

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETOIMINTAOSAAMISEN KLUSTERI
YRITTÄJYYDEN JA LIIKETOIMINTAOSAAMISEN KOULUTUSOHJELMA

TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON HALLINTA
Helsingin kaupungin sosiaalivirasto

Minna Lehtinen
Opinnäytetyö
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Marraskuu 2009

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
YLEMPI AMK-TUTKINTO

Koulutusohjelma:	Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	-
Opinnäytetyön nimi:	Tietojärjestelmän käyttöönoton hallinta Helsingin kaupungin sosiaalivirasto
Tekijä:	Minna Lehtinen
Vuosi:	2009
Sivumäärä:	67 + 19 liitesivua

Tiivistelmä:

Tutkimuksen aihe käsittelee tietojärjestelmän käyttöönottoa ja sen hallintaa projektimuotoisesti toteutettuna. Tietojärjestelmän kehittämishankkeiden projektointi mahdollistaa organisaation toiminnan tehostamisen ja vastaamisen paremmin toimintaympäristön haasteisiin. Projektityön haasteena on projektinhallinnan työmenetelmien kehittyminen muun kehityksen mukana. Keinoina siihen ovat toimintamallien ja projektinhallinnan menetelmien kehittäminen huomioiden vuorovaikutusta ja viestintää korostava ihmisten johtaminen.

Tutkimusongelmana oli tietojärjestelmän käyttöönoton hallinnan kehittäminen Helsingin sosiaaliviraston tietohallintopalveluissa. Tavoitteena oli tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamallin luominen tietotekniikkayksikköön. Tutkimuksen kohteena oli asiakastyön tietojärjestelmä Effican yksilö- ja perhehuoltosovelluksen (YPH) lastensuojeluosuuden käyttöönotto lapsiperheiden palvelujen vastuualueella. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen. Käytettynä aineistona olivat aiheeseen liittyvä kirjallisuus, sosiaaliviraston materiaali ja asiantuntijoiden haastattelut.

Tietojärjestelmän käyttöönoton aihealuetta tarkasteltiin projektinhallinnan, koulutuksen, viestinnän ja muutosjohtamisen näkökulmista. Projektinhallinnalle muodostettiin uusi, yhtenäinen kokonaistoimintamalli näiden osa-alueiden osalta. Mallissa ovat lähtökohtana strategioista johdetut tietojärjestelmän kehitysprojektit. Käyttöönoton hallinnan avulla määritellään toimenpiteet ja tavoitteet sekä organisoidaan henkilöt. Käyttöönotto vaiheistetaan pääjaksoihin, jossa käyttöönoton läpäisevinä toimintoina ovat viestintä ja muutosjohtaminen.

Tuloksena syntynyt kokonaistoimintamalli täydentää projektiohjeistusta, ja mallia on mahdollista käyttää tulevissa käyttöönottoprojekteissa tietotekniikkayksikössä. Jatkokehitystyönä voitaisiin mallin eri osa-alueita syventää ja kuvata käyttöönoton vaiheiden prosessit. Kokonaistoimintamalli voisi olla sovellettavissa toiseen tietojärjestelmän käyttöönottoprojektiin Helsingin kaupungin virastossa tai YPH-sovelluksen käyttöönottoon toisessa kunnassa.

Avainsanat: kokonaistoimintamalli, tietojärjestelmän käyttöönotto, lastensuojelu, projektinhallinta, muutosjohtaminen

METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
MASTER'S DEGREE

Degree Programme: Entrepreneurship and Business Competence
Programme Division: -
Title: Project Management for Information Systems Implementation
City of Helsinki Social Services Department
Author: Minna Lehtinen
Year: 2009
Number of pages: 67 + 19

Abstract:

The subject of the research considers information systems implementation and project management for it. By projecting the projects it is possible to activate operation of the organization and answer challenges in business environment. The challenge in project work is developing of project management methods with other development. The ways for it are to develop operations models and project management methods with human leading, which emphasize interaction and communication.

The research problem was the development of project management for information systems implementation in Information Management Services of City of Helsinki Social Services Department. The aim was to create the total operations model of information systems implementation in IT Unit. The research object was customer information systems Effica Yksilö- ja perhehuollon (YPH) lastensuojeluosuus implementation in Services for Families with Children. The research was carried out as an action research by using quantitative and qualitative methods. The material that was used was associated subject literature, material of Social Services Department and interviews of some specialists.

The subject area of information systems implementation was inspected via aspects of project management, education, communication and change management. The new, uniform total operations model was formed for the parts of these fields. The basis in the model is the development projects, which have been lead from strategies. With the help of implementation project management the action and the aims are defined and also persons are organized. The implementation is phased phylums, in which the functions that penetrate implementation, is communication and change management.

The total operations model, that was born, completes the project instruction, and the model can be used incoming implementation projects in IT Unit. In continuation development work could the different parts of the model be deepened and the processes of the implementation phases could be described. The total operations model could be applied to another implementation project in some bureau of City of Helsinki or implementation of an application YPH in another commune.

Key words: total operations model, information system implementation, child protection, project management, change management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KOHDEORGANISAATIO	5
3	VALITUN AIHEALUEEN KUVAUS	7
4	TAVOITTEEN ASETANTA	10
5	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	16
	5.1 Toimintamalli tietojärjestelmän tuomiseksi organisaatioon	17
	5.2 Tietojärjestelmän käyttöönoton lähtökohdat ja vaiheistus	20
	5.3 Tietojärjestelmän käyttöönoton hallinta	24
	5.4 Tietojärjestelmän käyttöönoton haasteet ja muutoksen johtaminen	30
6	METODOLOGIA	34
7	TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN JA TOTEUTUS	37
	7.1 Effica YPH-sovelluksen käyttöönoton eteneminen	38
	7.1.1 Lähtökohdat ja tavoitteet	38
	7.1.2 Aikataulu ja eteneminen pääjaksoittain	39
	7.1.3 Projektiorganisaatio	42
	7.1.4 Analysointi ja yhteenveto	43
	7.2 Tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamalli	49
8	TULOKSET JA ARVIOINTI	53
	8.1 Toimintamallin arvioinnin mittaus	54
	8.2 Reliabiliteetti ja validiteetti	60
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	61

ITSEARVIOINTI

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1. Luettelo projektiohjeista ja työmalleista

Liite 2. Tutkimussuunnitelma

Liite 3. Tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamalli

Liite 4. Toimintamallin arvioinnin mittarit

KUVIOT

Kuvio 1. Helsingin sosiaaliviraston organisaatio

- Kuvio 2. Lasten suojelun kokonaisuus
- Kuvio 3. Effica Yksilö- ja perhehuolto
- Kuvio 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys
- Kuvio 5. Kehittämisen kokonaisuus
- Kuvio 6. Vaihejakomalli
- Kuvio 7. Toimintatutkimuksen sykli
- Kuvio 8. Effica YPH-sovelluksen käyttöönoton vaiheistus
- Kuvio 9. YPH-lastensuojeluosuuden toimitus ja käyttöönotto -projektin organisaatio
- Kuvio 10. Tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamalli
- Kuvio 11. Koulutettavien tyytyväisyys käyttöönottokoulutukseen
- Kuvio 12. Koulutustyytyväisyyskysely 25.8.2008–10.3.2009
- Kuvio 13. Koulutustyytyväisyyskysely 26.2.–31.5.2009
- Kuvio 14. Käyttäjien tyytyväisyys käyttöönottoprojektin läpivientiin ja ohjeistukseen

1 JOHDANTO

Tutkimuksen aihe liittyy tietojärjestelmien kehittämiseen. Se käsittelee tietojärjestelmän käyttöönottoa organisaatiossa ja sen projektimuotoisen toteutusmenetelmän hallintaa. Kohdeorganisaationa on Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, ja tutkimuksen aihetta tarkastellaan tietohallintopalvelujen tietotekniikkayksikön näkökulmasta.

Organisaation toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvaa muutosta. Se edellyttää organisaatiolta kykyä vastata muutoksen haasteisiin. Toimintaa on kehitettävä jatkuvasti, jotta organisaatio selviää lisääntyvistä tehtävistä. Se vaatii tiedon hankkimista ympäristöstä sekä toiminta- ja tietostrategioiden kehittämistä. Strategioista johdetaan tietojärjestelmien kehittämishankkeet, jotka ositetaan tietojärjestelmäprojekteiksi. Tietojärjestelmät ovat edellytyksenä tietojohdamiselle, jonka kokonaisuuteen kuuluu työntekijöiden osaaminen sekä tieto- ja viestintävälineiden käyttötaidot. Tietojärjestelmien tulee olla toimivia, ja niiden kehitystyöhön tulee panostaa. Kehittämistyö on tavallisesti määräaikaista, ainutkertaista ja vaativaa. Mahdollisuus epäonnistumiseen on suuri. Keskeinen ja käytännössä ainoa vaihtoehto menetelmänä tietojärjestelmän kehittämisen hankkeiden toteuttamiseksi on niiden projektointi.

Projektoimalla hankkeita voidaan organisaation toimintaa tehostaa, ja organisaatio saa siten mahdollisuuden vastata toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin ja muutoksen tarpeeseen. Projektimuotoinen tapa työskennellä lisääntyy myös muilla kuin teknisillä aloilla. Haasteena projektityössä on projektinhallinnan työmenetelmien kehittyminen muun kehityksen mukana. Projektista riippumatta ongelmia esiintyy aikatauluissa, resursseissa ja lopputuloksen laadussa. Mukaan on tämän myötä tullut asioiden johtamisen lisäksi ihmisten johtaminen, joka korostaa vuorovaikutusta ja viestintää sosiaalisina taitoina. Projektityöprosessin hallintaa voidaan parantaa kehittämällä toimintamalleja, projektinhallinnan työkaluja ja työmenetelmiä mukaan lukien sosiaaliset taidot.

Työntekijöiden resurssit saattavat olla koetuksella pitkäänkin kestävässä projekteissa. Uuden tietojärjestelmän tullessa käyttöön voi toimintatapojen muuttuminen aiheuttaa käyttäjille pelkoa ja epävarmuutta. Syntyvälle muutosvastarinnalle on tyypillistä uuden vastustaminen. Se

saattaa vaikeuttaa yhteistyötä ja projektin etenemistä. Muutoksen johtaminen on keskeistä muutoksen hallitulle läpiviemiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle. Muutosjohtaminen on sekä asioiden että ihmisten johtamista, jossa jälkimmäinen korostuu.

Tietotekniikkayksiköllä on ollut käytössä projektiohjeistusta tietojärjestelmäprojektin läpiviennistä sekä työmalleja käytettävistä dokumenteista. Projektit on toteutettu ilman kuvattua toimintamallia johtuen käyttöönottoon vaikuttaneista eri asioista ja toisaalta käyttöönottoprojektien erilaisuudesta. Projektit ovat kuitenkin sisältäneet yhdistäviä, samankaltaisia menetelmiä ja toimintatapoja. Luomalla ja kuvaamalla käyttöönoton toimintamalli oli mahdollista täydentää olemassa olevia projektiohjeita käyttöönoton hallinnan työvälineeksi. Kuvaamalla toimintamalli uuden pääjärjestelmän käyttöönottoa mukailien voidaan mallia hyödyntää myös muissa tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa.

Tutkimuksen tutkimusongelma oli tietojärjestelmän käyttöönoton hallinnan kehittäminen Helsingin sosiaaliviraston tietohallintopalveluissa. Tavoitteena oli luoda tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamalli tietotekniikkayksikköön. Tutkimuksen kohde oli asiakastyön tietojärjestelmä Efficca yksilö- ja perhehuollon sovelluksen (YPH) lastensuojeluosuuden käyttöönotto lapsiperheiden palvelujen vastuualueella. Tutkimus eteni YPH-sovelluksen aikataulun mukaisesti niin, että se alkoi elokuussa 2008 ja tulosten esittely oli syyskuussa 2009.

Tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus. Käytettynä aineistona oli sosiaaliviraston materiaali, kuten tietotekniikkayksikön projektiohjeistus, YPH-sovelluksen käyttöönoton aikana syntynyt materiaali sekä tietotekniikkayksikön asiantuntijoiden haastattelut. Aineistona oli myös aiheeseen liittyvä kirjallisuus ja luennot. Tutkimuksen aineistoa käsiteltiin kvantitatiivisesti ja kvalitatiivisesti toisiaan täydentävinä. Koulutettavien ja käyttäjien tyytyväisyyttä koskeva aineisto kerättiin kontrolloituna kyselynä, jonka käsittely ja analysointi toteutettiin tutkimus- ja taulukkolaskentaohjelmilla.

Käyttöönoton kokonaistoimintamalli kehittyi syklisesti toimintatutkimuksen ja YPH-sovelluksen käyttöönoton myötä. Tutkimuksessa verrattiin aikaisempia tietojärjestelmän käyttöönoton menetelmiä ja toimintatapoja teoriaan sekä käyttöönotossa vastaan tulleisiin haasteisiin, ja teoriasta valittiin malliin soveltuvia käytänteitä. Muodostuneessa toimintamallissa lähtökoh-

tana ovat strategioihin perustuvat tietojärjestelmän kehittämishankkeet, jotka ositetaan projekteiksi. Tietojärjestelmän käyttöönoton hallinnan avulla määritellään toimenpiteet ja tavoitteet tietyille tehtäville ja organisoidaan henkilöt tavoitteiden saavuttamiseksi. Käyttöönoton vaiheet jaetaan toisiaan ajallisesti seuraaviin pääjaksoihin. Koko käyttöönoton läpäisevinä toimintoina mallissa ovat viestintä ja muutosjohtaminen.

Tutkimuksen tuloksena syntynyt kokonaistoimintamalli täydentää tietotekniikkayksikön projektiohjeistusta, ja sitä voidaan hyödyntää yksikön tulevissa käyttöönottoprojekteissa. Kehitystyötä voisi jatkaa edelleen syventämällä mallin eri osa-alueita ja hyödyntää tuloksia prosessien kuvauksessa. Kokonaistoimintamallia voitaisiin soveltaa vastaavanlaiseen tietojärjestelmän käyttöönottoprojektiin Helsingin kaupungin virastossa tai hyödyntää YPH-sovelluksen käyttöönotossa toisessa kunnassa.

Toimin tutkimuksen aikana kouluttajana Effican YPH-lastensuojeluosuuden toimitus ja käyttöönotto -projektin tietotekniikkayksikön projektiryhmässä. Tehtäviini kuuluivat koulutuksen suunnittelu ja toteutus lastensuojelun avo- ja sijaishuollossa, koulutusmateriaalin ja käyttöohjeiden laatiminen, vierituki ja sovellustuki sekä koulutuspalautteiden käsittely. Opinnäytetyöraportin laadin projektiryhmän ja tutkimuksen näkökulmasta tehdystä kehitystyöstä.

Opinnäytetyöraportti rakentuu siten, että tutkimus alkaa ensimmäisen luvun johdannolla. Toisessa ja kolmannessa luvussa kuvaan Helsingin kaupungin sosiaaliviraston organisaation sekä tutkimukseen valitun aihealueen. Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen tehtävän ja tavoitteet sekä tutkimusongelman tutkimuskysymyksineen. Määrittelen tutkimuksen rajaukset sekä keskeiset käsitteet. Esitän aikataulun opinnäytetyölle sekä määrittelen mittarit kokonaistoimintamallin arvioimiseksi.

Viidennen luvun teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelen tietojärjestelmän käyttöönoton aihealuetta projektinhallinnan, koulutuksen, viestinnän ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Tarkastelen tietojärjestelmän käyttöönoton toimintamallin kehittämisen strategista lähtökohtaa ja hyötyä. Kuvaan tietojärjestelmän käyttöönoton lähtökohdat ja vaiheistuksen sekä toimintamallille asetetut tavoitteet ja tehtävät. Käyn läpi käyttöönoton haasteita sekä tarkastelen uuden jär-

jestelmän käyttämiseen liittyvän muutoksen hallintaa. Kuvaan viitekehysten mukaisesti tietojärjestelmän käyttöönoton nykytilannetta sosiaalivirastossa.

Kuudennen luvun metodologian osuudessa esittelen tutkimuksen strategian ja metodologian. Kuvaan aineiston hankinnan menetelmät, käytetyn aineiston sekä aineiston analysointimenetelmät. Perustelen käytetyt menetelmät.

Seitsemännen luvun toimintamallin kehittämisen ja toteutuksen osuudessa kuvaan tietojärjestelmän käyttöönoton YPH-sovelluksen käyttöönoton kautta. Käyn läpi käyttöönotossa hyödynnetyt tietotekniikkayksikön projektiohjeet ja työmallit. Vertaan toimintatapaa teoriaan, mistä teen analysoinnin ja yhteenvedon. Kokonaistoimintamalli kehittyy YPH-sovelluksen käyttöönoton ja syklisesti etenevän toimintatutkimuksen myötä.

Kahdeksannessa luvussa esittelen tulokset ja niiden arvioinnin. Suoritan toteutetun kokonaistoimintamallin vaikuttavuuden mittauksen suhteessa alkutilanteeseen ja asetettuihin tavoitteisiin. Arvioin tulosten luotettavuutta reliabiliuden ja validiuden näkökulmasta. Tulosten arvioinnissa käytän ennalta määriteltyjä mittareita mitaten tutkimuksen alkutilanteen ja lopputilanteen tavoitteisiin nähden.

Yhdeksännen luvun johtopäätöksissä esitän yhteenvedon tutkimuksesta ja sen tuloksista. Kertaan kehittämistehtävän tavoitteen tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamallin luomisesta ja pohdin tavoitteen saavuttamisen onnistumista. Esitän tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja niiden aikaansaaman hyödyn sosiaaliviraston tietohallintopalvelujen ja tietotekniikkayksikön toimintaan. Pohdin tutkimuksen teoreettisen viitekehysten soveltuvuutta kehittämistehtävään. Esitän tutkimuksen jatkokehitysehdotukset sekä ehdotan mahdolliset toimenpiteet niiden toteuttamiseksi. Pohdin mallin yleistä soveltuvuutta ja sen kehittämisen merkitystä teoreettiselle viitekehykselle.

Lopuksi suoritan itsearvioinnin ja reflektoinnin oman osaamisen kehittymisestä tutkimuksen aikana. Pohdin, miten tämän osaamisen voi siirtää jatkossa nykyisiin tai tuleviin työtehtäviin.

2 KOHDEORGANISAATIO

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oleva Helsingin kaupungin sosiaalivirasto huolehtii helsinkiläisten sosiaalipalveluista. Sosiaalivirasto on kaupungin virastoista suurin. Palveluksessa on lähes 12 500 kuukausipalkkaista työntekijää yli kahdeksassa sadassa toimipisteessä eri puolilla Helsingiä. Sosiaalipalveluja tuottavat lasten päivähoidon, lapsiperheiden, aikuisten ja vanhus-ten palvelujen vastuualueet sekä hallinto- ja kehittämiskeskus. Vastuualueet yhdessä tarjoavat kaupunkilaisille koko elämänkaaren kattavat sosiaalipalvelut. Sosiaaliviraston talouden vuosisuunnittelu nivoutuu koko kaupungin suunnitteluprosessiin edeten aikataulullisesti pääkohdisaan sen mukaan. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)

Sosiaaliviraston toiminta-ajatus on turvata lasten ja nuorten hyvän kasvun edellytykset, vahvistaa aikuisten toimintakykyä ja vastuullisuutta sekä varmistaa vanhoille ihmisille turvallinen ja arvokas elämä. Sosiaalivirasto edistää Helsingin kehittymistä sosiaalisesti tasapainoiseksi kaupungiksi yhdessä helsinkiläisten sekä muiden toimijoiden kanssa siten, että heitteille ei jää kukaan. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)

Vision vuoteen 2010 mukaisesti ihmisten elämänvaiheista ja elinoloista lähtevä toiminta on sosiaalivirastoa yhdistävä voima. Tehtävä työ vaikuttaa myönteisesti helsinkiläisten elämään sekä kaupungin talouteen. Sosiaalivirasto on asiakkaiden, asukkaiden sekä yhteistyötahojen luotettava kumppani. Työyhteisöt ovat innostavia ja hyvinvoivia, koska niitä johdetaan hyvin ja työntekijöillä on hyvät kehittymis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Sosiaalivirasto osallistuu aktiivisesti kaupunkien sosiaalipolitiikan kehittämiseen kotimaassa sekä ulkomailla. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)

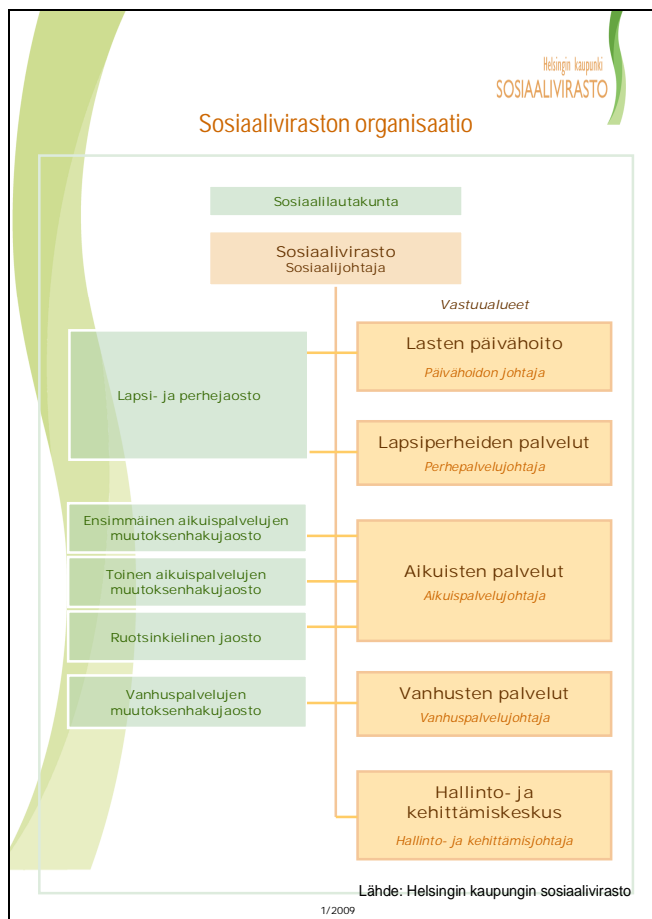
Sosiaaliviraston strategiset päälinjat ovat seuraavat:

- Palvelukulttuuri asiakasläheiseksi
- Kohti joustavampia palvelukokonaisuuksia
- Heitteille ei jätetä ketään

- Innovaatioilla kokonaisuustuottavuus paremmaksi
- Suomen paras työpaikka. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)

Sosiaaliviraston organisaatio

Sosiaalipalveluja helsinkiläisille tuottavat lasten päivähoidon, lapsiperheiden palvelujen, aikuisten palvelujen sekä vanhusten palvelujen vastualueet. Hallinto- ja kehittämiskeskus tukee vastuualueita siten, että se huolehtii viraston hallinto- ja tukipalveluista sekä keskitetyistä suunnittelu- ja kehittämistehtävistä. (Sosiaaliviraston toimintakertomus 2008, 4.)



KUVIO 1. Helsingin sosiaaliviraston organisaatio (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009)

Lasten päivähoido Helsingissä tarjoaa alle kouluikäisille lapsille kasvua sekä kehitystä tukevan hoitoympäristön. Lapsiperheiden vastuualueeseen kuuluu keskitetysti helsinkiläisiä palvelevat

perheoikeudellisten asioiden yksikkö ja sijaishuolto, nuorten päihdetyö, sosiaalipäivystys, alueellisesti palvelevat perhekeskukset ja perheneuvolat sekä leikki- ja nuorisotoiminta. Aikuisten palvelujen vastuualueelle kuuluvat sosiaalisen ja taloudellisen tuen palvelut. Vanhusten palvelujen vastuualue pitää huolta sosiaalitoimeen kuuluvien vanhustalouden palvelujen järjestämisestä. Hallinto- ja kehittämiskeskus toimii hallinnon sekä kehittämisen asiantuntijana. Kutakin vastuu- aluetta johtaa vastuualueen johtaja. (Sosiaaliviraston toimintakertomus 2008, 7–25.) Vastuu- alueisiin liittyvien jaostojen tehtävänä on valmistella osaltaan lautakunnalle asioita sekä päät- tää jaoston päätettäväksi kuuluvista asioista (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009).

Helsingin sosiaali- ja terveystoimesta vastaa apulaiskaupunginjohtaja. Sosiaalivirastoa johtaa sosiaalijohtaja. Sosiaalilautakunta sekä sen alainen sosiaalivirasto huolehtivat Helsingin sosi- aalitoimesta kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen hyväksymien tavoitteiden mukai- sesti. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)

Tutkimuksen aihealue keskittyy hallinto- ja kehittämiskeskukseen sijoittuvaan tietohallinto- palvelujen tietotekniikkayksikköön sekä lapsiperheiden palvelujen ja aikuisten palvelujen vas- tuualueille. Tietohallintopalveluiden yksikkö vastaa tiedonhallintatehtävien koordinoinnista ja tuo viraston johtamiseen tiedonhallinnan näkökulman. Tietotekniikkayksikkö puolestaan vas- taa viraston tietotekniikasta, keskitetyistä tietojärjestelmistä sekä telepalveluista. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)

3 VALITUN AIHEALUEEN KUVAUS

Helsingin sosiaaliviraston lapsiperheiden vastuualueella otettiin elokuun 2008–toukokuu 2009 aikana käyttöön asiakastyön tietojärjestelmä Effican yksilö- ja perhehuollon sovelluksen (YPH) lastensuojeluosuus. Tarkoituksena uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa oli saada yh- teinen, kattava tietojärjestelmä avo- ja sijaishuollon asiakastyöhön lastensuojelussa. Effica on Tieto Oyj:n tuoteohjelmisto sosiaalitoimen palveluihin. Sosiaalivirastossa jo käytössä olevia Effican sovelluksia olivat Effica Lasten päivähoito ja Päivähoidon web (LPH) lasten päivä-

hoidossa. Käytössä oli lisäksi TerveysEfficca (TEF) kehitysvammahuollon ja vanhustenhuollon laitospalveluissa ja asumisessa sekä päihdehuollossa.

Ennen Efficca YPH-sovelluksen käyttöönottoa uudistettiin lastensuojelulaki, jonka muutokset astuivat voimaan vuoden 2008 alusta (Lastensuojelulaki 417/2007). Uuden lain tavoitteena oli siirtää lastensuojelutoimenpiteiden painopistettä ennaltaehkäisyyn, varhaiseen tukeen sekä avohuoltoon. Lisäksi oli uudistettu lastensuojeluprosessia ja menettelytapoja. Lasten suojeleminen edellyttää, että palvelujärjestelmää kehitetään lasten ja lapsiperheiden sektoreilla. Kasvatuksen tukemiseksi ja lapsen kehityksen turvaamiseksi tarvitaan lisäksi palvelujen sisällöllistä kehittämistä. (Taskinen 2007, 7–10.) YPH-sovelluksen käyttöönotto antoi uusia mahdollisuuksia lapsi- ja perhekohtaisen lastensuojelun asiakastyön prosessien ja työtehtävien suorituksen tukemiseen sekä toiminnan edelleen kehittämiseen.

YPH-sovelluksen pilotointi oli toteutettu ajalla lokakuu 2005–tammikuu 2006. Pilotoinnin tavoitteet olivat täyttyneet. Pilotoinnissa oli saatu tietoa YPH-sovelluksen toimivuudesta Helsingin sosiaaliviraston lastensuojelun asiakastyössä ja sen prosessin tukena sekä arvioitu sovelluksen huoltotehtävien sopimista virka-ajan ulkopuolella toimivien yksiköiden toimintamalleihin. (Yksilö- ja perhehuolto -sovelluksen lastensuojeluosuuden pilotoinnin loppuraportti 2006, 64.) Efficca lastensuojeluosuuden käyttöönotto oli osa YPH-lastensuojeluosuuden toimitus ja käyttöönotto -projektia, joka taas oli osa Helsingin sosiaaliviraston ja Tieto Oyj:n Helsinki-Efficca -hanketta.

Lapsiperheiden palvelujen vastuualueella työskentelee noin 1 000 lastensuojelun työntekijää. Lastensuojelun palveluja tarjoavat neljällä palvelualueella toimivan perhekeskuksen toimipisteet sekä lasten sijaishuolto. Lastensuojelun palveluja tarjoaa lisäksi ruotsinkielisten sosiaalipalvelujen yksikkö aikuisten palvelujen vastuualueella. Lastensuojelun työntekijöistä jokainen käyttää työssään YPH-sovellusta. Huomioitavana olivat lisäksi sijaisuudet ja henkilöstön vaihtuvuus, jotka lisäsivät koulutettavien määrää. Käyttöönoton jälkeen oli YPH-sovellus käytössä noin 50 lastensuojelun toimipisteessä. Hallinnossa sovellusta käytetään asiakaslaskutus- ja tilastointitehtävissä.

Projektiohjeistus ja toimintamalli projektinhallinnan työvälineinä

Sosiaaliviraston tietotekniikkayksikössä on tietojärjestelmien kehittämiseen liittyvä projekti-toiminta ollut jatkuvaa. Yksiköllä on ollut käytössä projektiohjeistusta tietojärjestelmäprojek-tin läpiviennistä sekä työmalleja käytettävistä dokumenteista projektinhallinnan työvälineinä. Projektiohjeet ovat sisältäneet myös sosiaaliviraston yhteiset, projektityöhön liittyvät ohjeet sekä esimerkkejä projekteista. Työmalleja ovat olleet mm. esitys projektista, projektisuunni-telma, projektin ajoitus janakaaviona ja kokouksen asialista. Projektiohjeet ja työmallit on säi-lytetty projektikansiossa. Kansion sisältö on ollut jaoteltuna osiin: projektin perustaminen, hal-linta, työskentely ja päättäminen, esimerkkejä, muistiot, projektikansion sisältö, vanha materi-aali ja sosiaaliviraston projektipankin materiaali. Luettelo projektiohjeista ja työmalleista on opinnäytetyöraportin liitteenä (liite 1).

Tietotekniikkayksikön tietojärjestelmien kehittämisen projektit ovat useimmiten liittyneet uu-den tietojärjestelmän käyttöönottoon, joten yksikkö on profiloitunut tämän tyyppiseen toimin-taan. Projektinhallinnan menetelmät ja toimintatavat ovat kehittyneet käyttöönottoprojektien myötä. Projektit on viety läpi ilman yhtenäistä, kuvattua toimintamallia. Tämä on johtunut sii-tä, että käyttöönottoihin on ollut vaikuttamassa erilaisia asioita ja kukin projekti on suunniteltu niihin soveltuvaksi. Projektiin liittyvä dokumentaatio on hoidettu projektin kannalta toimivas-ti. Projektin ollessa meneillään tai sen päätyttyä ei ole välttämättä tullut huomioiduksi yhteisen toimintamallin kehittämisen näkökulmasta tapahtuvaa dokumentointia. Edellisten projektien materiaalia on tietenkin voitu hyödyntää projektin omasta projektikansion aineistosta, jota on tavallisesti kertynyt paljon.

Tietotekniikkayksikön tietojärjestelmän käyttöönottoprojektit ovat olleet erilaisia. Ne ovat saattaneet poiketa toisistaan järjestelmän toimittajan tehtävien ja vastuiden suhteen. Toimitta-jan tehtävien ja vastuiden osuus on vaihdellut ja vastaavasti tietotekniikkayksikön osuus sen mukaisesti. Projektiin on vaikuttanut käyttöönotettava tietojärjestelmä ja sen haasteet. Myös tulevalla käyttäjäkunnalla ja sen määrällä on ollut merkitystä. Vaikuttamassa on lisäksi ollut sosiaaliviraston vastuualue yksiköineen, jossa uusi tietojärjestelmä on otettu käyttöön. Projekti on tullut sopeuttaa niiden toimintaan. Merkitystä on myös ollut käyttöönottoyksiköiden asiak-kailla. Asiakastyön on tullut olla toimivaa ja keskeytyksetöntä uuden tietojärjestelmän käyt-

töönottamisesta huolimatta. Näistä johtuen ei samaa toimintamallia ole voitu käyttää alusta loppuun jokaisessa käyttöönotossa.

Suuria käyttöönottoprojekteja, jotka tietotekniikkayksikkö on toteuttanut ennen YPH-sovelluksen käyttöönottoa kuluneiden vuosien aikana, on ollut kolme. Ne ovat asiakastietojärjestelmä ATJ, Effican sovellukset Effica Lasten päivähoito, Päivähoidon web (LPH) ja TerveysEffica (TEF). Niiden lisäksi on ollut pienempiä projekteja, joissa useimmissa on vastuutahona ollut käyttöönottoyksiköiden vastuualue. YPH-sovelluksen käyttöönotto oli projektina suurikokoinen, ja lisäksi se piti sisällään jo ennakolta muita haasteita. Projektissa oli myös tietotekniikkayksikön tehtävien ja vastuiden osuus suuri suhteessa toimittajaan verrattuna käyttöönottoprojekteihin yleensä.

Käyttöönottoprojektien erilaisuudesta huolimatta ovat ne pitäneet sisällään projektinhallinnan menetelmiä sekä toimintatapoja, joissa samankaltaisuus on ollut niitä yhdistävänä. Luomalla ja kuvaamalla käyttöönoton kokonaistoimintamalli oli mahdollista täydentää olemassa olevia projektiohjeita työmalleineen myös käyttöönoton hallinnan työväliseksi. Luomalla ja kuvaamalla kokonaistoimintamalli YPH-sovelluksen käyttöönottoa mukailen ja jakamalla se käyttöönoton vaiheiden mukaisiin osiin voidaan mallia hyödyntää myös muissa tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa, joissa esimerkiksi toimittajan tehtävät ja vastuut ovat suuremmat.

4 TAVOITTEEN ASETANTA

Tutkimusongelmana oli tietojärjestelmän käyttöönoton hallinnan kehittäminen Helsingin sosiaaliviraston tietohallintopalveluissa. Tavoitteena oli tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamallin luominen tietotekniikkayksikköön. Tutkimuskohde oli asiakastyön tietojärjestelmä Effican yksilö- ja perhehuoltosovelluksen lastensuojeluosuuden käyttöönotto lapsiperheiden vastuualueella. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Mikä on tietojärjestelmien käyttöönoton kehittämisen strateginen lähtökohta ja tavoiteltu hyöty?

2. Mitkä ovat tietojärjestelmän käyttöönoton toimintamallin lähtökohdat ja tavoitteet?
3. Mitkä ovat tietojärjestelmän käyttöönoton toimintamallin vaiheet ja tehtävät?
4. Mitä haasteita on uuden tietojärjestelmän käyttöönoton toimintamallissa?
5. Miten muutos järjestelmän käyttämiseen johdetaan hallitusti?

Tutkimusongelmaa tarkasteltiin sosiaaliviraston tietohallintopalvelujen ja tietotekniikkayksikön näkökulmasta. Järjestelmän toimittajan Tieto Oyj:n vastuulla olevat tehtävät rajattiin pois tutkimuksesta. Sosiaaliviraston vastuualueiden ja käyttöönottoyksiköiden sekä Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskuksen vastuulla olevat tehtävät olivat tutkimuksessa mukana sillä tasolla, kuin se oli merkityksellistä tietotekniikkayksikköön kehitettävän tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamallin kannalta.

Tutkimus alkoi YPH-sovelluksen ehdollisesta käyttöönotosta elokuussa 2008 ja päättyi siihen, kun sovellus oli pääjärjestelmänä lastensuojelussa toukokuussa 2009. Tutkimuksesta rajattiin siten pois järjestelmän käyttökuntoon saattaminen ennen ehdollista käyttöönottoa ja tiedonsiirtoa sekä käyttöönottoa seuraava ylläpito- ja täydennyskoulutus.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet

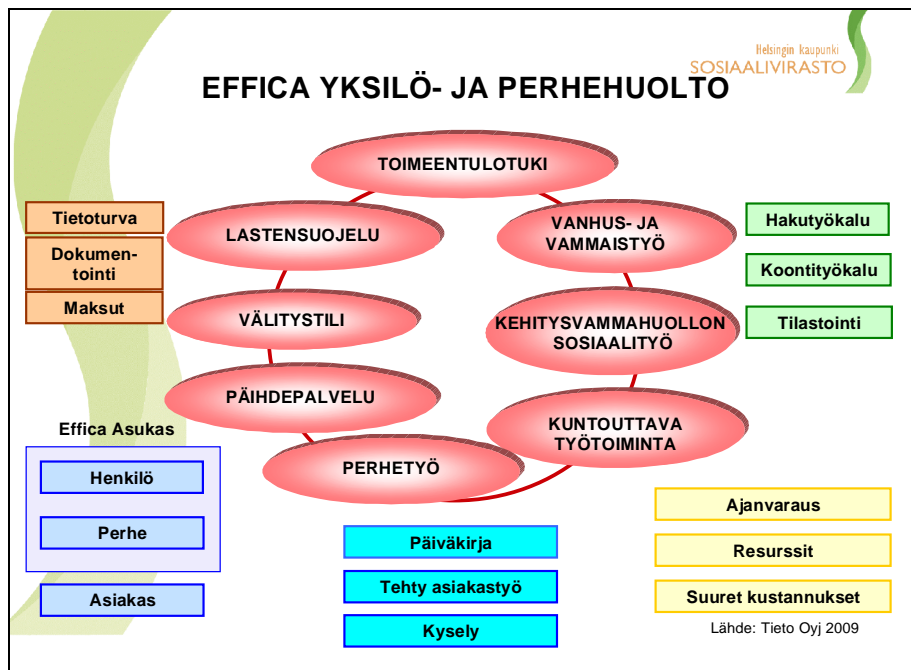
Tutkimukselle määriteltiin keskeiset käsitteet. Niitä olivat lastensuojelu sekä lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu, asiakastyön tietojärjestelmä Effica YPH, asiakastietojärjestelmä ATJ, tietojärjestelmän käyttöönotto sekä toimintamalli.

Lastensuojelu käsittää lastensuojelulain mukaan laajasti lasten suojelun, joka koskee sosiaaliviranomaisten lisäksi muita viranomaisia ja kaikkia kansalaisia. Tavoitteena on turvata ne oikeudet lapsille edistämällä lasten hyvinvointia, kehittämällä palveluja kasvatuksen tukemiseksi sekä toteuttamalla lapsi- ja perhekohtaista lastensuojelua. Ennaltaehkäisevää lastensuojelua on kasvuoloihin vaikuttaminen sekä lasten ja huoltajien tukeminen peruspalveluissa. Kunnan ja muiden palvelujen piirissä annettava erityinen tuki on myös ehkäisevää lastensuojelua. Ydintehtävä lastensuojelussa on turvata lapsen oikeus arvokkaaseen elämään ja mahdollisuus turvallisiin ihmissuhteisiin. Tähän pyritään lapsi- ja perhekohtaisella lastensuojelulla. (Taskinen 2007, 10–12.)



KUVIO 2. Lasten suojelun kokonaisuus (Taskinen 2007, 13)

Effican yksilö- ja perhehuoltojärjestelmä (YPH) on asiakaspalvelun apuväline sosiaalityön eri sektoreille. Järjestelmä tukee asiakaspalvelun prosesseja ja niiden seuranta. Se antaa mahdollisuudet toiminnan suunnittelulle, toteutukselle, seurannalle ja arvioinnille. Effica YPH on sovitettavissa kunnan omiin tarpeisiin. (Tieto Oyj 2009.) Järjestelmä on tällä hetkellä käytössä 90 kunnassa tai organisaatiossa. Suurimmat käyttäjäkunnat ovat Helsinki, Espoo, Tampere, Turku ja Oulu.



KUVIO 3. Effica Yksilö- ja perhehuolto (Tieto Oyj 2009)

Asiakastietojärjestelmä ATJ on Helsingin sosiaaliviraston avopalvelun asiakastyötä palveleva kokonaisjärjestelmä. Järjestelmä on räätälöity ja ollut käytössä vuodesta 1986 lähtien. Toimintoja ja tietosisältöä on uudistettu jatkuvasti viraston tarpeiden mukaisesti. Järjestelmä sisältää viraston keskitetyn asiakas- ja päätösrekisterin. Tietohallinnon tietotekniikkayksikkö hoitaa järjestelmän keskitettyä ylläpitoa. ATJ-järjestelmää käytetään sosiaaliviraston asiakaspalvelun toimipisteissä ja osassa hallintopalvelukeskuksen toimintoja sekä omia laitoksia. (Asiakastietojärjestelmän ATJ järjestelmäkuvaus 2007, 1.)

Tietojärjestelmän käyttöönotto on vaiheistetun tietojärjestelmähankkeen vaihe esikartoituksen, määrittelyn, suunnittelun ja toteutuksen jälkeen. Tietojärjestelmähanke on mahdollista osittaa projekteiksi, jolloin käyttöönotto on oma projektinsa. Projektista riippuen voidaan tietojärjestelmän testaus ja käyttöönotto yhdistää yhdeksi vaiheeksi tai osaprojektiksi. Projektinhallinnan kannalta käyttöönotto vaiheistetaan vielä edelleen. Käyttöönoton vaiheistuksessa huomioitavaksi tulevat mm. olemassa olevien tietojen siirtäminen käyttöönotettavaan tietojärjestelmään, rinnakkaiset järjestelmät sekä käyttäjien kouluttaminen. (Paananen 2005, 344–345.)

Toimintamallilla tarkoitetaan organisaation toiminnassa tietyn toiminnan kokonaisuuden esittämistä jollakin sovitulla kuvaustavalla. Toimintamalli on parhaimmillaan kuvaus siitä, miten toiminnan kokonaisuus toteutetaan. Se voi olla esimerkiksi kaavio selittävine teksteineen, josta ilmenee toiminnan tärkeiden osien suorittaminen. Prosessilähtöisesti toimintamalli kuvaa prosessihierarkian ja sitoo prosessit yhteen.

Tutkimuksen aikataulu

Tutkimuksen aikataulu eteni YPH-sovelluksen käyttöönoton aikataulun mukaisesti. Käyttöönoton aikataulu on esitetty 7. luvussa ”Toimintamallin kehittäminen ja toteutus”. Tutkimuksen tekemisestä sovittiin elokuussa 2008 sosiaaliviraston tietohallintopalvelun edustajien ja Metropolia Ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Aineiston keruu aloitettiin ehdollisen käyttöönoton koulutusten alkaessa samassa kuussa. Tutkimussuunnitelma (liite 2) valmistui tammikuussa 2009, ja siihen perustuvana myönnettiin lupa tutkimuksen tekemiseen. Kehittämistehtävän käynnistyskokous järjestettiin huhtikuussa 2009. YPH-sovelluksen käyttöönotto päättyi toukokuussa 2009. Tutkimuksen tulosten esittely, analysointi ja arviointi ajoitui ajalle kesäkuu–syyskuu 2009.

Toimintamallin arvioinnin mittareiden määrittely

Mittarit ovat projektin johtamisen tärkein seurantaväline. Tavoitteille on määriteltävä toteutumista seuraavat laadulliset ja tarvittaessa määrälliset mittarit. Niiden avulla voidaan arvioida ja todentaa hankkeen vaikuttavuutta. Mittareille on tarpeen määritellä myös menetelmät, joilla niitä seurataan. Mikäli tavoitteet on määritelty konkreettisten kriteerien kautta, toimivat ne yleensä hyvin myös mittareina. Hyvä mittari on muutosherkkä, kohtuullisen luotettava ja kohtuullisen helppo seurattava. Lisäksi mittarit ovat määrällisiä ja laadullisia. Konkreettisten vaikuttavuutta todentavien mittareiden lisäksi kannattaa hyödynsääjiltä ja myös muilta projektiin osallistujilta hakea subjektiivista palautetta. Osallistujien omaan kokemukseen perustuva laadullinen palaute toimii usein muutosherkimpänä ja hanketoteuttajalle parhaiten laadullista ohjauspalautetta antavana seurantamenettelyinä. (Silfverberg 2007, 82–84.)

Tietojärjestelmän käyttöönoton toimintamallin arvioimiseksi määriteltiin laadullisia ja määrällisiä mittareita. Mittareiden tuli olla seurantaan soveltuvia siten, että muutos on nähtävissä seurannan arvioinnin vaiheissa. Näin voitiin mittareiden hälyttäessä puuttua toimintatapaan riittävän aikaisessa vaiheessa. Seurannassa tuli pystyä arvioimaan, jatketaanko käyttöönoton toimintamallin kehittämistä suunnitelman mukaan vai onko tarvetta muutoksille. Mittareiden laadinnassa huomioitiin lisäksi helppo seurattavuus. Tällä tavoin ehkäistiin sitä, että mittaus jäisi työläyden vuoksi tekemättä.

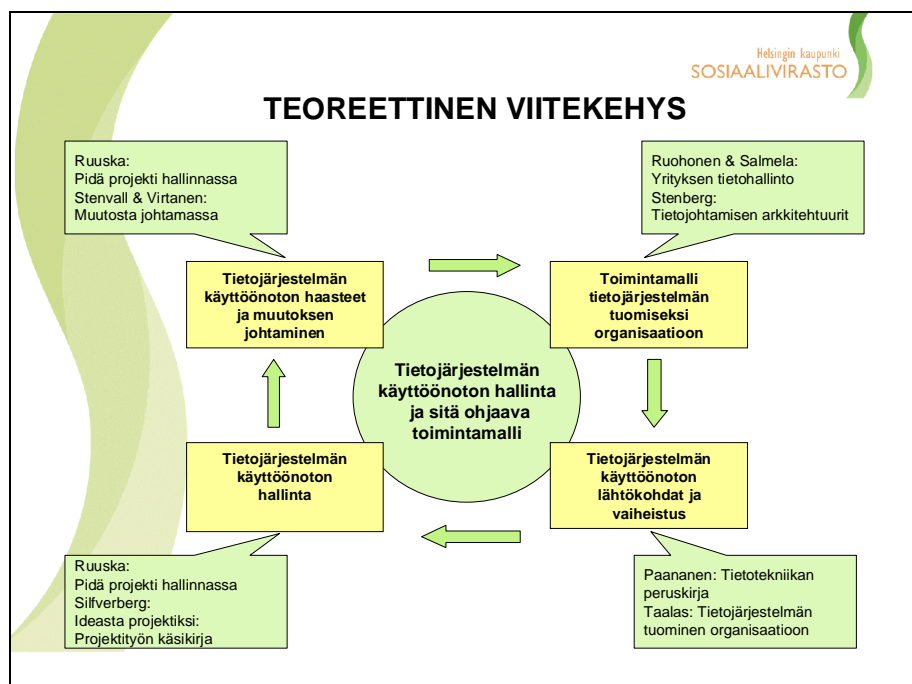
Sosiaaliviraston tietohallintopalveluissa on strategiasta johdettujen tavoitteiden ja niiden seurantamittareiden määrittelyssä ollut käytössä tasapainotettu tulokortti. Kaplan ja Norton kehittämän tulokortin käsitteen Balance Scorecard mukaan tulee organisaation toimintaa johtaa ja ohjata myös muista kuin taloudellisesta näkökulmasta. Taloudellisten tavoitteiden asettamisen rinnalla huomioidaan myös ulkoisen tehokkuuden tavoitteet, sisäisen tehokkuuden tavoitteet ja kehittämistavoitteet. (Kaplan & Norton 2005.) Balance Scorecard -ajattelun mukaan kolme muuta strategisesti tärkeää näkökulmaa täydentävät taloudellisia toimenpiteitä. Lisäksi se konkretisoi strategiaa yhdistäen pitkän aikavälin strategiset tavoitteet lyhyen aikavälin toimiin. (Kaplan & Norton 2007.)

Tietohallintopalveluiden tulokortissa tarkasteltavat näkökulmat ovat olleet asiakkaat ja vaikuttavuus, talous ja resurssit, prosessit ja rakenteet sekä osaaminen ja uudistuminen. Jokaiselle näkökulmalle on määritelty strateginen päämäärä, tavoite, arviointikriteerit ja -mittarit sekä toimenpiteet. Tietohallintopalveluiden tulokortista on johdettu tietotekniikkayksikön tulokortti. Kokonaistoimintamallin arvioinnin mittareiden määrittelyssä huomioitiin tietohallintopalveluiden ja tietotekniikkayksikön vuoden 2008 prosessien ja rakenteiden tulokorteista kriittinen menestystekijä ”Tietotekniikan parempi hyödyntäminen tuottavuuden lisäämisessä, tasokas järjestelmäkoulutus”. Sen mukaisesti mitattiin YPH-sovelluksen käyttöönoton koulutustyytyväisyyttä koulutuspalautteella. Lisäksi määritettiin käyttöönoton käyttäjätyytyväisyyden mittari, projektinhallinnan mittareita ja käyttöönoton etenemistä toimintamallissa arvioivat mittarit.

5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä oli tietojärjestelmän käyttöönoton hallinta ja sitä ohjaava toimintamalli. Siinä käytettiin apuna teoreettisia malleja tietojärjestelmän tuomisesta organisaatioon ja erityisesti järjestelmien kehittämistä sekä muutoksen hallintaa koskevia osia. Sitä mukailleen teoreettinen viitekehys käsitti seuraavaa:

- Toimintamalli tietojärjestelmän tuomiseksi organisaatioon
- Tietojärjestelmän käyttöönoton lähtökohdat ja vaiheistus
- Tietojärjestelmän käyttöönoton hallinta
- Tietojärjestelmän käyttöönoton haasteet ja muutoksen johtaminen.



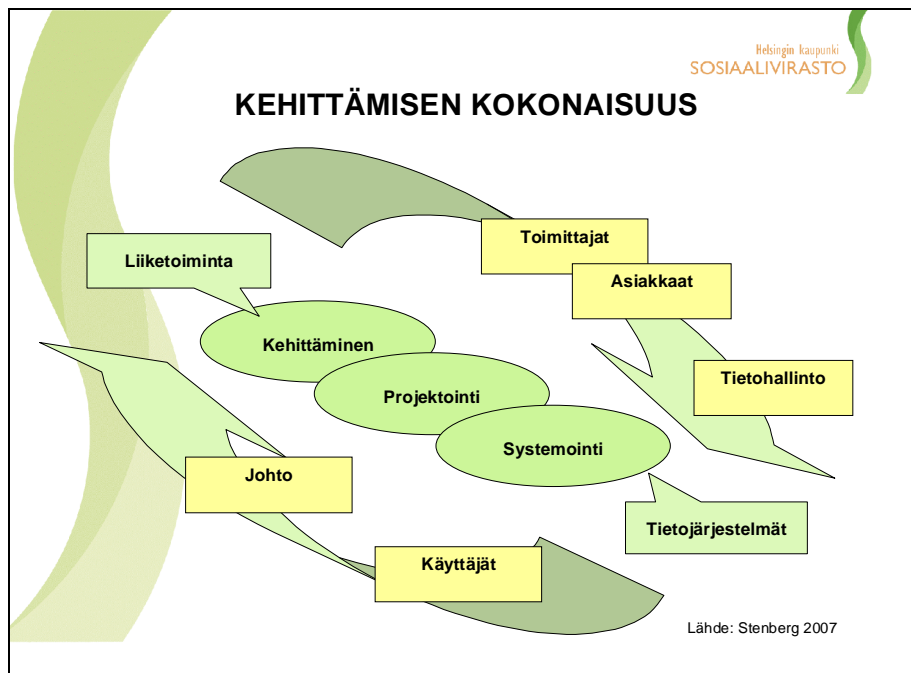
KUVIO 4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tietojärjestelmän käyttöönoton aihealuetta tarkasteltiin projektinhallinnan, koulutuksen, viestinnän sekä muutosjohtamisen näkökulmasta. Käytettyjä teoreettisia malleja täydennettiin

muilla tietojärjestelmien ja projektitoiminnan kehittämisen teorioilla vertailemalla kirjallisuudessa suositeltuja ja yleisesti käytössä olevia käytänteitä ja valitsemalla niistä hyviä, malliin soveltuvia käytänteitä.

5.1 Toimintamalli tietojärjestelmän tuomiseksi organisaatioon

Organisaation toiminta edellyttää jatkuvaa toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Toiminnan kehittäminen on vaativa ja haastava kokonaisuus. Tietohallinnon kehitystyön keskeisiä työtapoja ovat tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntävät projekti- ja systeemityömenetelmät. Kokonaisuudesta johdettu tietohallintostrategia ohjaa kehityshankkeina toteutettavia kehitysprojekteja. Toiminta ohjaa projektityönä tehtävää kehitystyötä, mikä johtaa usein tietojärjestelmien kehittämiseen ja käyttöönottoon eri osapuolten välisenä yhteistyönä. Organisaation toiminnasta johdetut tietojärjestelmät tukevat ja tehostavat prosessien ja työtehtävien suoritusta. Lisäksi ne mahdollistavat toiminnan kehittämisen edelleen käyttäjien ja johdon aktiivisen palautteen kautta. Kehittämishankkeissa keskeisenä olevan muutoksen tuloksena uudistuvat toimintamallit ja työtavat. (Stenberg 2006, 8–9.)



KUVIO 5. Kehittämisen kokonaisuus (Stenberg 2006, 9)

Ruuhonen ja Salmela (2005, 154) kartoittavat, että strategisen johtamisen suunnittelun ja toteutuksen tulee olla sopusoinnussa organisaation muiden kokonaisuuksien kanssa. Myös tietohallinto muodostaa merkittävän johtamiskohteen. Koko tietojenkäsittelyn infrastruktuurin suunnittelu on organisaation menestymisen avaintekijöitä. Strategisen ja operatiivisen tason suunnittelun on myös oltava sopivia yhteen. Strategisessa tietojärjestelmäsuunnittelussa on huomioitu tietotekniikan mahdollisuudet, toiminnan tarpeet ja rajoitukset, organisaatorakenteen ja -kulttuurin mahdollisuudet ja rajoitukset sekä henkilöresurssien merkitys tietojärjestelmien hyväksikäytössä.

Tietojärjestelmien kehittämisen tarkoituksena on auttaa organisaatiota suuntautumaan tavoitteisiin paremmin, mahdollistaa vaativampien tavoitteiden asettaminen, mahdollistaa uudet toiminnot tai tehostaa jo olemassa olevia toimintoja. Organisaation toiminta perustuu ihmisten teknologiaa apunaan käyttäen suorittamiin toimenpiteisiin, ja siksi tulee toiminnan kehittämisen kohdistua ihmisiin, teknologiaan ja toimintoihin. Tietojärjestelmän kehittämisen eli systeemityön voidaan määrittellä olevan uusien tietojärjestelmien kehittämistä tai jo olemassa olevien järjestelmien muuttamista. Hieman laajemmin ja yksityiskohtaisemmin määriteltyä on tietojärjestelmien kehittäminen sen kehittäjien tietyssä ympäristössä suorittama kohdejärjestelmän muutosprosessi, joka tapahtuu asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Paananen 2005, 340–341.)

Tietojärjestelmien kehittämisen tuloksena syntyvän tuotteen tai palvelun laatuun vaikutetaan parhaiten toiminnan laadun kautta. Projektissa laadusta vastaa koko projektiryhmä, ja laatu-toiminta kuuluu projektin päivittäiseen työskentelyyn. Laatutoiminta koskee sekä toteutus- että ohjausprosessia. Projekti on luova ryhmä, jossa tulee olla yhteiset pelisäännöt. Projektitoiminta on laajentunut ja projektinhallinnan menetelmät kehittyneet. Sen myötä on projektityömenetelmiä standardoitu ja projektitoiminnalle haetaan laatusertifikaatteja. Näitä tarvitaan, mutta ne eivät saa johtaa projektityöskentelyn byrokratisoitumiseen ja joustavuuden katoamiseen. Yhteisten toimintatapojen on tarkoitus olla tarkoituksenmukaisia ja edistää tavoitteiden saavuttamista. Organisaatiota koskevat ohjeet ja standardit on tarkoitettu palvelemaan myös projektitoiminnan kokonaisohjausta. (Ruuska 236–237.)

Sosiaalivirasto on vastannut asiakkaidensa tarpeisiin tuottamalla heidän tarpeitaan vastaavia vaikuttavia palvelukokonaisuuksia. Jotta virasto on pystynyt vastaamaan näihin ja toimimaan samalla kustannustehokkaasti, on toimintaa ollut kehitettävä jatkuvasti. Helsingin kaupungin ja sosiaaliviraston strategiat ovat ohjanneet kehitystä ja muodostaneet tien tavoitteeseen. Viraston tietojärjestelmien kehittäminen on ollut tietohallintopalvelujen vastuulla. Strategiat ovat johtaneet kehityshankkeisiin, jotka tietojärjestelmien kehittämisessä on niiden käyttöönottoyksiköihin toteutettu projekteina. Otettaessa uusi tietojärjestelmää käyttöön toimintayksikössä on sillä ollut vaikutusta toimintatapoihin, joiden on tullut muuttua uuden tietojärjestelmän kanssa yhteensopiviksi. Tietotekniikkayksikön toimintatavat tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa ovat kehittyneet myös jatkuvasti. Toimintatavat ovat uudistuneet sillä tavoin projektissa aikaansaatuisten muutosten mukaiseksi.

Helsingin kaupungilla on laadulla tarkoitettu niitä piirteitä tai ominaisuuksia, joilla tuote tai palvelu ja niiden tekeminen on täyttänyt asetetut tai oletettavat tarpeet. Sosiaaliviraston tietohallintopalvelujen laadunhallintajärjestelmä on ollut ISO 9000:2000. Laadunhallintajärjestelmä ISO 9000, jota on muutettu viimeksi vuonna 2000, selventää laadunhallinnan ja sen järjestelmien peruskäsitteitä. Se asettaa laadunhallinnan periaatteet, selvittää vaatimukset laadunhallintajärjestelmälle ja määrittelee laadunhallinnassa käytettävän sanaston. (Cadle & Yeates, 2008, 426.) Tietohallintopalveluissa ISO 9000:2000 on perustunut kaupunkitason strategioihin sekä viraston ja tietohallintopalvelujen strategioihin ja tavoitteisiin.

Tietohallintopalvelujen laadunhallintajärjestelmän tarkoituksena on ollut laatupolitiikassa esitettyjen tavoitteiden toteutumisen varmistaminen. Laadunhallintajärjestelmä on ollut osa johtamisjärjestelmää. Laatukäsikirja on määritellyt tietohallintopalvelujen toimintatavat, vastuut, laatukriteerit, laadunvarmistustoimenpiteet sekä seurannan ja kehittämisen menetelmät. Laadunhallintajärjestelmän toteuttamisessa ja kehittämisessä sovellettava toimintamalli on perustunut prosesseihin. Laatupolitiikkaan on kuulunut jokaisen työntekijän vastuu laadusta ja osallistuminen laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen. (Laatukäsikirja 2007, 3–6.)

Tarkoituksenmukaisella laatutoiminnalla käyttöönottoprojektissa on ollut vaikutusta loppu-tuotteen sisältöön ja lisäksi työprosessien tehokkuuteen ja toimivuuteen. Projektin laatutoimintaa tukevien toimintatapojen lisäksi on laadukkaassa toiminnassa ollut keskeistä projektin

henkilöiden kokemus ja ammattitaito. Käyttöönoton kehittämisellä kohti laadukkaampaa projektitoimintaa on sen sisältämiä hyväksi havaittuja, yhteisiä toimintatapoja voitu käyttää myös tulevilla käyttöönottoprojekteissa ja pyrkiä laadun parantamiseen. Laadukas toiminta projekteissa on tuottanut hyvää palvelua ja lisäksi työyhteisöön työtyytyväisyyttä. Se on ollut myös sosiaaliviraston tietohallintopalvelujen laatupolitiikan lähtökohtana.

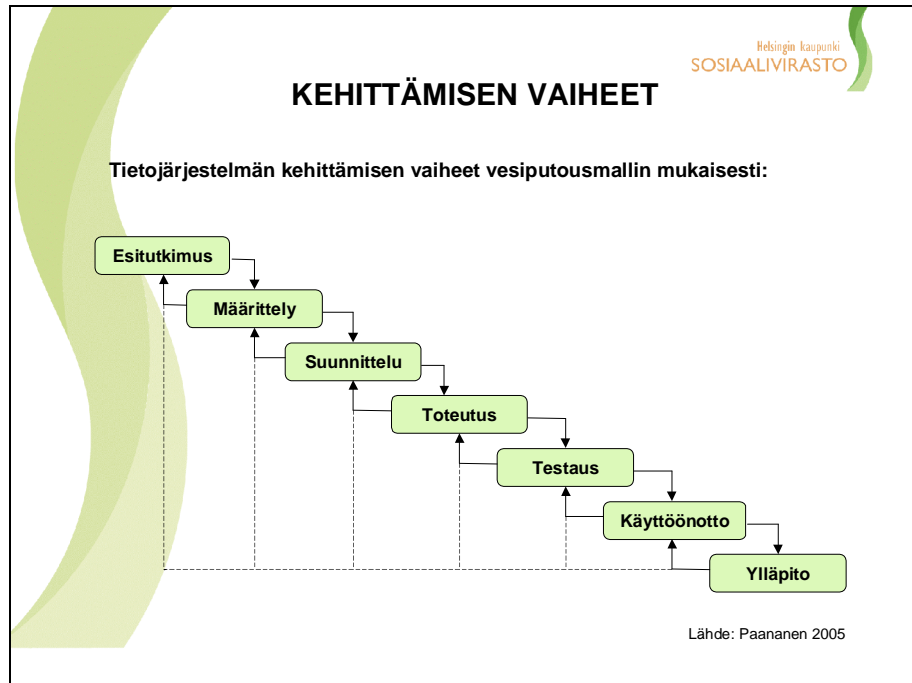
5.2 Tietojärjestelmän käyttöönoton lähtökohdat ja vaiheistus

Paananen (2005, 344) kuvaa tietojärjestelmien kehittämisen olevan systemaattista toimintaa, jossa tietyt tehtäväkokonaisuudet edeltävät toisia tehtäviä. Tietojärjestelmän elinkaari muodostuu tällaisista järjestelmän kehitykseen liittyvistä vaiheista. Vaihejako määrittää tietojärjestelmän kehittämisen tehtävät, niiden ajoituksen ja riippuvuudet toisistaan. Se tarjoaa myös luonnollisen tavan määrätä kehittämishankkeen tarkastuspisteet. Vaihejaon avulla voidaan pyrkiä tekemään prosesseista toistettavissa olevia ja mahdollistaa organisaation kehittämishankkeiden yhdenmukaistaminen.

Tietojärjestelmän kehittämisen hanke aloitetaan esitutkimuksella, jonka tarkoituksena on selvittää edellytykset hankkeen toteuttamiselle. Määrittelyvaiheessa analysoidaan esitutkimuksen yhteydessä tunnistettuja asiakasvaatimuksia ja johdetaan niistä järjestelmän toiminnallinen määrittely. Suunnittelun tarkoituksena on muuntaa asiakkaan tarpeiden mukaan tehty järjestelmän toiminnallinen määrittely järjestelmän tekniseksi määrittelyksi kuvaamaan järjestelmän toteutus. Toteutusvaiheessa ohjelmisto toteutetaan esimerkiksi ohjelmistokielellä tai sovelluskehittimellä. Ohjelmisto testataan ennen käyttöönottoa mahdollisten virheiden löytämiseksi. (Paananen 2006, 344–345.)

Käyttöönottovaiheessa otetaan toteutettu tietojärjestelmä käyttöön. Ennen sitä tulisi huolehtia koulutuksesta. Tukena käyttöönotossa ovat riittävät työperusteiset käyttöohjeet ja käsikirjat. Tiedot vanhasta järjestelmästä viedään uuteen tietojärjestelmään, käyttäjät koulutetaan sekä tarkennetaan tarpeen mukaisesti organisointia ja tehtäväkuvia, ennen kuin tuotantoympäristö otetaan käyttöön. (Stenberg 2006, 106–107.) Tietojärjestelmän tulevien käyttäjien osallistuminen käyttöönottovaiheeseen on elintärkeää ja laajamittaista. Liian vähäinen koulutus on yksi

suurimmista haasteista, että tietojärjestelmien hyödyt saadaan realisoitumaan. (Taalas 2006, 3.) Käyttöönottovaihetta seuraa kestoaltaan pitkä ylläpitovaihe (Stenberg 2006, 107).



KUVIO 6. Vaihejakomalli (Paananen 2005, 346)

Sosiaaliviraston tietojärjestelmän kehittämisen hankkeet on jaettu osaprojekteihin, ja käyttöönottoprojektia ovat edeltäneet esitutkimus, määrittely, suunnittelu, toteutus ja testaus. Käyttöönottovaiheen jälkeen on siirrytty ylläpitoon. Käyttöönottoprojekti on vaiheistettu tehtäväkokonaisuuksittain toisiaan ajallisesti seuraaviin pääjaksoihin. Vaiheen päättyessä on arvioitu tulokset ja päätetty jatkosta eteenpäin. Projektin aikataulus ja resursointi ovat perustuneet vaiheistukselle, jossa aika, työ ja muut resurssit vaiheen suorittamiseen on määritetty jokaisen vaiheen osalta. Projektin resurssien kokonaistarve on määräytynyt eri vaiheiden resurssitarpeen mukaisesti.

Koulutus osana käyttöönottoa

Tietojärjestelmiin liittyvällä koulutuksella varmistetaan, että uuden järjestelmän toiminnot tulevat hyödynnettäväksi. Koulutusta tulisi antaa koko sen ajan, kun tietojärjestelmää kehitetään.

Keskeisiä välineitä ovat myös tietojärjestelmän dokumentoiminen sekä käyttöohjeet. Huomi-
oitavaksi tulevat työtehtävien mukainen välineellinen peruskoulutus ja sovelluskohtaiset pal-
velut. Kun käyttäjillä on perusosaaminen tietojärjestelmien käyttöön ja työtehtävään soveltuva
sovellusosaaminen, on heidän mahdollista keskittyä prosessien ja palvelujen vaatimien toi-
minnallisten piirteiden kehittämiseen. Tällä keinoin ne voidaan siirtää tietojärjestelmien osak-
si. Kouluttajina voivat toimia organisaation omat kouluttajat tai koulutuspalvelut voidaan
hankkia ulkopuoliselta taholta. Kun koulutusta sovelletaan työtehtäviin, päästään opittuja asi-
oita tekemään käytännössä. (Stenberg 2006, 47–48.)

Eklund on tehnyt selvitystä sosiaaliviraston koulutuksen laadusta ja sen arvioinnista. Hän
(2002, 1) toteaa, että koulutuksen laatu muodostuu koulutuksen toteuttamiseen liittyvien pro-
sessien jatkuvasta kehittämisestä. Asiakas on laadun keskeinen määrittäjä ja hänen tarpeensa
määräävät laadun kehittämisen suunnan. Asiakasnäkökulmasta on laadun tuottamiselle keskei-
senä tekijänä asiakkaan odottama palvelun laatu. Palvelun kehittäminen edellyttää tietoa asi-
akkaan kokemasta palvelun laadusta. Koulutustoimintaan kuuluu koulutusten toteuttamisen
lisäksi hallinnollisia tehtäviä. Laatutyötä tulee tehdä useilla menetelmillä, jotta koulutustoi-
minnan koko prosessi tulee huomioiduksi.

Hyvä palvelu koetaan arvoksi, jota kannattaa tavoitella. Hyvä palvelu luodaan yhdessä asiak-
kaan kanssa palvelutilanteessa, ja se on oleellinen osa toiminnan tuottamaa lisäarvoa. Palvelun
käyttäjä voi kokea käyttämänsä palvelun monin eri tavoin, ja sen vaikutukset saattavat olla
erittäin pitkävaikutteisia. Palvelun onnistuminen on viime kädessä asiakkaan kokemus. Palve-
lun tuottajalla saattaa olla aivan erilainen käsitys palvelun hyvyydestä tai huonoudesta. Asia-
kas arvioi saamaansa palvelua perustuen kokemukseensa, johon hän liittyy palveluun liittyviä
odotuksiaan ja käytännön havaintojaan. Yleensä asiakas odottaa palvelulta vähintään hyväk-
syttävää tasoa. Lievealueiden pienistä laatuongelmista ei hän murehdi herkästi, jos asiakkuus
toimii kokonaisuudessaan hyvin. (Rissanen 2006, 17–19 ja 215.)

Asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta palvelun laadun ulottuvuuksien pohjalta.
Niitä ovat pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus,
kohteliaisuus, palvelualttius ja viestintä, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen
sekä palveluympäristö. Asiakkaan palvelutilanteessa kokema palvelun laatu on lopulta hyvin

subjektiivinen asia, vaikka palvelun laatu on mahdollista määritellä lähes ehdottomilla mittareilla. Asiakas kokee laadun odotusten, tunteiden, mielikuvien sekä tilannetekijän tuloksena. (Rissanen 2006, 214–216.)

Koulutuksen kehittämiseksi tarvitaan siihen liittyvää arviointia (Frisk 2008, 8). Asiakastyytyväisyystutkimus on yleinen asiakaskeskeisen laatukäsityksen aikaansaama sovellutus. Arviotyytyväisyydestä saadaan usein palautteina erilaisten arviointilomakkeiden kautta, jolloin koulutuksen laatua arvioidaan erilaisin perustein. (Eklund 2002, 19.) Arviointia toteutetaan keräämällä tietoa koulutuksesta, analysoimalla saatua tietoa ja tekemällä johtopäätöksiä. Tarkistuspeiteitä arviointia varten on hyvä asettaa koko koulutuksen ajaksi ja hyödyntää arvioinnin tuloksia koulutuksen kehittämisessä jo koulutuksen aikana. Näin arviointi toimii osana koulutusta. Arviointikäytäntöjen sekä arvioinnista saatavien tulosten hyödyntämistä kannattaa miettiä jo suunnitteluvaiheessa. (Frisk 2008, 8.)

Sosiaaliviraston tietojärjestelmän käyttöönoton koulutus tukipalveluineen on muodostanut keskeisen osan pääjaksona käyttöönotossa. Tavoitteena koulutuksessa on ollut antaa tietojärjestelmän käyttäjälle valmiudet käyttää tietojärjestelmää päivittäisessä työssään. Koulutuksen laatua tarkastellessa on palvelun laadun määrittäjä ollut käyttäjä, ja laatua on arvioitu hänelle tarjottavan palvelun näkökulmasta. Koulutukseen liittyvien hallinnollisten tehtävien vaikutus on ulottunut käyttäjälle tarjottavaan koulutukseen ja sen laatuun.

Tietojärjestelmän käyttöön perehdyttäminen on tapahtunut peruskoulutuksella sekä täydennuskoulutuksella, jonka jälkeen on hänelle tarjottu vier- ja sovellustukea. Osallistujilla on odotettu olevan tietotekniset perustaidot hallinnassa ennen koulutusta. Koulutukseen on sisällytynyt osallistujille jaettu koulutusmateriaali. Tilaisuuden jälkeen ovat osallistujat voineet antaa koulutuksesta palautetta, jonka analysoinnin perusteella on arvioitu koulutettavien tyytyväisyyttä koulutukseen. Palautetta koulutuksesta on otettu vastaan myös sovellustuessa ja vierituessa. Saatua palautetta on seurattu ja analysoitu projektiryhmässä seurannan vaiheiden mukaisen arvioinnin lisäksi. Tietoa on viety myös seuranta- ja ohjausryhmään, jossa ne on käsitelty tilanteen mukaisella tavalla. Koulutuksen laatua on kehitetty analysoinnin perusteella mahdollisuuksien mukaan jo käyttöönoton aikana.

5.3 Tietojärjestelmän käyttöönoton hallinta

Ruuska (2007, 29–31) toteaa, ettei projektin lopputulosta ole mahdollista ennustaa tarkasti sen kertaluontoisuuden vuoksi. Tietynlainen riski on aina olemassa. Projekti aiheuttaa kuluja jo projektin aikana, mutta välillinen tuotto nähdään usein vasta päättymisen jälkeen. Sen vuoksi on projektin ohjaaminen ja valvonta merkityksellistä. Projektin työprosessi on ainutkertainen ja epävarma, ja ne aiheuttavat ohjaukselle ja johtamiselle linjaorganisaation työtavoista poikkeavia erityisvaatimuksia. Projektinhallinta on jatkuvaa ennakkointia muutospaineesiin vastaimiseksi ja projektin toiminnan sopeuttamiseksi uuden tilanteen mukaiseksi. Projektinhallinnan avulla määritellään toimenpiteet ja tavoitteet tietyn tehtävän suorittamiseksi ja organisoidaan henkilöt toimimaan projektille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja työn saamiseen päätökseen. Projektinhallinta jaetaan ohjausprosessiin ja toteutusprosessiin.

Projektinhallintaa on mahdollista tarkastella myös työskentelytekniikoiden ja niiden luonteen näkökulmasta. Kovia tekniikoita ovat projektin aikataulujen ja kustannusarvioiden laadinta ja seuranta sekä laadunvarmistuksen menettelytavat. Pehmeät tekniikat ovat ihmisten johtamista, vuorovaikutusta ja viestintää. Menetelmät ja hallintatyökalut ovat tarpeen. Projektin onnistumiseksi tarvitaan lisäksi johtamistaitoa, epävirallisten organisaatorakenteiden ja päätöksentekoprosessin toimivuutta sekä henkilöiden kykyä viestiä ja hoitaa projektin ja sen ympäristön välisiä suhteita. (Ruuska 2007, 32.)

Projektiorganisaatio

Projekti on useimmiten tietojärjestelmän kohdeorganisaation omasta perustoiminnosta poikkeavaa toimintaa. Sen vuoksi ei projektin henkilöstöresursointia voi hoitaa perusorganisaation oman organisaation puitteissa. Keskeinen asia henkilöstöressurssien hallinnan ja tehtävien jaon kannalta on, että projektilla on oma, selkeä projektiorganisaatio. (Paananen 2005, 348.)

Projektiryhmän muodostavat projektipäällikkö ja projektin jäsenet. Projektin jäsenet huolehtivat ensisijaisesti heille määritellyistä tehtävistä ja työnsä tulosten raportoisesta projektipäällikölle. Projektsihtööri vastaa projektin kokonaisdokumentoinnista sekä tulosten ja hallinnollisten aineistojen tallentamisesta ja ylläpidosta. Projektipäälliköllä on kokonaisvastuu projek-

tista, sen suunnittelusta, toimeenpanosta, työnohjauksesta ja projektin päättämisen valmistelusta. Projektin korkein päättävä elin on projektiryhmä, joka koostuu projektin perusorganisaation ja kehittävän tahon edustajista. Perusorganisaatiolle johtoryhmä on projektin tehtävää valmisteleva elin. Vaativia ohjaus- ja toteutustehtäviä varten kannattaa projektille perustaa tukiryhmä tuloksen laadun ja käyttökelpoisuuden varmistamiseksi. Toimintaedellytysten varmistamiseksi voidaan perustaa informaatioryhmä, johon kootaan yksiköistä edustajat välittämään tietoa yksiköiden ja johtoryhmän välillä. (Paananen 2005, 348–349.)

Sosiaaliviraston tietojärjestelmän käyttöönottoprojektit ovat edellyttäneet projektiorganisaation perustamista erillisenä perusorganisaatiosta. Projektiorganisaatio on muodostettu tarkoituksenmukaisesti projektia varten, ja sen jäsenet ovat olleet tehtävässään tietojärjestelmän käyttöönoton ajan. Projektiorganisaation henkilöiden määrä on vaihdellut projektin vaiheen mukaan niin, että se on ollut kevyempi käyttöönoton alussa sekä lopussa ja laajimmillaan näiden välillä. Tavallista on ollut, että käyttöönotossa on mukana usean tahon edustajia sekä sosiaaliviraston sisäisistä kuin myös ulkoisista toimijoista. Projektiorganisaatio on pyritty pitämään matalana.

Projektiryhmän jäsenillä on ollut omat roolinsa, tehtävänsä ja vastualueensa. Varsinaisia esimiehiä tai alaisia ei projektiryhmässä ole ollut, vaan projektin luonteen mukaisesti tehtäviään hoitavia erityisalueen asiantuntijoita. Toimenkuvat on määritelty käyttöönoton ajaksi. Projektin jäsenten tehtäviä määriteltäessä huomioitavaksi on tullut resurssien riittävyys sekä jäsenen riittävä ammattitaito tehtävänsä. Projektipäällikön vallan ja vastuun on tullut olla sopuosinussa keskenään. Hänen työssään ovat korostuneet ryhmän organisointitaidot. Projektipäällikön ja projektiryhmän välillä on tullut vallita luottamus, ja sen lisäksi on hyvä yhteistyöilmapiiri ollut oleellista. Käyttöönoton jälkeen ovat projektin jäsenet palanneet toisiin tehtäviin tai uusiin käyttöönottoprojekteihin.

Projektikokoukset

Projektin johtaminen vaatii säännöllisiä ja eritasoisia kokouksia. Byrokratia kannattaa pitää mahdollisimman vähäisenä. Projektin toteutuksessa tulee aina muutoksia alkuperäisiin suunni-

telmiin, ja niissä käytettävät menettelytavat on hyvä määritellä viimeistään projektia käynnistettäessä, esimerkiksi ensimmäisessä ohjausryhmän kokouksessa. (Silfverberg 2007, 102.)

Sosiaaliviraston tietojärjestelmän käyttöönottoa ovat rytmittäneet mm. työryhmien, seurantar ryhmän, ohjausryhmän ja hankkeen säännölliset kokoukset. Projektia koskeviin ratkaisuihin ja päätöksiin liittyviin kokouksiin on osallistunut projektipäällikkö. Kokousten osallistujamäärä on ollut minimoitu, ne ovat olleet selkeästi rajattu ja niillä on tullut olla tavoite, joka on annettu etukäteen osallistujien tietoon. Tarkoituksena on ollut, että projektikokouksissa on projektipäällikön johdolla käyty viikoittain läpi projektin tilanne. Projektikokouksissa ei olla tehty suunnittelutyötä, vaan sitä varten on järjestetty omat suunnittelukokoukset. Muutoksen menettelytavoista on sovittu ennen projektin käynnistymistä.

Projektinhallinnan työkaluja

Projektin johtamisessa tulee hallita monet rinnakkaiset ja päällekkäiset asiat. Projektinhallinta vaatii selkeää ja systemaattista suunnittelua, seuranta, raportointia ja kirjanpitoa. Siinä kannattaa hyödyntää projektinhallinnan työkaluja ja keinoja. (Silfverberg 2007, 102.)

Silfverberg (2007, 103–104) kartoittaa, että projektinhallintaan on olemassa tietokoneavusteisia hallintaohjelmia työkaluiksi esimerkiksi suurten tietojärjestelmähankkeiden hallintaan. Ohjelmat ovat melko raskaita ja niiden käytön opettelu työlästä. Lisäksi niiden ominaisuuksia on mahdollista hyödyntää tutkimus- ja kehittämishankkeissa ainoastaan osin. Projektinhallinta on mahdollista hoitaa myös muilla työkaluilla. Projektinhallintaan kuuluu oleellisesti asiakirjahallinta. Projektikansio on päivittyvä ja luokiteltu asiankirjanhallintajärjestelmä. Kansio perustetaan projektin alussa, ja sen ylläpito jatkuu projektin päättymiseen saakka. Organisaatiossa, jossa tehdään projektityötä jatkuvasti, on järkevää kehittää standardimuotoinen projektikansio kaikkien projektienhallintaan ja arkistointiin. Projektikansiojärjestelmä saattaa myös olla kannattavaa luoda osaksi organisaation tietohallintajärjestelmää. Projektin toteutumista seuraava projektipäiväkirja toimii projektinhallinnan työkaluna projektin arvioinnissa ja käytäessä läpi kulunutta aikaa esimerkiksi tehtyjen päätösten suhteen.

Projektihallinta verkossa on usein myös käytännöllistä. Projektille voidaan tehdä oma kotisivu, josta löytyvät oleelliset projektiin liittyvät asiat. Laajoissa yhteistyöhankkeissa tulee asiakirjahallinnan olla yhdenmukaista ja tiedon oltava osapuolten saatavilla. Verkossa saatavilla oleva projektikansio mahdollistaa yhtenäisen tavan tallennettaville tiedoille ja raporteille. Verkko-pohjaisessa asiakirjahallinnassa voi hankaluutta aiheuttaa se, että kaiken oleellisen materiaalin tulisi olla silloin verkossa löydettävissä. Raportointi on projektissa jatkuvaa, ja siihen kannattaa laatia vakimuotoiset raportointipohjat. Myös työsuunnitelmille, sopimuksille ja kokousasiakirjoille on hyvä kehittää vakioidut pohjat. Projektin sisäiset ohjeistukset ovat hyödyllisiä arviointia ja päätöksentekoa varten. (Silfverberg 2007, 103–105.)

Sosiaaliviraston tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa on ollut mahdollista käyttää projektihallinnan ohjelmaa työvälineenä projektin ollessa sen kokoinen, että ohjelma on hyödyttänyt projektinhallintaa. Riittäviä ovat usein olleet MS Office -tuotteet. Käyttöönoton asiakirjoille on luotu projektikansio yhteiseen verkkohakemistoon, josta niiden saatavuus on tullut määritettäväksi projekti- ja tapauskohtaisesti. Projektipäiväkirjan pitäminen on riippunut projekti-päälliköstä. Sitä ei ole vaadittu, ja henkilökohtaisena työkaluna sitä on joko käytetty tai ei. Etuna projektipäiväkirjassa on ollut päiväkirjanomaiset muistiinpanot koko käyttöönoton ajalta sisältäen myös asioita, joita ei ole löytynyt muista projektiin liittyvistä asiakirjoista.

Tietojärjestelmän käyttöönottoprojektien tuotoksena syntyvät sovellusten käyttöohjeet ovat olleet saatavilla tietohallintopalvelujen intranetissä. Projektinhallinta on ollut verkkopohjaista siten, että alkuperäiset allekirjoituksia omaavat asiapaperit ovat olleet paperimuotoisessa projektikansiossa. Käyttöönoton asiakirjat on laadittu sähköisenä. Asiakirjoja varten on ollut vakioidut lomakepohjat, ja niiden täyttämässä on noudatettu Helsingin kaupungin asiakirjastandardia. Käyttöönottoprojekteissa on ollut käytettävissä projektin läpivientiin liittyvää ohjeistusta ja työmalleja helpottamaan projektityötä sekä edesauttamaan yhteisten menettelytapojen ja käytänteiden ylläpitämistä.

Viestintä

Viestintä on projektin väline ja voimavara. Sitä tulee suunnitella, johtaa ja valvoa samalla tavoin kuin organisaation muidenkin resurssin käyttöä. Viestintä on arvokas voimavara ja lisäksi

välttämätöntä projektin kaikkien muiden resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä. Se kytkee projektin osat toisiinsa ja projektin toimintaympäristöönsä. Projektin viestintäjärjestelmä tulisi nähdä perusorganisaation yhteisöviestintää täydentävänä järjestelmänä. (Ruuska 2007, 83–85.)

Työyhteisön viestinnän tärkein tehtävä on perustoimintojen tukeminen. Siihen liittyvä viestintä jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Jälkimmäiseen kuuluva työviestintä on viestintää, jota työyhteisössä työskentelevät hoitaessaan työtänsä. Suoraa yhteydenpitoa ovat suulliset työhön liittyvät ohjeet, kokoukset sekä henkilöiden satunnaiset tapaamiset ja niissä syntynyt keskustelu. Välitettyä viestiä ovat sähköinen ja kirjallinen ohjeistus ja dokumentit, puhelimesta hoidettavat neuvottelut sekä raportit ja muistiot. Keskeisiä välitetyn viestinnän muotoja ovat sähköposti ja verkkosivut. (Ruuska 2007, 87.)

Ruuska (2007, 88 - 89) toteaa työviestinnän olevan projektissa kaksijakoista. Perusorganisaatiolla on käytössään kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa koskevia yleisiä ohjeita ja yleistä tietoa tapahtumista. Projekti antaa määrämuotoista ulkoista informaatiota perusorganisaatioon koko projektin ajan. Tärkein työviestinnän kanava projektissa on projektipäällikön delegoimat työohjeet. Virallisten kanavien ohella on epävirallinen henkilökohtainen yhteydenpito toiminnan välttämätön edellytys. Projektipäällikön tulee pitää yhteyttä projektiryhmän jäseniin päivittäin. Keskeistä on myös muiden jäsenten välinen yhteydenpito ja ohjeistus. Projektiryhmän erilaiset kokoukset toimivat projektin viestintäkanavina. Epävirallista viestintää tapahtuu yhteisillä kahvitauoilla ja yhteisissä tilaisuuksissa.

Profiloinnilla työyhteisössä pyritään vaikuttamaan yhteistyöryhmien mielikuviin pitkällä aikavälillä. Projektissa profiloinnissa on kyse siitä, kuinka luotettavan kuvan projekti pystyy antamaan toiminnastaan. Myönteinen projektiprofiili on seurausta siitä, että informointi ja työviestintä on hoidettu hyvin. Projektipäällikön toimintatapa ja projektiryhmän jäsenten suhtautuminen käyttäjiin vaikuttavat projektiprofilin muodostumiseen oleellisesti. Projektitoiminta on jatkuvaa, ja siten yhteisökulttuurin rinnalla kulkee pysyvä projektikulttuuri luomassa perusimagoa projekteille. Lisäksi projekti henkilöityy eniten projektiin liittyvien tahojen kanssa tekemisissä oleviin jäseniin. Positiivista imagoa pidetään yllä mm. toimintaan liittyvällä yhteydenpidolla yhteistyötahoihin. (Ruuska 2007, 90–91.)

Projektiviestinnän painopiste vaihtelee projektin vaiheiden mukaan. Käynnistys- ja päättymisvaiheissa keskeistä on projektin sekä sen ympäristön välinen viestintä ja toteutustyön aikana projektiryhmän sisäinen viestintä. Sosiaalisen vuorovaikutuksen ja lähiverkkojen välityksellä tapahtuva viestintä on projektin operatiivisen toiminnan kannalta välttämätöntä, joten viralliset ja epäviralliset viestintäverkot tulisi nähdä toisiaan täydentävinä järjestelminä. Tehokas projektityöskentely perustuu vuorovaikutukseen, jossa toisiaan tukevat tulosviestintä, lähiverkot ja sosiaalinen kanssakäyminen. (Ruuska 2007, 103–105.)

Ruuska (2007, 212–216) painottaa, että toimiva viestintä on tärkeimpiä kriteereitä projektin onnistumisessa. Projektiviestinnän suunnittelu ja toimeenpano liittyvät projektin suunnitteluun, ja viestintäsuunnitelman laatiminen kuuluu projektin ohjausprosessiin. Viestintäsuunnitelman laatimisesta vastaa projektipäällikkö. Viestinnän merkitys ja painotukset vaihtelevat riippuen siitä, onko projekti tuttu ylläpitoprojekti vai uusi hanke. Viestintä on projektin kriittinen voimavara ja välttämätöntä projektin resurssien hyödyntämisessä. Projektin sisäisen viestinnän suunnittelussa tulee huomioida projektin luonne ja projektin rakenne. Projektisuunnitelmassa on tavallisesti eritelty keskeiset sidosryhmät. Samalla tulisi ottaa kantaa, miten ja kehen kanssa yhteistoimintaa hoidetaan. Viestintäsuunnitelmassa kuvataan nämä asiat sekä projektin sisäisen viestinnän järjestelyt. Suunnitelman on tarkoitus toimia projektipäällikön päivittäisen johtamisen apuvälineenä.

Sosiaaliviraston tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa on korostunut työviestinnän merkitys. Projektin toimintaan on vaikuttanut perusorganisaation toiminta. Esimerkiksi käytettävissä asiakirjoissa on ollut huomioitava Helsingin kaupungin standardit ja ohjeistusten on tullut olla yhdenmukaisia. Myös viestintäkanavat ovat suurelta osin olleet samoja. Virallisten viestintäkanavien ohella on käyttöönottoa ollut hyödyttämässä epävirallinen viestintä. Viestinnällä on käyttöönoton hallinnassa voitu vaikuttaa projektin toimintaan sekä tehokkuuteen. Tietojärjestelmien kehittämisen projektitoiminta on tietotekniikkayksikössä ollut jatkuvaa, ja tietynlainen projektin profiloituminen on tapahtunut jo sen myötä. Käyttöönotossa on projektin sisäinen ja ulkoinen viestintä tullut suunniteltavaksi. Tietotekniikkayksikkö on vastannut tietojärjestelmän teknisestä ohjeistuksesta. Tiedottamisen ja ohjeistuksen vastuu toiminnan sisällön osalta on ollut käyttöönottoyksiköiden vastuualueella. Viestintäsuunnitelma projektin ohjausprosessissa ja projektipäällikön työvälineenä on ollut merkityksellinen toimivalle viestinnälle.

5.4 Tietojärjestelmän käyttöönoton haasteet ja muutoksen johtaminen

Tietojärjestelmien kehitysprojekteissa voivat järjestelmät olla suurikokoisia ja monimutkaisia. Projektit edellyttävät ryhmä- ja projektityötä. Tekniikka on nopeasti uusiutuvaa ja toimintaympäristöt ovat erilaisia. Järjestelmäversiot ovat käyttäjäkohtaisesti räätälöityjä. Paineet kustannuksien ja aikataulun suhteen ovat suuret. Tavallisesti käytössä on myös rinnakkaisjärjestelmä, joka tulee huomioida kehitystyössä. Kehitysprojekteissa on todettu toistuvan säännöllisesti tietynlaiset ongelmat. Niitä esiintyy projektien hallinnassa, kuten aikatauluissa, henkilöresursseissa ja taloudellisissa resursseissa. Ongelmia on myös projektien tuottavuuteen ja kustannuksiin sekä laatuun liittyvissä seikoissa. (Paananen 2005, 341.)

Paanasen (2005, 341–343) mukaan pidetään perimmäisenä syynä ongelmiin sitä, että järjestelmät ovat vaativien reunaehtojen mukaisesti todella vaikea rakentaa ja niitä pitäisi kuitenkin tuottaa entistä nopeammin. Kehitysprojektien kasvaminen tuo esiin myös projektinhallinnan puutteet koskien erityisesti projektiryhmän työn organisointia ja hallintaa sekä projektin viestintää. Vastausta edes merkittävän osan tietojärjestelmien kehittämisen ongelmien ratkaisemiseen ei ole. Toimintatapojen kehittämällä voidaan kuitenkin saavuttaa hyviä lopputuloksia. Tyypillisesti esiintyviä projektinhallintaan ja menetelmiin liittyviä vaikeuksia voidaan ennakoida ja välttää oikein sovelletulla projektinhallinnalla.

Projektin hyödyt ja kustannukset tulisi selvittää eri näkökulmista ennen asettamista. Silloin voidaan todeta, ettei projektia aseteta tai se siirretään myöhäisempään ajankohtaan. Projektin rajaus määrittelee projektin toiminnot ja tehtävät sekä lopputuotteen ja ympäristön väliset liitymät ja rajapinnat. Rajauksessa on hyvä olla tieto projektiin kuulumattomista asioista. Sillä voidaan välttää mahdollisia väärinkäsityksiä. Kokonaan uusien tehtävien ottamiseen projektiin sen ollessa kesken tulisi olla hyvät perusteet. Jos rajausta kuitenkin joudutaan muuttamaan, vaikuttaa se todennäköisesti aikatauluun ja kustannuksiin. Projektin lopputuotteelle asetettujen vaatimusten ja tavoitteiden tulee olla sopusoinnussa resursseihin nähden. Edellytykset projektin onnistumiselle luodaan jo projektisuunnitelmassa. Työt tulisi saada käyntiin pian projektin asettamisen jälkeen ja päättää, kun alkuperäinen tavoite on saavutettu. Projekti saattaa siirtyä huomaamatta ylläpitovaiheeseen ilman sen selkeää päättämistä. (Ruuska 2007, 41–52.)

Sosiaaliviraston tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteille on määritelty edellytykset ja reunaehdot projektin asettamisen yhteydessä. Projektin on tullut täyttää nämä, jotta päätös projektin jatkumisesta on voitu tehdä. Käyttöönottosuunnitelmassa on määritelty projektin rajaukset, joita on noudatettu projektin aikana. Alkamis- ja päättymisajankohdasta on pidetty kiinni. On mahdollista, että projektiin on tullut uusia tehtäviä kesken tai siten, että ne ovat olleet huomioituna resursseissa ja aikataulussa ainoastaan osittain. On saattanut käydä myös niin, että osa resursseista on saatu käyttöön projektin jo käynnistyttyä. Suunnitteluvaiheessa tehtyjen ratkaisujen muuttaminen on edellyttänyt huolellista harkintaa, ja muutos on tullut analysoitavaksi kokonaisuuden kannalta. Muutoksenhallintaprosessin toimivuus on noussut silloin keskeiseksi. Projektin välitavoitteiden kohdalla on arvioitu toteutunutta suhteessa suunnitelmiin ja tehty tarvittavat muutokset.

Tietojärjestelmän kehitysprojektit ovat usein kestoaltaan pitkiä, jopa useita vuosia. Jotta muutos saataisiin vietyä hallitusti läpi ja tavoitteet saavutettua, tulee muutosta johtaa. Stenvall ja Virtanen (2007, 46–50) toteavat, että muutosta tulee ryhtyä valmistelemaan hyvissä ajoin. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu kokonaisuuden suunnittelu ja ennakoivien toimenpiteiden rakentaminen. Silloin luodaan perusta onnistuneelle prosessille. Toteutumisvaiheessa punnitaan muutosjohtamisen onnistuneisuus. Onnistuneesta suunnitteluvaiheesta huolimatta kannattaa toteutuksessa hyväksyä kaoottisuus ja ennakoimattomuus. Asiat saattavat olla epäselkeitä ja tilanteet yllätyksellisiä. Toteutukseen kannattaa suhtautua joustavasti ja hyödyntää mahdollisuuksia, vaikka ne muuttaisivat suuntaa. Muutosjohtajan kykyihin kuuluu motivaation ja innostuksen ylläpitäminen muutosprosessin toteutukseen. Muutosjohtamisen ollessa taitavaa voivat muutosta eteenpäin vievät henkilöt kääntää yllättävätkin tilanteet voitoksi.

Henkilöstö kokee muutokset prosessinomaisesti. Vaiheittain kuvattuna tapahtuu ensimmäisenä vaiheena lamaan tuminen tulevasta uudistumisesta. Kyky vastaanottaa informaatiota on rajallinen, ja sen vuoksi saattaa muutoksen alkuvaiheen viestintä olla ongelmallista. Toisessa vaiheessa on toiveen herääminen, jolloin tunnelmat muutoksesta vaihtelevat vuoristoratamaisesti. Kolmannessa vaiheessa alkaa henkilöstö sopeutua ja nähdä muutoksessa mahdollisuuksia. Osa organisaatiosta voi käydä vaiheet läpi nopeasti tai ei ehkä pääse sopeutumisvaiheeseen ollenkaan. Muutosvaiheiden läpikäyminen kertoo organisaation ja henkilöstön kyvystä muutok-

seen. Henkilöstön kokemuksia on hyvä tukea reflektiivisyydellä, tiedon luomisella ja luottamuksella. (Stenvall & Virtanen 2007, 50–52.)

Muutoksen suunnittelun yhteydessä tulee suunniteltavaksi muutoksen viestintä, jonka avulla saatetaan muutos ymmärrettävään muotoon. Stenvall ja Virtanen (2007, 60–76) avartavat, että muutosviestinnän avulla voidaan organisaation sisäistä luottamusta vahvistaa ja mahdollistaa samalla muutosprosessien onnistuminen. Viestintä kuuluu näin osana muutoksen toteuttamiseen. Muutosjohtaja on viestinnän avainhenkilö, ja hänen tehtävänä on löytää siihen sopivat toimintatavat. Muutosjohtamiseen liittyvien viestintätarpeiden motiivien lisäksi tulee käytettävissä olla muutosviestinnän kanavia ja sääntöjä. Kanavista on syytä valita kussakin tilanteessa tarkoituksenmukaisimmat. Paras ohje viestin sisällön osalta on vaatimus totuudellisuudesta. Odotukset viestintää kohtaan korostuvat muutostilanteissa, ja näihin pitäisi esimiesten pystyä vastaamaan. Käytännössä viestintä on edellytyksenä reflektiiviselle oppimiselle sekä uuden tiedon luomiselle.

Onnistuakseen muutos vaatii luottamusta toiminnan edellytyksenä. Luottamus näkyy toimintatapana ja käyttäytymisenä mahdollistaen avoimen kommunikaation muutoksessa. Luottamus ja hyvät vuorovaikutussuhteet auttavat jaksamaan ja antavat työhön mielekkyyttä. Ne toimivat muutosjohtajan työkaluna antaen uskoa hänen johtamiseensa. Varmuutta projektin lopputuloksesta ei ole, ja sen vuoksi toiminta muutostilanteissa perustuu luottamukseen. Muutokseen liittyy usein epävarmuutta osaamisesta, ja silloin tulee luottaa omiin kykyihin ja osaamiseen. Muutosjohtajan tehtävänä on vahvistaa muutokseen osallistuvien luottamusta itseensä. Luottamus lisää kykyä muutokseen henkilöstön uskalttaessa jakaa ajatuksiaan. Tyypillisen käsityksen mukaan luottamuksen rakentaminen kestää, mutta menettäminen voi tapahtua nopeasti. Muutosjohtajan on hyvä pyrkiä vaikuttamaan luottamuksen muodostumiseen jo alkuvaiheessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 77–89.)

Muutosvastarinta ilmenee henkilöiden käyttäytymisessä vastustuksena, joka voi kohdistua eri asioihin. Stenvall & Virtanen (2007, 100–103) muistuttavat, että muutosvastarinnan voi nähdä myös positiivisena asiana. Se kertoo muutoksen vaikuttavuudesta ja toisaalta organisaation kyvystä sitoutua toimintaan. Muutosvastarinta voi olla myös lähtökohtana uuden luomiselle. Muutosvastarintaa selittävät useat tekijät, kuten tuntemattoman pelko ja uuden oppimisen vai-

keus. Kielteisen asennoitumisen taustalla saattaa olla myös niin sanotun psykologisen sopimuksen eli työntekijän ja organisaation välisen sanattoman sopimuksen rikkominen. Muutosjohtajan olisi hyvä huomioida psykologinen sopimus etukäteen. Muutosta tukevalla vastineella on mahdollista vähentää vastarintaa. Ongelmia voidaan vähentää myös koulutuksella ja viestinnällä. Muutosvastarinnan voittaminen edellyttää luottamusta ja vuorovaikutusta. Kantavana voimana toimii muutosjohtajan oma sitoutuminen.

Sosiaaliviraston tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa on hyvällä muutoksen suunnittelulla luotu pohja toteutukselle. Näin on saatu valmiuksia muutoksen hallintaan toteutusvaiheessa, joka on saattanut tuoda eteen arvaamattomiakin tilanteita. Henkilöstö on prosessoinut muutosta vaiheittain. Tietoisuus tästä työskentelystä ja siihen tarjottava tuki on ollut oleellista muutoksen viemisessä eteenpäin. Muutoksen suunnittelun osana on kannattanut kiinnittää huomiota muutosviestintään ja määritellä sen toimintatavat suunnittelun yhteydessä. Jotta muutos on voinut onnistua, on luottamuksella ollut keskeinen merkitys. Luottamus on vaikuttanut käyttäytymiseen, työstä suoriutumiseen ja vuorovaikutukseen. Muutosta eteenpäin vievillä johtajilla ja esimiehillä on ollut erikoisasema saada muutos onnistumaan. Muutosjohtajuus on käsittänyt tiettyjä toimintatapoja ja kykyjä toteuttaa muutosta. Muutosjohtajan on ollut uskottava onnistumiseen keskellä kaaostakin, ollut oltava läsnä ja ollut kuunneltava heitä, joita muutos on koskenut.

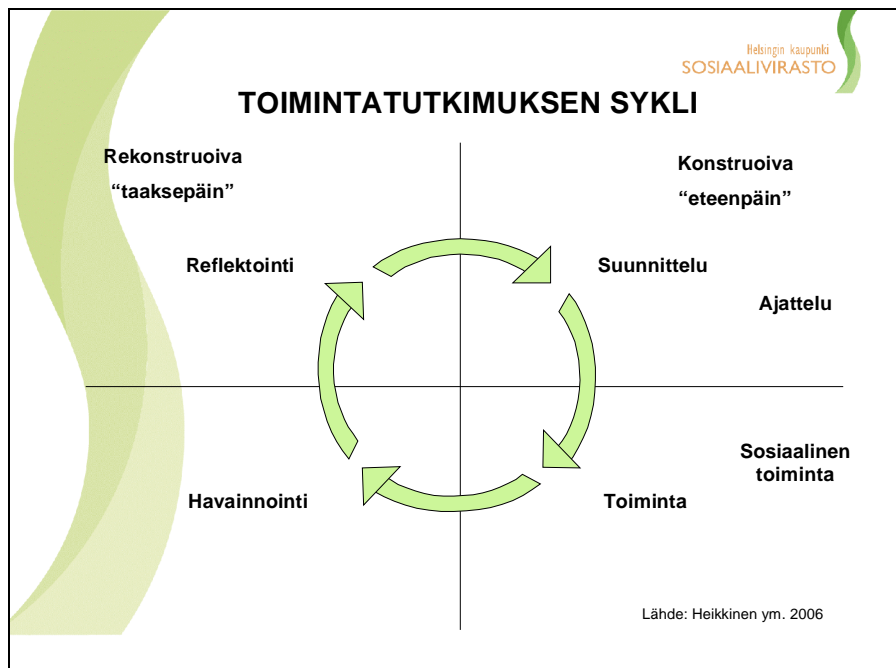
Muutosvastarinta on ilmennyt luonnollisena osana prosessia, jonka ihminen on käynyt läpi muutoksessa. Muutosvastarintaan on ollut syytä suhtautua maltillisesti. Henkilöstön mahdollisuutta selvittää muutoksesta on kannattanut vahvistaa. Siinä ovat muutosjohtajan työkaluina luottamuksen lisäksi olleet koulutus ja viestintä. Henkilöstön sitoutuminen muutokseen on ollut tärkeää. Sitoutumista on edesauttanut henkilöstön ottaminen mukaan suunnitteluun jo varhaisessa vaiheessa. Merkittävässä roolissa ovat olleet myös projektiryhmän jäsenet esimerkiksi työskennellessään käyttäjärajapinnassa. Heillä on ollut mahdollisuus poistaa käyttäjien epäluuloja antamalla realistista tietoa uudesta tietojärjestelmästä, opastaa järjestelmän käyttämiseen ja antaa tukea uusien toimintatapojen omaksumiseen. Oleellista on myös ollut kuunnella käyttäjiä ja ottaa vastaan heidän ehdotuksiaan järjestelmän kehittämiseksi heidän työtänsä entistä enemmän tukevaksi.

6 METODOLOGIA

Tehtävä tutkimus oli tapaustutkimusta, ja tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yleensä yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Tavallisesti kyseessä on koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi, jolloin kaikki toimijaosapuolet sitoutuvat projektiin. (Metsämuuronen 2006, 102.) Tehdyssä tutkimuksessa kehitettiin tietojärjestelmän käyttöönoton hallintaa otettaessa käyttöön YPH-sovellusta lastensuojelussa. Käyttöönoton myötä osallistettiin tutkimukseen mukaan myös projektiryhmä. Tutkimuksella oli takanaan johdon tuki ja sitoutuminen.

Toimintatutkimuksessa seuraavat toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu toisiaan. Toimintatutkimuksen sykli alkaa uuden toimintatavan suunnittelusta ja toteutuksesta. Toimintatapaa havainnoidaan ja reflektoidaan käytännön aikana ja sen päätyttyä. Uusi toimintamalli suunnitellaan kokemusten pohjalta. Kehittämishankkeen jälkeen kehittämistyö jatkuu. Toimintatutkimuksen spiraali muodostuu useista peräkkäisistä sykleistä. Siinä liittyvät toiminta ja ajattelu toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun kehinä. Toimintatutkimus johtaa näin jatkuvasti uusiin kehittämissideihin. Toimintatutkimuksen malli jäsentää prosessia kuvaten sen vaiheet pelkistetyksi ja vaihteittaisesti. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2006, 35 ja 80.)

Kehitettäessä käyttöönoton hallintaa etenivät syklin vaiheet tutkimuksessa niin, että YPH-sovelluksen käyttöönotossa suunniteltiin ja toteutettiin toiminnalle tapa kokonaistoimintamalliin. Toimintatapaa havainnoitiin toteutuksen aikana. Toteutuksen jälkeen toimintatapaa arvioidtiin ja reflektoidtiin. Toimintaa jatkettiin kehitetyn toimintatavan mukaisesti tai kehitettiin sitä edelleen. Tällä tavoin muodostui jatkuva ja spiraalimainen käyttöönoton aikainen kokonaistoimintamallin kehittyminen. Tutkimuksessa suunnittelu, toiminta ja arviointi lomittuivat toisiinsa, eivätkä ne olleet koko ajan selkeästi eroteltavissa toisistaan.



KUVIO 7. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen ym. 2006, 35)

Toimintatutkimuksessa ovat tiedonkeruun menetelmiä osallistuva havainnointi, tutkimuspöytäkirja, haastattelu ja muu kirjallinen materiaali. Toimintatutkimuksessa on mahdollista hyödyntää myös määrällistä aineistoa, joten samassa tutkimuksessa voidaan käyttää kvantitatiivista ja kvalitatiivista aineistoa. Toimintatutkimuksessa voidaan tarkastella asiaa usealta kannalta ja tavalla. Menetelmätriangulaatiossa yhdistetään eri tutkimusmenetelmiä tiedon keräämiseen. Aineistotriangulaatiossa kerätään tietoa useilta henkilöiltä. (Heikkinen ym. 2006, 104.)

Tehdyssä tutkimuksessa olivat aineiston hankinnan metodeina kirjallisen materiaalin käyttö, osallistuva havainnointi ja haastattelut. Tutkimus tarjosi mahdollisuuden triangulaatioon. Käytettyä aineistona oli Helsingin kaupungin sosiaaliviraston materiaali, kuten tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyvä ohjeistus ja työmallit, YPH-sovelluksen käyttöönoton aikana syntyneet dokumentit sekä havainnoinnin pohjalta syntynyt materiaali. Aineistona oli myös alan kirjallisuus sekä muutosjohtamista ja tietojärjestelmiä koskevat luennot.

Havainnoinnin avulla on mahdollista saada välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä. Sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin ja voidaan välttää keinotekoisuus. Näin ollen havainnointi sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen

menetelmäksi. Osallistuvassa havainnoinnissa on tyypillistä se, että tutkija osallistuu tutkittavien ehtoilla heidän toimintaansa. Osallistumisen aste voi vaihdella; tutkija voi olla ryhmässä täydellisenä osallistujana tai osallistujana havaintojen tekijänä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 205–206.) YPH-sovelluksen käyttöönoton aikaista toimintaa havainnoitiin siten, että havainnointi oli osallistuvaa ja osallistumisen aste täydellistä.

Tutkimuksen aikana haastateltiin kolmea tietotekniikkayksikön asiantuntijaa, jotka kuuluivat YPH-lastensuojeluosuuden toimitus ja käyttöönotto -projektin organisaatioon ja olivat olleet mukana aikaisemmissa tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa. Haastattelujen avulla oli mahdollista syventää käyttöönoton aikana syntyneitä havaintoja. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teema-alueiden varassa. Kysymysten tarkka muoto ja esittämisjärjestys lomakehaastattelulle tyypillisenä puuttuvat. (Heikkinen ym. 2006, 110.) Tutkimushaastattelussa teemana olivat senhetkiseen käyttöönoton vaiheeseen liittyvät asiat.

Tutkimuksen aineiston käsittelyn metodologioina olivat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on mittaamiseen perustuvaa. Mittauksen tuloksena syntyy lukuarvoja sisältävä havaintoaineisto. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa sijaa saavat myös henkilöiden omat tulkinnat. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt voivat melko vapaamuotoisesti kertoa kokemuksistaan ja mielipiteistään esimerkiksi haastattelussa tai ryhmätilanteessa. (Vilpas 2008, 3.)

Tutkimusstrategiat sekä aineistot ja analyysimenetelmät poikkeavat toisistaan kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään numeerisessa muodossa ilmaistavaa aineistoa ja aineiston tilastollisia analyysimenetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu osallistuvaan, ulkopuoliseen havainnointiin ja haastatteluihin, joilla välitetään suoraviivaisia selittäviä tutkimusasetelmiä. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus voivat kuitenkin täydentää toisiaan esimerkiksi niin, että tutkimuksia käytetään rinnakkain laajentamaan kvalitatiivisen analyysin tulosten pätevyysaluetta. (Vilpas 2008, 3.)

Tehdyssä tutkimuksessa syntyivät omat kvantitatiiviset vertailuaineistot alkutilanteen ja lopputilanteen kartoituksesta ennalta määritellyin mittarein. Koulutettavien ja käyttäjien tyytyväi-

syttä arvioiva aineisto kerättiin kyselynä, joka sisälsi sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Suljetut kysymykset käsiteltiin kvantitatiivisesti ja avoimet kvalitatiivisesti. Muita kokonaistoimintamallin arvioinnista syntyneitä aineistoa käsiteltiin mittarista riippuen joko kvantitatiivisesti, kvalitatiivisesti tai siten, että kvantitatiivista aineistoa täydennettiin kvalitatiivisella aineistolla.

Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä, jossa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa kohdehenkilöt muodostavat otoksen. Aineiston keruun päätävät ovat posti- ja verkkokysely sekä kontrolloitu kysely. (Hirsjärvi ym. 2005, 182–186.) Koulutettavien tyytyväisyyttä YPH-sovelluksen käyttöönoton koulutukseen koskeva aineisto kerättiin kontrolloituna kyselynä elokuusta 2008 alkaen maaliskuuhun 2009 saakka. Koulutukseen osallistujat täyttivät palautelomakkeen koulutuksen lopussa. Helmikuusta 2009 alkaen antoivat koulutettavat palautetta verkkokyselynä koulutuksen lopuksi. Käyttäjien tyytyväisyyttä YPH-sovelluksen käyttöönottoprojektin läpivientiin ja ohjeistukseen koskeva aineisto kerättiin verkkokyselynä toimipistekohtaisesti toukokuun 2009 lopussa. Survey-tutkimuksissa käytetyt tietojärjestelmät olivat tutkimusohjelma Digium sekä taulukkolaskentaohjelma MS Excel.

7 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN JA TOTEUTUS

Kehitettäessä tietojärjestelmän käyttöönoton hallintaa tietohallintopalvelujen tietotekniikkayksikössä käytettiin kuvauskohteena YPH-sovelluksen käyttöönottoa. Käyttöönoton etenemissä käytiin läpi tietotekniikkayksikössä käytössä olevat projektiohjeet ja työmallit, joita käyttöönotossa hyödynnettiin ja joita täydentäväksi kokonaistoimintamalli tulisi. Toimintatapaa verrattiin teoriaan, mistä tehtiin analysointi ja yhteenveto teoreettisen viitekehyksen mukaisin näkökulmin. Sen jälkeen kuvattiin YPH-sovelluksen käyttöönoton ja syklisesti edenneen toimintatutkimuksen myötä kehittynyt käyttöönoton kokonaistoimintamalli.

7.1 Effica YPH-sovelluksen käyttöönoton eteneminen

YPH-sovelluksen käyttöönoton etenemisen kuvaaminen aloitettiin lähtökohtien ja tavoitteiden esittelyllä. Siinä käytiin läpi käyttöönottoa valmistelevat tehtävät vastuutahoittain sekä sidosryhmien jaottelun periaate. Käyttöönoton etenemistä tarkasteltiin aikataulun mukaisesti pääjaksoittain. Projektiryhmän toiminta kuvattiin osana projektiorganisaatiota. YPH-sovelluksen käyttöönoton eteneminen pohjautui Helsinki–Effica -hankkeen johtoryhmän elokuussa 2008 hyväksymään käyttöönottosuunnitelmaan.

7.1.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Helsinki–Effica -hankkeen johtoryhmä oli hyväksynyt YPH-sovelluksen käyttöönoton aikataulun helmikuussa 2008. Käyttöönottojärjestys aikatauluineen oli päätetty yksikkötasolle asti keskitetysti, koska koulutussuunnitelmat laadittiin hyväksytyn käyttöönottojärjestyksen perusteella. Tavoitteena oli, että YPH-sovellus on pääjärjestelmänä koko lastensuojelussa toukokuussa 2009. Edellytyksenä käyttöönottoon uudeksi pääjärjestelmäksi olivat ennalta sovitut johtoryhmän päätökset käyttöönoton etenemisestä.

Lopputuloksena oli YPH-sovellus pääjärjestelmänä lastensuojelussa toukokuussa 2009. Aikaisemman pääjärjestelmän ATJ-järjestelmän päivityskäytöstä luovuttiin vuoden 2009 alusta alkaen, ja se jäi katselukäyttöön myöhemmin arvioitavaksi ajaksi. Lapsiperheiden vastuualueen varhainen tuki sekä lastensuojelullisin perustein myönnettävä lapsiperheiden kotipalvelu käytävät asiakastietojärjestelmänään ATJ-järjestelmää. Lopputuloksena oli siirtyminen ylläpitoon. Ylläpitovaihetta varten laadittiin erillinen suunnitelma.

Käyttöönotto piti sisällään valmistelevia tehtäviä vastuutahoittain. Käyttäjien tehtäväkohtaiset käyttöoikeudet tuli suunnitella ja luoda järjestelmään sekä päivittää muutoksia. Järjestelmän ohjaustiedot käytiin läpi ja niitä ylläpidettiin. Järjestelmän tekniset käyttöohjeet, koulutuksessa käytettävä materiaali, tiedonsiirron ohjeistus sekä toiminnan sisällölliset ohjeistukset tulivat laadittavaksi ja ohjeistuksesta riippuen niitä päivitettiin. Järjestelmän mahdollistamat toiminnan muutokset työtehtäviin käytiin läpi ja laadittiin toiminnan ohjeet työprosesseihin. Valmis-

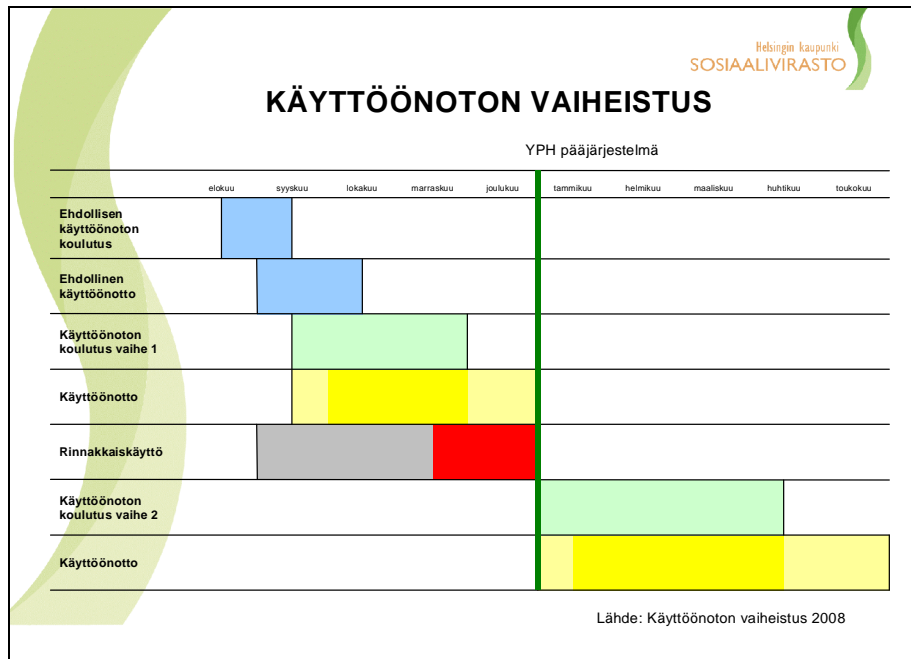
televia tehtäviä olivat lisäksi tiedotus käyttöönotosta, koulutuksesta ja aikataulusta. YPH-sovelluksen käyttäjänä, tietojen saajana tai luovuttajana huomioitavat sidosryhmät jaoteltiin sosiaaliviraston sisäisiin, muihin Helsingin kaupungin sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin.

7.1.2 Aikataulu ja eteneminen pääjaksoittain

Effica YPH-sovelluksen käyttöönotto aloitettiin ehdollisella käyttöönotolla ja tiedonsiirrolla elokuussa 2008. Ehdollista käyttöönottoa oli edeltänyt järjestelmän käyttökuntoon saattaminen. Käyttöönottokoulutuksen 1. vaiheen aloitus ajoittui syyskuuhun 2008. Rinnakkaiskäyttö ATJ-järjestelmän kanssa oli marras–joulukuun 2008 aikana. Pääjärjestelmänä 1. vaiheessa oli YPH-sovellus vuoden 2009 alusta lähtien. Koulutuksen 2. vaihe aloitettiin tammikuussa 2009. Koko lastensuojelun osalta oli YPH-sovellus pääjärjestelmänä toukokuussa 2009. Ylläpitovaiheen täydennyskoulutus aloitettiin toukokuussa 2009. Aikaa ehdollisesta käyttöönotosta uuden järjestelmän käyttöön kutsuttiin siirtymävaiheeksi.

YPH-sovelluksen tutkimuksen aikainen käyttöönotto jakautui seuraaviin pääjaksoihin:

- Ehdollinen käyttöönotto ja tiedonsiirto
- 1. vaiheen koulutus ja tiedonsiirto
- Rinnakkaiskäyttö
- 1. vaiheen pääjärjestelmä
- 2. vaiheen koulutus
- 2. vaiheen pääjärjestelmä
- Täydennyskoulutus.



KUVIO 8. Efficca YPH-sovelluksen käyttöönoton vaiheistus (Käyttöönoton vaiheistus 2008)

Efficca YPH-sovelluksen käyttöönotto eteni lapsiperheiden vastuualueella kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe käsitti lastensuojelun avohuollon, sijaishuollon päätöksentekijät ja perhehoidon, ja se toteutettiin syksyn 2008 aikana. Tältä osin oli YPH-sovellus pääjärjestelmänä tammikuun 2009 alusta alkaen. Toinen vaihe käsitti sijaishuollon laitokset, ja se toteutettiin alkukevään 2009 aikana.

Ehdollisen käyttöönoton koulutukset aloitettiin elokuussa 2008 ja ehdollinen käyttöönotto ja tiedonsiirto syyskuussa 2008. Ehdollisella käyttöönoton koulutuksella ja käyttöönotolla tarkoitetaan sovittujen käyttöönottoyksiköiden osallistumista koulutukseen ja siirtymiseen käyttämään uutta tietojärjestelmää ennen varsinaista käyttöönottoa. Siitä saatujen tulosten arvioinnin perusteella tekee projektin johtoryhmä päätöksen käyttöönoton jatkumisesta. Ehdollisen käyttöönoton aikana oli ATJ-järjestelmä pääjärjestelmänä. Koulutuksen jälkeen siirsivät käyttäjät aktiiviset asiakkuudet ATJ-järjestelmästä YPH-sovelluksen käyttöön.

Käyttöönottokoulutuksen 1. vaihe aloitettiin syyskuussa 2008. Käyttöönoton koulutus käsitti uuden järjestelmän luokkaopetuksen sekä käyttöönoton aikaisen täydenniskoulutuksen. Eri ammattiryhmät käyttävät sovelluksesta työssään tarvitsemiaan osuuksia, joten kaikki käyttäjät

eivät käytä kaikkia sovelluksen toimintoja. Sovelluksen koulutukset toteutettiin kohdennettuna eri käyttäjäryhmien tarpeiden mukaisiksi, ja ne käsittivät 1–2 -päiväisen peruskoulutuksen sekä täydennyskoulutusta. Koulutuksissa huomioitiin asiakastietojen siirto niiden työntekijäryhmien koulutuksissa, joita tiedonsiirto koski. Lisäksi käyttöönottoprojekti tarjosi tukea toimipisteiden tiedonsiirtopäiviin. Projektilla oli myös koulutusluokkapäiviä tietojen siirtoon ja lisäkoulutuksiin. Koulutukseen osallistuminen toteutettiin erikseen laaditun koulutussuunnitelman mukaisesti.

Käyttäjät saivat tukea YPH-sovelluksen käyttöön koko käyttöönoton ajan. Sovellustukea annettiin puhelimella ja sähköpostilla. Sovellustukea annettiin projektiryhmän jäsenet. He olivat myös mukana toimipisteiden tiedonsiirtopäivissä. Kouluttajat ja projektisuunnittelijat tekivät lisäksi vieritukikäyntejä toimipisteisiin. Rinnakkaiskäyttö ATJ-järjestelmän kanssa oli marras-joulukuun 2008 aikana. Rinnakkaiskäytön aikana päivitettiin molempia järjestelmiä siten, että samat tiedot tallennettiin molempiin järjestelmiin.

YPH-sovellus aloitti 1. vaiheen pääjärjestelmänä vuoden 2009 alusta lähtien. Käyttöönoton 1. vaiheessa sovelluksen käyttämisen aloittaneet yksiköt siirtyivät YPH-sovelluksen käyttöön, ja ATJ-järjestelmä jäi katselukäyttöön. Vuoden alussa aloitettiin koulutuksen 2. vaihe, joka kesti peruskoulutusten päättymiseen huhtikuun 2009 loppuun saakka. Koulutuksen jälkeen siirtyivät toimipisteet käyttämään YPH-sovellusta. Siirtyminen käyttöönottoon vaihteli, ja jotkut toimipisteet siirtyivät uuteen pääjärjestelmään vasta toukokuussa 2009. YPH-sovelluksen asiakastietoihin liittyvä tiedonhuolto järjestettiin toukokuussa 2009 jatkuen ylläpidon aikana. Tiedonhuollossa käytiin toimipistekohtaisesti läpi asiakastietoja mahdollisten puutteiden ja virheiden oikaisemista varten asiakastietojen laadun parantamiseksi. Tiedonhuoltoa suorittivat projektiryhmän jäsenistä kouluttajat ja projektisuunnittelijat yhdessä asiakkaan vastuusosiaalityöntekijän kanssa.

Käyttöönotto päättyi toukokuussa 2009, jolloin YPH-sovellus oli pääjärjestelmänä koko lastensuojelussa. Sovelluskoulutus jatkui käyttöönoton jälkeen ylläpito- ja täydennyskoulutuksena erillisen suunnitelman mukaisesti.

7.1.3 Projektioorganisaatio

Helsinki–Efficia -hankkeen johtoryhmä käytti ylintä päätösvaltaa hankkeessa. Seurantaryhmä vastasi hankkeen operatiivisesta toiminnasta. Projektijohtaja vastasi hankkeen ja projektin operatiivisesta toiminnasta. Sosiaaliviraston ohjausryhmänä hankkeessa toimi lapsiperheiden palvelujen vastuualueen johto, joka linjasi hankkeen asiat sosiaaliviraston toiminnan, erityisesti lastensuojelun näkökulmasta. Lapsiperheiden palvelujen vastuualueen YPH-lastensuojeluosuuden käyttöönoton toiminnallisesta ohjauksesta vastaava projektiryhmä vastasi projektin käytännön toiminnasta hyväksytyjen suunnitelmien mukaisesti. Projektin tukiryhminä toimivat rahaliikenteen ja tilastopöiminnan asiantuntijaryhmät. Tarvittaessa pyydettiin asiantuntijatukea myös muualta.

YPH-lastensuojeluosuuden toimitus ja käyttöönotto -projektin projektiryhmä sekä YPH-lastensuojeluosuuden toimitus ja käyttöönotto -projektin tietotekniikkayksikön projektiryhmä toteuttivat projektin hyväksytyn käyttöönottosuunnitelman mukaisesti vastaten käytännön toimista omilla vastuualoillaan. Tietotekniikkayksikön projektiryhmään kuuluivat projektipäällikkö, kaksi projektisuunnittelijaa ja neljä kouluttajaa. Tietotekniikkayksikön projektiryhmä perustettiin projektin aloittamisen jälkeen, minkä vuoksi projektioorganisaatio oli suunniteluvaiheessa kuvattu ilman sitä.



KUVIO 9. YPH-lastensuojeluosuuden toimitus ja käyttöönotto -projektin organisaatio (Mäntykoski 2008, 9)

7.1.4 Analysointi ja yhteenvedo

Projektinhallinta

Käyttöönotto aloitettiin ehdollisen käyttöönoton koulutuksella elokuussa 2008. Käyttöönoton alkamista oli siirretty vuoden 2008 keväästä uuden lastensuojelulain voimaantulon ja samanaikaisesti toteutettavan uuteen pääjärjestelmään siirtymisen vuoksi. Projektinhallinnan kannalta aikataulus ja resursointi suunniteltiin ja toteutettiin näissä puitteissa. Oleellimmat muutokset käyttöönottosuunnitelmaan 1. vaiheen aikana olivat maksatuksen kokonaisuuden suunnittelu osana rahaliikennettä sekä suorituskyky-ympäristön perustamisen ja testauksen siirtyminen. Maksatuksen suunnitteluun käytetty aika oli huomioituna käyttöönottosuunnitelmassa ainoastaan osin. Suorituskyky-ympäristön perustaminen ja testaus toteutettiin käyttöönoton aikana sen siirryttyä ajankohdasta ennen ehdollista käyttöönottoa. Muutokset sovitettiin aikatauluun ja resursseihin. YPH-sovelluksen harjoitteluympäristön perustaminen viivästyi aika-

taulusta. Asiakastietojen siirto ei valmistunut kokonaan suunnitellussa ajassa, joten sitä jatkettiin rinnakkaiskäytön aikana.

Rajaus määrittelee projektiin kuuluvat toiminnot ja tehtävät. Lisäksi olisi rajauksessa hyvä mainita rajauksen ulkopuolelle jäävät asiat. YPH-sovelluksen käyttöönotossa rajaus tarkentui projektitoiminnalle luonteenomaisella tavalla suunnittelutyön edetessä. Ruuska (2007, 42) toteaa, että ongelmia saattaa syntyä, jos ei päälinjauksista ole sovittu yksikäsitteisesti projektin alussa. YPH-sovelluksen käyttöönotossa koskivat rajauksen tarkennukset kuitenkin lastensuojelun toiminnan kannalta oleellisia asioita, jotka huomioitiin muutoksena aikataulutuksessa ja resursoinnissa. Käyttöönottoprojektin aikataulu saatiin toteutettua siten, että harjoitteluympäristöä lukuunottamatta oli aikataulu suunnitellun mukainen joulukuussa 2008 ja tavoitteen mukainen keväällä 2009.

Käyttöönottoon liittyvät kokoukset, katselmuksot ja tarkastuspisteet sekä käyttöönoton edistymisraportointi toteutettiin käyttöönottosuunnitelman mukaisesti kaupungin projektien menettelytapoja noudattaen. Kokouksissa otettiin kantaa poikkeamiin ja viiveisiin seuraavaa jaksoa silmälläpitäen. Käyttöönoton 1. vaiheessa olisivat säännölliset projektiryhmän kokoukset olleet tarpeellisia. Silfverberg (2007, 102) on sitä mieltä, että määräaikaisten kokousten tarve ajankohtineen ja osallistujineen kannattaa määritellä viimeistään projektia käynnistettäessä. Hän lisää vielä, että kannattaa määritellä myös kokoonkutsujat ja vastuhenkilöt sekä aiheet ja asialistat. Käyttöönoton 2. vaiheessa projektiryhmä huomioi kokoukset aikataulussa ja pääosin ne myös pidettiin. Haasteena siitä huolimatta oli asioiden päällekkäisyys ja siitä johtuva kokoryhmän koolle saaminen samaan aikaan.

Tietotekniikkayksiköllä on käytössä projektiohjeistusta tietojärjestelmäprojektin läpiviennistä sekä työmalleja käytettävistä dokumenteista projektinhallinnan työvälineinä. Projektiohjeet ovat ajantasaisia ja työmallit kaupungin asiakirjastandardin mukaisia. Silfverberg (2007, 105) kannattaa projektin sisäisten ohjeistusten sekä vakiomuotoisten lomake- ja raportointipohjien kehittämistä. Asiakirjojen laatiminen sähköisessä muodossa kaupungin asiakirjastandardia noudattaen on myös tietohallinnon laatukäsikirjan mukaisena toimintatapana (Laatukäsikirja 2007, 13). YPH-sovelluksen käyttöönotossa hyödynnettiin projektiohjeistusta ja työmalleja käytettävistä dokumenteista käyttöönottosuunnitelman, edistymis- ja seurantaraporttien sekä

loppuraportin laatimisessa. Työmalleja käytettiin kokousasiakirjojen, kuten esityslistojen, muistioiden ja pöytäkirjojen laadinnassa. Lisäksi hyödynnettiin projektin ajoituksen janakaa-viona työmallia. YPH-sovelluksen käyttöönoton aikana käytettiin projektiryhmässä projekti-suunnittelijoiden laatimaa mallia lukujärjestyksestä, joka olisi jatkossa hyödynnettävissä käyt-töönoton kokonaistoimintamallin aikataulun hallinnassa.

YPH-lastensuojeluosuuden toimitus ja käyttöönotto -projektin projektiorganisaatio perustettiin projektia varten. Projektiorganisaation rakenne oli Paanasen (2005, 348) esittämän mukaisesti rakenteeltaan puumainen ja matala. Sen jäsenistö oli alueensa asiantuntijoita ja tehtävässään YPH-sovelluksen käyttöönoton ajan. Projektiryhmän projektipäällikkö oli kokonaisvastuussa projektista ja jäsenet huolehtivat heille määritellyistä tehtävistä. Projektiryhmän työskentely oli pääosin toimivaa. Neuvoja ja tukea sai tarvittaessa nopeasti, ja asiantuntijuus oli siten yh-teistä. Tarpeen vaatiessa pystyi ryhmä organisoitumaan uudelleen nopeasti, joten joustavuus oli työskentelyn etuna. Ryhmädynamiikka toimi myös huumorin suhteen, ja sitä tarvittiinkin melko usein. Viestitettävää oli jatkuvasti. Projektiryhmän kokousten pitäminen säännöllisesti ja siten, että koko ryhmä pääsi olemaan paikalla, saattoi edesauttaa viestinnän sujumista.

Koulutus

YPH-sovelluksen käyttöönoton koulutuksen tavoitteena oli antaa tietojärjestelmän käyttäjälle valmiudet käyttää tietojärjestelmää päivittäisessä työssään. Stenbergin (2006, 47–48) teoriaa mukaillen saivat käyttäjät koulutuksessa perusvalmiudet sovelluksen käyttöön ja työvälineen tukemaan uuden lastensuojelulain mukaista asiakastyön prosessia. Osallistujilla odotettiin ole-van tietotekniset perustaidot hallinnassa ennen koulutusta. Koulutukseen sisältyi tilaisuudessa osallistujille jaettu koulutusmateriaali.

Eklund (2002, 1) kirjoittaa asiakkaan keskeisestä roolista koulutuksen palvelun laadun ja sen kehittämisen suunnan määrittäjänä. Tilaisuuden jälkeen pyydettiin osallistujista koulutuksesta palaute, jonka analysoinnin perusteella arvioitiin koulutettavien tyytyväisyyttä koulutukseen. Palautetta koulutuksesta otettiin vastaan myös sovellustuessa, vierituessa ja muissa tilanteissa. Seurannan vaiheiden mukaisen arvioinnin lisäksi analysoitiin saatua palautetta käyttöönoton aikana, ja tietoa vietiin myös seuranta- ja ohjausryhmään. Frisk (2008, 8) kehottaa sopimaan

tarkastuspisteitä koulutuksen analysoimiseksi. Analysoinnin perusteella kehitettiin koulutuksen laatua mahdollisuuksien mukaan jo käyttöönoton aikana.

Koulutuksen laadun analysointia tehtiin hyödyntäen palvelun laadun ulottuvuuksia Rissasen (2006, 214–216) teoriaa hyödyntäen. Käyttöönoton 1. vaiheen alussa oli ongelmana se, etteivät koulutettavat olleet saaneet riittävästi ennakkoinformaatiota koulutuksesta tullessaan siihen. Viestinnässä oli tapahtunut katkos informaation edetessä lähettäjältä vastaanottajalle. Sen selvittyä saatiin tiedottaminen sujuvammaksi. Käytetyissä opetusmenetelmissä lisättiin käytännön osuutta teorian soveltamisessa käytäntöön. Koulutuksessa käytetty materiaali todettiin katselmoinnissa hyväksi, ja myös käyttäjät pitivät materiaalia hyvänä. Joidenkin mielestä materiaalin teksti oli liian pientä, samoin toivottiin tarkempaa teknistä ohjeistusta. Käyttöohjeistuksen materiaali siirtyi osin painatukseen 2. vaiheessa ja materiaalin tekstikokoa kasvatettiin. Teknistä ohjeistusta lisättiin käyttöönoton edetessä 2. vaiheeseen. Palautelomakkeen kysymyksiä monipuolistettiin ja täsmennettiin 2. vaiheen alkupuolella samalla, kun lomake muutettiin paperiversiosta sähköiseksi.

Jotkut käyttäjäryhmät olisivat käyttöönoton 1. vaiheessa tarvinneet suunniteltua pidemmän koulutuksen. Se ilmeni käyttäjien epävarmuutena ja siten runsaina yhteydenottoina sovellustukseen, tarpeena vieritukeen sekä suurempaa täydennyskoulutuksen tarvetta. Vaikuttamassa tähän oli siirtyminen uuteen pääjärjestelmään. Myös asiakastietojen siirto työllisti osaltaan samaan aikaan, kun käyttäjien uuteen sovellukseen perehtyminen oli meneillään. Käyttöönoton 2. vaiheen koulutuksen jälkeisen sovellustuen ja vierituen kuluessa tilanne tasaantui.

Käyttöönoton 1. vaiheessa koulutetut aloittivat YPH-sovelluksen käytön mahdollisimman pian koulutuksen jälkeen tiedonsiirron ja pääjärjestelmään siirtymisen myötä. Tosin erityisesti ehdollisessa käyttöönotossa mukana olleet pääsivät aloittamaan sovelluksen käytön vasta jonkin ajan päästä koulutuksesta, ja käsiteltyjä asioita pääsi soveltamaan käytännön työhön vasta silloin. Käyttöönoton 2. vaiheessa osa toimipisteistä ei aloittanut sovelluksen käyttämistä ohjeistuksen mukaisessa aikataulussa. Lapsiperheiden palvelujen vastuualueen johdon ohjeistettua toimipisteitä uudelleen sovelluksen käyttämiseen siirryttiin.

Viestintä

Tiedottamisesta vastasi lapsiperheiden palvelujen vastualueen johto. Viestintäsuunnitelma tuli voimaan vuoden 2009 alusta lähtien. Suunnitelma oli tiedottamisen ja kriisiviestinnän osalta toimittaja Tieto Oyj:n ja sosiaaliviraston yhteinen. Projektiviestintää tarkasteltiin tutkimuksessa YPH-lastensuojeluosuuden toimitus ja käyttöönotto -projektin tietotekniikkayksikön projektiryhmän työskentelyn näkökulmasta.

Projektin viestinnän yleiset puitteet määräytyivät Ruuskan (2007, 87–88) teorian mukaisesti perusorganisaation viestintäjärjestelmän perusteella siten, että viestintää muokattiin projektityöskentelyyn sopivaksi. YPH-sovelluksen käyttöönotossa ulkoista viestintää oli projektin ja perusorganisaation välinen viestintä, jonka ulkoisina osapuolina olivat YPH-sovelluksen käyttäjät. Sisäistä viestintää oli työyhteisössä käytettävä viestintä sisältäen projektiryhmän viestinnän. Työviestinnän suorina kanavina toimivat työohjeet, kokoukset ja henkilöiden väliset satunnaiset tapaamiset. Välitettyä viestintää edustivat dokumentit ja ohjeet, puhelinneuvottelut, raportit, muistiot, sähköposti ja verkkosivut.

Sisäinen viestinnän rooli suhteessa projektin laadukkaaseen toteutukseen oli selvä, ja viestintä pääosin toimivaa. Yksityiskohtaisempi suunnittelu olisi kuitenkin hyödyttänyt viestinnän pohjana. Käyttäjätaho ei ollut mukana viestinnän suunnittelussa, joten yksi osa-alue jäi viestinnästä pois. Viestintä joihinkin yhteistyötahoihin, kuten tietohallintopalvelujen tietohuolto- ja tilastoyksikköön sekä talous- ja suunnittelukeskuksen taloushallintopalveluihin, jäi hieman vähäiseksi. Ruuska (2007, 212) muistuttaa jokaisen projektin ainutkertaisuudesta ja erilaisuudesta ja ettei projektin viestinnässä ja suunnittelussa ole olemassa patenttiratkaisuja. Hän jatkaa, että hyväksi havaittuja menettelytapoja voi käyttää projektin suunnittelun ja soveltamisen lähtökohtana. Viestintäsuunnitelmassa on mahdollista ottaa huomioon kaikki projektiviestinnän ulottuvuudet.

Projektiviestintä oli osin myös haasteellista. Toiminta oli projektityön luonteen mukaisesti dynaamista, ja tiedotettavaa oli paljon. Se aiheutti mahdollisuutta siihen, että satunnaista tiedottamista menisi tarpeettomasti ja toisaalta jokin oleellinen asia saattaisi jäädä viestimättä. Käyttäjien pyynnöstä toimitettiin ohjeistuksiin lisätulkintoja, ja ohjeista koottiin kokonaisuus YPH-

sovelluksen navigaattoriin ja sosiaaliviraston intranettiin. Käyttäjää kuunneltiin ja otettiin palautetta vastaan viestinnän toimivuudesta. Viestintää kehitettiin esitettyjen ehdotusten ja projektiryhmän havainoinnin ja sisäisen palautteen analysoinnin perusteella.

Muutosjohtaminen

Käsitellessään muutoksen johtamista kehottaa Stenvall ja Virtanen (2007, 90–106) varmistamaan muutosta eteenpäin vievän omasta sitoutumisesta ja sidosryhmien osallistamisesta muutokseen. Projektin johto viesti tuestaan organisaatiolle sekä organisoii muutosta tukevan verkoston toiminnan. Tietotekniikkayksikkö sekä laki- ja perintäyksikön lakimiehet tekivät yhteistyönä käyttöönoton aikana lakia noudattavia muutoksia. Myös lapsiperheiden palvelujen vastuualueen toiminnan ja johtamisen tukiyksikön konsulttien kanssa tehtiin toimivaa yhteistyötä. Lapsiperheiden palvelujen vastuualueella oli mahdollisuus hyödyntää käyttöönottoa esimerkiksi toiminnan ohjauksen, dokumentoinnin uudistamisen, asiakashallinnan uudistamisen ja erityisosaamiseen panostamisen osalta. Lastensuojelun toiminnan ja sen asiantuntijoiden näkökulma muutoksen johtamisessa oli keskeistä, ja sen toteuttaminen riittävässä määrin haasteellista.

YPH-sovelluksen käyttäjäkunnassa ilmeni muutosvastarintaa jonkin verran. Taustalla seurasi pilotointi vuosina 2005–2006, jonka jälkeen YPH-sovellusta oli kehitetty ilmenneet kehitystarpeet huomioiden. Käyttäjät kokivat uuden sovelluksen käyttöönoton aikataulun nopeana ottaen huomioon, että siihen liittyvä työ suoritetaan muun lastensuojelutyön ohella. ATJ-järjestelmään oli myös totuttu, ja sitä olisi uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa mieluummin kehitetty. Näiden syiden ohella oli kuitenkin myös toisenlaisia, positiivisempia mielipiteitä Microsoft Windows -pohjaista YPH-sovellusta kohtaan nykyaikaisempaa tietojärjestelmänä.

Muutosta vietiin eteenpäin ottamalla käyttäjät mukaan muutokseen. Myös Stenvall ja Virtanen (2007, 40–52) kehottaa siihen muutoksen johtamisen teoriassaan. Käyttäjää kuunneltiin ja otettiin vastaan heidän ehdotuksiaan sovelluksen kehittämiseksi lastensuojelun asiakastyön prosessia monipuolisesti tukevaksi. Näin saattoivat käyttäjät kokea, että heitä arvostetaan ja heidän mielipiteillään on merkitystä. Stenvall ja Virtanen (2007, 77–89) korostavat luottamuksen tärkeyttä. YPH-sovelluksesta annettiin käyttäjille realistista tietoa niin hyvistä ominaisuuksista

kuin kehittämisen tarpeista. Käyttäjille järjestetty koulutus ja tuki antoivat valmiuksia uuden pääjärjestelmän parissa toimimiseen ja toisaalta toi erityisesti käyttäjän rajapinnassa olevan projektihenkilöstön lähelle lastensuojelutyötä.

Edelleen Stenvall ja Virtanen (2007, 60–76) painottavat muutosviestinnän tärkeyttä. Viestinnällä jaettiin tietoa tulevasta ja toisaalta saatiin käyttäjiltä arvokasta tietoa heidän näkökulmastaan. Viestinnän avoimuudella oli mahdollista ehkäistä epätietoisuudesta aiheutuvaa tarpeetonta asioiden käsittelyä käyttäjien keskuudessa. Viestinnän kautta saatiin myös palautetta YPH-sovelluksesta sekä käyttöönottoon liittyvistä hyvistä asioista ja toisaalta myös ongelmakohtista käyttäjien näkökulmasta. Saatua palautetta käsiteltiin projektiryhmän kokouksissa koko käyttöönoton ajan. Käyttäjätyytyväisyyden kysely toteutettiin käyttöönoton päättyessä toukuussa 2009.

7.2 Tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamalli

Helsingin kaupungin sekä sosiaaliviraston ja tietohallintopalvelujen strategiat ohjaavat tietojärjestelmän kehittämishankkeita, jotka ositetaan pienemmiksi kehitysprojekteiksi. Tietojärjestelmän kehittämisen käyttöönottovaiheessa otetaan toteutettu tietojärjestelmä hyötykäyttöön. Käyttöönoton hallinnan avulla määritellään toimenpiteet ja tavoitteet tehtäville sekä organisoidaan henkilöt toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamalli jaetaan vaiheisiin eli pääjaksoihin, jotka seuraavat ajallisesti toisiaan. Pääjaksot ovat ehdollinen käyttöönotto ja tiedonsiirto, koulutus ja tiedonsiirto, rinnakkaiskäyttö, käyttö pääjärjestelmänä sekä täydennyskoulutus. Toimintamalliin liittyy myös koko käyttöönoton läpäiseviä toimintoja, kuten viestintä ja muutosjohtaminen. YPH-sovelluksen käyttöönoton myötä kehittynyt kokonaistoimintamalli (liite 3) on johdettu Paanasen (2005, 343–344) ohjelmistoprosessin käsitteestä.



KUVIO 10. Tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamalli

Sosiaaliviraston tietojärjestelmien kehittäminen mahdollistaa viraston toimintojen tehostamisen ja siten vaativampien tavoitteiden asettamisen. Kehitettäessä tietojärjestelmiä voidaan kehittää uusia tietojärjestelmiä tai muuttaa olemassa olevia järjestelmiä. Kehitetyn tuotteen tai palvelun laatuun vaikutetaan ensisijaisesti toiminnan laadun kautta. Tietohallintopalvelujen laadunhallintajärjestelmän ISO 9000:2000 tarkoitus on varmistaa, että laatupolitiikassa esitetyt tavoitteet toteutuvat. Laatutoiminta kuuluu projektiryhmän päivittäiseen työhön käsittäen sekä ohjaus- että toteutusprosessin. Tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamallia kehittämällä voidaan pyrkiä vaikuttamaan sekä työprosessiin että lopputuotteeseen. Toimintamallin sisältämiä hyväksi havaittuja toimintatapoja voidaan hyödyntää jatkossa tulevilla käyttöönottoprojekteissa.

Tietojärjestelmän käyttöönoton eteneminen pohjautuu ennalta laadittavaan käyttöönottosuunnitelmaan. Käyttöönoton lähtökohtana on tietohallinnon johtoryhmän ennalta määrittelemien edellytysten täytyminen. Asetettujen tavoitteiden tulee olla selkeät. Tulosten arviointia varten määritellään projektille mittarit sekä menetelmät, joilla mittareita seurataan. Tavoitteiden, aikataulun ja resurssien tulee olla tasapainossa keskenään. Käyttöönottoon liittyy valmistelevia

tehtäviä, joilla ennakoidaan käyttöönoton etenemistä sujuvasti. Vaiheistamisella käyttöönotto ajallisesti toisiaan seuraaviin pääjaksoihin edesautetaan resurssien kohdistamista oikein. Projektioorganisaatiota perustettaessa huomioidaan jäsenten vastuut ja tehtävät sekä niiden edellyttämä ammattitaito. Määriteltäväksi tulevat lisäksi vastuunsiirto käyttöönottoyksiköille, riskien ja muutosten hallinta sekä tiedottaminen.

Siirtymävaihe aloitetaan ehdollisella käyttöönotolla ja koulutuksella. Ehdollista käyttöönottoa edeltää järjestelmän käyttökuntoon saattaminen. Ehdollisen käyttöönoton aikana osallistuvat ennalta sovitut yksiköt käyttöönottokoulutukseen, aloittavat sen jälkeen asiakkaiden tiedonsiirron ja siirtyvät sovitun aikataulun mukaisesti käyttämään uutta tietojärjestelmää. Ehdollisen käyttöönoton perusteella tehdään päätös käyttöönoton jatkamisesta.

Käyttöönottokoulutus on keskeinen keino varmistaa, että uuden tietojärjestelmän toiminnot tulevat hyötykäyttöön. Tavoitteena on antaa tietojärjestelmän käyttäjälle valmiudet käyttää järjestelmää päivittäisessä työssään. Koulutukset perustuvat ennalta laadittuun koulutussuunnitelmaan. Ne toteutetaan eri käyttäjäryhmien tarpeiden mukaisesti, ja siinä huomioidaan täydennyskoulutuksen ja tiedonsiirron koulutuksen tarve. Koulutus sovelletaan työtehtäviin liittyviin harjoituksiin ja käytännön toteutukseen. Täydentäviin tukipalveluihin kuuluvat ohjeistus sekä sovellus- ja vierituki. Sovellustukea annetaan puhelimitse ja sähköpostilla. Vieritukeen kuuluu henkilökohtainen tuki toimipisteessä. Käyttäjä ymmärretään koulutuksen palvelun laadun määrittäjänä, ja keskeisenä pidetään palautteen saamista ja sen perusteella tapahtuvaa koulutuksen laadun kehittämistä jo käyttöönoton aikana.

Rinnakkaiskäytön aikana käytetään vanhaa ja uutta tietojärjestelmää rinnakkain sovitussa laajuudessa. Uuden tietojärjestelmän käyttöön siirryttäessä kokonaan jää vanha tietojärjestelmä käyttöön sovitulla tavalla tai se jää käytöstä pois. Täydennyskoulutusta annetaan peruskoulutuksen jälkeen siirtymävaiheen aikana. Sen määrä ja sisältö tarkentuvat käyttöönoton edetessä käyttäjien tarpeen mukaisesti. Täydennyskoulutusta jatketaan käyttöönoton jälkeen ylläpidon aikana.

Tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin luonteen vuoksi on ohjaus ja johtaminen merkityksellistä ja erityisvaatimuksia aiheuttavaa. Käyttöönoton hallinta on tehtävien toimenpiteiden ja

tavoitteiden määrittelyä sekä henkilöiden toiminnan organisointia niin, että tavoitteet saavutetaan. Se voidaan jakaa ohjaus- ja toteutusprosessiin. Työskentelytekniikoiden näkökulmasta voidaan käyttöönoton hallinta jakaa koviin ja pehmeisiin tekniikoihin. Käyttöönottoa varten perustetaan oma projektiorganisaatio, koska toiminta poikkeaa perusorganisaation toiminnasta. Projektiorganisaation muodostavat käyttöönotosta riippuen projektiryhmä, seurantaryhmä ja ohjausryhmä, tukiryhmät ja informaatioryhmä. Projektiryhmään kuuluvat projektipäällikkö ja projektin jäsenet. Projektipäällikkö vastaa projektista. Projektin jäsenillä on omat tehtävänsä ja vastuunsa. He ovat tehtävissään projektin ajan.

Käyttöönottoa rytmittävät eritasoiset kokoukset. Projektiryhmän kokoukset järjestetään sovittun aikataulun mukaisesti, ja niissä noudatetaan hyviä kokouskäytänteitä. Kokouksissa käydään läpi projektin tilanne. Suunnittelua varten järjestetään omat suunnittelukokoukset. Käyttöönoton hallinnassa hyödynnetään projektihallinnan työkaluja. Projektinhallinnan ohjelmistoja käytetään projektista riippuen. Käyttöönoton asiakirjat laaditaan sähköisenä Helsingin kaupungin asiakirjastandardin mukaisina, ja ne säilytetään omassa kansiossa verkkohakemistossa. Projektipäiväkirjaa kannattaa harkita projektipäällikön työvälineenä. Projektiohjeistusta ja työmalleja on mahdollista hyödyntää tarpeen mukaan.

Tietojärjestelmän käyttöönottoprojektit saattavat olla projekteina suurikokoisia. Käyttöönotettavat tietojärjestelmät voivat olla suuria ja toisaalta käyttäjäkuntaan voi kuulua paljon työntekijöitä. Myös projektimuotoinen työskentely asettaa vaatimuksia. Käyttöönotossa esiintyy tyypillisesti projekteissa vastaantulevia ongelmia. Tavallisesti ne liittyvät projektihallinnan työmenetelmiin, kuten aikatauluihin ja resursseihin. Haasteita saattaa olla myös projektiryhmän työskentelyssä ja projektin viestinnässä. Kaikkia ongelmia ei voida ratkaista. Niihin on kuitenkin mahdollista vaikuttaa projektinhallinnan menetelmien soveltamisella ja toimintatapojen kehittämisellä.

Viestintää hyödynnetään käyttöönoton johtamisen työvälineenä. Se täydentää perusorganisaation yhteisviestintää ja käyttää samoja viestintävälineitä. Projektiryhmä ja muu projektiorganisaatio jakaa tietoa käyttöönotosta ja saa ohjeita sekä yleistä tietoa perusorganisaatiolta. Projektipäällikön delegoimat työohjeet ovat työviestinnän kanavista tärkein. Keskeistä on lisäksi projektiryhmän keskinäinen yhteydenpito ja ohjeistus. Myönteinen projektiprofiili kertoo

käyttöönoton luotettavuudesta. Säännölliset asialistan mukaan etenevät kokoukset rytmittävät käyttöönottoa ja edesauttavat viestinnässä. Virallista viestintää täydennetään epävirallisella viestinnällä. Työskentelyssä keskeistä on vuorovaikutus, jossa toisiaan täydentävät viestinnän eri muodot. Ennen käyttöönoton aloittamista on eduksi laatia projektin sisäisen ja ulkoisen viestinnän kattava viestintäsuunnitelma, joka toimii projektipäällikön työvälineenä ja jäsentää projektiryhmän työskentelyä.

Muutoksen johtaminen on oleellista käyttöönoton läpiviemiseksi onnistuneesti. Muutosjohtamiseen kuuluu muutoksen suunnittelu ja toteutus, jossa suunnittelu on perustana onnistuneelle toteutukselle. Hyvästä suunnittelusta huolimatta saattaa käyttöönoton edetessä ilmetä kaottisuutta ja ennalta arvaamattomia tilanteita. Muutoksen johtamisella voidaan vaikuttaa motivaation ylläpitämiseen. Sillä on merkitystä muutoksen viemiseksi eteenpäin yli vaikeampienkin tilanteiden. Huomioida kannattaa myös tietojärjestelmän käyttäjän sisäinen työskentely muutosprosessissa. Muutosta eteenpäin vievän usko käyttöönottoon luo varmuutta tavoitteisiin pääsemiseen.

Muutosviestinnällä saadaan tietojärjestelmän käyttäjät ymmärtämään muutos ja sen taustalla olevat syyt. Sen avulla vahvistetaan käyttäjien luottamusta muutokseen. Muutoksen viestinnän suunnittelussa kannattaa valita toteutukseen tarkoituksenmukaisimmat toimintatavat ja kanavat. Viestinnän merkitys on korostunut muutoksessa, ja siihen on hyvä luoda valmiudet etukäteen. Luottamus ja vuorovaikutus vaikuttavat toimintatapoihin ja antavat työhön mielekkyyttä, joten siihen kannattaa kiinnittää huomiota jo käyttöönoton alusta alkaen. Muutosvastarintaa esiintyy muutoksessa eritasoisesti voimakkaana, mikä on merkki muutoksen merkityksellisyydestä. Lääkkeinä vastarintaan ovat henkilöstön mukaan ottaminen muutokseen, luottamus, vuorovaikutus ja koulutus.

8 TULOKSET JA ARVIOINTI

Sosiaaliviraston tietojärjestelmän käyttöönoton hallinnan kehittämisen tulosten arviointi perustui kokonaistoimintamallin arvioimiseen projektinhallinnan, koulutuksen, viestinnän ja muu-

tosjohtamisen näkökulmasta. Tietohallinnossa on käytetty tasapainotettua tuloskorttia strategiasta johdettujen tavoitteiden ja niiden seurantamittareiden määrittelyssä. Tutkimuksen alussa määriteltiin mittarit kokonaistoimintamallin arviointia varten, ja siinä huomioitiin tietotekniikkayksikön vuoden 2008 prosessien tuloskortti. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin reliiabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta.

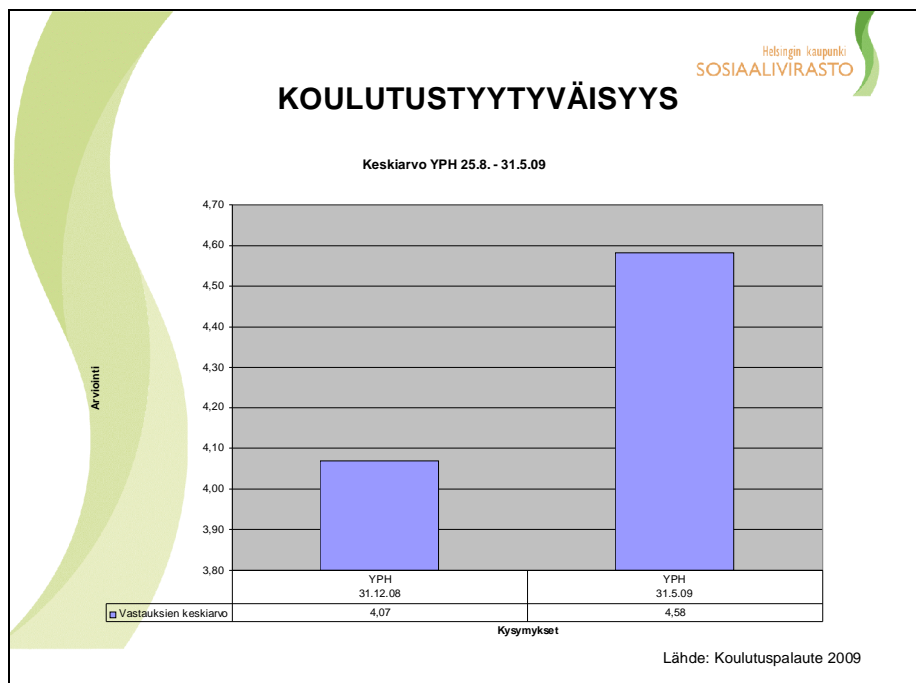
8.1 Toimintamallin arvioinnin mittaus

Kokonaistoimintamallin arvioinnin mittareiden määrittelyssä huomioitiin tietotekniikkayksikön vuoden 2008 prosessien tuloskortista kriittinen menestystekijä ”Tietotekniikan parempi hyödyntäminen tuottavuuden lisäämisessä, tasokas järjestelmäkoulutus”. Sen mukaisesti mitattiin YPH-sovelluksen käyttöönoton koulutustyytyväisyyttä koulutuspalautteella. Lisäksi määritettiin käyttöönoton käyttäjätyytyväisyyden mittari, projektinhallinnan mittareita ja käyttöönoton etenemistä toimintamallissa arvioivat mittarit. Mittareita uuteen toimintamalliin määritettiin yhdeksän, joista kuusi mittaria oli käytössä YPH-sovelluksen käyttöönoton ja tutkimuksen aikana. Kokonaistoimintamallin arvioinnin mittaristo on liitteenä (liite 4).

Kehittämistehtävän seuranta vaiheistettiin kahteen osaan niin, että seurannan 1. vaihe toteutettiin ajalla 25.8.2008–31.12.2009 ja 2. vaihe ajalla 1.1.2009–31.5.2009. Seurannan 1. vaihe käsitti käyttöönoton pääjaksoista ehdollisen käyttöönoton ja tiedonsiirron, 1. vaiheen koulutuksen ja tiedonsiirron sekä rinnakkaiskäytön. Käyttöönoton 2. vaihe käsitti pääjaksoista 1. vaiheen pääjärjestelmän, 2. vaiheen koulutuksen, 2. vaiheen pääjärjestelmän ja käyttöönoton aikaisen täydennyskoulutuksen.

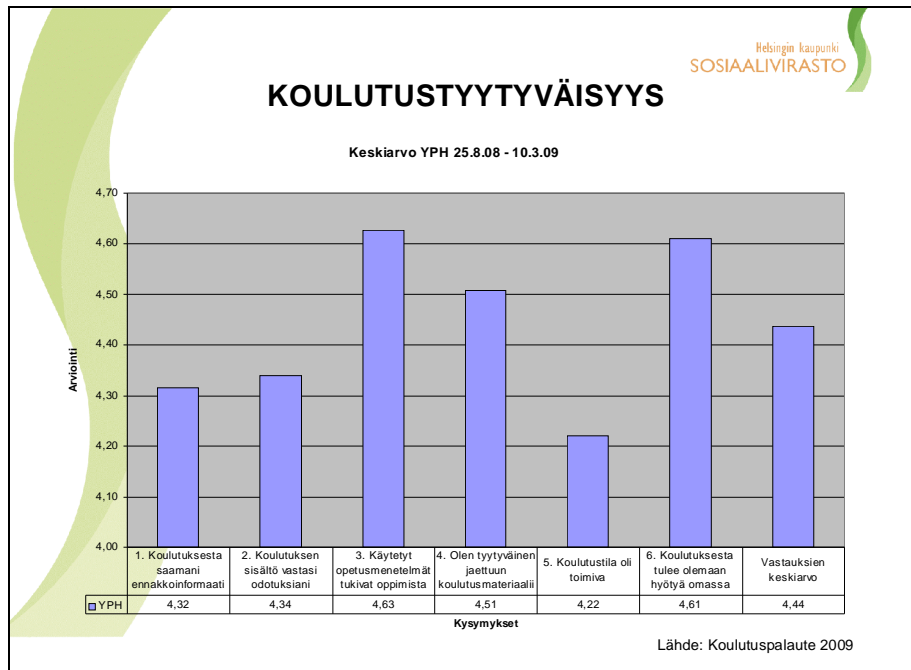
Muutokset kokonaistoimintamallissa otettiin käyttöön siten, että seurannan 1. vaihe katsottiin alkutilanteen kuvaukseksi ja arvioinniksi ja 2. vaiheen alkaessa otettiin käyttöön ja arviointiin 1. vaiheen aikana suunnitellut muutokset kokonaistoimintamalliin. Toimintamallin vaikuttavuuden mittaus suoritettiin suhteessa alkutilanteeseen ja asetettuihin tavoitteisiin. Tulosten arvioinnissa käytettiin tutkimuksen alussa määritetyjä mittareita mitaten tutkimuksen alkutilanteen (mittauslukemat 1. vaiheen päättyessä joulukuussa 2008) ja lopputilanteen (mittauslukemat 2. vaiheen päättyessä toukokuussa 2009) tavoitteisiin nähden.

Koulutettavien tyytyväisyyttä käyttöönoton koulutukseen mitattiin koulutuspalautteella. Ajalla 25.8.–10.3.2009 jaettiin kysely osallistujille lomakkeena täytettäväksi koulutuksen jälkeen. Ajalla 26.2.–31.5. toteutettiin kysely verkkokyselynä. Aineiston käsittely ja analysointi suoritettiin seurannan mukaisissa vaiheissa. Analysoinnissa käytetyt tietojärjestelmät olivat tutkimusohjelma Digium sekä taulukkolaskentaohjelmisto MS Excel. Kyselyyn oli vastannut 1 034 osallistujaa. Aineistossa käsiteltiin ja analysoitiin suljettuja kysymyksiä vastausvaihtoehdoilla 1–5. Suljettujen kysymyksien ohien annetut avoimet vastaukset huomioitiin kirjauksena tuloksien arvioinnissa. Tavoitteena oli koulutuspalautteen keskiarvo 4.0 tai korkeampi. Joulukuussa 2008 oli keskiarvo 4,07. Toukokuussa 2009 tavoite saavutettiin keskiarvolla 4,58. Keskiarvo oli noussut 0,51 arvosanan verran.

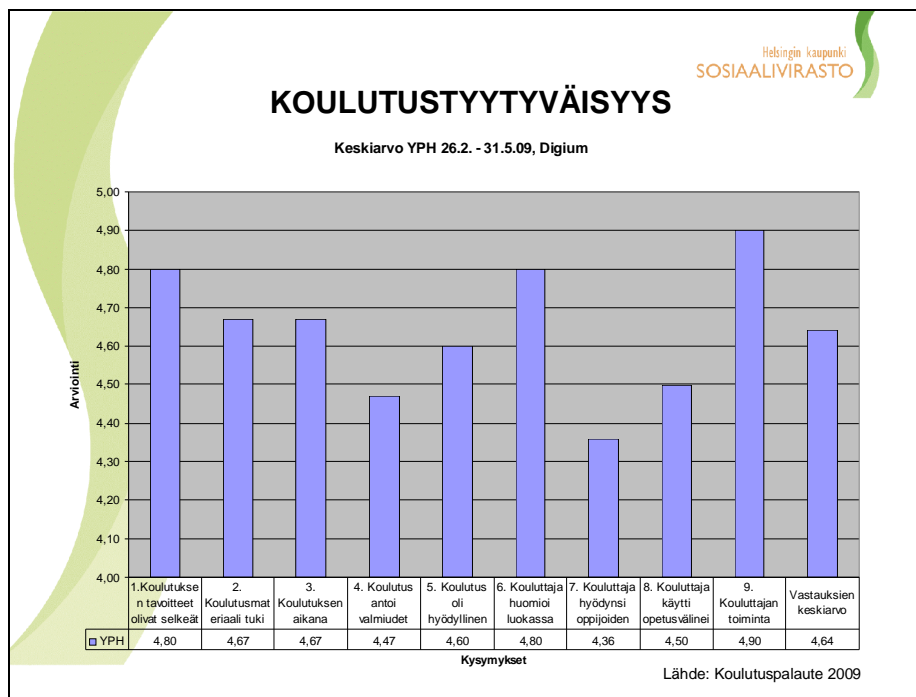


KUVIO 11. Koulutettavien tyytyväisyys käyttöönottokoulutukseen (Koulutuspalaute 2009)

Kysymyskohtaisen analysoinnin osalta huomioitavaksi tuli se, että lomakkeena jaetun kyselyn kysymykset poikkesivat verkkokyselyn kysymyksistä. Kysymyskohtaisten keskiarvojen vaihteluväli oli 0,71 välillä 4,14–4,90.



KUVIO 12. Koulutustyytyväisyyskysely 25.8.2008–10.3.2009 (Koulutus palaute 2009)

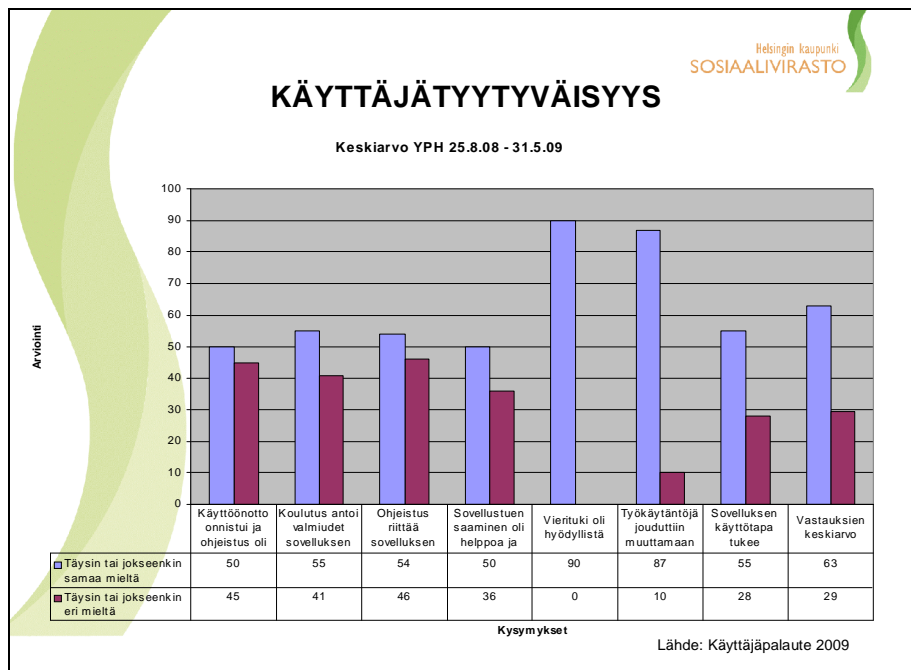


KUVIO 13. Koulutustyytyväisyyskysely 26.2.–31.5.2009 (Koulutus palaute 2009)

Koulutettavien tyytyväisyyden kyselyllä oli mahdollista arvioida sitä, miten osallistujat kokivat koulutustilanteen. Kokonaiskeskiarvon perusteella oltiin koulutukseen tasaisesti erittäin tyytyväisiä. Parhaiten oli onnistuttu siinä, että koulutuksen tavoitteet olivat selkeät, kouluttaja huomioi erilaiset oppijat luokassa ja hänen toimintansa luokassa oli oppimista tukevaa. Pienin kysymyskohtainen keskiarvo oli ennakkoinformaation saamisessa. Osan osallistujista kohdalla oli ennakkoon toimitettava informaatio jäänyt saamatta sen lähdettyä projektiryhmästä, koska viestiketju oli katkennut kesken. Kysymyksen keskiarvoon ei tällä ollut kuitenkaan suurta merkitystä, ja asia korjaantui käyttöönoton edetessä.

Käyttäjien tyytyväisyyttä käyttöönoton läpivientiin ja ohjeistukseen mitattiin käyttäjäpalautteella. Kysely toteutettiin verkkokyselynä toimipistekohtaisesti toukokuussa 2009. Aineiston keruussa ja analysoinnissa käytettiin tutkimusohjelmaa Digium. Kyselyn palauttaneita oli 25 toimipistettä ja siihen vastanneita 22 toimipistettä, joiden mukainen vastausprosentti oli 88 %. Kuten koulutuspalautteessakin, käsiteltiin ja analysoitiin suljettuja kysymyksiä vastausvaihtoehtoilla 1–5. Avoimet vastaukset huomioitiin kirjauksena tuloksien arvioinnissa. Koulutuspalautteelle ei määritelty tavoitekeskiarvoa. Sen sijaan palautteen käsittelyn prosessille määriteltiin tavoiteaikataulu. Tulokset saatiin tavoiteaikataulun mukaisesti.

Käyttäjien tyytyväisyys jakaantui tasaisesti siten, että vastaajat olivat käyttöönoton onnistumisesta joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä tai täysin tai jokseenkin eri mieltä. Kokonaisuudessaan käyttöönottoa pidettiin melko hyvin onnistuneena. Tyytyväisimpiä oltiin vieritukseen, joka koettiin hyödyllisenä ja tarpeellisenä. Koulutuksen koettiin antavan valmiuksia YPH-sovelluksen käyttöön. Sovellustuki koettiin ongelmatilanteissa apua antavana. Osan mielestä ohjeistus on riittävää, ongelmana oli kaiken omaksuminen. Jotkut käyttäjistä kokivat, että muutoksia tuli liikaa käyttöönoton aikana, koulutukset olivat liian varhain ja ne olivat liian lyhyitä sisältöön nähden. Ongelmana käyttäjät kokivat sovellustuen ruuhkautumisen, joka oli erityinen pääjärjestelmään siirtymisen 1. vaiheen alussa. Toiset kaipasivat lisäohjeistusta sovelluksen käyttöön. Sovelluksen käytön todettiin vievän aikaa perustyöltä, toisaalta sovelluksen koettiin osaltaan antavan tukea lastensuojelun asiakastyöhön.



KUVIO 14. Käyttäjien tyytyväisyys käyttöönottoprojektin läpivientiin ja ohjeistukseen (Käyttäjäpalaute 2009)

YPH-sovelluksen käyttäjiksi koulutettujen määrää lastensuojelussa seurattiin suhteessa tavoitteeseen. Samalla saatiin tietoa koulutusten etenemisestä. Tavoitteena oli, että käyttäjiksi käyttöönoton aikana oli koulutettu koko lastensuojelun henkilöstö eli noin 1 100 henkilöä. Perus- ja täydennyskoulutuksiin oli joulukuussa 2008 osallistunut noin 640 henkilöä ja toukokuussa noin 1 200 henkilöä. Koulutettavien määrää kasvattivat sijaisuudet, henkilöstön vaihtuvuus sekä se, että jotkut olivat koulutuksessa kahteen kertaan. YPH-sovelluksen käyttäjäksi koulutettujen määrä tavoitteeseen nähden oli noin 109 %, joten tavoite saavutettiin. Asiaa tarkasteltiin myös projektiryhmän havainnoimisella. Käyttöönoton päättyttyä voitiin todeta, että ilman koulutusta sovellusta käyttäviä työntekijöitä oli toimipisteissä vain harvoja. Koulutus oli todettu tarpeelliseksi sovelluksen käytön ja työstä suoriutumisen kannalta, ja uudet henkilöt pyrkivät pääsemään koulutukseen mahdollisimman pian aloittaessaan käyttämään sovellusta.

Käyttöönoton tehtävien valmistumista seurattiin tehtävien tilanteen suhteella aikatauluun ja tavoitteeseen. Tavoitteena oli käyttöönoton tehtävien valmistuminen aikataulun mukaisesti. Joulukuussa 2008 oli tehtävien tilanne aikataulun mukainen lukuunottamatta YPH-sovelluksen

harjoitteluympäristöä, jonka toimintakuntoon saaminen viivästyi. Toukokuussa 2009 oli tehtävien tilanne edelleen aikataulun mukainen paitsi harjoitteluympäristön osalta. Harjoitteluympäristö ei ollut vielä toiminnassa. Muilta osin tavoite saavutettiin.

Resurssien tehokasta hyödyntämistä seurattiin luokkatilojen täyttöasteella koulutuksessa. Tavoitteena oli, että luokkatilat olisivat 80 % täynnä koulutuksessa. Käytännössä olisi resurssien, aikataulun ja koulutuksen laadun kannalta ideaalitalanteessa osallistujia 8–10 henkilöä luokassa, jossa on 12 työasemaa. Joulukuussa 2008 oli täyttöaste noin 61,5 % ja toukokuussa 2009 noin 69,3 %. Eroa tavoitteeseen jäi 10,7 %. Joulukuun täyttöasteen luku on suuntaa-antava, todellinen luku on jonkin verran suurempi. Koulutukset oli suunnattu eri käyttäjäryhmille. Huomioitavaksi koulutettavien määrän arvioinnissa ja heidän osallistumisessa koulutukseen tuli lastensuojelutyön luonne, joka edellytti tietyntasoista joustavuutta. Tasapainoisempaa saattoi olla koulutusten eteneminen sujuvasti, vaikka luokat eivät olleet täynnä joka koulutuksessa.

Käyttöönnoton toimintatapoja verrattiin tietohallintopalvelujen laatukäsikirjaan. Tarkoituksena oli, että toimintatavat ovat laatukäsikirjan mukaiset. Tavoitteena oli, että toimintatavoissa ei ole poikkeamia laatukäsikirjaan nähden. Analysointi tehtiin vertaamalla YPH-sovelluksen käyttöönnoton toimintatapoja laatukäsikirjan mukaiseen ohjeistukseen. Tarkastelu tehtiin pääpiirteittäin niin, että mahdollisiin selkeisiin poikkeamiin kiinnitetään huomiota. Tarkastellut laatukäsikirjan mukaiset osiot olivat laatu politiikka ja laadunhallinnan periaatteet, toiminnan kuvaus, resurssien hallinta, prosessien hallinta, mittaus ja arviointi sekä kehittäminen. Toiminnassa oli sisäistetty laadunhallinnan edellyttämä toiminnan jatkuva kehittäminen kehittämissuunnitelmien avulla asiakkaiden merkitystä korostaen. Selkeitä poikkeamia toimintatavoissa ei havaittu verrattessa lopputilannetta toukokuussa 2009 alkutilanteeseen joulukuussa 2008, joten tavoite saavutettiin.

YPH-sovelluksen käyttöönnotossa käytössä olleiden mittareiden lisäksi voitaisiin kokonaistoimintamallissa seurata, minkä verran nopeammin käyttäjät suoriutuvat tehtävistään uuden tietojärjestelmän käytössä verrattuna sovelluksen käytön aloittamiseen. Lisäksi voitaisiin seurata virheiden vähenemistä uuden tietojärjestelmän käytössä verrattuna käytön aloittamiseen. Seurata voitaisiin myös, onko tietotekniikkayksikön projektihenkilöiden määrä sopiva ja vastuut kattavia tietojärjestelmän käyttöönnoton tehtäviin nähden. Näiden mittareiden käyttäminen

edellyttää tiettyjä valmistelutehtäviä, jonka vuoksi ne eivät olleet YPH-sovelluksen käyttöön-
otossa käytössä.

8.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.) Toimintatutkimuksen reliabiliteetti on yleensä matala johtuen siitä, että tutkittaessa asiaa eri tutkimuskerroilla on tutkimuskohteessa tapahtunut tulokseen vaikuttavaa kehitystä. Tämä pätee myös tietojärjestelmän käyttöönoton hallinnan tutkimuksessa. Jos projekti toteutettaisiin uudelleen, päädyttäisiin todennäköisesti toisiin lopputuloksiin. Edellisen projektin ja tutkimuksen aikana on tehty kehitystyötä, ja toistettaessa se jatkettaisiin kehittämistä muutokset huomioiden. Lisäksi jos toinen henkilö tekisi tutkimuksen, saattaisi hän keskittyä tutkimuksessaan kehittämään toisia asioita ja päätyä sen myötä eri lopputulokseen.

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarien ja menetelmien tulisi vastata sitä todellisuutta, jota tutkija on tutkimassa. (Hirsjärvi ym. 2005, 216.) Tehdyn tutkimuksen mittareiden määrittelyssä arvostettiin muutosherkkyyttä, luotettavuutta ja helppoa seurattavuutta. Mittareita kehitettäessä tiedostettiin tulkinnan mahdollisuus. Nämä huomioitiin niiden ominaisuuksissa ja tyytyväisyyskyselyiden vastaamisen ohjeistuksissa. Tavoitteena oli saada aikaan mittarit, jotka mittasivat kokonaistoimintamallin kehittämisen kohteita tarkoituksenmukaisesti ja mahdollisimman vähän tulkinnanvaraisesti. Tulkinnan mahdollisuutta ei voitu kuitenkaan poistaa kokonaan. Mittareista kolme on mahdollista ottaa käyttöön vasta tulevissa käyttöönotoissa, ja niiden osalta toimintamallin arviointi sisältyi arvioinnin kokonaisuuteen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan nostaa tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen eri vaiheiden toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2005, 217). Käyttöönoton hallinnan tutkimuksessa huomioitiin tutkimuksen etenemisen vaiheiden kuvaaminen tasapainoisesti. Käytetty aineisto oli luotettavaa, ja sen käsittely ja hyödyntäminen huolellisella otteella oli perustana tutkimuksen luotettavuudelle. Tutkimuksen validiteettiä tarkennettiin myös käyttämällä tutkimus-

nessa useita menetelmiä eli triangulaatiota yhdistämällä eri tutkimusmenetelmiä tiedon keräämiseen ja keräämällä tietoa useilta henkilöiltä.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Pystyäkseen vastaamaan toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin tulee organisaation kehittää toimintaansa jatkuvasti. Tietojärjestelmien kehittäminen on haastavaa ja käytännöllisin menetelmä siihen on tietojärjestelmähankkeiden projektointi. Projektimuotoiseen työskentelytapaan on mukaan tullut asioiden johtamisen lisäksi vuorovaikutusta ja viestintää korostava ihmisten johtaminen. Projektityössä kohdataan jatkuvasti ongelmia projektinhallintaan liittyvissä asioissa. Vaikka niistä ei päästä eroon kokonaan, on projektinhallinnan menetelmiä kehittämällä mahdollista päästä parempiin lopputuloksiin.

Tehdyssä tutkimuksessa kehitettiin tutkimuksen kohdeorganisaationa olevan Helsingin sosiaaliviraston tietotekniikkayksikön tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin toimintamallia. Valittuna aihealueena oli elokuun 2008–toukokuun 2009 aikana käyttöönotettu Effica yksilö- ja perhehuoltosovelluksen lastensuojeluosuus lapsiperheiden vastualueella. Kuvaamalla YPH-sovelluksen käyttöönotto huomioiden käyttöönoton aikainen projektinhallinnan kehitystyö luotiin käyttöönoton kokonaistoimintamalli, jota voidaan hyödyntää tulevilla käyttöönottoprojekteissa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehysenä käytetty tietojärjestelmän käyttöönoton hallinta ja sitä ohjaava toimintamalli oli käyttöönoton kokonaistoimintamallin kehittämiseen tarkoituksenmukainen viitekehys. Käytetyt teoreettiset mallit tietojärjestelmän tuomisesta organisaatioon muilla tietojärjestelmän ja projektitoiminnan kehittämisen teorioilla täydennettynä antoivat teoriakokonaisuuden hyödynnettäväksi käyttöönoton kokonaistoimintamallin kehittämässä. Tietojärjestelmän käyttöönoton aihealuetta tarkastellut projektinhallinta, koulutus, viestintä ja muutosjohtaminen olivat keskeiset toimintamallin kokonaisuuden muodostavat näkökulmat myös kehittämisen näkökulmasta.

Toimintatutkimus tutkimusstrategiana sovitettiin yhteistyöllä luovasti YPH-sovelluksen käyttöönottoon. Tietojärjestelmän käyttöönottoprojekti sisälsi kaupungin projektityön ohjeistukseen sekä laatujärjestelmään perustuvana kehittämisen käytännön edeten toiminnan, havainnoinnin, reflektoinnin ja uudelleensuunnittelun kehän mukaisesti. Toimintatutkimus soveltui siten kokonaistoimintamallin kehittämiseen. Aineiston hankinnan menetit kirjallisen materiaalin käyttö, osallistuva havainnointi ja haastattelut olivat käytettävään aikaan nähden riittäviä. Tarjottua keskustelu- ja kommentointiapua olisi tietenkin mielellään hyödyntänyt tutkimuksessa enemmänkin. Aineiston käsittely kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti täydensi toisiaan toimintamallin arvioimisessa.

Tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamallin kehittämisessä oli YPH-sovelluksen käyttöönotto laajuudeltaan kattava kohde kuvattavaksi. Yleensä tietotekniikkayksikön käyttöönottoprojekteissa ovat toimittajan vastuut ja tehtävät suuremmat, joten kokonaistoimintamalli käsittää myös pienemmät projektit ja olisi hyödynnettävissä myös tulevilla projekteilla. YPH-sovelluksen käyttöönoton etenemisen myötä suoritettiin reflektointia ja toimintaa kehitettiin teoriaa hyödyntäen. Samalla kehittyi käyttöönoton kokonaistoimintamalli huomioituna haasteilla, jotka tulivat eteen ja niihin vastattiin. Toimintamalli on strategiaperustainen kytkien siihen laatujärjestelmän ja tulokortin johtamisen työvälineenä: Strategioista johdetaan tietojärjestelmien käyttöönottoprojektit. Projektinhallinnan osiossa käsitellään käyttöönoton etenemisen vaiheet. Käyttöönoton läpäisevinä toimintoina ovat viestintä ja muutosjohtaminen. Tutkimuksen aikana vastattiin tutkimuskysymyksiin, ja vastaukset ovat huomioitu kokonaistoimintamallissa.

Kokonaistoimintamallia arvioitiin ennalta määritellyillä mittareilla, joista koulutuspalautte koulutustyytyväisyydestä oli tietotekniikkayksikön vuoden 2008 prosessien ja rakenteiden tulokortissa. Palautteen mukaan oli koulutus erittäin hyvää, ja näin tavoite saavutettiin. Käyttäjätyytyväisyyskyselyn mukaan tyytyväisimpiä oltiin vieritukeen, jota annettiin koulutusta täydentävänä. Palautteen perusteella voitiin todeta, että toteutetun koulutuksen jälkeisillä tukipalveluilla (vierituki, sovellustuki ja ohjeistus) oli merkittävä vaikutus riittävien valmiuksien saamiseksi YPH-sovelluksen käyttöön lastensuojelutyössä. Arvioinnissa todettiin lisäksi käyttöönoton pysyneen aikataulussaan harjoittelu ympäristön perustamista lukuunottamatta. Luokkatilojen täyttöasteen tavoitteesta jäätin hieman. Siinä huomioitavaksi tulivat eri käyttäjäryh-

mien lisäksi lastensuojelutyön luonne ja koulutusten eteneminen sujuvasti. Pääpiirteittäinen käyttöönoton toimintatapojen vertailu laatukäsikirjaan osoitti, ettei toimintatavoissa ollut selkeitä poikkeavuuksia.

Tutkimuksen aikana luotiin tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamalli, joka oli tutkimuksen tavoitteena. Tutkimuskohde oli Effica YPH-sovelluksen lastensuojeluosuuden käyttöönotto lapsiperheiden vastuualueella. Tutkimuksen jälkeen jatkuu käyttöönoton toiminnan kehittäminen edelleen.

Kokonaistoimintamallin kehitystyötä voisi jatkaa esimerkiksi tulevien projektien myötä siten, että sisältöä syvennettäisiin osioittain ja laajennettaisiin käsittämään projektinhallinnan toimintoja, joita ei tehdyssä tutkimuksessa käsitelty. Helsingin kaupungin sekä sosiaaliviraston ja tietohallintopalvelujen strategioiden vaikutusta tietojärjestelmien ja toiminnan kehittämiseen olisi avartavaa kuvata tarkemmin. Käyttöönottoprojektin hallinnassa voitaisiin tarkastella käyttöönoton aloitus- ja päättämistoimenpiteitä, riskienhallintaa ja tietoturva. Käyttöönoton eri vaiheiden eli pääjaksojen tehtäviä olisi mahdollista syventää ja kuvata ne prosesseina hyödyntäen tutkimuksen aikana kerättyä tietoa ja kokonaistoimintamallia. Käyttöönoton jälkeen voitaisiin seurata käyttöönoton ja uuden toimintamallin kehittämisen vaikutuksia ylläpitoon.

Kehittämistyössä voivat muutokset olla pieniä ja silti hyödyllisiä. Käyttöönottoprojektiin liittyvä dokumentointi on projektin kannalta keskeistä. Muutosten dokumentointi kokonaistoimintamallin kehittämisen kannalta on hyödyllistä projektin itsensä ja tulevien projektien kannalta. Meneillään olevan projektin näkökulmasta voidaan muutosten vaikutusta seurata paremmin, joten se palvelee projektin omia tarpeita. Tulevien projektien näkökulmasta säilyy tieto dokumentoituna sovitussa paikassa ja on helpommin löydettävissä ajankohtaisena aikana. Kokonaistoimintamalliin vaikuttavien muutosten dokumentointi sekä tiedon säilytys kannattaa sopeuttaa projektin muuhun toimintaan, jotta se ei jäisi vaivalloisuuden vuoksi tekemättä.

Kun muutokset on dokumentoitu ja säilytetään yhteisessä paikassa, ovat ne jatkossa käytettävissä tulevissa käyttöönottoprojekteissa tietotekniikkayksikössä.

Helsingin kaupungin tasolla pyritään yhtenäisiin projektimenetelmiin ja toimintatapoihin. Tähän ohjaavat mm. kaupungin standardit ja laatujärjestelmä, joiden vaikutusta kokonaistoimin-

tamalliin tarkasteltiin tutkimuksessa. Kehitetty kokonaistoimintamalli voisi olla sovellettavissa vastaavanlaiseen tietojärjestelmän käyttöönottoprojektiin myös toisessa kaupungin virastossa. Tehtyä tutkimusta ja kokonaistoimintamallia voitaisiin hyödyntää myös toisessa kunnassa, joissa Effic Yksilö- ja perhehuolto on tulevana tietojärjestelmänä. Tutkimusta ja mallia olisi mahdollista käyttää esimerkiksi taustatietona käyttöönottoprojektissa ja poimia siitä kokemuksia ja tuloksia, jotka voisivat hyödyttää kunnan omassa työssä. Se voisi tapahtua kuntien välisenä tai toimittajan ja kunnan välisenä yhteistyönä. Kokonaistoimintamallin avulla voisi olla mahdollista saada teoreettisen viitekehyksen mukaisia malleja ja hyväksi havaittuja käytänteitä tutkimuksen aikaisella kehitystyöllä täydennettynä käyttöön tulevissa käyttöönottoprojek-teissa sekä sosiaalivirastossa että sen ulkopuolella.

ITSEARVIOINTI

Aloitin työni kouluttajan tehtävässä tietotekniikkayksikössä heinäkuussa 2008 ennen Effican YPH-sovelluksen käyttöönoton aloittamista elokuussa 2008. Perehdytyksen jälkeen käyttöönotto aloitettiin ehdollisen käyttöönoton koulutuksella. Samaan aikaan sovin kehittämistehtäväni ja opinnäytetyöni tekemisestä siten, että tutkimuksen kohteena olisi YPH-sovelluksen käyttöönotto. Kehittämistehtävän ja opinnäytetyön tekemisen aloittaminen uudessa työtehtävässä, vaikkakin tutussa Helsingin sosiaalivirastossa, tuntui ajatuksena haasteelliselta. Mutta ei ilmeisesti kuitenkaan mahdottomalta, koska ryhdyin tehtävään.

Liiketalouden ylempään AMK-tutkinnon opintoni olivat alkaneet vuonna 2006 johtamisen erikoistumisopinnoilla EVTEK-ammattikorkeakoulussa ja olivat suurelta osin suoritettu aloittaessani tutkimustani tietojärjestelmän käyttöönoton hallinnan kehittämisen parissa. Johtamisen erikoistumisopinnot ja myös muut opintojaksot olivat merkityksellisiä tutkimuksen tekemisessä, ja opintojaksojen lähdemateriaaliin palasin aina uudelleen. Käytetty kirjallisuus oli näin suurelta osin tuttua, ja siihen perehtyminen tutkimuksen aikana vielä syvempää ja tutkimuksen näkökulmasta tarkasteltavaa. Tärkein vaikuttaja koulussa taisi kuitenkin olla saman ohjaajan kanssa työskentely opintojeni alusta loppuun.

Kun tutkimuksen tekemisestä oli sovittu, oli edessä toimintatutkimuksen sovittaminen YPH-sovelluksen käyttöönoton dynaamiseen toimintaan ja tiiviiseen aikatauluun. Siinä onnistuttiin yhteistyöllä toimintatutkimuksen luonne luovasti huomioiden. Yhteistyö olikin varsin toimivaa ja esimiesteni suhtautuminen kannustavaa. Käyttöönoton tarkastelu tutkimuksen eri näkökulmista kasvatti asiantuntemustani tietojärjestelmän käyttöönottoprojektin teorian ja metodologian osalta, ja se siirtyi käytäntöön niitä sovellettaessa. Samalla se kasvatti tietojärjestelmien kehittämisen valmiuksiani, joita voi siirtää työskentelyyn liiketoimintaosaamista vaativissa tehtävissä julkishallinnossa. Tietotekniikkayksikköön toivoisin työskentelyni tutkimuksellisesti antaneen tietoa, jota voisi hyödyntää tietojärjestelmän kokonaistoimintamallin ja opinnäytetyöni raportin kautta tulevissa käyttöönottoprojekteissa.

LÄHTEET

- Cadle, James & Yeates, Donald 2008. Project Management for Information Systems. 5. edition. Malaysia.
- Eklund, Riitta 2002. Onko työni laadukasta? Koulutuksen laatu ja sen arviointi. Selvityksiä 2002:1. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Frisk, Tarja 2008. Opas arvioinnista kouluttajille. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy, Vantaa 2007.
- Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009. [Http://www.hel.fi](http://www.hel.fi). Luettu 23.3.2009.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2005. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. [Http://hbr.harvardbusiness.org/2005/07/the-balanced-scorecard/ar/1](http://hbr.harvardbusiness.org/2005/07/the-balanced-scorecard/ar/1). Luettu 7.8.2009.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. [Http://hbr.harvardbusiness.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1](http://hbr.harvardbusiness.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1). Luettu 7.8.2009.
- Koulutus palaute 2009. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Käyttäjätalouden palaute 2009. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Käyttöönnoton vaiheistus 2008. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Laatukäsikirja 2007. Hallinto- ja kehittämiskeskus, tietohallinto. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mäntykoski, Martti 2008. Helsinki Efficacy -hankkeen yksilö- ja perhehuollon lastensuojeluosuuden toimitus ja käyttöönottoprojekti. Käyttöönottosuunnitelma vuosille 2008 ja 2009. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Paananen, Juha 2005. Tietotekniikan peruskirja. 6. painos. WS Bookwell, Porvoo.
- Ruohonen, Mikko & Salmela, Hannu 2005. Yrityksen tietohallinto. 3. painos. Edita, Helsinki.

- Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Silfverberg, Paul 2007. Ideasta projektiksi: Projektintyön käsikirja. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Sosiaaliviraston asiakastietojärjestelmä (ATJ) 2007. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Sosiaaliviraston toimintakertomus 2008. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Taalas, Andreas 2006. Tietojärjestelmän tuominen organisaatioon: järjestelmien kehittämisen hallinta, muutoksen hallinta. Luentomateriaali. EVTEK-ammattikorkeakoulu, Vantaa.
- Taskinen, Sirpa 2007. Lastensuojelulaki (417/2007). Soveltamisopas. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Oppaita 65. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.
- Tieto Oyj 2009. [Http://www.tieto.fi/](http://www.tieto.fi/). Luettu 13.6.2009.
- Vilpas, Pentti 2008. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät, osa 1. Luentomateriaali. EVTEK-ammattikorkeakoulu, Vantaa.

10.9.2009

PROJEKTIOHJEET JA TYÖMALLIT

Helsingin sosiaaliviraston tietotekniikkayksikön projektikansio

Helsingin sosiaaliviraston tietotekniikkayksikössä on käytössä projektiohjeita ja työmalleja tietojärjestelmäprojekteja varten. Viraston yhteisessä kansiossa sijaitseva projektikansio sisältää seuraavat projektiohjeet ja työmallit:

Projektin perustaminen Projektiesitys

Esimerkkejä
Projektiesitys

Projektisuunnitelma

Esimerkkejä
Malliesimerkkejä
Malli projektisuunnitelman pohjaksi
Vanhat projektisuunnitelmat

Projektisuunnitelman liitteet ja niiden mallit

Edistymisraportti
Esimerkki: Ajoitus janakaaviona
Esimerkki: Ajoitus janakaaviona ja työmäärät
Muutosehdotus johtoryhmälle/ohjausryhmälle
Ohje: Projektisuunnitelman liitteet
Projektiryhmien asialistamalli
Riskianalyysi
Tehtäväluettelo
Vaiheistus lohkoaviona

Projektin hallinta

Ohje: Mikä on projekti?
Ohje: Muutosten ja riskien hallinta
Ohje: Projektin johtamisen välineitä

Projektin ohjaus
Esimerkki: Projektipäiväkirja

Edistymisraportti
Muutosehdotus johtoryhmälle/ohjausryhmälle
Projektiryhmien asialistamalli

Projektin työskentely

Projektin päättäminen

Arviointi

Esimerkki: Arviointi
Projektipankki-hankkeiden arviointi

Helsinki–Efficca -hanke:
YPH-lastensuojeluosuuden pilotointiraportti
Helsinki–Efficca -hanke:
YPH-lastensuojeluosuuden loppuraportti

Loppuraportti
Ohje: Projektin lopputoimet

Esimerkkejä

ATJ-siirtymäpolku
Laatukäsikirja

Muistiot

Projektityön ohjeiden kartoitusryhmä

Projektikansion sisältö

Projektikansio

Vanha materiaali

Projektiohje vuodelta 1997
Projektiesitys vuodelta 2004
Materiaalia vuosilta 2007–2008

Sosiaaliviraston projektipankin materiaali

Projektien suunnittelu-, toteuttamis- ja arviointiohje

TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON HALLINTA
Helsingin kaupungin sosiaalivirasto

Minna Lehtinen
Y07S
Tutkimussuunnitelma
Erja Pihkala-Bäckström
5/1.9.2009

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
YLEMPI AMK-TUTKINTO

Koulutusohjelma: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto: -
Opinnäytetyön nimi: Tietojärjestelmän käyttöönoton hallinta
Helsingin kaupungin sosiaalivirasto
Tekijä: Minna Lehtinen
Vuosi: 2009
Sivumäärä:

Tiivistelmä:

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KOHDEORGANISAATIO	1
3	VALITUN AIHEALUEEN KUVAUS	3
4	TAVOITTEEN ASETANTA	6
5	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
6	METODOLOGIA	9
7	TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN JA TOTEUTUS	10
8	TULOKSET JA ARVIOINTI	12
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	12

ITSEARVIOINTI

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1 Toimintamallin arvioinnin mittarit

1 JOHDANTO

2 KOHDEORGANISAATIO

Tutkimuksen kohdeorganisaationa on Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Sosiaalivirasto huolehtii helsinkiläisten sosiaalipalveluista ja on kaupungin virastoista suurin. Palveluksessa on lähes 12 500 kuukausipalkkaista työntekijää yli kahdeksassa sadassa toimipisteessä eri puolilla Helsinkiä. Sosiaalipalveluja tuottavat lasten päivähoidon, lapsiperheiden, aikuisten ja vanhusten palvelujen vastuualueet sekä hallinto- ja kehittämiskeskus. Vastuualueet yhdessä tarjoavat kaupunkilaisille koko elämänkaaren kattavat sosiaalipalvelut. Sosiaaliviraston talouden vuosisuunnittelu nivoutuu koko kaupungin suunnitteluprosessiin edeten aikataulullisesti pääkohdissaan sen mukaan. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)

Lähtökohtana toiminnassa on aina asiakkaan elämänvaihe. Toiminnan avainsanoja ovat asiakslähtöisyys, kumppanuus ja vaikuttavuus. Sosiaalivirasto tekee tiivistä yhteistyötä kaupungin eri hallintokuntien, alan järjestöjen, kaupunginosayhdistysten sekä erilaisten asukas- ja asiakasyhteisöjen kanssa. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)

Sosiaaliviraston toiminta-ajatus on turvata lasten ja nuorten hyvän kasvun edellytykset, vahvistaa aikuisten toimintakykyä ja vastuullisuutta sekä varmistaa vanhoille ihmisille turvallinen ja arvokas elämä. Sosiaalivirasto edistää Helsingin kehittymistä sosiaalisesti tasapainoiseksi kaupungiksi yhdessä helsinkiläisten sekä muiden toimijoiden kanssa siten, että heitteille ei jää kukaan. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)

Vision vuoteen 2010 mukaisesti ihmisten elämänvaiheista ja elinoloista lähtevä toiminta on sosiaalivirastoa yhdistävä voima. Tehtävä työ vaikuttaa myönteisesti helsinkiläisten elämään sekä kaupungin talouteen. Sosiaalivirasto on asiakkaiden, asukkaiden sekä yhteistyötahojen luotettava kumppani. Työyhteisöt ovat innostavia ja hyvinvoivia, koska niitä johdetaan hyvin ja työntekijöillä on hyvät kehitymis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Sosiaalivirasto osallistuu

aktiivisesti kaupunkien sosiaalipolitiikan kehittämiseen kotimaassa sekä ulkomailla. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)

Sosiaaliviraston strategiset päälinjat ovat seuraavat:

- Palvelukulttuuri asiakasläheiseksi
- Kohti joustavampia palvelukokonaisuuksia
- Heitteille ei jätetä ketään
- Innovaatioilla kokonaisuustuottavuus paremmaksi
- Suomen paras työpaikka. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)

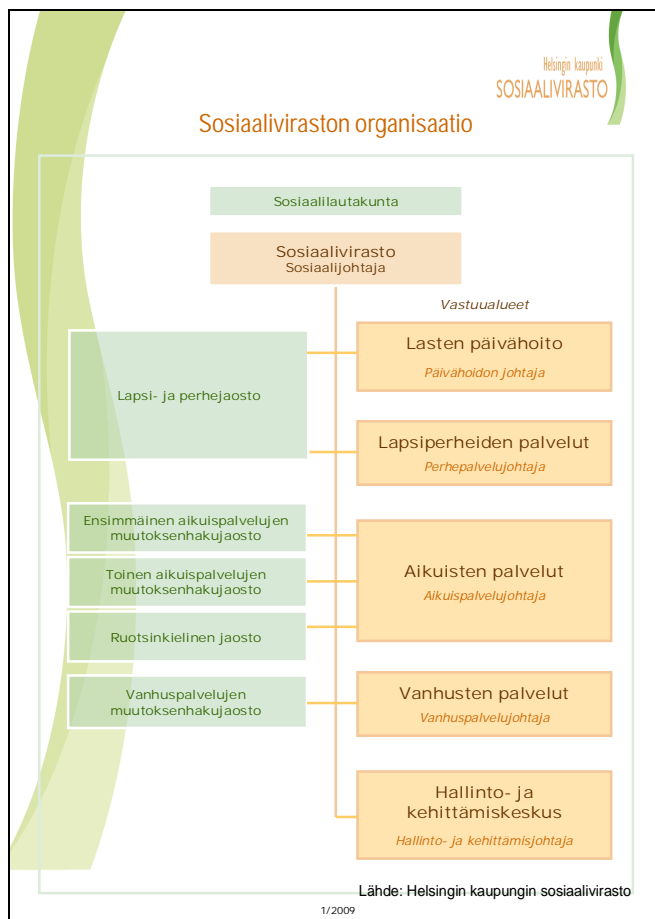
Sosiaaliviraston organisaatio

Sosiaalipalveluja helsinkiläisille tuottavat lasten päivähoidon, lapsiperheiden palvelujen, aikuisten palvelujen sekä vanhusten palvelujen vastuualueet. Hallinto- ja kehittämiskeskus tukee vastuualueita siten, että se huolehtii viraston hallinto- ja tukipalveluista sekä keskitetyistä suunnittelu- ja kehittämistehtävistä. (Helsingin sosiaaliviraston toimintakertomus 2008, 4.)

Lasten päivähoito Helsingissä tarjoaa alle kouluikäisille lapsille kasvua sekä kehitystä tukevan hoitoympäristön. Lapsiperheiden vastuualueeseen kuuluu keskitetysti helsinkiläisiä palvelevat perheoikeudellisten asioiden yksikkö ja sijaishuolto, nuorten päihdetyö, sosiaalipäivystys, alueellisesti palvelevat perhekeskukset ja perheneuvolat sekä leikkipuistotoiminta. Aikuisten palvelujen vastuualueelle kuuluvat sosiaalisen ja taloudellisen tuen palvelut. Vanhusten palvelujen vastuualue pitää huolta sosiaalitoimeen kuuluvien vanhuspalvelujen järjestämisestä. Hallinto- ja kehittämiskeskus toimii hallinnon sekä kehittämisen asiantuntijana. Kutakin vastuualueita johtaa vastuualueen johtaja. (Helsingin sosiaaliviraston toimintakertomus 2008, 7–25.) Vastuualueisiin liittyvän jaoston tehtävänä on päättää osaltaan niistä asioista, joissa asianomainen on vaatinut viranhaltijan tekemän, vastuualueen toimialaan kuuluvan päätöksen saattamista lautakunnan käsiteltäväksi (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009).

Helsingin sosiaali- ja terveystoimesta vastaa apulaiskaupunginjohtaja. Sosiaalivirastoa johtaa sosiaalijohtaja. Sosiaalilautakunta sekä sen alainen sosiaalivirasto huolehtivat Helsingin sosi-

aalitoimesta kaupunginvaltuuston ja kaupunginhallituksen hyväksymien tavoitteiden mukaisesti. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)



KUVIO 1. Helsingin sosiaaliviraston organisaatio (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009)

3 VALITUN AIHEALUEEN KUVAUS

Sosiaaliviraston hallinto- ja kehittämiskeskuksen tietohallintopalvelut vastaa tiedonhallintatehtävien koordinoinnista ja tuo viraston johtamiseen tiedonhallinnan näkökulman. Tietohallintopalvelujen tietotekniikkayksikkö vastaa viraston tietotekniikasta, keskitetyistä tietojärjestelmistä sekä telepalveluista. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)

Tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa ovat tietotekniikkayksikön tehtävät ja vastuut projektista riippuen seuraavat:

- Laitteiden, tietoliikenneyhteyksien ja sovelluksien käyttöönotto ja ylläpito yksiköissä, joissa uusi tietojärjestelmä otetaan käyttöön
- Sovellusneuvonnan järjestäminen
- Käyttöönotto- ja täydennyskoulutuksen sekä tiedonsiirtoon tarvittavan koulutuksen järjestäminen
- Kouluttajien rekrytointi ja koulutus.

Effica YPH-sovelluksen käyttöönotto

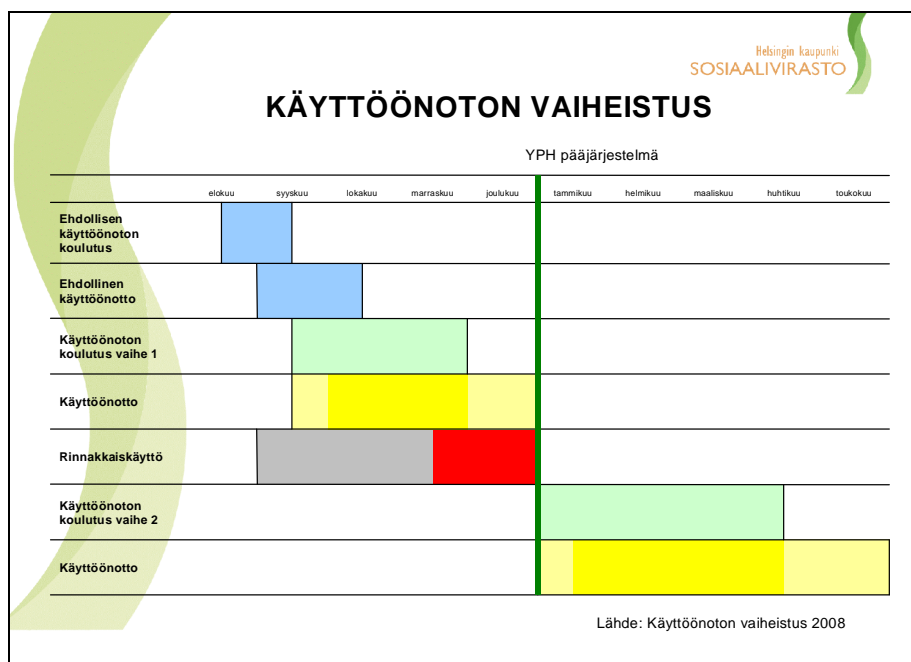
Helsingin sosiaaliviraston lapsiperheiden vastuualueella otetaan käyttöön asiakastyön tietojärjestelmä Effican yksilö- ja perhehuollon sovelluksen (YPH) lastensuojeluosuus. Tietojärjestelmän toimittaja on Tieto Oyj. Effica lastensuojeluosuuden käyttöönotto on osa YPH-lastensuojeluosuuden toimitus ja käyttöönotto -projektia, joka taas on osa Helsingin sosiaaliviraston ja Tieto Oyj:n Helsinki–Effica -hanketta. (Mäntykoski 2008, 4–8.)

Lapsiperheiden palvelujen vastuualueella työskentelee lastensuojelun työntekijöitä ja siten Effica YPH-sovelluksen tulevia käyttäjiä noin 1 000 henkilöä. Lastensuojelun palveluja tarjoavat neljällä palvelualueella toimivan perhekeskuksen toimipisteet sekä lasten sijaishuolto. Lasten sijaishuollolla tarkoitetaan lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä kodin ulkopuolella perhehoitona, laitoshoidona tai muulla tavalla. Lastensuojelun palveluja tarjoaa lisäksi ruotsinkielisten sosiaalipalvelujen yksikkö aikuisten palvelujen vastuualueella. (Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009.)

Effica YPH-sovelluksen käyttöönotto aloitettiin järjestelmän käyttökuntoon saattamisella tammikuussa 2008. Ehdollinen käyttöönotto ja tiedonsiirto aloitettiin elokuussa 2008. Käyttöönottokoulutuksen 1. vaiheen aloitus ajoittui syyskuuhun 2008. Rinnakkaiskäyttö ATJ-järjestelmän kanssa oli marras–joulukuun 2008 aikana. Pääjärjestelmänä 1. vaiheessa on YPH-sovellus vuoden 2009 alusta lähtien. Koulutuksen 2. vaihe aloitettiin tammikuussa 2009. Koko

lastensuojelun osalta on YPH-sovellus pääjärjestelmänä toukokuussa 2009. Ylläpitovaiheen täydennyskoulutus aloitetaan toukokuussa 2009. (Mäntykoski 2008, 4.)

Käyttöönoton lopputuloksena on Effica YPH-sovellus pääjärjestelmänä Helsingin sosiaaliviraston lastensuojelussa. Lopputuloksena on siirtyminen ylläpitoon. Ylläpitovaiheen tehtävät määritellään erillisessä suunnitelmassa ennen käyttöönottovaiheen päättymistä. Lastensuojelussa käytössä oleva asiakastietojärjestelmä ATJ jää katselukäyttöön myöhemmin arvioitavaksi ajaksi. (Mäntykoski 2008, 4–7.)



KUVIO 2. Effica YPH-sovelluksen käyttöönoton vaiheistus (Käyttöönoton vaiheistus 2008)

Projektiohjeet ja työmallit projektinhallinnan työvälineinä

Projektinhallinnan työvälineinä on tietotekniikkayksiköllä käytössä projektiohjeistusta tietojärjestelmäprojektin läpiviennistä sekä työmallia käytettävistä dokumenteista. Työmalleja ovat mm. esitys projektista, projektisuunnitelma, projektin ajoitus janakaaviona ja kokouksen asialista. Projektiohjeet sisältävät myös sosiaaliviraston yhteiset, projektityöhön liittyvät ohjeet sekä esimerkkejä projekteista. Projektiohjeiden sisältö on jaoteltu osiin: projektin perustaminen, hallinta, työskentely ja päättäminen, esimerkkejä, kansion soveltamisohjeita ja projekti-

kansion sisältö. Luomalla ja kuvaamalla käyttöönoton toimintamalli olisi mahdollista täydentää olemassa olevia projektiohjeita työmalleineen myös käyttöönoton hallinnan työvälineeksi.

Tietojärjestelmän käyttöönottoprojektit ovat erilaisia ja poikkeavat toisistaan mm. tehtävien ja vastuiden suhteen. Sen vuoksi samaa toimintamallia ei voida käyttää alusta loppuun jokaisessa käyttöönotossa. Effican YPH-sovelluksen käyttöönotossa on toimittajan tehtävien ja vastuiden osuus suhteellisen pieni verrattuna käyttöönottoprojekteihin yleensä. Luomalla ja kuvaamalla käyttöönoton toimintamalli mukailen YPH-sovelluksen käyttöönottoa ja jakamalla sen käyttöönoton vaiheiden mukaisiin osiin voisi mallia hyödyntää myös muissa tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa, joissa esimerkiksi toimittajan tehtävät ja vastuut ovat suuremmat.

Tietojärjestelmän käyttöönoton toimintamallin mukaiset pääjaksot mukailen Effican YPH-sovelluksen käyttöönottoa ovat seuraavat:

- Ehdollinen käyttöönotto ja tiedonsiirto
- Koulutus ja tiedonsiirto
- Rinnakkaiskäyttö
- Käyttö pääjärjestelmänä
- Täydennyskoulutus.

4 TAVOITTEEN ASETANTA

Tutkimusongelmana on tietojärjestelmän käyttöönoton hallinnan kehittäminen Helsingin sosiaaliviraston tietohallinnossa. Tavoitteena on tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamallin luominen tietotekniikkayksikköön. Tutkimuskohde on asiakastyön tietojärjestelmä Effican yksilö- ja perhehuolto-sovelluksen lastensuojeluosuuden käyttöönotto lapsiperheiden vastuualueella. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mikä on tietojärjestelmien käyttöönoton kehittämisen strateginen lähtökohta ja tavoiteltu hyöty?

2. Mitkä ovat tietojärjestelmän käyttöönoton toimintamallin lähtökohdat ja tavoitteet?
3. Mitkä ovat tietojärjestelmän käyttöönoton toimintamallin vaiheet ja tehtävät?
4. Mitä haasteita on uuden tietojärjestelmän käyttöönoton toimintamallissa?
5. Miten muutos järjestelmän käyttämiseen johdetaan hallitusti?

Tutkimusongelmaa tarkastellaan sosiaaliviraston tietohallintopalvelujen ja tietotekniikkayksikön näkökulmasta. Järjestelmän toimittajan Tieto Oyj:n vastuulla olevat tehtävät rajataan pois tutkimuksesta. Sosiaaliviraston vastuualueiden ja käyttöönottoyksiköiden sekä Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskuksen vastuulla olevat tehtävät ovat tutkimuksessa mukana sillä tasolla, kuin se on merkityksellistä sosiaaliviraston tietotekniikkayksikköön kehitettävän tietojärjestelmän käyttöönoton toimintamallin kannalta.

Tutkimus alkaa Effica YPH-sovelluksen ehdollisesta käyttöönotosta elokuussa 2008 ja päättyy siihen, kun sovellus on pääjärjestelmänä lastensuojelussa myös 2. vaiheen osalta toukokuussa 2009. Tutkimuksesta rajataan siten pois järjestelmän käyttökuntoon saattaminen ennen ehdollista käyttöönottoa ja tiedonsiirtoa sekä käyttöönottoa seuraava ylläpito- ja täydennyskoulutus.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat seuraavat:

- Lastensuojelu sekä lapsi- ja perhekohtainen lastensuojelu
- Asiakastyön tietojärjestelmä Effica YPH
- Asiakastietojärjestelmä ATJ
- Tietojärjestelmän käyttöönotto
- Toimintamalli.

Tutkimuksen aikataulu

Tutkimuksen aikataulu etenee Effica YPH-sovelluksen käyttöönoton aikataulun huomioiden alkaen ehdollisesta käyttöönotosta elokuussa 2008. Tutkimussuunnitelma valmistui tammi-kuussa 2009, ja siihen perustuen myönnettiin tutkimuslupa maaliskuussa 2009. YPH-

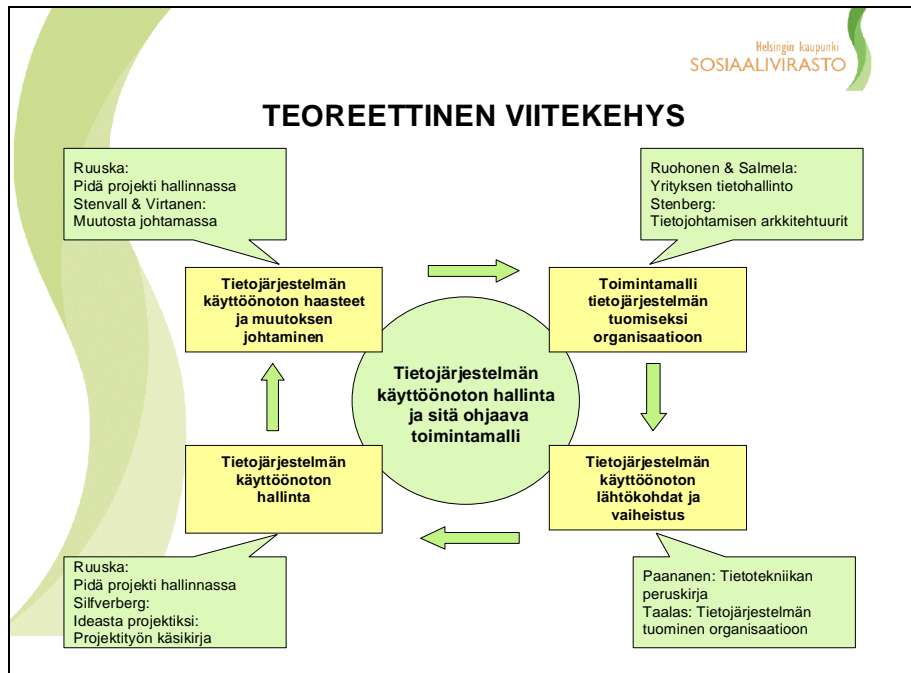
sovelluksen käyttöönotto päättyy toukokuussa 2009. Tutkimuksen tulosten esittely, analysointi ja arviointi ajoittuu ajalle kesäkuu–syyskuu 2009. Opinnäytetyön tarkastus ja arviointi sekä kypsyysnäyte suoritetaan syksyllä 2009.

5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä on tietojärjestelmän käyttöönoton hallinta ja sitä ohjaava toimintamalli. Siinä käytetään apuna teoreettisia malleja tietojärjestelmän tuomisesta organisaatioon ja erityisesti järjestelmien kehittämistä sekä muutoksen hallintaa koskevia osia. Sitä mukailleen teoreettinen viitekehys käsittää seuraavaa:

- Toimintamalli tietojärjestelmän tuomiseksi organisaatioon
- Tietojärjestelmän käyttöönoton lähtökohdat ja vaiheistus
- Tietojärjestelmän käyttöönoton hallinta
- Tietojärjestelmän käyttöönoton haasteet ja muutoksen johtaminen.

Käyttämiäni teoreettisia malleja täydennän muilla tietojärjestelmien ja projektitoiminnan kehittämisen teorioilla vertailemalla kirjallisuudessa suositeltuja ja yleisesti käytössä olevia käytänteitä ja valitsemalla niistä hyviä, malliin soveltuvia käytänteitä.



KUVIO 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

6 METODOLOGIA

Tehtävä tutkimus on tapaustutkimusta, ja tutkimusstrategiana on toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, yleensä yhteistyötä vaativaa, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Toimintatutkimus etenee syklisesti suunnittelun, toiminnan havainnoinnin ja reflektoinnin spiraalisena kehänä, jossa jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa systemaattisesti ja kriittisesti. (Metsämuuronen 2006, 102–103.)

Tutkimuksen aineiston käsittelyn metodologioina on kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa sosiaalitieteiden alueella annetaan sijaa tutkimuskohteena olevien henkilöiden omille tulkinnoille. Kvantitatiivinen eli määrällinen tut-

kimus perustuu mittaamiseen, jonka tuloksena syntyy lukuarvoja sisältävä havaintoaineisto. (Vilpas 2008, 3.)

Aineiston hankinnan metodeina ovat kirjallisen materiaalin käyttö, havainnointi ja haastattelu. Käytettävänä aineistona on Helsingin kaupungin sosiaaliviraston materiaali, kuten tietojärjestelmien käyttöönottoon liittyvä ohjeistus ja työmallit, Effica YPH-sovelluksen käyttöönoton aikana syntyvät dokumentit sekä havainnoinnin pohjalta syntynyt materiaali. Tutkimuksen aikana haastattelen kolmea tietotekniikkayksikön asiantuntijaa, jotka ovat YPH-sovelluksen käyttöönoton projektiryhmän jäseniä ja ovat olleet mukana aikaisemmissa tietojärjestelmän käyttöönottoprojekteissa. Aineistona on myös alan kirjallisuus sekä muutosjohtamista ja tietojärjestelmiä koskevat luennot. Omat vertailuaineistot syntyvät alkutilanteen ja lopputilanteen kartoituksesta ennalta määritellyin mittarein.

7 TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN JA TOTEUTUS

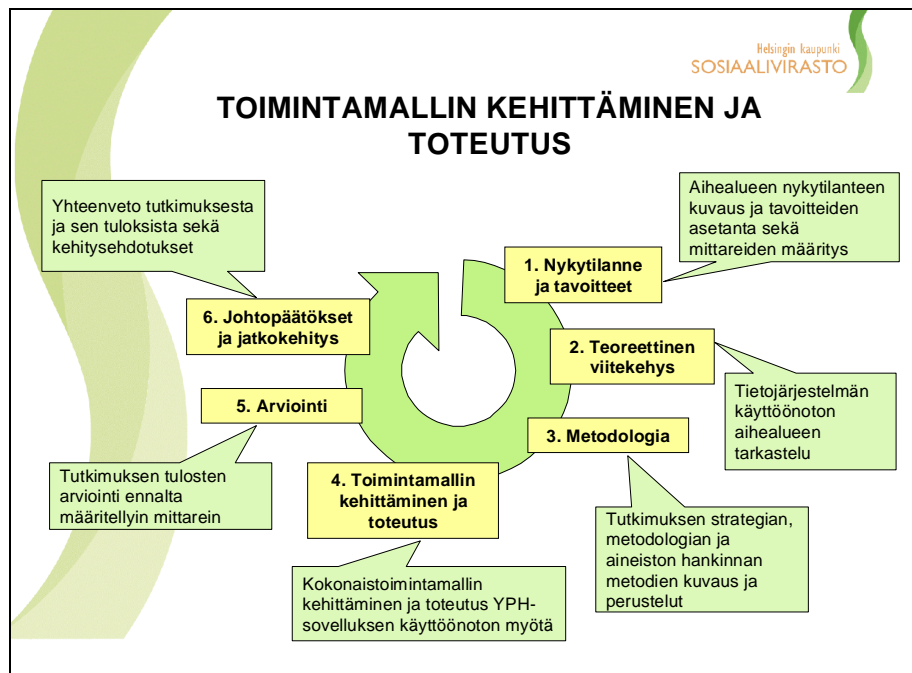
1. Tutkimukseni alkaa Helsingin kaupungin organisaation sekä tutkimukseen valitun aihealueen nykytilan kuvaamisella. Esittelen tutkimuksen tehtävän ja tavoitteet sekä tutkimusongelman tutkimuskysymyksineen. Määrittelen tutkimuksen rajaukset sekä keskeiset käsitteet. Esitän aikataulun opinnäytetyölle.

Määrittelen mittarit uuden toimintamallin arvioimiseksi. Siinä huomioin tietohallinnon ja tietotekniikkayksikön vuoden 2008 prosessien tuloskorteista kriittisen menestystekijän Tietotekniikan parempi hyödyntäminen tuottavuuden lisäämisessä, tasokas järjestelmäkoulutus. Sen mukaisesti mitataan YPH-sovelluksen käyttöönoton koulutustyytyväisyyttä koulutuspalautteella. Lisäksi määritetään käyttöönoton käyttäjätyytyväisyyden mittari, projektinhallinnan mittareita ja käyttöönoton etenemistä toimintamallissa arvioivat mittarit. Toimintamallin mittaristo on ohessa liitteenä (liite 1).

2. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelen tietojärjestelmän käyttöönoton aihealuetta projektinhallinnan, koulutuksen, viestinnän ja muutosjohtamisen näkökulmasta. Tarkastelen

tietojärjestelmän käyttöönoton toimintamallin kehittämisen strategista lähtökohtaa ja hyötyä. Kuvaan tietojärjestelmän käyttöönoton lähtökohdat ja vaiheistuksen sekä toimintamallille asetetut tavoitteet ja tehtävät. Käyn läpi käyttöönoton haasteita sekä tarkastelen uuden järjestelmän käyttämiseen liittyvän muutoksen hallintaa. Kuvaan viitekehyksen mukaisesti tietojärjestelmän käyttöönoton nykytilannetta sosiaalivirastossa.

3. Metodologian osuudessa esittelen tutkimuksen strategian ja metodologian. Kuvaan aineiston hankinnan menetelmät, käytetyn aineiston sekä aineiston analysointimenetelmät. Perustelen käytetyt menetelmät.
4. Toimintamallin kehittämisen ja toteutuksen osuudessa kuvaan tietojärjestelmän käyttöönoton YPH-sovelluksen käyttöönoton kautta. Käyn läpi käyttöönotossa hyödynnetyt tietotekniikkayksikön projektiohjeet ja työmallit. Vertaan toimintatapaa teoriaan, mistä teen analysoinnin ja yhteenvedon. Kokonaistoimintamalli kehittyy YPH-sovelluksen käyttöönoton ja syklisesti etenevän toimintatutkimuksen myötä.
5. Tulosten ja arvioinnin osuudessa suoritan toteutetun toimintamallin arvioinnin mittauksen suhteessa alkutilanteeseen ja asetettuihin tavoitteisiin. Arvioin tulosten luotettavuutta reliabiliuden ja validiuden näkökulmasta. Tulosten arvioinnissa käytän ennalta määriteltyjä mittareita mitaten tutkimuksen alkutilanteen ja lopputilanteen tavoitteisiin nähden.



KUVIO 4. Toimintamallin kehittäminen ja toteutus

8 TULOKSET JA ARVIOINTI

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Johtopäätöksinä esitän yhteenvedon tutkimuksesta ja sen tuloksista. Kertaan kehittämistehtävän tavoitteen tietojärjestelmän käyttöönoton kokonaistoimintamallin luomisesta ja pohdin tavoitteen saavuttamisen onnistumista. Esitän tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja niiden aikaansaaman hyödyn sosiaaliviraston tietohallintopalvelujen ja tietotekniikkayksikön toimintaan. Pohdin tutkimuksen teoreettisen viitekehysten soveltuvuutta kehittämistehtävään. Esitän tutkimuksen jatkokehitysehdotukset sekä ehdotan mahdolliset toimenpiteet niiden toteuttamiseksi. Pohdin mallin yleistä soveltuvuutta ja sen kehittämisen merkitystä teoreettiselle viitekehykselle.

ITSEARVIOINTI

Lopuksi suoritan itsearvioinnin ja reflektoinnin oman osaamisen kehittymisestä tutkimuksen aikana. Pohdin, miten tämän osaamisen voisi siirtää tulevaisuudessa työnantajaorganisaatioon.

LÄHTEET

- Cadle, James & Yeates, Donald 2008. Project Management for Information Systems. 5. edition. Malaysia.
- Eklund, Riitta 2002. Onko työni laadukasta? Koulutuksen laatu ja sen arviointi. Selvityksiä 2002:1. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Frisk, Tarja 2008. Opas arvioinnista kouluttajille. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Heikkinen, Hannu L. T. & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark Oy, Vantaa 2007.
- Helsingin kaupungin sosiaalivirasto 2009. [Http://www.hel.fi](http://www.hel.fi). Luettu 23.3.2009.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2005. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. [Http://hbr.harvardbusiness.org/2005/07/the-balanced-scorecard/ar/1](http://hbr.harvardbusiness.org/2005/07/the-balanced-scorecard/ar/1). Luettu 7.8.2009.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2007. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. [Http://hbr.harvardbusiness.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1](http://hbr.harvardbusiness.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1). Luettu 7.8.2009.
- Koulutus palaute 2009. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Käyttäjätalouden palaute 2009. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Käyttöönnoton vaiheistus 2008. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Laatukäsikirja 2007. Hallinto- ja kehittämiskeskus, tietohallinto. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mäntykoski, Martti 2008. Helsinki Efficacy -hankkeen yksilö- ja perhehuollon lastensuojeluosuuden toimitus ja käyttöönottoprojekti. Käyttöönottosuunnitelma vuosille 2008 ja 2009. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Paananen, Juha 2005. Tietotekniikan peruskirja. 6. painos. WS Bookwell, Porvoo.
- Ruohonen, Mikko & Salmela, Hannu 2005. Yrityksen tietohallinto. 3. painos. Edita, Helsinki.

- Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Silfverberg, Paul 2007. Ideasta projektiksi: Projektintyön käsikirja. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Sosiaaliviraston asiakastietojärjestelmä (ATJ) 2007. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Sosiaaliviraston toimintakertomus 2008. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto, Helsinki.
- Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Taalas, Andreas 2006. Tietojärjestelmän tuominen organisaatioon: järjestelmien kehittämisen hallinta, muutoksen hallinta. Luentomateriaali. EVTEK-ammattikorkeakoulu, Vantaa.
- Taskinen, Sirpa 2007. Lastensuojelulaki (417/2007). Soveltamisopas. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Oppaita 65. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.
- Tieto Oyj 2009. [Http://www.tieto.fi/](http://www.tieto.fi/). Luettu 13.6.2009.
- Vilpas, Pentti 2008. Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät, osa 1. Luentomateriaali. EVTEK-ammattikorkeakoulu, Vantaa.

KÄYTTÖÖNOTON KOKONAISTOIMINTAMALLI

Strategiat ja niistä johdetut kehitysprojektit

Käyttöönottoprojektin hallinta

Ehdollinen käyttöönotto ja tiedonsiirto	Koulutus ja tiedonsiirto	Rinnakkais- käyttö	Käyttö pääjärjestelmänä	Täydennys- koulutus
Viestintä				
Muutoksen johtaminen				

TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON HALLINTA HELSINGIN SOSIAALIVIRASTOSSA
Kokonaistoimintamallin arvioinnin mittarit

Nro	Tavoite	Mittari	Perustelut mittarille
1.	Koulutuspalautteen keskiarvo 4.0 tai korkeampi	Koulutuspalautteen keskiarvon suhde tavoitekeskiarvoon (%)	Koulutettavien tyytyväisyys käyttöönoton koulutukseen
2.	Käyttäjäpalautteen keruu ja analysointi sekä tulokset aikataulun mukaisesti	Käyttäjäpalautteen tilanne suhteessa tavoiteaikatauluun (%)	Käyttäjien tyytyväisyys käyttöönoton läpivientiin ja ohjeistukseen
3.	Effican käyttäjiksi koulutettu 1 100 henkilöä lastensuojelussa	Effican käyttäjiksi koulutettujen määrän suhde tavoitteeseen (%)	Effican käyttäjiksi koulutetut lastensuojelussa
4.	Käyttöönoton tehtävien valmistuminen aikataulun mukaisesti	Käyttöönoton tehtävien tilanne suhteessa aikatauluun ja tavoitteeseen (%)	Käyttöönoton tehtävien valmistuminen
5.	Luokkatilat 80 % täynnä koulutuksessa	Luokkatilojen täyttöaste koulutuksessa (%)	Resurssien tehokas hyödyntäminen koulutuksessa
6.	Toimintatavoissa ei poikkeamia laatukäsikirjan mukaisiin toimintatapoihin	Toimintatapojen poikkeavuus laatukäsikirjan mukaisiin toimintatapoihin	Laatukäsikirjan mukaiset toimintatavat käyttöönotossa, poikkeamien esiintyminen
7.	Tehtävistä suoriutuminen x % nopeammin verrattuna sovelluksen käytön aloittamiseen	Tehtävistä suoriutuminen nopeammin verrattuna sovelluksen käytön aloittamiseen (%)	Sovelluksen käytöstä saatava tuottavuuden lisääntyminen
8.	Tehtävistä suoriutuminen x % vähemmän virhein verrattuna sovelluksen käytön aloittamiseen	Tehtävistä suoriutuminen vähemmän virhein verrattuna sovelluksen käytön aloittamiseen (%)	Sovelluksen käytön hallinta
9.	Projektihenkilöiden (Titek) määrä ja vastuun kattavuus käyttöönoton tehtävien mukainen	Projektihenkilöstön (Titek) resurssien suhde tehtäviin ja tavoitteeseen	Projektihenkilöiden (Titek) määrän riittävyys ja vastuun kattavuus

Kehittämistehtävän seurannan vaiheistus, käytössä mittarit numerot 1–6

Seurannan 1. vaihe 25.8.2008–31.12.2008:

Ehdollinen käyttöönotto ja tiedonsiirto
1. vaiheen koulutus ja tiedonsiirto
Rinnakkaiskäyttö

Seurannan 2. vaihe 1.1.2009–31.5.2009:

1. vaiheen pääjärjestelmä
2. vaiheen koulutus
2. vaiheen pääjärjestelmä
Täydennyskoulutus