

Miia Mäki-Ikola

Muutosprosessin suunnittelu, toteutus ja arviointi

Case: Tietojärjestelmän käyttöönotto Koulutuskeskus Sedussa

Opinnäytetyö

Syksy 2010

SEAMK Liiketoiminta

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Talouden ja osaamisresurssien johtamisen suuntautumisvaihtoehto



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta

Koulutusohjelma: Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Suuntautumisvaihtoehto: Talouden ja osaamisresurssien johtaminen

Tekijä: Miia Mäki-Ikola

Työn nimi: Muutosprosessin suunnittelu, toteutus ja arviointi, Case: Tietojärjestelmän käyttöönotto Koulutuskeskus Sedussa

Ohjaaja: Anne-Maria Aho

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 63

Liitteiden lukumäärä: 2

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida ja kehittää tietojärjestelmän käyttöönottoa Koulutuskeskus Sedussa.

Opinnäytetyön teoreettinen tausta perustuu muutosjohtamiseen ja tietojärjestelmän käyttöönotosta kirjoitettuihin teorioihin. Muutosprosessia tarkasteltiin Winha-Resurssit-järjestelmän käyttöönoton suunnittelun, toteutuksen että arvioinnin kautta. Käyttöönoton yleistä onnistumista arvioitiin ohjelman pääkäyttäjän kokemusten ja neljän eritaustaisen case-tapauksen avulla.

Opinnäytetyössä käytettiin kokemustiedon keräämisessä kvalitatiivista case-tutkimusta, joka sisälsi haastatteluja ja havainnointia. Haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka sisälsi avoimia kysymyksiä. Kysymyksissä painotettiin yleistä muutoksen kokemista ja uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon liittyviä kokemuksia ja tunteita. Havainnoinnissa tarkasteltiin ohjelman käytettävyyttä itse tietojärjestelmän avulla pääkäyttäjän näkemysten ja kokemusten perusteella.

Opinnäytetyön tuloksena kehitettiin neliportainen muutosprosessiohje Koulutuskeskus Sedulle, jonka avulla se pystyy tulevaisuudessa vastaamaan samankaltaisiin tietojärjestelmän käyttöönoton tuomiin muutoksiin ja nopeuttamaan seuraavia käyttöönottoprosesseja.

Asiasanat: muutosjohtaminen, tietojärjestelmä, käyttöönotto

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Specialisation: Managing Professional Resources and Finances

Author: Miia Mäki-Ikola

Title of thesis: Design, Implementation and Evaluation of a Process of Change, a Case Study of the Implementation of an Information System at Vocational Education Centre Sedu

Supervisor: Anne-Maria Aho

Year: 2010

Number of pages: 63

Number of appendices: 2

The purpose of this thesis was to analyze and advance the implementation of an information system in Vocational Education Centre Sedu.

This thesis is based on the theories on change management and the theories on the implementation of information systems. The process of change was examined by designing, implementing and evaluating an information system called WinhaResurssit. The general success of this implementation was evaluated by the main user of this information system, as well as based on four case studies of different backgrounds.

The study was implemented as a qualitative case study, consisting of interviews and observations. The semi-structured interviews included open-ended questions to find out about feelings and experiences related to this process. For the observation, the main user's opinions and experiences were used to study the accessibility of this information system.

As a result of this thesis, a four-step guide to the process of change was developed for Vocational Education Centre Sedu to help and speed up future implementation processes of information systems.

Keywords: change management, information system, implementation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tavoite	7
1.2 Opinnäytetyön rakenne	8
2 TEOREETTINEN TAUSTA	9
2.1 Muutos organisaatiossa	9
2.1.1 Muutoksen suunnittelu	10
2.1.2 Muutosvastarinta.....	12
2.1.3 Muutoksen toteutus.....	16
2.1.4 Muutoksen arviointi	17
2.2 Tietojärjestelmän käyttöönotto	19
2.2.1 Koulutus ja tuki.....	20
2.2.2 Viestintä ja osallistuminen.....	21
2.3 Tietojärjestelmän käyttöönotto muutosteorioiden valossa.....	22
3 TUTKIMUKSEN KOHDE JA TUTKIMUSMENETELMÄT	25
3.1 Koulutuskeskus Sedu.....	25
3.2 Vuosityösuunnitelman teko	27
3.3 WinhaResurssit-ohjelma	28
3.4 Tutkimusmenetelmät.....	32
3.5 Case-tapausten valinta	35
3.6 Case-tapausten esittely.....	36
4 TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON SUUNNITTELU, TOTEUTUS JA ARVIOINTI	39
4.1 Suunnittelun vaiheet.....	39
4.1.1 Esittelyt kohderyhmille	39

4.1.2	Perustietojen luominen.....	40
4.1.3	Ohjeiden luominen	42
4.2	Toteutus vaiheittain	44
4.2.1	Opetus	44
4.2.2	Tuki	44
4.2.3	Viestintä	45
4.2.4	Osallistuminen	46
4.3	Muutoksen arviointi	46
4.3.1	Suunnittelun arviointi.....	47
4.3.2	Toteutuksen arviointi.....	48
4.4	Yhteenveto.....	51
5	MUUTOSPROSESSIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	52
5.1	Muutosprosessin kuvaus.....	52
5.1.1	Aloitus	53
5.1.2	Suunnittelu	54
5.1.3	Toteutus	55
5.1.4	Raportointi.....	55
5.2	Prosessikuvaus.....	56
5.3	Muutosprosessimallin käyttöönotto ja jatkosuunnitelma.....	57
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	59
	LÄHTEET	60
	LIITTEET.....	64

Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1. Kehittämistyön vaiheet Honkasen mallin mukaan (2006, 382; alkup. Cockman, Evans & Reynolds 1999)	11
KUVIO 2. Muutosvastarinnan tasot. (Honkanen 2006, 371; Mattila 2007, 21; alkup. Galpin 1993)	14
KUVIO 3. Organisaatiomuutoksen vuorovaikutteinen malli. (Tavakoli 2010, 1796).	15
KUVIO 4. Mitatun ja koetun muutoksen erilaiset tulokset. (Mattila 2007, 195; alkup. Kotter ja Schlesinger 1979, 106–114).....	18
KUVIO 5. Koulutuskeskus Sedu	26
KUVIO 6. Winha-perheen yhteensopivuus ja keskustelevuus.	29
KUVIO 7. WinhaResurssien tiedonsiirrot.	31
KUVIO 8. WinhaResurssit-ohjelman työvaiheet.....	32
KUVIO 9. Toimintatutkimuksen vaiheet. (Järvinen & Järvinen 2004, 129; alkup. Susman ja Evered 1978)	33
KUVIO 10. Koulutuskeskus Sedun tietojärjestelmien käyttöönottoprosessien tasot.	52
KUVIO 11. Tietojärjestelmän käyttöönoton prosessikaavio Koulutuskeskus Sedussa.....	56
TAULUKKO 1. Case-tapausten taustatekijät	36
TAULUKKO 2. Esimerkki opintoalan projektikoodeista.....	42
TAULUKKO 3. WinhaResurssit-ohjelmaa varten laaditut ohjeet.....	43

1 JOHDANTO

Muutoksia tapahtuu jokaisessa organisaatiossa yhä nopeammalla aikataululla ja voimakkaampina kuin aiemmin. Näin ollen niiltä ei voi välttyä mikään organisaatio. Muutoksista on tullut pysyvä olotila, ja niihin on vain kyettävä sopeutumaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Kvist & Kilpiä 2006, 13–15.) Mikä olisi tämä paras mahdollinen tapa?

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Projektijohtamisen kirjallisuudessa on jo kauan puhuttu siitä, että projektit ja ohjelmat tarkoittavat itse asiassa samaa kuin organisoida muutosta (Gareis & Heumann 2008, 771). Tietojärjestelmän käyttöönotokin on siis eräänlainen muutosprosessi ja kehittämistoimenpide. Sen koetaan useasti helpottavan työntekoa ja yhtenäistävän organisaation käytäntöjä. Muutosprosessin tarkasta suunnittelusta ja ennustettavuudesta on esitetty hyvin voimakastakin kritiikkiä (Kvist & Kilpiä 2006, 17). Silti Koulutuskeskus Sedussa koetaan, että tällainen muutosprosessin ohje ja tukimateriaali on tarpeellinen, jotta jatkossa pystytään vastaamaan samankaltaisiin tietojärjestelmän käyttöönoton tuomiin tilanteisiin organisaatiossa (Lepola 2010). Tässä opinnäytetyössä muutosprosessin suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista esitettyjen teorioiden sekä WinhaResurssit-tietojärjestelmän käyttöönoton suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin avulla kehitetään Koulutuskeskus Sedulle muutosprosessiohje, jonka avulla se pystyy tulevaisuudessa vastaamaan samankaltaisiin tietojärjestelmän käyttöönoton tuomiin muutoksiin. Muutosprosessin ohjeen lähestymistapa ei ole tietotekninen, vaan siinä keskitytään muutosprosesseihin ja -johtamiseen yleensä, ja näkökulmina ovat pääkäyttäjän ja itse ohjelman käyttäjien kokemukset.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä luvussa kerrotaan opinnäytetyön taustasta ja tavoitteista.

Toisessa luvussa käydään läpi muutosjohtamista, tietojärjestelmän käyttöönottoa teoriassa sekä miten tietojärjestelmän käyttöönotto tulisi käytännössä tehdä muutosteorioiden valossa.

Luvussa kolme käsitellään itse tutkimuksen kohdetta eli Koulutuskeskus Sedua ja WinhaResurssit-ohjelmaa. Lisäksi tässä kappaleessa käydään läpi opinnäytetyön tehtävässä käytettävän tutkimusmenetelmän teoriaa sekä tutkimuksessa olevien case-tapausten valintaperusteita ja taustatilanteita.

Luvussa neljä käsitellään WinhaResurssit-ohjelman käyttöönoton suunnittelua ja toteutusta vaiheittain sekä tämän muutoksen arviointia. Toisin sanoen miten kaikki käytännössä tehtiin. Lisäksi tässä kappaleessa analysoidaan tietojärjestelmän käyttöönoton vahvuudet ja haasteet.

Viimeisessä eli viidennessä luvussa esitellään teorian ja käytännön avulla luotu muutosprosessiohje Koulutuskeskus Sedulle uusien tietojärjestelmien käyttöönottoprosessia varten.

2 TEOREETTINEN TAUSTA

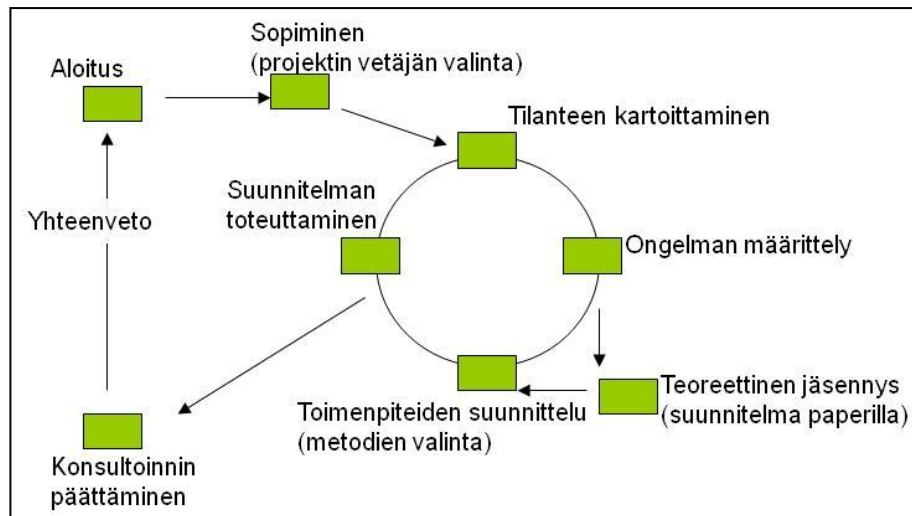
2.1 Muutos organisaatiossa

Organisaation on oltava uudistumiskykyinen, jotta se pystyisi olemaan strategisesti kyvykäs ja vastaamaan jatkuviin haasteisiin (Ståhle & Wilenius 2006, 179). Muutoksia voidaan jakaa monella tapaa. Yksinkertaisin jako on niiden vaikuttavuuden mukaan; muutos on siis joko parannus, uudistus tai muodonmuutos. Parannus on vain pientä toiminnan kehittämistä. Uudistuksessa haetaan uutta toimintamallia korvaamaan nykyinen tilanne. Muodonmuutoksessa taas puhutaan jo radikaalisesta muutoksesta, jossa haetaan koko organisaatiolle täysin uutta suuntaa. (Kvist & Kilpiä 2006, 25–26.) Toinen tapa on jakaa muutokset niiden kohteen mukaan eli onko kyseessä rakennemuutos, kustannusperusteinen muutos, prosessin muutos vai kulttuurin muutos. Rakennemuutoksessa on kyse organisaation rakenteen muutoksesta esim. tiimimuotoiseksi. Kustannusperusteisessa muutoksessa – kuten nimikin sanoo – keskitytään taloudellisiin asioihin esim. laskusuhdanteissa. Prosessin muutoksessa keskitytään organisaation ydinprosessin uudistamiseen, ja taas kulttuurin muutoksessa tarkoitetaan organisaatiokulttuurin ja sen arvojen muutosta. (Kvist & Kilpiä 2006, 48–49.) Muutokset voidaan jakaa myös karkeammin rakenneajatteluun ja prosessiajatteluun. Rakenneajattelussa muutoksen kohteena on koko organisaatorakenne, ja prosessiajattelussa taas pohditaan, miten saadaan ihmiset tekemään muutos. Raja kuitenkin näiden välillä on häilyvä ja jatkuvasti muuttuva, sillä rakenteet ohjaavat kuitenkin prosesseja, ja prosessit vaikuttavat rakenteisiin. (Honkanen 2006, 347–348.)

2.1.1 Muutoksen suunnittelu

Jokaista muutosta voidaan ajatella vaiheittaisena projektina, jonka kaari on tiedettävä ennen muutoksen suunnittelun aloittamista. Mattila (2007, 131, 164 & 192) suosittelee muutoksen johtamisessa nelivaiheista kaavaa: perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Perustan luominen tulisi olla hyvin hidas prosessi, kun taas itse käynnistystoimet tulee olla nopea – silloin ei enää saa miettiä muutoksen suuntaa. Etenemisvaiheessa hyödynnetään hyvän perustan luontia. Etenemisvaiheet organisaation eri osa-alueilla ei ole samassa vaiheessa vaan limittyvät hyvinkin tehokkaasti, ja vasta vakiinnuttamisvaiheessa koko muutosprosessin hyödyt tulevat esille.

Muutoksen vaiheita voidaan kuvailla myös Honkasen (2006, 382; alkup. Cockman ym. 1999) mallin mukaan siten, että ensiksi on aloitus ja sopiminen. Sen jälkeen tilanne kartoitetaan eli käydään läpi, mikä muutos on kyseessä ja mitä siitä hyödytään. Tämän jälkeen tiedetään ongelma eli muutos on tehtävä. Teoreettisessa jäsennyksessä tehdään suunnitelma muutoksen läpiviemiseksi. Samoin kuin teoreettisessa jäsennyksessä myös toimenpiteiden suunnittelussa käydään muutos läpi vaihe vaiheelta. Vasta tämän jälkeen voidaan toteuttaa suunnitelma. Suunnitelman toteuttamisen jälkeen voidaan päätyä joko uudelleen tilanteen kartoittamiseen (tullut esille uusi ongelma tms.) tai konsultoinnin päättämiseen, jonka jälkeen tästä kyseisestä muutoksesta voidaan tehdä yhteenveto, johon useasti liitetään myös arviointi. Näitä prosessin vaiheita on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Kehittämistyön vaiheet Honkasen mallin mukaan (2006, 382; alkup. Cockman, Evans & Reynolds 1999)

Muutoksen suunnittelu tulisi aina lähteä projektipäällikön valinnalla. Projektipäälliköllä tulee olla selkeä kuva siitä, mitä pyritään saavuttamaan sekä vahva usko projektin toteutumiseen ja onnistumiseen. Projektin päälliköllä tulee olla johdon luottamus ja tuki, mutta myös tarkasti määritellyt vastuut siitä, mistä hän voi päättää itsenäisesti ja mihin hän tarvitsee johdon päätöksen. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 72.)

Jokaisella muutoksella tulisi olla suunnitelma. Suunnitelmalla kerrotaan se, mitä projektilla pyritään saamaan aikaiseksi (Juuti & Virtanen 2009, 99). Projektipäällikön vastuulla on tämä suunnitelman teko – vaikkakin se tehtäisiin yhteistyössä jonkun toisen kanssa. Suunnitelman tarkoituksena on ohjata toimintaa, mutta sen ei saa olla niin tarkka, että sen muuttaminen vaikeuttaisi koko projektin onnistumista. (Lanning ym. 1999, 148–150.) Suunnitelman puuttuminen tai vain heikko suunnitelma tuo ongelmia itse muutoksen toteutukseen. Tällaisia ovat esim. työn myöhästyminen materiaalityöimistysten vuoksi tai oletetaan, että kaikki sujuu hyvin ilman suunnitelmaakin. Itse asiassa suunnittelun on todettu lyhentävän projektin toteutusaikaa useita kymmeniä prosentteja. (Pelin 2008, 84.)

Lanning ym. (1999, 147–148) mukaan suunnitelmassa on tyypillisesti seuraavat asiat:

- tausta ja perustelut
- tavoitteet
- menetelmä
- ositus: jako osakokonaisuuksiin
- resurssit ja vastuut
- organisaatio: vastuukysymykset
- aikataulu
- budjetti
- tiedotus

Pelinin (2008, 86) jako on hieman karkeampi, mutta samansisältöinen:

- määrittelyt: yleiskuva, laajuus, vastuut
- organisaatio: projektiryhmä, projektin johtoryhmä
- toteutussuunnitelma: aikataulut, tehtävät, riskit, ositus
- budjetti
- ohjaussuunnitelma: kokoukset, tiedottaminen, valvonta, raportointi

Yksinkertaisesti suunnitelmassa tulee olla tavoite, mukanaolevien roolit, aikataulu sekä resurssit (Juuti & Virtanen 2009, 99).

2.1.2 Muutosvastarinta

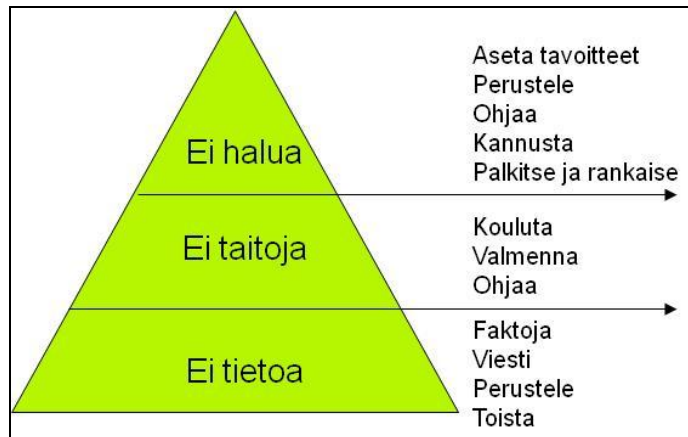
Muutos ei ole ikinä neutraali kokemus. Siihen suhtaudutaan monin eri tavoin; toiset menevät muutokseen myönteisin mielin, toiset taas vastustavat kiivaasti muutosta (Juuti & Virtanen 2009, 123). Carnall (2003, 243–247) puhuu muutoksen kokemisen viidestä vaiheesta. Ensimmäinen reaktio muutokseen on kieltäminen, jossa monesti todetaan: ”kokeiltu ennenkin, ei onnistu”. Kieltämisen jälkeen tulee puolustautuminen, jossa tosiasia muutoksesta on jo hyväksytty, mutta sen hyväksymistä vastustetaan puolustavalla käytöksellä. Kun muutos ei enää tunnukaan niin negatiiviselta ajatukselta, alkaa vanhan tavan hylkääminen ja sitä kautta uuden tavan hyväksyminen ja sopeutuminen. Kun uusi tapa ja sen vastoinkäymisetkin on alettu hyväksyä, voidaan alkaa puhua sisäistämisestä. Uudesta tavasta tai muutoksesta on tullut jokapäiväinen asia.

Muutoksesta ja siihen liittyvistä reaktioista olisi siis syytä puhua. Jos näin ei tapahdu, tulevat nämä reaktiot myöhemmin esille organisaatiota uhkaavina merkkeinä, kuten sairauslomina, kiukkuna, yleisenä negatiivisuutena ja innottomuutena työtä kohtaan. Tällainen muutos pitää prosessoida, mutta se vaatii sekä aikaa ja rakenteen. Tällaisessa tilanteessa johtajan/johtajien pitää antaa työntekijöille aikaa sulatella asiaa, olla esimerkkinä sekä mahdollistaa työntekijöille uuden oppiminen. (Zimmerman 2008, 33 – 39.) Yksinkertaisesti ajateltuna liian nopea muutos aiheuttaa vain varmimmin muutosvastarintaa.

Muutosvastarinta on ihmisten luontainen tapa kohdata muutokset. Se on ihmisten oma tulkinta ja tunne tilanteesta, mitä on tapahtunut tai mitä on tapahtumassa. Voidaan olla montaa eri mieltä muutoksen tarpeellisuudesta, sen tavoitteista ja hyödyistä. On ymmärrettävää muutoksen aiheuttamaa pelkoa, vihaa ja vastustusta. Kun vielä selvitetään tällaisten tunteiden syyt, on muutoksen läpivieminen helpompaa. (Kvist & Kilpiä 2006, 135–137.)

Suurin osa muutosvastarinnasta lähtee organisaation alimmalta tasolta, koska sillä ei ole yleensä edes ollut mahdollisuutta osallistua itse muutoksen valmisteluun, ja he pääsevät vasta tutustumaan asiaan, kun johto jo odottaa tuloksia (Mattila 2007, 21–22). Muutosvastarinta voi olla myös merkki siitä, että organisaatiokulttuuri on yksinkertaisesti liian vahva: organisaation ihmiset ovat sisäistäneet sekä sen arvot että tavoitteet niin vahvasti, ettei niitä saisi kyseenalaistaa ollenkaan (Honkanen 2006, 354). Muutosvastarinta on yksinkertaisesti sitä, että pelätään tuntematonta ja ollaan erittäin tyytyväisiä tuttuun ja turvalliseen (Paton & McCalman 2008, 52). Toisaalta muutosvastarinta voi olla vain merkki epäonnistuneesta johtamisesta ja hallinnosta, jossa visiot on viestitetty huonosti, sitouttaminen on epäonnistunut tai asia on vain huonosti ”myyty” henkilöstölle (Honkanen 2006, 354; Mattila 2007, 26).

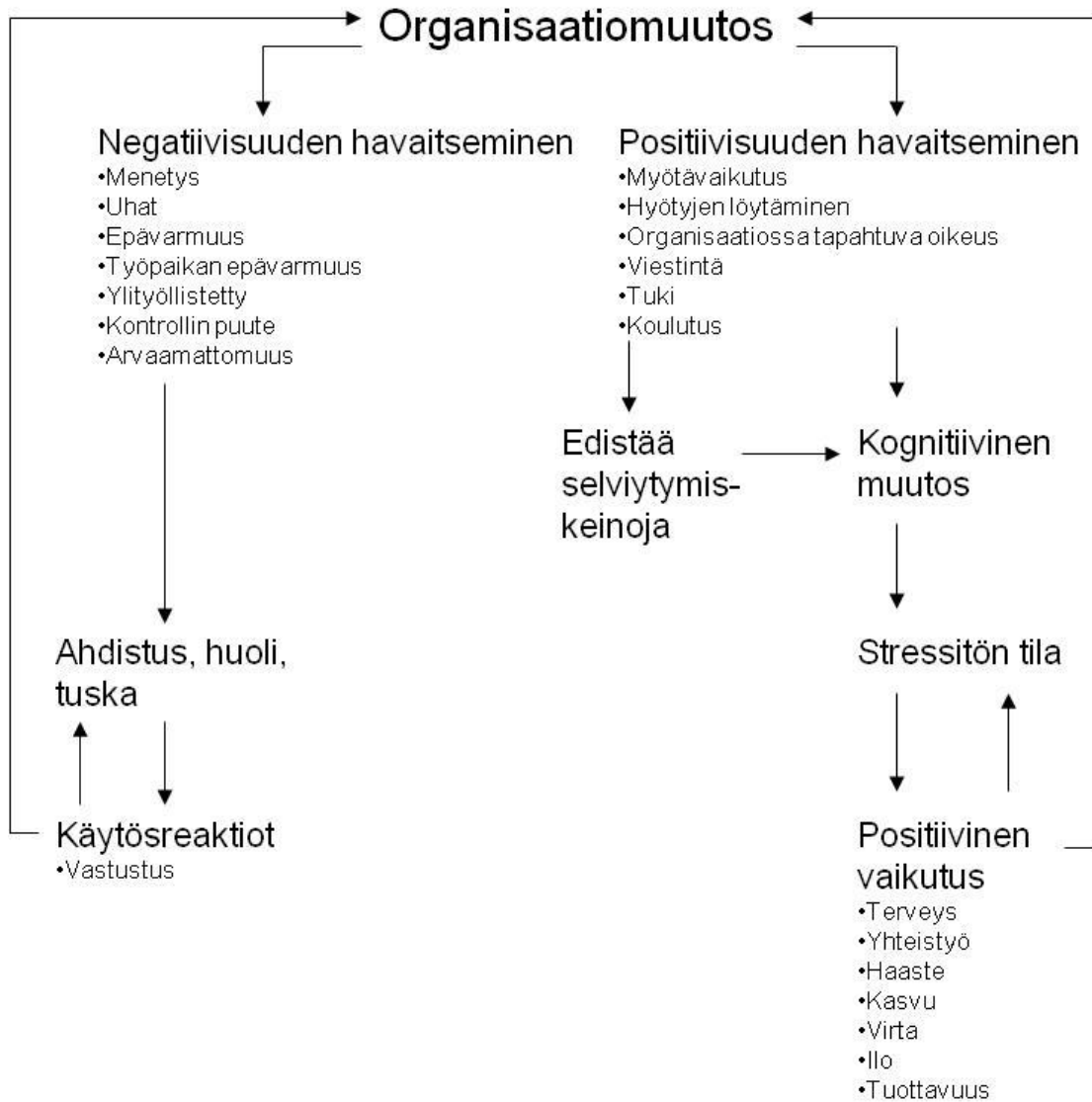
Muutosvastarinta voidaan kuvata myös tasoina, kuten Honkanen (2006, 371) ja Mattila (2007, 21) sen tekevät. Vastarinta ilmenee joko halun, taidon tai tiedon puuttumisena. Näihin lääkkeitä ovat etenkin viestiminen, perustelu ja ohjaus. Tätä on kuvattu tarkemmin kuviossa 2.



KUVIO 2. Muutosvastarinnan tasot. (Honkanen 2006, 371; Mattila 2007, 21; alkup. Galpin 1993)

Muutosvastarinta voidaan välttää suurimmaksi osaksi riittävällä viestinnällä (Kvist & Kilpiä 2006, 29). Mitä aikaisemmassa vaiheessa asioista puhutaan tai muuten viestitään, sitä enemmän on henkilöillä aikaa sulatella asiaa (Åberg 1993, 84).

Uusimpien tutkimusten (Tavakoli 2010, 1794–1798) mukaan vastarintaa voidaan ehkäistä vain positiivisella ja rakentavalla ympäristöllä. Kuviossa 3 on kuvattu organisaatiomuutoksen positiivisuutta ja negatiivisuutta ja niiden vaikutuksia organisaation toimintaan. Vain positiivisella toiminnalla, kuten myötävaikutuksella, hyötyjen löytämisellä, organisaation oikeudenmukaisuudella, viestinnällä, tuella ja koulutuksella, voidaan luoda stressitön tilanne, jonka tuloksena on työntekijän suhtautuminen työhön ilolla ja innostuksella.



KUVIO 3. Organisaatiomuutoksen vuorovaikutteinen malli. (Tavakoli 2010, 1796).

Voidaanhan vain sanoa, että suhtaudu myönteisesti muutoksiin. Se ei kuitenkaan ole helppoa, sillä muutos voi näyttää järjettömältä, tai se koetaan uhkana työyhteisölle, tai muutoksesta kulkevat huhut vain paisuttelevat sen kielteisiä puolia. Myönteisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei voisi olla kielteisiä tunteita. Ne on vain hyväksyttävä, sillä silloin myös muutos hyväksytään lopulta. (Juuti & Virtanen 2009, 124–125.) Myönteisen ilmapiirin luominen tässä suhteessa todennäköisesti vain edesauttaa muutoksen kivuttomampaa läpiviemistä.

2.1.3 Muutoksen toteutus

Muutoksen toteutus on selvä jatkumo, ja itse asiassa vain pieni osa suunnitelmaa.

Itse toteutus on vain pieni osa koko toteutuksen viidestä osasta, jotka ovat muutoksen suunnittelu, visio tulevasta tilasta, muutoksen vaikutukset ja muutosvalmius, muutoksen toteutussuunnitelma, jossa ovat myös muutoksen onnistumisen mittarit sekä viestintäsuunnitelma ja osaamisen kehittämissuunnitelma (Kvist & Kilpiä 2006 172–173). Toteutuksesta voidaan tehdä erillinen toteutussuunnitelma, jossa ovat tehtäväluettelot, työmääräarviot, aikataulut ja resurssisuunnitelmat (Pelin 2008, 89).

Pääsääntöisesti kuitenkin muutoksen suunnitteluvaiheessa tehty suunnitelma vain toteutetaan. Toteutuksen onnistumista edesauttavat motivointi, muutoksen tavoitteen houkuttelevuus sekä konkreettinen edistyminen ja sitä kautta saatu palaute (Lanning ym. 1999, 156–160). Myös pilotin käyttäminen voi helpottaa lopullisen muutoksen toteuttamista, sillä niissä hyväksytään alkukankeus ja virheiden tekokin. Lisäksi se lievittää vahvasti muutosvastarintaa. (Mattila 2007, 158.)

Muutoksen toteutuksessa kriittisin tehtävä on pelisääntöjen vahvistaminen. Etenkin, jos muutoshanke on pitkäkestoinen ja laaja, on tämä tärkeää, jottei huhuille ja opportunistille jää tilaa. Tämä taas saattaisi luoda muutokselle viidakon lait ja tunnollisimmat joutuvat tekemään muidenkin työt. (Mattila 2007, 169.) Ennen kaikkea muutoksesta tulee viestiä sen toteutusvaiheessa mahdollisimman paljon. Se on yksinkertaisesti avain muutoksen onnistumiselle. Mutta tämän viestinnän tulee olla oikea-aikaista, sillä liian aikainen viestintä aiheuttaa kiinnostuksen katoamisen ja liian myöhäinen taas juorujen ja harhaanjohtavien tietojen leviämisen. (Green 2007, 102.)

2.1.4 Muutoksen arviointi

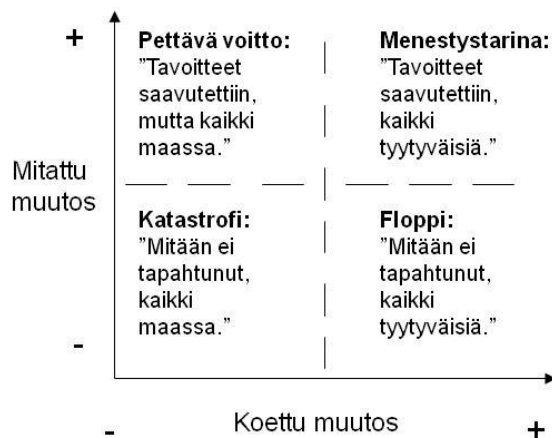
Muutoksen strategiasta voi erotella aiotun ja päätetyn strategian jälkeen esiin nousseiden seikkojen vuoksi muuttuneen ja sitä kautta toteutetun strategian. Arviointivaiheessa ei saa pelästyä sitä, että suunniteltu strategia ei olekaan sama kuin toteutettu, sillä aina tapahtuu uudelleensuuntaamista kesken toteutuksen. (Mattila 2007, 194.)

Kuitenkin muutosta voidaan – ja pitääkin - arvioida monella tapaa. Monesti tätä tehdään erilaisissa palaverieissa tai ohjausryhmän kokouksissa. Myös erilliset raportit johdolle ovat mahdollisia raportoinnin ja arvioinnin välineitä. (Lanning ym. 1999, 194; Pelin 2008, 296.) On kyse sitten muutoksen toteutusta arvioiva kokous tai vain yhteenvetoraportti, käsitellään niissä samoja asioita. Eli onko projekti pysynyt aikataulussaan, budjetissaan ja miten edetään jatkossa. (Lanning ym. 1999, 190, 192 & 205.)

Ensimmäinen ja ehkäpä tärkein tapa muutoksen arvioinnissa on aikataulun pitävyys. Projektipäällikön tulee huolehtia, että laadittua aikataulua noudatetaan. Muuten uhkana on viivästyminen ja kustannusten kohoaminen. Aina kaikki ei välttämättä johdu projektiin kuuluvista henkilöistä, vaan aikataulun pitämättömyys voi johtua myös ulkopuolisista toimijoista tai kehityksessä esille tulleista yllättävistä ja varautumattomista ongelmista. Aikataulua on kuitenkin voitava muuttaa, mutta sekin tulee tehdä harkiten, jottei se aiheuta projektin muiden osa-alueiden viivästyistä. (Lanning ym. 1999, 190–191.)

Toinen usein tärkeä tapa arvioida muutosta on kustannusten seuranta, jossa tavoitteena on seurata projektin pysymistä budjetissaan ja sitä kautta täyttää sille asetetut tavoitteet. Ongelmana kustannusten arvioinnissa ja seurannassa on se, onko itse projektin tarkoituksena ollutkaan säästöjen tekeminen, tai onko työ tehty muun työn ohessa, jolloin oikeita kustannuksia ei pystytä suoraan kohdistamaan projektiin. Suurin ongelma kuitenkin taitaa olla puutteellinen budjetointi, jossa arviot ovat yleensä liian karkeita tai suoranaisia arvauksia. (Lanning ym. 1999, 192–193.)

Koetun ja mitatun muutoksen erilaisia tuloksia voidaan arvioida Kotterin ja Schlesingerin luoman mallin mukaan. Siinä on verrattu koettua ja mitattua muutosta, jossa tavoitteiden ja kokemusten perusteella positiivinen tulos on itse asiassa menestystarina. Vastakkainen eli negatiivinen mitattu ja koettu muutos on katastrofi. Jos taas tavoitteet ovat plussalla, mutta henkilöstön motivaatio ja luottamus on menetetty, puhutaan pettävästä voitosta, ja taas, jos muutos ei onnistunut vaikka henkilöstö on motivoitunut, on muutos floppi. (Mattila 2007, 195–196.) Tämä on kuvattu kuviossa 4.



KUVIO 4. Mitatun ja koetun muutoksen erilaiset tulokset. (Mattila 2007, 195; alkup. Kotter ja Schlesinger 1979, 106–114).

Arvioinnin ei kuitenkaan saa olla pelkkää suunnitelman toteuttamisen ehdotonta tarkkailua ja aikataulu- ja budjettitavoitteiden tarkistamista, vaan sen pitäisi aina sisältää uudelleen suunnittelua, korjaavia toimenpiteitä, poikkeamien syiden selvittämistä sekä henkilöstön motivointia ja kannustamista. Näistä kaikista tulisi aktiivisesti tiedottaa henkilöstöä. Sillä välitapeistakin kertominen edistää positiivisesti muutoksen onnistumista ja näin ollen tuo henkilöstölle tunteen, että ponnistelut kannattavat lopulta. (Lanning ym. 1999, 190 & 202–203.)

Lisäksi mikään muutoshanke ei saa jäädä pelkkään arviointiin, vaan siitä tulisi dokumentoida ja arkistoida materiaalia jälkikäyttöä varten. Monesti aikaisemmat kokemukset, välitulokset ja harha-askleet sekä niihin löydetty ratkaisut voivat olla

huomattavan arvokkaita toisessa tilanteessa tai muutosprosessissa, ja tätä kautta vähentävät syntyneitä tappioita. (Mattila 2007, 199.)

2.2 Tietojärjestelmän käyttöönotto

Uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa voi verrata organisaatiomuutokseen. Molemmat aiheuttavat sekä positiivisia että negatiivisia asioita ja tunteita. Hyvin suunniteltuun tietojärjestelmän käyttöönottoon vaikuttaa suuresti itse käyttäjien motivaatio ja sitoutuneisuus. Myös ohjelman käytön helppous ja hyödyllisyys vaikuttavat asennoitumiseen ja käyttäytymiseen. (Malhotra & Calletta 2004, 89–91.) Ouadahin (2008, 201) mukaan tietojärjestelmän käyttöönoton mielipiteisiin taas vaikuttavat sekä potentiaalisen omaksumisen psykologiset ominaisuudet että asenne. Näitä psykologisia ominaisuuksia ovat mm. avoimuus, tehokkuus, informaatio- ja kommunikaatioteknologiaan kiinnostuneisuus sekä jäljellä oleva aika ennen eläkkeelle jääntä. Asenteita taas ovat käsitykset ja odotukset johtamiseen, käyttöjärjestelmän laatuun, käyttöjärjestelmän hyötyihin ja sen vaikutukseen, organisaatioasemaan, työorganisaatioon, suoritukseen, taitoihin, töihin ja työhyvinvointiin sekä muutosjohtamisen kokemuksiin. Lisäksi organisaation kulttuurin ja sen erityispiirteiden ymmärtäminen vaikuttavat käyttöönoton suunnittelu- ja toteutusvaiheessa; käsittelemättä jättäminen voi aiheuttaa tavoitteiden saavuttamattomuuden, suuren muutosvastarinnan tai uusi toimintatapa ei juurrukaan pysyväksi toimintatavaksi (Kvist & Kilpiä 2006, 114–115). Myös Gottschalk (2001, 208) puhuu käyttöönoton sekä negatiivisesta että positiivisesta vastuusta. Eli käyttöönotto koetaan joko negatiivisena, joka ilmenee uhkailuna tai vain työn uskollisena tekemisenä, tai positiivisena, joka tulee esille sitoutuneisuutena.

Kun muutos toiminnassa vaatii uuden järjestelmän tai kun luodaan järjestelmän avulla uusi toimintatapa ja estetään siten vanhojen toimintatapojen käyttö tai kun uudella järjestelmällä mahdollistetaan muutos toiminnassa tai työtavoissa, vaatii se aina toimenpiteitä (Lanning ym. 1999, 246). Uusi ohjelmisto yleensä muokataan sopivaksi omaan toimintaan, vaikka se on useasti oletettua pidempi ja raskaampi prosessi kuin täysin uuden ohjelman luominen. Useasti uuden järjestelmän käyt-

töönottoa yritetään viedä läpi ”teknisenä” projektina, jolloin toiminnan kehittäminen unohtuu ja resurssitarpeet aliarvioidaan. Työmääräarviot ovat epärealistiset ja vastuujaoit ovat epäselvät. Ongelmia voi tulla esille myös ohjelmistotoimittajan ja organisaation välisestä erilaisesta katsantokannasta; toinen katsoo teknisiä ominaisuuksia ja toinen ohjelman toimintoja ja toimimista. (Lanning ym. 1999, 65 & 247–248).

Mattila (1999) esittää tietojärjestelmän käyttöönoton viisivaiheiseksi prosessiksi, jossa vaiheet ovat valmistautuminen, pilottivaihe, kasvuvaihe, siirtymävaihe ja ylläpitovaihe. Nämä on hyvä olla suunnitelmassa mukana sekä aikataulutettuna realistisesti. Jos käyttöönotto on suunniteltu ja se on vastuutettu, vie se Gottschalkin (2001, 220) tekemän tutkimuksen mukaan vain vuoden. Muussa tapauksessa tietojärjestelmän käyttöönotto vie vuodesta puoleentoista vuoteen.

Käyttöönotossa olisi pystyttävä joko itse vaikuttamaan tietojärjestelmään suunnittelijana tai sitten tämä tietojärjestelmä on todistettava käyttäjilleen erittäin hyödylliseksi. Jos tietojärjestelmää ei suunnitella itse alusta lähtien, on ainoa vaihtoehto vaikuttaa käyttäjien asenteisiin. Tämä on saavutettavissa koulutuksella, tuella, viestinnällä ja osallistumisella (Ouadahi 2008, 201). Koulutus ja tuki kulkevat käsi kädessä. Koulutuksen jälkeen toivotaankin saavan yleensä tukea sekä tietojärjestelmän käyttöönotosta vastaavalta että johdolta. Viestintä ja osallistuminen taas ovat toinen pari, jossa viestinnän puute koetaan usein osallistumisen puuttumisena. (Ouadahi 2008, 210.)

2.2.1 Koulutus ja tuki

Koulutus ja tuki lähtevät opetettavan ohjauksesta. Ohjaus on yksinkertaisesti oppijan oppimisen edistämistä, mikä tässä tilanteessa on lähinnä informaation antamista ja menetelmällistä ohjausta. (Koli & Silander 2002, 41 & 55.) Tulee kuitenkin muistaa, ettei koulutuksen tehtävänä ole pelkästään uuden menetelmän opettaminen; sen on mahdollistettava myös osallistuva ja omatoiminen kehittäminen. Näin on toimittava etenkin, jos halutaan, että toiminta tulee jatkossa pysymään oikeassa

suunnassa ilman kokoaikaista ohjausta. Lisäksi koulutuksessa tulee ottaa huomioon, että siitä saadaan kaikki hyöty irti. Se on mahdollista, jos sitä ei toteuteta pelkästään teoriatasolla, ja siinä otetaan huomioon myös akuutit tilanteet. Koulutus voidaan jakaa perus- ja täsmäkoulutukseen. Peruskoulutuksessa keskeisinä asioina ovat nimensä mukaisesti perusasioiden käsittely. Täsmäkoulutus taas painottuu tiettyjen asioiden käsittelyyn. (Lanning ym. 1999, 277–282.)

Vaikka tukea pitää tulla organisaation johdolta heidän alaisilleen, voivat johdon sisäiset erimielisyydet aiheuttaa piilevää muutosvastarintaa ja jopa estää koko muutoksen toteutumisen. Ja vaikka johtoryhmä olisikin päätöksestä yksimielinen, voi eteen tulla ongelmia, kun johdon tuleekin tämän jälkeen muuttaa päätökset toiminnaksi omalla tulosalueellaan. (Salminen 2008, 40–42.) Usein organisaation johdon ja järjestelmän käyttäjien heikko sitoutuminen ja tuen puuttuminen aiheuttavat vain projektin viivästymisen ja kustannuksien kasvamisen (Lanning ym. 1999, 248).

2.2.2 Viestintä ja osallistuminen

Projektin viestinnän ensisijaisena tarkoituksena on saada ihmiset toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän ei ole oikotietä eikä vippaskonsteja, eikä siihen tarvita mitään psykologisia taitoja. Oikeanlaisella ja tehokkaalla viestinnällä ehkäistään ohjelmaa kohtaan esiintyviä pelkoja ja muutosvastarintaa sekä myydään ohjelmaa sitä käyttäville henkilöille. (Lanning ym. 1999, 157 & 211–212.) Sisäinen viestintä saa useissa tutkimuksissa aina huonoimmat palautteet. Tuloksissa usein tiivistyy tyytymättömyys esimiesten toimintaan ja organisaation sulkeutuneeseen viestintään. (Mattila 2007, 112.) Koska sekä sisäinen viestintä että tiedotus luovat yhteisen tiedollisen perustan sekä vaikuttavat työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työpaikan ilmapiiriin ja sitä kautta työn tuottavuuteen, on alueeseen syytä panostaa tietojärjestelmän käyttöönotossa (Åberg 1989, 197). Käytännönläheinen ja konkreettinen viestintä nopeuttaa muutoksen ymmärtämistä ja poistaa ennakkoluuloja. Erilaisia viestintäkanavia ovat sekä viralliset katsaukset ja tiedotustilaisuudet että epävirallisemmat kuten henkilökohtainen viestintä ja muut keskustelut.

Myös sähköposti on eräs viestintäkanava, mutta sitä on projektin alkuvaiheessa syytä välttää, koska se vaatii kaikkien projektien alkuvaiheissa vastaanottajien aktiivisuutta. Tällöin on vaara, ettei viesti tavoitakaan vastaanottajaansa. (Lanning ym. 1999, 54 & 224–227.)

Osallistuminen voi tapahtua osallistamalla ja aktivoimalla yhteiseen tavoitteeseen, mikä myös luo yhteisöllisyyden tunnetta ja motivaatiota asian edistämiseen (Koli & Silander 2002, 58). Organisaation johdon sitoutuminen ja osallistuminen näkyy, kuten se sanatonkin viestintä, mitä johto osoittaa puhuessaan asiasta. Pelkkä sanallinen viestintä ja tuki eivät ole riittäviä, vaan myös työhön annetut resurssit ja johdon oma sitoutuminen sekä kiinnostuneisuus ovat tae onnistumiselle. (Lanning ym. 1999, 59–65.) Johto ei saa vetäytyä taka-alalle, vaan itse asiassa ylimmän johdon aktiivinen osallistuminen toteutukseen sekä selkeä vastuunottaminen ovat onnistuneen strategiaproessin takana (Salminen 2008, 63–64). Kvist & Kilpiä (2006, 171) kehottaa sekä johtoa että projektista vastaavaa kannustamaan, rohkaisemaan ja olemaan tukena kaikin tavoin käyttöönotossa. Näin luodaan myönteinen ilmapiiri muutosta kohtaan.

2.3 Tietojärjestelmän käyttöönotto muutosteorioiden valossa

Tässä kappaleessa käsitellään, miten yleisellä tasolla tietojärjestelmän käyttöönotto tulisi toteuttaa muutosprosessista kirjoitettujen teorioiden mukaan. Tässä ei siis käydä läpi, miten joku tietty ohjelma tulisi ottaa käyttöön, vaan miten se teoreettisesti tulisi tehdä.

Kaikki lähtee – kuten muutoksissakin – suunnittelusta eli on vastattava kysymyksiin mitä, miksi, kuka, miten ja milloin. Tästä on hyvä tehdä kirjallinen suunnitelma, johon voidaan palata myöhemminkin esim. toteutuksen aikana tai loppuvaiheen arvioinnissa. Kirjallinen suunnitelma pakottaa miettimään ja sitä kautta jäsentämään asiaa. Se tekee näkyväksi sen, mihin koko muutoksella pyritään.

Kysymykseen ”mitä” vastauksena on tietojärjestelmän käyttöönotto. On selkeytetävä, mikä järjestelmä. Luodaanko se itse vai hankitaan valmiina jostain. Yksinkertaisesti mitä-kysymyksen vastaus on käyttöönotolle asetetut tavoitteet.

Kysymykseen ”miksi” on mietittävä vastaus, sillä se helpottaa itse muutoksesta viestitettäessä. Jokainen, jota tietojärjestelmä koskee, haluaa tietää miksi ja mitä hän hyötyy siitä. Kun sekä johto että projektin vastaava (eli ohjelman pääkäyttäjä) viestittävät tästä laaja-alaisesti, ehkäistään suuresti suorittavan tason muutosvastarintaa. Koska tietojärjestelmän käyttöönotto yleisesti koetaan työntekoa helpottavaksi ja käytäntöjen yhtenäistäjäksi, on tätä korostettava erityisesti viestinnässä. Koska osallistuminen on viestinnän ohella erittäin tärkeää, on sen näytävä kaikessa johdon toiminnassa ja siihen on kiinnitettävä myös huomiota.

Kuka sitten käyttöönoton varsinaisesti toteuttaa? Päävastuu siitä on ohjelman pääkäyttäjällä, jolla tulee olla johdon totaalinen tuki ja selkeät vastuualueet. Jos johto ei tue projektista vastaavaa ja osoita sitä omassa toiminnassaan, käyttöönotto todennäköisesti epäonnistuu, ja siitä tulee totaalinen floppi.

Kun näihin keskeisiin kysymyksiin on saatu vastaukset, on pohdittava vielä miten käyttöönotto toteutetaan ja milloin se on paras toteuttaa. Kun mietitään, miten tietojärjestelmän käyttöönotto toteutetaan, on tiedettävä, millainen itse käyttöönotettava ohjelma on. Eli kysymyksestä mitä päästään kysymykseen miten. Jos ohjelmassa saattaisi olla vielä paljon teknisesti kehitettävää, on harkittava pilotoinnin käyttämistä. Tämän avulla voidaan varautua koko organisaatiossa esille tuleviin ongelmiin. Jos päädytään pilotointiin, on mietittävä tarkasti myös, mikä osa organisaatiosta sen ottaa käyttöön. Pilotoivaa yksikköä voidaan helposti muussa organisaatiossa pitää joko tietoteknisesti lahjakkaana tai johdon suosikkina. Jos tietojärjestelmässä ei koeta juurikaan olevan enää perustietojen kehittämistä, on harkittava muutoksen kerralla läpiviemistä koko organisaatiossa samanaikaisesti. Tähän vaikuttaa suuresti myös se, onko johto antanut muutoksen läpiviemiseen millaiset ajalliset ja rahalliset resurssit. Kun vielä pohditaan miten, on siihen vastaukseksi saatava myös koulutustapa. Itse tietojärjestelmästä ja kohderyhmän taidoista riip-

puu se, onko mahdollista järjestää vain peruskoulutus vai onko syytä harkita täsmäkoulutusta. Myös annetut resurssit vaikuttavat tähän.

Viimeisin, mutta silti näkyvin osa-alue, on se, kun pohditaan milloin. Eli aikataulutetaan tietojärjestelmän käyttöönotto. Aikataulussa on oltava koko projektin vaatimat osa-alueet eriteltynä tarkkoine ja realistisine päivämäärineen. Tätä kautta kaikilla on selkeä kokonaiskuva tapahtumasta. Aikataulu on myös syytä tiedottaa laaja-alaisesti koko organisaatiossa. Samoin jos suunnitteluvaiheessa tulee esille vielä joitain sellaisia seikkoja, mitkä on syytä tiedottaa myös organisaatiossa, on se syytä tehdä samassa tilanteessa aikataulutiedottamisen kanssa.

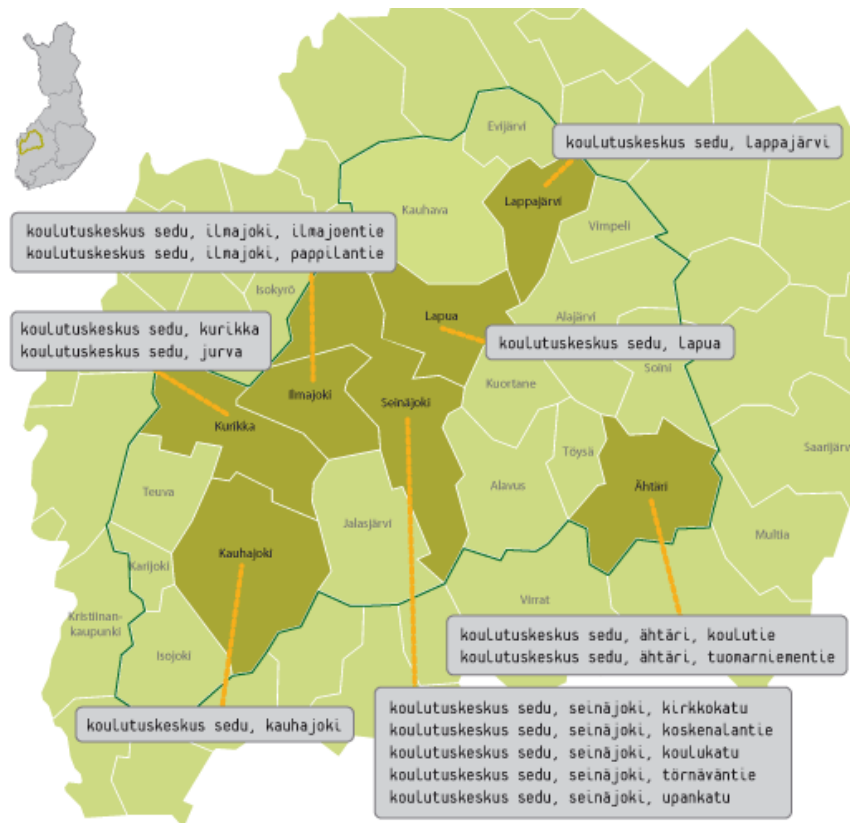
Muutosvastarintaa todennäköisesti tulee esille, vaikka kuinka toteuttaisi näkyvästi viestien ja osallistumalla tietojärjestelmän käyttöönottoa. Sen kohdatessa on syytä palata Honkasen ja Mattilan esittelemiin muutosvastarinnan tasoihin (ks. kuvio 2). Toisin sanoen on syytä miettiä muutosvastarintaa kohdatessa, mistä se voisi johtua. Jos kyseessä on ei tietoa -tilanne, on syytä viestittää ja kertoa ohjelmasta enemmän. Jos kyseessä on ei taitoa -tilanne, on syytä järjestää koulutuksia enemmän. Jos kyseessä on ei halua -tilanne, on mietittävä, mistä se voisi johtua. Olisiko sittenkin kyse siinä tilanteessa joko tiedon tai taidon puuttuminen? Jos haluttomuus johtuu siitä, että vanha tietojärjestelmä tai käytäntö on ollut käyttäjän mielestä paljon parempi, on vain enemmän ja enemmän perusteltava ja painotettava uuden järjestelmän hyviä puolia ja hyötyjä.

3 TUTKIMUKSEN KOHDE JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä kappaleessa esitellään kohdeorganisaatio eli Koulutuskeskus Sedu, organisaatiossa aikaisemmin käytössä olleet vuosityötuntisuunnitelmien tekomallit sekä nyt käyttöönotettava WinhaResurssit-ohjelma. Lisäksi käydään läpi työssä käytettävä tutkimusmenetelmä sekä neljä case-tapausta tarkemmin.

3.1 Koulutuskeskus Sedu

Seinäjoen koulutuskuntayhtymää on kuntayhtymäpohjainen organisaatio, jonka ylläpitäjinä ovat alueen 20 kuntaa. Seinäjoen koulutuskuntayhtymään kuuluvat Koulutuskeskus Sedun lisäksi Seinäjoen ammattikorkeakoulu ja Sedu Aikuiskoulutuksen liikelaitos. Koulutuskeskus Sedussa on yli 4 300 opiskelijaa, ja se jakautuu 14 opetuspisteeseen eri puolille Etelä-Pohjanmaata. Oppilaitos on laajentunut viimeisen 5 vuoden aikana suuresti viimeisimpinä liittyjinä 1.1.2009 Härmänmaan ammatti-instituutti (nykyisin Koulutuskeskus Sedu, Lapua), Kurikan ammattioppilaitos (nykyisin Koulutuskeskus Sedu, Kurikka) ja Ähtärin ammatti-instituutti (nykyisin Koulutuskeskus Sedu, Ähtäri, Koulutie). Kuvio 5 kuvaa oppilaitoksen nykyistä jakautumista eri puolille maakuntaa. (Koulutuskeskus Sedu 2010.)



KUVIO 5. Koulutuskeskus Sedu

Koulutuskeskus Sedu on monialainen oppilaitos, jossa perustutkintoon johtavaa opetusta annetaan viidellä eri toimialalla (kauppa ja kulttuuri, rakentaminen, teollisuus, maaseutu ja hyvinvointi) sekä muutamissa erityisissä koulutustehtävissä kuten maahanmuuttajien ammatillisessa peruskoulutuksessa, kotitalousopetuksessa, ammatilliseen koulutukseen ohjaavassa ja valmistavassa koulutuksessa (ammattistartti), vieraskieliseen perustutkintoon johtavassa koulutuksessa sekä urheilijoiden ammatillisessa peruskoulutuksessa. Koulutuskeskus Sedun johtaja vastaa toisen asteen ammatillisen koulutuksen tulosalueesta ja taas toimialojen johtajat ovat tulostuullisia oman toimialansa toiminnan järjestämisessä ja toteutuksessa. Varsinainen toimialajako ei näy yksittäiselle opiskelijaryhmälle mitenkään. (Koulutuskeskus Sedu 2010.)

3.2 Vuosityösuunnitelman teko

Opetustarjonta ja opetuksen suunnitelmat pohjautuvat aina jokaisen alan opetus-suunnitelmaan (ops). Tältä pohjalta on suunniteltava (eli resursoitava) sekä opetus että sen toteutus lukuvuosittain niin että kaikki opinnot on toteutettu tutkinnon suoritusajana, joka pääsääntöisesti on kolme vuotta. Tältä pohjalta tehdään opintojen toteutukset WinhaPro-ohjelmaan ja lukujärjestykset halutulla ohjelmalla. Lisäksi vuosityötuntisuunnitelman teossa keskeinen määrittäjä on Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus (OVTES), jossa määritellään opettajien työaikaa koskevat seikat eri opetusalojen mukaisesti (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010, 36).

Koulutuskeskus Sedussa on opettajia hieman yli 400, joista osalla on opetustunteja myös Seinäjoen ammattikorkeakoulussa ja Sedu Aikuiskoulutuksessa. Lisäksi oppilaitoksessa käytetään ulkopuolisia opettajia, jotka tarvittaessa luennoivat eri ryhmille. Opettajien vuosityötuntisuunnitelmat tehdään pääasiassa vain lehtorin virassa oleville ja päätoimisille tuntiopettajille. Vaikka sivutoimisille tuntiopettajille ei tehdä vuosityötuntisuunnitelmaa, resursoidaan heille normaalisti ryhmien tunteja. Näin saadaan selville, onko joku sivutoiminen lopulta päätoiminen tuntiopettaja, koska hänen tuntinsa esim. useasta yksiköstä yhteensä täyttävät päätoimisen tuntiopettajan vaatimukset.

Jokaiselle lukuvuodelle suunnitellaan opettajien työt, jotka ovat sitten heidän lukuvuosittaisen palkanmaksujen perusteena. Opetusvelvollisuudet tai kokonaistyöajassa olevien opettajien tuntimäärät on täyttyvä joka lukuvuosi. Mikäli opettajalle määritellyt tuntimäärät ylittyvät, on niitä käsiteltävä työehtosopimuksen kulloisenkin liitteen mukaisesti. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010, 34.)

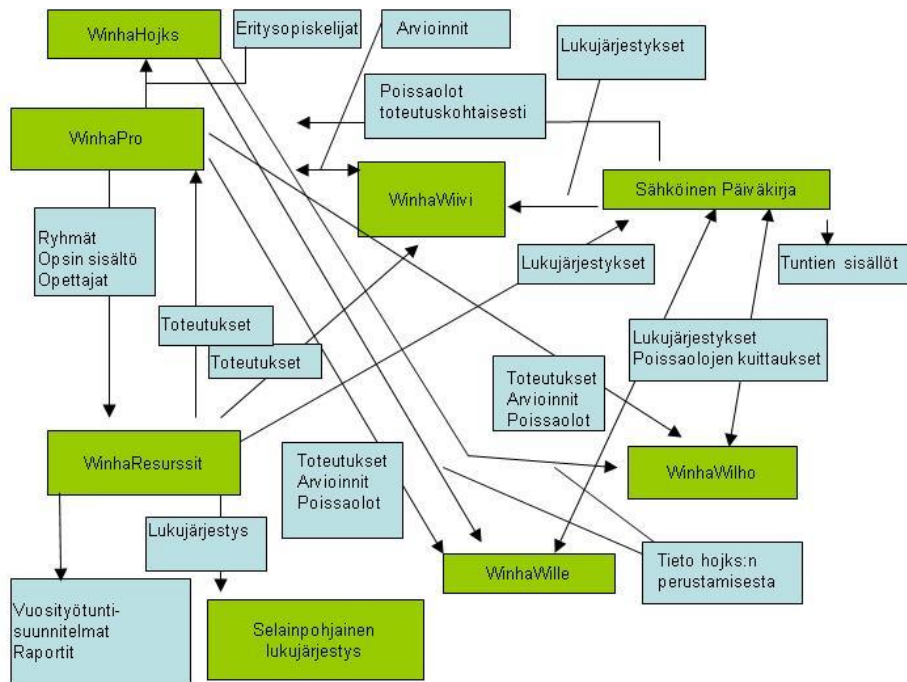
Aiemmin Koulutuskeskus Sedussa on käytetty pääsääntöisesti itseluotuja taulukoversioita. Resursointi on näin ollen ollut monenkirjavaa. Vaikka palkkahallinto on toivonut käytettävän yhtä taulukkomallia, eivät ne silti ole olleet samanlaisella tarkkuudella ilmoitettuja raportteja. Tästä syystä Koulutuskeskus Sedun johto päätti vuonna 2009 ottaa käyttöön ohjelmistotalo Logican tuottaman ohjelman Winha-

Resurssit (Lepola 2010). WinhaResurssien käytön tarkoituksena on saada yhtenäisten vuosityötuntisuunnitelmien lisäksi myös yhtenäinen järjestelmä lukujärjestyksen teossa, mikä taas mahdollistaa yhtenäisen tilastoinnin näiden osioiden osalta. Sama kirjavuus on ollut myös lukujärjestyksen teossa; toisissa opetuspiireissä on ollut käytössä vain Excel- tai Word-versioisia lukujärjestyksiä kun toisissa taas on käytetty joko Mimosa- tai Untis-lukujärjestysohjelmia.

3.3 WinhaResurssit-ohjelma

WinhaResurssit on ohjelmistotalo Logican tuottama optio-ohjelma oppilashallinto-ohjelma WinhaProlle, kuten on myös sen selainpohjaiset liittymät WinhaWille (opiskelijoille), WinhaWiivi (opettajille), WinhaWilho (huoltajille) sekä Sähköinen Päiväkirja (SäPä) ja WinhaHojks (erityisopetuksen liittymä). Ohjelmat ovat ns. lisäosia varsinaiselle oppilashallinto-ohjelmalle, mutta niiden hyöty on ohjelmien keskusteleavuus ja keskinäinen yhteistyö. Vaikka WinhaResurssit on siis erillinen ohjelmansa, se kuitenkin keskustelee näiden muiden ohjelmien kanssa.

Kuviossa 6 on kuvattu ns. Winha-perheen ohjelmien suhdetta ja eri tietojen siirtymistä. Kuviossa ei ole kuitenkaan pyritty kertomaan kaikkia eri tietojen vaihtoja. Ohjelmistotoimittajan edustaja (Känkänen 2010) pitää sitä itse asiassa mahdottona laaja-alaisuutensa ja yksilöllisten tietojensa vuoksi. Kaiken ydin on WinhaPro-oppilashallinto-ohjelma, joka otettiin Koulutuskeskus Sedussa (silloin nimellä Seinäjoen koulutuskeskus) käyttöön syksyllä 2004. WinhaPro- ja WinhaResurssit-ohjelmat tarvitsevat tietokantapalvelimen ja ohjelmistopalvelimen, jolle ohjelmat on asennettu sekä työasemat, joilta sovelluksia käytetään (Logica Oy 2010).



WinhaProsta siirtyvät erityisopiskelijatiedot WinhaHojks-järjestelmään. Tässä järjestelmässä muodostetaan ja ylläpidetään lain määräämä henkilökohtaisen opetuksen järjestämistä koskeva suunnitelma (Laki ammatillisesta koulutuksesta 630/1998). WinhaProsta arvioinnit siirtyvät sekä opettajille WinhaWiiviin, opiskelijoille WinhaWilleen ja huoltajille WinhaWilhoon. Lisäksi WinhaProsta opiskelija näkee WinhaWilleessä omat toteutuksensa (eli opinnot jotka hänelle on suunniteltu) ja poissaolonsa. Huoltajille WinhaWilhoon siirtyy myös opiskelijan poissaolot nähtäväksi. WinhaResurssisiin siirtyy WinhaProsta ryhmät ja niiden opit sekä opettajat. Vastaavasti WinhaResurssista siirretään takaisin WinhaProhon toteutukset (eli kuka opettaa mitäkin, millekin luokalle ja missäkin jaksossa). WinhaResurssista saadaan myös palkkahallintoon menevät vuosityötuntisuunnitelmat opettajakohtaisesti sekä erilliset raportit, kuten esim. opettajien lähiovetustuntien määrät ja tilojen käyttöasteet kalenterivuositain. WinhaResurssista siirtyy lukujärjestyksen teon jälkeen lukujärjestykset selainpohjaiseen lukujärjestykseen ryhmä, opettaja ja tilakohtaisesti. Nämä lukujärjestystiedot siirtyvät Sähköisen Päiväkirjan pohjaksi, mitä kautta ne näkyvät joko opettajakohtaisesti WinhaWiivissä tai opiskelija-kohtaisesti WinhaWilleessä. Sähköinen Päiväkirja lisäksi arkistoi tuntien sisällöt, ja

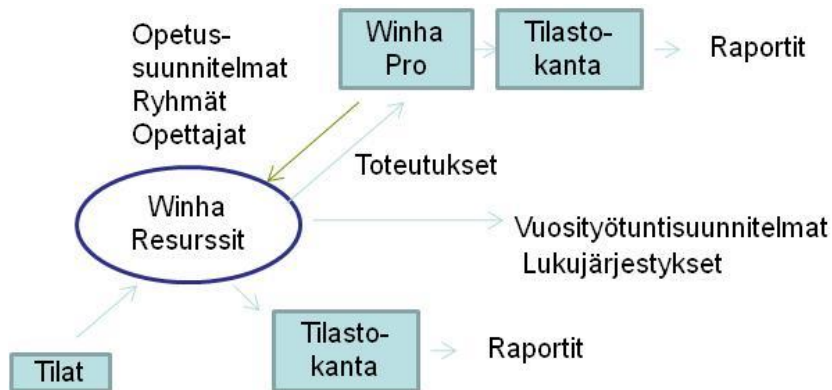
ne voidaan esimiehen hyväksynnän jälkeen arkistoida sitä kautta lain määräämäksi ajaksi.

Ohjelman ensisijainen tavoite siis oli Koulutuskeskus Sedun johdolla saada koko opetushenkilöstölle samannäköiset ja yhteneväiset vuosityötuntisuunnitelmat, jotka ovat opettajien kuukausittaisen palkanmaksun perusteena seuraavan lukuvuoden ajan. Tämän lisäksi opetuspisteitä kehoitettiin ottamaan käyttöön lukujärjestysohjelma mahdollisimman pian, jotta tässäkin suhteessa saadaan yhtenäisyys koko oppilaitoksen sisällä. Myös erilliset tilavaraukset (esim. opetuspisteiden tiloissa tapahtuvat yksityistilaisuudet) on mahdollista tehdä tällä ohjelmalla. Ohjelman hyöty on siis talouden puolella palkkahallinnolle menevät työsuunnitelmat sekä raportit opettajien työtunneista kalenterivuositain sekä raportit tilojen erilaisista käyttöasteista. Lisäksi yhteneväinen lukujärjestysohjelma helpottaa sekä opettajien, opetettavien ryhmien että luokkatilojen opetuksen suunnittelua ja jakautumista tasaisesti.

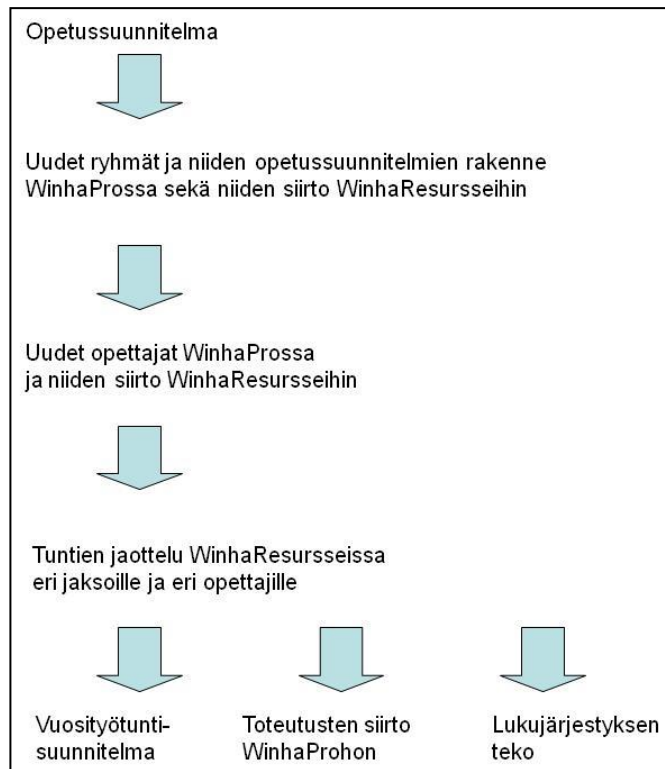
WinhaResurssit ohjelman etuja ovat mm.:

- kaikki tiedot organisaation yhteisessä tietokannassa
- ajantasaiset tiedot
- samanaikainen työskentely
- samanlainen toimintatapa, raportointi ja tilastointi
- resurssit (esim. opettajat tai tilat) varattavissa koko organisaatiossa
- käyttöoikeuksien keskitetty hallinta (Logica 2010.)

WinhaResurssit-ohjelmaan saadaan sekä opettajatiedot että ryhmätiedot ja niiden opetussuunnitelmaan sisältyvät opinnot WinhaPro-ohjelmasta. Lisäksi ohjelma vaatii tietyt perustiedot, jotka ylläpitää aina ohjelman pääkäyttäjä. Ohjelman pääasiallinen käyttäjä, resursoija, hakee opettaja- ja ryhmätiedot sekä opinnot WinhaPro-ohjelmasta ja järjestää, eli resursoi, ne eri opetusryhmille ja opettajille omiin opintojaksoihin. Lisäksi resursoijan tulee resursoida opettajille ne muut työt, jotka tulevat näkyä vuosityötuntisuunnitelmassa. Ohjelman positiivinen puoli on se, että se siirtää suoraan ryhmälle määritetyt tunnit myös niille määritetyille opettajille suoraan, joten virhemahdollisuus siirroissa poistuu kokonaan ohjelman avulla. (Logica 2010) Tätä tietojen vaihtoa on kuvattu kuviossa 7.

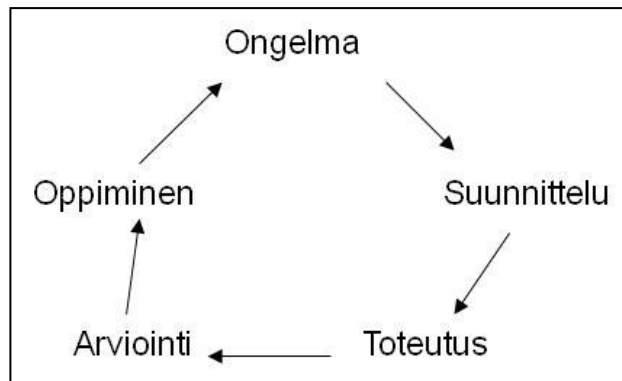


WinhaResurssit-ohjelmassa tehtävät työvaiheet kohti vuosityötuntisuunnitelmaa ovat yksinkertaiset. Kaiken lähtökohtana on siis opetussuunnitelma. Tämän jälkeen henkilöstösihteerit siirtävät opettajat WinhaResurssisiin sekä vievät heille opetusvelvollisuuden/työtuntien määrät että muut työaikaa määrittelevät asiat (kuten käytettävät periodijaot ja kalenterit). Näiden vaiheiden jälkeen vasta resursoija, joka eri opetuspisteissä voi olla joko koulutuspäällikkö tai vastuupettaja, pääsee muokkaamaan ryhmien tunnit eri jaksoille ja eri opettajille. Kun kaikki opetus- ja muun työn tunnit on viety ohjelmaan, voidaan tulostaa jokaiselle opettajalle vuosityötuntisuunnitelma, joka siirtyy itse opettajan sekä koulutuspäällikön ja toimialajohtajan allekirjoituksen jälkeen palkkahallintoon. Tätä on kuvattu kuviossa 8.



3.4 Tutkimusmenetelmät

Jo Kurt Lewin aikoinaan tutki organisaation kehittämistä, jota hän kutsui silloin toimintatutkimukseksi (Juuti & Virtanen 2009, 36). Tietojärjestelmän käyttöönottoa voidaan tarkastella toimintatutkimuksen viiden eri vaiheen kautta. Järvinen & Järvinen (2004, 129) kuvaa sen syklinä, jossa lopun jälkeen tulee uudestaan alku. Kaikki lähtee ongelmasta, johon tehdään suunnitelma, joka toteutetaan ja arvioidaan. Tästä toivottavasti opitaan jotain esim. kaava muutoksen toteuttamiselle organisaatiossa. Vaikka kaava löytyisikin, on tuloksesta todennäköisesti löydettävissä uusi ongelma jne. Vaiheita on kuvattu kuviossa 9.



Susman ja Evered 1978)

Järvinen & Järvinen 2004, 129; alkup.

Arvioinnissa voidaan käyttää haastattelua, havainnointia, joko avoimia tai suljettuja kysymyksiä sisältävää kyselyä tai kirjalliseen materiaaliin tutustumista (Järvinen & Järvinen 2004, 145–148).

Koska tietojärjestelmän käyttöönottoa ei voida mitata numeroin, ovat haastattelut tällaisissa tapauksissa paras vaihtoehto (Lanning ym. 1999, 49). Haastattelu pyritään tekemään kasvotusten, mutta pitkät välimatkat tuottavat ongelman kasvotusten tapahtuvalle haastattelulle. Haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, jotta saadaan mahdollisimman tarkka kuva sekä muutosprosessista että tietojärjestelmän käyttöönotosta. Kysymykset päätettiin lähettää etukäteen jokaiselle haastateltavalle, jotta jokainen haastateltava voi tutustua niihin rauhassa ennen varsinaista haastattelua. Kuitenkin haastattelu koettiin paremmaksi vaihtoehdoksi kuin pelkkä kysymyslomakkeella lähetetty kysely siitäkin syystä, että kysymykset voidaan suunnata siihen, mikä koetaan haastateltavan kohdalla tärkeimmäksi tai jos on syytä selvittää vastauksien motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34). Lisäksi vastausvaihtoehtoja ei ole annettu, vaan haastateltavan pyydetään kertomaan vastaukset omin sanoin. Tätä haastattelutapaa kutsutaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.) Kysymyksissä painotetaan sekä yleensä muutoksen kokemista että tämän uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa ja siihen liittyviä kokemuksia. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1. Niitä voidaan kuitenkin muuttaa, mikäli haastatteluvastaukset niin vaativat, tai jos vastaukset vaativat tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelun ohella ei niinkään havainnoida ilmeitä, eleitä jne. vaan haastattelun avulla saatuja tuloksia verrataan siihen mitä todella tehtiin (Järvinen & Järvinen 2004, 155). Tässä tutkimustyössä päädyttiin käyttämään haastattelun lisäksi havainnointia. Itse ohjelmistoa tullaan siis käyttämään tiedon keruun apuvälineenä, jotta saatu tieto voidaan varmistaa jollain toisella menetelmällä (Lanning ym. 1999, 50; Järvinen & Järvinen 2004, 159). Menetelmien yhdistämistä kutsutaan triangulaatioksi – tässä työssä haastattelun ja havainnoin yhdistämistä kutsutaan menetelmätriangulaatioksi (Hirsjärvi & Hurme 2008, 39). Menetelmä onnistuu tässä tutkimuksessa, koska ohjelman käytettävyyttä pystytään tarkistamaan itse ohjelmasta. Näin ollen useasti tutkimuksissa esiintyvä valehtelu ja ihanneminän kertominen pyritään tekemään mahdottomaksi (Harma 2005, 19). Toinen ongelma haastatteluiden tekemisessä on siinä, että haastateltavat ovat haastattelijalle liian tuttuja. Tällöin on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, ettei haastattelija johdattele kysymyksissään, tai ettei hän arvostelee toisen työtä kysymyksillään. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 125.)

Koska haastattelut nauhoitetaan, niiden purkaminen aloitetaan suusanaisella puhtaaksikirjoittamisella eli litteroinnilla. Litterointi on parempi vaihtoehto kuin suoraan haastattelun aikana tehtävät päätelmät, jotta vältetään virhearvioinnit. Tämän jälkeen aineisto analysoidaan, luokitellaan ja luodaan tulkinta jokaisen case-tapauksen kohdalta sekä yhdessä että erikseen yhdistellen ne vielä havainnoinnista saatuihin tuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143–151)

Jokaisessa tutkimusprosessissa tulisi esiintyä neljä perusasiaa: metodi, metodologia, teoreettinen näkökulma ja epistemologia. Eli tiedonkeruu- ja analysointitekniikat, strategia, miten tutkimus toteutetaan ja teorian kautta ymmärrys ja selitys sille, kuinka tiedämme sen mitä tiedämme. (Dodd 2008, 7)

Käyttöönottoa ja sen tehokkuutta voidaan tarkastella myös kolmen eri tason kattavalla teoreettisella kehyksellä:

- itse tietojärjestelmän menestyminen, jossa otetaan huomioon myös odotetut hyödyt
- tietojärjestelmän toimivuus – etenkin sellainen, mitä käyttäjät ovat halunneet
- projektin onnistunut pitäminen aika- ja budjettirajoissa

Arvioinnin tulee kuitenkin pysyä objektiivisena, ja siinä pitää pystyä nimeämään ja kontrolloimaan tietojärjestelmän kriittiset alueet. (Hallikainen 2002, 21–23.)

3.5 Case-tapausten valinta

Tietojärjestelmän käyttöönoton suunnittelun ja toteutuksen arviointiin valittiin neljä, taustoiltaan mahdollisimman erilaista resursointiprosessia. Vaikka resursointityötä kaikkiaan Koulutuskeskus Sedussa tekee 20, heidän taustatilanteensa ovat useissa tapauksissa hyvin samanlaisia. Tästä syystä ei pidetä mielekkäänä haastatella kaikkia resursoijia. Valintakriteereiksi valittiin aikaisempien resursointiprosessien erilaisuus (erilaiset lomakkeet ja mallit), resursoitavien opintoalojen määrät ja erilaisuudet, opetuspisteiden vallitsevien käytäntöjen erilaisuudet, resursoinnin aloittamisajankohta tällä ohjelmalla, resursointityön kokemus ennen WinhaResursseja, Koulutuskeskus Seduun liittymisen ajankohta, työehtosopimuksen erilaiset työaikamääritykset (kokonaistyöaika tai opetusvelvollisuus) sekä muut erityispiirteet. Case-tapausten taustatekijät ja erityispiirteet on kuvattu myös taulukossa 3. Case-tapausten taustatekijät eroavat eniten resursointityön kokemusmäärässä (nollasta kymmeneen vuoteen) ja koulutuskertojen määrässä (kahdesta seitsemään opetuskertaan). Erilaisuutta näissä tapauksissa on myös opetuspistekulttuurissa ja opintoalojen erilaisuudessa, jotka eivät näy taulukossa.

TAULUKKO 1. Case-tapausten taustatekijät

TAUSTATEKIJÄT	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
Opetuspisteiden määrä	1	1	1	1
Toimialojen määrä	1	1	1	4
Opintoalojen määrä	1	1 (8 koulutus-ohjelmaa)	1	9
WinhaResurssien käyttöönottovuosi	2009	2010	2010	2010
Resursoijan työkokemus resursointityöstä (vuosia)	0 vuotta	4 vuotta	3 vuotta	10 vuotta
Aiemmin käytetty resursoinnissa	oma kaavake, josta siirrettiin palkkahallinnon vaatimaan muotoon	oma excel-versio, jossa jokaisella opettajalla omat taulukot	oma muokattu excel-versio, josta siirrettiin tiedot palkkahallinnon vaatimaan muotoon	kaksi erillistä, itse luotua excel-tilukkoa, joissa toisessa opettajan ja toisessa opetusryhmän tiedot
Erytyspiirre	aloitti resursoinnin ensimmäisenä, ei aikaisempaa resursointikokemusta	kokonaistyöaika yhteisiä opettajia muiden opetuspisteiden kanssa	alojen erilaisuus, ammattipätevyys aikaisemmin pitkällekehitetty resursointitaulukko	liittyminen Seduun v. 2009, monen alan resursointi yhdellä henkilöllä, pitkä resursointikokemus
Koulutuskertojen määrä WinhaResurssien käytössä (resursointi)	5 (18.5.2009; 1.6.2009; 7.7.2009; 17.3.2010; 31.3.2010)	5 (21.4.2009; 13.5.2009; 10.6.2009; 24.5.2010; 26.5.2010)	2 (11.5.2009; 16.4.2010)	7 (2.6.2009; 14.1.2010; 26.3.2010; 8.4.2010; 15.4.2010; 20.4.2010; 4.6.2010)

3.6 Case-tapausten esittely

Kaksi hyvinvoinnin opintoalaa otti WinhaResurssit-ohjelmalla resursoinnin käyttöön jo keväällä 2009. Toinen näistä opintoaloista on case 1. Pelkästään tästä syystä tämä valittiin case-tapaukseksi. Tämä ala on kolmen opettajan (kolmen vuosiluokan) ryhmä, ja siinä olevat kaikki opettajat ovat opetusvelvollisuuden piirissä. Aikaisemmin tämä ala käytti resursoinnissa omia kaavakkeitaan jaotellesaan ryhmille ja opettajille opintoja. Tämä ei ollut sopiva kuitenkaan palkanlaskentaan, joten he siirsivät tämän jaottelun jälkeen opetettavat tunnit palkkahallinnon

toivomuksia vastaaviin opettajien omiin kaavakkeisiin. Lukujärjestysten teossa tämä ala käytti Word-taulukkoa.

Case 2 on myös hyvinvoinnin opintoala, jossa on kahdeksan eri koulutusohjelmaa. Tähän case-tapaukseen kuuluu opettajia noin sata, ja he ovat kokonaistyöajassa. Juuri kokonaistyöajan huomioonottaminen haastavassa suunnittelussa on syy, miksi tämä opintoala valittiin yhdeksi case-tapaukseksi. Aikaisemmin tämän ryhmän resursoinnissa käytettiin kahta erillistä excel-taulukkoa, jossa toisessa jaoteltiin opinnot eri jaksoille ryhmäkohtaisesti ja toisessa opettajakohtaisesti. Lisäksi kokonaistyöajassa olevien opettajien opetustyön-, muun työn- sekä itse kokonaistyöaika eivät saa ylittyä lukuvuoden aikana. Mikäli näin tapahtuu, on se tasattava seuraavan lukuvuoden aikana. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2010, 133.) Kun lopullisen resursoinnin ja tuntijaottelun jälkeen tuli muutoksia, tuli ne kirjata sekä opettajalle että opetettavalle ryhmälle erikseen. Tällaisissa tilanteissa piti olla siis erityisen huolellinen, jotta muutokset tuli huomioitua molemmissa taulukoissa. Tämä case otti WinhaResurssit käyttöön keväällä 2010 seuraavan lukuvuoden osalta. Lukujärjestyksen teossa heillä oli käytössä Mimosa. WinhaResurssit-lukujärjestystoiminnon käyttöönottoa hankaloittaa ammattikorkeakoulun kanssa olevat yhteiset opetustilat.

Case 3 on teollisuuden toimialan opintoala, jossa kaikki opettajat ovat opetusvelvollisuuden piirissä. Tähän alaan kuuluu myös erillinen ammattipätevyyden antaman opetuksen toteuttaminen yhdessä alan muun opetuksen kanssa. Osittain tämän ammattipätevyyden antaman opetuksen toteuttamisen erityispiirteen vuoksi tämä ala valittiin yhdeksi case-tapaukseksi. Tällä alalla on käytetty erillisiä, heidän itsensä muokkaamia excel-taulukkoja, jotka laskevat opetettavien ryhmien ja opettajien tuntimäärät yhteensä, jaksoittain ja viikoittain erillisiin taulukkoihin. Lisäksi he ovat itse luoneet intrasivuston, jossa he ylläpitävät tätä erillisen ammattipätevyyden antaman opetuksen tilannetta opiskelija- ja opettajakohtaisesti. Tämä case otti WinhaResurssit käyttöön kesällä 2010 seuraavan lukuvuoden osalta. Lukujärjestysohjelmana heillä on Untis sekä omat taulukot.

Case 4 on neljän eri toimialan opetuspiste, jossa opettajista suurin osa on opetusvelvollisuuden piirissä ja osa kokonaistyöajassa. Tämä opetuspiste on valittu mukaan siksi, että se edustaa viimeisimpänä Koulutuskeskus Seduun liittyneitä opetuspisteitä. Lisäksi tässä opetuspisteessä päätettiin, että resursoinnin tekee yksi henkilö eri opetusaloista tai tilanteista riippumatta. Aiemmin heillä oli käytössä kaksi itseluotua, excel-muotoista, erillistä taulukkoa. Tässä opetuspisteessä resursointityötä teki aiemmin kaksi henkilöä, jotka koostivat ja pitivät yllä yhtäaikaisesti näitä kahta taulukkoa. Toisessa taulukossa ylläpidettiin opetusryhmien ja toisessa opettajien lukuvuosisuunnitelmaa. Ongelmaksi he kokivat sen, että jos muutos tehtiin toiseen taulukkoon, muistettiin se tehdä myös toiseen taulukkoon. Palkkahallintoon saadun taulukon jälkeen he siirsivät opetukset ryhmineen ja opettajineen Untis-lukujärjestysohjelmaan, jolla he tekivät lukujärjestykset. Tämä case otti WinhaResurssit käyttöön keväällä 2010 sekä päätti syksyllä 2010 ottaa käyttöön myös sen lukujärjestystoiminnon.

Case-tapauksien kuvauksessa on tietoisesti jätetty haastateltavien henkilötiedot ja tarkat kuvaukset kertomatta. Anonymiteetin avulla on pyritty saamaan selville heidän henkilökohtaisia ja aitoja kokemuksiaan käyttöönotosta. Tästä syystä myös itse case-tapauksia on valittu vain neljä, ja heidän sanatarkkoja haastatteluitaan ei tulla liittämään tähän työhön mukaan.

4 TIETOJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTON SUUNNITTELU, TOTEUTUS JA ARVIOINTI

Tässä kappaleessa käsitellään tietojärjestelmän käyttöönoton suunnittelua, toteutusta ja arviointia vaiheittain.

4.1 Suunnittelun vaiheet

Ohjelman käyttöönoton suunnittelu valtuutettiin ohjelman pääkäyttäjälle, jonka Koulutuskeskus Sedun johto oli valinnut. Näin ollen pääkäyttäjän voidaan katsoa olevan myös käyttöönoton projektipäällikkö. Kuitenkin suunnittelutyötä ohjasi ja siitä lopullisen vastuun kantoi Koulutuskeskus Sedun johtaja ja toimialajohtajista koostuva johtoryhmä.

Ennen käyttöönoton suunnittelun aloittamista tutustuttiin itse ohjelmaan ja sen käyttöön Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa (vierailut 27.1.2009 sekä 1.4.2009). Tämä organisaatio valittiin sen mukaan, että se oli käyttänyt ohjelmaa jo viisi vuotta, ja se vastasi sekä opiskelijamäärältään että henkilöstöltään laaja-alaista, isoa oppilaitosta.

4.1.1 Esittelyt kohderyhmille

Suunnitteluvaiheessa tehtiin aikataulu käyttöönotolle siten, että se palvelisi mahdollisimman hyvin kaikkia kohderyhmiä, mm. siten, että opettajilla olisi mahdollisuus saada seuraavan lukuvuoden suunnitelma jo ennen kesälomille jääntä ja lukujärjestyksen tekijöillä olisi opinnot tiedossa etenkin ensimmäisen jakson osalta. Aikataulussa otettiin myös huomioon johdon toiveet mahdollisimman pikaisesta käyttöönotosta. Tämän jälkeen itse ohjelmaa ja aikataulua viestitettiin muutosprosessissa mukana oleville.

Ohjelmaa esiteltiin suunnittelun aikana ja jälkeen myös oman organisaation eri kohderyhmille erillisissä tilaisuuksissa yhteensä neljänä eri kertana (esittelykerrat: 13.2.2009, 17.3.2009, 6.11.2009 ja 12.3.2010). Osassa näistä tilaisuuksista ovat myös case-tapaukset olleet mukana. Toimialajohtajat, joilla oli vastuu toteutuksesta, kävivät läpi ohjelmassa tehtävän suunnittelutyön prosessia yhdessä koulutuspäälliköiden kanssa. Tämän jälkeen toimialajohtajat tekivät päätökset siitä, kuka tekee tämän suunnittelutyön (eli kuka on resursoija ja kenelle resursointioikeudet annettiin milläkin opintoalalla ja missäkin opetuspisteessä). Toimialajohtajista ja koulutuspäälliköistä koostuvalle ryhmälle järjestettiin 15.1.2010 tilaisuus, jossa Keski-Uudenmaan ammattiopiston WinhaResurssit-ohjelman pääkäyttäjä, suunnittelujohtaja Tiina Halmevuon esitteli heidän toimintatapaansa tässä ohjelmassa sekä käyttöönottoprosessiaan. Halmevuon (2010) kuvaama prosessi oli hyvin yksinkertainen: opetussuunnitelma laadittu, ops syötetty WinhaProhon, resursointi WinhaResurssissa, toteutusten siirto takaisin WinhaProhon, opiskelijoiden liittäminen toteutuksille ja lukujärjestykset. Lisäksi jokaiselle toimialalle vielä järjestettiin mahdollisuus ohjelman esittelyyn heidän omassa ohjausryhmässään. Viidestä toimialasta neljässä toteutettiin tämä esittely (esittelykerrat: 23.11.2009, 7.1.2010, 27.1.2010 sekä 28.1.2010). Näin ohjelma tehtiin tutuksi myös heille, jotka eivät sitä välttämättä käyttäneet, mutta tulivat näkemään sieltä saatavia raportteja sekä saivat mahdollisuuden esittää kysymyksiä. Näistä tilaisuuksista saatiin yleisesti välitöntä, positiivista palautetta, esim. ”Ei se olekaan mikään kummajainen.”

4.1.2 Perustietojen luominen

Itse käyttöönotto lähti käyntiin valmistautumisella eli ohjelman perustietojen luomisella ja niiden viennillä ohjelmaan. Ohjelmaan syötettiin organisaatitiedot opetuspistekohtaisesti (niiden koodit tuli olla yhtenäisiä WinhaPro-ohjelman kanssa) ja määriteltiin ohjelman käyttöoikeudet jokaiselle käyttäjälle erikseen. Ohjelma vaati myös oppilaitosta kuvaavat perustiedot eli periodijaon, oppilaitoskalenterin, tilit (eli palkkakirjausten kustannuspaikat), oppituntien ajat sekä projektikoodit, suunnittelukauden alku- ja loppupäivämäärät, opetus- ja muut varattavat tilat sekä tilojen käyttöoikeudet.

Periodijako jakautuu Koulutuskeskus Sedussa kuuteen jaksoon, joiden alku- ja loppupäivämäärät sekä päivän pituus ja jokaisen periodin viikkomäärät tuli syöttää ohjelmaan. Oppilaitoskalenterin syötössä määriteltiin koko lukuvuoden koulupäivät, syyslomat, joululomat, hiihtolomat, muut lomapäivät jne. Ohjelmaan luotiin organisaatiokohtaiset projektikooditukset (eli onko opetus lähiovetusta, työssäoppimisen ohjausta tai muuta opettajalle kuuluvaa työtä) sekä niihin liittyvät palkkahallinnon kustannuspaikat (ohjelmassa käytetään nimitystä tili). Ohjelmaan syötettiin näiden lisäksi oppituntien ajat. Pääsäännöksi luotiin ns. oletusasetus, jossa yksi tunti vastaa 60 minuuttia. Koska opetustunnit vaihtelevat sekä opetuspisteettä alakohtaisesti, tämä oletusarvo mahdollistaa yksilölliset muutokset. Lisäksi joissakin Sedun opetuspisteissä on käytössä yhtenäiset tuntiajat, joten ne mahdollistettiin syöttämällä nämä tiedot omina tietoinaan järjestelmään.

Ohjelmaa varten luodut projektikooditukset ovat ns. tehtävien ja tilaisuuksien avaintietoja. Näiden tietojen avulla voidaan tilastoida opettajille suunnitellut tunnit eli myöhemmin saadaan kalenterivuositain kerättäviä opettajien työtuntien määriä yksilö-, opintoala- ja opetuspistekohtaisesti. (Logica 2010.) Projektikoodit luotiin kirjainyhdistelmiksi. Siinä kolme ensimmäistä kirjainta kertovat aina opintoalan opetuspisteestä riippumatta. Esim. SÄH on sähköala ja KÄS on käsi- ja taideteollisuusala. Kolme seuraavaa kirjainta ovat NUO, joka kertoo, että on kyseessä nuorten eli toisen asteen koulutus. Tässä otetaan huomioon se, että Seinäjoen ammatikorkeakoulu ja/tai Sedu Aikuiskoulutus saattaisi ottaa ohjelman käyttöön jossain vaiheessa. Näin ollen projektikoodeja ei tämän takia ole syytä vaihtaa. Jokaisen projektikoodin viimeinen kirjain kertoo tätä koulutusta antavan opetuspisteen/opetusta antavan yksikön osoitteen. Esim. W on Seinäjoen Upankadun ja R on Ähtärin Koulutien opetuspiste. Projektikoodeihin luotiin myös erillisiä tehtäviä lähiovetuksen projektien lisäksi. Tällaisia olivat mm. työssäoppimisen ohjaus ja ryhmänohjaus. Lisäksi muille töille luotiin organisaatiokohtaisia koodeja, joita saattoi käyttää koko Koulutuskeskus Sedu opintoalasta tai opetuspisteestä riippumatta. Näitä muiden töiden koodeja luotiin ja ylläpidettiin käyttäjien toivomusten mukaisesti. Näin ohjelma saatiin täyttämään aikaisemmin käytössä olleiden versioiden vaatimukset laaja-alaisuuden ja yksilöityjen tietojensa vuoksi.

Taulukossa 1 on kuvattu kahden eri opintoalan projektikoodit selityksineen ja tileineen.

TAULUKKO 2. Esimerkki opintoalan projektikoodeista.

PROJEKTI		Kustannuspaikka
Toimiala: KAUPPA JA KULTTUURI		
Puuala		
PUUNUOX	Puuala, nuorten koulutus, lähiopetus, Kurikka.	250005
PUUNUOTOX	Puuala, nuorten koulutus, työssäoppimisen ohjaus, Kurikka.	250005
PUUNUOERIX	Puuala, nuorten koulutus, erityisopetus, Kurikka.	290553
Toimiala: HYVINVOINTI		
Kotitalous ja kuluttajapalvelut		
KOKNUOW	Kotitalous ja kuluttajapalvelu, nuorten koulutus, lähiopetus, Sjk, Upankatu.	281004
KOKNUOTOW	Kotitalous ja kuluttajapalvelu, nuorten koulutus, työssäoppimisen ohjaus, Sjk, Upankatu.	281004
KOKNUOERIW	Kotitalous ja kuluttajapalvelu, nuorten koulutus, erityisopetus, Sjk, Upankatu.	281004

4.1.3 Ohjeiden luominen

Perustietojen syöttämisen ja käyttöoikeuksien luomisen jälkeen voitiin aloittaa ohjelman opetuksessa ja itse käytössä apuna olevien ohjeiden luominen. Logican toimittamia WinhaResurssien yleisiä ohjeita muokattiin omaan organisaatioon sopiviksi, ja samalla luotiin tilannekohtaisia ratkaisumalleja. Ohjelman käyttöön luodut ohjeet kohdennettiin Koulutuskeskus Seduun, ja niitä tarkennettiin käyttäjien toivomusten ja vaatimusten mukaisesti. Ohjelmistotoimittajan luomat ohjeet eivät olleet yksiselitteisiä yksittäiselle organisaatiolle, koska itse ohjelma ei ole vain opilaitosmaailmassa käytössä oleva (Logica, 2010). Tästä syystä ne piti saada Koulutuskeskus Sedua ja sen toimintaa vastaaviksi.

Ohjeita luotiin sekä itse resursoijalle että henkilöstösihteerille ja opintosihteerille yhdessä ja erikseen. Ohjeet lähtivät tietojen siirroista WinhaPro-ohjelmasta WinhaResurssit-ohjelmaan. Pääasiallinen ohje on itse resursoinnin ohje, jossa ei niinkään ohjattu vaihe vaiheelta, mitä tehdään vaan kerrotaan itse resursointitaulukon

jokaisen sarakkeen merkitys ja ohjeistus. Tähän päädyttiin siksi, että ohjetta ei voi tehdä niin yksiselitteiseksi, että se vastaisi koko Sedun resursointia. Jokainen ala on erilainen, ja sen tuomat vaatimukset ovat myös erilaiset. Lisäksi itse resursointiin tehtiin lisäohjeita esim. työssäoppimisen ohjauksen tuntimäärien vieminen taulukkoon ja ohje muiden kuin opetustöiden resursointiin. Huomioon otettiin ohjeissa myös opintosihiteereiden työ resursoinnin jälkeen eli miten he siirtävät toteutukset WinhaPro-ohjelmaan sekä monen vuosityötuntisuunnitelman tulostus kerralla. Jälkimmäinen ohje on hyödyllinen resursoijan lisäksi myös henkilöstösihteerille. Taulukossa 2 on kerrottu luodut ohjeet, ja kenelle ohje on lähinnä tarkoitettu.

TAULUKKO 3. WinhaResurssit-ohjelmaa varten laaditut ohjeet

OHJE	Resursoijalle	Henkilöstösihteerille	Opintosihiteerille	Muut esim. lukujärjestyksen tekijät
Opettajien siirto WinhaResurssihin		X		
Opetusryhmien ja ops:n siirto WinhaResurssihin	X			
Resursointitaulukon ohje	X		X	
Työssäoppimisen ohjauksen resursointiohje	X			
Erillistöiden resursointiohje	X			
Kokonaistyöajassa olevien opettajien töiden resursointiohje	X	X		
Toteutusten siirto WinhaProhon			X	
Monen raportin tulostus kerralla WinhaResurssista	X	X		
Lukujärjestyksen teko WinhaResurssissa,				X
Lukujärjestys selainohjelmalla	X	X	X	X

Ohjeiden luonnissa käytettiin itse ohjelmasta otettuja kuvakaappauksia ja niihin yhdistettyjä selityksiä, jotta jokainen ohjelmaa käyttävä saattoi palata ohjeiden avulla uudestaan tilanteisiin. Jokaisesta työvaiheesta pyrittiin luomaan oma ohjeensa helpottamaan niiden käyttöä. Liitteessä 2 on esimerkki WinhaResurssit-ohjelmaan luodusta ohjeesta Koulutuskeskus Sedussa.

4.2 Toteutus vaiheittain

Tässä kappaleessa käsitellään ohjelman käyttöönottoa läpi vaihe vaiheelta perustietojen ja ohjeiden luomisen jälkeen. Vaikka käyttöönotossa tärkein – näkyvinkin – osuus on itse opetus, liittyy siihen myös muita asioita. Ohjelman käyttöönotossa ja muutenkin muutosprosessissa yhtä tärkeitä ovat myös tuki, viestintä ja osallistuminen.

4.2.1 Opetus

Tässä tietojärjestelmän käyttöönotossa oletettiin jokaisen hallitsevan jo perusasiat, sillä kaikkien oletettiin tehneen tehneet ko. työtä jo aiemmin eri menetelmällä. Nyt keskityttiin vain täsmäkoulutukseen eli ohjelman opetteluun ja opettamiseen. Ohjelman opetuksiksi päätettiin valita henkilökohtainen opetus, koska jokaisella opintoalalla on omat erikoisuutensa ja lähtökohtansa. Tällöin luokkaopetus isommalle ryhmälle tuottaisi ongelmia. Lisäksi luokkaopetuksen toteuttamisen ongelmaksi muodostui ohjelman käytettävyys luokkatilanteessa sen tietosuojavaatimusten vuoksi. Opetusajat sovittiin jokaisen resursoijan toivomusten mukaisesti. Opetuksen suunnittelussa pidettiin tärkeänä henkilökohtaisen opetuksen lisäksi sitä, että opetus tapahtui pääsääntöisesti jokaisen omassa, tutussa työpisteessä. Tämä mahdollisti myös sen, että opetettava saattoi käyttää aitoa materiaalia oppimisesseen, ja näin luoda yhteyden suoraan käytäntöön. Ohjelmasta olisi voitu luoda paikallinen demoversio, mutta siihen olisi pitänyt luoda tietosuojaan vuoksi omia ryhmiä ja opettajia. Tämä koettiin aikaavieväksi, eikä sen rakentaminen olisi ollut mahdollista pääkäyttäjän muiden töiden vuoksi.

4.2.2 Tuki

Tuen tuli olla kahdenlaista: ohjelman käyttäjällä tuli olla sekä hänen oman johtonsa tuki ja luottamus asialle että pääkäyttäjän antama tietotekninen tuki.

Johdon tukeen ei pystytty vaikuttamaan ohjelman käyttöönoton suunnittelussa ja toteutuksessa. Se oli yksinomaan johdon päätettävissä, eikä sitä voitu näin ollen suunnitella käyttöönottovaiheessa.

Pääkäyttäjältä saatava tuki toteutettiin siten, että ohjelman pääkäyttäjä oli tavoitettavissa mahdollisimman nopealla aikavälillä. Jokainen esille tullut ongelma tai tilanne oli itse ohjelman käyttäjällä akuutti tilanne, mikä esti ja hidasti ohjelman käytön ja eteenpäin viemisen. Keskitetty tuki auttoi siinä, että toimintamallit koko organisaatiossa pystyttiin pitämään yhtenäisinä. Lisäksi yhden henkilön yhteydenpito itse ohjelmistotoimittajaan karsi pois ne turhat yhteydenotot, jolloin vastaus oli jo organisaation tiedossa tai ongelma voitiin ratkaista paikallisesti.

4.2.3 Viestintä

Viestinnässä tuli olla kaksi ketjua, joista toinen oli esimies-alaisviestintä ja toinen resursoija-pääkäyttäjä – viestintä.

Jälleen myös esimiehiltä tulevaan viestintään ei voitu vaikuttaa ohjelman käyttöönoton suunnittelussa. Se oli täysin toimialajohtajien ja Koulutuskeskus Sedun johtajan päätettävissä, millaista viestintää se halusi käyttää, ja tukiko sanaton viestintä sanallista viestintää kaikissa tilanteissa.

Suunnittelusta ja käyttöönotosta vastaavan viestintä suunniteltiin sekä esitelmämuodossa olevaksi että resursoija-pääkäyttäjä-väliseksi viestinnäksi. Viestinnässä todettiin parhaimmaksi menetelmäksi käytettävän teorioiden kehotuksesta huolimatta (ks. sivu 22) sähköpostia, joka tavoitti jokaisen resursoijan mahdollisimman hyvin, ja heille sopivimpaan aikaan. Tätä puolsi myös se, että ohjelmistotoimittaja halusi ohjelmassa ilmenevistä virheistä ns. kuvakaappaukset.

4.2.4 Osallistuminen

Osallistuminen oli tärkeä osa käyttöönoton läpiviemisessä. Pelkkä kirjallisten ohjeiden luominen ei edistänyt ohjelman käyttöönottoa ja yhteisöllisyyden luomista. Johdolta saatu viestintä ja tuki voitiin laskea osallistumiseksi. Näitä asioita käsiteltiin jo edellisissä kappaleissa.

Osallistumiseen voitiin laskea tässä myös yhteistyö ohjelmistotoimittajan kanssa, joka järjesti käyttäjäpäivät kaikille ohjelmaa käyttäville. Lisäksi osallistumiseen luettiin mukaan ohjelman testaus – ei vain käyttöönotossa vaan myöhemminkin.

4.3 Muutoksen arviointi

Muutoksen arvioinnissa tehdään arviot tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumisesta sekä suunnittelusta että toteutuksesta ohjelman pääkäyttäjän yleisten näkemysten ja kokemusten sekä case-tapausten haastattelujen perusteella.

Haastatteluissa yleinen muutoksen kokeminen todettiin välttämättömyydeksi, johon on vain pakko tarttua. Yksi haastatelluista kiteytti asian näin: ”Kun asiaan ei voi millään tavalla vaikuttaa, niin sitten vaan sopeudutaan siihen.” Puolet haastatelluista kyseenalaisti sen, miksi pitää oppia uusia käytänteitä, kun vanhat käytänteet on koettu hyviksi ja toimiviksi” Haastatellut totesivat kuitenkin yhteisen tietojärjestelmän ja toimintatavan yhtenäistävän selvästi organisaatiota. Puolet haastatelluista mainitsi, että Koulutuskeskus Sedun organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet selvästi sisäiseen viestintään: toisaalta koetaan, että tieto ei kulje ja toisaalta taas, että eri toimialoilta tulee erilaiset ohjeet ja kaikkia pitäisi noudattaa. Esimerkkinä sisäisen viestinnän ongelmista mainittiin juuri WinhaResurssien käyttöönotosta tullut viestintä. Koettiin, että johdolta ei tullut tietoa uudesta ohjelmasta juurikaan; osa sai sieltä tietoonsa vain ohjelman ja pääkäyttäjän nimen. Kaikki haastatellut mainitsivat, että he saivat tietoa ohjelmasta ja sen käyttöönotosta lähes yksinomaan vain ohjelman pääkäyttäjältä. Johto ei siis huomannut, muistanut tai vain osannut ”jalkauttaa” uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa alaisilleen. Toimi-

alajohtajien myyntipuheet, vastuuttamiset ja heidän oma sitoutumisensa puuttuivat, mikä näkyi käyttöönoton hitautena: vain kaksi resursoijaa teki resursointityön keväällä 2009 ja muut vasta keväällä ja kesällä 2010. Lisäksi yksi haastatelluista kertoi huomanneensa, että eniten organisaatio- ja tietojärjestelmien muutokset ovat heijastuneet opettajien työhyvinvointiin pitkinä sairauslomina ja virkavapaina.

Seuraavissa kappaleissa arvioidaan ja käydään läpi erikseen muutoksen suunnittelua ja sen toteutusta sekä pääkäyttäjän kokemuksen että haastattelujen perusteella.

4.3.1 Suunnittelun arviointi

Suunnittelun isoin kompastuskivi oli kirjallisen suunnitelman puuttuminen. Ohjelman pääkäyttäjä ei mieltänyt itseään missään vaiheessa projektin suunnittelijaksi – eikä sitä kyllä hänelle niin esitellykään. Näin ollen ohjelman pääkäyttäjä ei tehnyt kirjallista ja tarkkaa suunnitelmaa vaan pyrki saamaan ohjelman käyttöön hänelle annetussa ajassa tehden vain muutaman yksittäisen aikataulutuksen päivämäärineen. Tämä aikataulusuunnitelma ei johtanut selkeään ja järjestäytyneeseen ohjelman käyttöönottoon, vaikka siitä tiedotettiin monissa tilaisuuksissa (sekä yhteiset tiedotustilaisuudet että toimialoilla tapahtuneet esittelyt). Tähän saattoi vaikuttaa myös osaltaan edellisessä kappaleessa mainittu johdon ”jalkauttamisen” puuttuminen.

Perustietojen luominen jäi yksin ohjelman pääkäyttäjän vastuulle. Koska perustietojen luonti ohjelmaan oli välttämätöntä, eikä se näkynyt resursoijilla muuten kuin ohjelman loogisuutena ja toivotunlaisina raporteina, siitä ei kukaan haastatellutakaan maininnut mitään. Perustietoihin vaadittujen periaatteiden luomiseen pääkäyttäjä toivoi, että olisi saanut lisääpua ja –tukea. Tästä syystä pääkäyttäjä päätyi käyttöönottoprosessissa konsultoimaan toista organisaatiota ja käyttämään samanlaista logiikkaa avaintietojen luonnissa.

Haastatteluiden mukaan pääkäyttäjän tekemiä ohjeita pidettiin hyvinä ja johdonmukaisina. Niihin pystyttiin turvautumaan jälkeenkäinkin. Toivottiin vain, että niitä olisi ollut lisää. ”Olisi ollut jotain, mihin turvautua, kun ei esimerkiksi kehdannut yöllä tai viikonloppuna soittaa pääkäyttäjälle”, sanoi eräs haastatelluista. Pääkäyttäjä koki erilaisten ja lukuisten ohjeiden tekemisen työlääksi ja tämänhetkisten resurssien puitteissa hankalaksi. Myös johdon määrittelemien resursoijien eritasoinen yleistietämys itse resursointityöstä näkyi ohjeisiin tyytymättömyytenä, mikä heijastui suoraan myös toteutusvaiheessa tulevaan opetukseen. Osa resursoijista toivoi ohjeistuksiin tarkempia selvityksiä, esim. mitä on itse resursointi ja miten se käytännössä tehdään, mikä on opetusvelvollisuus milläkin alalla, miten määritellään eri luokka-asteiden opetustuntimäärät tai miten lasketaan työssäoppimisen ohjauksesta maksettavat tunnit opettajalle. Suurimmalle osalle resursoijista nämä olivat kuitenkin selvät.

4.3.2 Toteutuksen arviointi

Tietojärjestelmän käyttöönoton toteutus onnistui kokonaisvaltaisesti hyvin. Hitaaseen käyttöönottoon vaikutti resursoijien heikon työehtosopimusehtojen tietämyksen lisäksi uusien opetussuunnitelmien valmistelutyö sekä uusien opettajien rekrytoinnin myöhäinen ajankohta, mikä tuli esille haastatteluissakin. Näihin ei pystytty varautumaan etukäteen, joten useita uusia aikatauluja jouduttiin tekemään, ja osa resursoijista pystyi vasta aloittamaan tämän työn hyvin myöhäisessä vaiheessa. Aikataulullisesti kaikki olisi pitänyt olla valmiina jo toukokuun lopussa, mutta osa pääsi aloittamaan resursointityön vasta kesäkuun alussa. Tämä taas vaikutti resursoijien jaksamiseen ja kesälomien pitämiseen.

Pääkäyttäjän antama opetus koettiin hyväksi etenkin, kun ne olivat ns. ”vierihoidtoa”. Myös se koettiin hyväksi, että opetuksessa ei käytetty mitään ohjelmasta luotua demoversiota, vaan ohjelman opettelussa käytettiin aitoja tilanteita. Haastatteluissa mainittiin seuraavia asioita opetuksesta ja opetustilanteista:

- ”Se oli hyvä, kun siinä tehtiin sitä vierekkäin sitä työtä, joka on aivan ehdoton vaatimus, että se, joka opettaa on siinä mukana, ja sitten tää, joka

opiskelee saa itte olla koneella ja tehdä. Se on mun mielestä aivan lähtökohdallisesti niinku tosi tärkeä.”

- ”Pääkäyttäjän opetus ehdottoman tärkeä.”
- ”Koin parhaaksi sen, että mulla on joku siinä mun vieressä antamassa vierihoito-opetusta, ja musta se oli tosi hyvä, kun tehtiin ihan oikeasti niitä oikeita juttuja, että se ei ollut mitään leikkimistä.”

Uusi tietojärjestelmä ei herättänyt haastatelluissa suurempia tunteita ja tunnekuohuja. Osa kertoi ajatelleensa ensimmäistä kertaa ohjelman nähtyään sen olleen vaikean ja monimutkaisen. Nyt he kokivat sen jo loogiseksi ja työtekona helpottavaksi. Loogiseksi he sen mainitsivat juuri siksi, että tieto siirtyi automaattisesti ryhmiltä opettajilta ja opettajilta ryhmille. Aikaisempien versioiden virhemahdollisuus poistui, minkä jokainen haastateltu koki erittäin hyväksi syyksi jatkaa ohjelman käytön opettelua ja itse käyttöä. Näin ollen voitiin katsoa koulutuksenkin onnistuneen. Yli puolet kaikista Koulutuskeskus Sedun opintoaloista/opetuspisteistä päätti resursointivaiheen jälkeen ottaa käyttöön myös ohjelman lukujärjestystoiminnon. Tätä toimintoa kuitenkin vaikeutti - ja edelleen vaikeuttaa - se, että tässä järjestelmässä ei ole mukana Seinäjoen ammattikorkeakoulu, jonka kanssa Sedu jakaa osan opetustiloistaan. Lukujärjestystoiminto tällä ohjelmalla vaatii myös muutosta organisaatiossa, sillä siinä ohjataan sekä henkilökunta että opiskelijat hakemaan oman lukujärjestyksensä selainliittymästä. Tämä koettiin uudeksi prosessiksi, jota tulisi kehittää kaikin tavoin sekä teknisesti että organisaatiokulttuurisesti.

Johdolta saatava tuki oli erilaista toimialoista ja opetuspisteistä riippuen: toisissa paikoissa sitä jaettiin ja annettiin esim. lisäresurssina ja työjärjestelyinä, ja toisissa sitä ei ollut ollenkaan. Kahdessa case-tapauksessa tuli ilmi kokonaan johdon tuen puuttumisen. ”Anteeksi, mikä johdon tuki?” oli kysymys, jonka eräs haastatelluista esitti. Osa haastatelluista kertoi saaneensa lisäresursseja esim. suuremman näyttöruudun tai hiljaisemman työhuoneen muodossa. Tähän tukeen he olivat tyytyväisiä, vaikka harmittelivat toisaalta opettelun vieneen paljon vapaa-aikaakin. Resursseja tähän tehtävään näkyi muutenkin jaettavan aloista ja opetuspisteistä riippuen erilailla: osalle resursoijista mahdollistettiin uuden opettelu työajalla tuntijärjestelyin ja toisille juuri edellä mainituin tietoteknisin hankinnoin. Selvästi oli havaittavissa kuitenkin se, että niillä aloilla, joissa tukea annettiin ohjelman käyttäjille,

ohjelma myös otettiin nopeammin käyttöön, ja niillä aloilla, joissa tukea tai resursseja ei johdolta saatu, oli selvästi esillä muutosvastarintaa ja negatiivisuutta uutta ohjelmaa kohtaan. Näitä tilanteita ei näyttänyt helpottavan edes toimialoilla tapahtuneet ohjelman esittelyt, mikä tuli esille myös haastatteluissa. Negatiivisuus ja muutosvastarinta tulivat esille konkreettisesti sekä ala-arvoisena pääkäyttäjään kohdistuvana viestintänä sekä sovittujen määräaikojen ja ehdotettujen suunnitelmien noudattamattomuutena. Pääkäyttäjältä saatuun tukeen oltiin haastatteluissa tyytyväisiä. He kokivat, että heillä oli aina mahdollisuus kysyä pääkäyttäjältä ongelmatilanteissaan. Lisäksi jokainen haastateltu mainitsi oman opetuspisteen opintosihtereiltä saadun tuen erittäin tärkeäksi; he kokivat olevansa resursointityössä opintosihteerin kanssa työpari, mitä ilman eivät olisi selvinneet resursointityöstä ja tämän ohjelman käyttöönotosta.

Ohjelmaa koskeva viestintä arvioitiin toisaalta hyväksi ja toisaalta sen olisi toivottu olevan parempaa. Jokainen haastatelluista mainitsi sen, että heillä oli tunne, että pääkäyttäjältä sai aina kysyä, ja häneltä sai tietoa ongelmatilanteissa. Osa kuitenkin mainitsi ainoaksi viestinnän lähteekseen pääkäyttäjän; johdolta tulleeseen viestintään ei oltu tyytyväisiä, vaan he kokivat joutuneensa ”onkimaan” tietoa tai saaneensa sitä virheellisenä (eräs haastatelluista kertoi, että johdon taholta tulleessa viestissä oli kerrottu virheellisesti, että ohjelma pilotoidaan ensiksi jossain opetuspisteessä). Eräs haastatelluista kertoi, että tietoa ja viestiä tuli ainoastaan ”nurkan kautta”. Toisin sanoen johdolta tullut sekä sanallinen että sanaton viestintä oli joko puutteellista tai se puuttui täysin ohjelman käyttöönottovaiheesta. Tämä aiheutti hämmennystä ja sekavuutta käyttäjissä, mikä taas näkyi käyttöönoton aloittamisen viivästyksenä. Näin ollen osa resursoijista teki resursointityön WinhaResurssitjärjestelmään vasta elokuussa. Tämä aiheutti ongelman taas niille, jotka olivat tehneet työn jo touko-kesäkuussa. Osalle opettajista, jotka opettavat useammassa opetuspisteessä, oli yhtäkkiä ilmestynyt ylimääräisiä tunteja heidän vuosityötuntisuunnitelmiinsa, kun toinen opetuspiste oli merkinnyt tunnit vasta elokuussa ja toinen jo hyvissä ajoin keväällä. Johdon selvän viestinnän puuttuminen aiheutti turhautumista ja lisätyötä näinkin päin.

4.4 Yhteenveto

Yhteenvetona voisi todeta, että kirjallinen suunnitelma olisi pitänyt tehdä koko käyttöönottoprosessista. Tämä suunnitelma olisi pitänyt hyväksyttää johtoryhmässä, ja näin ollen myös sitouttaa heidät toimimaan suunnitelman mukaisesti. Suunnitelman toteutumista olisi pitänyt seurata tarkemmin (nyt oli vain kolme kirjallista raporttia toimialajohtajille), ja johdon olisi pitänyt puuttua näissä ilmenneisiin poikkeamiin välittömästi. Yksinkertaisesti kaikenlainen viestintä johdon suunnalta sekä heidän oma osallistumisensa olisi pitänyt olla kontrolloidumpaa, tarkempaa ja sitä olisi pitänyt olla enemmän.

Hyvänä asiana voidaan todeta, että suuria muutosvastarintoja ei esiintynyt, joten tuloksena voi olla jossain vaiheessa tietojärjestelmän kokonaisvaltainen hyödyntäminen koko organisaatiossa. Oliko kyse sitten siitä, ettei viestinnän puuttumisen vuoksi voitu tietää, mitä vastustetaan vai oliko todella kyse vain siitä, että uusi järjestelmä koettiin käyttäjissä hyödylliseltä. Se jää todennäköisesti arvoitukseksi.

Vaikka käyttöönottoprosessi on jo tapahtunut, voidaan tulevaisuudessa vielä vaikuttaa sen ylläpitoon. Käyttöönotto vaihe on vain jäävuorenhuippu (noin 30 % tietojärjestelmän kokonaiskustannuksista). Jos siis ylläpitoa ja jatkokehitystä pidetään vähäpätöisenä ja aikaa vievänä, on se vain rahan- ja resurssien haaskausta. Se muistuttaa tällöin enemmän tulipalon sammuttamista kuin suunnitelmallista tietojärjestelmän hyödyntämistä ja jatkokehittämistä. (Koistinen 2002, 28–57.) Vaikka näitä asioita olisi pitänyt pohtia jo käyttöönoton alkuvaiheessa, ei ole silti myöhäistä aloittaa sen pohtiminen nyt, ja luoda ylläpitostrategia sekä WinhaResurssien että koko Winha-perheen kokonaisvaltaisemmalle hyödyntämiselle.

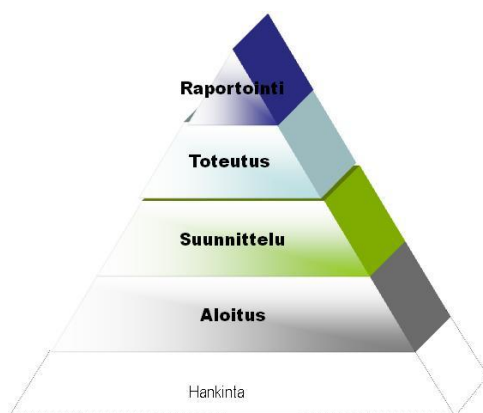
5 MUUTOSPROSESSIN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Mikään raportti ei ole turha, sillä kaikista voidaan oppia jotain. Näin ollen tämänkin käyttöönottoprosessin tuloksena voidaan siis luoda muutaman kohdan sisältämä malli, jota voidaan pitää vaikkapa tarkastuslistana seuraavassa tietojärjestelmän käyttöönotossa. Tämä malli on luotu muutosjohtamisesta ja tietojärjestelmän käyttöönotosta kirjoitettujen teorioiden sekä WinhaResurssit-järjestelmän käyttöönottoprosessista saatujen kokemusten avulla.

5.1 Muutosprosessin kuvaus

Käyttöönottoprosessin malli on pyritty pitämään mahdollisimman yksinkertaisena ja vain muutaman kohdan sisältävänä, jotta se olisi helppoa ja yksinkertaista käyttää. Liian monimutkainen ja monivaiheinen prosessi jää helposti hyödyntämättä.

Tämä prosessimalli on kuvattu kuviossa 10. Pyramidi kuvaa aikaisemman työn merkitystä koko prosessille: pohjan ollessa huono tai sen puuttuessa kokonaan seuraava vaihe ei voi pysyä kasassa. Näin ollen käyttöönoton seuraavat vaiheet eivät voi onnistua.



KUVIO 10. Koulutuskeskus Sedun tietojärjestelmien käyttöönottoprosessien tasot.

Varsinainen prosessimalli on nelivaiheinen, jonka vaiheet ovat aloitus, suunnittelu, toteutus ja raportointi. Tämän lisäksi kuvion pohjalla on ohjelman hankintavaihe, joka edeltää aina varsinaista käyttöönottoprosessia. Tämä hankintavaihe perustuu siihen, että on ongelma, johon etsitään ratkaisua. Pohditaan siis, olisiko jokin tietojärjestelmä avuksi tähän, vai voisiko tämän ongelman ratkaista pelkästään nykyisen toimintatavan muutoksella, eikä uuden järjestelmän hankinnalla. Tätä hankintavaihetta vetää projektin vastuuhenkilö, joka on joko johdon edustaja tai vaikkapa vain yksi kohderyhmän edustajista. Jos sitten päädytään uuden tietojärjestelmän käyttöönottoon, valitaan tälle tietojärjestelmälle pääkäyttäjä, joka vasta lähtee vetämään varsinaista käyttöönottoprosessia.

5.1.1 Aloitus

Tietojärjestelmän käyttöönottoprosessin perusta eli ensimmäinen taso on aloitus. Aloituksen ensimmäinen vaihe on aloituspalaverin pitäminen. Tämän palaverin kokoonpanoon kuuluu johdon edustus, ohjelman varsinaisia käyttäjiä sekä ohjelman pääkäyttäjäksi valittu henkilö. Johtoryhmän edustajaksi on valittu se henkilö, joka vastaa johdon osalta käyttöönottoprojektista sekä huolehtii tiedotuksesta muille johtoryhmän jäsenille tarpeen mukaan kaikesta projektiin liittyvästä. Ohjelman varsinaisia käyttäjiä on oltava mukana, jotta saadaan ohjelman hyödyt ja haasteet esille heti aikaisessa vaiheessa. Heidän tietonsa ovat ensiarvoisen tärkeitä, jotta itse käyttöönotettava ohjelma saadaan tukemaan työtä, työvaiheita ja koko organisaatiota. Tämä auttaa myös tulevissa ohjelman esittelyissä, sillä käyttäjien kommentit ja esittelyt ovat luotettavimpia tietolähteitä. Lisäksi tietojärjestelmästä riippuen on hyvä harkita kuntayhtymän atk-suunnittelijan eli tulevan ohjelman teknisen pääkäyttäjän läsnäoloa tässä aloituspalaverissa.

Aloituspalaverin tarkoituksena on käydä läpi tarkemmin itse ohjelmaa, kuin mitä hankintavaiheessa on saatettu tehdä. Lisäksi näistä asioista kootaan yksinkertainen muutaman kohdan lista, miksi juuri tämä ohjelma on syytä hankkia. Tämä dokumentointi on apuna myöhemmissä järjestelmän käynnistysvaiheessa, sillä sieltä saadaan muun organisaation kaipaamat perustelut ohjelman hankinnalle. Tällä pys-

tytään ehkäisemään myös mahdollista muutosvastarintaa. Tässä aloitusvaiheessa sovitaan myös kirjallisesti pääkäyttäjän tehtävistä ja valtuuksista sekä määritellään käytettävissä olevat aika- ja raharesurssit. Tämän dokumentoinnin tarkoituksena ei ole olla yksityiskohtaisen tarkka, jossa paneuduttaisiin tarkkoihin aikatauluihin tai resursointeihin, vaan sen tulee luoda vain raamit koko järjestelmän käyttöönotto-projektille.

Tämä aloituspalaverin dokumentointi eli raportti esitellään organisaation johtoryhmälle, joka päättämällä lopullisesta käyttöönotosta sitoutuu itse ohjelman käyttöönottoon. Se sitoutuu myös muutosprosessin tukemiseen ja viestittämään tästä omalle toimialalleen. Viestittämisessä voi käyttää apuna aloituspalaveriin kuuluneita henkilöitä (ohjelman tulevia käyttäjiä ja pääkäyttäjää) jakaakseen oikeanlaista informaatiota.

5.1.2 Suunnittelu

Toisessa vaiheessa pääkäyttäjän johdolla laaditaan aloituspalaverissa päätettyjen yleistietojen perusteella kirjallinen suunnitelma ja aikataulu tietojärjestelmän käyttöönotosta. Tässä suunnitelmassa tulee olla tarkat päivämäärät jokaisesta työvaiheesta sekä selvitykset siitä, mitä käyttöönotto vaatii keneltäkin. Suunnitelmaan kuuluu myös toteutussuunnitelma, jossa on em. päivämäärien lisäksi kaikki ne tiedot, mitä implementointi vaatii perustiedoiltaan ja -asetuksiltaan. Lisäksi suunnitelmassa on tarkasti määritelty, miten koulutus/opetus järjestetään, millainen tuki ohjelmaan luodaan, ja miten se toteutetaan sekä yleiskuvaus siitä, miten tullaan hoitamaan ohjelman vaatima ylläpito ja kehittäminen käyttöönottoprosessin jälkeen. Suunnitelmassa tulee olla myös määriteltynä, millainen raportointi toteutetaan käyttöönottovaiheessa, ja kuinka usein pääkäyttäjä sen tekee.

Tämä lopullinen suunnitelma käsitellään ja hyväksytetään organisaation johtoryhmässä, jotta johto voi sitoutua siihen ja näin ollen pystyy organisoimaan tämän omalle toimialalleen.

5.1.3 Toteutus

Toteutus järjestetään suunnitelman mukaisesti. Pääkäyttäjä on yhteydessä aloituspalaverissa mukana olleeseen johdon edustajaan siten, että johto tietää koko ajan, missä mennään. Eli jos joku suunnitelman vaihe epäonnistuu esim. ulkopuolisista syistä, pääkäyttäjä on välittömästi yhteydessä tähän johdon edustajaan ja hänen kauttaan johtoryhmän kanssa keskusteltuaan tekee mahdollisen uuden suunnitelmaluonnoksen. Jos tapahtunut muutos vaatii, tämä uusi suunnitelma käsitellään uudelleen johtoryhmässä. Tämän jälkeen johtoryhmän jäsenillä on tiedotus- ja toimeenpanovelvollisuus muutoksesta omalle toimialalleen.

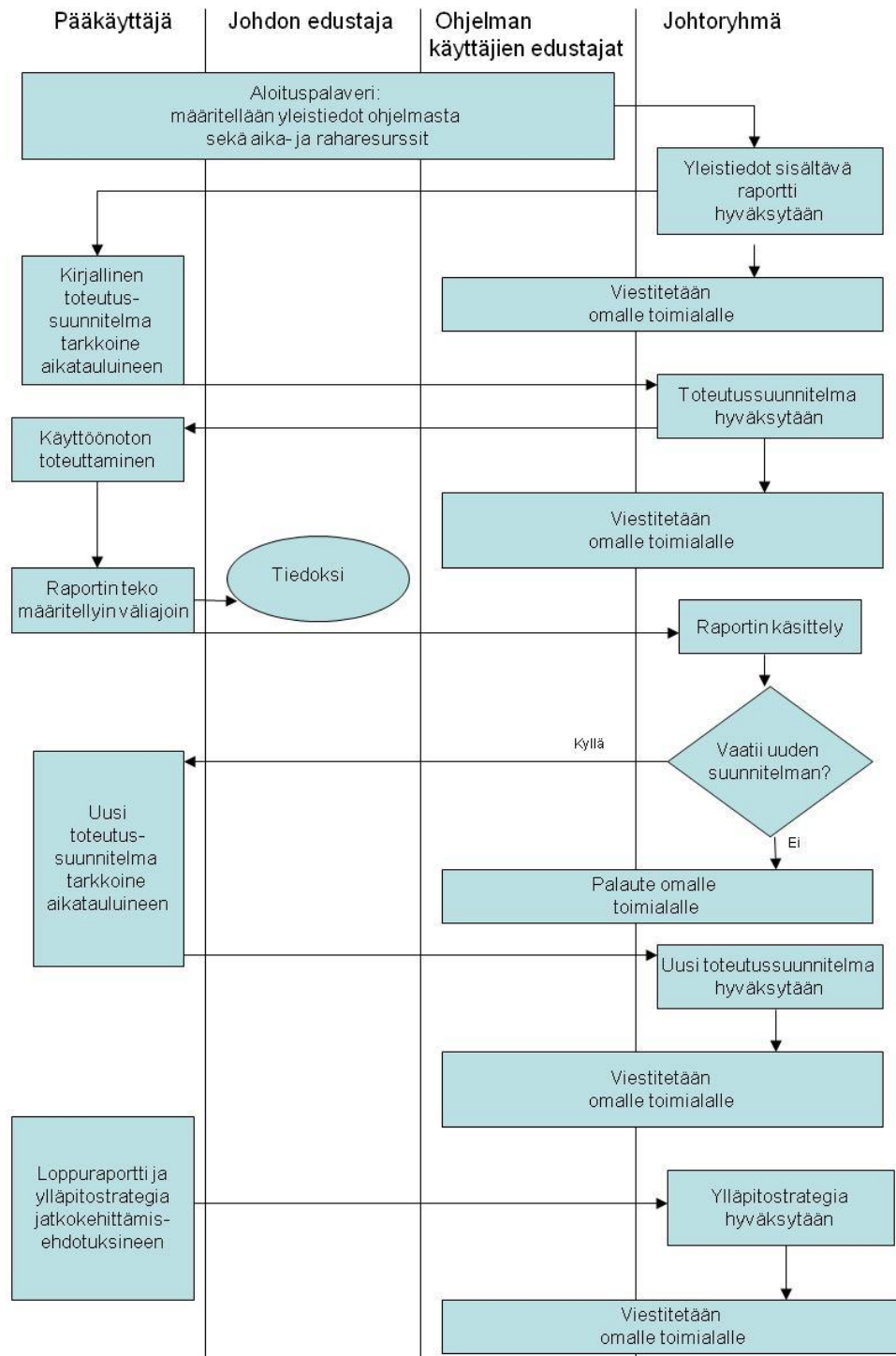
Toteutusvaiheen etenemisestä tehdään pääkäyttäjän toimesta kirjallinen raportti johtoryhmälle suunnitelmassa määritellyin väliajoin. Raportin perusteella johtoryhmä päättää reagointitavastaan ja antaa sen perusteella palautteen edelleen omalle toimialalleen. Näillä toimilla osoitetaan koko organisaatiolle johdon sitoutuminen tietojärjestelmän käyttöönottoon: johto tukee organisaation ponnisteluja käyttöönottoprosessissa ja reagoi kaikkiin esille tulleisiin tilanteisiin.

5.1.4 Raportointi

Jotta käyttöönottovaiheesta eli toteutuksesta saadut hyödyt ja kehittämiskohteet voidaan hyödyntää projektin päättymisen jälkeen seuraavaa implementointia varten, pääkäyttäjä tekee kirjallisen dokumentoinnin koko käyttöönottoprosessista, kun katsotaan että varsinainen käyttöönottoprosessi on saatu toteutettua. Raportissa käydään läpi ja tarkistetaan alussa tehty suunnitelma, ja sitä verrataan toteutuneeseen tilanteeseen. Näiden perusteella luodaan lisäksi tietojärjestelmälle lopullinen ylläpitostrategia, joka esitellään johtoryhmälle ja sitä kautta ohjelman käyttäjille. Ylläpitostrategiasta käy ilmi, miten ohjelmaa tullaan jatkossa pitämään yllä sekä kehittämään eteenpäin. Ohjelman paras hyöty saadaan siis siitä, että se ei palvele vain käyttöönottoprosessin ajan organisaatiota, vaan sen voidaan katsoa kehittyvän yhdessä organisaation kanssa luoden siitä entistä paremmin työyhteisöä palvelevan.

5.2 Prosessikuvaus

Nyt luotu nelivaiheinen malli on lisäksi kuvattu prosessikaaviona kuviossa 11.



KUVIO 11. Tietojärjestelmän käyttöönoton prosessikaavio Koulutuskeskus Sedussa.

Tämän prosessikaavion avulla pyritään havainnollistamaan käyttöönottoprosessin etenemistä vaiheittain sekä selkiyttämään organisaation henkilöiden vastuita muutosprosessin eri tilanteissa. Mallin avulla voidaan myöhemmin helposti palata ja sitä voidaan pitää jopa eräänlaisena tarkastuslistana koko prosessissa. Prosessi-kaavion tiedot perustuvat kokonaisuudessaan WinhaResurssit-järjestelmän käyttöönotossa saatuihin kokemuksiin sekä case-tapauksien haastatteluissa esille tulleisiin asioihin. Malli korostaa viestinnän tarpeellisuutta, ja sen keskeistä asemaa muutostilanteissa ja niiden läpiviemisissä.

5.3 Muutosprosessimallin käyttöönotto ja jatkosuunnitelma

Tätä nyt luotua muutosprosessia ja sen toimivuutta ei pystytä testaamaan tämän opinnäytetyön aikana, vaikkakin se on erittäin tarpeellinen ennen mallin lopullista vakiinnuttamista organisaatiossa. Seuraavat implementoinnit ja mallin hyödyntämiset muokkaavat ja selkiyttävät nyt kehitettyä prosessimallia. Tässä työssä esitetyn mallin ja tulosten sekä seuraavasta implementoinnista saatujen kokemusten avulla voidaan jatkossa kehittää ns. parannettu malli.

Koska testaamista ei voitu järjestää nopealla aikataululla, pyydettiin Seinäjoen koulutuskuntayhtymän tietohallintopäällikkö Jaakko Riihimaata kommentoimaan nyt luotua prosessimallia ja sen mahdollista toimivuutta käytännössä. Riihimaan (2010b & 2010 c) mukaan tietojärjestelmän käyttöönotosta luotu malli on käyttökelpoinen, tiivis ja selkeä, vaikkakin sen kokonaisarkkitehtuurinen näkemys olisi hyvä ottaa huomioon heti seuraavassa kehitysvaiheessa: ”Tuloksena esitetty prosessipohja on hyvä lähtökohta jatkokehittämiselle, kohti vakioitua järjestelmien käyttöönoton mallia.” Tietohallintopäällikön ensisijainen toive kuitenkin oli, että tätä mallia tulisi jatkossa kehittää enemmän koko Seinäjoen koulutuskuntayhtymän käyttöön, ja siinä otettaisiin huomioon tätä työtä tietoteknisempi näkemys käyttöönottoprosessissa (Riihima 2010a & 2010c). Nyt tätä ei voitu tehdä, koska tutkimuksen kohteena oleva ohjelma otettiin käyttöön vain Koulutuskeskus Sedussa, eikä siitä näin ollen voida luoda yleisiä ohjeita koko kuntayhtymälle.

Näin ollen mallia voitaisiin testata ja pilotoida mahdollisimman pian joko Koulutuskeskus Sedun tai koko kuntayhtymän seuraavassa tietojärjestelmän käyttöönottoprosessissa. Uusi kehitysprosessi ja jatkumo tälle opinnäytetyölle olisi siis mallin muokkaaminen, kuten Riihimaakin totesi, koko Seinäjoen koulutuskuntayhtymän käyttöön. Toinen vaihtoehto olisi mallin muokkaaminen siten, että siitä saataisiin yleismalli mihin tahansa organisaatiossa tapahtuvaan muutokseen ja sen läpiviemiseen koko organisaatiossa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä koko opinnäytetyö ja kehittämisprojekti on käyty läpi muutosjohtamisen teorioiden, ja Koulutuskeskus Sedun WinhaResurssit-tietojärjestelmän käyttöönoton ja sen käyttäjien näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön voidaan katsoa olevan myös WinhaResurssit-tietojärjestelmän suunnitelma, toteutus ja loppuraportti samoissa kansissa ilman sen ylläpitostrategiaa ja jatkokehittämisehdotusta. WinhaResurssien kehittäminen siis tulee jatkumaan tämän opinnäytetyön jälkeenkin, ja näin ollen sille tullaan luomaan omat ylläpito- ja jatkokehittämisstrategiat.

Uusia kehittämiskohteita saattaisi ilmetä myös tämän opinnäytetyön haastatteluiden tuloksesta esim. sisäisen viestinnän kehittämisessä ja organisoimisessa tai vaikkapa mallin laaja-alaisempana käyttönä myös muissa kuin tietojärjestelmän käyttöönottoa koskevissa muutosprosesseissa. Viestinnän tehostaminen ja sen tarpeellisuus tuli esille myös Riihimaan (2010c) antamassa arvioinnissa, jossa hän kertoi tietohallinnon osallistumisvaatimuksen kaikkia tietojärjestelmän asioita koskevissa tilanteissa. Koska tämä asia tuli täysin uutena asiana vasta nyt ohjelman pääkäyttäjälle, puhuu se puolestaan siitä, että sisäiseen viestintään olisi ehdottomasti tartuttava koko kuntayhtymätasolla.

Tämä opinnäytetyö kertoo kokonaisuudessaan sen, että teoria tukee kaikin tavoin käytäntöä ja käytäntö – haluttiin tai ei – tulee aina tarvitsemaan teoriaa. Sen lisäksi tämän työn tekijälle tämäkin työ osoitti sen, että muutos on nykyään todella pysyvä olotila – siihen on vain sopeuduttava parhaalla mahdollisella tavalla.

LÄHTEET

- Carnall, C. A. 2003. *Managing Change in Organizations*. 4. painos. Harlow: Prentice-Hall.
- Case-tapaukset. 2010. Koulutuskeskus Sedu. Resursoijien haastattelut 1. – 2.11.2010.
- Cockman, P., Evans, B. & Reynolds, P. 1999. *Consulting for real people, a clientcentred approach for change agents and leaders*. London: McGraw-Hill
- Dodd, T. 2008. Quantitative and qualitative research data and their relevance to policy and practice. [Verkkolehtiartikkeli]. *Nurse Researcher* 15 (4), 7-14. [Viitattu 7.10.2010]. Saatavana Ebsco Academic Search Elite –tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Galpin, T.J. 1996. *The Human Side of Change, a practical guide to organization redesign*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gareis, R. & Heumann, M. 2008. Change management and projects. [Verkkolehtiartikkeli]. *International Journal of Project Management* 26 (8), 771-772. [Viitattu 13.10.2010]. Saatavana Science Direct –tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Green, M. 2007. *Change Management Masterclass. A Step by Step Guide to Successful Change Management*. London: Kogan Page.
- Gottschalk, P. 2001. Descriptions of responsibility for implementation: A content analysis of strategic information systems/technology planning documents. [Verkkolehtiartikkeli]. *Technological Forecasting and Social Change* 68 (2), 207–221. [Viitattu 5.10.2010]. Saatavana Science Direct –tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hallikainen, P. 2003. *Evaluation of Information System Investments*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Halmevuori, T. 2010. *Suunnittelujohtaja. Keski-Uudenmaan ammattiotopisto. Esitelmä*. 15.1.2010. Seinäjoki.

- Harma, O. 2005. Psykologi ja salapoliisi. [Verkkolehtiartikkeli]. *Markkinointi & mainonta* 39 (21), 19. [Viitattu 7.10.2010]. Saatavana *Talentum lehtiarkisto – tietokannasta*. Vaatii käyttöoikeuden.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Koistinen, H. 2002. Tietojärjestelmien ylläpito. Helsinki: Talentum.
- Kotter, J. & Schlesinger, L. 1979. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review* 57 (2), 106-114.
- Koulutuskeskus Sedu. 2010. Koulutuskeskus Sedu. [Verkkosivu]. Koulutuskeskus Sedu. [Viitattu 1.10.2010]. Saatavana: <http://www.sedu.fi>
- Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2010. Kunnallinen opetushenkilöstön virka- ja työehtosopimus 2010–2011. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Känkänen, T. <xxx@xxx.xx> 5.11.2010. Kommentteja Winha-yhteistyöhön. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Miia Mäki-Ikola. [Viitattu 5.11.2010].
- Laki ammatillisesta koulutuksesta. 630/1998 [Verkojulkaisu]. Finlex. Ajantasainen lainsäädäntö.2010. [Viitattu 4.10.2010]. Saatavana: <http://www.finlex.fi>
- Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen. Miten kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Hämeenlinna: Karisto Oy.

- Lepola, R. <xxx@xxx.xx> 13.10.2010. Kommentteja opinnäytetyöhön. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Miia Mäki-Ikola. [Viitattu 13.10.2010].
- Logica. 2010. WinhaPron ja WinhaResurssien materiaali ja käyttöoppaat.
- Malhotra, Y. & Galletta, D.F. 2004. Building systems that users want to use. [Verkkolehtiartikkeli]. Communications of the ACM 47 (12), 89–94 [Viitattu 5.10.2010]. Saatavana ACM Digital Library-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mattila, A. 1999. Tietojärjestelmän käyttöönotto. Teknillinen korkeakoulu. Teollisuustalouden osasto. Diplomityö.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Ouadahi, J. 2008. A Qualitative Analysis of Factors Associated with User Acceptance and Rejection of a New Workplace Information system in the Public Sector: A Conceptual Model. [Verkkolehtiartikkeli]. Canadian Journal of Administrative Sciences 25 (3), 201–213. [Viitattu 4.10.2010]. Saatavana Ebsco Business Source Elite-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Paton, R.A. & McCalman, J. 2008. Change Management. A Guide to Effective Implementation. 3. painos. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. 5. painos. Helsinki: Projekti-johtaminen Oy.
- Riihimaa, J. 2010a. Tietohallintopäällikkö. Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. Puhelinkeskustelu 25.11.2010.
- Riihimaa, J. 2010b. <xxx@xxx.xx> 26.11.2010. Kommentteja opinnäytetyöhön. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Miia Mäki-Ikola. [Viitattu 30.11.2010].
- Riihimaa, J. 2010c. <xxx@xxx.xx> 29.11.2010. Kommentteja opinnäytetyöhön. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Miia Mäki-Ikola. [Viitattu 30.11.2010].
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

- Susman, G.I. & Evered, R.D. 1978. An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*. 23, 582-603.
- Tavakoli, M. 2010. A positive approach to stress, resistance, and organizational change. [Verkkolehtiartikkeli]. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* (6) 5, 1794–1798. [Viitattu 20.10.2010]. Saatavana ScienceDirect-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Zimmerman, A. 2008. Scared of Change? [Verkkolehtiartikkeli]. *Informatics* 22 (6), 33–39. [Viitattu 11.10.2010]. Saatavana Abi Inform Proquest-tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Åberg, L. 1989. *Viestintä – tuloksen tekijä*. 9. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 1993. *Esimiehen viestintäopas: riemua johtamiseen!*. Helsinki: Tietopaketti.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset. 1(2)

Hei!

Teen ylemmän amk-opintoihini liittyen opinnäytetyöni muutosprosessista käsitellen siitä tietojärjestelmän käyttöönoton kautta.

Lupauduit minulle tähän tehtävään case-tapaukseksi. Lähetän Sinulle kysymykset näin sähköpostitse jo etukäteen, jotta voit halutessasi pohtia niitä jo valmiiksi. Haastattelen Sinut mahdollisimman pian toivomanasi aikana. Otathan huomioon, että tallennan keskustelumme omaa muistiani tukeakseni.

Vastauksiasi ei tulla julkaisemaan työssäni sanatarkasti, vaan tarkoitukseni on kirjoittaa jokaisesta tapauksesta prosessikuvaus ja liittää siihen kertomasi kokemukset.

Otan Sinuun yhteyttä lähipäivinä sopiakseni haastatteluajankohdan!

Míia

KYSYMYKSET:

Miten olet kokenut organisaatiomuutokset? Esimerkiksi oman oppilaitoksesi liittyminen isompaan oppilaitokseen tai toimialajaon.

Oletko Sinulla kokemuksia aikaisemmista tietojärjestelmän käyttöönotoista? Kerro millaisia!

Montako vuotta olet tehnyt itse resursointityötä?

Tietojärjestelmän käyttöönotokin on eräänlainen muutosprosessi ja kehittämistoimenpide, jonka koetaan useasti helpottavan työntekoa ja etenkin yhtenäistävän organisaation käytäntöjä. Miten Sinä koit WinhaResurssien käyttöönoton?

Mitä ajatuksia Sinulla heräsi kun ensimmäisen kerran kuulit uuden ohjelman käyttöönotosta?

Entä kun ensimmäisen kerran näit ohjelman ja/tai opettelit sen käyttöä?

Entä nyt?

Haastattelukysymykset. 2 (2)

Mistä sait tietoa WinhaResurssit-ohjelmasta?

Millaista tukea odotit WinhaResurssien käyttöönotossa?

Keneltä sitä odotit?

Kerro yksi hyvä ja yksi huono puoli ohjelman käyttöönotosta!

Kerro seuraavista sanoista se asia, mikä tulee ensimmäisenä mieleen ajatellessasi WinhaResurssit-ohjelmaa:

ohjelman opetus

ohjeistus

ohjelmatuki

johdon tuki

ohjelmaa koskeva viestintä

suunnittelun teko tällä ohjelmalla

ohjelman käytettävyys

yhteistyö WinhaPron kanssa

loogisuus

raporttien yhteneväisyys

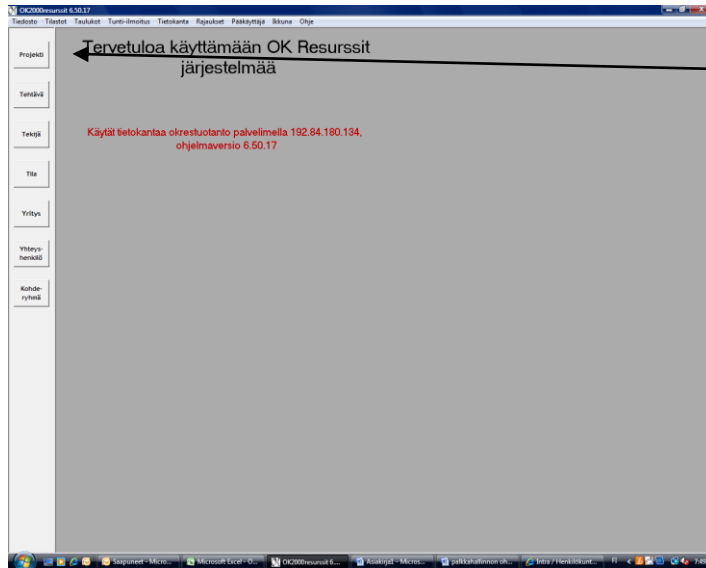
ohjelmien lisämahdollisuudet

tulevaisuus

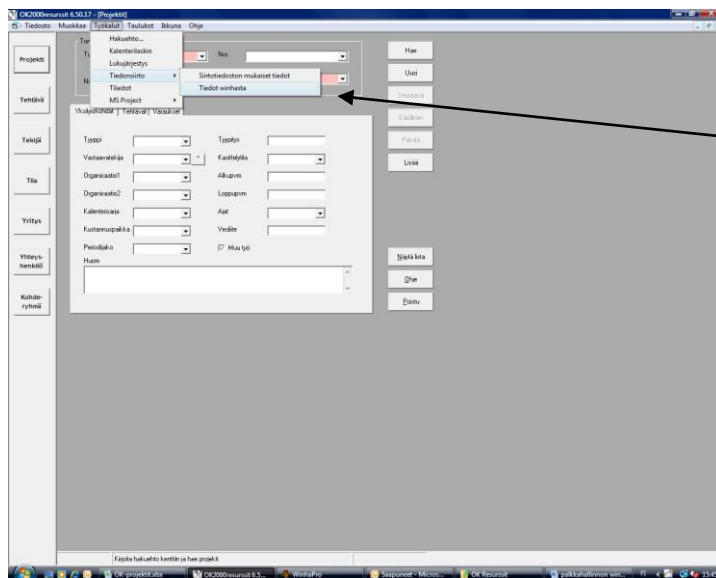
Onko vielä jotain, jota haluaisit sanoa aiheesta?

Liite 2. Ryhmien ja opintojen siirto Winhasta. 1 (2)

PROJEKTI-IKKUNA

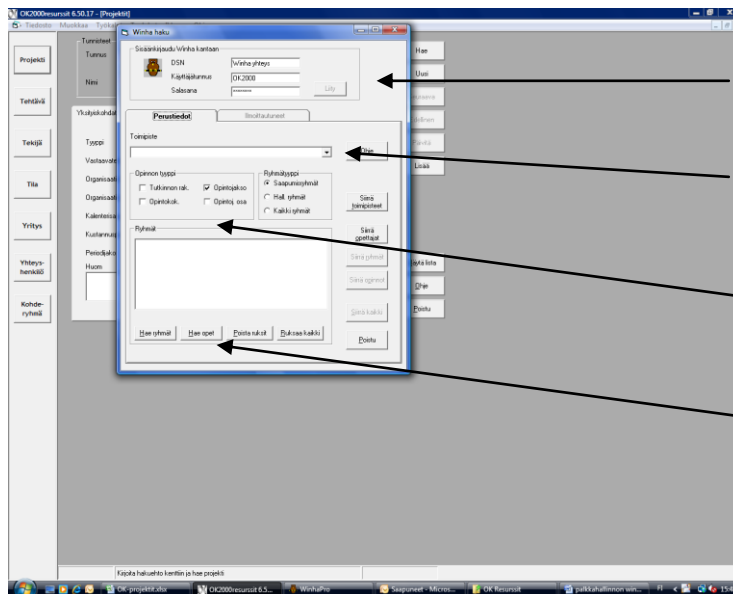


Avaa Projektiiikkuna painamalla Projektii-painiketta.



Valitse yläpalkista:
Työkalut →
Tiedonsiirto →
Tiedot winhasta

Ryhmien ja opintojen siirto Winhasta. 2 (2)



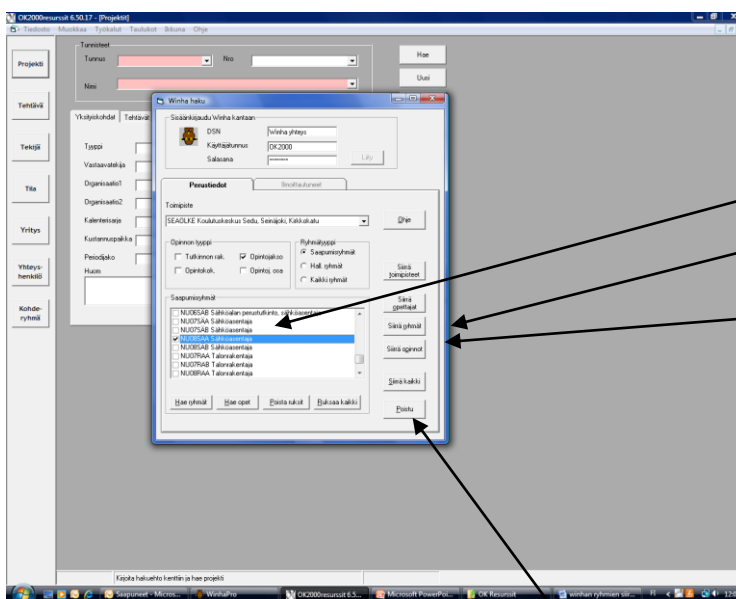
Oheinen ikkuna avautuu.

Paina Liity.

Valitse toimipiste-valikosta siirrettävä toimipiste.

Valitse Opinnon tyyppi, jos resursoidaan muitakin kuin opintojaksuja.

Valitse Hae ryhmät.



Ruksaa siirrettävä ryhmä (ja ryhmän opinnot) ja valitse Siirrä ryhmät.

Kun siirto valmis, valitse Siirrä opinnot.

SIIRTO ON VALMIS. Tämän jälkeen voit sulkea ikkunan kohdasta Poistu. Samoin voit poistua Projekti-ikkunalta kohdasta Poistu.