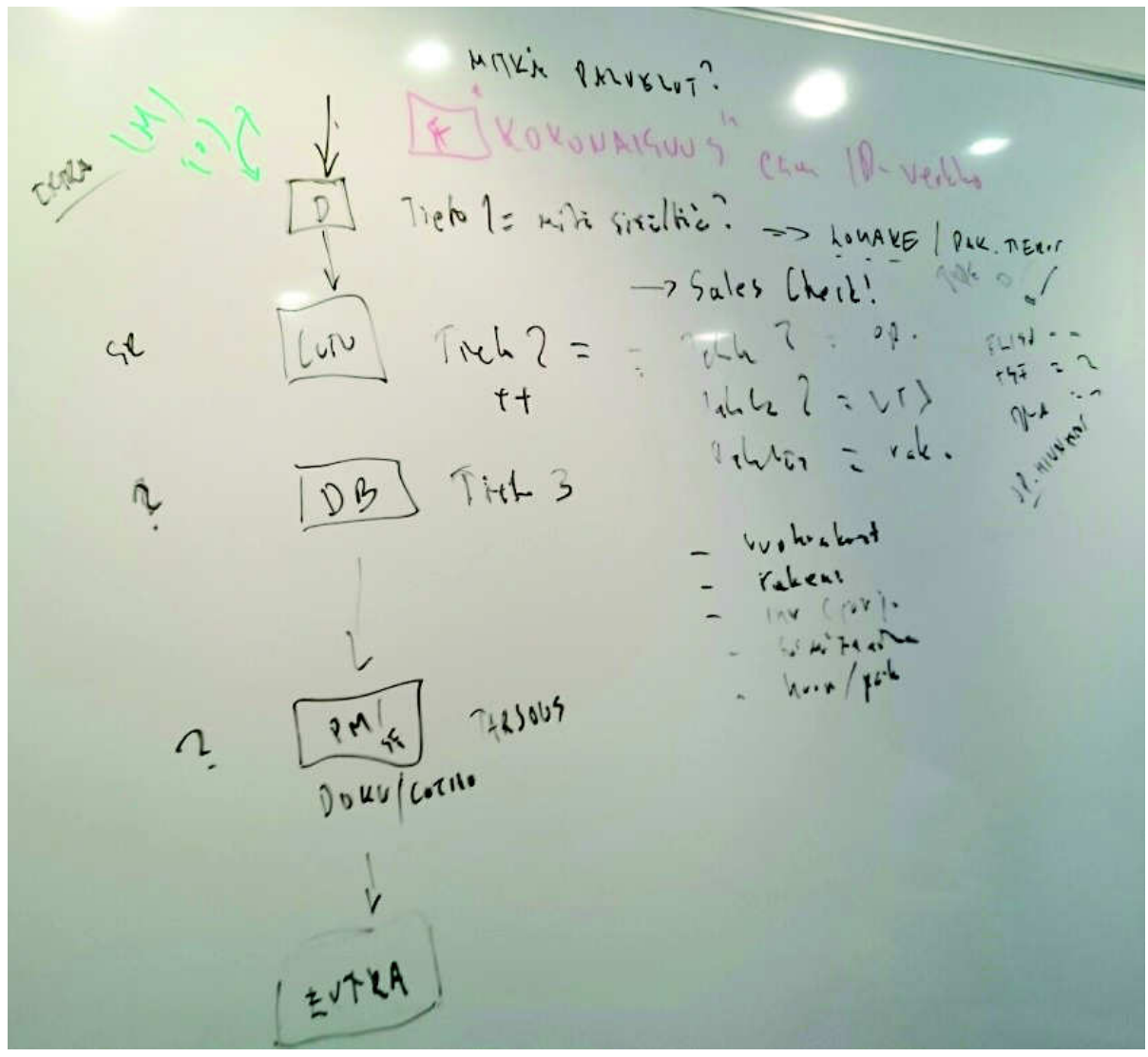
Wikipedia. Ekstranet. Luettu 10.1.2016
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Ekstranet>

Wikipedia. Reflektio. Luettu 10.1.2016
<https://fi.wikipedia.org/wiki/Reflektio>

Wikipedia. Teoreettinen viitekehys. Luettu 10.1.2016
https://fi.wikipedia.org/wiki/Teoreettinen_viitekehys

Liitteet

- 1 MindMap-esimerkki**
- 2 Prosessi-esimerkki (salainen)**
- 3 Käyttäjäkertomukset**
- 4 Riskianalyysi**
- 5 Projektisuunnitelma (salainen)**
- 6 Saatavuuskyselyn luonnos**
- 7 Benchmark (salainen)**
- 8 Aikataulu**





Laatija
Ahtola
Hyväksyjä

Kertomus

1 (2)

7.10.2015

Saatavuuskysely 1

Antti Asiakas tarvitsee varmennetun 100M yhteyden Riihimäen ja Toijalan välille. Antti kirjautuu Cinian extranet sivuille ja täyttää saatavuuskyselytietin. Tikettiin Antti täyttää tarvittavat tarkemmat tiedot esim. osoitteet, tilaaja ja tarveajakohdan ja tallentaa tietin.

Tiketti tallentuu Cinian tietokantaan ja ilmaantuu Seppo Selvittäjän työjonoon sekä Sepolle lähtee sähköposti-ilmoitus. Antti kirjautuu ulos extranetistä.

Cinialla Seppo Selvittäjä kirjautuu extranettiin. Hän huomaa työjonossaan Antti Asiakkaan saatavuustietin.

Seppo avaa tietin. Tiketille kirjautuu tiedot (käsittelijä, aikaleima, status) käsittelyn aloittamisesta. Antti on käynyt extranetistä katsomassa kyselynsä tilannetta ja huomannut, että kyselyn työstäminen on aloitettu. Tietin tilatieto on aina Antin saatavissa.

Seppo avaa hakutyökalun ja syöttää kyselyn tiedot. Hakukone hakee tietoja Cinan tietokannoista ja järjestelmistä (mm.VTJ, Coto, myynti).

Sepolle tulostuu kaikki aiemmat yhteystoimitukset ja olemassa olevat yhteydet Antin ilmoittamiin ositteisiin. Seppo huomaa, että sopiva yhteys löytyy ja tekee saatavuustarjouspohjan myyntipäällikölle Matti Myyjälle. Toimenpiteet tallentuvat tiketille aikaleimoineen.

Tarjouspohjassa on Antin ilmoittamat tiedot sekä yhteydet Cinan nto hintoineen. Matti koostaa Sepon lähtötietojen perusteella tarjouksen Antti Asiakkaalle. Matin toimittaman tarjouksen tiedot tallentuvat tietokantaan Sepon ja Matin käytettäväksi tuleviin kyselyihin.

7.10.2015

Saatavuuskysely 2

Antti Asiakas tarvitsee varmennetun 100M yhteyden Riihimäen ja Tampereen välille. Antti kirjautuu Cinian extranet sivuille ja täyttää saatavuuskyselytietin. Tikettiin Antti täyttää tarvittavat tarkemmat tiedot esim. osoitteet, tilaaja ja tarveajakohdan ja tallentaa tietin. Tiketti tallentuu Cinian tietokantaan ja ilmaantuu Seppo Selvittäjän työjonoon sekä Sepolle lähtee sähköposti-ilmoitus. Antti kirjautuu ulos extranetistä.

Cinialla Seppo Selvittäjä kirjautuu extranettiin. Hän huomaa työjonossaan Antti Asiakkaan toisen saatavuustietin. Seppo avaa tietin. Tiketille kirjautuu tiedot (käsittelijä, aikaleima, status) käsittelyn aloittamisesta. Antti on käynyt extranetista katsomassa kyselynsä tilannetta ja huomannut, että kyselyn työstäminen on aloitettu. Tiketin tilatieto on aina Antin saatavissa.

Seppo avaa hakutyökalun ja syöttää kyselyn tiedot. Hakukone hakee tietoja Cinan tietokannoista ja järjestelmistä (mm. VTJ, Coto, myynti). Sepolle tulostuu kaikki aiemmat yhteystoimitukset ja olemassa olevat yhteydet Antin ilmoittamiin ositteisiin. Seppo huomaa, ettei sopivaa yhteyttä löydy kokonaisuudessaan, vaan Tampereen keskustassa pitää vuokrata yhteys paikalliselta operaattorilta. Seppo laittaa kyselyn operaattorille. Toimenpiteistä jää merkinnät aikaleimoineen tiketille.

Operaattori ilmoittaa Sepolle saatavuustiedot hintoineen. Seppo toteaa, että pyydetty yhteys on nyt saatavissa ja tekee saatavuustarjouspohjan myyntipäällikölle Matti Myyjälle. Toimenpiteet tallentuvat tiketille aikaleimoineen.

Tarjouspohjassa on Antin ilmoittamat tiedot sekä yhteydet Cinan nto hintoineen. Matti koostaa Sepon lähtötietojen perusteella tarjouksen Antti Asiakkaalle. Matin toimittaman tarjouksen tiedot tallentuvat tietokantaan Sepon ja Matin käytettäväksi tuleviin kyselyihin

		Vaikutukset				
		Ei seurauksia (1)	Vähäisiä (2)	Kohtalaisia (3)	Merkittäviä (4)	Erittäin merkittäviä (5)
Riskin todennäköisyys	Erittäin todennäköinen (5)	5	10	15	20	25
	Todennäköinen (4)	4	8	12	16	20
	kohtalaisen todennäköinen (3)	3	6	9	12	15
	Epätodennäköinen (2)	2	4	6	8	10
	Erittäin epätodennäköinen (1)	1	2	3	4	5

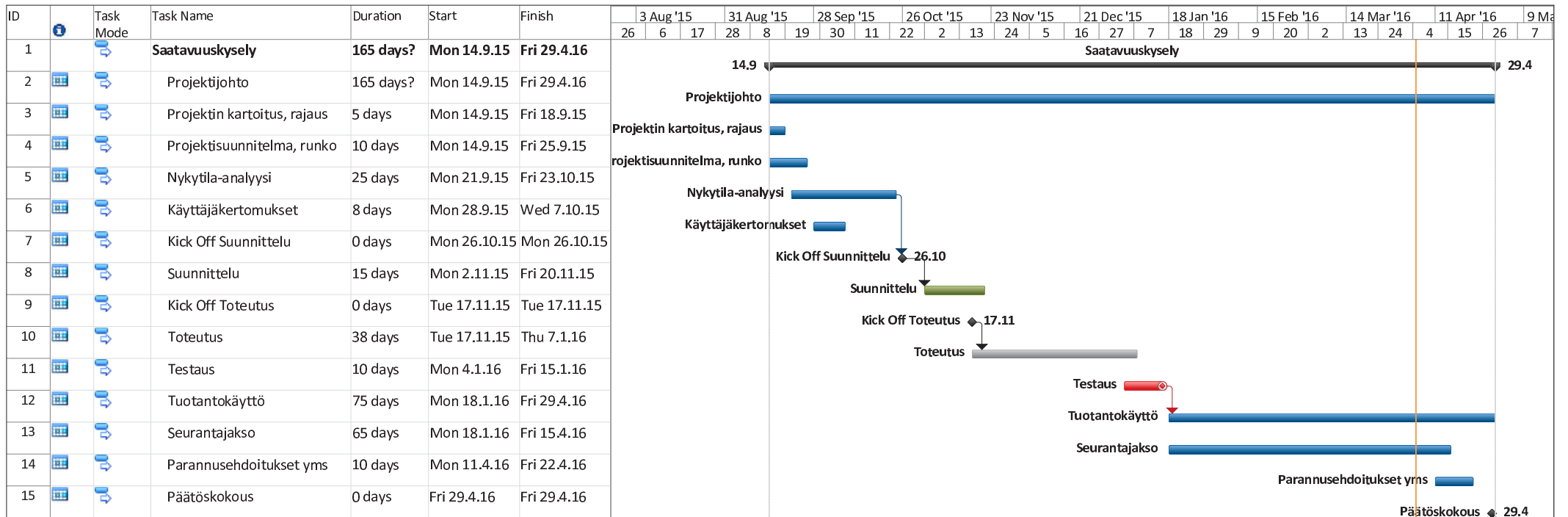
Toimenpiteet	
20 +	Välittömät toimenpiteet
10 - 19	Toimenpiteet aikataulutettava
6 - 9	Seurataan
- 5	Ei tarvita toimenpiteitä

	A Taloudelliset ja projektin sisältöön liittyvä riskit	B Asiakkaaseen liittyvät riskit	C Vaatimuksiin liittyvät riskit	D Projektin hallintaan ja toimitukseen liittyvät riskit	E Tekniset riskit	F Alihankkijoihin ja toimittajiin liittyvät riskit	G Turvallisuusriskit, muut juridiset riskit
1	Business Case ei ole selvä	Asiakkaan organisaatio epäselvä	Asiakkaan toiminta epäselvä	Projektipäällikkö ei ole ollut mukana tarjousvaiheessa	Uusi teknologia/laitteet	Uusi alihankkija tai toimittaja	Työturvallisuus ja ympäristö (kts. erillinen lomake)
2	Projektin sisältö epäselvä, optimistinen hinnottelu	Yhteistyö: vahva tilaaja-toimittaja asetus yhteistyön sijasta	Vaatimukset epäselvät	Resurssointi puutteita	Teknisen tuen puute	Ei back-2-back sopimuksia	Tiedon vuotaminen
3	Rahoitusta ja kaikkia kustannuksia ei huomioitu/tiedossa	Asiakkaan sisäinen politiikka, useat projektin omistajat	Vaatimusten yleisyys	Toimituksen koko ja aikataulu ristiriitaisia	Uudet työkalut, menetelmät, standardit	Ei vaihtoehtoisia toimittajia	Asiakkaan tietoturva-vaatimuksia ei huomioitu
4	Huonot sopimusehdot tai maksuaikataulu	Käyttäjät eivät ole sitoutuneet	Testitapaukset epäselvät	Työmääräarviot eivät todennettavissa	Teknologia hankintoja ei ole budjetoitu	Kokemattomuus	IPR loukkaus mahdollinen
5	Sanktiot	Päätöksenteijät eivät osallisina		Arviot perustuvat parhaiden henkilöiden suorituksen	Teknologioiden yhteensopivuusongelma	Alihankkija ei ole meidän hallittavissa	
6	Asiakkaan tarve tai business case voi muuttua	Muutosvastarinta		Osaamisessa puutteita		Huono taloudellinen tilanne	
7	Asiakkaan taloudellinen tilanne	Asiakas kokematon projektityöhön		Projektin osittaminen puuttellinen			
8	Osapuolten vastuut epäselvät	Mahdollisuus vaikuttaa heikko		Projektin KPI:t puuttuvat			
9	Useita toimittajia	Asiakkaan KPI:t epäselvät		Ohjausryhmä puuttellinen			
10				Ylläpito huomioimatta			

Työn nimi	JÄRJ. LUO KYSELY TUNNUS	
Liitteet(tarjouspyyntö)	Liitä tiedosto napsauttamalla tätä	+ Coto tiketin tunniste
Tarjouksen jättö pvm	<input type="text"/>	*
Tarjouspyyntö vastaanotettu	<input type="text"/>	*
Haluttu toimituspäivä	<input type="text"/>	* loppuasiakas
Asiakas	1	* AUTOM. OLEVIWI
BID Manager	<input type="text"/>	* hakee BID, Palpä, yht henkilön automaattisesti
Sopimusaika vuosina	<input type="text"/>	* ei pakollinen kenttä, toistaiseksi / 1v / 3v / 5v
Sopimuksen arvo k€	<input type="text"/>	* <input type="text"/>
A-Pää	2.	<input type="text"/>
B-Pää	3.	<input type="text"/>
Tarjottava palvelu/palvelut	<input type="checkbox"/> Internetpalvelut <input type="checkbox"/> IP-verkkoliitymät (L3-VPN) <input type="checkbox"/> Mukautetut Datapalvelut (V.24,X.21,V.35) <input type="checkbox"/> Palomuuripalvelut <input type="checkbox"/> Siirtoyhteyspalvelu (SDH,WL,FC)	palvelut alasetoalikkona
Tarjottava kapasiteetti	2.1	<input type="text"/>
Liityntä	2.2	<input type="text"/>
Kuvaus ja tarjouspyynnön sijainti linkki	Lisätieto	
GO/NO GO	<input type="text"/>	
Tila	<input type="text"/>	* statushaku Cotosta
Hiljontila	<input type="text"/>	
Luontipäivämäärä	<input type="text"/>	*
	Resurssin luontipäivämäärä	

TALVENNA → COTO TIKETI → PÄÄMÄÄRÄS ERTT

2.3 SLA yhteishenkilö
2.4 QOS



Project: saatavuus Date: Tue 5.4.16	Task		Project Summary		Inactive Milestone		Manual Summary Rollup		Deadline	
	Split		External Tasks		Inactive Summary		Manual Summary		Progress	
	Milestone		External Milestone		Manual Task		Start-only			
	Summary		Inactive Task		Duration-only		Finish-only			