



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Olli-Matti Orpana

EVAKA TOIMINNANOHJAUSJÄRJESTELMÄN
KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSIN
ARVIOINTI

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK
Sosiaali- ja terveysala
2024

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Olli-Matti Orpana
Opinnäytetyön nimi	eVaka toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin arviointi
Vuosi	2024
Kieli	suomi
Sivumäärä	75 + 4 liitettä
Ohjaaja	Riku Niemistö

Tutkimuksen tarkoituksena oli eVakan, neljän kaupungin yhdessä kehittämän varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmän, käyttöönottoprosessin arviointi Turun kaupungissa päiväkodinjohtajan näkökulmasta. Tavoitteena oli arvioida käyttöönottoprosessia ja sen vaikutuksia päiväkodinjohtajien työhön sekä tuottaa tietoa, joka tukee vastaavia käyttöönottoja. Tutkimuksen tilaajana oli Turun kaupunki.

Tietoperustan keskeisiä käsitteitä olivat muutosjohtaminen ja projektijohtaminen. Tietoperustan lisäksi tutkimuksessa kuvattiin eVakan Turun käyttöönottoprojektia. Aineisto kerättiin ryhmähaastatteluin Turun kaupungin päiväkodinjohtajilta ja se analysoitiin induktiivisella sisällönanalysillä.

Tuloksista saatiin päiväkodinjohtajien kokemuksia eVakan käyttöönottoprosessista sekä tietoa, miten eVakan käyttöönotto oli vaikuttanut päiväkodinjohtajan työhön. eVakan käyttöönottoprosessi sujui päiväkodinjohtajien kokemusten perusteella pääosin hyvin. Päiväkodinjohtajat kokivat käyttöönottoprosessin viestinnän sujuvaksi ja toimivaksi. Haasteeksi koettiin päiväkodinjohtajien ajan riittävyys, henkilöstön kykyä vastaanottaa muutos sekä järjestelmän ohjeiden puutteellisuus. eVakan vaikutukset päiväkodinjohtajan työhön toi sekä hyötyjä että haasteita. Käyttäjähallinnan koettiin parantuneen mutta huoltajien ohjauksen tarve lisääntyi uuden järjestelmän myötä. eVakan yhteiskehittäminen koettiin hyväksi tavaksi kehittää varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmää. Osana tutkimusta kehitettiin eVakan päivittyvä ohjekirja Turun kaupungin varhaiskasvatuksen lähijohtajille.

Avainsanat muutosjohtaminen, projektijohtaminen, käyttöönotto, varhaiskasvatus

ABSTRACT

Author	Olli-Matti Orpana
Title	The Evaluation of the eVaka ERP Implementation Process
Year	2024
Language	Finnish
Pages	75 + 4 Appendices
Name of Supervisor	Riku Niemistö

The purpose of the study was to evaluate implementation process of eVaka in the city of Turku. eVaka is an early childhood education ERP system developed by four cities. The aim of the study was to evaluate the eVaka implementation processes from the perspective of the daycare manager and the impact of eVaka on the work of the daycare manager. The aim of the study was to provide information on the implementation processes of the ERP system, which could be used in similar implementation processes.

The key concepts of the knowledge base are change management and project management. In addition to the knowledge base, the study describes the eVaka Turku deployment project. The material for the study was collected through group interviews with daycare managers in the city of Turku. The data was analyzed using inductive content analysis.

The research part of the survey provided information on the experiences of the daycare managers on the implementation process of eVaka and how the implementation of eVaka has affected the work of the daycare manager. eVaka implementation process was, based on the experiences of the daycare managers, mostly good. The daycare managers felt that the communication of the implementation process was smooth and efficient. Challenges were perceived to be the lack of time, the ability of the staff to absorb the change and the lack of guidance on the system. The impact of eVaka on the work of the daycare manager was both beneficial and challenging. User management was perceived to have improved but the need of the guidance for the guardians increased with the new system. The co-development of eVaka was seen as a good way to develop an ERP system for early childhood education. As part of the research, an updatable eVaka manual was developed for the early childhood education managers in the city of Turku.

Keywords change management, project management, implementation, early childhood education

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS.....	10
	2.1 Turun kaupungin uuden ERP-järjestelmän tausta.....	10
	2.2 eVaka-hanke	10
	2.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus	11
3	MUUTOSJOHTAMINEN	13
	3.1 Muutosjohtaminen, sen hallinta ja merkitys organisaatiossa.....	13
	3.2 Muutosjohtamisen merkitys ERP:n käyttöönotossa	16
	3.3 Muutosvastarinta ja sen hallinta	17
	3.4 Muutosjohtamisen malleja	17
4	TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA PROJEKTIOHTAMINEN	20
	4.1 Varhaiskasvatuksen konteksti ja toiminnanohjausjärjestelmä	20
	4.2 Varhaiskasvatuksen ERP-järjestelmä käytännössä	21
	4.3 Päiväkodin johtaminen	22
	4.4 Projektitoiminnan määritelmä.....	23
	4.5 Projektin vaiheet ja projektiorganisaatio	24
	4.6 Sidosryhmien hallinta projektissa	26
	4.7 Erilaisia projektimenetelmiä	27
5	EVAKA KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI.....	31
	5.1 Käyttöönottoprojektin kuvaus.....	31
	5.2 eVakan projektiorganisaatio Turun kaupungissa	32
	5.3 eVakan käyttöönotto päiväkodinjohtajan näkökulmasta.....	35
6	ARVIOINTITUTKIMUKSEN TOTETUTUS.....	36
	6.1 Tutkimusmenetelmä.....	36
	6.2 Tutkimuksen prosessi ja aikataulu	37

6.3	Kohderyhmä ja tutkimusaineiston keruu	38
6.4	Tutkimusaineiston analysointi	39
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	42
7.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	42
7.2	Päiväkodinjohtajien kokemukset eVakan käyttöönottoprosessista.....	42
7.2.1	Muutosjohtaminen	42
7.2.2	Perehdytys ja ohjeet	47
7.2.3	eVakan käyttöönoton viestintä	49
7.3	eVakan vaikutukset päiväkodinjohtajan työhön	50
7.3.1	Työn ja tietojärjestelmien hallinta	50
7.3.2	Huoltajayhteistyön ja järjestelmän käytön hallinta	57
8	TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU	61
8.1	Päiväkodinjohtajien kokemukset eVakan käyttöönottoprosessista.....	61
8.2	eVakan vaikutukset päiväkodinjohtajan työhön	65
9	POHDINTAA	68
9.1	Tutkimuksen johtopäätökset	68
9.2	Tutkimuksen luotettavuus	71
9.3	Tutkimuksen eettisyys	73
9.4	Jatkotutkimusehdotuksia	75
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	82

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. PDCA sykli.	29
Kuvio 2. eVaka Turku pelkistetty projektiorganisaatio.	33
Kuvio 3. Muutosjohtaminen.	43
Kuvio 4. Perehdytys ja ohjeet.	47
Kuvio 5. eVakan käyttöönoton viestintä.	49
Kuvio 6. Työn ja tietojärjestelmien hallinta.	51
Kuvio 7. Huoltajayhteistyön ja järjestelmän käytön hallinta.	58

LIITELUETTELO

LIITE 1. TUTKIMUKSEN SAATEKIRJE

LIITE 2. SUOSTUMUSLOMAKE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

LIITE 3. HAASTATTELUKYSYMYKSET LIITTYEN EVAKAN KÄYTTÖÖNOTON
KOKEMUKSIIN PÄIVÄKODINJOHTAJAN NÄKÖKULMASTA

LIITE 4. ESIMERKKI INDUKTIIVISESTÄ SISÄLLÖNANALYYSISTÄ

1 JOHDANTO

Julkishallinnolliset tietojärjestelmähankkeet ovat olleet viime vuosina julkisuudessa pääosin negatiivisessa valossa. Esillä ovat olleet erilaiset tietojärjestelmät, kuten esim. HUS:n Apotti, viranomaisjärjestelmä VITJA sekä Helsingin kaupungin Asti-järjestelmä. Uutiskynnyksen ylittävät kuitenkin usein ”epäonnistuneet” hankkeet, jolloin julkishallinnon onnistumiset jäävät huomiotta.

Turun kaupungissa toimii yli 100 varhaiskasvatusta tuottavaa yksikköä ja sitä tuotetaan niin kunnallisesti kuin yksityisesti. Varhaiskasvatus pitää sisällään myös perusopetuslain alaisen esiopetuksen järjestämisen. Tuottajina toimivat niin päiväkodit, perhepäivähoitajat kuin ryhmäperhepäivähoitajat. Asiakkaita (lapsia) on yli 8500 sekä heidän vanhempansa ja huoltajansa. (Turun kaupungin varhaiskasvatus, 2024.)

Varhaiskasvatus ja esiopetus ovat perusopetuksen jälkeen käyttäjämääriltään suurimmat palvelut, joita kunta tuottaa. Palveluiden järjestämisen tueksi tarvitaan useimmiten joko yksi tai useampi toiminnanohjausjärjestelmä, ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning), joilla katetaan niin asiakkaiden kuin palvelun järjestäjän tarpeet. Tarpeita ovat mm. asiakasviestintä, laskutus ja yleisesti tiedon hallinta, johtamisen tukeminen sekä integroitavuus kansallisiin tietojärjestelmiin. Markkinoilla on tarjolla muutamia varhaiskasvatukseen tarkoitettuja ERP-järjestelmiä. Suurilla kaupungeilla on kuitenkin moninaisia vaatimuksia ERP-järjestelmille, jotka nimenomaan palvelevat varhaiskasvatuksen tarpeita.

Turun kaupungin varhaiskasvatus otti käyttöön toukokuussa 2023 kuntayhteistyöllä kehitetyn avoimen lähdekoodin ERP-järjestelmän, eVakan. eVaka on kehitetty ja kehitetään jatkossakin Espoon, Oulun, Tampereen ja Turun kaupunkien (4-pack) yhteistyöllä, ketterän kehittämisen mallilla. Tavoitteena on kehittää kaikkien kuntien varhaiskasvatuksen tarpeet täyttävä ohjelmistotuote ja sen asiakkaita palveleva käyttäjäystävällinen järjestelmä, jota voidaan kehittää helposti käyttökokemusten perusteella. Turun kaupungin pormestariohjelmassa

painotetaan kaupunkilaisten asiainnin helpottamista ja kehittämistä digitalisaation avulla (Turun pormestariohjelma 2021).

Uuden ERP-järjestelmän käyttöönotto voi olla haastava ja monimutkainen projekti ja se usein mielletäänkin vain IT-projektiksi. Tekninen osuus onkin iso osa ERP:n käyttöönottoa, jolloin haasteena käyttöönotossa on, että muutos liiketoiminnalle jää huomioimatta. Tällöin riskinä voi olla käyttöönoton viivästyminen, muutosvastarinta tai pahimmillaan ERP:n käyttöönoton epäonnistuminen.

Tässä arviointitutkimuksessa selvitetään varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmän, eVakan, käyttöönottoprosessia päiväkodinjohtajan näkökulmasta ja eVakan vaikutuksista päiväkodinjohtajan työhön Turun kaupungissa. Tutkimustulosten perusteella voidaan tukea paremmin päiväkodinjohtajia ERP-käyttöönottoprosessin muutoksessa sekä huomioida uuden ERP:n aiheuttamia muutoksia päiväkodinjohtajan työhön. Tietoa voidaan myös hyödyntää muissa julkishallinnollisissa ERP-käyttöönottoprosesseissa. Osana tutkimusta kehitettiin Turun kaupungin varhaiskasvatuksen sisäiseen käyttöön eVakan lähijohtajan päivittyvä opas.

2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS

2.1 Turun kaupungin uuden ERP-järjestelmän tausta

Turun kaupungin varhaiskasvatuksessa oli useita eri ERP-järjestelmiä, jotka eivät palvelleet kaikilta osin tämän päivän tarpeita. Esimerkiksi lainsäädännön vaatimat muutokset tai kunnan omien muutostarpeiden kehittäminen markkinoilla oleviin järjestelmiin koettiin vaikeaksi. Varhaiskasvatuksen ERP-järjestelmissä hallinnoidaan monia eri asioita, niin palvelun järjestäjän kuin asiakkaan toimesta. Näistä tavallisimpia ovat asiakaslaskutus, varhaiskasvatusaikojen ilmoittaminen, varhaiskasvatuksen ja esiopetuksen pedagogiset suunnitelmat sekä integraatiot Turun kaupungin ja kansallisiin järjestelmiin. Turun kaupunki halusi selkeyttää ja tehostaa varhaiskasvatuksen prosesseja ja korvata useat eri järjestelmät yhdellä ERP:llä.

Turku on osallistunut vuodesta 2022 Espoon, Oulun ja Tampereen kaupunkien kanssa varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmän, eVakan, kehityshankkeeseen. Hankkeen tarkoituksena on kehittää ja ottaa käyttöön uusi varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmä, mikä palvelee kaupunkien varhaiskasvatuksen tarpeita. Yksi ja oma järjestelmän käyttö yksinkertaistaa sen hallintaa ja ylläpitoa. Kaupungin ei tarvitse myöskään maksaa usealle ulkoiselle järjestelmätoimittajalle lisenssimaksuja eVakan avoimen lähdekoodin vuoksi. Uudella ja modernimmalla ERP-järjestelmällä haluttiin myös helpottaa kaupunkilaisten digitaalista asiointia. Tavoite tuki myös Turun kaupungin strategia ja pormestariohjelman. (Turun pormestariohjelman, 2021.)

2.2 eVaka-hanke

eVaka on neljän kaupungin, (4-pack) Espoon, Oulun, Tampereen ja Turun, yhdessä kehittämä varhaiskasvatuksen avoimen lähdekoodin ERP-järjestelmä, jonka mikä tahansa kunta voi ottaa sen käyttöönsä. (STT, 2023.) Avoimen lähdekoodin järjestelmän lähdekoodi on avoimesti saatavilla ja vapaa käytettäväksi (Haltu,

2024). eVaka on tällä hetkellä käytössä edellä mainittujen kaupunkien lisäksi ns. Tampereen kehyskunnissa (Kangasala, Nokia, Ylöjärvi, Lempäälä, Vesilahti, Pirkkala, Orivesi sekä Hämeenkyrö).

eVaka-hankkeen taustalla oli tarve varhaiskasvatusjärjestelmälle, joka palveli suuria kaupunkeja. Tähän päädyttiin koska markkinoilta ei löytynyt valmista järjestelmää, joka olisi yhdistänyt kaikki varhaiskasvatuksen tarpeet. Itse kehitetyssä järjestelmässä käyttökustannukset ovat pienet ja järjestelmän jatkokehittäminen on kaupunkien omassa päätösvallassa (Kahila, 2023). Espoon, Oulun, Tampereen ja Turun kaupunkien lisäksi eVakaa on rahoittanut valtiovarainministeriö. eVakaa kehitetään ketterän kehittämisen periaatteella, jolloin palaute saadaan nopeasti käyttäjiltä. eVakan kehittämisessä käytetään usein tuotekehityksen termiä MVP (Minimum Viable Product). MVP tarkoittaa pienintä julkaisukelpoista tuotetta, mikä tuottaa arvoa käyttäjille (Tieturi, 2024).

eVaka-järjestelmän kehittämisen lisäksi 4-pack-kaupungit ovat yhtenäistäneet omia prosessejaan niin varhaiskasvatuksen hallinnossa kuin toiminnassa. 4-pack kaupungit ovat mm. yhtenäistäneet varhaiskasvatuksen laskutukseen liittyviä prosesseja, muuttaneet avoimia palveluita maksuttomiksi sekä yhtenäistäneet pedagogisten asiakirjojen prosesseja. Tarkoituksena on benchmarkata parhaat käytännöt kaupunkien prosesseista.

2.3 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Tässä arviointitutkimuksessa tutkitaan ja arvioidaan Turun kaupungin päiväkodinjohtajien kokemuksia eVakan käyttöönottoprosessista sekä järjestelmän vaikutuksista päiväkodinjohtajan työhön. Käyttöönottoprosessilla tarkoitetaan uuden ERP-järjestelmän käyttöönottoa Turun kaupungin varhaiskasvatuksessa, siihen liittyviä prosesseja ja muutosta sekä käyttöönoton jälkeistä aikaa. Käyttöönoton jälkeinen aika on valittu siitä syystä mukaan tutkimuksen rajaukseen, koska muutoksen ja oppimisen kaari haluttiin saada laajemmin tutkimukseen mukaan. Tätä tukee myös ketterän kehittämisen ja

eVaka-hankkeen jatkuvan parantamisen periaate. Toimeksiantajana on Turun kaupungin varhaiskasvatus.

Tutkimusta ohjaavat varsinaiset tutkimuskysymykset:

1. Millaisia kokemuksia päiväkodinjohtajilla on eVakan käyttöönottoprosessista?
2. Millaisia kokemuksia päiväkodinjohtajilla on eVakasta liittyen päiväkodinjohtajan työhön?

Tutkimuskysymykset limittyvät toisiinsa, koska käyttöönotolla on vaikutuksia myös päiväkodinjohtajan kokemuksiin liittyen itse järjestelmästä ja sen aiheuttamasta muutoksesta. Käyttöönottoon liittyviä prosesseja ovat esimerkiksi muutosjohtaminen, viestiminen, koulutus, ohjeistaminen sekä muutoksen jalkauttaminen. Tutkimuksen näkökulmina ovat muutos- ja projektijohtaminen sekä tutkimuksessa sivutaan ketterän kehittämisen näkökulmaa ERP-järjestelmän käyttöönotossa.

Tavoitteena on kerätä päiväkodinjohtajilta tietoa, palautetta ja kokemuksia eVakan käyttöönotosta Turussa sekä arvioida kerättyä tietoa. Kerättyä tietoa voidaan hyödyntää kunnan muissa vastaavissa käyttöönottoprosesseissa sekä saada arvokasta palautetta ja kehittämissuhteita, kuinka huomioida päiväkodinjohtajat paremmin ERP-käyttöönottoprosesseissa. Käytännössä tarpeena on kerätä tietoa siitä mitä voitaisiin tehdä vastaavanlaisissa käyttöönottoprojekteissa kerralla paremmin ja tehokkaammin päiväkodinjohtajien näkökulmasta. Osana tutkimusta toteutetaan Turun kaupungin varhaiskasvatuksen sisäiseen käyttöön tarkoitettu eVakan lähijohtajan päivittyvä opas päiväkodinjohtajille, varajohtajille perhepäivähoidon lähijohtajille. Opas pitää sisällään kuvauksen eVakasta sekä kuvallisia ohjeita sen käytöstä ja prosesseista.

3 MUUTOSJOHTAMINEN

3.1 Muutosjohtaminen, sen hallinta ja merkitys organisaatiossa

Laurilan (2017, s. 19–20) mukaan muutosjohtamista määriteltäessä on syytä ymmärtää kantasana ja kuinka johtajuus määritellään ja ymmärretään. Johtajuuden määritelmä on sidottu aikakauteen minkä vuoksi määritelmät johtajuudesta vaihtelevat riippuen, milloin johtajuutta tarkastellaan. Johtajuus voidaan esimerkiksi määritellä sellaiseksi esimiestoiminnaksi, joka suuntaa ryhmän toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita. Edellä mainittu määritelmä keskittyy enemmän johtajan toimintaan muutoksen edistämiseksi. Voidaankin sanoa, että johtamisen määritelmiä on yhtä paljon kuin sen tukijoitakin.

Johtajuudessa korostuu nykypäivänä enemmän vuorovaikutus, innostaminen, sosiaaliset ja tunnetaidot sekä kyky ottaa työntekijät huomioon yksilöinä. Johtajan rooli on ennen kaikkea toimia työyhteisössä sosiaalisena vaikuttajana, innostajana, mahdollistajana ja ilmapiirin muovaajana, jotta oppiminen ja kehittyminen on mahdollista. Johtamisen tehtävänjaottelua voidaan kuvata management- ja leadership-jaottelulla. Management-tehtäviin kuuluvat asiasisältöihin, toimintojen, materiaalien resurssien johtaminen, kun taas leadership- tehtäviin kuuluvat vastaavasti inhimillinen johtajuus, ihmisten kannustaminen, motivoiminen ja työtyytyväisyyden ylläpito. (Fredriksson ja Saarivirta, 2015, s. 7–10.)

Muutosjohtajuuden määrittelyssä on myös syytä tehdä kaksi keskeistä huomiota ilmiön ymmärtämiseksi. Käsitteiden johtajuus (leadership) ja johtaja (leader) sekä johtajuus (leadership) ja johtaminen (management) erottaminen on tärkeää niin muutosjohtamisen kuin johtamisen tutkimisen kannalta. On eri asia puhua ihmisen johtamisesta (leadership) kuin asioiden johtamisesta (management). (Laurila, 2017, s. 21–23.)

Organisaatiomuutoksilla tavoitellaan lähes aina taloudellisia säästöjä ja toiminnallista tehokkuutta, oli kyse sitten henkilöstöön, teknisiin järjestelmä uudistuksiin, organisaatorakenteisiin tai johtamisjärjestelyihin liittyvistä muutoksista. Suurimmat kuntaorganisaatioiden haasteet muutosjohtamisessa liittyvät tutkimusten mukaan henkilöstön johtamiseen ja siihen ettei rakenteellisiin uudistuksiin olla kyetty liittämään työpaikkojen toimintatapojen muutoksia. Kuntien muutosprosessit ovat useimmiten ylhäältä ohjautuvia eikä henkilöstön motivaatiota muutoksen toteuttamiseksi ole saatu vahvistettua. (Nuutinen ja muut, 2010, s. 118.)

Nuutinen ja muut (2010, s. 23–24.) toteavat, että muutosjohtaminen ja muutosjohtajuus jaotellaan usein organisaatiomuutostieteellisyydessä. Muutosjohtamisella (change management) viitataan muutosprosessin suunnitteluun, koordinointiin ja organisointiin. Muutosjohtajuudella (change leadership) taas pyritään saamaan alaisten tuki innoittamalla ja motivoimalla. Usein muutosjohtajuuden määrittelyssä painotetaan ihmisten johtamisen sijaan asioiden johtamista. Kyseistä pidetään kapeakatseisena, sillä esim. organisaatiomuutoksen johtaminen vaatii asioiden lisäksi ihmisten johtamista.

Muutosjohtamisen perustehtäväksi voidaankin määritellä epäsuhdan tilan kurominen nyky- ja tavoitetilan välillä. Se on hallittua prosessin ja toimenpiteiden ohjailua kohti määriteltyä tarvetta. Muutosjohtamisessa ja projektijohtamisessa prosessit eroavat toisistaan. Projekti on usein perustettu palvelemaan tiettyä tarkoitusta ja tavoitetilaa ja se on määräaikainen. Muutoksen luonne määrittelee, miten muutosta suunnitellaan, johdetaan ja arvioidaan. Osa muutoksista voi koskea vain järjestelmiä ja laitteita, osa taas ihmisiä. Nämä ominaisuudet voivat kuitenkin yhdistyä erilaisiksi kokonaisuuksiksi. Esimerkiksi tietojärjestelmän vaihto voi vaatia myös ihmisiltä muutosta prosesseissa ja toimintatavoissa, jolloin vaaditaan ihmislähtöistä johtamista. Mitä enemmän muutos koskee ihmisiä ja mitä monimutkaisempi muutos on, sitä tärkeämpää muutoksen johtaminen on. (Kallankari, 2019, s. 15–18.)

Muutoshankkeeseen lähdetessä kannattaa ensimmäisenä pohtia miksi hankkeeseen lähdetään ja kenen intressejä se palvelee. Usein mielletään, että muutos tai muutoshankkeet palvelevat vain johtoa ja niitä tarkastellaan johdon näkökulmasta. Pienikin muutos voi herättää kysymyksiä, kuten esimerkiksi: Mistä muutoksesta on kyse, miksi muutokseen pitää ryhtyä, mitä tapahtuu, jos muutokseen ei lähdetä, mikä on roolini muutoksessa ja miten selviän muutoksesta sekä mitä hyötyä muutoksesta on? Jos henkilöstön saa kokemaan muutoksen omakseen, on muutoksen onnistuminen todennäköisempää kuin epäonnistuminen. (Salminen, 2022, s. 23–24.) Organisaatitieteilijät Argyris & Schön (1978) kehittivät teorian muutosoppimisesta, jossa he totesivat, että muutos on oppimisprosessi. Se, miten hyvin muutos onnistuu, riippuu ihmisten oppimisen tasosta. Heidän tutkimuksissaan havaittiin, että oppimisen laatu vaihtelee niin henkilö- kuin organisaatiotasolla eri syvyyksissä ja laajuudella mitattuna. Argyris & Schön (2019) jakoivat oppimisen kahteen tasoon: pintaoppiminen ja syväoppiminen. Pintaoppimisessa oppimista tapahtuu ainoastaan olemassa olevien ajatus- ja toimintamallien puitteissa, kun taas syväoppimisessa malleja osataan kyseenalaistaa ja uudistaa. (Jylhä ja Viitala, 2019, s. 271–272.)

Pirinen (2023, s. 19–21.) toteaa, että muutoksen elinkaaren alussa on ensiarvoisen tärkeää valmistaa henkilöstöä ottamaan muutos vastaan. Valmisteleminen voi tarkoittaa mielipiteiden kysymistä muutoksen aiheuttamista tunteista ja niiden huomioimista, yhteishenkeä ja auttamista sekä muutoksen tarpeellisuuden vakuuttamista ja muutoksen johtajan roolia muutoksessa. Epävarmuutta voidaan vähentää selventämällä muutoksen tavoitteita ja purkamalla ne auki henkilöstön näkökulmasta. Yhteinen ymmärrys isosta kuvasta on tärkeää, jotta henkilöstö voi peilata sitä omaan työhönsä esimerkiksi esihenkilön tai muutosta johtavan henkilön kanssa.

3.2 Muutosjohtamisen merkitys ERP:n käyttöönotossa

”Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta on yksi laajimmista ja riskialtteimmista hankkeista yrityksen kehittämisessä” (Kouri ja Vilppola, 2006, s. 3).

ERP-järjestelmä tukee yrityksen tai organisaation toimintoja. Tarkoituksena on sujuvoittaa liiketoiminnan prosessien hallintaa ja välittää tietoa organisaation eri toiminnoille. ERP-järjestelmien käyttöönotot voivat kuitenkin epäonnistua huolimatta niiden eduista. Yksi tekijä epäonnistumiselle on työntekijöiden vastarinta. (Aladwani, 2001.)

Aladwani toteaa (2001, s. 266), että ERP-järjestelmän käyttöönotto vaatii muutosjohtamisen strategioita, joiden avulla voidaan vähentää työntekijöiden vastarintaa. Tutkimukset ovat yrittäneet tunnistaa muutosjohtamisen strategioita ERP-järjestelmien käyttöönotossa, ja siitä huolimatta käyttöönotot ovat epäonnistuneet. Uuden ERP-järjestelmän muutoksen hallinnassa työntekijät on saatava vastaanottavaisiksi muutokselle, koska uusi järjestelmä vaatii prosessien ja työtapojen muutosta. ERP-järjestelmämuutoksissa tulisi kiinnittää enemmän huomioita sekä koviin (asiasisältö) että pehmeisiin (ihmiset, kulttuuri) tekijöihin. (Baumöl, 2010, s. 488–511.)

Organisaatiot ovat viime vuosina siirtyneet pilvipohjaisiin ERP-järjestelmiin (Panorama Consulting Solutions, 2018). Vuoden 2017 ERP-raportissa Panorama Consulting Solutions toteaa yritysten alkaneen panostamaan muutosjohtamiseen ERP-projekteissa ja epäilee muutosjohtamiseen panostamisen pienentäneen implementointikuluja ja käyttöönottoaikaa. Raportin mukaan vuoden 2017 ERP-implementointikulut ovat huomattavasti pienemmät kuin 2016 vuoden raportissa. (Panorama Consulting Solutions, 2017.)

Rosa Kinnunen on tutkinut 2020 työssään organisaation sisäisten tekijöiden vaikutusta ERP-järjestelmän vaihtoprojektiin valmistautumisessa ja toteaa muutosjohtamiseen panostamisen olevan tärkeimpiä asioita ERP:n

implementoinnissa. Tutkimuksessa todetaan, että muutosjohtamiseen pitäisi panostaa vielä enemmän ja sen eri keinoilla voitaisiin vaikuttaa organisaation sisäisiin tekijöihin. (Kinnunen, 2020, s. 38.) Finney ja Corbett (2007) ovat tutkineet ERP-järjestelmien implementoinnin menestymisen kriittisiä tekijöitä. Tutkimuksessa todetaan, että eniten vaikutusta menestyksekkääseen implementointiin on ylimmän johdon tuella ja muutosjohtamisella.

3.3 Muutosvastarinta ja sen hallinta

Bovie ja Hede (2001) artikkelissa muutosvastarinnan johtamisessa tulisi ensisijaisesti huomioida käyttöönoton teknisten muutosten lisäksi toiminnan ja henkilöstöön vaikuttavat muutokset. Usein muutosvastarinnan syntymisen syinä ovat irrationaaliset ajatukset, johon voidaan hyvällä muutosjohtamisella vaikuttaa myös tulevaisuudessa. Uuden järjestelmän käyttöönotto ja implementointi vaikuttavat organisaation lisäksi suuresti myös yksilöön. Ross ja Vitalen (2000) tutkimuksessa kävi ilmi, etteivät ERP-projekteja johtaneet henkilöt käsittäneet kuinka paljon muutos vaikuttaa yksilöön. Tutkimuksessa todettiin myös, että koska ERP-muutosprojektit ovat kalliita investointeja tulisi muutosjohtamiseen panostaa erityisesti jo projektin tiimin valinnassa.

ERP-käyttöönottoprojekteissa esiintyy usein kaksi syytä muutosvastarinnalle. Ensimmäisen syy on oletettu riski. Tällä tarkoitetaan loppukäyttäjien ajatusta mahdollisista riskeistä, jotka liittyvät uuden järjestelmän käyttöönottoon. Riskit voivat olla oikeita tai liioiteltuja. Toinen syy muutosvastarinnalle on tottumus. Tällä viitataan loppukäyttäjien tottumukseen tehdä työt tietyllä tavalla. Uusi järjestelmä vaatii uuden opettelua ja mahdollisesti vanhojen prosessien muuttamista (Aladwani, 2001).

3.4 Muutosjohtamisen malleja

Kurt Lewinin kolmen askeleen muutosjohtamisen malli lienee klassisimpia, joihin useat muutosjohtamisen mallit pohjautuvat. Lewinin kolmen askeleen malli kuvaa

muutosta kolmiportaisena ja edustaa muutosjohtajuuden rationaalista näkökulmaa. (Piha, 2020, s. 134.) Mallissa on kolme vaihetta:

1. Sulatusvaihe (unfreeze). Organisaatioon pyritään luomaan muutosta tukeva ilmapiiri ja perustelemaan muutoksen hyödyllisyys ja välttämättömyys.
2. Muutosvaihe (change). Tarkoituksena saada työntekijät omaksumaan muutos ja toimimaan uudella tavalla sekä säilyttää motivaatio uuteen tapaan.
3. Jäädytysvaihe (freeze). Muutoksen juurruttaminen työyhteisöön ja organisaatioon.

Lewinille ryhmä oli pääasiallinen väline vaikuttaa muutokseen yksilössä. Lewinin teorian mukaan, ihmisen käytös muokkautuu kahden ulottuvuuden kautta. Ulottuvuudet ovat ne, jotka edistävät muutosta ja ne, jotka aiheuttavat vastarintaa. (Sarayreh ja muut, 2013, s. 626–628.) Pamela Erskine (2012, s. 35) kuvailee muutosta ajavina voimina mm. uusi teknologia, muuttuneet asiakastarpeet tai taloudelliset tekijät. Muutoksen vastavoimana voi myös olla taloudelliset tekijät, tiedon puute tai organisaation sisäiset ongelmat.

John Kotter, muutosjohtamisen asiantuntija Harvard Business Schoolista, kuvaa omassa muutosjohtamismallissaan muutosta seuraavasti. (Kotter, 1995, s. 61.)

1. Synnytetään tunne muutoksen välttämättömyydestä.
2. Perustetaan ohjaava ydintiimi.
3. Laaditaan visio ja strategia.
4. Viestitään muutosvisiosta jatkuvasti.
5. Mahdollistetaan henkilöstön osallisuus.
6. Luodaan lyhyen aikavälin onnistumisia.
7. Vakiinnutetaan onnistumiset ja toteutetaan lisää muutoksia.
8. Juurruta uudet toimintatavat.

Kirsi Piha haastaa muutosjohtamisen asiantuntijan John Kotterin teorian, jossa ikään kuin luodaan organisaatioon tunne muutoksen välttämättömyydestä ja luodaan pakon ilmapiiri muutokselle. Piha painottaa muutoksessa kommunikaation tärkeyttä sekä kuvailee organisaatiota sekä hierarkkiseksi että verkostomaiseksi. Muutos mielletään usein mekaaniseksi tapahtumaksi, jossa kommunikaatio on yksi ”askel ohjelmassa” ja ihmistä ei nähdä aktiivisena osana muutosta, mikä pohjautuu vanhanaikaiseen ihmiskäsitykseen. (Piha, 2020, s. 127–139.)

Jeffrey Hiattin kehittämä ADKAR-muutosjohtamisen malli painottaa muutoksessa organisaatiossa yksilöä ja mitä se yksilöltä vaatii. ADKAR tulee sanoista:

1. Awareness: Ymmärrystä miksi muutos on tarpeen.
2. Desire: Halua osallistua ja tukea muutosta.
3. Knowledge: Tietoa miten muutos tehdään.
4. Ability: Kykyä toteuttaa tarvittavat muutokset ja käyttäytymismallit.
5. Reinforcement: Toimenpiteitä ylläpitää muutosta.

ADKAR-malli on hyödyllinen, kun halutaan yksilön näkökulmasta selvittää muutosvastarintaa, tukea yksilön suhtautumista muutokseen tai tehdä organisaatioon yksilötason suunnitelmia muutosprosessiin. (Prosci Inc, 2024.)

Vuonna 2005 tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin 411 erilaista muutoksessa olevaa yritystä ja huomattiin, että eniten muutosvastarintaa aiheuttava tekijä oli yksilön ymmärtämättömyys liiketoiminnan muutoksen tarpeesta. Tutkimuksessa todettiin myös, että tarve ymmärtää muutoksen tarpeesta tai syystä voi vaihdella organisaatioittain, riippuen organisaation hierarkiasta ja liiketoiminnasta. Kun organisaatiossa säädellään yksilön vaikutusta työn tekemiseen, yksilön ei tarvitse aina tietää syytä muutokselle. Työssä, jossa yksilö osallistuu esimerkiksi tuotekehitykseen yhdessä organisaation kanssa, syy muutokselle halutaan tietää. (Hiatt, 2006, s. 1–6.)

4 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA PROJEKTIJOHTAMINEN

4.1 Varhaiskasvatuksen konteksti ja toiminnanohjausjärjestelmä

Varhaiskasvatus on suunnitelmallista ja tavoitteellista kasvatuksen, opetuksen ja hoidon muodostama kokonaisuus, jossa painotetaan erityisesti pedagogiikkaa. Se kattaa ikävuodet 0–6 ja se on tärkeä vaihe lapsen kasvun ja oppimisen polulla. (OPH, 2024.) Varhaiskasvatuksen tavoitteena mm. on edistää lapsen iän ja kehityksen mukaista kasvua, kehitystä, koulutuksellista tasa-arvoa sekä edistää yhdenvertaisuutta ja elinikäistä oppimista yhdessä lapsen vanhemman tai muun huoltajan kanssa. Kunnan vastuulla on järjestää varhaiskasvatusta lapselle, joka asuu tai oleskelee kunnassa. (Varhaiskasvatuslaki, 2018). Esiopetus on perusopetuslain (628/1998) mukaista toimintaa ja Turussa sitä järjestetään varhaiskasvatuspalveluiden toimesta päiväkotien ja koulujen yhteydessä. Lisäksi Turun kaupunki järjestää esiopetuksen perusopetukseen valmistavaa opetusta. Turun kaupunki järjestää varhaiskasvatusta kunnallisissa päiväkodeissa ja perhepäivähoidossa sekä palvelusetelillä ja yksityisen hoidon tuella yksityisissä päiväkodeissa, ryhmä- ja perhepäivähoidossa. Kaupunki järjestää myös avointa varhaiskasvatusta. (Turun kaupunki, 2024.)

Turun kaupungissa on vuosittain vajaa 8000 varhaiskasvatusikäistä lasta. Koska Turun kaupungin varhaiskasvatus järjestää myös esiopetusta, on tuossa luvussa myös mukana esikoululaiset. Noin 70 prosenttia lapsista ovat kunnallisessa varhaiskasvatuksessa joko päiväkodissa tai perhepäivähoidossa. Loput 30 prosenttia ovat yksityisessä varhaiskasvatuksessa. Toiminnanohjausjärjestelmän (ERP) tehtävänä varhaiskasvatuksessa on tukea niin asiakasperheitä, varhaiskasvatuksen henkilöstöä, että varhaiskasvatuksen johtoa ja hallintoa tietoturvallisesti.

ERP-järjestelmän käyttö ja tarve voidaan kiteyttää Turun kaupungin varhaiskasvatuksessa seuraaviin näkökulmiin: Lasten ja lapsiperheiden tietojen hallinta, henkilöstön tietojen hallinta, varhaiskasvatusyksiköiden tietojen hallinta,

tiedon välitys ja sen hallinta, talouden prosessit, raportointi ja analytiikka sekä lapsen pedagoginen tukeminen. ERP-järjestelmän merkitys varhaiskasvatuksessa on tehokkuuden lisääminen automatisoiden mm. hallinnollisia prosesseja, tiedon integrointi kaupungin ja valtakunnallisiin tietojärjestelmiin, suunnittelun ja päätöksen teon tukeminen sekä asiakkaiden sujuva käyttökokemus. Koska varhaiskasvatuksen ERP-järjestelmässä käsitellään henkilötietoja ja lasten arkaluontoisia tietoja, tulee niitä käsitellä tietoturvallisesti ja lainsäädännön mukaisesti. Järjestelmä koskee Turussa niin kunnallista kuin yksityistä varhaiskasvatusta. Yksityisen varhaiskasvatuksen osalta palvelusetelipalveluntuottajat käyttävät suppeammin kaupungin ERP-järjestelmää.

4.2 Varhaiskasvatuksen ERP-järjestelmä käytännössä

Huoltajat hakevat varhaiskasvatus- ja esiopetuspaikkaa sekä palveluseteliä, viestivät, suunnittelevat lasten läsnä- ja poissaolot sekä tarkastelevat lasten pedagogiset asiakirjat yhteistyössä varhaiskasvatuksen ammattilaisten kanssa varhaiskasvatuksen ERP-järjestelmässä. Varhaiskasvatuksen henkilöstö käyttää ERP-järjestelmää mm. pedagogisten asiakirjojen laadintaan, lapsen tukeen liittyvien kirjausten tekemiseen, asiakasviestintään ja tiedottamiseen sekä lasten läsnäoloihin liittyviin kirjauksiin.

Päiväkodinjohtajat ja perhepäivähoidon lähijohtajat käyttävät ERP-järjestelmää työssään johtamisen tukena esimerkiksi henkilöstön työvuorosuunnittelussa ja lakisääteisessä henkilöstömitoitussuunnittelussa, asiakasviestinnässä ja tiedottamisessa, lasten tietojen hallinnoinnissa sekä lapsen varhaiskasvatuspaikan sijoittamiseen liittyvien prosessien tukena. Samalla ERP:n avulla voidaan täyttää raportoinnin tarpeet järjestelmässä itsessään sekä integroiden Turun kaupungin keskitettyyn raportointijärjestelmään.

Varhaiskasvatuksen johdolle varhaiskasvatuksen ERP-järjestelmä on yksi tiedolla johtamisen välineistä. Sen tuottamaa tietoa hyödynnetään varhaiskasvatuksen

suunnittelussa, seurannassa ja päätöksen teon tukena. Varhaiskasvatuksen hallinnon muita tarpeita ovat talouden prosessit (laskutus ja palvelusetelien maksatus), raportointi, Turun kaupungin ja valtakunnalliset tietojärjestelmäintegraatiot.

4.3 Päiväkodin johtaminen

Päiväkodinjohtajan työnkuvasta ei säädetä varhaiskasvatuslaissa (540/2018) vaan jokainen työnantaja määrittelee sen. Päiväkodinjohtajan työnkuva on moninainen ja se onkin muuttunut paljon viime vuosikymmenen aikana. Aiemmin päiväkodinjohtaja saattoi hoitaa yhden päiväkodin johtamista ja työskennellä samanaikaisesti lapsiryhmässä esim. varhaiskasvatuksen opettajana. Nykyään päiväkodinjohtajan työnkuva on laajentunut ja pitää sisällään enemmän hallinnollista työtä. (Siippanen ja muut, 2021, s. 32.)

Päiväkodinjohtajan työn osa-alueita ovat mm. pedagoginen-, henkilöstö-, talous-, palvelu-, muutos- sekä päivittäisjohtaminen (Hujala ja Eskelinen, 2013, s. 227). Pedagogisella johtajuudella tarkoitetaan varhaiskasvatuksen kokonaisuuden suunnitelmallista ja tavoitteellista johtamista, arviointia sekä kehittämistä (Tasa-arvoinen varhaiskasvatus, 2023). Henkilöstöjohtamista päiväkodinjohtajat pitävät tärkeimpänä mutta myös aikaa vievimpänä tehtävänä ja varhaiskasvatuksen henkilöstöpula haastaakin päiväkodinjohtajia henkilöstöjohtamisessa (Siippanen ja muut, 2021, s. 33). Talusjohtamisen tehtäviä ovat budjetointi ja päiväkodin varojen seuranta. Asiakaspalvelutyö ja päiväkotiyksikön lapsiresurssien hallinta ovat nykyään arkipäivää päiväkodinjohtajan työssä. (Kuusiholma-Linnamäki ja muut, 2023, s. 56.)

Siippanen ja muut (2021) ovat arvioineet varhaiskasvatuksen johtamista ja sen rakenteita. Työelämän ollessa jatkuvassa muutoksessa ja yksi muutosta ajava voima, työelämän digitalisaatio, näkyy myös päiväkodinjohtajien arjessa. Arvioinnissa todetaan, että päiväkodinjohtajan työn digitalisoituminen on pääosin nähty myönteisenä ja se on tuonut hyvin toimiessaan ja oikein käytettynä

helpotusta työhön, mm. säästään aikaa ja resursseja. Kuitenkin samaan aikaan, niiden on koettu kasvattavan työkuormaa entisestään, johtuen järjestelmien keskeneräisyydestä, puutteellisesta koulutuksesta ja ohjeistuksesta. Lisäksi kuormitusta aiheuttivat päällekkäiset ja runsaat järjestelmät. Arvioinnissa todettiin myös, että uusien järjestelmien käyttöönotto ja päiväkodinjohtajien osaamisen varmistaminen tulisi tapahtua koordinoitusti ja suunnitellusti, jotta ne helpottaisivat johtajien työtehtäviä.

Varhaiskasvatuksen kehittäminen kuluneen vuosikymmenen aikana vaikuttaa myös päiväkodinjohtajan työhön. Työn pirstaloitumisella ja jatkuvilla muutoksilla on vaikutusta itse johtamiseen ja työssä jaksamiseen. Päiväkodinjohtajan työskennellessä muutosten, kehittämisen ja niiden juurruttamisen keskellä, edellyttää työ vahvaa muutosjohtamista. Varhaiskasvatusorganisaatioiden tulisi tukea päiväkodinjohtajia, jotta he voivat vastata työlleen osoitettuihin tavoitteisiin tai odotuksiin muutosten keskellä. (Kuusiholma-Linnamäki ja muut, 2023, s. 79–83)

4.4 Projektitoiminnan määritelmä

Projekti on aikataulutettu, selkeät tavoitteet omaava ja kestäviin tuloksiin pyrkivä tehtäväkokonaisuus. Projektiin on perustettu vasta varten oma organisaatio ja jokaisella projektilla on asetettu omat tavoitteet. Tavoitteilla kuvataan sitä muutosta, jonka projektin on tarkoitus saada aikaan. Projekti on määräaikainen, eli se alkaa ja se loppuu. (Silfverberg, 2004, s. 6.) Projektitoiminnan keinoin voidaan kehittää organisaation toimintaa ja sen nykytilaa kohti strategista tavoitetilaa (Mäntyneva, 2016, s. 9).

Projektijohtaminen on yhden määritelmän mukaan ”yrityksen tai yhteisön toiminnan organisoimista siten, että pääosa työstä tehdään projektiryhmässä ja henkilöstön määrä on pieni”. Projektitoiminta on tietynlainen johtamisjärjestely, jossa on tietynlaiset organisatoriset käskysuhteet. Avainhenkilönä on projektipäällikkö, joka käytännössä vastaa kaikesta, mikä liittyy projektin

onnistumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Projektioorganisaation tekijät eivät tarvitse olla suoranaudessa alaisuudessa. Projekti voi käyttää alihankkijoita tai konsultteja, joiden kanssa voidaan suoraan laatia sopimukset. Projektilla on ulkoinen tai sisäinen asiakas, joka vastaa kustannuksista. Toiminnan kehittämisprojektin tavoitteena on saada aikaan johtamisen ja toimintojen tehostuminen. Toiminnan kehittämisprojekteihin kuuluvat muun muassa tietojärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto, uusien työtapojen ja välineiden käyttöönotto sekä laajan koulutuksen valmistelu ja toteutus. (Pelin, 2020, s. 11–21.)

4.5 Projektin vaiheet ja projektioorganisaatio

Silverbergin (2004, s. 12.) mukaan projekti lähtee valmistelusta, mihin kuuluu muun muassa projektin suunnittelu. Projektin suunnittelu koostuu muustakin kuin projektisuunnitelmasta, vaikka se onkin suunnittelun tärkeimpiä asioita. Suunnittelu jaetaan kolmeen tasoon: esisuunnitteluun, projektisuunnitelman laadintaan sekä säännölliseen työsuunnitteluun. Projektisuunnitelma on projektin johtamistyökalu, missä määritetään tavoitteet, organisointi, toimintamalli, tärkeimmät tuotokset sekä karkea työsuunnitelma. Projektisuunnitelmaa on tärkeää arvioida ja seurata säännöllisesti koko projektin ajan.

ERP-käyttöönottoprojekteissa on usein tyypillinen vaiheistus, jotka voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: Suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja käyttöönottovaihe. Prosessi alkaa organisaation päätöksestä aloittaa ERP-käyttöönottoprojekti. Päätöksen taustalla on usein tarkoitus parantaa organisaation tuottavuutta muokkaamalla toimintoja parhaiden käytäntöjen mukaisiksi. Projektin alussa rajataan projektin skooppi ja projekti päättyy tietojen siirtoon uuteen järjestelmään ja käyttöönottoon. (Ganesh ja muut, 2014, s. 9–11.)

Projektin suunnittelu ja projektisuunnitelma elää projektin mukana. Erityisesti ketterän kehittämisen mallilla toimivan projektin on tarvittaessa pystyttävä

muuttamaan suunnitelmaa ja toteutustapaa, projektin niin vaatiessaan. Projektin seuraava vaihe on toteutusvaihe. Toteutusvaiheessa toteutetaan projektisuunnitelman kuvattu projekti. Viimeinen vaihe projektissa on sen päättäminen. Tällöin projektipäällikkö kirjoittaa loppuraportin, arvioi projektia sekä dokumentoi projektin ja sen vaiheet. (Mäntyneva, 2016, s. 15–18.)

Projektilla on useimmiten projektiorganisaatio, joka toteuttaa projektin. Projektin koko ja luonne vaikuttavat millainen projektiorganisaatio sillä on. Sen suorituskyykyyn vaikuttaa sen käytössä oleva henkilöstöresurssi ja osaaminen. Mitä paremmin resurssit saadaan sitoutettua projektiin, sen paremmat mahdollisuudet sillä on menestyä. Projektiorganisaatio voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: Projektin asettaja toimii projektin rahoittajana ja tekee asettamispäätöksen projektista. Projektin johtoryhmä edustaa projektin asettajaa ja voi koostua organisaatioyksiköistä, joita projekti koskee. Projektin johtoryhmä on projektin korkein päättävä elin. Kyseinen elin nimeää projektipäällikön, hyväksyy projektisuunnitelman, mahdollistaa projektin resurssit, tekee projektin kannalta keskeiset päätökset, hyväksyy projektin tulokset ja päättää projektin lopettamisesta. Projektipäällikkö vastaa projektista, projektisuunnitelmasta ja sen toimeenpanosta ja valvoo projektin tehtäviä. Projektipäällikkö vastaa mahdollisista koulutuksista, dokumentoinnista ja arkistoinnista ja laatii projektin loppuraportin ja suorittaa projektin päättämisen. Kun kyseessä on laaja projekti, voidaan projekti jakaa osaprojekteiksi, jolloin projektilla voi olla useampi projektipäällikkö. Tietojärjestelmäprojekteissa voi olla esimerkiksi tietotekninen projektipäällikkö, joka vastaa teknisestä toteutuksesta organisaatiossa. Projektipäällikön keskeisin tehtävä on vastata kaikesta mikä liittyy projektin onnistuneeseen toteutukseen ja häneltä edellytetään aktiivista otetta. (Mäntyneva, 2016, s. 19–22.)

Yksi projektipäällikön tärkeimpiä ja haastavimpia tehtäviä on viestintä. Projektiviestintä on usein muutosviestintää, jolla pyritään vakuuttamaan sidosryhmät muutoksen tarpeellisuudesta. Viestinnällä, erityisesti projektin

sisäisellä, on suuri merkitys sidosryhmien vakuuttamisessa. Kun sisäiset sidosryhmät uskovat muutoksen tarpeellisuuteen, on helpompi myös ”myydä” projekti ulkoisille sidosryhmille. (Koivisto 2013, 7.) Viestinnällä voidaan myös vaikuttaa sidosryhmien sitouttamiseen projektiin (Mäntyneva 2016, 128). Projektiryhmän jäsen vastaa käytännön projektissa ja voi olla esim. linjaorganisaation työntekijä. Projektiryhmän jäsen tukee projektipäällikköä ja osallistuu projektin eteenpäin viemiseen. Projektioorganisaatio rakentuu projektin tarpeen mukaan ja se voi elää projektin aikana. (Pelin, 2020, s. 55–57.)

4.6 Sidosryhmien hallinta projektissa

Mäntynevan (2016, s. 123–127) mukaan onnistuneelle projektille on tyypillistä, että projektin sidosryhmät ovat hallinnassa. Projektin sidosryhmiksi lasketaan kaikki, joilla on projektiin liittyviä intressejä ja jota projektin lopputuotos vaikuttaa. Eri sidosryhmien tunnistaminen ja huomioiminen on tärkeää niin projektin toteutuksen kuin onnistumisen kannalta. Projektipäällikön yhtenä tehtävänä on saada projektin sidosryhmät kiinnostumaan projektista. Sidosryhmien johtaminen on nelivaiheinen prosessi:

1. Tunnistetaan sidosryhmät
2. Ryhmitellään sidosryhmät vaikutusvallan ja intressien mukaan
3. Osallistetaan sidosryhmät
4. Sidosryhmäsuhteiden hoito projektin päättymisen jälkeen

Sidosryhmien johtamisen kannalta on oleellista tunnistaa avainsidosryhmät. Lähtökohtana voidaan pitää, ettei kaikki projektin sidosryhmät ole yhtä tärkeitä, vaan tiettyjen sidosryhmien tuki on keskeinen. Keskeisten sidosryhmien osallistamisella voidaan myös vaikuttaa myönteisesti projektin muutoshallintaan. (Mäntyneva 2016, s. 123–127.)

4.7 Erilaisia projektimenetelmiä

Vesiputousmalli on yksi vanhimmista projektihallinnan ja -suunnittelun metodeista. Vesiputousmallissa edetään aikajanalla järjestyksessä tekemällä yhtä asiaa kerralla ja lopputuotoksen tarve on määritetty yhdessä mahdollisimman tarkasti. Vesiputousmallissa ikään kuin rakennetaan pala kerrallaan projektia eteenpäin ja sitä käytetäänkin paljon rakennus- ja tietojärjestelmähankkeissa. Mallia kuitenkin on kritisoitu muun muassa ohjelmistokehittämisessä menetelmän jäykkyyden vuoksi ja haasteena voidaan pitää tarkkojen vaatimusten keräämistä. (Fielding, 2022, s. 78–83)

V-malli on samankaltainen kuin vesiputousmalli, mutta siinä jokaisen aikajanavaiheen välillä tehdään rinnakkaistestausta ja vaiheet muodostava ns. V-kirjaimen (vastaparin), johtuen jokaisen vaiheen testauksesta. Menetelmässä vaaditaan myös tarkkaa määrittelyä mutta se on hieman joustavampi kuin vesiputousmalli, koska siinä voidaan testien jälkeen korjata mahdollisia virheitä. (Fielding, 2022, s. 84–90)

Ketterä kehittäminen (Agile Development) on ohjelmistokehittämisestä tuttu lähestymistapa, jossa olennaisena tapana kehittää tietojärjestelmää iteratiivisesti jatkuvan parantamisen periaatteella. (Lehtonen ja muut, 2014, s. 2.) Ketterä kehittäminen haastaa perinteisiä projektitapoja, eikä se niinkään ole projektimenetelmä, vaan lähestymistapa. Siinä ei ole tarvetta edetä tietyssä järjestyksessä vaan ketterällä projektihallinnalla muutokset ovat luonnollinen osa projektia ja niihin suhtaudutaan joustavammin. Tämä mahdollistaa virheiden korjaamisen mahdollisimman ajoissa. (Fielding, 2022, s. 96–97.) Ketterässä projektimallissa tarkoituksena on minimoida hukkatyö ja tuottaa eniten arvoa tuotteelle ja asiakkaalle. Mallissa on yhdyspintoja Lean-ajatteluun sen avulla riskien ja projektin laajuuden hallinta on melko yksinkertaista saavuttaa. (Karlesky ja Voord, 2008.)

Muutoshankkeissa voi olla erilaisia haasteita, erityisesti innostavan alun jälkeen voi olla haastavaa motivoida henkilöstöä jatkamaan muutoksen polulla. Jos tulokset tulevat näkyviksi pitkällä aikavälillä, voi sillä olla negatiivisia vaikutuksia ja aiheuttaa muutosvastarintaa. Ketterän kehittämisen näkökulmassa voidaan saada näkyviä tuloksia (voittoja) nopealla aikasyklillä. Yksi yleisimpiä ketterän kehittämisen näkökulmia on Scrum, jonka hyötynä on sen läpinäkyvyys koko prosessin mikä edistää sen arviointia. Tavanomaisessa kehitystyössä käytetään paljon aikaa muutoksen suunnitteluun, kun taas ketterässä mallissa suuntaa voidaan muuttaa nopeasti tarpeen mukaan. Tämä tukee myös sitä, että todellisuudessa muutokset usein elävät muutoksen aikana. (Kallankari, 2019, s. 232.)

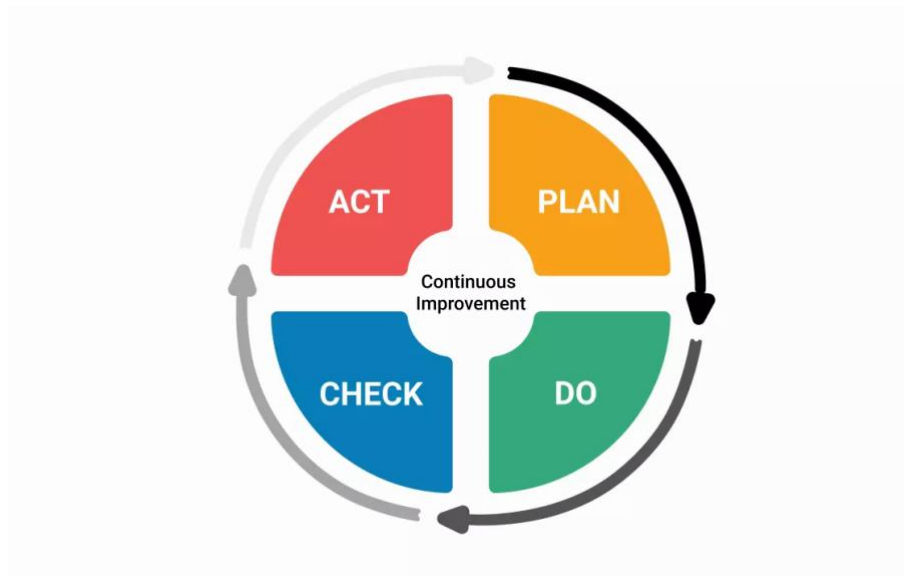
2001 Agile Alliance (Agile Alliance 2011.) julisti ketterän kehittämisen lähestymistavan seuraavasti:

- **Yksilöt ja vuorovaikutus** ovat tärkeämpiä kuin prosessit ja työkalut
- **Toimiva ohjelma** on tärkeämpää kuin perusteellinen dokumentaatio
- **Yhteistyö asiakkaan kanssa** on tärkeämpää kuin sopimusneuvottelut
- **Muutoksiin vastaaminen** on tärkeämpää kuin suunnitelman seuraaminen

Ketterän kehittämisen, scrumissa, asiakasprojekteissa työskennellään itseohjautuvissa tiimeissä ja työskentelyä ohjaavat Scrum-master ja tuoteomistaja (Kallankari, 2019, s. 232). Scrum-mallissa kulmakivenä on itseohjautuvat kehitystiimit, päivittäisen työn etenemisen seuranta (dailyt) sekä ennalta määrätyt kevyet seremoniat (grooming, planning). Scrumissa työskennellään iteratiivisesti, jolloin tuote kehittyy vähitellen, esimerkiksi 1–4 viikon iteraatioissa. Näitä iteraatiojaksoja kutsutaan sprinteiksi. Sprinttien lopussa pidetään retrospektiivi (retro), jossa tiimi käy läpi toteutunutta sprinttiä ja miettii kuinka työskentelytapoja voisi kehittää entistä tehokkaammin. (Lehtonen ja muut, 2014, s. 2.)

Iteraatiolla tarkoitetaan useimmiten lyhyttä muutaman viikon työskentelyjaksoa (sprint), joka tuottaa jonkinlaisen toimivan lopputuotteen tai sen osan. Ketterässä mallissa toimivaa ohjelmisto esitellään (demotaan) säännöllisin väliajoin ja siitä kerätään käyttäjäkokemuksia ja palautetta, jotta ohjelmasta karsiutuu turhat asiat pois. Asiakaslähtöisyys on yksi ketterän kehittämisen mallin kulmakivistä ja tarkoitus on vastata muutoksiin ennemmin kuin pitäytyä suunnitelmassa. (Lehtonen ja muut, 2014, s. 2.)

Kallankari (2019) kuvailee ketterällä kehittämisellä ja sen sprinttimalleilla olevan paljon yhteneväisyyksiä PDCA-muutosmalliin, jossa kehittämissykliet seuraavat toisiaan. PDCA kirjaimet tarkoittavat: Plan (suunnittele), Do (toteuta), Check (tarkista toimivuus) ja Act (arvioi).



Kuvio 1. PDCA sykli.

Scrum:ssa projektitiimillä on omat roolinsa ja ne voivat vaihdella riippuen projektista. Scrum Master on linkkinä asiakkaan ja kehitystiimin välillä. Hänen tehtävänä on varmistaa, että työ on sujuvaa ja hallita mahdollisia esteitä. Product Owner/tuoteomistaja (PO) vastaa projektihallinnasta ja onkin usein asiakasorganisaatiosta. PO:n tehtävänä on hallinnoida projektin ja sprinttien työjonoja ja hyväksyä tuotokset. Kehitystiimi koostuu esim. ohjelmistokehittäjistä,

jotka tekevät asiakkaan ja PO:n asettamaa työtä kehitysjonon mukaisesti. Asiakas on työn tai tuotteen tilaaja. (Karlesky ja Voord, 2008.)

Ketterän kehittämisen malli perustuu siihen, että kehitettävä tuote on hyödyllinen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. (Lehtonen ja muut, 2014, s. 15.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kehitystiimit kehittävät tuotetta joka sprintillä mahdollisimman toimivaksi. Demonstraatiot (demot) asiakkaille tapahtuvat jokaisen sprintin päätteeksi, jolloin kehitettävä toiminnallisuus saadaan heti kokeiluun ja arvioitavaksi. Ketterässä mallissa vaaditaan keskeneräisyyden ja epäonnistumisen sietämistä, sitoutumista ja riskinsietokykyä sekä luovuutta (TEM 2015, s. 20).

5 EVAKA KÄYTTÖÖNOTTOPROJEKTI

5.1 Käyttöönottoprojektin kuvaus

eVakan käyttöönottoprojekti käynnistyi virallisesti tammikuussa 2022. Turun ja Oulun kaupungit kilpailuttivat yhdessä yhteisen teknisen kehitystiimin, jonka tehtävänä oli toteuttaa molemmat käyttöönotot sekä niiden jälkeinen ylläpito ja jatkokehitys. Vaikka eVaka on jo käytössä oleva järjestelmä, varsinainen kehityshanke on edelleen käynnissä ja se kestää ainakin vuoden 2025 loppuun. Käyttöönotolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sekä järjestelmän varsinaista käyttöön ottamista (vanhan ERP-järjestelmän korvaaminen uudella) että laajempaa muutosta, jossa muutos, oppiminen ja kehittäminen on jatkuva. Käyttöönottoprojekti ja eVaka-hanke kulkevat ikään kuin käsi kädessä, koska järjestelmää kehitetään vahvasti edelleen yhteistyössä muiden eVaka-kaupunkien kanssa.

eVakan tekninen kehitystiimi sisälsi Scrum Masterin ja kolme ohjelmistokehittäjää. Scrum Masterin tehtävänä oli tarkastella teknistä kokonaisuutta ja huolehtia yhdessä kaupunkien projektipäälliköiden kanssa, että ohjelmistokehittäjät tekivät oikeita asioita oikeaan aikaan. Molemmilla kaupungeilla oli omat projektiorganisaatiot, jotka toteuttivat käyttöönotot yhdessä kehitystiimin kanssa ja molempien kaupunkien käyttöönotot tehtiin ketterän kehittämisen mallilla. Oulun kaupunki otti eVakan käyttöön lokakuussa 2022, jonka jälkeen alkoi varsinainen Turun eVakan käyttöönottoprojekti. Tutkija toimi eVakan Turun projektipäällikkönä ja tuoteomistajana.

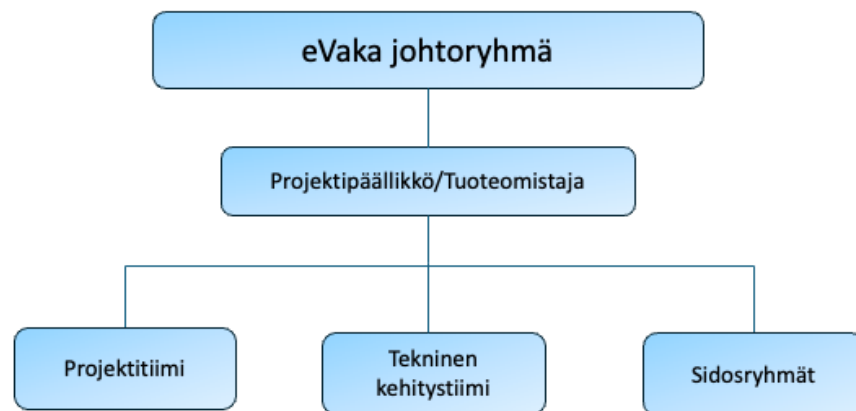
Turun eVakan käyttöönottoprojekti piti sisällään kaksi kokonaisuutta, teknisen ja toiminnallisen, jotka kulkivat limittäin koko käyttöönottoprojektin ajan. Tekninen osuus piti sisällään eVaka-järjestelmän teknisen sovittamisen. Käytännössä tämä tarkoitti pääpiirteittäin pilviympäristöjen asennukset, kuntakohtaiset konfiguraatiot, tarvittavat integraatiot Turun kaupungin ja valtakunnallisiin järjestelmiin sekä datamigraation (tietojen siirto ja validointi) vanhasta

järjestelmästä eVakaan. Toiminnallinen kokonaisuus piti sisällään mm. Turun kaupungin varhaiskasvatuksen työntekijöiden sekä hallinnon ohjeistuksen ja kouluttamisen, mahdollisten prosessimuutosten suunnittelun ja jalkauttamisen, viestinnän ja käyttäjätuen yhdessä eVakan Turun projektiorganisaation kanssa. Näiden lisäksi käyttöönottoprojektissa oli paljon poikkihallinnollista sidosryhmäyhteistyötä.

5.2 eVakan projektiorganisaatio Turun kaupungissa

Turun eVakan käyttöönoton valmistelut alkoivat toukokuussa 2021 ja järjestelmä otettiin käyttöön toukokuussa 2023. eVakan projektiorganisaatio koostui johtoryhmästä, projektipäälliköstä ja projektitiimistä. Lisäksi Turun kaupungin IT-palveluista oli resursoitu IT-projektipäällikkö kaupungin kehittämismallin mukaisesti. Projektipäälliköksi valikoitui varhaiskasvatuksen taustan omaava henkilö siitä syystä, että projektissa oli tärkeää ymmärtää kokonaisuudessaan varhaiskasvatuksen toiminnan tarpeita. Projektitiimiin kuului niin Turun kaupungin organisaation jäseniä kuin ulkoisia sidosryhmiä.

eVaka Turku-projektin johtoryhmä koostui Turun kaupungin toiminnanohjausjohtajasta, varhaiskasvatuksen palvelualuejohtajasta (projektin omistaja) ja toiminnasta vastaavasta (varhaiskasvatuksen palvelupäällikkö). Johtoryhmän tehtävänä oli kokonaisprojektisuunnitelman, muutosten, projektin päättämisen ja loppuraportin hyväksyminen. Projektin johtoryhmä käytännössä ohjasi projektia ja tuki projektipäällikköä projektin johtamisessa. Toiminnanohjausjohtaja tarkasteli projektia kunnan palveluiden, asiakasprosessien ja tietovirtojen näkökulmasta. Hänellä oli ns. laajakatseinen näkökulma ja peilasi projektia kaupungin strategiaan. Projektin omistajalla oli suurin intressi projektin toteuttamiselle. Omistaja vastasi siitä, että projektipäälliköllä on tarvittavat resurssit projektin läpiviemiseen. Toiminnasta vastaava (varhaiskasvatuksen palvelupäällikkö) edusti projektin tuotoksen käyttäjiä ja vastasi, että käyttäjäorganisaation tarpeet oli määritelty oikein ja lopputulos oli näiden määrittelyjen mukainen.



Kuvio 2. eVaka Turku pelkistetty projektiorganisaatio.

eVakan projektipäällikkö vastasi projektin päivittäisjohtamisesta sekä siitä, että projekti sai aikaan vaaditut tuotokset ja projektissa määritetyt hyödyt saavutettiin sallittujen poikkeamien puitteissa. Projektipäällikkö suunnitteli tehtävät työt yhdessä projektitiimin kanssa sekä ohjasi ja kannusti projektitiimiä ja sidosryhmiä. Tehtäviin kuului myös projektin sisäinen viestintä, johto- ja projektiryhmälle raportointi, projektin riskitilanteen seuraaminen ja päivittäminen sekä projektin tuotosten dokumentointi. Projektipäällikkö vastasi myös siitä, että projektin suunnittelussa hyödynnettiin aikaisempia oppimiskokemuksia. Projektin aikana työskentelyä pyrittiin kehittämään saatujen kokemusten perusteella ja tulevien projektien kannalta hyödylliset oppimiskokemukset dokumentoitiin ja välitettiin eteenpäin. Osana hyödyllisiä oppimiskokemuksia toimii tämä tutkimus, sen tulokset ja johtopäätökset.

Projektitiimi koostui projektipäälliköstä, järjestelmän pääkäyttäjistä, Turun kaupungin IT-projektipäälliköstä, kilpailutetusta ulkoisesta kehitystiimistä ja toiminnan (varhaiskasvatuksen) palvelupäälliköstä. Projektitiimin tehtävänä oli tukea projektipäällikköä. Projektitiimin ja projektipäällikön yhteistyö oli

avainasemassa projektin onnistumiselle. Viestintäkanavina olivat lähikokoukset, Teams-palaverit, slack-palvelu, ketterään kehittämiseen liittyvät sovellukset ja sähköposti.

Järjestelmän pääkäyttäjät tukivat projektipäällikköä ja osallistuivat eVaka Turku-järjestelmän testaamiseen. Pääkäyttäjät tekivät tiivistä yhteistyötä kehitystiimin kanssa, erityisesti vanhan järjestelmän datan migratoinnissa eVakaan. Turun kaupungin IT-palveluiden nimittämä IT-pääsuunnittelija vastasi mm. integraatioista Turun kaupungin muihin järjestelmiin, tuki projektipäällikköä teknisten asioiden osalta ja toimi ulkoisen kehitystiimin ja Turun kaupungin IT-palveluiden yhteyshenkilönä.

eVakan tekninen kehitystiimi koostui kolmesta ohjelmistokehittäjästä ja Scrum masterista. Scrum master ohjasi teknistä kehitystiimiä ja priorisoi tehtävät ”taskit” yhdessä projektipäällikön kanssa. Kehitystiimi vastasi käytännössä eVakan teknisestä sovittamisesta Turkuun. Tekninen kehitystiimi toimi myös Oulun kaupungin eVakan teknisenä kehitystiiminä.

Sidosryhmät ja niiden hallinta olivat yksi kriittisimmistä tekijöistä eVakan käyttöönottoprojektissa. Yhtenä tärkeimmistä sidosryhmistä koostui Turun kaupungin varhaiskasvatuksen lähijohtajista, erityisesti pilottiyksiköiden lähijohtajista. Käyttöönottoprojektissa oli mukana pilotoimassa 10 kpl päiväkodinjohtajia ja varajohtajia sekä perhepäivähoidon lähijohtaja. He pääsivät tutustumaan järjestelmään muita aiemmin, siitä syystä, että he toimisivat myöhemmin ns. tukihenkilöinä. Lähijohtajat koostuivat päiväkotien johtajista ja varajohtajista sekä perhepäivähoidon lähijohtajista. Heidän roolinsa käyttöönottoprojektissa oli kriittinen, koska he olivat ja ovat linkkinä varhaiskasvatuksen työntekijöihin ja asiakasperheisiin. Heidän roolinsa oli myös muutoksen ja sen vastaanottamisen, kouluttamisen ja oppimisen sekä jatkokehityksen kannalta oleellinen. Heidän oli tärkeää tiedostaa, miksi muutokseen ryhdyttiin, ja mitkä sen hyödyt tulisivat olemaan.

Muita projektin sidosryhmiä olivat Turun kaupungin Kasvatuksen ja opetuksen hallinto, viestintä, talouspalvelut, IT-palvelut, konsernihallinto, varhaiskasvatuksen asiakasperheet sekä ulkoiset sidosryhmät. Ulkoisia sidosryhmiä olivat muut eVaka-kaupungit, DVV, suomi.fi-organisaatio sekä opetushallitus.

5.3 eVakan käyttöönotto päiväkodinjohtajan näkökulmasta

eVakan pilottipäiväkotien johtajat pääsivät testaamaan eVakaa aluksi Espoon kaupungin ja myöhemmin Turun kaupungin testiympäristössä. Testiympäristö toimi täysin samalla tavalla kuin eVakan varsinainen tuotantoympäristö. Testiympäristössä ei sisältänyt oikeaa henkilödataa. Testaus piti sisällään eVakan toiminnallista testaamista sen toimintoihin tutustumista niin ohjatusti kuin vapaasti. Varsinaiset järjestelmän koulutukset järjestettiin myös eVakan testiympäristössä.

Päiväkodinjohtajat olivat avainasemassa myös omien päiväkotien asiakastietojen validoinnissa ja tarkistamisessa, kun tiedot siirrettiin vanhasta ERP:stä eVakaan. Käyttöönotossa päiväkodinjohtajat olivat tärkeässä roolissa ollessaan niin asiakas- kuin henkilöstörajapinnassa. Vaikka henkilöstölle pidettiin eVakaan liittyviä koulutuksia, olivat päiväkodinjohtajat merkittävässä roolissa uuden järjestelmän ja prosessien jalkauttamisessa. Muutosjohtajuutta vaadittiin myös päiväkodinjohtajilta. Uusi ERP toi varsinaisen järjestelmän lisäksi muutosta prosesseihin. Tämä huomiointi vaati niin päiväkodinjohtajilta, henkilöstöltä kuin hallinnolta muutoksen sietämistä ja vastaanottamista.

6 ARVIOINTITUTKIMUKSEN TOTETUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on kvalitatiivinen, eli laadullinen, arviointitutkimus, mikä soveltuu hyvin julkisten palvelujen kenttään ja tavoitteeseen kontrolloida resurssien käyttöä suhteessa yhteiskunnalliseen hyötyyn (Kallinen & Kinnunen, 2022). Laadullisen tutkimuksen piirteinä voidaan pitää kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa suositaan ihmistä tiedon keruun toimijana, kohdejoukon valinnan tarkoituksenmukaisuutta sekä laadullisten metodien käyttöä aineiston hankinnassa, kuten esim. induktiivista sisällönanalyysiä. Laadulliset tutkimustyyppit ryhmitellään tutkimuksen mielenkiinnon kohteiden mukaan. Mielenkiinnon kohteena voivat olla kielen piirteet, säännönmukaisuuksien etsiminen, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtäminen sekä reflektio. Arviointitutkimuksessa etsitään säännönmukaisuuksia ja malleja. (Hirsijärvi ja muut, 2007, s. 159–162.)

Laadullisessa arviointitutkimuksessa keskitytään selvittämään mm. millaisia vaikutuksia toimenpiteillä, ohjelmilla, hankkeilla tai muutoksilla on. Muutokset voivat sisältää julkisia taloudellisia satsauksia julkisiin palveluihin tai tukiin, mutta ne voivat myös olla organisaation sisäistä kehittämistä, tai näiden yhdistelmä. Arviointitutkimuksessa pyritään määrittämään tutkittavan asian arvoa ja arvottamisen tulee perustua systemaattiseen tiedonkeruuseen, analysointiin ja tulkintaan. Arviointitutkimusta voidaan myös lähestyä päinvastaisesta näkökulmasta. Sitä ei voida toteuttaa hypoteettisina spekulatioina, vaan se kiinnittyy aina todelliseen toimintaan ja muutospyrkimykseen. Arviointitutkimuksessa on toimintatutkimuksen tapaan mukana vahvasti vuorovaikutus arviointikohteen ja sidosryhmien kanssa. Laadullisen arviointitutkimuksen havaintoaineiston tunnusmerkkeinä voidaan pitää mitä tahansa asiaa, mikä tuo esiin jotain tärkeää osaa muutoshankkeesta ja tarkoituksena on lisätä ymmärrystä muutoshankkeesta. (Jokinen, 2021.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta voi sisältää elementtejä tai osioita tieteellisestä tutkimuksesta, ei kuitenkaan siten kuin ne perinteisesti ymmärretään akateemisessa tieteen tekemisessä (Salonen, 2013, s. 9). Tässä tutkimuksessa käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä niin aineiston keruussa, sen analysoinnissa kuin tutkimustulosten tarkastelussa. Laadullinen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu mm. kvalitatiivisen aineiston suosiminen, keskittyminen toimintaan, subjektiivisuuden arvostaminen, asianomaisten omien tulkintojen korostaminen sekä tutkijan paikan reflektointi. Kehittämistyön laadullisena näkökulmana voi olla esimerkiksi kokemuksellinen näkökulma, jolloin halutaan tarkoituksena ei ole tuottaa objektiivista tietoa, vaan ymmärtää tutkittavien kokemuksia. (Juhila, 2021.)

6.2 Tutkimuksen prosessi ja aikataulu

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin Vaasan Ammattikorkeakoulun (VAMK) Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (YAMK) opinnäytetyöseminaareilla, jossa ideoitiin tutkimusaiheita. VAMK:n opinnäytetyöseminaarit tukivat yleisesti ottaen tutkimustyön eri vaiheita. Kun aihe oli valittu ja siihen saatu tukea, aloitettiin tutkimussuunnitelman tekeminen. Suunnitelmaan pohjautuen käytiin kolmikantaneuvottelu VAMK:n ja tilaajaorganisaation ohjaajien ja tutkimuksen tekijän kanssa. Kolmikantaneuvottelun jälkeen tutkimussuunnitelmaan tehtiin täsmennyksiä, jonka jälkeen sai hakea tutkimuslupaa Turun kaupungilta. Tutkimuslupa myönnettiin Turun kaupungin varhaiskasvatuksen palvelupäällikön, Vesa Kulmalan toimesta 17.11.2023, jonka jälkeen alkoi teoriaosuuden kirjoittaminen.

Hirsjärvi ja muut (2007, s. 63–65.) kuvaavat tutkimuksen kulkua viisi askelisena, mikä sopii empiiriseen tutkimuksen tekemiseen. Vaihtoehtona on myös kuvata tutkimusvaiheita kiinnittämällä huomiota tutkimussuunnitelman kautta, jolloin prosessia voidaan kuvata nelivaiheisena: Aiheeseen perehtyminen,

tutkimussuunnitelma, tutkimussuunnitelman toteutus sekä tutkimuksen raportointi.

6.3 Kohderyhmä ja tutkimusaineiston keruu

Aineiston keruun kohderyhmän toimivat Turun kaupungin päiväkodinjohtajat. Tutkimuksen saatekirje (LIITE 1) lähetettiin 20 päiväkodinjohtajalle, joista haastateltavaksi päätyi viisi henkilöä. Kiinnostusta tutkimukseen osallistumisesta ei tullut muistutusviesteistä huolimatta lisää. Viisi haastateltavaa oli otantana melko pieni määrä, mutta ryhmähaastattelussa aineistoa syntyi paljon, mikä toisaalta edisti tutkimusta ja muodostamaan tarvittavaa tutkimusaineistoa. Haastateltaville lähetettiin haastattelun suostumuslomake tutkimukseen osallistumisesta (LIITE 2) ja samalla ryhmähaastattelun haastattelukysymykset (LIITE 3). Tämä sen vuoksi, että päiväkodinjohtajat pystyivät valmistautumaan haastattelua varten miettimällä kysymyksiä etukäteen. Kun haastatteluajat oli sovittu, tutkimuksen tekijä lähetti Teams-kutsun haastateltaville. Haastattelujen alussa tutkimuksen tekijä kävi haastateltavien kanssa läpi tutkimuksen suostumuslomakkeen (LIITE 2) sekä tarkisti suullisesti haastateltavien vapaaehtoisuudesta haastatteluun. Haastateltaville ilmoitettiin myös haastattelun nauhoituksen aloituksesta ja lopetuksesta sekä litteroinnin aloituksesta ja lopetuksesta.

Ryhmähaastatteluita pidettiin kaksi, joista ensimmäisessä oli mukana kaksi päiväkodinjohtajaa ja toisessa kolme. Molemmat haastattelut kestivät yhden tunnin. Ryhmät haluttiin pitää pieninä niin teknisistä kuin käytännön syistä. Koska haastattelut äänitettiin ja litteroitiin, oli helpompi erottaa äänet ja haastateltavat äänitteiden jälkikäsitteilyissä. Litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Teams-sovelluksen litterointisovellusta. Päiväkodinjohtajien taustat ja johdettavat päiväkodit vaihtelivat niin alueittain, palvelumuodoittain (vuorohoito) ja työkokemuksittain. Haastateltavien joukossa oli eVaka-projektin pilotoinnissa

mukana olleita päiväkodinjohtajia ja sellaisia, jotka olivat ottaneet eVakan käyttöön ilman pilotointia.

6.4 Tutkimusaineiston analysointi

Aineisto kerättiin ryhmähaastatteluin, joka toteutettiin Teams-sovelluksella. Jotta voidaan selvittää, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat, on hyvä käyttää aineiston keruuseen haastattelua. Haastattelussa tutkija ja haastateltava(t) ovat suorassa vuorovaikutuksessa ja etuna on joustavuus aineiston keräämisessä. Haastattelu aineiston keräämisenä tukee myös laadullisen arviointitutkimuksen tavoitteita. Haastattelun etuna on myös se, että haastateltava tavoitetaan helposti myöhemminkin, jos tarpeen täydentää aineistoa. Aineiston keräämisessä haastatteluin on myös haittoja. Haastatteluihin on hyvä varata aikaa tarpeeksi ja käytännön järjestelyihin on syytä kiinnittää huomiota. Haastateltava voi tuntea painetta joko haastattelijan, organisaation tai yhteiskunnan toimesta vastaamaan tietyllä tavalla, mikä voi heikentää haastattelun luotettavuutta. Toteutustapana ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto. Sillä voidaan myös tukea yksilöitä haastattelutilanteessa ja ryhmä voi olla avuksi, kun kyse on muistinvaraisista asioista. Ryhmä voi myös korjata mahdollisia väärinymmärryksiä. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 180–206.) Ryhmähaastattelu eroaa ryhmäkeskustelusta vuorovaikutuksellisesti. Ryhmähaastattelussa haastattelija tekee ikään kuin yksilöhaastatteluja ryhmätilanteessa jokaiselle ryhmänjäsenelle. (Puusa ja Juuti, 2020, s. 118.)

Tutkimusaineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä käyttäen. Induktiivinen sisällönanalyysi on aineistolähtöinen ja siinä keskitytään siihen, mistä asioista, aiheista tai teemoista haastateltavat puhuvat. Sisällönanalyysi perustuu tutkijan tekemälle teemoille tai koodauksille, jossa tunnistetaan ja nimetään aineistosta löytyviä sisällöllisiä asioita. Teemoitusta ja koodausta voidaan pitää aineiston yksinkertaistamisena. (Vuori 2021; Juhila 2021.) Induktiivinen sisällönanalyysi voidaan jakaa Elo ja Kyngäs (2008) mukaan kolmeen päävaiheeseen: 1. valmistelu-, 2. analyysi- ja 3. raportointivaihe.

Valmisteluvaiheessa valitaan analyysiyksikkö ja perehdytään aineistoon. Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause, tai ajatuskokonaisuus (Elo ja muut, 2022, s. 215–225). Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä toimi lause tai ajatuskokonaisuus.

Teams-sovelluksella toteutetut ja nauhoitetut haastattelut litteroitiin. Sovelluksen tuottamat tekstit tarkistettiin ja käytiin läpi sekä niistä poistettiin nimimerkit ja aikaleimat. Nimimerkkien tilalle muutettiin koodit: H1, H2, H3, H4 ja H5. Haastatteluaineistot sijaitsivat salasanan vaativassa palvelussa, johon ei muilla kuin tutkijalla ollut pääsyä. Litteroitua haastatteluaineistoa syntyi yhteensä 63 sivua. Koska kyseessä oli ryhmähaastattelut, litteroidut materiaalit olivat ryhmäkohtaisina tiedostoina, joista aineistoa käytiin läpi.

Aineiston analysointi aloitettiin käymällä läpi haastattelumateriaalit läpi lukemalla ne useampaan kertaan varmistamalla, että haastatteluaineisto antaa vastauksen asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aineistosta poimittiin haastateltavien alkuperäisilmaisut ja niihin liitettiin haastatteluvaiheen koodit H1-H5, riippuen kenen haastateltavan ilmaisusta on kyse. Tällä tavoin tutkija pystyi tarkistamaan, että analyysi etenee aineiston mukaisesti. Tämän jälkeen alkuperäisilmaisut pelkistettiin. Pelkistämisen tarkoituksena on muodostaa aineistosta luokkia ja lopuksi tiivistää aineistoa. Käytännössä pelkistämällä saadaan ylimääräiset täytesanat pois alkuperäisilmaisusta ja muokkaamalla murre sanat ja -ilmaisut kirjakeleksi muokkaamatta varsinaista asiaa tai tekemällä tulkintoja. Pelkistämävaiheessa tulee tarkistaa, että yhdessä pelkistetyssä ilmaisussa on vain yksi asiasisältö. (Elo ja muut, 2022; Elo ja Kyngäs, 2008; Kylmä ja Juvakka, 2014.)

Elo ja muut (2022) mukaan analyysi etenee luokittelulla ja vertailemalla muodostettuja luokkia keskenään. Luokittelu aloitetaan muodostamalla ensiksi alaluokkia ja nimeämälle ne. Samansisältöiset alaluokat yhdistetään keskenään ryhmiksi, yläluokiksi. Yläluokista voidaan muodostaa yhdistävä luokka tai mahdollisesti jatkaa aineiston abstrahointia, yhdistelevää luokittelua, niin pitkälle

kunnes se on tutkimuksen kannalta oleellista. Analyysin eri vaiheissa on tärkeää palata alkuperäiseen aineistoon ja tarkistaa että luokittelu etenee oikeutetusti.

Pelkistysten jälkeen alkoi ns. aineiston koodaus. Koodauksen tehtävänä on auttaa tutkijaa ajattelemaan ja jäsentämään aineistoa (Elo ja muut, 2022, s. 220). Koodauksen yhteydessä pelkistykset jaettiin nimettyihin alaluokkiin. Alaluokista yhdistettiin nimettyjä yläluokkia, joiden jälkeen yläluokista yhdistettiin yhdistävät kategoriat (LIITE 4). Pelkistysten ja luokitusten yhteydessä palattiin useamman kerran niin alkuperäisilmaisuihin kuin alkuperäiseen litteroituun aineistoon. Koodauksessa ja abstrahoinnissa käytettiin apuna Microsoft Exceliä. Aineiston visualisoinnissa hyödynnettiin Applen Freeform-sovellusta.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

7.1 Tutkimuksen tavoitteet

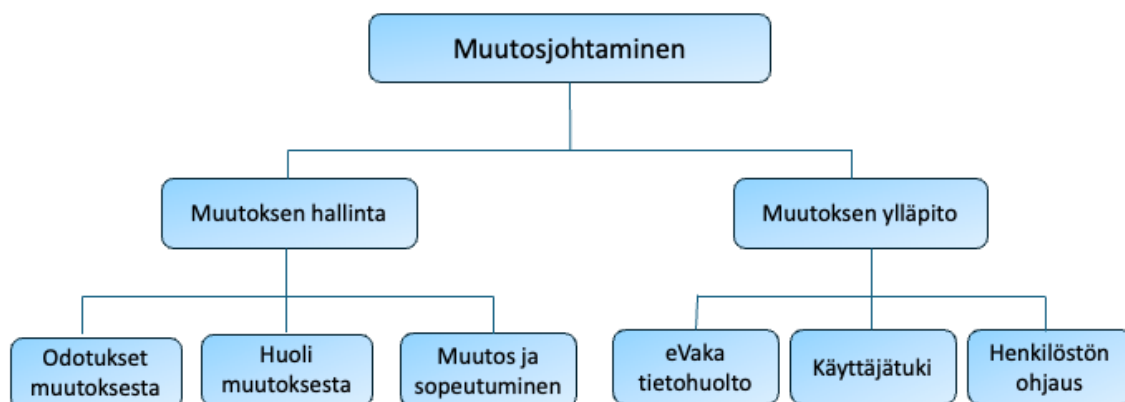
Tutkimuksessa haettiin vastausta kahteen tutkimuskysymykseen: millaisia kokemuksia päiväkodinjohtajille on eVakan käyttöönottoprosessista ja millaisia kokemuksia päiväkodinjohtajilla on eVakasta liittyen päiväkodinjohtajan työhön. Tutkimustuloksissa tarkastellaan aluksi käyttöönottoprosessia, jonka jälkeen tarkastellaan päiväkodinjohtajien kokemuksia eVakan vaikutuksista päiväkodinjohtajien työhön.

7.2 Päiväkodinjohtajien kokemukset eVakan käyttöönottoprosessista

Haastateltavat kuvasivat tässä osassa, miten käyttöönottoprosessi oli sujunut ja millaisia kokemuksia heillä oli muutosprosessista. Haastateltavat kuvasivat myös käyttöönottoon liittyneestä perehdytyksestä ja ohjeistuksista sekä käyttöönoton viestinnästä.

7.2.1 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen sisältää muutoksen hallinnan ja muutoksen ylläpitoon liittyviä kokemuksia ja niiden herättämiä tunteita.



Kuvio 3. Muutosjohtaminen.

Muutoksen hallinta. Kaikilla haastateltavilla oli jonkinlaisia ennakko-odotuksia uuden järjestelmän aiheuttamasta muutoksesta. Osa haastateltavista oli mukana eVakan pilottiryhmässä ja pääsivät tutustumaan ja käyttämään etukäteen eVakaan. Odotukset liittyivät siihen, että yksi ja nykyaikainen järjestelmä korvasi edelliset useat järjestelmät.

”että odotukset oli kyllä suuret, että tavallaan se että pääsee siihen yhteen järjestelmään joka palvelee paremmin tätä aikaa.”

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että ennen toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoa edellisissä järjestelmissä tehtiin päällekkäisiä töitä.

”tehtiin niinku vähän samaa asiaa monessa eri paikassa, niin odotin isosti eVakassa sitä, että meillä on yksi järjestelmä mihin kaikki kaikki sitten tulee”

Lasten huoltajien käyttäjähallinnan ja tietojen oikeellisuuden odotettiin myös paranevan, koska uudessa toiminnanohjausjärjestelmässä DVV-integraatio toi

tiedot kuten ne olivat Digi- ja väestötietojärjestelmässä. Tämän odotettiin suoraviivaistavan päiväkodinjohtajan työtä liittyen lasten huoltajien käyttäjähallintaan, koska päiväkodinjohtajien ei tarvinnut enää huolehtia huoltajien käyttäjätunnuksista tai niiden hallinnasta vaan huoltajat pystyivät itse hallinnoimaan käyttäjätunnuksiaan suomi.fi-integraation avulla.

”ja myös sitä että ne vanhemmat automaattisesti niin kun luodaan tai että heillä on ne käyttäjätunnukset valmiina eikä niin että meidän täytyy lähteä jotain heille tekemään”

Vaikka odotukset olivat suuret, haastatteluissa kävi, että muutoksesta aiheutuisi kipuilua ja se vaatisi aikaa, koska muutos oli suuri.

”mutta sitten täytyy sanoa, että toki oli myös ehkä mitä mä sanoisin, maltilliset sen käyttöönoton kanssa odotukset, että kyllä sen ymmärtää, että näin suuri muutos vaatii aikaa eikä varmasti heti päästä maaliin, että jotenkin. Odotti hieman sitä, että varmasti sitä kipuilua ensin tulee.”

Muutos aiheutti myös päiväkodinjohtajissa myös jonkin verran huolta, erityisesti kuinka muutos tulee vaikuttamaan päiväkodin arkeen ja miten henkilöstö oppii uuden järjestelmän käytön.

”Mulla ei sinänsä ollut järjestelmästä mitä semmoista huolenaihetta. Mulla oli ehkä huoli siitä, että mä kyllä pystyn siihen perehtymään siihen eVakan käyttöön, mutta miten me saadaan niinku henkilöstö siihen mukaan, siihen muutokseen ja että he osaa sitä käyttää.”

Edellisestä toiminnanohjausjärjestelmästä tuotiin tietoja uuteen eVakaan. Tuotujen tietojen eheys ja niiden tarkistaminen aiheutti jonkin verran haastateltavien mukaan huolta, niin luotettavuuden kuin niiden tarkistamiseen menevän ajan vuoksi.

”Sen ajan löytäminen siihen pohditutti sitten tietenkin ihan se, että siirtyykö kaikki tiedot, pitääkö viedä jotakin, kuinka paljon pitää tarkistaa”

Haastatteluissa nousi esiin eVaka-pilottiryhmässä toimisen merkitys käyttöönottoon ja muutokseen valmistautumisessa. Toisaalta haastatteluissa nousi myös esiin päiväkodinjohtajien oma aktiivisuus ja motivaatio, vaikka ei osallistunut eVaka-pilottiryhmään.

”tietty se pilotointi oli siinä taustalla, niin se oli tietenkin erilainen. Se tunne oli mulla, kun monella muulla sitten taas mitä olen kuullut kuullut, niinku toisten mielipiteitä”

”Ja sitten mä oon ehkä henkilönä sellainen. Mä oon aina, oon sitä mieltä, että kun tulee joku uusi järjestelmä niin otetaan heti vaan käyttöön ja otetaan se haltuun, että hyvinkin semmoinen korkea motivaatio aina uuden oppimisessa”

Koska eVakan kehitys perustuu jatkuvan parantamisen malliin, aiheutti se jonkin verran haasteita, koska järjestelmä koettiin keskeneräiseksi. Pitkä kokemus edeltävistä tietojärjestelmistä aiheutti haasteita muutokseen, siihen sopeutumiseen ja vanhoista tavoista pois oppimiseen, koska uusi järjestelmä vaikutti myös päiväkodinjohtajien työprosesseihin ja työtehtävien työhajakoon. Joillain haastateltavista oli kymmenien vuosien kokemus edellisistä järjestelmistä.

”kyllä me voidaan sitten hakata sitä erinäköisiä kokeiluja sinne, mutta että haluaisi aina viedä mahdollisimman valmista ja helppoa eteenpäin, jolloin se ei häiritse sitä niin kun normaalia arkea siellä ryhmässä”

”On tavallaan niinku ehkä se, semmoinen niinku suurin muutos tavallaan siinä, että on tehnyt jotakin jollakin tavalla pitkään ja sitten pitää pitää niinku oppia tekemään jotenkin muulla tavalla”

Muutoksen ylläpito. eVakan käyttöönoton myötä järjestetyt säännölliset tietohuollot koettiin haastateltavien mielestä hyväksi ja tukevan muutoksen ylläpitämistä. Vapaamuotoisia ja vakioituneita tietohuoltoja pidettiin helposti lähestyttävänä ja haastateltavat kokivat, että niihin oli panostettu.

”No mä oon kyllä nyt tykännyt, kun ollut ne eVaka-tietohuollot perjantaisin, niin siinä on niinku pakko pysähtyä asian äärelle ja siinä tulee myöskin kerrottua ne asiat ja sitten vielä henkilöstölle sen eteenpäin, että se on ollut kyllä tosi kiva juttu, että siihen on satsattu.”

Haastateltavilla oli kokemus, että he olivat saaneet käyttäjätukea käyttöönoton aikana ja sen jälkeen. Tukea oli koettu saatavan niin soittamalla kuin etäopastuksena matalalla kynnyksellä. Käyttäjätuki koettiin myös tärkeäksi hiljaisina loma-aikoina, kuten esim. kesälomakaudella. Haastatteluissa nousi myös fyysisen jalkautumisen tarve päiväkoteihin projektitiimin toimesta, mikä oli koettu toimivaksi.

”mutta mun mielestä meillä on tehnyt niinku henkilöstölle tosi hyvää. Nyt kun meillä oli jotain uuden talon perehdyttämisiikkoa, että projektitiimi jalkautui tänne, niin jollakin tapaa, kun sellaisia olisi säännöllisesti, niin se varmaan, niinku tän eVakan käyttö vielä enemmän niinku, iskostui henkilökuntaan ja aina yksi tämmöinen tietynlainen perehdyttäminen ja avaa varmaan jotain uusia silmiä sitä järjestelmää kohti”

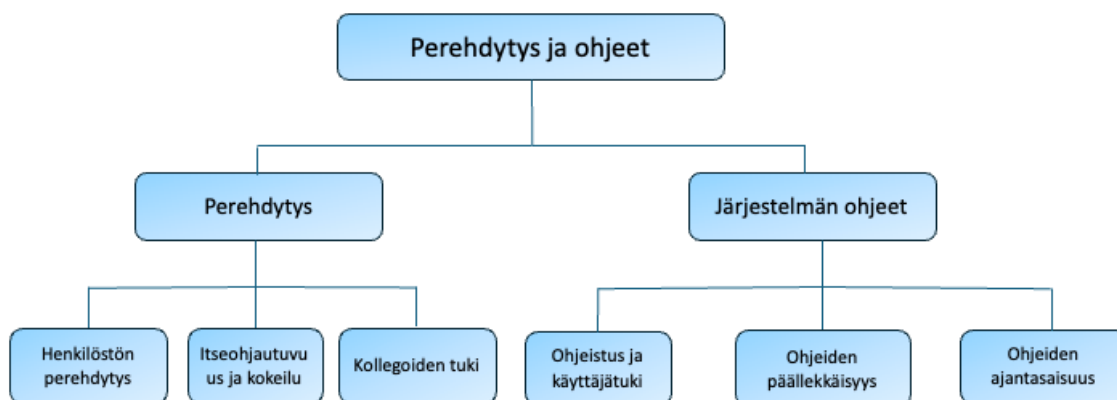
Haastatteluissa nousi myös henkilöstön ohjaus päiväkodinjohtajien toimesta, mikä liittyi niin eVakan jatkuvaan kehittämiseen ja työprosessien muutokseen. Henkilöstön osalta työprosessit menivät järjestelmässä osittain eri tavalla. Kun käytössä on yksi järjestelmä, muutos ja kokonaisuuden hallinta vaati henkilöstön ohjausta.

”ja samalla tavalla tietysti niinku sitä henkilöstöä on täytynyt niinku jatkuvasti kouluttaa ja muistuttaa ja opettaa ja niinku tsekata että mitä siellä, mitä siellä tapahtuu”

”no nyt jos sanoin niinku meidän yksikössä, niin nyt alkaa niinku, olla kaikki työntekijät tajunneet sen että mikä merkitys silloin miten he itsensä sinne kirjaavat, milloin he kirjaa itse sisään ja milloin ulos että mihin se vaikuttaa”

7.2.2 Perehdytys ja ohjeet

Perehdytys ja ohjeet sisältävät eVakan käyttöönottoon liittyvät perehdytykset ja ohjeistukset päiväkodinjohtajien näkökulmasta.



Kuvio 4. Perehdytys ja ohjeet.

Perehdytys. Haastatteluissa nousi esiin huoli henkilöstön vaihtelevista tietoteknisistä taidoista ja niiden vaikutuksista perehdyttämiseen ja järjestelmän käytön oppimiseen. Päiväkodinjohtajat toimivat linkkinä eVakan projektitiimin ja henkilöstön välissä.

”Oli huolenaihe se, että miten ihmeessä saadaan se kaikki väki perehdyttyä täällä. Se, että kun henkilöstö jo henkilöstö on varustettu niin vaihtelevilla tietoteknisillä taidoilla”

Haastateltavat olivat kuitenkin luottavaisia omaan aktiivisuuteen ja oppimiseen sekä siihen että kollegoilta saa tarvittaessa tukea. Pilottiryhmässä toimivilla päiväkodinjohtajilla oli enemmän kokemusta uuden järjestelmän käytöstä kuin, jotka ottivat eVakan käyttöön ilman pilotointia.

”välillä sitten kuitenkin täytyy turvautua siihen, että täytyy tarkentaa tai selvittää jotain tai ei ole ymmärtänyt oikein ja sitten se sen erehdyksen kautta vasta löytyy, että, no tätä en tajunnut, niin se vaan on. Ja ihmettelemään, että sillä se ratkeaa”

Järjestelmän ohjeet. Haastateltava kokivat, että eVakan käytön oppimiseen on tarvinnut ohjeita ja niitä on ollut hajanaisesti, erityisesti käyttöönoton alkuvaiheessa. Näin olisi vältytty yksittäisiltä yhteydenotoilta niin projektipäällikköön kuin projektitiimiin. Ohjeiden puute koski haastateltavien mukaan niin itse järjestelmään kuin prosesseihin liittyviä ohjeita. Kun kyseessä on ketterästi kehittyvä järjestelmä, haastateltavat toivoivat ohjeita uudista kehitetyistä toiminnoista tarpeeksi ajoissa ja ohjeiden tulisi olla ajan tasalla. Haastateltavat toivoivat myös yhtä paikkaa ohjeille, erityisesti kun Turun kokoisessa kaupungissa on monia eri prosesseja liittyen dokumenttien ja tiedonhallintaan.

”no just se että on niinku yks paikka jossa on ne koulutustallenteet että voi halutessaan niinku kuunnella tai sitten ne kuvalliset ohjeet jos ne selitetään”

”Haaste että osa on sähköpostissa ja sitten varmaan Dotkustakin löytyy jotakin ja sitten löytyy teamsista ja on toki kanavat missä tietää mistä kysyä”

”Alkuun oli se teams, jossa on ohjeita. No nyt toki tässä on aika monta prosessia kaupungissa meneillään parhaillaan”

7.2.3 eVakan käyttöönoton viestintä

eVakan käyttöönoton viestintä pitää sisällään, kuinka viestintä ja tiedonjako koettiin käytännön tasolla päiväkodinjohtajien toimesta.



Kuvio 5. eVakan käyttöönoton viestintä.

eVakan käyttöönoton viestintä. Viestintä koettiin toimivaksi haastateltavien osalta. Viestintä oli haastateltavien mielestä selkeää, oikea aikaista ja ymmärrettävää. Viestintäkanavina käytettiin pääosin Microsoftin Teams-sovellusta ja sähköpostia. Teams-sovelluksessa koettiin hyväksi vuorovaikutteinen viestintä ja se, että keskusteluihin ja tiedotteisiin voi aina palata tarkistamaan asian.

”mun mielestä se teams oli tosi toimiva, koska siellä oli jäänyt ne keskustelut. Niinku jäi sinne tallennettuna. Eli sitten kun palasin töihin niin pystyin palaamaan niihin, niihin keskusteluihin mitä on käyty kesän

aikanakin ja tavallaan niitä samoja ongelmia mitä itselläkin on ollut, niin sitten löysi sieltä kuitenkin vastauksia”

Sähköposti koettiin hyvänä tukikanavana, kun jostain asiasta piti muistuttaa, muutoin se koettiin toimimattomaksi.

”sähköposti on ihan hyvä lisä, koska silloin voi esimerkiksi just ne kaipaamaan ainakin niitä semmoisia ajankohtaisia ohjeita tai muistutuksia. Ehkä sinne sähköpostiin ja sitten kun on jotakin sellaista mitä muistuttaa”

Poikkeustilanteisiin liittyen, esim. hiljainen loma-aika, toivottiin ennakoivaa viestintää. Kesäaikana, jolloin varhaiskasvatustoimintaa supistetaan, tulisi olla selkeää keneen otetaan yhteys, kun tarvitaan käyttäjätukea tai apua.

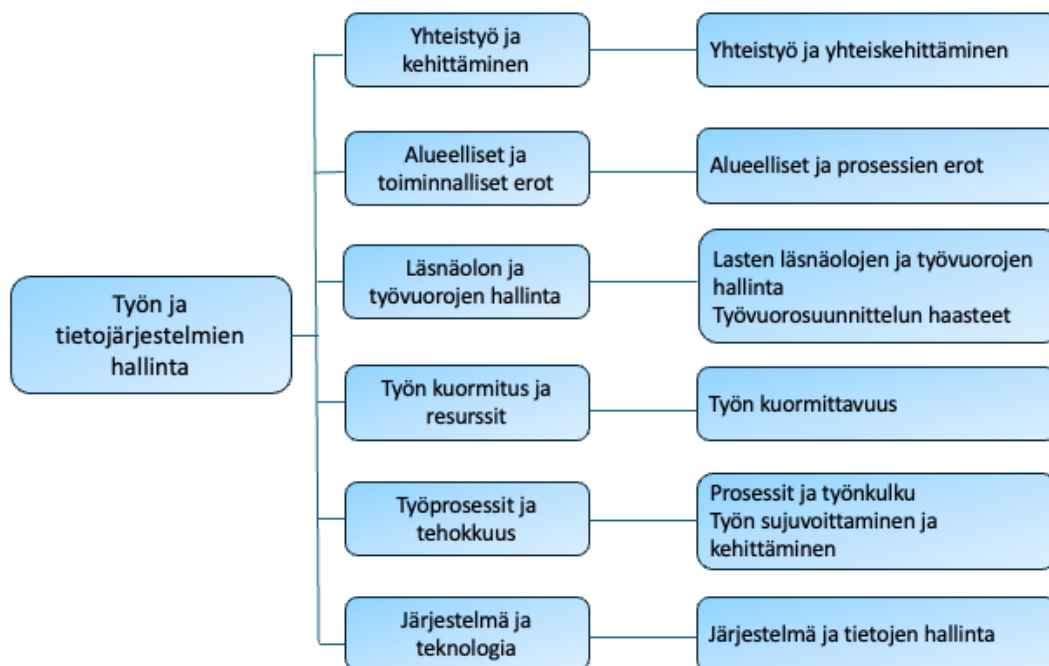
”ja jotenkin musta tuntuu, että siinä viestintä meni kyllä pieleen, koska mä en muista, että mä olisin kuullut, että se on heinäkuussa tai että silloin kun mä jäin kesäkuun puolella välissä niin silloin ei ainakaan ollut vielä tietoa”

7.3 eVakan vaikutukset päiväkodinjohtajan työhön

Haastatteluaineistossa nousi kaksi keskeistä teemaa, jotka koettiin vaikuttavan päiväkodinjohtajan työhön eVakan käyttöönoton jälkeen. Teemat olivat työn ja tietojärjestelmien hallinta sekä huoltajayhteistyön ja tietojärjestelmän käytön hallinta.

7.3.1 Työn ja tietojärjestelmien hallinta

Työn ja tietojärjestelmien hallinta sisältää haastatteluissa esiin tulleita aiheita. Aiheita ovat järjestelmä ja teknologia, työprosessit ja tehokkuus, työn kuormitus ja resurssit, läsnäolon ja työvuorojen hallinta, alueelliset ja toiminnalliset erot sekä yhteistyö ja kehittäminen.



Kuvio 6. Työn ja tietojärjestelmien hallinta.

Järjestelmä ja teknologia. Haastateltavat olivat tyytyväisiä nykyaikaiseen järjestelmään, josta löytyi tarvittavat tiedot ja asiakirjat. Haastatteluissa nousi esiin, että ennen eVakaa päiväkodinjohtajien piti muistaa useiden eri järjestelmien salasanoja. Tietojen hallinta oli haastavampaa, kun niitä piti hallinnoida eri järjestelmissä. Samoin sen käyttöönotto koettiin helpoksi.

”kun aloitin päiväkodin johtajana reilu 3 vuotta sitten, niin musta tuntuu, että meillä oli niinku hirveästi ohjelmia ja salasanoja piti muistaa erilaisia”

”se oli hienoa, että eVaka vähensi niitä käytettäviä ohjelmia sitten ja koin käyttöönoton sillain helppona, kun se oli ajettu jo sisään”

Huoltaja- ja huoltajuustietojen oikeellisuus oli haastateltavien mielestä hyvä asia, koska ne tulivat suoraan DVV:ltä. Päivittäistyön sujumiseen vaikutti myös se, ettei huoltajille tarvinnut luoda erikseen tunnuksia.

”ja juuri se tietopohja sinne, että vanhempien tiedot tulee oikein jostakin muualta eikä tarvitse jakaa niitä tunnuksia ja oikeuksia”

DVV:n tiedot aiheuttivat kuitenkin haastateltavien mielestä myös haasteita erikoistilanteissa. Haastatteluissa nousi esiin tapauksia, joissa olisi ollut tarpeen muokata huoltajien tietoja kevyemmin, kuin DVV:n kautta, sujuvoittaakseen työtään.

”niinku että tavallaan että se ei ole meistä kiinni, että me ei päästä heti muokkaamaan, vaikka päätökset olisi tehty ja tullut. Että, tota se on ja niinku sen puolen kankean. Niinku H3 sanoikin, että kun itse ei pääse tekemään sinne asioihin mitään, niin niin tota noin niin, se on ehkä semmoinen”

”sitten huoltajattomia tai hetuttomia lapsia mitkä roikkuu. Niitä on aina joka ryhmässä”

Haastateltavista osa oli sitä mieltä, että eVaka ei tukenut tarpeeksi itseohjautuvaa työtä ja edellisissä järjestelmissä pystyi tekemään itse enemmän. Haastateltavat toivoivat myös huoltajien vahvan tunnistautumisen hyödyntämistä muissa prosesseissa.

”mä taas ajattelen kun mä oon pitkään Efficaa käyttänyt ja Efficassa pystyi tekemään itse paljon enemmän asioita kuin mitä pystyy eVakassa tekemään, että mä oon kaivannut sitten taas sitä omatoimisuutta”

”turha pyörittely pois. Se minkä pystyy näinä päivinä just sen vahvan tunnistautumisen kautta tekemään, niin tehtäisi”

Suurin osa haastateltavista käytti eVakaa päivittäin ja kokivat sen sujuvaksi työvälineeksi. Päiväkodinjohtajan eVaka-mobiilia käytettiin vaihtelevasti.

”taisin sanoa vaan että se on niinku sujuvaa, että mä käytän kyllä sitä tosi paljon, että mulla on semmoisia tiettyjä tapoja mitä mä käyn sieltä aina katsomassa säännöllisesti joka päivä, että mun mielestä itse kokee, että se on niinku helppoa ja sujuvaa ja se on hyvä työväline. Mä katson täytöt ja

käytöt ja mulla on semmoisia tiettyjä omia juttuja. Mä oon aika semmoinen järjestelmällinen, niin mulle tulee helposti tällaisia kaavoja, mutta kyllä mä käytän tosi paljon”

”no en mä käytä mobiilia hirveästi. Se on enemmän sitten semmoinen, jos mä oon kotona ja mun täytyy katsoa vähän, että mikä tilanne on”

Haastateltavilla oli erilaisia kehittämistoiveita liittyen toimintoihin, jotka tukisivat päiväkodinjohtajan päivittäistyötä paremmin. Kehittämistoiveet vaihtelivat liittyen päivittäiseen viestintään, järjestelmän tehokkaampaan automatisointiin tai huoltajien mahdollisuuksiin lisätä tiettyjä dokumentteja itse eVakaan.

”haluaisin sen herätteen niistä henkilöstön lähettämistä viesteistä”

”niin sitten se niin kun automaattisesti, vaikka kello 12.00 aina päivä lukkiutuisi, että se muuttuisi niinku automaattisesti se niinku vaikka ilmoittamattoman poissaolo, niin sitten ei tulisi niitä virheitä”

Työprosessit ja tehokkuus. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että kun otetaan uusi järjestelmä käyttöön, tulisi sen parantaa työprosesseja eikä lisätä niitä. Haastatteluissa nousi esiin, että prosessit ja työnkulku on osittain sujuvoitunut, mutta tilalle on tullut myös uutta, ylimääräistä, työtä.

”mä sitten taas kyllä koen samalla tavalla kuin H4 että jollakin tapaa se on musta tosi joustava ja sitten toisaalta ehkä mä ajattelen mitä H3 sanoi, että se rajaa vähän sitä, että mikä se kuuluu meille, että jotenkin, että mitkä kuuluu, että jotenkin selkeät mitkä kuuluu päiväkodinjohtajan tehtäviin”

Pienet, mekaaniset työprosessit, aiheuttivat haastateltaville hukkatyötä, josta he toivoivat pääsevänsä eroon järjestelmän kehittyessä. Erityisen työläänä koettiin varhaiskasvatussopimus, mihin liittyi niin teknisiä haasteita kuin epätietoisuutta sen tarkoituksenmukaisuudesta. Lisäksi haastateltavat toivoivat, että kaikki

paperilomakkeet korvattaisiin sähköisillä lomakkeilla. Paperiset lomakkeet nähtiin mm. tietoturvariskinä.

”mä ajattelen että mun aika päiväkodinjohtajana ei pitäisi kuulua siihen, että mä liimaan ja leikkaan niinku eVakas tietoi sinne hoitosopimuksen ja sitten se hoitosopimus pohjaa semmoinen että sitten kun sä tulostat niin sitten sieltä tulee, että klikkaa tästä, napauta tätä. Tietynlainen turha työ on jäänyt pois, vaikka sitä, on ehkä tullut just ne hoitosopimukset ja sijoittelut takaisin”

”niin no ollaan menossa oikeaan suuntaan, kunhan saadaan sellaisia, tiettyjä asioita sieltä vielä sujuvammaksi ja ja jotenkin että ei tehtäisi turhaa työtä”

Työn sujuvoittamisen ja kehittämisen kannalta haastateltavat kokivat, että järjestelmän yhteiskehittämisellä ja prosessien sujuvoittamisella voidaan siihen vaikuttaa ja suunta oli oikea.

Työn kuormitus ja resurssit. Uuden järjestelmän haltuunotto ja sen opettelu oli vaikuttanut haasteltavien mukaan jonkin verran päivittäiseen työhön. Yksi esimerkki tästä oli varhaiskasvatussopimusten kuormittavuus. Toinen mikä koettiin aiheuttavan ylimääräistä työtä kiireisessä arjessa, oli teknisten laitteiden puute. Erityisesti päiväkotien henkilökunta kaipasi yksiköihin mobiililaitteita, jolla kirjautua sisään töihin.

”kyllä ja sitten kun ryhmässä on se yksi kännykkä niin se ei ole ikinä siellä, missä se työhön tuleva työntekijä, että mun mielestä meillä pitäisi olla tuossa niinku ulko-oven vieressä semmoinen mihin sä näytät että nyt mä tulon ja nyt mä lähdin”

”joo se ei arjessa oikein toimi. Laitteita on liian vähän suhteessa siihen miten paljon niitten laitteitten kanssa pitäisi toimia kaiken aikaa”

Läsnäolon ja työvuorojen hallinta. Kaikki haastateltavat toivat haastatteluissa esiin lasten läsnäolosuunnitelmien puuttumisen ja niiden vaikutukset. Läsnäolosuunnitelmat olivat huoltajien vastuulla ja niillä oli myös suora kytkös henkilöstön työvuorosuunnitteluun. Haastateltavat toivat esiin sen, että läsnäolosuunnitelmien puuttuminen ei heidän kokemusten mukaan ollut riippuvainen järjestelmästä, vaan huoltajista. Haastateltavat kokivat, että alueissa ja päiväkotiyksiköissä oli eroja liittyen lasten läsnäoloilmoitusten puuttumiseen. Läsnäoloilmoitukset toimivat haastateltavien mukaan paremmin päiväkodeissa, joissa järjestettiin vuorohoitoa, mutta niissäkin oli alueellisia eroja.

”mun mielestä meillä on tosi suuria vaihteluja, että toisinaan ne ei ole jotenkaan edes niin kun ne ei kohdistu tiettyihin henkilöihin tai perheisiin ketkä hoitaa tai ei hoida, vaan ne on enemmänkin jotenki kausivaihteluista, että elokuussa saattaa semmoinen hyvä vaihe, että perheet ilmoittaa tosi hyvin. Sitten voi tulla joku vähän loma aika niin se taas vähän lässähtää”

”ja kun meidänkin arki perustuu pelkästään siihen, että miten lapset on illalla ja viikonloppuna paikalla, että miten mä teen työvuorot niin mulla ei ole mitään hajua että onko lapset paikalla vai ei”

Haasteita toi myös haastateltavien mukaan integraation puuttuminen työvuorosuunnittelujärjestelmään. Tämä aiheutti lisätyötä työvuorototeumien tarkistamisessa mikä useimmiten työllisti päiväkodinjohtajaa tai varajohtajaa, erityisesti vuorohoitoa tarjoavissa päiväkodeissa.

”että sinne Titaniaan, että ne toteumat menisi automaattisesti”

”just vaikka se työajanseuranta asia, että kun vaikka puhuisi Titanian kanssa yksin ja ja me kyllä niinku sitä myös tuotiin esille kun tehtiin titania toteuttamia että sieltä niin kun katsotaan niitä niitä tulo- ja lähtöaikoja”

Alueelliset ja toiminnalliset erot. Haastateltavat kokivat, että eVakan käyttöön ja päiväkotien johtamiseen vaikuttivat myös alueelliset ja palveluiden muotojen

erot. Prosessi, joka koettiin hyväksi päivähoitoa tarjoavassa päiväkodissa, saattoi aiheuttaa haasteita vuorohoitoa tarjoavassa yksikössä. Eroja esiintyi alueiden sisällä päiväkotitasolla. Myös kaupunkien väliset prosessierot nousivat haastatteluaineistossa esiin.

”no ei tällaista samanlaista kuin vuorohoidossa, että se mä ajattelen, että se varausten sijoittelu on aika kätevä”

”se, että meillä on kuitenkin varhaiskasvatuslaki ja erilaisia ohjaavia asiakirjoja, että miten eri tavalla kaupungit tulkitsee ja linjaa näistä asioista. Mä olin jotenkin elänyt semmoisessa harhaisesti ajatuksessa, että että meillä on niinku yhdet säännöt ja siinä mennään, oli sitten niinku osoite mikä tahansa”

Yhteistyö ja kehittäminen. Haastateltavat kokivat hyvänä sen, että voivat vaikuttaa eVakan kehittämiseen ja tiedostivat, että kehittämistä tehdään yhdessä muiden kaupunkien kanssa sekä mitä se käytännössä tarkoittaa.

”ja tavallaan sen niin kun että tää on nyt vielä keskeneräinen ja yksi tehdään tästä yhdessä parempi”

”ja sitten tietysti tässä aina täytyy ottaa huomioon se, että tää ei ole pelkästään Turun juttu, että me ei voida kaikkea tehdä yksin, että se on kanssa semmoinen mitä kaikki ei niinku aina hiffaa että että tota. Se ei ole vaan nyt niinku meidän hallittavissa, vaan sitä täytyy niinku miettiä sitten siellä niitten muittenkin muidenkin osallistujien osalta”

Osa haasteltavista koki myös yhteiskehittämisen muiden kaupunkien kanssa osittain kankeaksi ja toivoivat enemmän päivittäistyötä helpottavia pieniä parannuksia.

”no mua ehkä välillä, että tai siis mä ymmärrän sen, että me tehdään tätä niinku yhdessä muiden kaupunkien kanssa. Ja mä ymmärrän että rahat on

kaikilta loppu ja täytyy miettiä että mitä, mitä niinku tehdään. Mutta semmoinen niinku tietynlainen, kankeus tai hitaus että että me ei voida niin kun”

Haastateltavat kokivat tärkeäksi mahdollisuuden kehittää ketterästi eVakaa käyttäjäkokemusten perusteella ja että järjestelmä ei ”jämhähdä paikoilleen”. Haastatteluissa tuli esiin, että päiväkodinjohtajien tulisi antaa herkemmin palautetta herkemmin toiminnallisuuksista ja niihin liittyvistä kehitystoiveista.

”mutta tota noin niin mun mielestä se on tavallaan mahtavaa, että sä itse voit antaa palautetta ja vaikuttaa siihen että tota noin niin että asiakaskäyttökokemusten kautta kehitetään, että tota noin niin. Itse näen sen näin”

”mä koen sen mahdollisuutena, että se on tällöinen jatkuvasti muokkautuva tai kehittyvä järjestelmä, vaikkakin se arjessa saattaa herättää niitä, no miksei tää nyt toimi tai miksi se on muokattu. Mutta jollakin tapaa, että se ei jämhähtäisi millekään vuosiluvulle vaan se pysyisi niinku tahdissa mukana”

7.3.2 Huoltajayhteistyön ja järjestelmän käytön hallinta

Huoltajayhteistyön ja järjestelmän käytön hallinta muodostuu viestinnästä ja huoltajayhteistyöstä sekä huoltajien osallistumisesta ja sitoutumisesta liittyen eVakan käyttöön.



Kuvio 7. Huoltajayhteistyön ja järjestelmän käytön hallinta.

Viestintä ja huoltajayhteistyö. Kaikki haastateltavat nostivat esiin huoltajien ohjauksen liittyen eVakan käyttöönoton myötä. Useimmiten ohjaus liittyi jonkin asian muistuttamiseen, mikä turhautti haastateltavia. Haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei kyse ollut huoltajien osaamattomuudesta tai järjestelmän vaikeudesta.

”meillä on oikeasti haaste ohjata niitä perheitä, mutta kyllä tänä päivänä niinku pankkitunnuksia käyttämällä ja tiedän, että ei se siitä osaamisesta oikeasti ole kiinni, että kyllä se on ihan ihan mahdollista”

”no, kyllä se on näkynyt tietysti paljon, niinku perheiden ohjaamisena, että perheitä on niinku tavallaan eri tavalla nyt aktiivisia siinä tota siinä niinku eVakan käyttämisessä, kun mitä ikinä efficassa”

Monikulttuurisilla alueilla perheillä haasteeksi oli noussut kielelliset ja kulttuuriset tekijät, mutta niitäkin oli ratkottu yhdessä paikallisen järjestön kanssa.

Henkilökohtaista ohjausta oli haastavaa järjestää varsinaisen työn ohessa. Lisäksi perheiden tavoittaminen aiheutti haasteita monikulttuurilla alueilla.

”niin siihen sen ohjauksen ajan löytäminen, kun sitä ei ole ryhmissä, sitä ei voida tehdä siinä aamulla. No. Me ollaan ratkaistu sitä sillä, että meillä on tätä ohjausta täällä viikoittain. Nyt niinku järjestön kanssa järjestetty”

”mutta toki se, että ne perheet saadaan sitten sinne ohjaukseen ja niin että heillä on pankkitunnukset mukana, niin se on niinku, niin kyllä se on kovan työn takana ollut se, että me se ylipäättään saadaan perheet sinne. Ihan se käyttäjätunnuksen luominen. Kaikki se, että se ei ole se ongelma, lähtee liikkeelle siitä, että kun sähköposti pitää kirjoittaa oikein, niin se on liikaa”

Huoltajien osallistuminen ja sitoutuminen. Haastateltavien mielestä päiväkotien alueelliset erot ei niinkään selittänyt huoltajien sitoutumista eVakan käyttöön. Haastateltavat toivat esiin sen, että jokaisessa päiväkodissa on huoltajia, jotka esimerkiksi ilmoittivat lasten läsnäoloajat aktiivisesti, lukivat viestejä ja tiedotteita ja niitä, jotka eivät järjestelmää niinkään käyttäneet. Syitä passiivisuuteen epäiltiin liittyvän niin varhaiskasvatuksen maksuttomuuteen kuin hektiseen arkeenkin.

”tai sitten mä ajattelen, että se lapsiperhearki on jotenkin niin hektistä ja sellaista, että sitten ei muisteta niinku tällaisia asioita eikä ymmärretä sitä kokonaisuutta, että mihin kaikkeen se niinku vaikuttaa ja kuinka paljon se vaikuttaa sitten siihen työvuorosunnitteluun ja muuhun. Se on heille varmaan niin abstrakti asia, että eihän niinku osaa sitä sil taval yhdistää”

Eräs haastateltava koki, että huoltajat olivat aktiivisempia eVakan myötä, erityisesti he, joilla ei edellisistä järjestelmistä ole kokemusta. Huoltajat tottuivat heti varhaiskasvatuspaikan hakemisessa käyttämään eVakaa, mikä haastateltavan mielestä vaikutti myös myöhempään aktiivisuuteen järjestelmän käytössä.

”meillä tosi tärkeätä, että tiedetään miten, että onko vaikka yössä lapsia niin, niin katsotaan kyllä eVakasta tiukasti että sen puolesta musta mä

koen että huoltajat osaa sitä hyvin käyttää kun se tulee heti tavallaan pakolliseksi käytettäväksi asiaksi ehkä jopa enemmän. Mitä, mitä mä mietin, että miten aiemmin niinku, jotenkin tuntuu, että huoltajat on aktiivisempia eVakan suhteen mitä päikyn suhteen.”

Vuorohoitoa järjestävissä yksiköissä huoltajat olivat aktiivisempia käyttämään eVakan lasten läsnäoloilmoituksia, kuin päivähoitoa järjestävissä yksiköissä.

8 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

8.1 Päiväkodinjohtajien kokemukset eVakan käyttöönottoprosessista

Tämän arviointitutkimuksen tutkimuksellisen osan tarkoituksena oli saada päiväkodinjohtajilta kokemuksia siitä, miten eVakan käyttöönottoprosessi sujui sekä miten eVaka on vaikuttanut päiväkodinjohtajan työhön. Kokemusten perusteella tavoitteena oli saada ymmärrystä varhaiskasvatuksen ERP-käyttöönottoprojektimalliin sekä eVaka-lähijohtajan oppaaseen.

Nuutinen ja muut (2010) erottelevat muutosjohtamisen ja muutosjohtajuuden sen mukaan onko kyseessä prosessin johtamista vai ihmisten johtamista. eVakan käyttöönotossa vaadittiin tutkimustulosten perusteella molempia, koska käyttöönottoprosessi vaati niin muutoksen suunnittelua, koordinointia ja organisointia kuin ihmisten huomioimista ja johtamista muutoksen keskellä.

Muutosjohtamisen näkökulmasta eVakan aiheuttamassa muutosprosessissa on Lewinin kolmiportaiseen (sulatusvaihe, muutosvaihe ja jäädytysvaihe) muutosjohtamisen malliin yhtäläisyyksiä. eVakan käyttöönottoprosessissa muutosta lähdettiin valmistelemaan (sulatusvaihe) päiväkodinjohtajille niin varhaiskasvatuksen johdon kuin eVakan projektitiimin toimesta. Pilottipäiväkotien päiväkodinjohtajat toimivat ryhmänä ns. eturintamassa ja se toimi Lewinin mallin mukaisesti välineenä vaikuttaa muutokseen yksilössä. Muille päiväkodinjohtajille muutosta ja sen syitä lähdettiin perustelemaan avoimesti viestimällä ja tiedottamalla. Muutoksen perustelut lähtivät varhaiskasvatuksen johtoportaaasta ja eVaka-hankkeen projektipäällikkö ja -tiimi vahvistivat perusteluja projektin ajan. Mikäli muutos koettaisiin päiväkodinjohtajien ja henkilöstön osalta omaksi ja tärkeäksi, edesauttaisi se muutoksen läpivientiä (Salminen 2022, s. 23–24). Kallankari (2019, s. 15–18) kuvailee muutosjohtamisen ja projektijohtamisen prosessieroja ja erittelee että projekti palvelee tiettyä tarkoitusta, tässä tapauksessa eVakan käyttöönottoa. Kun muutos koskettaa sekä ihmisiä että järjestelmää, tekee se muutosjohtamisesta entistä tärkeämpää ja osittain

monimutkaisempaa. Ketterän kehittämisen projektijohtamisen mallin näkökulmasta, eVakan käyttöönotto onnistui. Käyttöönottoprojekti pysyi skoopissa ja se otettiin käyttöön onnistuneesti Ganesh ja muut (2014) mukaisesti. Ketterän kehittämisen mallissa projektisuunnitelma elää ja sitä muutetaan tarvittaessa. eVakan osalta sprintit ja niiden työjono (backlog) suunniteltiin ketterästi, eniten arvoa tuottavan tekemisen perusteella.

Päiväkodinjohtajat odottivat innolla muutosta ja erityisesti sitä, että yksi järjestelmä korvaisi useat edelliset järjestelmät, koska edellisissä järjestelmissä tehtiin osittain päällekkäisiä tehtäviä. Siippanen ja muut (2021) arvion mukaan päiväkodinjohtajien työ on nykypäivänä entistä enemmän pirstaloitunutta ja työn digitalisoituminen aiheuttaa myös päiväkodinjohtajan arjessa haasteita, vaikkakin se nähdään pääosin myönteisenä. Arvion mukaan yhden järjestelmän käyttö tukee työn kuormittavuuden tunnetta. eVakan odotettiin sujuvoittavan lasten huoltajien käyttäjähallintaa sekä heidän tietojensa hallintaa. Päiväkodinjohtajat, jotka olivat mukana pilotoimassa eVakaa kuvailivat sen vaikuttaneen positiivisesti muutokseen valmistautumiseen. Pilotoiminen tuki myös Pirisen (2023, s. 19–21) mukaista ison kuvan yhteistä ymmärtämistä ja sen peilaamista omaan työhön. Aineistossa nousi myös esiin päiväkodinjohtajien oma motivaatio ja innostus uuden oppimiseen sekä muutoksen vastaanottamiseen.

Lewinin muutosjohtamisen mallin toisessa vaiheessa varsinainen muutos on jo alkanut. eVakan käyttöönoton osalta tämä tarkoitti varsinaisen käyttöönottoprojektin toteutusvaihetta. Pilottipäiväkotien päiväkodinjohtajat pääsivät tutustumaan järjestelmään ja opettelemaan sen käyttöä. eVaka-projektin osalta Lewinin muutosvaihe ja jäädytysvaihe limittyvät toisiinsa, koska eVaka on vahvan kehityksen vaiheessa, jolloin muutos on jatkuvaa ja samalla laajempaa muutosta järjestelmän käyttöönotosta sekä siitä johtuvia prosessimuutoksia jäädytetään.

Päiväkodinjohtajilla oli huolia, jotka liittyivät omaan ajankäyttöönsä ja kuinka he ehtisivät tekemään tarvittavia tarkistuksia ja validointeja oman kiireisen työnsä

ohella. Lisäksi päiväkodinjohtajat miettivät, miten henkilöstö suhtautuu muutokseen ja ottaa eVakan haltuun kiireisessä arjessa. eVakan käyttöönoton osalta Aladwanin (2001) syyt ERP-käyttöönottoprojektin muutosvastarinnalle voidaan tulkita toteutuneen osittain. Päiväkodinjohtajien riskit itse käyttöönotosta eivät toteutuneet mutta tottumukseen liittyvät muutosriskit (prosessimuutokset, uuden opettelu ja vanhojen prosessien muuttaminen) esiintyivät aineistossa niin päiväkodinjohtajien kuin henkilöstön osalta.

Mitä pidempi kokemus päiväkodinjohtajilla oli edellisistä järjestelmistä, sitä enemmän heillä oli poisoppimista niin järjestelmistä kuin prosesseista. Koska eVaka on ns. ”keskeneräinen” ja sitä kehitetään sekä parannetaan jatkuvasti, aiheutti se päiväkodinjohtajille ja henkilöstölle myös haasteita. Muutos oli ikään kuin jatkuvaa, mikä saattoi tuntua haasteelliselta. Varsinaisesta muutosvastarinnasta päiväkodinjohtajat eivät maininneet, eikä se nousnut aineistossa esille. MVP-ajattelu oli jossain määrin päiväkodinjohtajille tuttua.

Päiväkodinjohtajat kokivat hyvänä säännölliset ja vapaamuotoiset eVaka-tietohuollot, jossa he saivat tietoa tulevista uusista kehittämistoiminnallisuuksista, kysellä vapaasti niin järjestelmään kuin prosesseihin liittyviä kysymyksiä. Samalla tietohuolto toimi vertaistukifoorumina. Tietohuoltojen tarkoituksena oli myös pitää yllä muutosta ja tuoda näkyväksi jatkuvan parantaminen ja, että muutos koskettaa kaikkia samalla tavalla. Tietohuollot toimivat yhtenä Lewinin muutosvaiheen ja sulatusvaiheen toimenpiteenä. Käyttäjätuki koettiin tärkeäksi niin käyttöönotossa kuin sen jälkeenkin. Päiväkodinjohtajat olivat saaneet yksilöllistä käyttäjätukea puhelimitse ja etäopastuksena. Käyttäjätuki oli koettu matalan kynnyksen palveluna. Erityisen toimivaksi oli koettu se, kun projektitiimi jalkautui päiväkotiin. Kyseistä toimintaa toivottiin enemmän ja sen ajateltiin tukevan myös muutoksen omaksumista. Päiväkodinjohtajien mielestä käyttäjätukea tulisi parantaa siten, että se toimisi hiljaisina aikoina, kuten esimerkiksi kesälomakaudella. Päiväkodinjohtajat kokivat, että kesälomakaudella tukea oli saatu huonosti, mikä aiheutti ylimääräistä työtä ja hämmennystä.

Henkilöstö oli käyttänyt ennen eVakaan siirtymistä yhdessä järjestelmässä lasten sisään- ja uloskirjautumista ja toisessa järjestelmässä viestintää ja pedagogisia asiakirjojen hallinnointia. Prosessien muututtua siten, että edellä mainitut tehtiin eVakassa, aiheutti se myös henkilöstössä ohjaamisen tarvetta, erityisesti lapsiryhmään sisäänkirjautumisen merkityksen liittyen lasten ja kasvattajien suhdeluun.

Jotta muutos olisi ollut sujuvampi, päiväkodinjohtajat olisivat kaivanneet parempia ohjeita järjestelmän käyttöön. KARVIN (2021) arvion mukaan järjestelmien käyttöönotot ja päiväkodinjohtajien osaamisen varmistaminen vaati suunnitelmallisuutta ja koordinoitua, jotta ne helpottaisivat päivittäistyötä (Siippanen ja muut, 2021). Ohjeita ei pahimmassa tapauksessa löytynyt lainkaan tai niiden sijainnista ei ollut tietoa. Tämä aiheutti turhautumista ja ylimääräistä työtä sekä yhteydenottoja projektitiimiin ja eVakan pääkäyttäjiin. Päiväkodinjohtajat toivoivat, että ohjeet olisivat selkeitä, ajantasaisia ja ne sijaitisivat yhdessä paikassa. Kun järjestelmä kehittyi nopeasti, päiväkodinjohtajat kokivat, ettei päivitetty ohjeet tulleet tarpeeksi ajoissa. Koska päiväkodinjohtajien työ on vuosi vuodelta kiireisempää, hukkatyölle ei olisi aikaa. Tärkeänä pidettiin myös kaupungin varhaiskasvatuksen tiettyjen prosessien selkeyttämistä, mikä ei niinkään liittynyt eVakaan.

eVakan käyttöönoton viestinnän päiväkodinjohtajat olivat kokeneet onnistuneeksi. Viestintä oli koettu selkeäksi ja ymmärrettäväksi. Päiväkodinjohtajat olivat käyttöönoton osalta ajan tasalla ja ymmärsivät mitä tulee tapahtumaan missäkin vaiheessa. Viestintäkanavana toimi Microsoft Teamsin eVaka-kanava, jossa pystyi viestimään suurelle joukolle. Viestintä oli avointa ja vuorovaikutteista. Kyseistä kanavaa käytettiin myös tarvittaessa käyttäjä- ja vertaistukikanavana, jossa osallistujat pystyivät keskustelemaan eVakaan liittyvistä aiheista. Keskusteluihin ja viesteihin pystyi tarvittaessa palaamaan jälkikäteen. Teams-kanavan tukena toimi sähköposti, joka koettiin

hyväksi, kun piti muistuttaa jostain asiasta. Poikkeusaikaan liittyvä viestintä koettiin epäonnistuneeksi, eikä se tavoittanut kaikkia henkilöitä

8.2 eVakan vaikutukset päiväkodinjohtajan työhön

eVakan käyttöönotto vaikutti suuresti päiväkodinjohtajan työhön. Se muutti kuinka järjestelmässä eVakassa tehdään asioita ja aiheutti prosessimuutoksia. Varsinainen käyttöönotto ja siihen valmistautuminen ei kuitenkaan osoittautunut päiväkodinjohtajien kokemusten mukaan haasteelliseksi. eVakan vaikutukset päiväkodinjohtajan päivittäiseen työhön olivat niin työtä lisääviä kuin vähentäviä. Uusi järjestelmä ja osittain uudet prosessit herättivät monenlaisia tunteita päiväkodinjohtajissa.

Turun varhaiskasvatus on jaettu viiteen eri alueeseen. Pohjoinen-, itäinen-, eteläinen-, läntinen- ja ruotsinkielinen varhaiskasvatusalueet muodostavat koko kaupungin varhaiskasvatuskokonaisuuden. Alueiden sisällä on erilaisia palveluita ja painopisteitä, kuten vuorohoitoa, ympärivuorokautista varhaiskasvatusta tai monikulttuurisuutta. Ruotsinkielisiä päiväkoteja on jokaisella alueella, mutta se toimii omana hallinnollisena alueenaan. Alueiden ja päiväkotien välillä on eroja niin asiakaskunnassa kuin toimintatavoissakin. Samoin eVaka-kaupunkien väliset prosessierot aiheuttivat hämmennystä, vaikka lainsäädäntö oli kaikille sama. Nämä heijastuivat myös päiväkodinjohtajan työhön ja eVakan käyttöön. Päiväkodinjohtajat kokivat, että olisi tärkeää yhtenäistää prosesseja ja vähentää alueellisia toimintatapoja kuitenkin tiedostaen palvelumuotojen väliset erot.

Päiväkodinjohtajat olivat tyytyväisiä siihen, että työt tehtäisiin vain yhdessä järjestelmässä ja muistettavia tunnuksia sekä salasanoja olisi vähemmän. Tämän koettiin helpottavan työtä ja parantavan myös tietoturvaa, koska tunnuksot tulivat suoraan Turun keskitetystä AD-palvelusta. Salasana-vaatimukset ja kaksivaiheinen tunnistautuminen yhdenmukaisti myös käyttäjähallintaa. Päiväkodin johtajat kokivat myös huoltajatietojen oikeellisuuden ja käyttäjähallinnan toimivana, vaikkakin joissain erikoistilanteissa toivottiin joustovaraa. eVakan käyttö koettiin

pääosin päiväkodinjohtajan työssä toimivaksi ja helposti haltuun otettavaksi, mutta osa päiväkodinjohtajista, erityisesti ne, joilla oli pidempi historia edellisistä järjestelmistä, toivoivat sen tukevan paremmin yksilöityä ja itseohjautuvaa työskentelyä. Toiset taas pitivät siitä, että eVaka rajasi päiväkodinjohtajan työtehtäviä selkeästi. Päiväkodinjohtajilla oli erilaisia tottumuksia tehdä päivittäistä työtä ja eVakan käyttöönoton osalta prosessit ja tavat muuttuivat. Tämä saattoi aiheuttaa Aladwanin (2001) muutosvastarinnan teorian mukaan muutosvastarintaa ERP-järjestelmien käyttöönotoissa.

Koska eVakassa on käytössä vahva tunnistauminen ja integraatiot kansallisiin järjestelmiin, toivoivat päiväkodinjohtajat, että esim. vahvaa tunnistautumista hyödynnettäisiin laajemminkin. Tämän nähtäisiin helpottavan tiettyjä päiväkodinjohtajan prosesseja, kuten esim. varhaiskasvatussopimuksen hallintaa. Päivittäiskäytössä eVaka tuki järjestelmänä tuki päiväkodinjohtajan työtä, vaikka tiettyjä kehittämistoiveita siihen oli. Päiväkodinjohtajilla oli syntynyt erilaisia omia tapoja ja käytänteitä tehdä eVakalla töitä.

Kun uusi toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön, toivotaan sen tuovan sujuvuutta prosesseihin ja säästävän työaikaa. Päiväkodinjohtajilla oli kaksijakoiset kokemukset eVakan vaikutuksista päivittäiseen työhön. Käyttöönoton myötä jotkin asiat olivat muuttuneet sujuvammiksi, mutta päiväkodinjohtajat kokivat, että tilalle oli tullut myös lisää, pientä kuormittavaa työtä. Näihin toivottiin muutoksia kehittämällä itse järjestelmää ja kaupungin sisäisiä prosesseja. Päiväkodinjohtajat olivat toiveikkaita, että pystyvät omalla panoksellaan vaikuttamaan järjestelmän kehittämiseen.

Päiväkodinjohtajat kokivat, että eVakan käyttöönotto ja jatkuva muutos kuormitti jonkin verran arkea, koska eVaka koettiin keskeneräiseksi, vaikka päiväkodinjohtajilla oli ymmärrys eVakan kehittämismallista. Kuormitus liittyi niin omaan kuin osittain henkilöstön työhön. Siippanen ja muiden (2021) arviossa päiväkodinjohtajat kokivat työn kuormitusta keskeneräisistä ohjelmistoista, mikä vaikutti päiväkodinjohtajan työhön. Päiväkodinjohtajat veivät omassa yksikössään

muutosta eteenpäin, mikä kuormitti heidän arkeaan. Henkilöstön kuormitus näkyi epävarmuutena käyttää eVakaa ja osittain itseohjautuvuuden puuttumisena. Päiväkodinjohtajat toimivat varhaiskasvatuksen hallinnon ja henkilöstön välisessä ristipaineessa. Kuormitusta lisäsi myös lasten läsnäolosuunnitelmien ja henkilöstön työvuorojen hallinta. eVakaan ei ollut vielä toteutettu integraatiota paikalliseen työvuorosuunnittelujärjestelmään, mikä aiheutti erityisesti vuoropäiväkodeissa haasteita työvuorototeumien tarkistamisissa. Päivähoitoa tarjoavissa päiväkodeissa tätä ei koettu haasteeksi. Lasten puuttuvat läsnäolosuunnitelmat aiheuttivat kaikille päiväkodinjohtajille ja henkilöstölle ylimääräistä työtä. Mahdollisimman tarkalla tiedolla, miten lapset tarvitsevat varhaiskasvatusta, oli suora yhteys henkilöstön työvuorosuunnitteluun ja oikeaan kasvattajamitoitukseen.

eVakan-hankkeen yhtenä ajatuksena on kehittää niin itse järjestelmää ja yhtenäistää kaupunkien prosesseja. Päiväkodinjohtajat kokivat tämän hyvänä tapana toimia, vaikkakin se tuntui välillä jäykältä, kun piti huomioida myös muut eVaka-kaupungit ja heidän tarpeensa. Itse järjestelmän kehittämisen käyttäjäkokemusten perusteella nähtiin olevan järkevää, vaikkakin se saattoi kuormittaa arkea.

eVakan käyttöönoton myötä päiväkodinjohtajien mukaan tarve huoltajien ohjaukselle oli lisääntynyt, erityisesti monikulttuurisilla alueilla, jossa oli tukeuduttu paikallisen järjestön apuun. Osasyynä huoltajien ohjaukselle nähtiin se, että huoltajat olivat aktiivisempia uuden järjestelmän myötä. Erityisesti ohjaamista ja muistuttamista vaati lasten läsnäolojen ilmoittaminen. Tämän koettiin olevan järjestelmästä riippumaton asia. Päiväkodinjohtajat kokivat, että suurin osa huoltajista oli ottanut eVakan hyvin käyttöön ja hoitivat varhaiskasvatukseen liittyvät asiat hyvin. Ne huoltajat, joilla ei ollut kokemusta edellisestä järjestelmästä, koettiin olevan aktiivisempia eVakan käyttäjiä.

9 POHDINTAA

9.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tällä arviointitutkimuksella saatiin päiväkodinjohtajilta kokemuksellista tietoa varhaiskasvatuksen eVaka-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessista ja eVakan vaikutuksista päiväkodinjohtajan työhön. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

Päiväkodinjohtajat kokivat eVakan käyttöönottoprosessin muutos- ja projektijohtamisen näkökulmasta pääosin sujuvaksi. Erityisesti pilottipäiväkotien johtajat kokivat, että pilotoinnista oli hyötyä muutokseen valmistautumiseen ja laajan kuvan ymmärtämiseen. Päiväkodinjohtajat kokivat viestinnän avoimeksi ja ymmärrettäväksi. Viestintäkanavat olivat toimivat mutta poikkeusaikana viestintä ei tavoittanut kaikkia. Projektihallinnan näkökulmasta käyttöönottoprosessi oli onnistunut. Käyttöönotto pysyi skoopissa ja se toteutui ketterän kehittämisen mallin mukaisesti. Päiväkodinjohtajat odottivat innolla sitä, että pääsivät käyttämään vain yhtä järjestelmää, useamman sijaan, ja tämän nähtiin vähentävän työn kuormittavuutta.

Päiväkodinjohtajat kokivat käyttöönottoprosessissa haasteeksi ajankäytön riittävyyden ja henkilöstön kyvystä omaksua uusi tietojärjestelmä arjen kiireen keskellä. Ohjeiden saatavuus, ajantasaisuus ja sijainti koettiin päiväkodinjohtajien toimesta puutteelliseksi. Tämä aiheutti päiväkodinjohtajissa ylimääräistä työtä ja turhautumista. Käyttäjätuki, erityisesti säännölliset eVaka-tietohuollot, koettiin tärkeäksi ja toimiviksi. Käyttäjätuen saatavuutta hiljaisina aikoina, kuten kesälomakaudella tulisi kuitenkin parantaa. Jalkautuva käyttäjätuki koettiin toimivaksi ja toivotuksi käytännöksi.

eVakan ollessa jatkuvassa kehityksessä, muutoksen jäädytysvaihe oli osin kesken. Tämä teki muutosprosessista osittain haastavan, koska eVakaa ja prosesseja

kehitettiin jatkuvasti. Päiväkodinjohtajilla, joilla oli pidempi kokemus edellisistä järjestelmistä, oli enemmän poisoppimista niin järjestelmistä kuin prosesseista. Päiväkodinjohtajille oli saattanut muodostua tietynlaisia prosesseja, kuinka tehdä päivittäistä työtään tai he kokivat edellisen järjestelmän tukevan itsenäistä työtä enemmän. Nämä lisäsivät muutosprosessin haastetta. Henkilöstön ohjaustarpeet liittyivät muutosprosessien ohjaamiseen kuten henkilöstön ja lasten sisään kirjaamiseen eVakassa. Tämä oli keskeistä lasten ja kasvattajien suhdeluvun hallinnassa. Päiväkodinjohtajien rooli korostui henkilöstön ohjauksessa eVakan käyttöönottoprosessissa.

Päiväkodinjohtajat kokivat eVakan käyttöönoton vaikutukset tuoneen päiväkodinjohtajan työhön sekä hyötyjä että haasteita. Käyttöönotto toi merkittäviä muutoksia päiväkodinjohtajan työprosesseihin ja vaati sopeutumista uusiin toimintatapoihin ja järjestelmän haltuunottoa. Muutokset toivat niin helpotuksia, kuten käyttäjätunnusten hallinta ja järjestelmien yhtenäistäminen mutta myös lisätyötä esimerkiksi työvuorosuunnitteluun liittyen integraation puuttuessa työvuorosuunnittelujärjestelmään.

Päiväkodinjohtajat arvostivat sitä, että työt tehtiin vain yhdessä järjestelmässä, mikä vähensi muistettavien tunnusten määrää ja paransi tietoturvaa. Huoltajien tietojen ja käyttäjähallinta koettiin toimivina. Vahva tunnistautuminen koettiin hyvänä ja sen laajempaa hyödyntämistä toivottiin enemmän sujuvoittamaan prosesseja. Päiväkodinjohtajat, joilla oli vähemmän kokemusta varhaiskasvatuksen edellisistä järjestelmistä, kokivat eVakan vaikutukset päiväkodinjohtajan työhön positiivisimpina.

Huoltajien ohjauksen tarve oli lisääntynyt eVakan myötä. Tämä sinällään oli luonnollista uuden järjestelmän käyttöönotossa. Monikulttuurisilla alueilla tarvittiin enemmän tukea huoltajien ohjaamisessa, mikä aiheutti haasteita päiväkodin arjessa. Haasteeksi koettiin huoltajien passiivisuus ilmoittaa lasten läsnä- ja poissaoloaikoja. Ilmiö esiintyi jokaisella varhaiskasvatusalueella eikä sen koettu liittyvän itse järjestelmään. Huoltajat koettiin olevan aktiivisempia uuden

järjestelmän myötä ja vaati myös päiväkodinjohtajilta enemmän huoltajien ohjaamista. Huoltajat, joilla ei ollut kokemusta edellisistä varhaiskasvatusjärjestelmistä, koettiin olevan aktiivisempia käyttäjiä.

eVakan yhteiskehittämismalli koettiin hyvänä, vaikkakin siihen toivottiin joustavuutta. Kaupungin sisäisiä ja kaupunkien välisiä prosesseja toivottiin yhteneväistettävän. Prosesseja toivottiin kehitettävän siten että ne tukisivat entistä paremmin päiväkodinjohtajan ja henkilöstön työtä. Päiväkodinjohtajat kokivat voivansa vaikuttaa eVakan kehittämiseen. Sen kehittäminen ja prosessien yhtenäistäminen ovat avainasemassa järjestelmän toimivuuden ja käyttökokemuksen parantamisessa.

eVakan käyttöönottoprosessi ja sen vaikutukset päiväkodinjohtajan työhön jatkuvat edelleen järjestelmän ollessa jatkuvan kehittämisen vaiheessa. Muutokset järjestelmässä tapahtuvat ketterästi ja nopeasti, mutta organisaatiot ja ihmiset vaativat aikaa muutokseen ja sen sisäistämiseen. Oppimisen ja muutoksen ollessa jatkuvaa, tulisi päiväkodinjohtajien ja henkilöstön tukemiseen panostaa jatkuvasti. Varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessissa tulisi huomioida henkilöstön kyvykkyydet vastaanottaa muutosta. Tätä voidaan tukea esimerkiksi tunnistamalla ja kuvaamalla olemassa olevat prosessit, uuden järjestelmän vaativat prosessimuutokset ja organisaation toivomat prosessit. Muutoksen vastaanottamista voidaan tukea myös jalkauttamalla resursseja tukemaan niitä, joita muutos koskee. Varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin alussa tulee panostaa muutoksen syyhyn ja järjestelmän ollessa käytössä käyttäjätuen tulee olla matalan kynnyksen palvelua. Varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessi vaatii resursseja ja ymmärrystä niin projektitiimiltä kuin toiminnalta, jotta loppukäyttäjät voidaan tukea mahdollisimman hyvin. Vaikka toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprosessit nähdään usein teknisinä toimenpiteinä, olisi tärkeää kiinnittää erityistä huomioita muutoksen vaikutukseen henkilöstössä.

Osallistavalla muutosjohtamisella voidaan tukea toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin aiheuttamaa muutosta.

9.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus voidaan kiteyttää kolmen käsitteen avulla. Käsitteitä ovat luotettavuus, eettisyys ja uskottavuus. Tutkija vakuuttaa lukijan tutkimuksen luotettavuuden käyttämällä perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja ja menetelmiä vastatakseen tutkimusongelmaan. Luotettavuutta tukee tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen etenemisestä mahdollisine erheineen (Puusa ja Juuti, 2020, s. 175). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta (validiteettiä) ja pätevyyttä (realiabiliteettiä), arvioidaan eri tavoin kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Kvantitatiivisen, määrällisen, tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, voidaan todentaa esim. erilaisin mittarein. Laadullisessa tutkimuksessa mittareina voidaan pitää tutkijan tapaa kuvata tarkkaan, mitä tutkijat on tutkimuksessaan tehnyt ja miten saatuihin tuloksiin on päästy. Tutkimuksen pätevyyttä tutkija voi todentaa merkitsemällä kuvauksen ja siihen liitettyjen tulkintojen yhteensopivuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijat tarkka selostus tutkimuksen tekemisestä kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tutkimuksen analyysissä tutkijan tulisi esittää luokittelujen alkujuuret ja perusteet. (Hirsijärvi ja muut, 2007, s. 226–228.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuspohdinnoissa on syytä myös tarkastella tutkijan puolueettomuutta. Puolueettomuus nousee kysymykseksi Tuomen ja Sarajärven (2013, s. 135–140) mukaan siinä, että pykiikö tutkija kuvaamaan haastateltavia itsenään vai vaikuttaako esimerkiksi tutkijan asema, sukupuoli, asenne tms. miten tutkija havainnoi. Laadullisessa tutkimuksessa näin periaatteessa myönnetään, koska tutkija luo ja tulkitsee tutkimusasetelman. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta luotettavuutta tukevat tutkimuksen sisällön sisäinen johdonmukaisuus suhteessa tutkimuksen kokonaisuuteen.

Tutkimuksen aihe valikoitui tutkijan toimesta ja halusta selvittää miten päiväkodinjohtajat kokivat merkittävästi päivittäiseen työhön vaikuttavan

muutoksen. Turun kaupungin varhaiskasvatuksessa ei ollut aikaisemmin tutkittu toiminnanohjausjärjestelmän vaihtoa tai siitä aiheutuvia muutoksia. Tutkija halusi kehittää toimintaa siten, että siitä voisi hyötyä Turun kaupungin organisaatiossa niin varhaiskasvatus kuin muutkin palvelualueet.

Tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin tutkimuksen saatekirje (LIITE 1) kahdellekymmenelle (20) Turun kaupungin päiväkodinjohtajille sähköpostitse, jossa kerrottiin tutkimuksesta. Kun tutkija sai kiinnostuneilta yhteydenottoja, lähetettiin suostumuskirje (LIITE 2) ja sovittiin ryhmähaastattelujen aikatauluista. Haastatteluihin osallistuville lähetettiin myös haastattelukysymysten runko (LIITE 3), jotta haastateltavat saivat tutustua haastattelukysymyksiin. Tutkimusaineisto kerättiin ja tallennettiin Teams-ryhmähaastatteluun. Aineisto litteroitiin ja litteroinnit tarkastettiin. Haastatteluaineistoista nimet korvattiin koodeilla ja aikadatat poistettiin. Haastattelujen tallennustilanteet olivat rauhalliset ja itse haastattelutilanteet sujuivat häiriöttä. Teamsin litterointi toimi hyvin mutta joitain Teamsin litterointivirheitä tutkija joutui korjaamaan. Korjaukset tutkija pystyi tekemään tallennetta kuunnellen.

Tutkimuslupa myönnettiin 17.11.2023 Turun kaupungin varhaiskasvatuksen palvelualuejohtajan toimesta. Varsinaisen kirjoitustyön tutkija aloitti keväällä 2024 ja haastattelut toteutettiin syksyllä 2024. Teoriatietoa ja lähdekirjallisuutta löytyi melko hyvin, mutta osa lähteistä on yli kymmenen vuoden takaisia. Lähteet valikoituivat kuitenkin mukaan niiden merkittävyyden vuoksi.

Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä ja tutkija on pyrkinyt kuvaamaan ja raportoimaan analyysit selkeästi. Sisällönanalyysistä ovat esimerkit liitteenä (LIITE 4). Aineiston analysointi oli aikaa vievää niin teknisesti kuin aineiston runsauden vuoksi. Tutkija käytti apunaan analysoinnissa Microsoft Exceliä ja Applen Freeform sovellusta. Freeformin käyttö kuitenkin osoittautui työlääksi, mutta auttoi aineiston visualisoinnissa. Tutkimustyö viivästyi noin puolella vuodella. Myöhästyminen mahdollisesti kuitenkin päiväkodinjohtajien

muutokseen tottumisen ja sulautumisen sekä uusien prosessien opetteluun ja sisäistämisen.

Tutkija on pyrkinyt pitämään raportin mahdollisimman yksityiskohtaisena, selkeänä ja ymmärrettävänä. Tutkimus voi antaa ymmärrystä siitä, mitä ottaa huomioon varhaiskasvatuksessa uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa.

9.3 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyydellä tarkoitetaan tutkijan eettisten periaatteiden noudattamista koko tutkimuksen ajan. Eettisillä periaatteilla varmistetaan, että tutkijan käyttämät menetelmät ja analyysitavat täyttävät sen kriteerin, että ne voisivat toimia minkä tahansa tutkimuksen ohjeina. Tutkimuksen tulee pyrkiä saamaan aikaan hyviä asioita tutkimuksen kohteille, eikä se saa aiheuttaa haittaa niin tutkimuksen kohteelle tai muille tutkimukseen liittyville tahoille. (Puusa ja Juuti, 2020, s. 175.)

Tutkimuksen aiheen valinta pyrittiin tekemään eettisesti ja palvelemaan niin tilaajaorganisaatiota kuin sen henkilöstöä. Tutkimusaiheen oli tarkoitus hyödyttää erityisesti Turun kaupungin varhaiskasvatusta, mutta myös laajemmin Turun kaupunkia ja Vaasan Ammattikorkeakoulua. Aiheen valinnalla pyrittiin selvittämään päiväkodinjohtajien kokemuksia eVakan käyttöönotosta sekä eVakan vaikutuksista päiväkodinjohtajan työhön. Haastateltavat päiväkodinjohtajat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heillä oli mahdollisuus jättäytyä pois tutkimuksesta missä vaiheessa tahansa. Haastateltaville annettiin tutkimuksen saatekirjeessä selkeät ohjeet tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta. Ennen haastatteluja, haastateltavilta varmistettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta (LIITE 2) ja varmistamalla tämä vielä haastattelutilanteen alussa. Haastateltavien anonymiteetistä pidettiin huolta ja tutkimusten tulosten analysointi on tehty siten, ettei haastateltavia voi tunnistaa. Anonymiteettiä kuitenkin heikentää ryhmähaastattelut siten, että

haastateltavat olivat haastattelutilanteissa kahdessa eri ryhmässä ja näin ollen tietävät omasta ryhmästään osallistuvia. Tutkimuksen tuloksia ja haastattelutallenteita säilytettiin salansanan takana, johon vain tutkijalla oli pääsy eikä tutkimustietoja ei luovutettu muille. Haastateltavat olivat kaikki samalta murrealueelta, joten alkuperäisilmaisut voitiin säilyttää alkuperäisinä. Tutkimuslupa pyydettiin opinnäytetyötä varten ohjeiden mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019).

Tutkija toimi eVakan käyttöönottoprojektissa projektipäällikkönä ja tuoteomistajana sekä työskenteli Turun kaupungin varhaiskasvatuksessa vastaavana palvelusuunnittelijana. Tutkijan koulutustausta ja työhistoria, varhaiskasvatuksen opettaja (sosionomi Amk), auttoivat ymmärtämään Turun kaupungin varhaiskasvatuksen prosesseja ja toiminnan tarpeita käyttöönottoprosessissa. Ketterässä kehittämisessä tuoteomistajana toimii usein toiminnan edustaja, joka ohjaa yhdessä scrum masterin kanssa tuotteen kehitysjonoa ja sen priorisointia. Teknisistä näkökulmista vastasivat projektin tekniset henkilöt.

Koska tutkija vastasi yhdessä projekti- ja kehitystiimin kanssa eVakan käyttöönotosta, oli syytä käsitellä tutkijan roolia tutkimuksen eettisyyden ja uskottavuuden näkökulmasta. Tutkimuksen lukevat kollegat ja tutkimuksen kohteena olevat henkilöt. Se miten tutkimusaineisto on kerätty ja analysoitu, vaikuttaa tutkimuksen uskottavuuteen (Puusa ja Juuti 2020, s. 175). Tutkimuksen näkökulmasta voidaan ajatella, että käyttöönotossa arvioidaan tutkijan ja projektitiimin tai käyttöönottoprojektin onnistumista, erityisesti muutosjohtamisen näkökulmasta. Haastateltavat valittiin vapaaehtoisista päiväkodinjohtajista, joita ei muistutusviesteistä huolimatta saatu enempää. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan myös mahdollisimman erilaisista taustoista, jotta aineistosta tulisi monipuolinen. Tutkija pyrki pysymään objektiivisena koko tutkimuksen ajan ja painotti haastattelujen alussa haastateltavien rehellisyyttä sekä suorapuheisuutta vastauksissaan tutkijan roolista huolimatta. Haastattelujen

ja tulosten analysoinnin tekemisen aikana tutkija oli työvapaalla. Haastattelutilanteissa tutkija antoi haastateltavien vastata kysymyksiin vapaasti ja pyrki siihen, että haastattelutilanteet olivat mahdollisimman keskustelevia ja vuorovaikutuksellisia haastateltavien kesken. Tutkimusaineisto tuhoaan tutkimuksen valmistuttua. Tutkimus palvelee sekä Turun kaupungin varhaiskasvatusta, Turun kaupunkia, että tutkijaa itsessään. Tutkimuksen avulla niin organisaatio ja tutkija voi kehittää omaan työtään.

Tutkimuksen raportointi on tehty eettisten ohjeiden mukaisesti ja tutkimus ja sen tulokset on esitetty mahdollisimman tarkasti. Lähdeviitteet on merkitty asianmukaisesti ja tutkimuksen raportti on pyritty kirjoittamaan mahdollisimman selkeästi. Tutkimustulosten tukena on käytetty havainnollistavia kuvia.

9.4 Jatkotutkimusehdotuksia

Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia laajemmin henkilöstön kokemuksia eVakan vaikutuksesta työhön. Näkökulmana voisi olla niin hallinnon henkilöstö tai varhaiskasvatuksen opettajat, lastenhoitajat tai erityisopettajat. Lisäksi tutkimuskohteena voisi olla varhaiskasvatuksen asiakasperheet ja heidän kokemuksensa eVakasta.

eVaka hankkeen ollessa ainutlaatuinen niin kuntien yhteiskehittämisen ja ohjelmistokehittämisen näkökulmasta, voitaisiin sitä tutkia laajemmin. Yhtenä aihealueena voisi olla: Kriittiset tekijät kuntien yhteiskehittämiselle ja mitä oppeja hankkeesta on opittu. Muutosjohtamisen ja jatkuvan parantamisen näkökulmasta kehittämissuhteena voitaisiin kiinnittää paremmin huomiota muutosjohtamiseen, esim. visualisoinnin avulla. Muutosjohtamisen tueksi voitaisiin kehittää Turun kaupungin varhaiskasvatukseen muutosjohtamisen huoneentaulu: Mitä ottaa huomioon, kun suunnitellaan ja toteutetaan muutosta.

LÄHTEET

- Agile Alliance (2001). Manifesto for Agile Software Development. Noudettu 7.5.2024 osoitteesta <https://agilemanifesto.org/>
- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process Management Journal*, 7(3), 266-275. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150110392764>
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Cambridge, Massachusetts, USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Baumöl, U. 2010. Cultural Change in Process Management. Teoksessa Vom Brocke, J & Rosemann M. (toim.) 2010 Handbook on Business Process Management 2. Springer-Verlag Berlin Heidelberg. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-01982-1_23
- Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(8), 372-382. <https://doi.org/10.1108/01437730110410099>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällön analyysin vaiheet ja eteneminen. *HOITOTIEDE*, 34 (4), 215–225. Noudettu 16.9.2024 osoitteesta <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>
- Erskine, P. 2013. *ITIL and organizational change*. IT Governance Publishing.
- Fieldin, P.J. 2022. *How to Manage Projects. Essential project management skills to deliver on-time, on-budget results*. Kogan Page Limited.
- Finney, S. & Corbett, M. 200). ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. *Business Process Management Journal*, 13(3), 329-347. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150710752272>
- Fredriksson, M & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Noudettu 29.8.2024 osoitteesta <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>
- Ganesh, K., Mohapatra, S., Anbuudayasankar, S.P. & Sivakumar, P. 2014. *Enterprise Resource Planning. Fundamentals of Design and Implementation*. Springer International Publishing.
- Haltu-blogi. 2024. Avoin lähdekoodi - Mitä se on ja mitkä ovat sen edut ja haitat? Noudettu 18.9.2024 osoitteesta <https://www.haltu.fi/blogi/avoin-lahdekoodi-mita-se-on>

Hiatt, J.M. 2006. ADKAR. A Model for Change in Business, Government and Community. Prosci research. Noudettu 1.9.2024 osoitteesta https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=Te_cHbWv-ZgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=jeff+hiatt&ots=1tfNk1v0KI&sig=xBi7rlnzEZO_6mFbfh19PTiVMHI&redir_esc=y#v=onepage&q=jeff%20hiatt&f=false

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi.

Hujala, E & Eskelinen, M. 2013. Leadership Tasks in Early Childhood Education. University of Tampere. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201311131585>

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Duodecim.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina (2021). Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 16.9.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Karlesky, M & Voord, M. 2008. Agile Project Management (or, Burning Your Gantt Charts). Embedded Systems Conference Boston. Noudettu 1.9.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Michael-Karlesky/publication/229042037_Agile_Project_Management/links/5512b1c70cf270fd7e3332b1/Agile-Project-Management.pdf

Kotter, J. 1995. Leading change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review. Noudettu 14.8.2024 osoitteesta https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Organizational_Learning_and_Change/Kotter_1995_Leading_change.pdf

Kouri, I. & Vilpola, I. 2006. Toiminnanohjausjärjestelmän hankinta C-CEI-menetelmän avulla: joutaako yritys vai järjestelmä? Teknologiainfo Teknova.

Kuusiholma-Linnamäki, J., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., Mäkelä, M., & Siippainen, A. 2023. *Päiväkodin johtajan työ: johtamiskokonaisuudet, varajohtamisen rakenteet ja johtajan työhön kohdistuvat odotukset*. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Julkaisut / Kansallinen koulutuksen arviointikeskus, 29:2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-202311298132>

Kuvio PDCA: Noudettu 16.9.2024 osoitteesta <https://businessmap.io/lean-management/improvement/what-is-pdca-cycle>

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”. Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>

L 13.7.2018/540. Varhaiskasvatuslaki. Finlex. Noudettu 21.5.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180540#L1P1>

Lehtonen, T., Tuomivaara, S., Rantala, V., Käsälä, M., Mäkilä, T., Jokela, T., Könnölä, K., Kaisti, M., Suomi, S., Isomäki, M. & Ylitolva, M. 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun Yliopisto. Tekes. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5838-2>

Mikä on MVP (Minimum Viable Product)? Tieturi-blogi 2024. Noudettu 29.10.2024 osoitteesta <https://www.tieturi.fi/blogi/mika-on-mvp-minimum-viable-product/>

Mäntyneva, M. 2016. Artikkelikirjasta. Hallittu projekti – Jäntevästä suunnittelusta hallittuun toteutukseen. Noudettu 24.11.2022 osoitteesta <https://mcs.fi/projektin-vaiheet-ja-elinkaari/>

Naisasialiitto Unioni Ry. 2024. Tasa-arvoinen varhaiskasvatus – Päiväkodin johtajan rooli. Noudettu 22.9.2024 osoitteesta <https://tasa-arvoinenvarhaiskasvatus.fi/aiheet/voimaa-tyoyhteisosta/paivakodin-johtajan-rooli/>

Nuutinen, S., Manka, M-L & Heikkilä-Tammi, K. 2010. Muutosjohtaminen kunnassa – henkilöstöhallinnon järjestelmän uudistuminen työhyvinvoinnin haasteena. Tampereen Yliopisto. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8422-3>

Opetushallitus. 2024. Noudettu 26.8.2024 osoitteesta <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/mita-varhaiskasvatus>

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. Projektijohtaminen Risto Pelin Oy.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent Oy.

Poskela J., Kutinlahti P., Hanhike T., Martikainen M., Urjankangas H-M. 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. TEM raportteja 67/2015. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-061-9>

Panorama Consulting Solutions (2018). 2018 ERP Report. Noudettu 1.9.2024 osoitteesta <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4439340/2018%20ERP%20Report%20-%20202.pdf>

Panorama Consulting Solutions (2017). 2017 Report on ERP Systems & Enterprise Software. Noudettu 1.9.2024 osoitteesta <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/4439340/2017-ERP-Report.pdf>

Piha, K & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent.

- Porrassalmi, H. Tampereen kaupunki 2023. eVaka-järjestelmä on yhteiskehittämisen taidonnäyte. Noudettu 12.6.2024 osoitteesta <https://www.tampere.fi/ajankohtaista/2023/09/12/evaka-jarjestelma-on-yhteiskehittamisen-taidonnayte>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Ross, J. W. & Vitale, M. R. (2000). The ERP Revolution: Surviving vs. Thriving. *Information Systems Frontiers*, 2(2), 233-241. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1026500224101>
- Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen. Grano Oy.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun Ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72.
- Sarayreh, B., Khudair, H & Barakat, E. 2013. Comparative Study: The Kurt Lewin of Change Management. Noudettu 13.8.2024 osoitteesta <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=474180cdf55c4ed51818005fd484c6e8d64b88e3>
- Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Hjelt, H., Heikkinen, S., Lahtinen, J., Lohi, N., & Mäkelä, M. (2021). ”Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään”: Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen. (Kansallinen koulutuksen arviointikeskus: Julkaisuja; Vol. 2021, No. 23). Noudettu 22.9.2024 osoitteesta <https://karvi.fi/publication/yhdessa-yritetaan-tehda-parasta-mahdollista-varhaiskasvatusta-ja-laatua-jokaisen-lapsen-paivaan-varhaiskasvatuksen-moninaiset-johtamisrakenteet-ja-johtaminen/>
- Silfverberg, P. 2004. Ideasta projektiksi. Projektivetäjän käsikirja. Helsinki. Plantpoint. Noudettu 28.11.2022 osoitteesta <https://docplayer.fi/7985226-Ideasta-projektiksi-projektinvetajan-kasikirja.html>
- STT Viestipalvelut. 2023. Noudettu 14.9.2024 osoitteesta <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70018983/nelja-kaupunkia-kehitti-yhteisen-varhaiskasvatuksen-tietojarjestelman-nyt-myos-muut-kunnat-voivat-ottaa-sen-kayttoonsa?publisherId=3385&lang=fi>
- The Prosci ADKAR model. A goal-oriented change management model to guide individual and organizational change. Prosci Inc. Noudettu 25.8.2024 osoitteesta <https://www.prosci.com/methodology/adkar>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Turun Kasvatus ja opetuslautakunta. 2024. Noudettu 21.9.2024 osoitteesta <https://ah.turku.fi/kasopelk/2024/09240111/Images/2331025.pdf>

Turun kaupunki 2024. Noudettu 4.9.2024 osoitteesta <https://www.turku.fi/paivahoito-ja-koulutus/varhaiskasvatus/varhaiskasvatus-turussa>

Turun kaupunki. Noudettu 1.5.2024 osoitteesta <https://www.turku.fi/paivahoito-ja-koulutus/varhaiskasvatus>

Turun kaupungin pormestariohjelma. 2021. Noudettu 10.11.2022 osoitteesta <https://www.turku.fi/paatoksenteko/pormestariohjelma/jatkuvasti-parempi-turku>

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Helsinki: TENK. Noudettu 2.10.2024 osoitteesta https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/lhmistieteiden_eettisen_ennakkoarviointin_ohje_2019.pdf

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita.

LIITTEET

LIITE 1

TUTKIMUKSEN SAATEKIRJE

Hei

Olen Olli-Matti Orpana ja opiskelen Vaasan ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK tutkintoa. Teen opinnäytetyötä, jossa tarkoituksena on tutkia varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmän, eVakan, käyttöönottoa päiväkodinjohtajan näkökulmasta.

Tarkoituksena on kerätä tietoa ja kokemuksia päiväkodinjohtajien eVakan käyttöönotosta sekä sen käytöstä käyttöönoton jälkeen. Teoreettisena viitekehyksenä tutkimuksessa toimii muutosjohtaminen, projektijohtaminen sekä ketterä kehittäminen projektissa. Saatua tietoa voidaan hyödyntää niin varhaiskasvatuksen kuin muiden palvelukokonaisuuksien muissa käyttöönottoprojekteissa.

Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina Teams-sovelluksella. Yhden haastattelun kesto on noin 30–45 minuuttia. Haastattelut äänitetään. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. Opinnäytetyön teon aikana haastatteluaineisto säilytetään Vaasan Ammattikorkeakoulun One Drivessa, joka on suojattu salasanoilla ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen haastattelumateriaalit hävitetään.

Tutkimuksen tulokset julkaistaan niin, ettei niistä voida tunnistaa haastatteluun osallistuneita. Valmis opinnäytetyön raportti julkaistaan Theseus -tietokannassa Theseus.fi. Opinnäytetyölle on saatu tutkimuslupa 17.11.2023. Opinnäytetyön ohjaajana toimii Riku Niemistö Vaasan Amk:sta ja Turun kaupungin puolesta palvelupäällikkö Satu Leppänen.

Pyydän ystävällisesti ilmoittamaan kiinnostuksestasi osallistua tutkimukseen ja ilmoittamaan siitä minulle 20.9.2024 mennessä sähköpostitse. Haastattelun ajankohta sovitaan ilmoittautumisen jälkeen sähköpostitse. Jos sinulla on kysyttävää, olethan yhteydessä.

Ystävällisin terveisin,

Olli-Matti Orpana

LIITE 2

SUOSTUMUSLOMAKE TUTKIMUKSEEN OSALLISTUMISESTA

eVaka-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoprosessin arviointi päiväkodinjohtajan näkökulmasta

Tutkija:

Olli-Matti Orpana

Vaasan Ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen (YAMK)

0407365568

e2101888@edu.vamk.fi

Tutkimuksen tarkoitus:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on arvioida eVaka-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoa päiväkodinjohtajien näkökulmasta. Haastattelun kautta kerättävät tiedot auttavat ymmärtämään varhaiskasvatuksen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton vaikutuksia sekä kehittämään toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönottoprosessien suunnittelua liiketoiminnan näkökulmasta.

Haastattelun sisältö ja kesto:

Haastattelu sisältää kysymyksiä eVaka-järjestelmän käyttöönotosta, sen tuomista hyödyistä ja haasteista sekä järjestelmän vaikutuksista päiväkodin arkeen ja johtamiseen. Haastattelu kestää noin 60 minuuttia ja se toteutetaan Teams-sovelluksella. Tiedän että haastattelu nauhoitetaan. Tiedän myös, että tutkimuksessa voi olla lainauksia haastatteluvastauksista. Lainaukset ovat tunnistamattomassa muodossa ja nimettömiä.

Osallistumisen vapaaehtoisuus:

Osallistuminen tähän tutkimukseen on täysin vapaaehtoista, ja voit kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumisen milloin tahansa ilman seurauksia. Keskeyttäessäsi haastattelun sinulla on oikeus pyytää, että jo kerätyt tietosi poistetaan tutkimuksesta.

Tietojen käsittely ja luottamuksellisuus:

Kaikki haastattelussa antamasi tiedot käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisoidaan siten, että yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa. Tutkimuksen tuloksia käytetään ainoastaan tutkimustarkoituksiin, ja ne raportoidaan yleisellä tasolla. Kerättyä aineistoa säilytetään vain niin kauan kuin on tarpeen tutkimuksen kannalta ja tietoja käsitellään tietosuojalainsäädännön mukaisesti.

Hyväksyntä ja suostumus:

Olen saanut riittävästi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, haastattelun sisällöstä sekä tietojeni käsittelystä. Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että voin keskeyttää osallistumiseni milloin tahansa. Suostun osallistumaan tutkimushaastatteluun hyväksymällä haastattelukutsun ja osallistumalla haastatteluun. Suostumus varmistetaan vielä ennen haastattelun aloittamista.

LIITE 3

HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ LIITTYEN EVAKAN KÄYTTÖNOTON KOKEMUKSIIN PÄIVÄKODINJOHTAJAN NÄKÖKULMASTA

Muutos

Minkälaisia odotuksia sinulla oli eVaka-järjestelmän käyttöönotolle ja miten kuvailisit motivaatiosi uuden järjestelmän käyttöönottoon?

Oliko sinulla erityisiä odotuksia tai huolenaiheita liittyen uuden järjestelmän vaikutuksista päivittäiseen työhösi?

Millä tavalla varhaiskasvatuksen prosessit ovat muuttuneet eVakan käyttöönoton jälkeen?

Oliko prosessimuutokset mielestäsi sujuvia vai haasteellisia ja miten tämä vaikutti työhösi?

Onko muutos edennyt sujuvasti ja tunnistettiinko mahdollisia haasteita ajoissa?

eVakaa kehitetään käyttöönoton jälkeenkin. Miten jatkuva kehittäminen näkyy arjessasi päiväkodinjohtajana?

Ohjeistus

Oletko tarvinnut ohjeita eVakan käyttöön?

Kuinka selkeitä ja hyödyllisiä eVaka-järjestelmän ohjeistukset ovat olleet?

Miten kehittäisit ohjeistuksia, jotta ne palvelisivat paremmin päiväkodinjohtajia?

Koulutus ja perehdyttäminen

Koitko saaneesi riittävät valmiudet eVakan käyttöön ja miten hyvin koulutus ja perehdyttäminen valmistivat sinua siihen?

Voisitko antaa esimerkkejä siitä, mikä toimi hyvin ja mikä huonosti koulutuksen aikana?

Mitä muutoksia tekisit, jotta koulutukset olisivat tehokkaampia ja hyödyllisempiä?

Saitteko tarpeeksi tukea käyttöönoton aikana ja millainen tuki oli erityisen arvokasta ja missä olisi parannettavaa?

Miten käyttöönoton jälkeiset eVaka-tietohuollot ovat sujuneet ja vastaavatko ne tarpeitanne?

Viestintä

Onko viestintä koskien eVakaa ollut selkeää, ymmärrettävää, oikea-aikaista?

Kaipasitko jossain vaiheessa enemmän tietoa tai selkeyttä?

Ovatko viestintäkanavat olleet toimivia? Miksi ja miksi ei?

Käyttökokemusta järjestelmästä

Miten eVaka-järjestelmä on vaikuttanut päivittäiseen työskentelyysi?

Miten järjestelmän muutokset vaikuttivat työprosessiesi sujuvuuteen ja tehokkuuteen?

Mitkä asiat ovat eVakan käyttöönoton jälkeen aikana parantuneet tai vaikeutuneet?

Oletteko saaneet tarpeeksi tukea käyttöönoton jälkeen?

Mitä ominaisuuksia tai muutoksia eVakaan kaipaisit, jotta se tukisi työtäsi entistä paremmin?

Avoin palaute

Haluaisitko antaa palautetta tai kommentoida jotain muuta, joka ei tullut esille aiemmissa kysymyksissä?

Mitä neuvoja tai parannusehdotuksia antaisit päiväkodinjohtajan tai varhaiskasvatuksen toiminnan näkökulmasta liittyen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon.

LIITE 4

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alauokka	Yläluokka	Yhdistävä kategoria
"Asioi ja niin niinku tehtiin niinku vähän samaa asiaa monessa eri paikassa niin odotin isosti evakassa sitä, että meillä on yksi järjestelmä mihin kaikki kaikki sitten tulee"	Tehtiin samoja asioita eri järjestelmissä	Odotukset muutoksesta	Muutoksen hallinta	Muutosjohtaminen
"Mulla oli isot odotukset ihan jo siitä näkökulmasta, että me päästiin niinku yhteen ohjelmaan."	Odotukset vain yhdestä järjestelmästä			
"Ja myös sitä että ne vanhemmat automaattisesti niin kun luoda tai että että heillä on ne käyttäjätunnukset valmiina eikä niin että meidän täytyy lähteä jotain heille tekemään."	Vanhempien käyttäjätunnukset tulevat valmiina järjestelmään			
"Ehkä huolenaiheena. Oli se, että miten kaikki sitten niinku onnistuu ja että miten se solahtaa meidän arkeen."	Huoli miten muutos mukautuu arkeen	Huoli muutoksesta		

<p>"Mulla ei sinänsä ollut järjestelmästä mitä semmoista huolenaihetta. Mulla oli ehkä huoli siitä, että mä kyllä pystyn siihen perehtymään siihen evakan käyttöön, mutta miten me saadaan niinku henkilöstö siihen mukaan, siihen muutokseen ja että he osaa sitä käyttää."</p>	<p>Itsellä ei ollut huolta käyttöönotosta, mutta henkilöstön osalta, että miten muutos onnistuu.</p>			
<p>"Se, että meillä on kuitenkin varhaiskasvatustilain ja erilaisia ohjaavia asiakirjoja, että miten eri tavalla kaupungit tulkitsee ja linjaa näistä asioista. Mä olin jotenkin elänyt semmoisessa harhaisesti ajatuksessa, että että meillä on niinku yhden säännöt ja siinä mennään, oli sitten niinku osoite mikä tahansa."</p>	<p>Ajatus yhteisistä varhaiskasvatuksen prosesseista kaupunkien välillä</p>	<p>Alueelliset ja prosessien erot</p>	<p>Alueelliset ja toiminnalliset erot</p>	<p>Työn ja tietojärjestelmien hallinta</p>
<p>"Jotenkin taas tullaan siihen, että miten me tulkitaan niitä niin eri tavalla"</p>	<p>Eri tulkinnat linjauksista</p>			
<p>"No hoitosopimukset ne on niin kuin iso murheenkryyni ja se, että tavallaan päästäisi niistä evakan myötä."</p>	<p>Hoitosopimukset aiheuttavat työtä</p>	<p>Työn kuormittavuus ja resurssit</p>	<p>Työn kuormitus ja resurssit</p>	
<p>"Kyllä ja sitten kun ryhmässä on se yksikään kännykkä niin se ei ole ikinä siellä missä se työhön tuleva työntekijä, että mun mielestä meillä</p>	<p>Kännykkä ei ole siellä missä sitä tarvitaan</p>			

<p>pitäisi olla tuossa niinku ulko oven vieressä semmoinen mihin sä näytät että nyt mä tulin ja nyt mä lähdin”</p>				
<p>”Ja se vaatii aikaa ja se vaatii aikaa silloin tietyllä hetkellä, että mä en tiedä kuinka monta viestiä me ollaan. Tänä syksynäkin laitettu, että muistakaa laittaa ne ja silti ne puuttuu ja sitten me laitetaan henkilökohtaisesti viesti, että no taas ne puuttuisi ja ne pitäisi olla siellä niin.”</p>	<p>Huoltajien muistuttaminen läsnäoloilmoituksista työllistää</p>	<p>Huoltajien tavoitettavuus ja ohjaus</p>	<p>Viestintä ja huoltajayhteistyö</p>	<p>Huoltajayhteistyön ja järjestelmän käytön hallinta</p>
<p>”Niin ja tää on varmaan taas tosi alueellinen, että tietyillä alueilla sieltä tulee kuin nakutettu varmaan kaikilta vastaukset, mutta niinku me käytetään siihen aivan järkyttävästi työaikaan ja silti tulos on järkyttävä.”</p>	<p>Käytetty paljon työaika läsnäolosuunnitelmien muistuttamisesta</p>			
<p>”Niin siihen sen ohjauksen ajan löytäminen, kun sitä ei ole ryhmissä, sitä ei voida tehdä siinä aamulla. No, me ollaan ratkaistu sitä sillä, että meillä on tätä ohjausta täällä viikoittain. Nyt niinku järjestön kanssa järjestetty.”</p>	<p>Ohjausajalle on vaikea löytää aikaa, mutta olemme ratkaisseet ohjauksen yhdessä järjestön kanssa.</p>			