

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

YTEKES15

2017

Jarna Arra

TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO KOLMANNEN SEKTORIN ORGANISAATIOSSA

- Integrated management system

Jarna Arra

TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO KOLMANNEN SEKTORIN ORGANISAATIOSSA

- Integrated management system

IMS toimintajärjestelmä (engl. integrated management system) on johtamisen, laadunhallinnan ja tiedonhallinnan apuväline, jonka käyttöönoton on tarkoitus auttaa yritystä tai organisaatiota parantamaan suoritustaan, asiakastytyväisyyttä sekä henkilöstön työhyvinvointia. Toimintajärjestelmän käyttöönotto vaatii usein tarkan suunnittelun sekä ryhmän, joka käyttöönottoa edistää aktiivisesti.

Nauha ry:ssä toimintajärjestelmä on ollut käytössä vuodesta 2012 alkaen, mutta laajamittainen käyttöönotto sekä järjestelmän sisällön viimeistely on jäänyt tekemättä. Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli selvittää minkälaisia tekijöitä toimintajärjestelmän käyttöönottoon ja sen onnistumiseen liittyy, miten niitä voidaan soveltaa kyseessä olevaan organisaatioon sekä suorittaa itse toimintajärjestelmän käyttöönotto ja viimeistely. Kyseessä on siis toiminnallinen opinnäytetyö.

Kehittämisprojektin aikana havaittiin, että toimintajärjestelmän käyttöönottoa voidaan vauhdittaa sen arkityöhön liittämällä sekä koko henkilöstön sitouttamisella toimintajärjestelmän käyttöön ja ylläpitoon. Näiden havaintojen avulla pyrittiin tuomaan toimintajärjestelmä mahdollisimman luonnolliseksi osaksi arkityötä koko organisaatioon. Toimintajärjestelmä otettiin osaksi arkea esimerkiksi siirtämällä usein käytettyjä raportointeja sekä dokumentteja toimintajärjestelmään. Lisäksi työntekijöitä koulutettiin runsaasti IMS Ohjelmiston käyttöön ja toimintajärjestelmän tavoitteisiin ja hyötyyn.

ASIASANAT:

toimintajärjestelmät, kolmas sektori, osaamisen johtaminen, laadunhallinta, IMS Ohjelmisto

MASTER'S THESIS THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Health and Well-being / Management and Leadership in Health Care

Spring 2017 | 49 pages + appendices

Jarna Arra

IMPLEMENTING INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM TO A THIRD SECTOR ORGANIZATION

Integrated management system (IMS) completes and supports management, leadership and quality management issues. IMS is supposed to help and improve organization's outcome, customer satisfaction and well-being of employees. Implementing the integrated management systems tends to acquire a specific planning and an implementing team that helps the progress of implementation.

At this third sector organization, the integrated management system has been used for four years before the start of the development project although the system has not been fully completed.. The purpose of this development project was to find out what kind of factors implementing the integrated management systems includes and which specific factors enhance the success of the implementation. Also, the development project aimed to define how to apply these factors in this third sector organization and use them to execute the final implementation.

During the development project, it became evident that it is possible to slightly speed up the implementation progress by integrating it to the daily work duties, such as transferring certain documents and reports into the new system, and by engaging the personnel in using and updating the IMS. The aim was to use these observations to make the implementation of the integrated management system as easy as possible, and to profit the whole organization.

KEYWORDS:

integrated management system, third sector organization, management, quality management

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
2 MIKÄ ON IMS?	9
2.1 Toimintajärjestelmän tarkoitus ja käyttö	9
2.2 Toimintajärjestelmien käyttöönotosta	14
2.3 Laatumyö ja laadunhallinta sosiaali- ja terveysalalla	16
3 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT	18
3.1 Kehittämiprojektin kohteena oleva organisaatio	18
3.2 Projektin tarve ja lähtökohdat	20
3.3 Kehittämiprojektin tavoitteet	23
3.4 Kehittämiprojektin haasteet ja riskit	24
4 KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSIN TOTEUTUS	27
4.1 IMS on the Road	29
4.2 Tuotteistaminen osaprosessina	31
5 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	37
5.1 Kehittämiprojektin lähtökohtien arviointi	37
5.2 Prosessin arviointi	38
5.3 Arviointi tavoitteiden toteutumisesta	41
5.4 Miten tästä jatketaan?	44
5.5 Jatkokehitysehdotukset	45
LÄHTEET	47

LIITTEET

Liite 1. Viestintäsuunnitelma

KUVAT

Kuva 1. Esimerkki prosessin vaiheiden kuvauksesta.	12
Kuva 2. Esimerkki dokumentit-näkymästä.	13

KUVIOT

Kuvio 1. Esimerkki IMS Ohjelmistossa kuvatusta prosessikaaviosta.	11
Kuvio 2. Nauha ry:n yksinkertaistettu organisaatiokaavio (Nauha ry 2015, 11).	19
Kuvio 3. Kehittämisprojektin eteneminen prosessikuvauksena kuvattuna IMS Ohjelmistolla.	27
Kuvio 4. Prosessiomistajuuden sykli.	35

TAULUKOT

Taulukko 1. Laadun ulottuvuudet (Sosiaalialan Työnantajat ry. 2004).	17
Taulukko 2. SWOT-analyysillä kartoitetut kehittämisprojektin riski ja mahdollisuudet.	25
Taulukko 3. Tuotteistamisen työpajojen sisällöt.	33

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys (Lähdeviite)
ERP	engl. enterprise resource planning
IMS	engl. integrated management system
IMS Ohjelmisto	Selainpohjainen palvelu, jossa toimintajärjestelmän eri osat ovat asiakkaan käytettävissä
Yammer	Office 365 -työympäristöön liittyvä facebookinomainen pika- viestintäjärjestelmä

1 JOHDANTO

Laatu ja laadunhallinta, laadunjohtaminen ja laadunvalvonta. Kaikenlaisia laatuun liittyviä termejä on yritysmaailmassa ollut käytössä jo pitkän aikaa. Kolmannen sektorin organisaatioissa laadunvalvonta on pitkään vaikuttanut keskittyvän vain asiakastyytyväisyyden kartoittamiseen sillä ajatuksella, että tyytyväiset asiakkaat ovat merkki laadukaasta toiminnasta tai palvelusta. Tällainen ei kuitenkaan riitä, jos haluaa menestyä sote-uudistusten, kilpailutusten ja hankkeiden maailmassa.

Nauha ry:ssä on tehty EFQM-laadunarviointia useamman vuoden ajan ja sen tueksi on otettu IMS Ohjelmisto käyttöön ensimmäistä kertaa vuonna 2012. IMS Ohjelmisto on selainpohjainen ohjelmisto toimintajärjestelmän rakentamiseen (IMS Business Solution Oy). Toimintajärjestelmän tarkoitus on tehostaa toimintaa, varmistaa että tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan ja että kaikki tarpeellinen tieto on saatavilla. Näiden ominaisuuksien kautta voidaan ajatella, että kolmannella sektorilla tuotettava palvelu tasalaatuistuu ja asiakkaat pysyvät tyytyväisinä. Henkilökunnan työssäjaksaminen kasvaa, kun työntekijöiden epävarmuus vähenee ja henkilöstötyytyväisyyden onkin useissa tutkimuksissa todettu korreloivan asiakastyytyväisyyden kanssa (Voutilainen et al. 2001, 110). Toimintajärjestelmän on siis tarkoitus olla johtamisen ja laadunhallinnan työväline niin hallinnolle, esimiehille kuin työntekijöillekin. Toimintajärjestelmä on ikään kuin linkki johtotehtävien ja työntekijöiden välille, jolloin se on valtava rajapinta noin sadan työntekijän organisaatiossa. Tämän rajapinnan kautta työntekijät tulevat tietoisemmaksi yhdistyksen toimintaprosesseista ja linjauksista, ja samalla yhdistyksen tuottamien palvelujen laatu paranee. Sydänmaanlakka (2012a, 88) onkin todennut, että parhaimmillaan johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jossa työntekijät ja esimiehet yrittävä jakaa vision ja tavoitteet mahdollisimman hyvin.

Kaikkien edellä mainittujen ominaisuuksien voisi ajatella olevan kilpailuvaltti yhdistystoiminnassa sosiaali- ja terveysalalla ja juuri näiden syiden vuoksi IMS Ohjelmisto on myös Nauha ry:lle aikanaan hankittu. Kuitenkin toimintajärjestelmän täysipainoinen käyttöönotto on viivästynyt, minkä vuoksi se annettiin kehittämisprojektin aiheeksi. Tämän opinäytetyön aikana tulen esittelemään tarkemmin organisaatiota, jossa toimintajärjestelmää käytetään sekä toimintajärjestelmää itsessään. Lisäksi kuvailen minkälainen toiminnallinen opinäytetyö tästä kehittämisprojektista muodostui ja miten se onnistui.

Kehittämiprojektin pitkäntähtäimen tavoite oli, että vuoden 2017 lopussa jokainen Nauha ry:n työntekijä asemaan ja työtehtävään katsomatta tietää mikä on toimintajärjestelmästä saatava hyöty ja osaa ottaa sen osaksi omaa arkista työtään. Kehittämiprojekti osui Nauha ry:n kannalta hyvään aikaan, kun yhdistyksen hallinto oli havainnut tarpeen kehittää toimintajärjestelmää edelleen ja antoi projektiryhmälle runsaasti työaikaa toimintajärjestelmän kehittämiseen. Toimintajärjestelmän käyttöönotto suoritettiin siis vuoden 2016 aikana laajemmin kuin kertaakaan aiemmin mm. siirtämällä järjestelmään tärkeitä toimintoja ja raportteja. Lisäksi työntekijöiden valmiutta toimintajärjestelmän käyttöönotolle parannettiin mm. tiedottamiseen ja sisältöön keskittyneellä IMS on the Road -kierueella.

2 MIKÄ ON IMS?

2.1 Toimintajärjestelmän tarkoitus ja käyttö

Toimintajärjestelmistä ERP (engl. enterprise resource planning) on tuotannon ja palvelujen integroimiseen keskittyvä toiminnanohjausjärjestelmä, kun taas IMS (engl. integrated management system) on johtamisen toimintajärjestelmä. ERP-ohjelmat keskittyvät enemmän esimerkiksi varastosaldojen ja tuotteiden liikkumisen seurantaan, kun taas toimintajärjestelmä keskittyy tiedon ja osaamisen hallintaan ja johtamiseen. (toiminnanohjaus.fi, 2008; IMS Business Solutions Oy.) Kuitenkin näiden järjestelmien käytössä ja käyttöönotossa on siinä määrin yhtäläisyyksiä, että uskallan soveltaa toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottoon liittyvää kirjallisuutta ja tietoutta myös IMS toimintajärjestelmään teoriapohjaan. Mainittava on myös, että johtamisen toimintajärjestelmistä (IMS) on tehty kohtuullisen vähän artikkeleita alan julkaisuihin. Vielä vähemmän kirjallisuutta tai artikkeleja löytyy toimintajärjestelmien käyttöönotosta yleishyödyllisissä yhdistyksissä tai kolmannen sektorin organisaatioissa. Kehittämiprojektin alkuvaiheessa tehdyssä teoriapohjan kokoamisessa tuli vastaan käytännössä vain yksi tällainen artikkeli, joten on ilmeistä että joudun soveltamaan rutkasti artikkeleista ja kirjallisuudesta saamaani tietoa toimintajärjestelmien implementoinnista tätä kehittämissuoritusta varten. En myöskään yrityksistä huolimatta päässyt benchmarkkaamaan sellaista yhdistystä tai kolmannen sektorin organisaatiota, jossa tiedän IMS Ohjelmiston olevan käytössä.

Toimintajärjestelmien käyttö yritysmaailmassa on siis kohtalaisen yleistä. Yritykset ovat havahtuneet organisaatioidensa laajuuteen ja haluavat paitsi kasvattaa tietoa strategioista ja toiminnasta yrityksen sisällä, myös parantaa tulostaan ja vastata paremmin asiakkaidensa tarpeisiin. (Nazemi et al. 2012, 999; Mahdavian & Mostajeran 2013, 1981.) Toimintajärjestelmän tarkoitus on tuoda oikeaa tietoa oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Näin toimintajärjestelmä integroi kaikki prosessit ja toiminnot mahdollistaen toiminnan tuottavuuden parantumisen yrityksessä. Morris (2011, 35) toteaa, että seurantatutkimuksen perusteella toimintajärjestelmän onnistuneesti implementoineissa yrityksissä seuraavien viiden vuoden aikana vuosituotot olivat jopa 27,5% isommat kuin ennen toimintajärjestelmän käyttöönottoa. Joissain artikkeleissa onkin arvioitu, että toimintajärjestelmien yleistymisen on ollut yritysmaailman tärkein kehitysaskel informaatioteknologian käytössä 1990-luvun jälkeen. (Nazemi et al. 2012, 999.)

Tuottavuuden parantaminen ja määrittely sosiaalialan palveluyksiköissä voi olla haastavaa, mutta Ollila (2008, 18) on esittänyt Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuun (2005) viitaten, että tuottavuuden parantamisen saavuttamiseksi on lisättävä osaamista eri tasoilla, asiakasystävällisempiä toimintamalleja sekä hallittuja henkilöstö- ja rakennemuutoksia. Gundogar et al. (2010, 89, 95-96) ovat kirjoittaneet toimintajärjestelmien keskittävän palvelusektorilla ja erityisesti voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa vähentämään johtajien työtaakkaa, parantamaan organisaation läpinäkyvyyttä ja johtamista, kun data on saatavilla ja prosessoitavissa reaaliajassa. Samalla päällekkäisyydet eri prosessien vaiheissa on minimoitu (Gundogar et al. 2010, 95-96). Tämä on tärkeä huomio myös yksittäisen työntekijän näkökulmasta, kun toimintajärjestelmästä löytyy kootusti kaikki tiettyyn prosessiin tarvittavat tiedot ja ohjeet. Toimintajärjestelmän sisältöön ja saatavilla olevaan viittaa mielestäni myös Ollila (2008, 18) kirjoittaessaan, että tuottavuuden lisäämisessä avainasemassa on tekninen kehitys, johon sisältyy myös lisääntyneen tiedon ja taidon hyödyntäminen. Mielestäni tämä on tärkeä seikka mietittäessä toimintajärjestelmän sisältöä, jotta osaamisen jatkuvuus voidaan turvata organisaation muutos- tai häiriötilanteissa (Ollila 2008, 17).

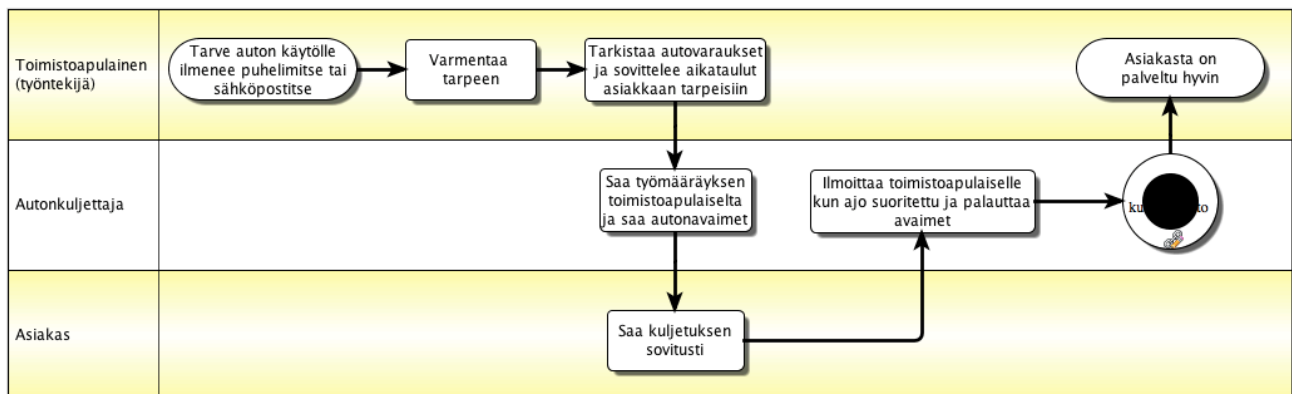
Toimintajärjestelmän ohjelmisto itsessään ei ole tie toiminnan tehostamiseen, vaan perustuu kilpailustrategiaan, jossa toimintajärjestelmästä voidaan johtaa strategista arvoa organisaatiolle. Toimintajärjestelmään voidaan kuvata prosessit sekä nykyisinä (as-is) että optimaalisina (to-be), jolloin koko projektin idea on uudelleen suunnitella palvelu- tai tuotantoprosesseja. (Anderson et al. 2011, 198.) Johtamisen tärkeä tehtävä erityisesti sosiaalialan organisaatiossa onkin edistää kilpailukykyä ja tuottavuuden parantamista (Ollila 2008, 16), mikä mielestäni on tärkeä osa koko toimintajärjestelmän ideaa johtamisen apuvälineenä.

Olennaista koko kehittämisprojektin sisällön ymmärtämiseksi lienee tässä vaiheessa hieman kuvata käytössä olevaa toimintajärjestelmää. IMS Business Solutions Oy kuvaa sivuillaan IMS Ohjelmistoa ja sen avulla rakennettavaa toimintajärjestelmää näin:

”Toimintajärjestelmä on kuvaus organisaation yhteisistä toimintatavoista. Johdon ja henkilöstön yhdessä määrittämien pelisääntöjen ja toimintamallien avulla pyritään määrätietoisesti kehittämään toimintaa asetettuja tavoitteita silmällä pitäen ja asiakkaat sekä sidosryhmät huomioiden. Toimintajärjestelmän avulla prosessikuvaukset, ohjeistukset, tallenteet, mittarit, tehtävät sekä palautteet on koottu toimivaksi kokonaisuudeksi, joka ohjaa ja tukee organisaation missiota, visiota sekä arvoja.” (IMS Business Solutions Oy.)

Tällaisen kokonaisvaltaisen toimintajärjestelmän rakentaminen on ollut ja tulee jatkossakin olemaan Nauha ry:n tavoite IMS Ohjelmiston parissa. Erityisesti nyt, kun toiminnot yhdistyksessä muuttuvat ja laajenevat jatkuvasti, on toimintajärjestelmä osoittanut paikansa tiedon ja laadun hallinnan järjestelmänä. Sosiaali- ja terveysministeriön laatusuosituksessa (1999, 28) sanotaan että ”toimintajärjestelmällä tarkoitetaan organisaation toimintatapaa eli niitä johtamiseen ja toimintaan liittyviä toimintatapoja, joilla organisaatio ohjaa toimintaansa kohti tavoittelemansa tulosta ja laatua.” Tämän vuoksi olisi tärkeää, että organisaatiot kuvaisivat toimintajärjestelmässään toimintaansa ja ulottaisi sen kautta laadunhallinnan kattamaan kaikkia toimintansa osa-alueita. Lisäksi olisi tärkeää kuvata ja kirjata myös laadutavoitteita, kuten kehittäminen ja voimavarojen optimointi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1999, 28.)

IMS Ohjelmisto sijaitsee palvelimella ja sitä käytetään nettiselaimella. Toimintajärjestelmä koostuu useista eri osiosta, mutta tärkeimmät niistä ovat prosessikuvaukset (kuvio 1), niihin liittyvät vaiheiden kuvaukset (kuva 1) ja dokumentit eli järjestelmään viedyt prosessin kannalta olennaiset tiedostot. (IMS Business Solutions Oy.)






Kuvio 1. Esimerkki IMS Ohjelmistossa kuvatusta prosessikaaviosta.

Yrityksen toiminnan kannalta olennaiset prosessit ovat toimintoketjuja, joiden avulla yritys muuttaa saamansa panokset tuotoiksi. Prosessi on siis toistuva sarja mitattavia ja määriteltäviä tehtäviä. (Lecklin 2006, 123.) Prosessikuvaukset ovat ”uimaratoja”, joissa on kuvattuna jokainen prosessiin osallistuva taho omalla vaakaradallaan. Prosessikuvaukseen merkitään vaiheet (muutamasta useisiin kymmeneen) ja jokaiseen vaiheen sisältö avataan tarkemmin vaiheiden kuvaus -välilehdellä.

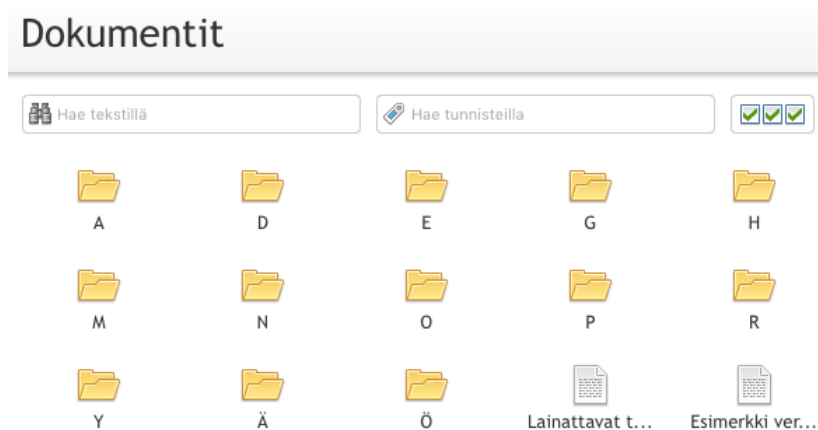
Nauha ry:ssä prosessit on luokiteltu ydinprosesseihin sekä tukiprosesseihin. Ydinprosessit ovat niitä prosesseja, joissa yhdistyksen pääasiallinen toiminta tapahtuu. Näihin

tulisi kuvata esimerkiksi jokaisen asumispalveluyksikön prosessi ohjaajan näkökulmasta alkaen siitä, kun asiakkaalle syntyy tarve asumispalvelulle ja päättyen siihen, kun asiakas on valmis muuttamaan pois asumispalveluyksikössä. Prosessiin sisällytetään kaikki vaiheet, joita kyseinen prosessi pitää sisällään sekä vaiheiden kuvauksiin näihin liittyvät ohjeet ja käytettävät lomakkeet. Esimerkiksi prosessissa voisi olla vaihe ”asiakas saapuu tulohaastatteluun” ja tämän vaiheen kuvauksiin on liitetty ohjeet tulohaastattelun järjestämisestä sekä tulolomake, joka tulohaastattelussa täytetään. Tukiprosessit taas ovat toimintoja, jotka tukevat ydinprosesseja. Esimerkiksi palkanlaskennan, keskuskeittiön lounasruuan tuotannon ja autonvarauksen (kuvio 1) prosessit ovat ydintoimintoja tukevia prosesseja ja niiden kuvaamiseen sekä sisältöön pätevät samat ohjeet ja lainalaisuudet kuin ydinprosessienkin kuvaamiseen. Prosessit alkavat aina jostain tarpeesta ja päättyvät sen tarpeen täyttymiseen tai loppumiseen. Esimerkiksi keskuskeittiön lounasruuan tuotannon prosessin käynnistävä tarve voi olla palvelusopimukseen kirjattu kohta siitä, että jokaiselle asiakkaalle tarjotaan päivittäin yksi lämmin lounas. Tähän liittyen on jouduttu myös tekemään joskus karkeitakin rajauksia siitä minkä tason prosesseja toimintajärjestelmään kannattaa kuvata. Kannattaako esimerkiksi lounasruuan tuotannon prosessi pilkkoa useampaan pieneen osaprosessiin, kuten perunoiden keittäminen, kahvin keittäminen ja juuresten pilkkominen, vai pysytellä vain isoissa ja laajoissa prosesseissa.

	Vastuu	Kriittiset ja tärkeät tekijät	Menetelmät, ohjeet ja mallit	Syntyvä ja jäljitettävä tieto
 Tarkistaa autovaraukset ja sovittelee aikataulut asiakkaan tarpeisiin	Toimistoapulainen	<ul style="list-style-type: none"> - Tarkista, ovatko ajanvaraukset ajan tasalla - Tarkista tilaajan yhteystiedot jatkoyhteistyötä varten (osoite, puh.nro) - Varmista, ettei ole päällekkäisiä varauksia - Selvitä yhteistyössä asiakkaan kanssa muuttuvat aikataulut - Varmista, että yhdistyksen olennaiset ajot ovat etusijalla asiakkaiden ajoihin nähden 	- Googlessa oleva autojen varauslista	- Autojen varauskalenteri
Varmittaa tarpeen	Toimistoapulainen	<ul style="list-style-type: none"> - Mikäli kyseessä on asukas tai muu vastaava, varmista ohjaajalta tai esimieheltä onko tilaus todellinen - Noudata annettua ohjetta annettavista asiakaskyydeistä 	- Mieluiten meilitse tehty kysely	- Sähköposti
Saa työmääräyksen toimistoapulaiselta ja saa autonavaimet	Toimistoapulainen	<ul style="list-style-type: none"> - Kuuntele tarkkaavaisesti - Tee tarvittaessa muistiinpanoja - Tulosta kartta - Huolehdi autonavaimista hyvin 	<ul style="list-style-type: none"> - Kirjallinen tai suullinen ajo-ohjeistus 	- Ajopäiväkirja

Kuva 1. Esimerkki prosessin vaiheiden kuvauksesta.

Vaiheiden kuvaus on sanallinen kuvaus prosessin vaiheesta ja jokaiseen vaiheeseen olennainen dokumentti tai ohje joko suoraan toimintajärjestelmästä tai esimerkiksi www-sivulta. Dokumentit ladataan toimintajärjestelmään, jolloin ne näkyvät tavalliseen tapaan omissa kansioissaan (kuva 2). (IMS Business Solutions Oy.) Dokumentit voi käytettävästä selaimesta ja tietokoneesta riippuen avata suoraan toimintajärjestelmässä tai ne on ensin ladattava omalle tietokoneelleen, jonka jälkeen niitä voi tarkastella ja muokata.



Kuva 2. Esimerkki dokumentit-näkymästä.

Lisäksi toimintajärjestelmään on mahdollista tuoda erilaisia mittareita oman toiminnan arvioimiseen sekä luoda toimintakäsikirja (IMS Business Solutions Oy.) Toimintakäsikirjassa esitetään yhteenveto toimintajärjestelmästä. Toimintakäsikirjassa voi olla esittely organisaatiosta ja sen johtamiseen vaikuttavista tavoista ja arvoista. Lisäksi toimintakäsikirjassa olisi hyvä olla toiminnan suunnitteluun liittyviä selostuksia. Toimintakäsikirjassa tulisi olla myös kartta ydin- ja tukiprosesseista sekä yhteenveto dokumentoinnin rakenteesta ja tiedonkulun menettelystä. Luonnollisesti toimintakäsikirjan tulisi olla helposti saatavilla ja olla laadittu käyttäjänäkökulmasta. (Voutilainen et al. 2001, 88-90.)

Toimintajärjestelmään on myös mahdollista liittää prosesseja laadunarvioimiseen, työturvallisuuteen sekä ympäristönsuojeluun liittyen. Erityisesti laadunarvioinnin prosessin liittämistä toimintajärjestelmään tulee pohtia, sillä IMS Ohjelmisto mahdollistaa esimerkiksi EFQM-mallin soveltamisen. EFQM-malli on jo Nauha ry:ssä käytössä ja sen tarkoituksena on mm. kirkastaa tavoitteet ja tuoda strategia työntekijöiden tasolle. (Tuorola 2012, 726-732; IMS Business Solutions Oy; Laatukeskus; Nauha ry.)

2.2 Toimintajärjestelmien käyttöönotosta

Toimintajärjestelmän tärkeyden vuoksi on olennaista, että sen implementointi onnistuu. Yritykset eivät kuitenkaan kykene hyödyntämään toimintajärjestelmiään täysin, koska heiltä puuttuu tarvittavaa tietoa toimintajärjestelmistä ja niiden kiertokulusta (Nazemi et al 2012, 999). Tämän vuoksi epäonnistumisen riski toimintajärjestelmän käyttöönotossa ja käytössä on suuri ja siinä ovat epäonnistuneet myös suuret, monikansalliset yhtiöt kärsien seurauksista. Joidenkin arvioiden mukaan jopa 75% toimintajärjestelmien käyttöönotoista on arvioitu epäonnistuneiksi. (Subramanian & Peslak 2010, 130.) Kirjallisuudessa onkin löydettävissä listauksia niin kriittisistä onnistumistekijöistä kuin epäonnistumistekijöistäkin, joita tulee hyödyntää myös Nauha ry:n toimintajärjestelmän implementoinnin suunnittelussa. Organisaation valmiudet esimerkiksi suorittaa tai muuttaa toimintaansa ovat myös yhteydessä implementoinnin onnistumiseen (Ram et al. 2015, 29).

Kirjallisuudessa on osoitettu, että toimintajärjestelmän implementointiryhmän jäsenillä tulisi olla riittävästi kompetenssia ja hyvät tiedot ja taidot, kuten tunnistamis- ja evaluointitaidot. Ryhmän tulisi koostua monien eri tehtävien edustajista, joilla on monenlaisia taitoja ja yrityksessä tulisi olla avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri. Lisäksi yrityksen johdon on sitouduttava implementointiin ja mahdollistettava avoin keskustelu aiheesta. (Subramanian & Peslak 2010, 130; Mahdavian & Mostajeran 2013, 1982; Ferreira & Kuniyoshi 2015, 162-163.) Erityisesti vuorovaikutuksella ja viestinnällä on merkitystä käyttäjien kokemuksiin heitä koskettavista asioista toimintajärjestelmän implementaatiossa. Sen sijaan toimintajärjestelmän teknisen toteutuksen onnistumisen kokemuksiin kommunikatiolla ei ole niin paljoa merkitystä. (Aubert et al. 2013, 75-76.) Yleistäen voidaan siis ajatella, että onnistuneen toimintajärjestelmän implementointiin tulisi ottaa ns. pehmeä henkilöstöhallinnan näkökulma, jossa korostuu arvostus työntekijää kohtaan ja hyvä, avoin ja kannustava esimiestyö (Viitala 2013, 41).

Usean eri tutkimuksen mukaan toimintajärjestelmän käyttöönoton kenties tärkein vaihe alkaa jo ennen ensimmäistäkään toimintajärjestelmän klikkausta. Toimintajärjestelmän tulon on valmisteltava työntekijät ja esimiehet, heille on kerrottava konkreettisesti toimintajärjestelmän käyttöönoton hyödyt ja samalla annettava realistinen kuva hyötyhaitta-suhteesta ja toimintajärjestelmän ylläpidon vaativuudesta. Lisäksi tulisi panostaa yhteistyöhön työntekijöiden välillä. (Vilpola 2009, 3; Subramanian & Peslak 2010, 134; Anjum 2011, 268.) Käyttäjien koulutus on yksi tärkeimmistä toimintajärjestelmän imple-

mentointiprosessin edellytyksistä ja koulutuksen onnistumisella onkin suuri vaikutus implementoinnin onnistumiseen ja sitä kautta koko yrityksen suorituksen parantumiseen. Koulutus toimintajärjestelmän käyttämiseen olisi hyvä aloittaa samalla, kun käyttöönottoprosessikin alkaa. Olennaista on, että koulutuksessa käyttäjille annettaisiin hyvä kokonaiskuva järjestelmän sisäisestä toimintalogiikasta ja kuinka järjestelmää käytetään päivittäisissä työtehtävissä. (Dezdar & Ainin 2011, 915; Akça et al. 2013, 170.) Toimintajärjestelmästä pitäisikin pyrkiä tekemään niin rutiininomainen osa työtehtäviä kuin mahdollista (Voutilainen et al. 2001, 233).

Toimintajärjestelmän käytön tukeminen ja kannustaminen kannattaisi huomioida jo implementointivaiheessa. Alleyne & Lavine (2013, 195-196) ovatkin havainneet, että käyttäjien innokkuus toimintajärjestelmän sekä yleisesti tietokoneiden käyttöön heikkenee, jos organisaatio ei tue käyttöä esimerkiksi jatkuvalla koulutuksella tai pulmatilanteiden tukipalveluilla. Tämä on merkittävä asia, sillä etukäteen vaikuttaisi siltä että kokonaisuutena työntekijöiden motivoiminen ja motivoituminen toimintajärjestelmän käyttöön tulee olemaan merkittävä osa käyttöönoton onnistumista. Mielestäni jo aiemmin mainitut tekijät mm. hyötyjen tekemisestä näkyväksi sekä viestinnästä ja avoimesta keskustelusta liittyvät työntekijöiden motivoimiseen. On vaikea motivoitua hektisessä arjessa järjestelmästä, jonka hyötyjä ei ole kuvattu ja kerrottu työntekijöille asti tai jonka käyttäminen tuntuu epävarmalta.

Myös toimintajärjestelmän ylläpito on tärkeää ja se pitää suunnitella huolella. Koistinen (2002, 28) kirjoittaa, että tietojärjestelmien kustannuksista noin 30% syntyy kehittämisskustannuksista ja noin 70% ylläpidosta ja jatkokehityksestä. Tämän vuoksi projektiryhmä suunnitteli ja toteutti prosessiomistajuuden tuotteistamisen yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta ylläpidon työläys ei kuormittaisi yksittäisiä henkilöitä Nauha ry:ssä. Koistinen (2002, 21) määrittelee ylläpidon toiminnaksi, joka pitää ”järjestelmät sellaisessa kunnossa, että yrityksen päivittäinen toiminta pelaa moitteettomasti”. Tässä määritelmässä ylläpito kattaa virheiden korjaamisen lisäksi järjestelmiin tehtävät muutokset ja parannukset sekä lisättävät uudet toiminnot (Koistinen 2002, 22). Vaikka Koistinen puhuukin pääsääntöisesti koodausta vaativista päivityksistä, voidaan tätä näkökulmaa soveltaa mielestäni myös toimintajärjestelmän ylläpitoon. Toimintajärjestelmä vaatii huoltamista, päivittämistä ja uusien ominaisuuksien lisäämistä yhdistyksen toiminnan kehittyessä jatkuvasti. (Nah & Delgado 2006, 99.)

2.3 Laatutyö ja laadunhallinta sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalalle on annettu omat laatusuosituksensa Sosiaali- ja terveysministeriön toimesta ensimmäistä kertaa vuonna 1995. Uusimmassa, vuonna 1999 julkaisussa laatusuosituksessa mainitaan suosituksina mm. asiakkaan osallistuminen, johdon ammattitaitoisuus, prosessien hallinta laadun tekijänä sekä osaava ja riittävä henkilöstö. Erityisesti toimintajärjestelmän näkökulmasta suositus prosessien hallinnasta laadun tekijänä on tärkeä. STM:n laatusuosituksessa mainitaankin, että prosessien kuvaus auttaa työntekijöitä hahmottamaan omaa työtään sekä koko organisaation toimintaa. Lisäksi tiedonkulkuun panostetaan, prosessien kustannustehokkuutta ja laatua voidaan arvioida, määritellään asiakkaat sekä tavoitellaan saumatonta yhteistyötä eri prosessien välillä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1999, 7-9, 21-23.) Laatusuosituksessa mainitaan myös, että jokaisen organisaation tulisi kuvata oma toimintansa ja laatutavoitteensa toimintajärjestelmään niin kattavasti, että jokainen toiminnan osa-alue ja sen tavoitteet olisivat kuvattu (Sosiaali- ja terveysministeriö 1999, 28.)

Päihdepalveluja koskevassa laatusuosituksessa (2002) on mainittu, että laatua sosiaali- ja terveystaluuissa voidaan arvioida kolmesta eri näkökulmasta. Näitä ovat asiakkaan kokemus, ammattilaisen näkemys ja johtamisen näkökulma. Suosituksessa asiakkaan kokemus on keskiössä, sillä se kertoo palvelujen sujuvuudesta, laadusta ja ammattillisuudesta. Ammattilaisen näkemys puolestaan kertoo kuinka hyvin asiakkaan tarpeet ja tuotettu palvelu ovat kohdanneet. Johtamisen näkökulma kertoo, noudatetaanko palvelussa annettuja määräyksiä ja onko palvelu kustannustehokasta. Suosituksessa mainitaankin, että päihdepalveluja tulisi tarkastella sekä teknisesti esimerkiksi tilojen käytön osalta että prosessien osalta esimerkiksi toimintakäytänteiden sujuvuutena. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2002, 23-24.)

Sosiaalialan Työnantajat ry (2014) on kuvannut laadun ulottuvuuksia taulukon 1 mukaisesti. Tässä olennaista huomioitavaa on, että toimintajärjestelmällä voidaan kohdentaa laadun arviointi mihin tahansa laadun osa-alueista. Erilaisilla IMS Ohjelmiston toiminoilla voidaan arvioida esimerkiksi asiakkaaseen kohdistuvia laatutekijöitä arvioimalla asiakkaan palvelusta kuvattua prosessia tai pyytämällä asiakaspalautetta. Työntekijöiden tuottamaan laatuun voidaan vaikuttaa dokumentoimalla ja kuvaamalla toimintajärjestelmään esimerkiksi työohjeita erilaisia tilanteita varten tai huomioimalla prosessikuvauksissa myös se vaihtoehto, että kaikki ei menekään optimaalisesti tai niin kuin on

suunniteltu, vaan asiakas esimerkiksi joudutaan uloskirjaamaan palvelusta. Palvelun järjestäjän eli organisaation osalta voidaan prosessikuvausten kautta arvioida kustannustehokkuutta ja estää päällekkäisten palvelujen syntymistä. Synergiaetuina voidaan nähdä esimerkiksi yli kustannuspaikkarajojen tapahtuva toiminta, kuten valmennustoiminta työllistämistä edistävissä palveluissa.

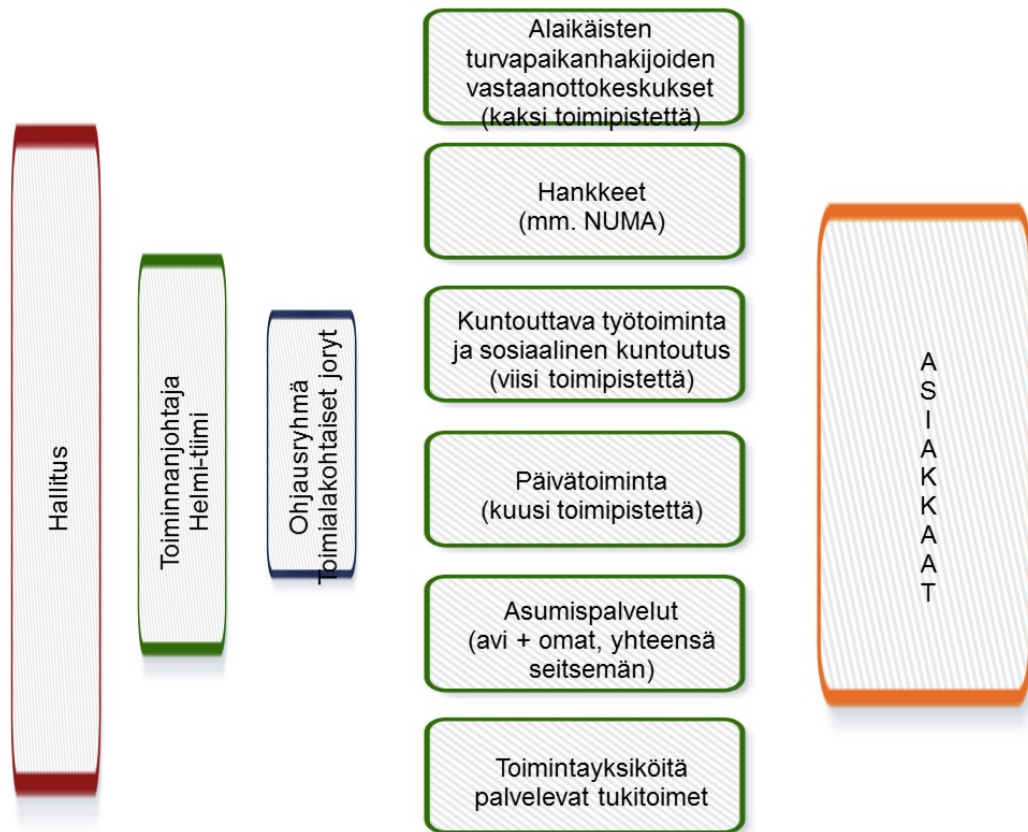
Taulukko 1. Laadun ulottuvuudet (Sosiaalialan Työnantajat ry. 2004).

	Rakennelaatu	Prosessilaatu	Tuloslaatu
Asiakas	osaava henkilöstö, asianmukaiset ja siistit tilat, oikeat työvälineet	luotettavuus, kohteliaisuus, palvelun oikea-aikaisuus, hyvä informaatio	asiakastyytyväisyys, toimintakyvyn parantuminen, kokemus arvokkaasta kohtaamisesta
Työntekijä	hyvä koulutus, oikea hoito ja hoiva oikeaan aikaan, hyvä informointi	oikeat toimenpiteet, oikea tilannearvio, hyvä yhteistyö, toimiva palautejärjestelmä	saavutettavissa olevan toimintakyvyn taso, ei haitallisia seurauksia
Palvelun järjestäjä	riittävät voimavarat, hyvä tietämys	taloudellisuus, oikea-aikaisuus, säädösten ja ohjeiden noudattaminen	voimavarojen tehokas käyttö

3 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT

3.1 Kehittämiprojektin kohteena oleva organisaatio

Nauha ry. on Tampereen talousalueella toimiva yleishyödyllinen yhdistys, joka tuottaa ensisijaisesti asumis- ja päiväkeskuspalveluja päihde- ja mielenterveyskuntoutujille. Nauha ry on toiminut vuodesta 1961 Pirkanmaalla, jolloin toimintansa aloitti Tampereen Sininauha ry. Tampereen Sininauha ry:n juuret olivat vahvasti kristillisessä Sininauhaliikkeessä, joka syntyi 1800-luvun lopulla Yhdysvalloissa. Sininauhaliike teki vahvaa raittius työtä ja rantautui Suomeenkin 1880-luvulla, jolloin sinistä nauhaa kantoivat raittiusluopauksen antaneet ihmiset. Tampereen Sininauha ry. on kuulunut alusta alkaen valtakunnalliseen kattojärjestöön Sininauhaliittoon, joka tekee kehittämistyötä heikommassa asemassa olevien ihmisten olosuhteiden parantamiseksi sekä vahvistaa ammatillista osaamista tämän kohderyhmän parissa. Vuonna 1998 Tampereen Sininauha ry. nimensä Pirkanmaan Sininauha ry:ksi mukaillen toiminnan laajentumista myös muihin Pirkanmaan kuntiin. (Koivumäki 2011, 13-14, 72; Sininauhaliitto.) Viimeisin nimenmuutos oli syksyllä 2016, kun yhdistyksestä tuli Nauha ry asiakkaiden käyttämän puhekielisen nimen mukaisesti. Samalla korostettiin yhdistyksen toimintaa valtakunnallisesti, sillä yhdistyksellä on asiakkaita noin seitsemästäkymmenestä eri kunnasta. (Nauha ry., 2016.) Nauha ry. on laajentunut nopeasti erityisesti viimeisen viidentoista vuoden aikana, jolloin johtoryhmä (esimiehet, yksikönjohtajat, hankkeenvetäjät jne. yhteensä jopa 17 jäsentä) kasvoi isoksi ja kankeaksi. Tämän seurauksena johtoryhmätyöskentely purettiin ja johtoryhmä ikään kuin jaettiin kahtia kahden toimialajohtajan alaisuuteen. Johtoryhmän tilalle perustettiin ohjausryhmä, joka koostuu niin esimiehistä kuin työntekijöistäkin.



Kuvio 2. Nauha ry:n yksinkertaistettu organisaatiokaavio (Nauha ry 2015, 11).

Nauha ry:n organisaatorakenne on nähtävissä kuviossa 2. Nauha ry:ssä oli vuonna 2016 noin 100 vakinaisuontoista työntekijää sekä vuositasolla lähes saman verran avustavaa henkilökuntaa erilaisissa työllistymistä edistävissä palveluissa. Toimipisteistä Nauha ry:llä oli vuonna 2016 seitsemäntoista ja ne toimivat kuudella eri paikkakunnalla. Näin on ymmärrettävissä paremmin Nauha ry:n toiminnan laajuus sekä osaamisalueiden monimuotoisuus. On huomattava, että osa toiminnoista (vihreät laatikot) toimii saman yksikönjohtajan alaisuudessa ja samassa fyysisessä toimipisteessä. Esimerkiksi asumispalveluita ja kuntouttavaa työtoimintaa tuotetaan usein samassa toimipisteessä saman esimiehen alaisuudessa. Siitä huolimatta organisaation rakenne on laaja niin toimintojen kuin välimatkojen osalta, sillä Nauha ry:n pohjoisin on Mänttä-Vilppulassa ja eteläisin Valkeakoskella. Lisäksi yhdistyksellä on liikkuvia hankkeita, kuten STEA:n rahoittama vertais- ja vapaaehtoistoiminta ja ESR-rahoitteinen työelämään poluttava valmennushanke, jotka toimivat kaikissa yhdistyksen toimipisteissä koko Pirkanmaalla.

Asumispalveluissa oli vuoden 2016 aikana vajaa kaksisataa eri asukasta, kuntouttavassa työtoiminnassa noin 250 eri asiakasta ja vertais- ja vapaaehtoistoiminnan työntekijöille kertyi vuonna 2016 yli 29 000 asiakaskontaktia.

3.2 Projektin tarve ja lähtökohdat

Nauha ry:ssä toimi kehittämisprojektin aikana esimiestehtävissä noin 15 ihmistä, joista kaksi oli toimialajohtajia eli he toimivat lähiesimiehinä vain muille esimiehille. Kaiken kaikkiaan esimiesten koulutustaso on kirjava, sillä koulutustaso vaihtelee opistotasoisesta maisteritasoiseen koulutukseen. Tutkimuksien mukaan koulutustaso voi vaikuttaa johtamiskäyttäytymisen laatuun (Pirnes 2003, 30), joten on olennaista, että toimintajärjestelmän avulla pyritään samankaltaistamaan toimintaa eri esimiesten ja toimipisteiden välillä.

Esimiesasemassa olevat henkilöt eivät saa enää johtoryhmätyöskentelyn loputtua samanlaista kollegiaalista tukea missään foorumissa kuin aiemmin. Toisaalta työnkierto ja sijaistaminen muissa yksiköissä lyhyelläkin varoajalla ovat Nauha ry:ssä arkisia asioita. Näissä tilanteissa toimintajärjestelmä osoittaa hyötynsä olennaisena tiedonjakajana sekä osana toiminnan yhtenäistämistä ja laadunvarmistusta. Muuttuvissa ja itselle vieraimmissa toimintayksiköissä esimiehet tarvitsevat päätöksensä ja toimintansa tueksi usein vinkkejä tai dokumentteja, jotka löytyisivät helposti toimintajärjestelmästä sen ollessa loppuun asti suunniteltu ja valmisteltu. Toimintajärjestelmästä pitäisikin löytyä esimerkiksi sijaisohjeet eri yksiköihin, ohjeet yhdistyksen autojen huoltoon tai vaikkapa palvelukuvaukset erilaisiin asumispalveluihin, jolloin työntekijän on helppo tarkistaa mitä kaikkea asiakkaalle on luvattu vastineeksi palvelumaksusta.

Nauha ry on ensisijaisesti sosiaalialan palveluja tuottava yhdistys ja muiden sosiaalialan palveluntuottajien tapaan Nauha ry:ssäkin suurimmat johtamisen paineet ovat ihmisten ja osaamisen johtamisessa. Sosiaalialan palvelut muuttuvat ja kehittyvät vinhaa vauhtia ostopalvelusopimusten vaihtelussa eikä henkilöstön vaihtumiseltakaan voida välttyä. Eri-tyisesti henkilöstön ja organisaation muutostilanteissa olisi tärkeää turvata osaamisen jatkuvuus. (Ollila 2008, 16-17.) Tulevaisuudessa hämmöttävän sote-uudistuksen epävarmat vaikutukset kolmannen sektorin toimintaa vahvistavat myös Nauha ry:n tarvetta osallistua jatkuvasti uusiin kilpailutuksiin ja kehittää omaa toimintaansa. Jatkuva muutos

luo paineita tiedon jakamiselle ja säilyttämiselle koko yhdistyksen tasolla sekä osaamisen johtamisen kartoittamiseen ja kehittämiseen. Osaamisen johtamisen pitäisikin tulla vahvasti esille myös toimintajärjestelmää laadittaessa ja käytettäessä.

Kilpailutuksiin vaadittavan materiaalin taso vaihtelee hurjasti eri tilaajatahojen osalta, jolloin toisille tilaajille riittää pelkät hintatiedot ja toiset taas vaativat hyvinkin pitkälle avattuja toimintasuunnitelmia. Kilpailutuksissa saatetaan kysyä usein samantyyppisiä tietoja ja liitteitä sisällöstä riippuen, jolloin tällaiset palvelukuvaukset tai kilpailutuksiin liitetyt suunnitelmat ja laskelmat toiminnasta voisi säilyttää toimintajärjestelmässä helposti löydettävissä. Toimintajärjestelmä on osoittautunut hyödylliseksi myös tilanteissa, joissa palvelun tilaaja on pyytänyt selvitystä tai kuvausta toiminnasta. IMS Ohjelmistolla kuvatut prosessikaaviot saa helposti tulostettua sähköpostin liitteeksi tai paperiversioksi, mikä tekee siitä kustannustehokkaan myös tilanteissa, joissa neuvotellaan rahoittajan tai maksajan kanssa. Tämän vuoksi olisi parempi kuvata jopa liikaa erilaisia prosesseja kuin liian vähän.

IMS Ohjelmiston käyttöön ja ylläpitoon on koulutettu useita henkilöitä vuosien aikana. Toimintajärjestelmän ollessa uusi yhdistykselle, implementaatioon osallistui kouluttaja IMS Business Solution Oy:stä. Koulutukseen osallistui pieni ryhmä yksikönjohtajia ja esimiehiä, joiden tarkoituksena oli alussa luoda yleispätevät prosessikuvaukset ja opetella IMS-järjestelmän käyttöä. Kun järjestelmän ulkoinen käyttö sujui ryhmän työntekijöiltä, alkoi ryhmä tuottaa lisää prosessikaavioita. Suhteellisen nopeasti kävi ilmi, että prosessien luominen yli kolmen hengen ryhmässä oli tehotonta ja tätä jatkettiin pääasiallisesti kahden työntekijän voimin. Yksikönjohtajia tai yksittäisten prosessien asiantuntijoita on sitoutettu toimintajärjestelmän käyttöön luomalla heidän kanssaan omien prosessiensa kuvaukset järjestelmään. Samalla kuitenkin osoittautui, että rivityöntekijöiden kiinnostus toimintajärjestelmää kohtaa oli olematonta eivätkä he kokeneet saavansa siitä hyötyä arkityössään.

Yhtäläisesti kävi ilmi, että alun perin yleispäteviksi suunnitellut prosessikuvaukset olivat toimimattomia niihin tarpeisiin, joita toimintajärjestelmästä ja sen kehittämisestä Nauha ry:ssä vastuussa ollut työpari suunnitteli. Niinpä joistain yksiköistä luotiin uusi, yksityiskohtaisempi prosessikuvaus omine dokumentteineen ja vaiheiden kuvauksineen, mutta 50-60% yksiköiden prosesseista oli kehittämisprojektin alkaessa edelleen kuvaamatta. Yksiköiden työntekijät olivat tuoneet tärkeitä dokumentteja toimintajärjestelmään, mutta niiden linkittäminen prosessikuvauksiin oli jäänyt kesken. Alun perin ajateltiin myös, että

toimintajärjestelmään tuotaisiin kaikki jokaisen yksikön tärkeät dokumentit kuten ostopalvelusopimukset ja asumisen pelissäännöt. Tämä on osoittautunut sekä hieman hankalaksi että prosessikuvauksien näkökulmasta epäolennaiseksi asiaksi. Kehittämissuunnitelman aikana oli tarkoitus selvittää ja suunnitella, mitkä dokumentit kustakin yksiköstä toimintajärjestelmään tuodaan ja minkälainen kansiorakenne niitä varten luodaan. Lisäksi tulee huomioida tietosuojaan liittyvät tekijät.

Rutiinitöissä tarvittavia ohjeistuksia ei pitäisi joutua kaivelemaan toimintajärjestelmästä, vaan hyvällä koulutuksella ne olisivat tuttuja. Toisaalta taas harvemmin suoritettavien tehtävien ohjeet pitää löytyä helposti, kun ne ovat ajankohtaisia. (Voutilainen et al. 2001, 78-79.) Perez ja Ramos (2013, 555-557) vertaavatkin toimintajärjestelmää organisaation muistiin, jossa ennen hajallaan ollut tieto onkin nyt yhteisessä ja dynaamisessa muistissa kaikkien saatavilla, kun sitä tarvitaan. Myös Nauha ry:ssä on usein tilanteita, joissa tiedon tiedetään olevan olemassa, mutta kukaan ei oikein tiedä missä se on (toimialajohtaja Eerola, haastattelu 14.3.2016). Melkein voisi sanoa, että Nauha ry:n tapaisessa organisaatiossa tulisi keskittyä myös tiedon johtamiseen, jolloin toimintajärjestelmän tapaan yhdistyksen toimintaa voidaan tehostaa ja järkevöittää. Tiedon johtaminen määritelläänkin prosessiksi, jossa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa. (Sydänmaanlakka 2012b, 175-176.)

Toimintajärjestelmän näkökulmasta asiakkaita on monilla eri tahoilla. Yksi tärkeä ryhmä on loppukäyttäjä eli se asiakas, johon palvelu esimerkiksi asumispalvelussa kohdistuu. Toinen merkittävä asiakasryhmä on tilaaja eli maksajataho. Kuitenkaan ei saa unohtaa sitä tosiasiaa, että joissain prosesseissa (esimerkiksi palkanmaksu tai yksikön johtaminen) asiakas onkin työntekijä. Yhtä kaikki, asiakkaille toimintajärjestelmästä saatava hyöty tulisi olemaan palvelun laadukkuus ja hyvinvointi, kun prosessin asiakkaat saavat jokaisessa yksikössä tai toiminnassa samanlaista laadukasta palvelua. Toisaalta tehtävänkuvauksen selkiyttäminen vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin, jolloin henkilöstön vaihtuvuus pienenee (Hyppänen 2007, 151-152). Henkilöstön pysyvyydellä on oma merkityksensä asiakkaan saaman palvelun laadussa erityisesti pitkissä asiakasprosesseissa kuten tuetun asumisen palveluissa ja työllistämistä edistävissä palveluissa.

Kaikilla esimiehillä ja työntekijöillä on omat tunnukset toimintajärjestelmään, mutta he eivät kuitenkaan ole välttämättä koskaan edes käyneet kirjautumassa järjestelmään. Lisäksi on käynyt ilmi, että jokainen päivitystä vaativa dokumentti on ensin ladattava tietokoneelle ennen kuin sitä pystyy muokkaamaan ja tämä on epäkäytännöllistä. Myös käytössä olevasta selaimesta ja tietokoneesta riippuen voi olla, että dokumentti pitää ensin

ladata koneelle, jonka jälkeen sitä vasta voi tarkastella. On siis mietittävä mikä olisi paras tapa saada ajantasaiset dokumentit helposti saataville ja toisaalta säilyttää varmassa sijainnissa ostopalvelusopimusten kaltaisia dokumentteja.

Suurin kysymys IMS toimintajärjestelmän toiminnassa on kuitenkin toimintajärjestelmän ylläpito, sillä prosessit ja niihin liittyvät dokumentit saattavat muuttua nopeastikin. Niinpä suunnitteluvaiheessa projektiryhmä päätyi prosessinomistajuuden tuotteistamiseen niin, että lopputuloksena on ns. tamagotchi. Jokainen prosessinomistaja olisi vastuussa prosessinsa huoltamisesta, ruokkimisesta ja hoivaamisesta niin, että prosessi ei koskaan pääsisi repsahtamaan tai vanhentumaan auttamattomasti. Prosessinomistajuuden tamagotchi-idea tuotteistettiin osallistavin menetelmin syksyn 2016 aikana siihen vapaaehtoisesti osallistuvien työntekijöiden kanssa. Projektiryhmä harkitsi ensin prosessinomistajan toimenkuvan määrittämisen itsenäisesti, mutta kokemus ja kirjallisuus on osoittanut osallistavan toimintatavan ja arvostavan johtamisen näkökulman tehokkaammaksi kuin sanelupolitiikan (Tuominen et al. 2016, 21; Viitala 2013, 41). Tärkeää on, että työntekijät kokevat prosessinomistajuuden olevan yhteinen tavoite, jota viedään yhdessä eteenpäin (Juuti 2013, 123-125).

Viime vuosina Nauha ry:ssä huomattu, kuinka vajaalla teholla toimintajärjestelmää yhdistyksessämme pyöritetään ja kuinka paljon tietämättömyys IMS toimintajärjestelmän hyödyistä on aiheuttanut vastustusta toimintajärjestelmän käytölle. Suuri osa toimintajärjestelmän potentiaalista valuu hukkaan, koska tähän mennessä ei ole onnistuttu kirkastamaan toimintajärjestelmän tarkoitusta ja merkitystä työntekijöille. (Toimialajohtaja Eerola, haastattelu 14.3.2016.)

3.3 Kehittämiprojektin tavoitteet

Kehittämiprojektin tavoite oli suorittaa laajamittainen käyttöönotto IMS toimintajärjestelmälle. Käytännössä tämä siis tarkoitti kaiken olennaisen tiedon viemistä toimintajärjestelmään sekä ylläpitoprosessin hiomista niin, että toimintajärjestelmän ylläpito ei vie keltäkään kohtuuttomasti aikaa. Lisäksi olennaista oli IMS Ohjelmiston käytön laajentaminen niin, että sitä käyttäisivät esimiesten ja johdon lisäksi myös jokainen työntekijä yhtenä työvälineenään arjessa.

Kehittämisprojektin alussa koottiin projektiryhmä, jossa oli projektipäällikön eli kirjoittajan lisäksi kaksi projektityöntekijää, joista yksi oli toimialajohtaja ja yksi avustavaan henkilökuntaan kuuluva toimistotyöntekijä. Osalla ryhmäläisistä oli jo entuudestaan kokemusta IMS toimintajärjestelmän ylläpitämisestä ja käytöstä. Lopuille työntekijöille järjestettiin riittävä perehdytys ja koulutus järjestelmän käyttöön. Projektipäällikkö oli ollut organisaation IMS toimintajärjestelmän kehittämisestä vastuussa yhdessä toimialajohtajan kanssa jo ennen kehittämisprojektin alkamista parin vuoden ajan.

Kehittämisprojektin tarkoituksena projektin alkaessa oli:

1. Täydentää toimintajärjestelmän silloin vaillinaiset prosessikuvaukset eli ”uimarat” ajantasaisiksi ja yksityiskohdiltaan valideiksi sekä luoda prosessikuvaukset niille yksiköille, joilta sellainen vielä puuttui.
2. Täydentää prosessikuvauksiin liittyvät vaiheiden kuvaukset ajantasaisiksi ja päteviksi.
3. Luonnostella järkevä kansiojako dokumenteille.
4. Käydä dokumentit läpi yksiköittäin ja tarkistaa niiden ajantasaisuus ja riittävyys.
5. Linkittää olennaiset dokumentit prosessikuvauksiin niin, että jokainen prosessissa tarvittava dokumentti, www-linkki ja ohjeistus löytyvät ko. prosessin kaaviosta.
6. Luoda toimintamalli esimiehille toimintajärjestelmän käyttöön (erityisesti perehdytystilanteissa).
7. Varmistaa riittävä osaaminen yksiköissä, jotta työntekijät voivat päivittää omissa prosesseissaan tarvittavia dokumentteja sekä luoda toimintamalli koko yhdistyksen tasolla toimintajärjestelmän ylläpitoon.

Projektin alussa järjestettiin suunnitelmapalaveri, jossa sovittiin aikatauluista ja työtehtävistä. Riittävästä tiedonkulusta huolehdittiin säännöllisin välipalaverien ja katsauksien, jotta välttyttiin tekemästä päällekkäistä työtä. Suunnitelmapalaverissa sovittiin myös koko Nauha ry:n kattavasta viestintäsuunnitelmasta, joka on nähtävissä liitteessä 1.

3.4 Kehittämisprojektin haasteet ja riskit

Kehittämisprojektin riskit arviointiin kehittämisprojektin alussa SWOT-analyysia käyttäen ja ne ovat nähtävillä taulukossa 2.

Taulukko 2. SWOT-analyysillä kartoitetut kehittämisprojektin riski ja mahdollisuudet.

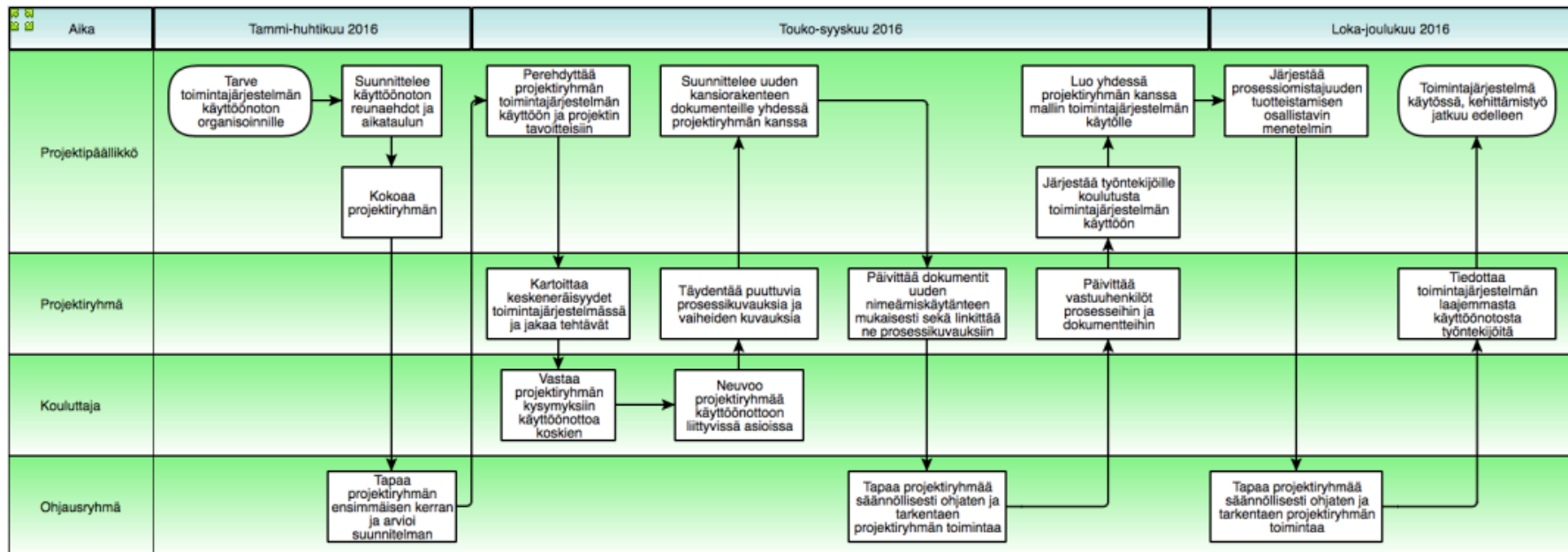
<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työnantaja mahdollistaa koulutautumisen sekä implementoinnin työajalla ja hyvillä työvälineillä • Työnantaja panostaa viestintäkanaviin • Projektiryhmässä on toimintajärjestelmästä kiinnostuneita ja innostuneita työntekijöitä • Projektiryhmä saa riittävästi koulutusta ulkopuoliselta kouluttajalta 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työntekijät eivät näe järjestelmästä saatavia hyötyjä tai etuja • Työntekijät eivät saa riittävästi koulutusta toimintajärjestelmän käyttöön • Työntekijät eivät saa riittävästi aikaa toimintajärjestelmään tutustumiseen omilla työpisteillään • Työntekijät eivät saa riittävästi tietoa toimintajärjestelmästä ja implementoinnista, koska eivät lue säännöllisesti sähköpostejaan tai Yammeria tai eivät reagoi viesteihin • Vaikeus motivoida työntekijät toimintajärjestelmän käyttöön
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimintajärjestelmä kehittyy koko ajan ja sen bugeja korjataan • Kouluttaja tuntee sosiaalialan ja siihen liittyvät tulostavoitteet sekä jatkuvan muutoksen • Toimintajärjestelmä antaa jatkuvasti mahdollisuuksia siirtää tällä hetkellä paperisena tehtäviä toimintoja järjestelmään kaikkien saataville ja nähtäville lähes reaaliajassa 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Järjestelmän käytön kömpelyys / raskaus • Tietojärjestelmän hakkerointi / kaatuminen • Tutun kouluttajan työtehtävien muuttuminen • Työntekijöiden vaihtuvuus yhdistyksessä • Esimiesten sitouttaminen toimintajärjestelmään jää perustyön jalkoihin

Suurimmaksi haasteeksi kehittämisprojektin alussa arvioitiin, etteivät työntekijät näe IMS toimintajärjestelmästä saatavia hyötyjä ja kokevat sen mahdollisesti jopa haittaavan arkityötä. Työntekijöiden vaikeus nähdä järjestelmästä hyötyä ja kokea käyttö hankalaksi lienee päättymätön kehä liittyen motivaation puutteeseen. Lisäksi haasteeksi arvioitiin esimiesten toimintajärjestelmän luontiin sitouttamisen (prosessit ja vaiheidenkuvaukset) jääminen esimiesten arjen kiireiden jalkoihin. Esimiesten sitouttaminen olisi ensiarvoisen tärkeää, jotta he pystyisivät ja motivoituisivat viemään toimintajärjestelmää arkeen omassa toimintayksikössään. Voutilainen et al. (2001, 27-28) toteavat kirjassaan, että johdon edustajien näkyvä ja piilotettu viestintä ja esimerkki vaikuttaa muun henkilöstön asenteisiin tehtäviä kohtaan. Tämä on varmasti havaittu kaikissa organisaatioissa ja siksi myös nyt projektiryhmä päätti panostaa esimiesten huomioimiseen käyttöönottoproses-

sisä. Tätä kautta pyrittiin vaikuttamaan myös työntekijöiden motivoitumiseen toimintajärjestelmän käytössä, sillä suurin käyttö ja hyöty on kuitenkin nähtävissä ensisijaisesti työntekijätasolla esimiesten sijaan.

Lisäksi arvioitiin haasteeksi projektin onnistumisen kannalta toimintajärjestelmän käytön kömpelyys ja/tai raskaus, joka luo tunteen, ettei toimintajärjestelmälle ole aikaa arjessa. Samoin arvioitiin haasteeksi projektin riittävän tiedottamisen ja tiedon perillemenon varmistaminen, sillä kaikki työntekijät eivät välttämättä lue sähköpostiaan tai Yammer-viestintää säännöllisesti tai eivät reagoi siellä oleviin viesteihin toivotulla tavalla.

4 KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSIN TOTEUTUS



Kuvio 3. Kehittämiprojektin eteneminen prosessikuvauksena kuvattuna IMS Ohjelmistolla.

Kehittämiprojektin toteutukselle annettiin määräajaksi noin yksi vuosi, jonka aikana projektiryhmän jäsenet saivat käyttää tavallista enemmän työaikaansa IMS toimintajärjestelmään. Käytännössä tämä tarkoitti, että projektipäällikkönä toimiva yksikönjohtaja (kirjoittaja) sekä projektityöntekijänä toimiva toimialapäällikkö irrottivat omasta perustehtävästään yhden päivän viikossa toimintajärjestelmälle. Toinen projektityöntekijä käytti pääsääntöisesti lähes koko viikoittaisen työaikansa (12h/vko) toimintajärjestelmän parissa. Ohjausryhmään kuului kaksi projektiryhmän ulkopuolista Nauha ry:n työntekijää, joiden työaika projektin vei noin kaksi tuntia joka toinen kuukausi.

Nämä aikataululliset asiat otettiin huomioon jo kehittämiprojektin suunnitelmaa luotaessa, jotta aikataulusta ei tulisi liian tiukka eivätkä asiat jäisivät kiireellisempien työtehtävien jalkoihin. Kehittämiprojektin toteutusprosessi ja karkea aikataulu on kuvattu kuviossa 3. Tammi-huhtikuu 2016 käytettiin käyttöönoton tarkempaan suunnitteluun ja projektiryhmän riittävän tieto-taito-tason varmistamiseen. Erityisesti toinen projektityöntekijä tarvitsi useaan otteeseen opastusta ja perehdytystä IMS Ohjelmiston käyttöön, koska järjestelmä ei ollut hänelle entuudestaan lainkaan tuttu.

Toukokuun ja syyskuun välisenä aikana tapahtui projektissa paljon sellaista, mikä ei näkynyt projektiryhmän ulkopuolelle. Tuona aikana tavattiin IMS Business Solution Oy:n kouluttaja kahdesti ja järjesteltiin toimintajärjestelmän rakenteita toimivampaan muotoon. Prosessikuvauksia ja vaiheiden kuvauksia täydennettiin ja luotiin alusta alkaen yhdessä prosessien asiantuntijoiden kanssa. Tähän vaiheeseen pyrittiin vahvasti sitouttamaan näiden prosessien asiantuntijoita mm. antamalla heille itsenäiseen työskentelyyn ohjeet vaiheiden kuvausten työstämisestä. Samaan aikaan projektiryhmä pohti omalla tahollaan dokumenttien kansiorakenteen päivittämistä helpommaksi ja päättyi ratkaisuun, jossa ennen toimintayksikkökohtaisesti rakentuneet kansiot purettiin ja dokumentit järjesteltiin asiansanojen mukaisesti aakkosellisiin kansioihin. Tähän liittyi olennaisesti myös dokumenttien nimeämisen uudistaminen niin, että keskenään samaa asiaa koskevat dokumentit päätyvät samaan kansioon nyt helpommin kuin ennen.

Syksyllä 2016 toinen projektityöntekijä korjasi toimintajärjestelmän puutteellisia vastuuhenkilötietoja ajantasaisiksi, jotta prosessin tai dokumentin oikea vastuuhenkilö saa ajoissa viestin prosessin tai dokumentin katselmoinnin lähestymisestä. Katselmoinnin voi ajastaa tapahtuvaksi esimerkiksi puolen vuoden välein ja sen tarkoitus on varmistaa, että toimintajärjestelmään viedyt tiedot päivitetään aina tarpeen mukaan. Projektiryhmä

käynnisti myös IMS on the Road -kiertueen syksyille 2016 ja tästä käyttöönottoprosessin tärkeästä osasta kerrotaan tarkemmin luvussa 4.1 *IMS on the Road*. Kiertue oli olennainen osa käyttöönottojulkaisun ja toteutettavan tavan suunnittelua. IMS on the Road –kiertue sijoittuu kuviossa 3 kuvatun prosessin vaiheeseen ”järjestää työntekijöille koulutusta toimintajärjestelmän käyttöön”.

Syksyllä 2016 projektiryhmä toteutti kaksi esimiehille tarkoitettua IMS-koulutuspäivää, johon toivottiin laajaa osallistumista kaikista yksiköistä. Näiden päivien tarkoituksena oli varmistaa esimiesten osaaminen toimintajärjestelmästä ennen työntekijöiden kouluttamista, jotta esimiehet voivat toimia työntekijöidensä tukena ja toisaalta tietävät mitä ovat työntekijöiltään vaatimassa. Merkittävä osa tätä sitouttamistyötä oli yhdistyksen läheltä piti -raportoinnin, kuukausiraportoinnin sekä lääkepoikkeamailmoitusten siirtäminen toimintajärjestelmään. Esimiesten IMS-koulutuspäivässä käytiin läpi toimintajärjestelmän tarkoitusta, siitä saatavia hyötyjä sekä palauteltiin mieliin perusasioita IMS Ohjelmiston käyttämisestä.

Loka-joulukuussa 2016 projektipäällikkö tiedotti ja sitoutti työntekijöitä osallistumaan tuotteistamisen työpajoihin, joiden tarkoituksena oli käyttäjälähtöisesti luoda malli toimintajärjestelmän ylläpidolle ja prosessiomistajuudelle. Tästä tuotteistamisen prosessista kerrotaan tarkemmin luvussa 4.2. *Tuotteistaminen osaprosessina*. Tuotteistamisen prosessin jälkeen oli aika ottaa käyttöön uusi prosessiomistajuuden malli, mutta tämä siirtyi isohkojen organisaatiota koskevien muutosten vuoksi vuodelle 2017.

Koko käyttöönottoprosessin aikana projektipäällikkö huolehti tiedottamisesta organisaatiolle. Projektipäällikkö lähetti noin joka toinen kuukausi yleisen sähköpostitiedotteen prosessin etenemisestä sekä uusista käyttöön otettavista ominaisuuksista tai tulevista koulutuspäivistä. Lisäksi tarpeen tullen projektipäällikkö laittoi erikseen sähköpostia ja/tai Yammer-ilmoituksen kun jotain tiedotettavaa oli. Projektipäällikkö kiinnitti myös erikseen huomiota viestien selkeään ulkoasuun ja lisäsi niihin tarvittaessa havainnollistavia kuvia, jotta saattoi olla varma käsitteiden oikeasta ymmärtämisestä ja oppimisesta.

4.1 IMS on the Road

Käyttöönottoprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että työntekijät tietävät mikä käyttöönotettava järjestelmä on ja mitä hyötyjä siitä tulevaisuudessa on niin työntekijöiden, esimiesten kuin organisaationkin tasolla. (Subramanian & Peslak 2010, 134; Anjum

2011, 268.). Henkilöstön osaaminen, kiinnostus ja sitoutuminen laatujärjestelmää – kuten IMS toimintajärjestelmä – kohtaan usein kasvaa, kun he saavat itse osallistua järjestelmän kehittämiseen (Hyppänen 2007, 88). Tämän vuoksi projektiryhmä päätti järjestää IMS on the Road -kiertueen, jossa projektiryhmä jalkautui jokaiseen toimintayksikköön erikseen sovittuna aikana kertomaan toimintajärjestelmästä sekä kuulemaan mitä kysymyksiä tai huomioita työntekijöillä toimintajärjestelmästä on. Näin toimiessaan projektiryhmä helpotti yksiköiden työtaakkaa, kun aikataulut pystyttiin järjestämään jokaiselle toimintayksikölle sopivaksi eikä työntekijöiden tarvinnut käyttää aikaa toimipisteestä toiseen kulkemiseen.

IMS on the Road -kiertueessa olennaista oli myös, että jokainen toimintayksikkö kohdatiin projektiryhmän osalta oman yksikkönään. Näin projektiryhmä pystyi yksilöimään annetun informaation, mahdolliset kehittämiskohteet ja toimintatavat juuri kyseisen yksikön toimintaan sopivaksi. Tämä oli projektiryhmän mielestä tärkeää, jotta työntekijät saavat mahdollisimman selkeän kuvan toimintajärjestelmän toiminnasta ja hyödystä juuri omaa perustehtävää ajatellen. Pienempinä ryhminä tavattaessa (vrt. koko yhdistyksen henkilökunta kerralla) työntekijöiden oli myös helpompi kysellä projektiryhmältä heitä askarruttavia kysymyksiä.

IMS on the Road -kiertue kulki pääasiassa lokakuun aikana yhteensä kuudessa toimintayksikössä. Muutamia pieniä, muutaman työntekijän yksiköitä oli yhdistetty logistisesti järkevästi, jotta projektiryhmä sai suurimman hyötysuhteen käytetystä ajasta. Jokainen IMS on the Road -kiertueen tapahtuma kesti 1-2 tuntia työntekijöiden aktiivisuudesta ja kysymysten määrästä riippuen. Jokaisella kiertueen tapahtumalla oli samanlainen runko:

1. Projektiryhmän esittely
2. Projektin esittely (tiedotus, että kyse on opinnäytetyön kehittämisprojektista)
3. IMS toimintajärjestelmän esittely; miksi toimintajärjestelmä on käytössä, mitä siitä parhaimmillaan seuraa ja miten toimintajärjestelmää käytetään
4. IMS Asiakaspäivillä benchmarkattujen muiden toimijoiden toimintajärjestelmien esittely ja sovellutus omiin tarpeisiin
5. Projektin tähänastisten tulosten esittely
6. Projektin lopullisten tavoitteiden esittely
7. Kirjautuminen omilla koneilla toimintajärjestelmään ja oman yksikön tietojen etsintä sieltä
8. Työntekijöiden ajatusten ja kysymysten kuuleminen, keskustelu näistä aiheista

9. Jos aikaa ja kiinnostusta jäi, muutamia harjoituksia esim. dokumenttien viennistä toimintajärjestelmään

IMS on the Road -kiertueella projektiryhmä pyrki jatkuvasti pitämään fokuksen työntekijöissä ja heidän ajatustensa ja kehittämis ehdotustensa kuuntelemisessa. Tällä tavoin projektiryhmä pystyi paremmin kartoittamaan myös niitä sanomatta jääneitä ajatuksia ja asenteita sekä vaikuttamaan täsmäaiheilla niihin. Sisällöstä saatettiin painottaa esimerkiksi projektin osuutta enemmän tietyille työntekijäryhmälle, kun taas selkeästi nihkeämmin toimintajärjestelmään suhtautuvan työntekijäryhmän kanssa käytettiin enemmän aikaa hyötyjen konkretisoimiseen.

Vaikka kiertueen runko oli jatkuvasti samanlainen, saattoivat heränneet keskustelut poiketa paljonkin toisistaan. Eräässä yksikössä keskusteltiin lähinnä siitä, miten toimintajärjestelmää voisi vielä enemmän hyödyntää tai minkälaista tietoa sinne vielä kannattaisi viedä. Toisessa yksikössä taas keskusteltiin pitkällisesti siitä, mikä on toimintajärjestelmän tarkoitus ja miksi sellainen on käytössä. Samalla heräsi keskustelua myös siitä, että Nauha ry:ssä on viimeisen vuoden aikana otettu käyttöön jo ennestään olemassa olevan IMS Ohjelmiston lisäksi SympaHR-henkilöstöhallintaohjelma, Office 365 -työympäristö ja sen Yammer-viestintä sekä joissain yksiköissä vielä yksiköiden perustehtävään liittyviä omia tietojärjestelmiä. Tämän vuoksi osa työntekijöistä koki selkeää ähkyä ohjelmien määrän vuoksi ja toisaalta projektiryhmä havaitsi, että ohjelmien ja järjestelmien toisistaan eroavat käyttötarkoitukset eivät suinkaan olleet kaikille työntekijöille selkeitä.

4.2 Tuotteistaminen osaprosessina

IMS toimintajärjestelmän ylläpito on aiemmin tuottanut päänvaivaa, sillä helposti toimintajärjestelmään kerran viedyt prosessit ja dokumentit tuppavat jäämään oman onnensa nojaan. On ollut helppo ajatella, että minun yksikköni osalta prosessit ovat kunnossa, sillä olenhan ne kerran sinne kunnolla tehnyt. Kuitenkin sosiaalialalle ja erityisesti kolmannelle sektorille on tyypillistä, että ostopalvelusopimukset ovat suhteellisen lyhyitä ja toimintojen sisällöt muuttuvat säännöllisen epäsäännöllisesti, jolloin organisaatioidenkin on muututtava ja kehityttävä (Ollila 2008, 16). Siksi myös Nauha ry:ssä on käynyt niin, että prosessien ja dokumenttien ajantasaisuus on unohtunut. Tämän vuoksi projektiryhmän yksi tärkeä osatavoite oli kehittää malli toimintajärjestelmän jatkuvalla ylläpidolle, mikä käytännössä tämä tarkoitti prosessiomistajuuden määrittelemistä Nauha ry:lle sopivalla tavalla.

Prosessiomistajalla tarkoitetaan henkilöä, joka on vastuussa prosessista kokonaisuudessaan toimintajärjestelmässä. IMS Business Solution Oy:n kouluttaja antoi toimintajärjestelmän alkuvaiheessa ohjenuoran, että prosessiomistaja on aina korkein mahdollinen prosessiin liittyvä taho. Monissa organisaatioissa prosessiomistajuus on ollut prosessitiimillä, mutta on havaittu että yhteisvastuu ei välttämättä toimi prosessin ylläpitoa palvellena. Erityisesti ongelmana on olleet tilanteet, joissa johtokaan ei tiedä prosessin sisällöstä riittävästi. (Voutilainen 2001, 129-130.)

Nauha ry:n tapaisessa organisaatiossa prosessiomistajuuden keskittäminen mahdollisimman korkealle johtotason henkilölle tarkoitti sitä, että lähes kaikki noin 50 prosessia jakautuivat kahden tai kolmen työntekijän kesken. Tällainen toimintatapa on melko kestävä organisaatiossa, jossa toiminnat muuttuvat, uusia toimintoja syntyy vuosittain ja jotain toimintoja poistuu kokonaan jatkuvalla syklillä. Niinpä projektiryhmä päätyi ratkaisuun, jossa prosessiomistaja ei välttämättä ole ko. prosessin asiantuntija eikä hän välttämättä edes työskentele samassa yksikössä ko. prosessin kanssa, mutta prosessiomistaja on vastuussa prosessin ajantasaisuudesta. Näin jokainen työntekijä Nauha ry:ssä voisi olla prosessiomistaja ja vastata yhden prosessin ajantasaisuudesta, jolloin on hyvinkin todennäköistä, ettei toimintajärjestelmän ylläpito kuormita liikaa työntekijöitä perustehtävän ohella.

Prosessiomistaja vastaa prosessin kuvauksesta kokonaisuudessaan eli itse kuvauksesta, vaiheidenkuvauksista sekä niihin linkitetyistä dokumenteista. Erityisesti kaksi viimeistä – vaiheidenkuvaukset ja dokumentit – ovat prosessikuvauksessa kohtia, joiden sisältö ja nyanssit saattavat muuttua useinkin, mutta joiden päivittämättä jättäminen saattaa aiheuttaa pulmia. Esimerkiksi tilaajataho voi vaihtaa loppuarviointilomakkeen toisenlaiseksi kesken sopimuskauden, jolloin lomake on päivitettävä myös IMS Ohjelmiston dokumentteihin ja vaiheidenkuvauksiin prosessissa, jossa loppuarviointilomaketta käytetään. Vastaavasti saattaa muuttua tapa, jolla lomake toimitetaan tilaajalle, joten on olennaista että nämä tiedot pysyvät jatkuvasti ajantasaisina.

Näiden ajatusten pohjalta projektiryhmä päätyi markkinoimaan ajatusta tamagotchista, joka tarvitsee hoivaa ja huolenpitoa voidakseen hyvin. Projektiryhmä päätyi prosessiomistajuuden mallin kehittämiseen työntekijälähtöisesti sellaisen työtavan edistäessä myös IMS toimintajärjestelmän käyttöönoton onnistumista (Hyppänen 2007, 88; Tuominen et al. 2015, 23). Projektipäällikkö suunnitteli kolmen työpajan sarjan, jossa prosessiomistajuuden malli tuoteistettiin yhdessä työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Projektipäällikkö päätyi kolmeen työpajaan, joiden sisältöä on esitelty taulukossa 3. Osallistajat

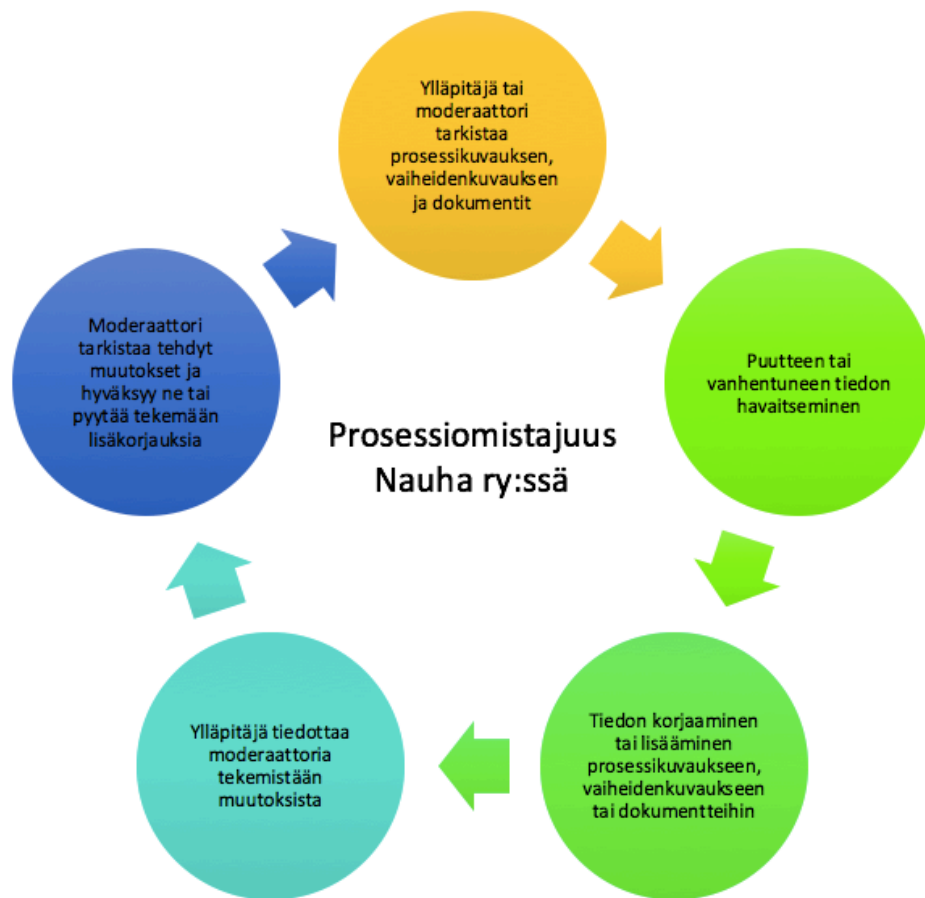
saattoivat olla eri henkilöitä ja prosessiomistajuuden mallin työstämistä jatkettiin aina edellisen työpajan tuloksista. Näin jokaisesta toimintayksiköstä pääsi osallistumaan mahdollisimman kattavasti työntekijöitä tähän tuotteistamisen prosessiin. Toimintata- vaksi projektipäällikkö valitsi osallistavan tuotteistamisen, sillä tällaisessa sisäisessä tuotteistamisessa tuotteistamisessa työntekijät ovat ikään kuin itse tuotteistettavan pro- sessin asiakkaita (Tuominen et al. 2015, 5). Lisäksi on havaittu, että henkilöstön osallis- taminen tuotteistamiseen on helpottanut edessä olevaa toimintatavan muutosta (Tuomi- nen et al. 2015, 23).

Taulukko 3. Tuotteistamisen työpajojen sisällöt.

	Sisältö
1. työpaja	<ul style="list-style-type: none"> • Aiheeseen virittäytyminen infopaketin sekä keskustelun kautta. • Oman yksikön prosessikuvauksen tutkiminen sekä siitä heränneiden kysymysten kirjaaminen muistiin. • Prosessiomistajuuden hahmotteleminen, tärkeimpien tehtävien hahmotteleminen ja näiden perusteella seu- raavaan kertaan työstettäväksi jätettävien ajatusten kir- jaaminen. • Tavoite: Prosessiomistajuuden sisällön ja tärkeyden ymmärtäminen sekä prosessikuvauksen ja siihen liitty- vien osatekijöiden ymmärtäminen.
2. työpaja	<ul style="list-style-type: none"> • Aiheeseen virittäytyminen infopaketin sekä edellisen työpajan tuotosten esittelyn kautta. • Analogioiden kehittäminen pareittain tai kolmen hengen tii- meissä. ”IMS-prosessi on kuin polkupyörä, koska...” • Ihanneprototyypin kuvaaminen luovin keinoin eli minkä- lainen on ihannemalli prosessiomistajuudesta. Keinoina esim. muovailuvaha ja kuvakortit. • Tavoite: Prosessiomistajuuden tavoitteen kirkastaminen sekä näkyväksi tekeminen.
3. työpaja	<ul style="list-style-type: none"> • Aiheeseen virittäytyminen infopaketin sekä edellisen työpajan tuotosten esittelyn kautta. • Ihanneprototyypin siirtäminen reaali maailmaan ja sen kirjaaminen ylös. • Prosessiomistajuuden mallin testaus sekä käyttöön- otosta sopiminen. • Tavoite: Valmis prosessiomistajuuden malli sekä aika- taulu sen käyttöönotolle.

Työpajojen lähtöideana oli henkilöstön laaja ja avoin osallistaminen. Työpajoissa työstettiin palvelukuvausta ja edettiin projektipäällikön johdolla johdonmukaisesti työvaiheesta toiseen. Ensimmäisessä työpajassa käytettiin täsmentyvää keskustelukierrosta tavoitteiden ja yhteisen näkemyksen luomiseen sekä omien kokemusten keräämistä faktoiksi jatkokehittämistä varten. Koska avainidea oli jo projektitiimin kanssa kehitetty, siirryttiin työpajoissa suoraan näiden jälkeen viimeiseen ja tärkeimpään vaiheeseen, jossa mietittiin prosessinomistajuuden ihannemallia ja luotiin sen perusteella prototyyppi palveluprosessista. Viimeisessä työpajassa luotuja prototyyppijä kokeiltiin arvioivasti, jolloin niitä voitiin vielä kehittää samalla kun ne jo jalkautuvat työntekijöiden tehtäviin. Työpajojen tarkempi sisältö on nähtävissä taulukosta 3. Työpajoja järjestettiin kolme ja jokaisen työpajan kesto oli noin kolme tuntia. Työpajoihin valitut menetelmät projektipäällikkö valitsi soveltaen Palvelujen tuotteistamisen käsikirjasta (Tuominen et al. 2015).

Osallistavan tuotteistamisprosessin tuloksena saatiin aikaiseksi prosessiomistajuuden malli, jossa työparit huolehtivat erikseen sovitun aikataulun mukaisesti prosessien, dokumenttien ja vaiheidenkuvausten ajantasaisuudesta. Prosessiomistajuus on kuvattu syklinä kuviossa 4. Prosessiomistajuuden työparit ovat prosessin omistaja eli ylläpitäjä ja tarkastaja/editoija eli moderaattori. Lähtökohtaisesti ylläpitäjä on oman prosessinsa asiantuntija tai ainakin työskentelee samassa yksikössä, jossa prosessi tapahtuu. Tämä ei välttämättä aina ole mahdollista prosessien ja henkilöstön epätasaisen jakautumisen vuoksi, mutta siihen pyritään. Ylläpitäjä on mukana, kun uutta prosessia kuvataan tai vanhaa muokataan toimintajärjestelmässä. Kun prosessi on jo olemassa, ylläpitäjä on päävastuullinen prosessin omistaja. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ylläpitäjä käy sovitusti kerran kuukaudessa läpi omistamaansa prosessia koskevat kuvaukset, vaiheidenkuvaukset sekä prosessiin linkitetyt dokumentit ja muut prosessia koskevat dokumentit. Ylläpitäjä raportoi tekemistään havainnoista moderaattorille, joka on yhtäläisesti vastuussa tarpeellisten muutosten tekemisestä. Moderaattori tarvittaessa muistuttaa ylläpitäjää käymään prosessin ja siihen liittyvät osiot läpi. Moderaattori voi myös itse tarkistaa prosessin ajantasaisuuden ja tehdä tarvittavat korjaukset tai puutteen havaitessaan olla yhteydessä ylläpitäjään ja pyytää tätä tekemään muutokset. Työpajojen tuloksena työntekijät päätyivät aikatauluun, jossa kerran kuukaudessa on tähän prosessiomistajuuteen käytettävissä kaksi tuntia työaikaa. Työajan irrottaminen omasta perustehtävästä prosessin ylläpitoon on jokaisen työntekijän omalla vastuulla, mutta työpari voi myös siitä muistuttaa.



Kuvio 4. Prosessiomistajuuden sykli.

Käytännössä prosessiomistajuuden malli toimisi niin, että esimerkiksi keittiön lounasruuan tuotannosta vastaavan prosessin ylläpitäjä olisi keittiön emäntä. Hän tietää parhaiten muutokset, joita esimerkiksi ruokatilauksiin eri yksiköistä sisältyy tai minkälaisilla lomakkeilla hän taas ilmoittaa tilatut ruoka-annokset taloustoimistolle laskutusta varten. Ylläpitäjä eli keittiön emäntä tarkistaa kerran kuukaudessa prosessikuvauksen ja siihen linkitettyjen dokumenttien sekä vaiheidenkuvauksen sisällön. Jos ylläpitäjä huomaa niissä jotain korjattavaa, hän voi tehdä sen itse (vaiheidenkuvauksista tai dokumenteista) tai laittaa IMS-vastaavalle eli projektipäällikölle viestiä prosessikuvauksen eli kaavion korjaamisesta. Tämän jälkeen ylläpitäjä tiedottaa moderaattoria tekemistään havainnoista tai korjauksista, joka käy katsomassa tehdyt muutokset ja hyväksyy ne selkeiksi ja toimiviksi. Jos ylläpitäjä ei muista kuukausittain käydä tarkistamassa prosessin tilan-

netta, on moderaattorilla vastuu muistuttaa ylläpitäjää tästä tärkeästä työtehtävästä. Moderaattori voi itsekin esimerkiksi päivittää jonkin prosessiin liittyvän ruokatilauslomakkeen, jos siinä havaitsee sellaisen puutteen mihin oma tietämys prosessista riittää. Tämän jälkeen hän puolestaan tiedottaa ylläpitäjää tekemistään muutoksista.

Prosessiomistajuuden vastuun jakaminen kahdelle työntekijälle on mielestäni oikein hyvä ratkaisu. Näin luultavasti kumpikin osapuoli työparista muistaa roolinsa ja prosessin tarkistamisen tärkeyden paremmin, kuin jos olisi yksin vastuussa koko prosessin ajantasaisuudesta. Haasteeksi toki muodostuu se, jos kumpikaan työparin osapuoli ei muista käydä tarkistamassa prosessin ja sen osien ajantasaisuutta säännöllisesti. Silloin tulee mietittäväksi IMS-vastaavan rooli prosessiomistajien ohjaajana ja/tai valvojana. Työparin ei tässä mallissa tarvitse raportoida tekemistään muutoksista millään lailla toimintajärjestelmästä vastuussa olevalle työntekijälle, mikä saattaa johtaa siihen ettei IMS-vastaava tiedä onko prosessia tarkistettu säännöllisesti. Oletus luonnollisesti on, että prosessiomistajuudesta tulee niin luonnollinen osa työtä ja kuukauden kiertokulkua, että prosessin ja sen osien tarkistaminen hoituu kuukausittain ilman erillistä muistutusta. Alkuvaiheessa IMS-vastaavan pitää mahdollisesti muistuttaa prosessiomistajia tehtävästään sekä varmistaa, että työparit osaavat navigoida toimintajärjestelmässä ja tehdä siellä tarvittavia muutoksia prosessin osiin pitääkseen prosessin ajantasaisena.

Moderaattorin sijoittuminen hieman etäämmälle omistamastaan prosessista on hyvä asia, sillä kauempaa katsoessa perspektiivi on hieman eri. Jokin asia, joka ylläpitäjälle on kenties itsestään selvä, ei sitä välttämättä olekaan moderaattorille. Moderaattori saattaa myös kaivata joihinkin prosessin vaiheisiin lisää tietoa ja kyseenalaistaa miksei tähän vaiheeseen liittyvää ohjeistusta tai lomaketta ole linkitetty prosessin vaiheidenkuvauksiin helposti löydettäväksi. Näin päästään taas lähemmäs tavoitetta, jossa kaikki esimerkiksi lounasruuan tuottamiseen liittyvän prosessin suorittamiseen tarvittavat ohjeistukset ja materiaalit ovat löydettävissä helposti yhdestä paikasta.

5 YHTEENVETO, JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

5.1 Kehittämiprojektin lähtökohtien arviointi

Alunpitäen IMS toimintajärjestelmän arkipäiväisen käytön mallin luominen vaikutti vaikealta hahmottaa ja projektiryhmä mietti minkälaisia ohjeita toimintajärjestelmän käytöstä pitäisi työntekijöille antaa. Keväällä 2016 projektiryhmä osallistui IMS Business Solution Oy:n asiakaspäiville, jossa kuultiin kahden erilaisen yrityksen toimintajärjestelmän laadinnasta ja käyttöönotosta. Nämä kirkastivat projektiryhmän tavoitteet ja miten ne saavutetaan. Erityisesti toisen, vastaavantyyppisen kolmannen sektorin organisaation toimintajärjestelmän käyttöönoton esittely asiakaspäivillä sai projektiryhmä havahtumaan mihin suuntaan ja miten projektia tulee viedä. Asiakaspäivät olivat toki hieman myöhään (toukokuussa 2016) projektin aikatauluun suhteutettuna, mutta projektiryhmä ehti onneksi vielä tehdä tarvittavat muutokset syksyn 2016 suunnitelmiin käyttöönoton suhteen.

Henkilökunnan koulutuksesta sekä kevyestä pakottamisesta IMS toimintajärjestelmän käyttöön tuli keskeinen ohjenuora kehittämisprojektille. Oli selvää, että henkilökunnalla oli hyvin vaihtelevat taidot erilaisten ohjelmien käyttöön, mutta yhtäläisesti henkilökunnan motivaatiotaso vaihteli hurjasti. Näin jälkeinpäin voidaan todeta, että Nauha ry:ssä olisi ehkä kannattanut panostaa yhden ohjelmiston käyttöönottoon kerrallaan. Nyt työntekijät kertoivat ähkystä, kun eivät oikein olleet selvillä mitkä tiedot tai dokumentit kuuluvat mihinkin ohjelmaan. Viimeisen kahden vuoden aikana Nauha ry:ssä siis on otettu käyttöön erinäisiä uusia ohjelmistoja, joiden omaksumistahti on vaihdellut henkilökunnan kesken hurjasti. Esimiehet ovat saaneet enemmän koulutusta esimerkiksi HR-ohjelman hallintaan kuin työntekijät. Tätä tilannetta haluttiin välttää IMS-toimintajärjestelmän kohdalla, minkä vuoksi projektiryhmä päätyi järjestämään mahdollisimman monia tilaisuuksia koko henkilöstölle.

Kehittämisprojektiin kohdennettu työaika oli hyvin mitoitettua, vaikka luonnollisesti runsaammalla työajalla olisi ehkä päästy parempiin lopputuloksiin. Suhteellisen pienessä organisaatiossa päivä viikossa eli 20% työajasta on paljon tällaisen toimintajärjestelmän hyväksi, vaikka vertailukohtana helposti käytti IMS asiakaspäivillä benchmarkattua valtakunnallista yritystä, jossa on oma quality manager eli laatujohtaja, jonka työaika on sataprosenttisesti laatu- ja toimintajärjestelmien kanssa työskentelyä. Jos

tällaiseen työpanokseen olisi ryhdytty Nauha ry:ssä, se olisi tarkoittanut monien toimintojen uudelleenorganisointia, mutta myös paineita talouspuolelle. Toisaalta olisi kutkuttavaa päästä olemaan se henkilö, joka tekee päätyökseen Nauha ry:ssä toimintajärjestelmää kuntoon ja katsoa olisiko lopputulos vielä parempi. Voisi kuvitella, että sellaisella käytettävissä olevalla työaikamäärällä pääsisi jo hyvin käyttämään aikaa itse toimintajärjestelmän käyttöopastukseen henkilöstölle.

5.2 Prosessin arviointi

Tässä luvussa tarkoituksena on arvioida kehittämisprojektin onnistumista prosessina. Arviointi perustuu projektiryhmän omiin näkemyksiin onnistumisesta, ohjausryhmän antaman palautteeseen sekä työntekijöiltä suullisesti kerättyihin palautteisiin. Työntekijöiltä kerättiin palautetta sekä IMS on the Road -kiertueella että tuotteistamisen työpajoissa. Näin ollen prosessin arviointiaineisto on suhteellisen pieni ja yksipuolinen, joten siinä painottuu laadullinen arviointi projektiryhmän ja ohjausryhmän antamien palautteiden ja kokemusten osalta. Projektiryhmä mietti palautteen keräämistä työntekijöiltä myös esim. Webropol®-kyselyn avulla, mutta totesi sen olevan liian työlästä osana tätä kehittämisprosessia. Lisäksi haluttiin, että prosessiin osallistuvat työntekijät eivät koe projektia liian muodolliseksi, sillä projektiryhmä pelkäsi sen vaikuttavan ihmisten kokemuksiin toimintajärjestelmän helppokäyttöisyydestä.

Jo kehittämisprojektin alussa oli selvää, ettei tavoitteiden saavuttaminen tule olemaan helppo annetussa aikataulussa. Silti projektiryhmä tarttui innokkaasti toimeen ja oli hyvillä mielin projektiin kohdennetun työajan määrästä. Toisaalta projektiryhmä yritti saada toimintajärjestelmää mahdollisimman laajaan käyttöön heti, joten päädyttiin toteuttamaan käyttöönotto konsultin ohjeilla pikkuhiljaa niin, että aiemmin tuttuja toimintoja siirtyy IMS toimintajärjestelmään. Tämä tarkoitti kuukausiraportoinnin, lääkepoikkeamien raportoinnin sekä läheltä piti -raportoinnin siirtämistä IMS toimintajärjestelmän raportit-osioon.

Lisäksi henkilökuntaa vastuutettiin laajemmalti suunnittelemaan omia prosessikuvauksiinsa sekä täydentämään niiden vaiheidenkuvaukset ja/tai dokumenttien liittämisen prosessikuvauksiin. Prosessikuvausten luominen onnistui projektiryhmän mielestä suhteellisen hyvin. Henkilöstöstä oli helppo motivoida prosessikuvausten tekemiseen asiantuntijat, kun projektiryhmästä otettiin henkilökohtaisesti yhteyttä prosessien asiantuntijoihin

ja sovittiin aika kuvauksen tekemiselle yhdessä. Käytännössä tämä tarkoitti, että projektipäällikkö loi prosessikuvauksen toimintajärjestelmään asiantuntijan kertoman perusteella ja sitä hiottiin yhdessä. Sen sijaan vaiheidenkuvausten kirjoittamiselle ja dokumenttien linkittämiseksi vaiheidenkuvauksiin oli henkilöstöllä korkea kynnyks tarttua. Projektipäällikkö teki kirjalliset ja kuvalliset ohjeet vaiheidenkuvausten tekemiselle ja dokumenttien linkittämiseksi niihin ja nämä käytiin vielä suullisesti läpi prosessikuvauksen tekemisen jälkeen. Ilmeisesti toimintajärjestelmä itsessään vaikutti kuitenkin niin vaativalta käyttää, että osalla työntekijöistä oli korkea kynnyks ryhtyä tekemään vaiheidenkuvauksia itsenäisesti. Toisaalta tämä kertoi projektiryhmän mielestä myös siitä, ettei IMS toimintajärjestelmän hyötyjä vielä tässä vaiheessa nähty laajasti työntekijätasolla. Tässä tilanteessa olisi ollut hyödyksi, jos projektiryhmällä olisi ollut enemmän työaikaa käytössään ja sitä olisi siten voitu hyödyntää vaiheidenkuvauksen tekemiselle yhdessä prosessin asiantuntijan kanssa. Yhden prosessikuvauksen luomiseen meni projektipäälliköltä ja asiantuntijalta keskimäärin kaksi tuntia työaikaa. Vaiheidenkuvausten ja dokumenttien linkittämiseen menee prosessin laajuudesta ja yksityiskohtaisuudesta riippuen arviolta tunnista kolmeen tuntia aikaa.

Raportointien siirtymisvaihe IMS toimintajärjestelmään olisi näin jälkikäteen katsottuna vaatinut hieman väljemmän aikataulun, joka olisi mahdollistanut vähintään esimiesten opastuksen raporttien tekoon. Erityisesti kuukausiraportin tekeminen aiemman tavan sijasta IMS toimintajärjestelmään sujui silti hyvin eikä raportin täyttäminen ollut ongelmallista. Pikemminkin tämä vaihe sai erittäin hyvää palautetta, sillä aiemman vapaamuotoisen raportin sijaan IMS toimintajärjestelmässä oli nyt hyvin strukturoitu raporttipohja. Tämän kuukausiraportin täyttäminen koettiin aiempaa helpommaksi, mikä luonnollisesti lämmitti projektiryhmän mieltä. Kaikkien erilaisten toimintayksiköiden tarpeet ja tilastot huomioivan raporttipohjan luominen oli ollut haaste projektiryhmälle.

Myös läheltä piti -raporttien siirtäminen IMS toimintajärjestelmään sai pääsääntöisesti hyvää palautetta. Aiemman paperiversion täyttämisen ja lähettelyn työsuojeluvaltuutetuille korvasi nyt sähköinen raportti, johon työsuojeluvaltuutetut saattoivat antaa omat kommenttinsa ja sen jälkeen ohjata raportin luettavaksi esimerkiksi yksikön esimiehelle tai muulle työntekijälle, jota raportti koski. Lääkepoikkeamaraporttien siirto IMS toimintajärjestelmään oli ainoa, jossa projektiryhmä koki hienoista epäonnistumista. Kiireellisen aikataulun vuoksi projektiryhmä ei huomannut selvittää käytetäänkö kaikissa yksiköissä samaa lääkepoikkeamaraporttia tai onko joissain yksiköissä oma, palvelun tilaajan edel-

lyttämä raportointi käytössä. Niinpä projektiryhmä joutui hieman muuttamaan anta-
maansa ohjeistusta lääkepoikkeamaraporttien käytöstä, mutta kaikkiaan raporttipohjaan
oltiin tyytyväisiä niissä yksiköissä, joissa sitä käytettiin.

Alun perin projektiryhmä oli suunnitellut tekevänsä 2-3 pilotointia kehittämisiltapäivien
muodossa eri yksiköissä, mutta todettiin että koko yhdistyksen henkilökunta tarvitsi kou-
lutusta toimintajärjestelmän käytöstä, tavoitteista ja hyödyistä. Lopputuloksena projekti-
ryhmä päätyi kehittämisiltapäivien sijaan IMS on the road -kiertueeseen, jossa projekti-
ryhmä jalkautui jokaiseen yksikköön esittelemään IMS toimintajärjestelmää, vastaamaan
kysymyksiin järjestelmästä sekä avaamaan IMS toimintajärjestelmän hyötyjä. IMS on the
Road -kiertue sai kaikilta osallistujilta positiivista palautetta ja sen kerrottiinkin avanneen
paljon aiemmin ihmetyttäneitä asioita IMS toimintajärjestelmästä. Osalle työntekijöistä
kiertueella tapahtunut toimintajärjestelmän esittely oli ensikosketus koko toimintajärjes-
telmään. Projektipäällikön pitämä teoriaosuus sai myös positiivista palautetta selkeästi
esitetyistä IMS toimintajärjestelmän hyödyistä työntekijätasolle. Kaiken kaikkiaan koet-
tiin, että kiertue auttoi henkilöstöä ymmärtämään toimintajärjestelmän tavoitteita ja käy-
tettävyyttä paremmin sekä madalsi kynnystä olla yhteydessä epäselvissä asioissa pro-
jektiryhmäläisiin.

Kiertue oli onnistunut myös projektiryhmän mielestä ja sen tyyppistä toimintaa aiotaankin
jatkaa. Toimintayksiköiden hajanaisuus vaati aikatauluttamista ja suunnittelua projektin
aikana, sillä välimatkat Nauha ry:n eri yksiköiden välillä ovat pitkiä ja toisaalta eri yksi-
köissä on hyvin erilaisia henkilöstömääriä. Näin ollen projektiryhmä joutuikin välillä prio-
risoimaan ja sopimaan kiertueen tapahtumia yhteisesti eri yksiköille tai pyytämään toi-
mintayksikön työntekijöitä osallistumaan toisen toimintayksikön tapahtumaan. Tämä ei
kuitenkaan projektiryhmän mielestä vähentänyt työntekijöiden osallistumista tapahtu-
miin, mutta saattoi joissain tilaisuuksissa vaikuttaa työntekijöiden aktiivisuuteen. Samoin
kaikkia kiertueen tilaisuuksia ei pystytty yksilöllistämään niin hyvin kuin olisi haluttu.

Kehittämiprojektin aikana tehtiin myös paljon projektiryhmän ulkopuolelle huomaama-
tonta työtä. Projektin aikana mm. uusittiin kansiorakenteita, suunniteltiin nimeämisiä ja
vaihdettiin vastuukäyttäjiä ajantasaiseksi dokumenteissa ja prosesseissa. Tämä hiljai-
nen työ vei kuitenkin suuren osan projektiryhmän ajasta, mikä saattoi aiheuttaa häm-
mennystä muussa henkilöstössä. Isolla puheella aloitettu kehittämisprojekti olikin pii-
lossa lähes koko kevään 2016. Jälkeenpäin ajateltuna olisi voinut vielä tehostaa projektin
viestintää näiltä osin ja tehdä projektiryhmän työtä näkyvämmäksi. Vaikka projektipääl-

likkö lähetti IMS-uutiset -ryhmäsähköposteja noin kahden kuukauden välein, niihin ei kirjattu välttämättä kaikkea pientä mitä pinnan alla oli tapahtunut. Tätä hiljaista työtä pyrittiin kuitenkin tuomaan näkvyille IMS on the Road -kiertueella.

Joka toinen kuukausi kokoontuneella ohjausryhmällä oli tärkeä osansa projektin osatehtävien ja toimintamallin päivittämisessä. Ohjausryhmän työntekijät esittivät hyviä kysymyksiä ja omia näkemyksiä toimintajärjestelmästä (omista ja työntekijöidensä näkökulmista) ja näin edesauttoivat projektiryhmää refleктоimaan omia päätöksiään. Matkan varrella tällaista tarvittiin, sillä projektiryhmä tuli niin tutuksi IMS toimintajärjestelmän toiminnasta ja hyödyistä, että niiden sanoittaminen ääneen ja pohdinta yhdessä ohjausryhmän kanssa avasi uusia ajatuksia myös projektiryhmälle. Toisaalta ohjausryhmä myös antoi palautetta, jos projektiryhmän käyttämä kieli ei ollut ymmärrettävää tai ajatukset IMS-toimintajärjestelmän käytöstä olivat liian vieraantuneita arjen työstä.

5.3 Arviointi tavoitteiden toteutumisesta

Tämä kehittämisprojekti ei luultavasti ole poikkeus siinä mielessä, että ihan kaikkia tavoitteita ei kyetty saavuttamaan ja toisaalta tavoitteita jouduttiin jonkin verran muuttamaan, jotta projektin päätavoite eli toimintajärjestelmän laajempi käyttöönotto saavutettiin.

Yhtenä osatavoitteena oli prosessikuvausten luominen kaikille toimintayksiköille tai olemassa olevien vaillinaisten prosessikuvausten täydentäminen loppuun. Kaikkien yksiköiden osalta tätä ei kyetty tekemään kehittämisprojektin aikana aikataulun kireydestä johtuen. Muutamia prosessikuvauksia jätettiin myös tekemättä, sillä tiedettiin ko. yksikön toiminnan loppuvan heti vuoden vaihteessa tai vuoden 2017 alussa. Samoin joidenkin tukitoimintojen, kuten taloushallinnon, keskuskeittiön ja it-tuen prosessien kuvaamiset jäivät tekemättä ajanpuutteen vuoksi. Lähes kaikkien kehittämisprojektin aikana luotujen tai täydennettyjen prosessien vaiheidenkuvaukset ja niihin liittyvä dokumenttien linkittäminen sen sijaan saatiin tehtyä, joten nämä osatavoitteet saavutettiin.

Kehittämisprojektin alussa määriteltiin yhdeksi osatavoitteeksi myös toimintajärjestelmän käytön mallin luominen esimiehille erityisesti perehdytystilanteita varten. Kuitenkin huomattiin projektin alkuvaiheessa, että tätä toimintamallia tärkeämpää oli luoda malli toimintajärjestelmän ylläpidolle eli aiemmin esitellylle prosessiomistajuudelle. Tämän

muuttuneen tavoitteen saavuttaminen onnistui hyvin ja siitä projektiryhmä on erittäin ylpeä. Esimiesten toimintamallin tilalle otettiin myös käyttöön erinäisiä toimintajärjestelmän käyttöön kannustavia toimintoja, kuten tietyt raportoinnit ja dokumentit-osioon säilytettävät asiakirjat, kuten työntekijöiden vuoden aikana käymien koulutusten ohjelmasisällöt. Tämä on tärkeä osa henkilöstöpoliittista suunnitelmaa ja linkittyy puolestaan SympaHR-ohjelmaan, johon koulutukset kirjataan verovähennyksiä varten tilastoitavaksi.

Kokonaisuutena saavutettiin tavoitteeksi asetettu järkevä kansiojako dokumenteille ja siihen liittyen matkan varrella syntynyt tarve muuttaa dokumenttien nimeämiskäytäntöä. Aiemmin dokumentit oli jaettu toimintayksikkökohtaisiin kansioihin, joka aiheutti sen, että useammassa yksikössä käytettyä dokumenttia ei välttämättä löytynytkään kaikkien niiden toimintayksiköiden kansioista. Oli olemassa myös yhdistyksen yleiset kansiot, joihin tämän tyyppisiä dokumentteja saatettiin arkistoida. Projektiryhmä päätyi IMS Business Solution Oy:n kouluttajan mielestä erikoislaatuiseen ratkaisuun korvata yksikkökohtaiset kansiot aakkoskansioilla. Tämän jälkeen mietittiin uudestaan dokumenttien nimeämislögiikka ja päädyttiin lopputulokseen, jossa nimeäminen aloitetaan aina dokumentin sisälön keskeisellä asiasanalla (kuten auto tai henkilöstö) tai toimintayksikön nimellä, jos dokumentti selkeästi koskee vain yhtä toimintayksikköä.

Toinen projektityöntekijöistä käytti kymmeniä tunteja työaikaansa kansioiden muuttamiseen, dokumenttien uudelleennimeämiseen ja siirtämiseen aakkoselliseen kansioonsa. Samalla hän vaihtoi dokumenttien vastuuhenkilöitä ajantasaisiksi ja poisti tuplaversioita tai vanhentuneita dokumentteja toimintajärjestelmästä. Tämä hiljainen ja työntekijöille näkymätön työ oli äärimmäisen tärkeää koko toimintajärjestelmän toiminnan kannalta ja projektiryhmä onkin erittäin tyytyväinen valintaansa siirtää dokumentit aakkosellisiin kansioihin. Projektipäällikkö teki tähän liittyen kuvalliset ohjeet dokumenttien viennistä toimintajärjestelmään ja tuon jälkeen työntekijät ovat hyvin omaksuneet uudet käytänteet. IMS on the Road -kiertueella tähdennettiin tämän kansiojaon merkitystä sekä opastettiin työntekijöitä helpon ja tehokkaan hakutoiminnon käyttöön siltä varalta, että dokumentin nimeäjän lögiikka on eri kuin dokumenttia etsivän henkilön.

Tärkeä saavutettu tavoite oli riittävän osaamisen varmistaminen toimintajärjestelmän käyttöön eri yksiköissä. Tähän pyrittiin IMS on the Road -kiertueen, kirjallisten ja kvaalisten ohjeiden sekä käytännön tekemisen avulla. Käytännössä suuri merkitys toimintajärjestelmään kirjautumiskynnyksen madaltamiseksi oli luultavasti sinne siirretyillä raportoinneilla. Näin jokaisen oli yksinkertaisesti pakko kirjautua toimintajärjestelmään ja ootella navigoimaan siellä. Samoin merkittävää oli, että jokaisesta yksiköstä valittiin joku

työntekijä, jonka kanssa yhdessä suunniteltiin ja rakennettiin prosessikuvauksia. Näin työntekijät näkivät ja kuulivat itse, mikä logiikka kuvausten taustalla on tai miten prosessikuvauksia tehdään. Jatkossa tullaan kuitenkin tarvitsemaan jatkuvaa työntekijöiden kouluttamista toimintajärjestelmän käyttöön ja toimintajärjestelmä pitää sisällyttää uusien työntekijöiden perehdytykseen. Osaamisen päivittäminen ja muistin virkistäminen IMS Ohjelmiston käytöstä on tärkeää ja siihen toimintajärjestelmästä vastuussa oleva työpari aikoo panostaa myös tulevina vuosina.

Projektin aikana on jouduttu päivittämään ja muuttamaan suunnitelmia tavoitteeseen pääsemiseksi, mutta mielestäni kaikki päätökset ovat vieneet implementointia oikeaa suuntaan. Joissain kohdissa on oikaistu, muttei tavoitteen kustannuksella. Toisaalta joissain kohdissa oikaiseminen on tuonut enemmän sisältöä toimintaan, kuten esimerkiksi kahden tai kolmen kehittämisiltapäivän vaihtaminen yhteen tuotteistamisryhmään, jonka muodostavat prosessinomistajat. Kaikkiaan palkitsevinta prosessin aikana oli saada työntekijöiltä vilpittöä palautetta toimintajärjestelmästä sen jälkeen, kun he olivat saaneet lisätietoa toimintajärjestelmän hyödyistä ja käytännöllisyydestä. Parasta oli kuulla palautetta, joissa kerrottiin työntekijän aiemmin lähes vihanneen toimintajärjestelmää, mutta nyt huomanneen sen hyödyn esimerkiksi uuteen työtehtävään perehtyessään.

Kirjallisuudessa esitettiin, että merkittävimpiä tekijöitä ERP:n tai IMS:n käyttöönoton onnistumiselle olivat mm. avoin vuoropuhelu järjestelmän tarkoituksesta ja hyötynäkökulmasta, implementointitiimin riittävä osaaminen järjestelmästä sekä johdon sitoutuminen järjestelmän käyttöönottoon. Näistä asioista pyrittiinkin huolehtimaan Nauha ry:ssä toimintajärjestelmän käyttöönotossa. Erityisesti IMS on the Road -kiertue painotti ensimmäistä tekijää eli vuoropuhelua työntekijöiden kanssa sekä hyötynäkökulmien ja toimintaperiaatteiden esilletuomista koko organisaatiolle. Implementointitiimi eli projektiryhmä sai riittävästi koulutusta muilta ryhmän jäseniltä sekä IMS Business Solution Oy:ltä. Tässä kohtaa luonnollisesti tilanne helpotti myös se, että projektipäällikkö ja toinen projektityöntekijä olivat jo useita vuosia tehneet toimintajärjestelmän kanssa töitä. Johdon sitoutuminen järjestelmän käyttöönottoon oli riittävää, sillä organisaation johto antoi projektiryhmälle riittävästi työaika käyttöönoton suorittamiseen sekä antoi projektiryhmän toiminnalle tukensa.

Suurimmaksi käyttöönoton kompastuskiveksi nousi ehkä odotetustikin työntekijöiden motivaation puute toimintajärjestelmän käytölle tai sen opettelulle. Tähän projektiryhmä pyrki vaikuttamaan avoimella tiedottamisella, koulutuksella, prosessiomistajuuden tuot-

teistamisella työntekijöitä osallistavalla tavalla sekä erityisesti IMS on the Road -kiertueen järjestämisellä. Yleistäen voisi sanoa, että koko käyttöönottoprojektin aikana tärkeintä oli IMS on the Road -kiertue, jossa työntekijät pääsivät itse kysymään ja kuulemaan ajatuksia ja näkemyksiä toimintajärjestelmästä. Tällaisen toimintajärjestelmän käyttöönotossa korostan itse kirjallisuuden tavoin tiedon ja tietämyksen merkitystä, sillä on täysin luonnollista, että tuntematon ja outo tuntuvat hankalilta ja ikäviltä eikä sellaisten kanssa halua työskennellä.

5.4 Miten tästä jatketaan?

Vuoden 2017 aikana projektiryhmän jäsenet jatkavat edelleen toimintajärjestelmän käyttöönottoa, kehittämistä ja laajentamista osana omia työtehtäviään. Suuntaviivoina ovat toimintajärjestelmän käytön helpottaminen ja tukeminen järjestelmällä esimerkiksi kerran kuussa avoin help desk -tilaisuus, johon työntekijät voivat tulla tekemään päivityksiä tai pyytämään neuvoja toimintajärjestelmän kanssa. Prosessiomistajuuden tuotteistamistyöpajoilla kehitetty prosessiomistajuuden uusi työparimalli päätettiin ottaa käyttöön huhtikuun 2017 aikana. Tämä on suuri askel toimintajärjestelmän lopullisessa käyttöönotossa, kun toimintajärjestelmästä tulee näin osa kaikkien työntekijöiden arkityötä. Projektipäällikkö suunnittelee huolellisesti prosessiomistajuuden käynnistämisen ja yrittää muodostaa mallille sellaiset raamit, että tulevaisuuden organisaatiomuutokset eivät uhkaa purkaa juuri käyntiin saatua toimintaa.

Lisäksi projektiryhmä asetti itselleen tavoitteeksi selvittää vuosien 2017-2018 aikana miten Nauha ry voisi hyödyntää IMS Ohjelmiston sisältämiä mittarit- ja riskit-osioita. Näiden osioiden käyttöönottoa ei ole vielä mitenkään toteutettu Nauha ry:ssä, mutta se olisi tarpeellista, jotta toimintajärjestelmästä saadaan kaikki mahdollinen hyöty. Voutilainen et al. (2001) kuvaavatkin, että mittareiden käyttö on tärkeää, jotta päätöksenteon ja toiminnanohjaamisen perusteet ovat selkeät. Mittareilla voidaan myös arvioida toimenpiteiden vaikutusta tai seurata edistymistä. On siis olennaista, että mittarit johdetaan niistä asioista organisaation toiminnassa, jotka ovat merkityksellisiä. Yksi tapaa johtaa mittareita on johtaa ne organisaation visiosta ja/tai strategiasta. (Voutilainen et al. 2001, 211-212.) Myös Sosiaali- ja terveysministeriön laatusuosituksessa (1999, 24) mainitaan, että toiminnan seuranta ja mittarointi luotettavasti ovat laadunhallinnan perusteita. Riskit-osi-

ossa on tarkoitus kuvata ja käsitellä erilaisia toiminnan riskitilanteita eli poikkeamia. Riskienhallinta on olennainen osa organisaation tavoitteiden saavuttamista, kun poikkeustilanteisiin on selkeät toimintaohjeet. (IMS Business Solution Oy 2017.)

Jatkossa toimintajärjestelmän kehittäminen vaatii hyvin pitkälti samoja asioita, kuin käyttöönottokin. Tärkeää on avoin vuoropuhelu työntekijöiden ja esimiesten välillä toimintajärjestelmän käytöstä ja merkityksestä, johdon suojeleminen ja kannustava suhtautuminen työajankäyttöön toimintajärjestelmän hyväksi, koulutusten järjestäminen ja tietysti henkilöstön sitouttaminen toimintajärjestelmän käyttöön. Erityisesti tulee mielestäni painottaa koulutusten ja henkilöstön kanssa käytävää keskustelua toimintajärjestelmästä. Avainasemassa ovat olleet ja tulevat jatkossakin olemaan työntekijät ja heidän toimintajärjestelmänsä käyttö, sillä toimintajärjestelmän ylläpito ei kohdenna vain johdon tarpeisiin. Samalla on huomioitava myös esimiesten ja työntekijöiden tarpeiden erot ja järjestettävä esimiehille koulutusta toimintajärjestelmän täysipainoisesta hyödyntämisestä. Tässä olennaisena osana on keskustelu esimiesten kanssa siitä minkälaiset tiedot, tulokset ja raportoinnit ovat heille omassa työssään tärkeitä. Toimintajärjestelmän käyttö ja kehittäminen eivät voi maata yhden ihmisen harteilla, joten on tärkeää saada esimiehet mukaan kehittämistoimintaan ja ottamaan vastuuta toimintajärjestelmästä ja sen käytöstä arjessa.

5.5 Jatkokehitysehdotukset

Toimintajärjestelmien ja laatujärjestelmien käyttö on joissain määrin lisääntynyt myös kolmannella sektorilla ja sosiaali- ja terveysalalla, mutta erityisesti tulevaa sote-uudistusta ja sen vaikutuksia silmälläpitäen arvelisin, että tällaiseen laadun, osaamisen ja johtamisen varmistamiseen tulee tarpeita ihan kaikilla organisaatioilla. Asiakkaan valinnanvapauden kasvaessa, kasvaa myös tuotetun palvelun laadun merkitys ja sitä kautta toimivan toimintajärjestelmän arvo. Laatu- ja toimintajärjestelmiä arvioitaessa olisi hyvä ottaa huomioon myös annetut laatusuosituksen.

Jatkokehitysehdotuksina tai aiheina, joita olisi hyvä kartoittaa erityisesti kolmannen sektorin organisaatioissa, jotka käyttävät IMS toimintajärjestelmää esittäisin seuraavia:

1. Miten toimintajärjestelmät voisivat toimia apuna sote-uudistuksiin liittyvissä muutoksissa tai sote-uudistuksen merkityksen hahmottamisessa omalle organisaatiolle?

2. Minkälaisia mittareita sote-alan prosesseihin ja kolmannen sektorin toimintaan voisi liittää ja ottaa käyttöön IMS toimintajärjestelmässä, kun tavoitteena on laadunhallinta ja -seuranta?
3. Kuinka laajalti erilaisissa sote-alan organisaatioissa on käytössä toimintajärjestelmiä tai laatujärjestelmiä? Mitkä ovat niiden painopisteet ja miten saatuja tuloksia hyödynnetään käytännössä?

LÄHTEET

- Akça, Y., Esen, S. & Özer, G. 2013. The Effects of Education on Enterprise Resource Planning Implementation Success and Perceived Organizational Performance. *International Business Research*; Vol. 6, No. 5, 168-169.
- Alleyne, P. & Lavine, M. 2013. Factors influencing accountants' behavioural intentions to use and actual usage of enterprise resource planning systems in a global development agency. *Journal of Financial Reporting and Accounting* Vol. 11 No. 2, 179-200.
- Anderson, M., Banker, R. D., Menon, N. M. & Romero, J. A. 2011. Implementing enterprise resource planning systems: organizational performance and the duration of the implementation. *Information Technology and Management* No. 12, 197–212.
- Anjum, M. 2011. User satisfaction and ERP Implementation Success. *Information Management and Business Review*. Vol. 3, No. 5, 262-269.
- Aubert, B., Hooper, V. & Schnepel, A. 2013. Revisiting the role of communication quality in ERP project success. *American Journal of Business*. Vol. 28, No. 1, 64-85.
- Dezdar, S. & Ainin, S. 2011. The influence of organizational factors on successful ERP implementation. *Management Decision* Vol. 49 No. 6, 911-926.
- Ferreira, A.A. & Kuniyoshi, M.S. 2015. Critical Factors in the Implementation Process of Integrated Management Systems. *Journal of Information Systems and Technology Management*. Vol. 12, No. 1, Jan/Apr., 145-164
- Gundogar, E., Aydin, A., Sunter, S. & Arici, S. 2010. An ERP Application In A Non-Profit Organization: Turkish Red Crescent Society. *International Journal of Management and Information Systems*; Fourth Quarter No.14, 5, 87-97.
- Hyppänen, R. 2007. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Helsinki: Edita Oyj.
- IMS Business Solutions Oy. *Toimintajärjestelmä*. Viitattu 22.2.2017. <http://www.ims.fi/mika-on-toimintajarjestelma>
- IMS Business Solutions Oy. 2017. *Rakenna turvallisuus- ja riskienhallinta IMS Ohjelmistossa*. Viitattu 17.3.2017. <http://www.ims.fi/koulutukset/rakenna-turvallisuus-ja-riskienhallinta-ims-ohjelmistossa-tampere>
- Juuti, P. 2013. *Jaetun johtajuuden taito*. Juva: Bookwell Oy.
- Koistinen, H. 2002. *Tietojärjestelmien ylläpito*. Helsinki: Talentum Oyj.
- Koivumäki, S. 2011. *Toivo työvälineenä*. Tampere: Pirkanmaan Sininauha ry.
- Laatukeskus. EFQM. Viitattu 26.1.2016 <http://www.laatukeskus.fi/palvelut-asiantuntijapalvelut-vi-rallinen-versio/efqm-malli>
- Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Helsinki: Talentum Oyj.
- Mahdavian, M. & Mostajeran, F. 2013. Studying key users' skills of ERP system through a comprehensive skill measurement model. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology* Vol. 69, 1981–1999.
- Morris, J. J. 2011. Measuring the Impact of Enterprise Resource Planning (ERP) Systems on Shareholder Value. *The Review of Business Information Systems*; First Quarter. Vol. 15, No. 1, 31-39.

- Nah, F. & Delgado, S. 2006. Critical Success Factors for Enterprise Resource Planning Implementation and Upgrade. *The Journal of Computer Information Systems*. Vol. 45, No. 5, 99-113.
- Nauha ry. EFQM-laaturpalkinto, -arviointi ja koulutus. Viitattu 28.2.2017. <http://nauha.fi/yksikot>
- Nauha ry. 2015. Toimintasuunnitelma vuodelle 2016. Julkaisematon teos.
- Nauha ry. 2016. Nimi vaihtuu – Pirkanmaan Sininauhasta Nauhaksi. Viitattu 23.3.2017. <http://nauha.fi/nimi-vaihtuu-pirkanmaan-sininauhasta-nauhaksi/>
- Nazemi, E., Tarokh, M. J., Djavanshir, G. R. 2012. ERP: a literature Survey. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology* Vol. 61, 999–1018.
- Ollila, S. 2008. Osaamisen johtaminen ja tuottavuus sosiaalityössä. Teoksessa: Jämsen, A. (toim.) Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näkökulmia. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskuksen verkkojulkaisu 2008. Viitattu 26.1.2016 <http://www.isonet.fi/documents/10510/31331/ISON+verkkojulkaisu+2008.pdf/a95e430e-4eb5-4315-81b6-c83f96e98842>
- Perez, G. & Ramos, I. 2013. Understanding organizational memory from the integrated management systems (ERP). *Journal of Information Systems and Technology Management*. Vol. 10, No. 3, Sept/Dec., 2013 pp.541-560.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. 7. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ram, J., Corkindale, D. & Wu, M. 2015. Examining the role of Organisational Readiness in ERP project delivery. *The Journal of Computer Information Systems*. Vol. 55, No. 2, 29-39.
- Sininauhaliitto. Mitä teemme? Viitattu 24.3.2017. <http://www.sininauhaliitto.fi/mita-teemme>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000-luvulle. Valtakunnallinen suositus. Helsinki: Stakes.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2002. Päihdepalvelujen laatusuosituksen. Sosiaali- ja terveysministeriön oppaita 2002:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaalialan Työnantajat ry. 2004. Laatu työ tarkoittaa jatkuvan kehittämisen kulttuuria. Viitattu 24.3.2017. <http://sosiaaliala.fi/tavoitteemme/vastuullisuus/laadunhallinnan-abc/>
- Subramanian, G. & Peslak, A. 2010. User perception differences in enterprise resource planning implementations. *The Journal of Computer Information Systems*. Vol. 50, No. 3, 130-138.
- Sydänmaanlakka, P. 2012a. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Oyj.
- Sydänmaanlakka, P. 2012b. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Oyj.
- Toiminnanohjaus.fi. 2008. Mikä on ERP? Viitattu 22.2.2017. http://www.toiminnanohjaus.fi/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=96
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J., Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA, 5/2015.
- Turof, M. 2012. The Current State of Design and Implementation of Integrated Management Systems. *Economics, Management, and Financial Markets*. Vo. 7, No. 4, 726-732.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilpola, I. 2009. Development and Evaluation of a Customer-Centered ERP Implementation Method. *Journal of Information Technology Theory and Application*, Vol. 9, No. 4, 1-21.

Voutilainen, P., Ritola, O. & Moisio, J. 2001. IMS-johtamisjärjestelmä – laatu, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: Edita Oyj.

VIESTINTÄSUUNNITELMA

Projektin tiedottaminen						
Kohde-ryhmä	Aihe	Viestintä-kanava	Toteutus-vastuu	Ajoitus	Ulkoinen	Sisäinen
Koko yhdistys	Toimintajärjestelmän käyttöönoton "uusi tuleminen" sekä esitieto tulevista töistä yksiköihin	Sähköposti	Projektipäällikkö	02/2016		X
IMS Business Solution Oy:n kouluttaja	Toimintajärjestelmän olotila opinnäytetyön aiheena sekä suostumus kouluttajan haastatteluun suullisesti tai sähköpostitse	Henkilökohtaisesti	Projektipäällikkö	03/2016	X	
Yksiköiden vastuuhenkilöt	Prosessikuvausten sisällön erittely sekä ajankohdan sopiminen prosessikuvausten tekemiselle	Sähköposti	Projektipäällikkö	04/2016		X
Yksiköiden vastuuhenkilöt	Tiedote ja ohjeistus dokumenttien nimeämisestä, verkkodokumenttien käytöstä sekä kansiorakenteesta	Sähköposti	Projektityöntekijä 1 (projektipäällikkö?)	04/2016		X
Koko yhdistys	Toimintajärjestelmän koulutuksesta informointi sekä tiedote implementoinnin etenemisestä ja vaiheesta	Sähköposti	Projektityöntekijä 1	08/2016		X
IMS Business Solution Oy:n kouluttaja	Prosessin etenemisestä tiedottaminen seuraavaa koulutuspäivää varten	Sähköposti	Projektipäällikkö	08/2016	X	
Koko yhdistys	Toimintajärjestelmän koulutuksesta informointi sekä tiedote implementoinnin etenemisestä ja vaiheesta	Sähköposti	Projektityöntekijä 1	10/2016		X
Koko yhdistys	Toimintajärjestelmän implementoinnin edistyminen, uudet käyttöönotettavat ominaisuudet sekä ylläpitoa varten tarvittavien aineistojen toimittaminen	Sähköposti	Projektipäällikkö	12/2016 02/2017 04/2017 jne.		X

Projektin tiedottaminen on tärkeä osa projektin onnistumista, sillä vain sitä kautta kaikki yhdistyksen työntekijät tietävät mikä projektin vaihe on ja mikä heidän roolinsa siinä on. Lisäksi viestintä on tärkeä osa toimintajärjestelmän implementoinnissa tuoden toimintajärjestelmää koko ajan näkyväksi ja helpommin saavutettavaksi yhdistyksemme työntekijöille.

Viestinnän tuleekin siis olla oikea-aikaista ja sisällöltään selkeää, joten ihan kaikkea viestintään sisältyvää toimintaa ei voida vielä tässä vaiheessa ennakoida. Viestinnän tärkeimmät välineet ovat sähköposti sekä henkilökohtainen koulutus/informointi.