

Terhi Sorsa

**KIEKU-TIETOJÄRJESTELMÄ
PYHÄSELÄN VANKILASSA**
Analyysi käyttöönotosta

Opinnäytetyö
Sähköinen asiointi ja arkistointi

2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Terhi Sorsa	Tradenomi (YAMK)	Marraskuu 2017
Opinnäytetyön nimi		
Kieku-tietojärjestelmä Pyhäselän vankilassa Analyysi käyttöönotosta		61 sivua 1 liitesivu
Toimeksiantaja		
Pyhäselän vankila		
Ohjaaja		
Janne Turunen		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää valtion yhteisen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän Kiekun käyttöönottoa ja nykytilaa Pyhäselän vankilassa. Tavoitteena oli löytää kehittämissuunnitelmia siitä, kuinka Kiekulle asetetut tavoitteet voitaisiin paremmin saavuttaa. Kokonaistavoitteena Kiekulle on ollut tuottavuuden parantaminen 40 %.</p>		
<p>Muutosjohtaminen on tärkeä keino muutoksen läpiviemisessä. Opinnäytetyössä on käsitelty muutosta ja sen hallitsemista, sekä esitetty erilaisia keinoja onnistuneen muutoksen aikaansaamiseksi. Tietojärjestelmien yleistymisen on tuonut tarpeen huomioida käyttäjät uusia järjestelmiä suunniteltaessa. Tässä työssä esitellään käytettävyyttä sekä kerrotaan käyttäjäkeskeisen suunnittelun menetelmistä.</p>		
<p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelututkimusta, koska se on sopiva tapa selvittää mielipiteitä. Pohjana haastattelulle käytettiin puolistrukturoitua haastattelulomaketta. Haastateltavat valittiin eri ammattiryhmien edustajista, että saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva asiasta.</p>		
<p>Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että kaikki vastaajat pitivät käyttäjäkoulutusta puutteellisena. Olisi toivottu, että koulutukset olisi kohdennettu eri henkilöstöryhmille ja koulutus olisi järjestetty Pyhäselän vankilassa eikä videoyhteyden välityksellä. Ilmeni, että henkilökunta olisi kaivannut demoversiota, jossa käyttöä olisi voinut harjoitella ennen kuin Kieku otettiin käyttöön. Muutosviestintä koettiin lähinnä tiedottamisena, eikä sähköpostia viestintäkanavana pidetty riittävänä. Tärkeimpinä kehityskohteina esille nousi koulutusten järjestäminen sekä työajankohdennuksen selkeyttäminen.</p>		
Asiasanat		
muutosjohtaminen, muutosvastarinta, käytettävyys, käyttäjäkeskeinen suunnittelu		

Author (authors)	Degree	Time
Terhi Sorsa	Master of Business Administration	November 2017
Thesis Title		61 pages
Kieku information system in Pyhäselkä prison Analysis of the introduction		1 page of appendices
Commissioned by		
Pyhäselkä Prison		
Supervisor		
Janne Turunen		
Abstract		
<p>The objective of my thesis was to examine the introduction and present state of the Kieku information system used by the state administration in Pyhäselkä prison. The objective was to find development proposals in how to achieving the goals which had been set for Kieku. The overall goal was to improve productivity by 40 per cent.</p>		
<p>Change management is an important method in carrying out change and this thesis dealt with the issue and presented various ways to achieve a successful change. The wide-spread use of information systems has brought up the need to consider users in designing new systems. This thesis introduced usability and explained user-centered design methods.</p>		
<p>An interview was used as a research method because it was a suitable way to find out the opinions. A semi-structured interview form was used as the basis for the interview. The interviewees were selected from various professional groups in order to obtain the most comprehensive possible picture of the matter.</p>		
<p>The results of the study showed that all the interviewees considered the user training unsatisfactory. It was hoped that the training would have focused on different staff groups and would have been arranged on-site in Pyhäselkä prison instead of through video connection. It turned out that the staff would have wanted a demo version in order to be able to practice the actual use before Kieku was introduced. The change communication was mainly found as briefing-like and the email as a communication channel was considered inadequate. The most important targets for development appeared to be the organization of training and clarification of working hours' allocation.</p>		
Keywords		
change management, resistance to change, usability, user-centered design		

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO.....	6
2.	MUUTOKSEN HALLITSEMINEN	7
2.1	Muutosviestintä.....	8
2.2	Esimies muutoksen tukena.....	11
2.3	Muutosvastarinta ja tunteet muutoksessa.....	13
2.4	Muutoksen vaiheet.....	16
2.5	Muutosjohtamisen suunnitelma Kiekun käyttöönottoprojektille.....	19
3.	IHMISEN JA TIETOKONEEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS.....	20
3.1	Käytettävyys	21
3.2	Käyttäjäkeskeisyys	23
3.3	Käyttäjäkeskeiset menetelmät.....	25
3.4	Käyttäjä.....	26
3.5	Ihmisen ominaisuudet.....	29
3.6	Visuaalisuus ja esteettinen miellyttävyys.....	31
4.	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	32
4.1	Tutkimusmenetelmän esittely	33
4.2	Mikä on Kieku?	34
5.	TUTKIMUKSEN TULOKSET	35
5.1	Lähtökohdat.....	35
5.2	Kysely ennen Kiekun käyttöönottoa.....	36
5.3	Kysely Kiekun käyttöönoton jälkeen	42
5.4	Havainnot ja johtopäätökset	47
6.	TULOSTEN ANALYYSI JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	50
6.1	Koulutus ja pilotointi.....	50
6.2	Työajan kohdennus	53
6.3	Tiedottaminen ja viestintä	54
6.4	Muita havaintoja.....	55

7. POHDINTA.....	57
LÄHTEET.....	59
LIITTEET	

Liite 1. Haastattelun kysymykset

1. JOHDANTO

Rikosseuraamuslaitoksessa on viime vuosina toteutettu nopealla tahdilla useita muutoksia, joihin henkilökunta on joutunut sopeutumaan. Tähän mennessä yksi suurimmista muutoksista on ollut Kieku-tietojärjestelmän käyttöönotto, jonka myötä jokainen virkamies on joutunut muuttamaan toimintatapojaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää valtion yhteisen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän Kiekun käyttöönottoa ja nykytilaa Pyhäselän vankilassa, sekä löytää kehittämissuunnitelmia siitä, kuinka Kiekulle asetetut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Kieku on jokaisen virkamiehen työväline, ja olisi tärkeää, että siitä saataisiin se hyöty, jota sillä on tavoiteltu.

Onnistunut tietojärjestelmän käyttöönotto vaatii pitkäjänteistä työtä. Haasteena Kieku-hankkeessa on ollut käyttäjien suuri määrä. Kieku-hankkeen keskeisimmiksi muutosjohtamisen toimenpiteiksi nimettiin koulutusten järjestäminen ja muutosviestintä. Tässä opinnäytetyössä on selvitetty sitä, kuinka näiden toimenpiteiden läpiviemisessä on onnistuttu Pyhäselän vankilassa.

Opinnäytetyön luku kaksi käsittelee muutosta ja sen hallitsemista. Ihmiset kokevat muutokset eri tavalla. Muutokset vaikuttavat tunteisiin ja saavat meissä aikaan erilaisia reaktioita. Muutosten tukemiseksi on olemassa erilaisia keinoja, joita tässä luvussa esitellään onnistuneen muutoksen aikaan saamiseksi. Luvussa kolme kerrotaan ihmisen ja tietokoneen välisestä vuorovaikutuksesta. Siinä esitellään käytettävyyttä ja käyttäjäkeskeisyyttä. Luvussa käydään läpi tärkeimpiä käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteita. Luvussa esitellään käyttäjäkeskeisiä menetelmiä joita ovat käyttäjätutkimus ja tuotteen kehittämisen prototyyppien kautta. Luvussa kerrotaan käyttäjästä ja käyttäjän ominaisuuksista, joita on huomioitava käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa. Luvussa neljä esitellään opinnäytetyön toteutus ja tutkimusmenetelmä sekä Pyhäselän vankila ja siinä kerrotaan taustaa Kieku-järjestelmästä.

Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset sekä keskeisimmät havainnot. Tutkimus suoritettiin haastattelututkimuksena Pyhäselän vankilassa ja se jaakaantui kahteen osaan, aikaan ennen kuin Kieku otettiin käyttöön ja aikaan Kiekun käyttöönoton jälkeen. Aihepiireinä kysymyksissä olivat koulutus, tiedottaminen ja viestintä sekä käytettävyys. Vastauksista ilmeni, että henkilökunta

olisi kaivannut henkilökohtaisempaa ja käyttäjäryhmäkohtaista koulutusta, videoyhteyden välityksellä pidettyä koulutusta ei pidetty riittävänä. Vastauksista tuli ilmi selkeästi myös se, että henkilökunta olisi kaivannut Kiekusta käyttöön demoversiota ennen varsinaista Kiekun käyttöönottoa. Viestinnän kohdentamista henkilöstöryhmille ei pidetty onnistuneena eikä sähköpostia viestintäkanavana riittävänä, vaan olisi kaivattu paikan päällä tapahtuvaa tiedottamista.

Luvussa kuusi on tulosten analyysi ja kehittämissuositukset. Tärkeimpänä kehittämiskohteena esille nousi koulutuksen tarkeys. Lisäkoulutusta kaivattaisiin edelleen. Jos asiat ymmärrettäisiin ja osattaisiin tehdä oikein, se helpottaisi työskentelyä, koska aikaa ei menisi turhaan miettimiseen ja asioiden etsimiseen.

2. MUUTOKSEN HALLITSEMINEN

Vaikka suurin osa ihmisistä tajuaa sen, että muutos on jatkuvaa, ovat uudistukset henkilöstölle silti vaikeita paikkoja. Ihmiset eivät tunnetasolla totu muutoksiin, vaan ne herättävät alkuun aina pelkoa, huolia ja kysymyksiä. (Järvinen 2007, 134-135.) Muutokset koskettavat kaikkia ja niitä tapahtuu koko ajan. Muutos koetaan enemmän tunteella, vaikka se perustellaan järjellä. Muutos on tuntematon ja se pelottaa. Muutos on kuitenkin pysyvää, halusimme sitä tai emme. (Pirinen 2014, 13-14.)

Ketään ei voi pakottaa muuttumaan, vaan jokaisen on löydettävä itsestään into muuttua. Jotkut pääsevät helposti kiinni organisaation uudistettuihin asioihin, tavoitteisiin tai toiminta-ajatuksiin. Toiset saattavat kyseenalaistaa asioita, mutta näkevät silti uudistukset parannuksina ja pystyvät mukautumaan niihin. Jotkut eivät selviä pienistäkään muutoksista ilman vahvaa tukea ja on niitäkin, joita muutokset eivät kiinnosta ollenkaan. (Ponteva 2010, 13-18.)

Suurimpana ongelmana muutoksessa on se, että mennään kohti tuntematonta. Kun muutoksia tehdään, mennään väistämättä tilanteeseen, jossa ei aiemmin ole oltu. (Nurmi 2012, 62.) Muutos lähtee usein liikkeelle siitä, että tunnistetaan toiminnassa uusi tarve tai havaitaan epäkohta tai virhe ja siihen halutaan puuttua. Muutos on aina haaste riippumatta siitä, onko se iso vai pieni. Johdon tulee osoittaa, että muutos on tarpeellinen. (Ponteva 2010, 10-11.)

Että muutos voi onnistua, on jokaisen ymmärrettävä miksi ja miten muutos tapahtuu, sekä mitä muutoksen aikaansaamiseksi on tehtävä (Murthy 2007, 22.)

Muutos vaikuttaa työntekijän suhteeseen työhön ja työpaikkaan. Sen takia on ymmärrettävä muutoksen hyöty ja tarkoitus, koska on vaikeaa motivoitua asiasta, jota ei ymmärrä. Työntekijät tarvitsevat muutoksessa paljon tietoa, sillä ne auttavat hallitsemaan epävarmuutta ja pelkoa. Positiivinen asenne ja tosiasioiden hyväksyminen auttavat sopeutumaan muutokseen. Energia kannattaa suunnata asioihin, joihin voi itse vaikuttaa, sen sijaan, että sen tuhlaisi negatiiviseen ajatteluun ja protestointiin. Asia, johon jokainen voi vaikuttaa erityyppisesti paljon, on omasta ammattitaidosta huolehtiminen. Kun panostaa oman osaamisensa kehittämiseen, on se varmasti paras tapa menestyä työelämässä ja sen muutoksissa. (Järvinen 2017, 143-146.)

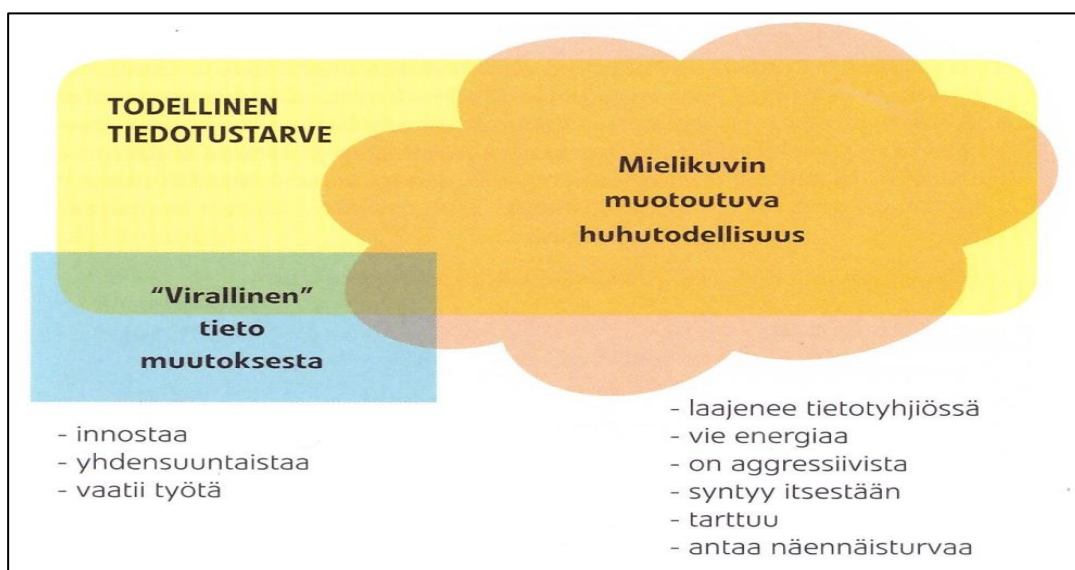
2.1 Muutosviestintä

Vaikka muutosviestinnästä puhutaan omana viestinnän lajina, se on osa strategista viestintää. Se on osa muutoksen hallintaa, jolla edetään suunnitelmallisesti kohti suunniteltua lopputulosta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19.) Tavoitteena muutosviestinnässä on auttaa ymmärtämään, mistä muutoksessa on kysymys, minkä takia muutos on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Toisaalta sen tavoitteena on hyödyntää henkilöstön asiantuntemusta muutoksen toteuttamisessa. Kun viestintä on ennakoivaa ja rakentavaa, se auttaa hallitsemaan muutostilanteita. (Valtiokonttori 2007b, 4.)

Viestinnällä on suuri merkitys muutoksen toteuttamisessa, koska muutoksessa luottamus, motivaatio sekä työilmapiiri joutuvat koetukselle. Koko organisaatiota voidaan auttaa sitoutumaan muutokseen ennakoivalla, rakentavalla ja inhimillisellä muutosviestinnällä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21.) Muutostilanteessa viestinnän on oltava johdonmukaista ja paikkansapitävää. Muutosviestinnän on oltava muuhun toimintaan kytketty jatkuva prosessi. Kun asiat kerrotaan avoimesti ja jatkuvasti, henkilöstö kokee että johto ymmärtää vastuunsa, ja toimii sen mukaan. Muutosviestinnässä on oleellista luoda jatkuva tiedotusverkosto, ja mahdollistaa henkilöstön mukana olo. (Juholin 1999, 196-198.)

Muutostilanteessa voidaan noudattaa ns. reaktiivista viestintää, jolla tarkoitetaan jo tapahtuneista asioista kertomista jälkikäteen. Se on luonteeltaan ylhäältä alas -tiedottamista. Vaikeista asioista on usein helpompi kertoa kirjallisesti, koska silloin ei tarvitse kuunnella vastaväitteitä eikä vastailta vaikeisiin kysymyksiin. Viestintämuotona reaktiivinen viestintä on kuitenkin osoittautunut tehottomaksi. Jokainen kokee saamansa viestin omien näkemystensä pohjalta ja jokaisen tulkinta viestistä voi olla erilainen. Kun viestitään kasvokkain, voidaan asiaa käsitellä niin kauan, että jokainen on varmasti sen ymmärtänyt eikä väärinkäsityksiä jää. Toisena heikkoutena reaktiivisessa viestinnässä on huono ajoitus. Tieto tulee usein myöhässä, jolloin puskaradio on jo ehtinyt hoitaa tiedottamisen. Kun ihmiset eivät saa tietoa asioista, he keksivät sitä itse ja usein se on ainakin jossain määrin virheellistä. (Juholin 1999, 198-200.)

Jos työntekijöillä ei ole saatavilla tarvittavaa tietoa, he alkavat keksiä sitä itse. Huhut ja spekulatiot leviävät työyhteisössä nopeasti. (Pirinen 2014, 128.) Ylikosken & Ylikosken (2009, 40) mukaan muutostilanteessa syntyvien huhujen kumoamiseksi paras keino on nopea, realistinen, avoin ja kattava viestintä. Tehokkaalla viestinnällä on kiire, koska huhut syntyvät lähes itsestään ja leviävät kulovalkean lailla. Kuvan (1) suurempi neliö kuvaa tiedotustarvetta. Pienemmällä neliöllä on kuvattu virallista tietoa muutoksesta. Pilvellä kuvataan huhutodellisuutta, joka syntyy itsestään ja vaeltaa minne sattuu. Se kasvaa sitä nopeammin, mitä tyhjempää sen ympärillä on.



Kuva 1. Tiedotustarve, virallinen tiedottaminen ja mielikuvien muotoutuva huhutodellisuus. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 41.)

Pirisen (2014, 126-128) mukaan esimiehen keskeinen tehtävä muutostilanteessa on oikean tiedon välittäminen sekä huhujen ja väärrien tulkintojen oikaiseminen. Parasta viestintää olisi se, että viesti kulkisi kaikkiin suuntiin: ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä sivuittain. Tiedon vyöryttäminen ylhäältä alas ei riitä, koska asiat näkyvät erilaisina ylimmälle johdolle kuin tavalliselle työntekijälle. Muutostilanteessa kuunteleminen on lähtökohtana vuorovaikutukselle. Onnistunut muutosviestintä ei voi olla yksisuuntaista ja perustua vain tiedottamiseen. Viestinnän tehokkain muoto on kasvokkain viestiminen, koska se mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen. Mitä tärkeämmästä asiasta on kysymys, sitä varmempaa on käyttää kasvokkaisviestintää. (Valtiokonttori 2007b, 6-8.)

Viestintä saa yleensä eniten kriittistä palautetta muutoksessa. Henkilöstö kokee, että he eivät saa tarpeeksi tietoa tai viestintä ei ole avointa. Muutosviestinnässä on tärkeää keskittyä viestimään tulevaisuudesta. (Pirinen 2014, 116.) Muutosviestinnälle on lukuisia kanavia, ja niistä on valittava kulloinkin tarkoitukseen sopivimmat. Viestintäkanavaa valitessa tulee miettiä sitä, mitä muutoshankkeesta halutaan kertoa ja millaista vuorovaikutusta halutaan viestinnän avulla saada aikaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 69.)

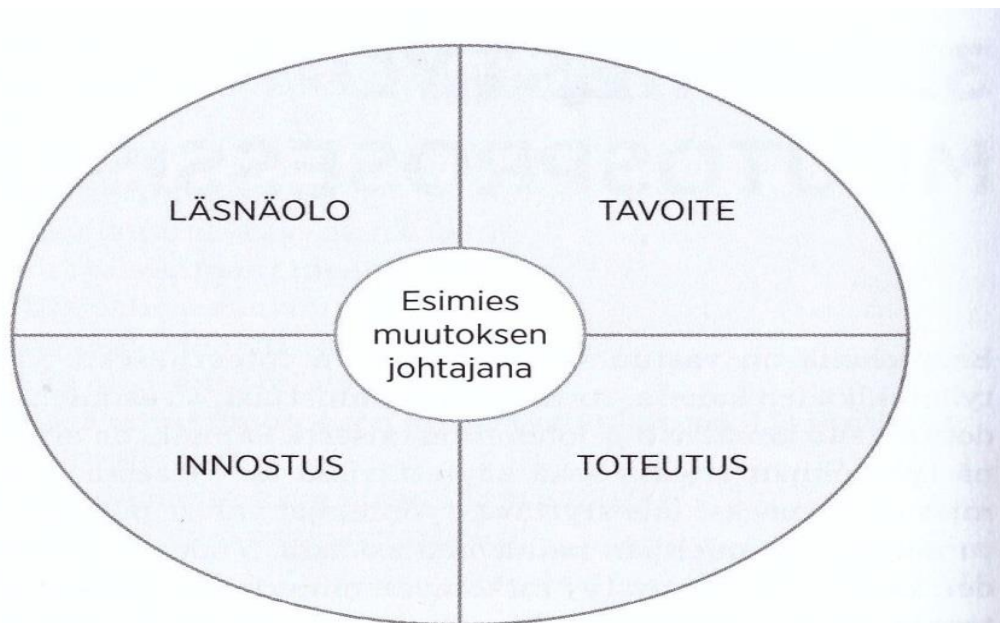
Pirisen (2014, 121) mukaan muutostilanteessa tapahtuu niin paljon samaan aikaan, että osa informaatiosta hukkuu tiedontulvaan. Sanoma, joka ei sillä hetkellä ole kaikkein tärkein, menee ohi korvien. Viestinnän onnistuminen edellyttää suunnitelmallisuutta, jotta henkilöstöä ei turruteta liialla viestinnällä. Sähköpostien viidakossa ihmiset kokevat kyllästymistä ja tärkeätkin asiat voivat jäädä huomiotta. Liian usein muutosviestintä jää vain tiedon jakamisen tasolle. Pelkkä tieto ei kuitenkaan ole arvokasta, eikä luo ymmärrystä. Tieto tulee avata ja työntekijän tulee ymmärtää, mitä muutos tarkoittaa juuri hänen kohdallaan.

Yhteisen kielen löytyminen voi olla keskeinen muutosjohtamisen haaste. Oleellista on huomioida viestin vastaanottajan kielenkäyttö. (Stenvall & Virtanen 2007, 71.) Kielellä on muutosviestinnässä suuri merkitys, ja sen tulisi olla tarpeeksi yksinkertaista ja yksiselitteistä. Muutos jää työntekijälle vieraaksi asiaksi, jos sanoja on vaikea käsittää. Muutosprosessin alussa tulisi käydä läpi käsitteet ja niiden merkitykset, ja selventää mitä ne käytännössä tarkoitta-

vat. Voimme sitoutua vain sellaisiin asioihin, jotka ymmärrämme. (Pirinen 2014, 117-118.)

2.2 Esimies muutoksen tukena

Esimies tarvitsee muutoksessa erilaista osaamista riippuen muutoksen vaiheista ja hänen taidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten tehokkaasti muutos pystytään viemään läpi (Pirinen 2014, 14). Muutostilanteessa esimiehen tärkein tehtävä on ihmisten kohtaaminen. Esimiehellä pitäisi olla aikaa säännöllisiin tapaamisiin alaistensa kanssa. Tärkeää on keskittyä olennaiseen ja löytää asioista positiivisia puolia, silloin edellytykset muutokselle ovat hyvät. (Ponteva 2010, 27-28.) Pirisen (2014, 61) mukaan esimiehellä on muutoksessa neljä perustehtävää (kuva 2). Muutosprosessin myötä johtamisen painopisteet voivat muuttua, mutta perustehtävät säilyvät.



Kuva 2. Esimiehen perustehtävät muutoksessa (Pirinen 2014, 62.)

Hyvä esimies ottaa alaisensa mukaan muutostilanteeseen mahdollisimman varhain, koska pakotettu muutos koetaan uhkaksi. Jos henkilöstö kokee voitavansa vaikuttaa muutokseen, se voi kääntyä jopa mahdollisuudeksi. (Valtiokonttori 2007a, 24.) Esimies voi valmistaa alaisiaan ottamaan muutoksen vastaan. Hän voi kysellä työntekijöiden mielipiteitä ennakkoon. Kun työntekijöitä on ennakkoon kuunneltu, on heidän helpompi hyväksyä muutos, koska he ovat voineet siihen vaikuttaa. (Pirinen 2014, 15.) Osallistumismahdollisuudet omaa työtä koskevissa muutoksissa luovat pohjaa myönteiselle muutoskoke-

mukselle. Siihen auttaa hyvä muutosjohtaminen eli esimiehen tuki, oikeudenmukaisuus ja riittävä vuorovaikutus. (Pahkin 2015, 7).

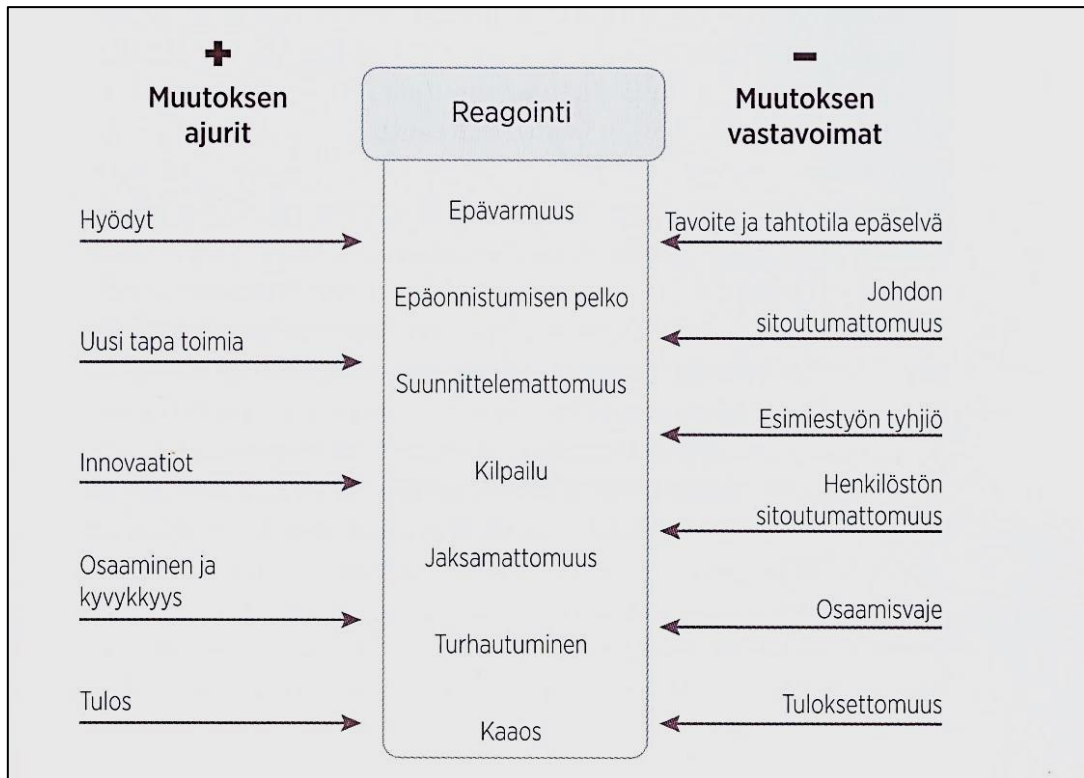
Muutosten johtaminen on esimiehille raskasta, koska heillä on edessään kaksinkertainen tehtävä. He itse joutuvat muutoksen kohteiksi ja joutuvat sietämään muutoksen tuomaa epävarmuutta. Samalla heidän tulee olla työyhteisön tukena ja saada alaiset ymmärtämään muutoksen tarkoitus. (Järvinen 2017, 156.) Esimiehen olisi ensin tiedostettava omat tunteensa suhteessa muutokseen. Jos esimies ei itse pysty luopumaan vanhasta ja sitoutumaan uuteen, hänen on mahdotonta auttaa muita. Että muutos onnistuisi, esimiesten tulisi saada tukea ja konkreettista apua omalta esimieheltä sekä esimerkiksi työterveyshuollosta. Esimiestäkään ei saa jättää muutostilanteessa yksin. (Ponteva 2010, 29-68.)

Että esimies voi olla muutoksessa avuksi alaisilleen, tulee hänen keksiä itselleen sopiva keino pysyä rauhallisena muutostilanteessa. Hänen tulee varautua kaikkeen, koska ihmisten aiheuttamat tilanteet organisaatioissa ovat yllättäviä. Muutostilanteessa esimies on johdon ja työntekijöiden välissä ja hänen tehtävänsä on auttaa molempia osapuolia ymmärtämään toisiaan. Olennaista olisi, että jokainen organisaatio löytäisi itselleen parhaan toimintatavan muutosten tukemisessa. Yksilöitten tarpeet tukemisessa eroavat paljon toisistaan. Jotkut tarvitsevat paljon tukea ja toiset pärjäävät omillaan. Tuki ei silti ole merkityksetöntä. (Ponteva 2010, 53-70.) Esimiehen tulee olla selvillä siitä, mitkä tekijät voivat pysäyttää muutoksen. Silloin hän pystyy vaikuttamaan alaisiinsa muutosprosessissa. (Aarnikoivu 2008, 171.)

Esimiehen tulee toimia oikeudenmukaisesti. Hänen on kuunneltava ja tuettava alaisiaan. Päätöksiä tehdessä on toimittava reilusti ja tasapuolisesti. (Valtiokonttori 2007a, 46.) Pirisen (2014, 20) mukaan reilua ja suoraselkäistä esimiestä kunnioitetaan ja häneen luotetaan. Esimiehen tulee olla tasa-arvoinen ja huomioida työntekijöiden lähtökohdat muutoksesta suoriutumisessa. Kun organisaatiossa on välittävä ilmapiiri ja esimiehellä aikaa alaisilleen, muutostilanteet sujuvat joustavammin ja niillä on paremmat mahdollisuudet onnistua (Ponteva 2010, 70).

2.3 Muutosvastarinta ja tunteet muutoksessa

Muutosvastarinta on voima, joka vaikeuttaa muutosjohtamista. Sitä ei voi täysin poistaa ja paras tilanne olisi se, että esimies voisi muuttaa vastavoiman myötävoimaksi (kuva 3) (Pirinen 2014, 97.)



Kuva 3. Muutosvastarinnan voimat ja vastavoimat (Pirinen 2014, 97.)

Muutos on epävarmuuden kohtaamista. Jokin tuttu vaihtuu uudeksi ja toisenlaiseksi. Hämmennys kuuluu osaksi muutosta. Tietyssä vaiheessa tunteet ovat pinnalla ja niille on annettava aikaa. Tunteita on pystyttävä käsittelemään tai ne nousevat ajan saatossa esille esimerkiksi kynnisyytenä tai katkeruutena. Esimiehen on otettava huomioon alaistensa tunnetilat menemättä niihin mukaan. (Valtiokonttori 2007a, 16-17.) Järvisen (2017, 155) mukaan muutokset nostavat esiin paljon tunteita työyhteisössä, etenkin jos ihmiset joutuvat luopumaan totutuista toimintatavoista tai saavutetuista eduista. Kielteiset tunteet nähdään helposti pelkkänä vastustuksena joka pitää vaieta. Ne ovat kuitenkin olennainen osa muutoksen työstämistä.

Esimiehen kyky kuunnella ja tuntea empatiaa, ovat muutoksessa keskeisiä taitoja. Empaattinen esimies pystyy ymmärtämään työntekijän tunteita ja näkemään asioita työntekijän näkökulmasta. Hän ei aliarvioi mitään tunteita,

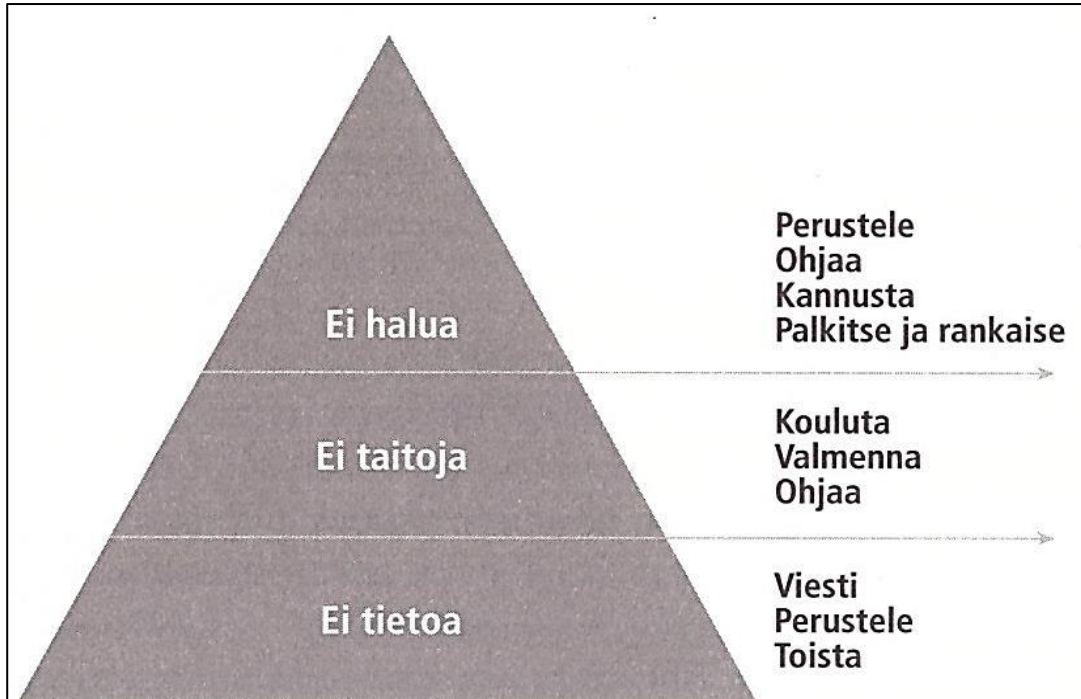
vaan pystyy eläytymään tilanteeseen ja ymmärtämään alaisensa pelkoa ja epävarmuutta tai iloa ja innostusta. (Pirinen 2014, 32.) Ylikosken & Ylikosken (2009, 25) mukaan tunteiden hyväksyminen on muutoksessa menestymisen salaisuus.

Tunteiden tiedostaminen on tärkeää, koska jokainen vie omat tunteensa työpaikalleen ja vaikuttaa muihin niiden kautta. Tunteet tarttuvat ja positiiviset tunteet lisäävät positiivisia tunteita ja negatiiviset negatiivisia. Mitä enemmän organisaatiossa on positiivisia tunteita, sitä vähemmän on ristiriitoja. On tärkeää ymmärtää tunteiden vaikutukset, koska niillä voi muuttaa organisaation käyttäytymistä. (Ponteva 2010, 30-31.)

Jo huhu muutoksesta laukaisee epävarmuuden, epäluulon ja kiukunkin tunteita. Vasta myöhemmin nousevat esiin muutoksen tarjoamat uudistumisen näkymät. Muutostilanteessa herää huoli tulevasta. Yksilön kannalta keskeinen kysymys on se, millaiseksi hänen tilanteensa muuttuu. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 26-28.) Muutosvastarinta on sitä suurempaa, mitä suurempi on ihmisten ennakoima menetys. Muutos koetaan uhkana hallita tulevaisuutta. Pelätään työn menettämistä tai sitä, että muutos vähentää mahdollisuutta tehdä työt hyvin. Muutoksen aiheuttama epäpätevyiden tunne uhkaa vaikutusmahdollisuuksia työssä. Kyky johtaa itseään vähenee muutoksen seurauksena. (Kvist & Kilpiä 2006, 135-137.)

Muutosvastarinta ymmärretään sellaisena toimintana, jossa jotkut eivät ymmärrä uuden asian merkitystä ja vastustavat muutosta. Vastustaminen voi olla tapa säilyttää sille tärkeitä asioita. (Roos & Mönkkönen 2015, 88.) Muutosvastarinta on luonnollinen tapa reagoida uusiin ja vieraisiin asioihin. Sitä voi olla monenlaista: äänekkästä, hiljaista ja passiivista. Jotkut kritisoivat muutosta avoimesti ja äänekkäästi tuoden negatiiviset näkökulmat esille. Toiset tekevät vastarintaa piilossa ja kolmannet jarruttavat muutoksen etenemistä passiivisella käyttäytymisellään tekemättä muutoksen hyväksi mitään. (Pirinen 2014, 98.) Muutosvastarinnan avulla ihminen säätelee muutostahtia itselleen sopivaksi. Se on tapa muokata muutosta ymmärrettäväksi. Muutosvastarinta tulee esille ajattelussa, tunteissa sekä tahdossa. (Valtiokonttori 2008,45.)

Muutosvastarinnassa on useita tasoja (kuva 4). Muutosvastarinta saattaa syntyä tiedon- tai taidonpuutteesta tai siitä, että työntekijöillä ei ole halua muuttua. Esimiehen tulee perustella muutosta, sekä ohjata ja kannustaa, mutta myös puuttua toimintaan, joka ei tue muutoksen toteutumista. (Aarnikoivu 2008, 172.)



Kuva 4. Muutosvastarinnan tasot ja niiden mukaiset suositukset johtamiselle. (Mattila 2007, 21.)

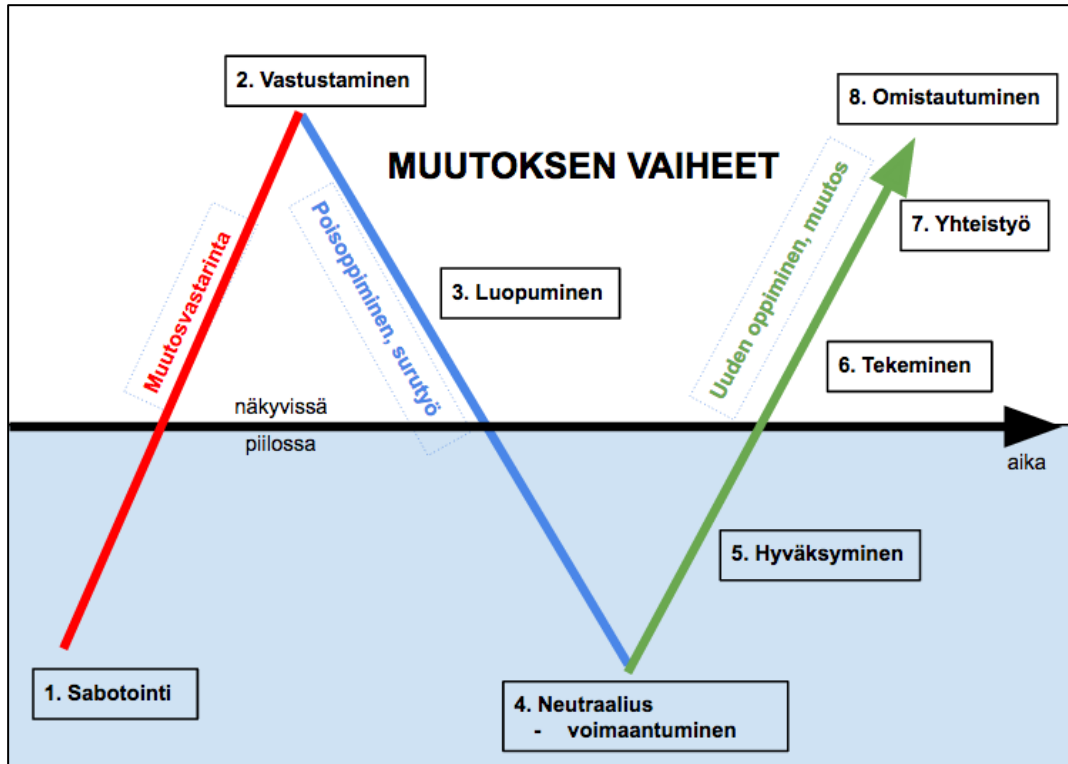
Syynä muutosvastarinnalle on usein tietämättömyys. Työntekijälle asetetaan tavoitteita muuttaa toimintatapaansa tai ottaa uusia työtehtäviä haltuun kertomatta syytä toimintatapojen muutokseen. Työntekijällä on pelko siitä osako, oppiiko ja pärjääkö hän jatkossa. Myös ymmärtämättömyys aiheuttaa muutosvastarintaa. Työntekijä ei ymmärrä muutosta ja se on hänelle liian kaukainen tai tuntematon ja vieras asia. Muutoksessa saatetaan käyttää kieltä tai sellaisia termejä, joita ei ymmärretä oikein. Muutosvastarintaan voi olla syynä myös luopumisen pelko tai työntekijän haluttomuus muuttua. Esimies voi myös kieltää muutosvastarinnan olemassa olemisen, ja jättää työntekijät selviytymään muutoksesta yksin. Tämä lisää muutosvastarintaa entisestään. (Pirinen 2014, 100-106.) Mattilan (2007, 26) mukaan muutosvastarinnan rakenne muistuttaa jäävuorta, jossa vain huippu on näkyvillä ja suurin massa on pinnan alla näkymättömissä.

Yksi muutosvastarinnan vakavammista seurauksista on työilmapiirin huonontuminen ja työntekijöiden huonot keskinäiset suhteet. Muutosvastarinta vie voimavaroja ja motivaatiota. Edellytyksenä muutosvastarinnan johtamiselle on se, että esimies saa alaiset kertomaan hänelle tunteistaan muutoksessa. Jos muutosvastarinnan syynä on tietämättömyys tai ymmärtämättömyys, tulee esimiehen selventää muutosta, sen syitä ja vaikutuksia. (Pirinen 2014, 107-109.)

Usein muutosvastarinta yllättää muutoksen läpiviejät, ja sitä pidetään syyllisenä silloin, kun muutos ei etene toivotulla tavalla tai se epäonnistuu. Monesti muutosta joudutaan miettimään uudestaan ja rakentamaan prosessi muutoksen läpiviemiselle. Tämä voi viivästyttää tuntuvasti muutosta. (Erämetsä 2003, 101.) Heiskasen & Lehikoisen (2010, 56) mukaan muutosvastarinnan käsitteestä on tullut keino syyllistää organisaation ruohonjuuritasoa johdon kehityssuunnitelmien epäonnistumisesta. Lähempi tarkastelu kuitenkin osoittaa, että usein uudistusten tulppana on ylintä johtoa lähinnä oleva johtotaso, joka suojelee omaa asemaansa ja saavutettuja etujaan. Suurin osa vastustuksesta lähtee silti alimman tason henkilöstöstä, koska he ovat olleet vähiten osallistumassa muutoksen valmisteluun. Mattila (2007, 21) pitää keskijohdon vastustusta luonnollisena, koska organisaatorakenteisiin kohdistuvat tavoitteet yleensä pyrkivät vähentämään hallintotehtäviä.

2.4 Muutoksen vaiheet

Muutokset sisältävät kolme perusvaihetta jotka ovat muutosvastarinta, surutyö ja vanhasta poisoppiminen sekä varsinainen muutos eli uuden oppiminen. Perusvaiheet voidaan jakaa kahdeksaan sitoutumisen asteeseen (kuva 5). Nämä asteet ovat sabotointi, vastustaminen, luopuminen, neutraalius - voimaantuminen, hyväksyminen, tekeminen, yhteistyö ja omistautuminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 68-70.)



Kuva 5. Muutoksen vaiheet. (Arikoski & Sallinen 2007, 71)

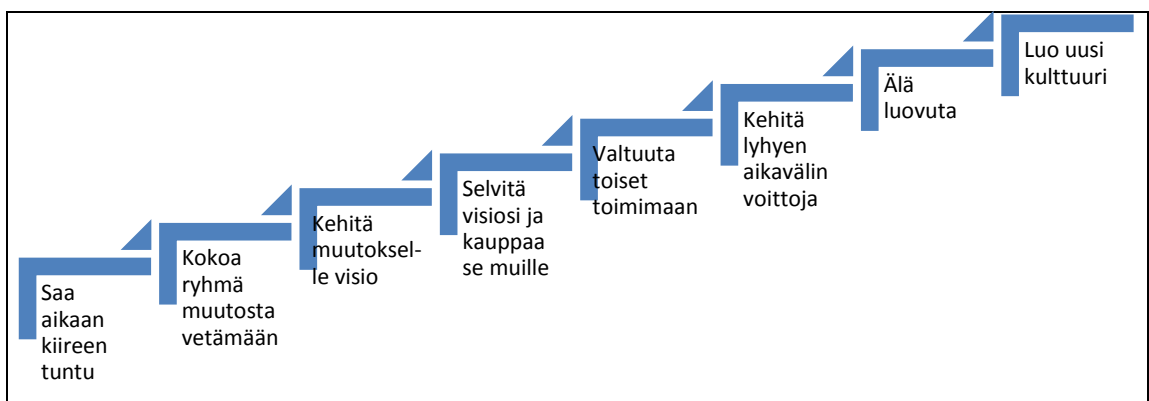
Muutosta edeltää usein vaihe, jolloin levottomuus lisääntyy ja huhut lähtevät liikkeelle. Muutos koetaan uhkana, johon liittyy jatkuva epävarmuus ja epätie-toisuus. Tässä vaiheessa korostuu esimiehen läsnäolo. Uhkan kokemuksen väistyessä alkaa vastustuksen vaihe. (Ponteva 2010, 23.) Vastustamisvaiheessa olevat ihmiset on helppo havaita, koska he näyttävät avoimesti muutostavastarintansa. Avoimuuden merkitys tulee esille vastustamisvaiheessa, ja sillä päästään nopeammin seuraaviin vaiheisiin. (Arikoski & Sallinen 2007, 73-74.)

Muutos on aina luopumista. Luopuminen on jonkin tutuksi tulleen asian jättä-mistä taakse, ja se on sitä vaikeampaa, mitä läheisempi asia on. Luopumista vaikeuttaa se, jos sille ei jää aikaa. Ajan myötä ihminen saa etäisyyttä luopu-misen kohteeseen ja se mahdollistaa sitoutumisen uuteen. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 45-48.) Surutyö päättyy tietynlaiseen neutraaliuden tunnetilaan, jossa voimaantuminen alkaa kasvaa vähitellen (Arikoski & Sallinen 2007, 75). Työ-yhteisössä tämän havaitsee vapautuneempana tekemisen ilmapiirinä. Aluksi vakan saa hiljainen hyväksyntä, jolloin ihmiset oppivat hiljalleen hyväksymään muutoksen. Tämä on vaihe, jossa uusien tehtävien edellyttämä koulutus alkaa olla aiheellista. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 66.)

Lievintä mahdollista tekemistä on muutoksesta puhuminen positiivisesti toiselle. On helpottavaa, kun ihmiset eivät tunnu enää uhkaavilta. Yhteistyön avulla muutoksesta tehdään yhteisesti merkityksellinen. Sitoutumisen vaiheessa esimiehen tulee huolehtia siitä, että jokaiselle löytyy muutoksessa oma rooli. Roolin tulee löytyä alaisen omasta työtehtävästä, koska ihminen sitoutuu muutokseen parhaiten, kun hän saa siihen itse osallistua. (Arikoski & Sallinen 2007, 76-79.)

Muutoksen johtamisen vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheessa muutokselle luodaan perusta. Aiotusta muutoksesta ja sen vaikutuksista luodaan tässä vaiheessa kokonaiskuva. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan muutoksen läpimeno ja keinot. Tässä vaiheessa henkilöstö on otettava mukaan. Olennaista suunnitteluvaiheessa on turvata muutoksen hallittu käynnistyminen. Yleensä organisaatiossa menee noin kuukausi muodostaessa mielikuvaa siitä, onko muutos viemässä oikeaan suuntaan. Toteutusvaiheeseen siirrytään, kun esimies antaa muutokselle lähtökäskyn. Kun muutoshankkeen hyödyt realisoituvat, siirrytään vakiinnuttamisvaiheeseen. (Aarnikoivu 2008, 164-165.)

Muutoksen johtamisesta on tehty useita malleja, joista tunnetuin lienee John P. Kotterin 8-portainen muutosjohtamisen malli (kuva 6). Kotter ryhtyi kehittämään mallia tutustuttuaan useisiin epäonnistuneisiin muutoshankkeisiin. Mallissa Kotter käänsi tutkimuksissaan löytyneet epäonnistumiset onnistuneen muutosprosessin kuvaukseksi. (Vuorinen 2014, 138.)



Kuva 6. Kotterin 8-portainen muutosmalli. (mukaillen Vuorinen 2014, 139.)

2.5 Muutosjohtamisen suunnitelma Kiegun käyttöönottoprojektille

Hankkeen valmisteluvaiheessa (03-09/2015) oikeusministeriön hallinnonalalla tunnistettiin muutosjohtamisen tärkeys ja vaikeus. Hallinnonalalle laadittiin yksi yhteinen muutosjohtamisen suunnitelma Kieku-hanketta varten. Suunnitelman ylläpidosta vastasi muutosjohtamisen projektipäällikkö Taru Ritari Oikeusministeriöstä yhteistyössä muutosjohtamisen projektiryhmän kanssa. Suunnitelmassa muutosjohtamisen tavoitteiksi määriteltiin:

- Erityisesti esimiehet sekä talous- ja henkilöstöhallinnon yhteyshenkilöt (myöhemmin taha ja heha) saavat tietoa Kieku-hankkeesta ja siitä miten hanke vaikuttaa työprosesseihin ja toimintatapoihin
- Erityisesti esimiehet ja taha- ja heha-yhteyshenkilöt hyväksyvät muutoksen tavoitteet ja näkevät siitä saatavat hyödyt
- Erityisesti taha- ja heha-yhteyshenkilöiden osaamista hyödynnetään muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa
- Erityisesti esimiehille ja taha- ja heha-yhteyshenkilöille järjestetään muutostukea
- Muutosviestintä on riittävää ja oikea tieto tavoittaa oikeat henkilöt oikeaan aikaan

Muutosjohtamisen tavoitteena oli valmistaa organisaatio muutokseen ja varmistaa uuden tietojärjestelmän hyödyntäminen osana jokapäiväistä työntekoa. Keskeisimmät muutosjohtamisen toimenpiteet liittyivät koulutusten järjestämiseen ja muutosviestintään. (Ritari 2016.)

Pirisen (2014, 16) mukaan epävarmuuden tunnetta muutoksessa voidaan vähentää selventämällä henkilöstölle muutoksen keskeisiä tavoitteita. Kun tavoitteita puretaan auki työntekijän lähtökohdista ja työtehtävien näkökulmasta, autetaan työntekijää hahmottamaan, mitä muutos käytännössä tarkoittaa ja mitä häneltä odotetaan. Kun yhteinen ymmärrys tavoitteista on selkeämpi, voi työntekijä miettiä mikä vaikutus muutoksella on hänen työtehtäviinsä tulevaisuudessa ja miten niihin voi valmistautua.

Muutosjohtamisen suunnitelmassa todetaan, että muutoksen onnistunut läpivienti edellyttää keskitettyä ohjausta, apua ja tukea virastoille sekä virastojen vastuunottoa käytännön muutosjohtamistyössä. Suunnitelmassa muutosjohtamisen keskeisimmiksi menetelmiksi valikoituivat avoin ja kohdennettu muutosviestintä, jonka avulla tarkoitus oli varmistaa tietoisuus hyödyistä, joita muutoksella tavoitellaan sekä varmistaa, että oikeat henkilöt tietävät oikeita

asioita oikeaan aikaan ja poistaa näin epätietoisuutta. Tämän lisäksi tavoitteena oli muutosjohtamisen tehtävien tunnistaminen ja virastojen sitouttaminen niiden toteuttamiseen sekä muutosagenttien (taha- ja heha-yhteyshenkilöt) tukeminen käytännön toteutuksen edistäjinä. Virastojen johdon vastuulla oli huolehtia siitä, että ajankohtaiset muutosjohtamisen tehtävät tulevat hoidetuksi omassa virastossa sekä edistää omilla toimillaan sitä hankkeella tavoiteltujen hyötyjen toteutumista. Muutosagenttien tehtävänä oli omalta osaltaan vaikuttaa siihen, mitä ja miten projektista puhutaan omassa virastossa. (Ritari 2016.)

Kvistin & Kilpiän (2006, 133-134) mukaan muutosagenttien tehtävänä on auttaa ihmisiä löytämään positiivisia asioita, joita muutos mukanaan voi tuoda. On autettava etsimään ja tunnistamaan omia piileviä mahdollisuuksia sekä löytämään haasteisiin ratkaisuja. Muutosagentille keskeisempiä taitoja ovat empatia, viestintätaidot sekä osallistuminen. Heillä on tärkeä ja keskeinen rooli muutoksen läpiviemisessä. (Fossum & Crisp 1989, 4-11).

Tavoitteena oli, että onnistuneen muutosjohtamisen seurauksena:

- Kieku on käyttöön otettu siten, että työskentely on pysynyt tehokkaana, ilmapiiri myönteisenä ja henkilöstön motivaatio korkeana
- Henkilöstö on ottanut Kiegun omakseen ja kokee sen hyödylliseksi oman työnsä kannalta
- Henkilöstö on kiinnostunut kouluttautumaan Kiegun käytössä
- Vanhoista järjestelmistä ja toimintatavoista on suunnitelman mukaisesti luovuttu. (Ritari 2016.)

3. IHMISEN JA TIETOKONEEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS

Ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutusta kutsutaan nimellä HCI (human-computer interaction), ja se tutkii vuorovaikutteisten tietokonejärjestelmien suunnittelua, arviointia ja toteutusta ihmisten käyttöä varten. Ihmisen ja tietokoneen välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu informaation kuljettamista koneelta ihmiselle tai ihmiseltä koneelle. Kyseessä on tapahtumaketju, jossa ihminen tekee tavoitteensa tietokoneelle ymmärretyksi ja ymmärtää, mitä tietokoneessa tapahtuu. (Parkkila 2013, 15.)

Ihmisen ja tietokoneen välinen vuorovaikutus on nykyisin entistä tärkeämpää, koska teknologian hyödyntäminen ja liiketoiminnan kehittyminen on aiheutta-

nut sen, että pitäisi löytää tapoja parantaa ihmisten suorituskykyä. Että pystyttäisi luomaan tehokkaampia ja ihmisläheisempiä järjestelmiä, olisi ihmisen ja tietokoneen välisen vuorovaikutuksen tiedot ja taidot pystyttävä muuttamaan tehokkaaksi suunnitteluksi. (Laaksonen 2004, 4.)

Parkkilan (2013, 15) mukaan tavoitteena on saada tekniikasta ja käyttöliittymästä käyttäjän tarpeet huomioon ottavaa ja käytettävää. Vuorovaikutuksessa on annettava käyttäjille mahdollisuus kuvata mahdollisimman tarkasti, mitä he haluavat järjestelmällä saavuttaa. Tällöin on mahdollista saavuttaa turvallisia, tehokkaita, hyödyllisiä, helppokäyttöisiä ja helposti opittavia järjestelmiä. (Laaksonen 2004, 5.) Onnistunut vuorovaikutus ihmisen ja tietokoneen välillä on sitä, että saadaan tehtyä tietokoneella se, mitä oli tarkoitus tehdä. Haasteena on tiedon kasvu. Järjestelmien on pystyttävä käsittelemään suuria tietomääriä ja niiden on toimittava luotettavasti. (Parkkila 2013, 20.)

3.1 Käytettävyys

Käytettävyys on olennainen termi ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutuksessa. Sillä pyritään ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka määrittävät ihmisten tavan käyttää tehokkaasti tietotekniikkaa. Käytettävyys on jokaisen järjestelmän ominaisuus, ja se kertoo, kuinka helppokäyttöinen laite on. Käytettävyys koskee koko järjestelmän rakennetta, käyttöympäristöä sekä toimintaympäristöä. (Parkkila 2013, 17.)

ISO-9241-11 standardi määrittelee käytettävyyden seuraavasti:

”Tuotteen käytettävyys kertoo, kuinka hyvin käyttäjät pystyvät käyttämään tuotetta oikein, tehokkaasti ja miellyttävästi määriteltujen tavoitteiden saavuttamiseksi tietyssä käyttöympäristössä.”

ISO:n määritelmä on tärkeä käytettävyyden määritelmä, ja sen pohjalta voidaan katsoa käytettävyyden olevan järjestelmän käytön laatua. Sillä tarkoitetaan järjestelmän opetteluun helppoutta, sen käyttöä sekä sitä, kuinka paljon tuotetukea käyttäjät tarvitsevat. (Laaksonen 2004, 8-9.)

Käytettävyys voidaan määritellä eri osa-alueiden mukaan. Nämä osa-alueet ovat opittavuus, tehokkuus, muistettavuus, virheettömyys ja tyytyväisyys.

(Nielsen 2012). Yksi keskeisistä käytettävyyden peruselementeistä on opittavuus. Opittavuudella kuvataan aikaa, joka tavalliselta peruskäyttäjältä menee eri komentojen opettelemiseen tiettyjä tehtäviä tehdessä. Että järjestelmä olisi helposti opittavissa, tulee suunnittelussa huomioida että se on yksinkertainen, johdonmukainen ja ennustettavissa oleva. Tärkeä käyttäjäryhmä ovat satunnaiset käyttäjät, joille järjestelmä on tuttu, mutta he käyttävät sitä vain ajoittain. Järjestelmän tulee olla muistettava, että sitä ei tarvitse aina opetella uudelleen. (Laaksonen 2004, 14-16.)

Että järjestelmä on käytettävyydeltään hyvä, eli käyttäjäystävällinen, tulee sen keskustella käyttäjän kanssa tutulla kielellä hänen tarpeisiinsa liittyvillä käsitteillä ja hänen tarpeittensa mukaisesta näkökulmasta. (Parkkila 2013, 21.) Järjestelmän tulee olla ymmärrettävä, kattava, vaivaton sekä esteettisesti miellyttävä. Ymmärrettävyys tarkoittaa sitä, että käyttäjän on helppo päätellä, kuinka hän pääsee haluttuun lopputulokseen. Jos järjestelmä on ymmärrettävä, on se myös opittavissa helposti. Kattavassa järjestelmässä on kaikki ne toiminnot, joita käyttäjä tarvitsee hoitaakseen sen asian, johon järjestelmä on tarkoitettu. Järjestelmän on oltava vaivaton, jolloin käyttäjä suoriutuu tehtävistään mahdollisimman yksinkertaisella tavalla. Esteettisesti miellyttävä järjestelmä viestii käyttäjälle laadusta ja ammattimaisuudesta. (Wiio 2004, 29-31.)

Käytettävyydellä on merkitystä myös fyysisen turvallisuuden kannalta. Huono käytettävyys johtaa usein turhautumiseen, mikä lisää virhealttiutta ja tapaturmariskiä. (Kuutti 2003, 16.) Mikäli käytettävyys järjestelmässä on huono, käyttäjä ei omaksu järjestelmää käyttöönsä. Hän tekee virheitä ja häneltä kuluu tehtäviin tarpeettoman paljon aikaa. Tämä alentaa tuottavuutta sekä lisää tuen ja koulutuksen tarvetta. (Wiio 2004, 33-34.)

Käytettävyydestä voidaan parantaa ja arvioida järjestelmän käytettävyyttä. Koehenkilöt suorittavat sovelluksella tai sen prototyypillä etukäteen määriteltäviä tehtäviä. (Kuutti 2003, 68.) Käytettävyyden heuristisessa eli kokemukseen perustuvassa arvioinnissa käytetyin lienee Jakob Nielsenin kymmenkohtainen lista:

1. vuorovaikutuksen käyttäjän kanssa tulee olla yksinkertaista ja selkeää
2. vuorovaikutuksessa käytetään käyttäjän kieltä

3. käyttäjän muistin varaan jäävä tieto minimoidaan
4. järjestelmän tulee olla yhdenmukainen
5. järjestelmän tulee antaa reaaliajassa palautetta käyttäjälle
6. järjestelmässä tulee olla selkeät ja helpot poistumistiet
7. järjestelmässä tulee olla oikopolkuja ja sen on tuettava tehokasta työskentelyä
8. virheilmoitusten tulee olla ymmärrettäviä ja selkeitä
9. virhetilanteisiin joutumista tulee ehkäistä ennakkoon
10. järjestelmässä tulee olla kunnolliset käyttöohjeet helposti saatavilla

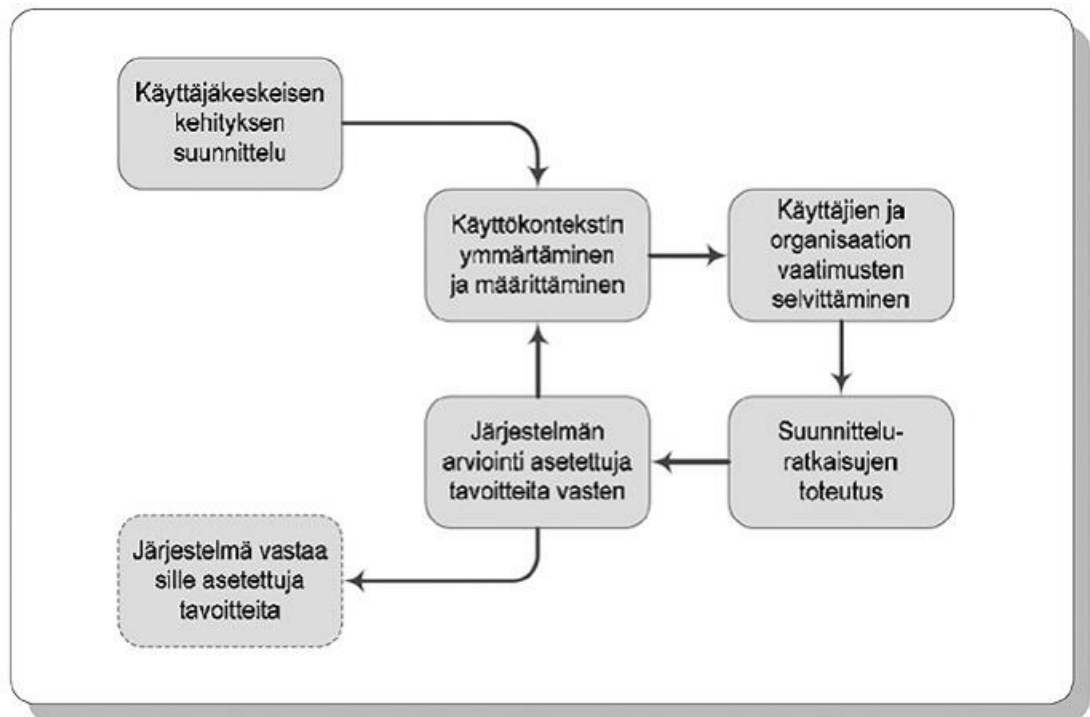
Tätä listaa hyödyntämällä arviointi onnistuu täysin kokemattomaltakin arvioijalta. Oikein käytettynä sillä saadaan paljastettua yleisimmät ja vakavimmat käytettävyyssongelmat. (Kuutti 2003, 47-50.) Nielsenin (2000) mukaan parhaan testaustuloksen saa viidellä koehenkilöllä, jotka löytävät noin 75 % käytettävyysspuutteista. Käytettävyyden testaus antaa järjestelmän kehittäjälle tärkeää palautetta. Testaus auttaa mm. selvittämään, kuinka helppoa tai vaikeaa järjestelmää on ryhtyä käyttämään sekä kuinka tehokasta työskentely sillä on. (Wiio 2004, 66.)

3.2 Käyttäjakeskeisyys

Tietojärjestelmiä voidaan tarkastella useista näkökulmista. Järjestelmää voidaan katsoa teknisestä näkökulmasta, jolloin laitteisto ja tekninen toteutus nousevat tärkeimmiksi tekijöiksi. Kun tietojärjestelmät ovat yleistyneet, on se tuonut tarpeen huomioida käyttäjät uusia järjestelmiä suunnitellessa ja jo käytössä olevia järjestelmiä kehitettäessä. Käyttäjakeskeisyyden huomioiminen on tärkeää ihmisen ja tietokoneen välisessä vuorovaikutuksessa. Käyttäjakeskeisyydessä järjestelmän käyttäjä ja hänen tarpeensa on keskeisessä asemassa. Tavoitteena on jo järjestelmää kehitettäessä lähteä liikkeelle käyttäjästä ja tuottaa parempia tietojärjestelmiä. (Laitinen 2008, 5.)

Käyttäjakeskeisen suunnittelun tavoitteena on tuoda käyttäjätietoa suunnitteluprosessiin, ja tarjota parempi pohja suunnitteluratkaisuille. Tarkoituksena on varmistaa, että suunniteltu tuote vastaa käyttäjän tarpeita. (Oulasvirta 2011, 105.) Parkkilan (2013, 15) mukaan käyttäjakeskeisessä tietojärjestelmäkehityksessä on huomioitava kaksi periaatetta: käyttäjien osallistuminen ja kokonaisvaltainen ote tietojärjestelmän kehitystyöhön.

ISO:n standardi 13407:1999 määrittelee käyttäjäkeskeisen suunnittelun prosessin (Oulasvirta 2011, 109). Kuvassa 7 on kuvattu suunnitteluprosessin neljä päävaihetta. Suunnitteluprosessin tarkoituksena on saada selkeä käsitys käyttäjien ja järjestelmän vaatimuksista, suunnitteluratkaisujen toteutuksesta ja arvioida järjestelmää suhteessa sille asetettuihin vaatimuksiin. (Parkkila 2013, 16.)



Kuva 7. ISO 13407 mukaiset käyttäjäkeskeisen suunnitteluprosessin vaiheet (Parkkila 2013, 16.)

Käyttäjäkeskeisessä suunnittelussa on keskityttävä käyttäjän tarpeisiin. Käyttäjät ovat asiantuntijoita omassa työssään ja parhaimpia arvioimaan tietojärjestelmiä, jotka ovat kehitetty heidän käyttöönsä. Järjestelmäsuunnittelijoiden käsitykset voivat olla erilaiset, kuin mitä ovat käyttäjien todelliset tarpeet. Sen vuoksi käyttäjät on otettava mukaan jo järjestelmän suunnitteluvaiheessa. Käyttäjälähtöisen suunnittelun tarkoituksena on varmistaa tulevan järjestelmän hyödyllisyys. (Laitinen 2008, 17.)

Käyttäjäkeskeisellä suunnittelulla on mahdollista saavuttaa taloudellisia ja sosiaalisia etuja. Järjestelmät ovat helpompia käyttää ja ymmärtää. Tämä vähentää koulutus- ja tuotekustannuksia. Käyttäjätyytyväisyys paranee. Järjestelmät parantavat työn laatua ja käyttäjän tuottavuutta. Ne miellyttävät käyt-

täjiä ja lisäävät organisaatioiden toimintatehokkuutta ja näin voivat tarjota kilpailuetua. (Laaksonen 2004, 8.)

3.3 Käyttäjäkeskeiset menetelmät

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun keskeisimmät menetelmät ovat käyttäjätutkimus ja tuotteen kehittäminen prototyyppien kautta. Näiden lisäksi käytetään monia toimiviksi koettuja menetelmiä ja tekniikoita, joissa suunnittelu perustuu käyttäjäkeskeisyyteen. Seuraavat menetelmät vievät suunnittelua eteenpäin vaihe vaiheelta:

- persoonat, jotka ovat konkreettisia hahmoja ja todellisten käyttäjien edustajia
- erilaiset tarinat, joita ovat toimintatarinat ja käyttötarinat
- kuvatarinat joissa kuvataan sarjakuvamaisesti, miten tuotteen kanssa toimitaan
- seinätaulutekniikat
- korttilajittelu

Näiden menetelmien ja tekniikoiden vahvuus on siinä, että ne ovat konkreettisia eivätkä vaadi IT-osaamista. (Sinkkonen ym. 2009, 33-34.)

Käyttäjätutkimuksella kerätään tietoa käyttäjien käyttäytymisestä ennen kuin uutta tuotetta aletaan määritellä (Väyrynen ym. 2004, 113). Se on käyttäjäkeskeisen tuotekehityksen perusta. Tuotteen menestyminen on sattumanvaraista, ellei tunne käyttäjiä, heidän tavoitteitaan, tehtäviä, rajoituksia ja toimintaolosuhteita. Käyttäjätutkimuksessa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, mitkä asiat erottavat käyttäjät toisistaan. Eroja ovat esimerkiksi roolit järjestelmän käytössä, ikä- ja sukupolviasiat, kokeneisuus ja tarpeet. (Sinkkonen ym. 2009, 65-67.) Käyttäjätutkimus pohjautuu yleensä haastatteluun, kyselelyyn, havaintoihin ja päiväkirjanpitoon. Menetelmät tulee valita sen mukaan, mitä tietoa halutaan saada. (Väyrynen ym. 2004, 113.)

Henkilöt, jotka käyttävät palvelua suoraan, ovat käyttäjiä. Käyttäjryhmä on joukko käyttäjiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja tavoitteet. Käyttäjäprofiili on kuvaus käyttäjryhmästä. Siinä kuvataan ryhmälle tyypilliset ominaisuudet. (Sinkkonen ym. 2009, 66-67.) Käyttäjäprofiilissa tulisi selvittää mm. käyttäjän ikä, sukupuoli, kokemus, koulutus ja toiminnan rajoitteet. Tärkein peruste on henkilön rooli ja tavoitteet järjestelmän käyttäjänä, koska se määrittää, millaisia toimintoja hän tarvitsee. (Väyrynen ym. 2004, 114.)

Käyttäjryhmän selvittämisen jälkeen luodaan persoona edustamaan käyttäjäryhmää. Käyttäjäpersoonat ja niihin liittyvät tarinat ovat työvälineitä, jotka auttavat määrittelemään eri toimintatapoja ja suunnitteluratkaisuja. Persoonille on huomattavasti helpompaa suunnitella tuotetta. (Sinkkonen ym. 2009, 124-125.) Käyttäjäpersoonille annetaan nimi, kuva, ominaisuuksia, perhesuhteita, harrastuksia ja niin edelleen. Siitä pyritään tekemään mahdollisimman tarkka. (Kuutti 2003,122.)

Persoonat kuvaavat erilaisia käyttäjäryhmiä. Tarinat on keino kuvata sitä, miten persoona toimii ja tarinat kirjoitetaan yhden käyttäjän toiminnasta. Toimintatarinoissa kerrotaan käyttäjän toiminnasta ennen uutta tai korjattua järjestelmää ja käyttötarinoissa, miten toimitaan uutta järjestelmää käyttäen. (Sinkkonen ym. 2009, 135.) Tarinat tulisi luoda tavallisella arkikielellä. Toimintatarinat kuvaavat jotakin tiettyä toimintaa jossakin ympäristössä. Ne ovat keino mallintaa käyttötilanteita. Niissä esitetään tilanne, tehtävät, tavoitteet, mahdollisuudet ja rajoitteet ja niillä saadaan esille toiminnot, joita tuotteella tulee saada aikaan. Käyttötarinoilla kuvataan konkreettisia käyttötapahtumia, kun asiat tehdään uuden järjestelmän avulla. Ne muunnetaan myöhemmin malleiksi, kuvauksiksi ja protoiksi. (Sinkkonen ym. 2002, 34-35.)

Korttilajittelu on menetelmä, jolla selvitetään minkälaisiin kokonaisuuksiin käyttäjät asioita ryhmittelevät. Siinä käyttäjille annetaan pino kortteja, joissa kussakin on kuvattuna pala sisältöä ja otsikonimiehdokas. Käyttäjiä pyydetään tekemään näistä ryhmiä ja antamaan kuvaava nimi jokaiselle ryhmälle. Korttimenetelmä on yksinkertainen ja tehokas. Sen käyttö on helppoa ja sen avulla voidaan nopeasti selvittää, miten käyttäjät hahmottavat ja luokittelevat palveluun tulevan sisällön. Se antaa myös tietoa käyttäjien tuntemista termeistä ja eri käyttäjäryhmien tarpeista. (Sinkkonen ym. 2009, 191.)

3.4 Käyttäjä

Laitteet ovat hyödyllisiä vain, jos niitä osataan käyttää. Ne eivät tee itsessään mitään, vaan ihmisen on säädeltävä ja ohjattava niiden toimintaa. (Saariluoma 2004, 7.) Käyttäjien toimintaan on ollut välttämätöntä kiinnittää entistä enemmän huomiota teknologian nopean kehittymisen ja monimutkaistumisen takia.

Käyttäjän päämäärien perusteella voidaan etsiä tarkoituksen mukaisia teknisiä ratkaisuja. Yksinkertaisimmillaan vuorovaikutus on toimenpide, jossa käyttäjä ilmoittaa päämääränsä ja laite toteuttaa sen. (Oulasvirta 2011, 48-59.) Käyttäjien työn ja tehtävien kautta oppimat asiat ja toimintatavat poikkeavat suunnittelijoiden näkemyksistä. Sen takia jokaiseen tuotekehitysprojektiin kuuluu käyttäjien toiminnan seuraaminen, että tiedetään mitkä ovat mahdolliset virhetilanteet ja mitä käyttäjät tuotteella oikeasti tekevät. (Sinkkonen ym. 2002, 33).

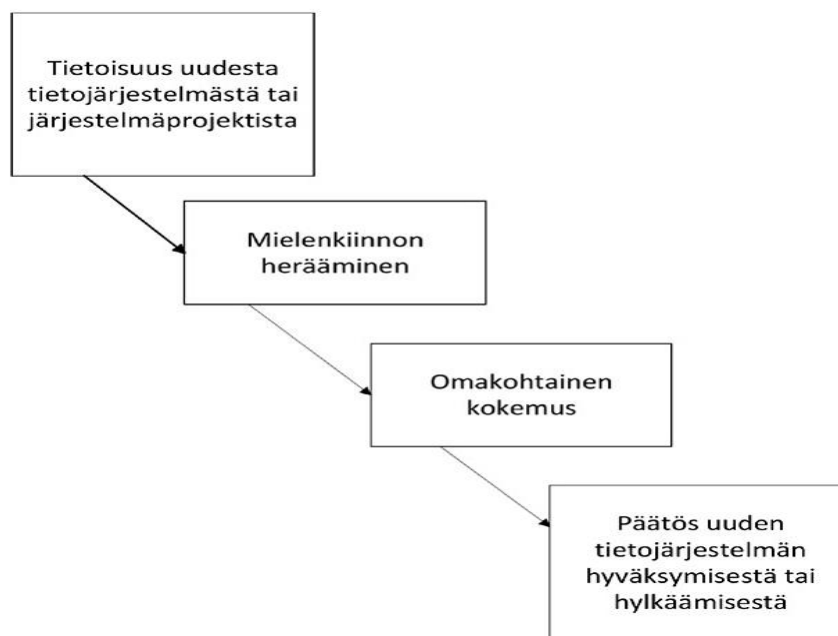
Sinkkonen ym. (2002, 33) mukaan käyttäjien toiminnan ymmärtämisen menetelmät voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: testaaminen ja käyttäjien toiminnan hahmottaminen. Testaamisella tarkoitetaan käytettävyydestä ja se edellyttää, että käyttäjällä on käytössään tuote tai prototyyppi, jolla voi suorittaa tehtäviä. Käyttäjien toiminnan hahmottaminen on käyttäjien seuraamista ja mallintamista niin, että tuote voidaan suunnitella tukemaan käyttäjien toimintaa.

Käyttäjää voidaan tutkia erilaisten käsitejärjestelmien avulla mutta usein lähtökohtana on arkipsykologia. Se tarkoittaa sitä, että käyttäjään liittyviä suunnitteluongelmia ratkaistaan arkiymmärryksen perusteella. Arkipsykologia on usein tietopohjana suunnitteluprosesseissa, koska ihmistä koskeva tieto on tuotteiden suunnittelussa olennaista. Myös käyttäjävuorovaikutuksen tutkimuksessa arkitiedolla on keskeinen asema. Arkitietoon perustuva käytettävyysosaaminen ei ole kuitenkaan riskitön suunnittelutapa, koska sen käsitteet eivät ole yhtä täsmällisiä ja oikeaksi todistettuja kuin tieteellisen psykologian ja se ei perustu kunnolla testattuihin lainmukaisuuksiin. (Oulasvirta 2011, 48.)

Asenteilla tarkoitetaan opittuja taipumuksia hahmottaa tilanteita tietyllä tavalla. Ne ovat tärkeässä osassa informaation vastaanottamisessa, todellisuuden tiedostamisessa sekä päätöksenteossa. Asenteet muodostuvat ja muuttuvat sekä ohjaavat toimintaa. Asenteet ovat tärkeitä analysoidessa käyttäjien toimintaa, koska ne kertovat siitä, kuinka käyttäjät suhtautuvat uusiin asioihin. (Saariluoma 2004, 132.)

Ihmisen asenteet uusia asioita kohtaan muodostuvat, kun ihminen saa tietoa ko. asiasta. Kuvassa 8 on kuvattu käyttäjän asenteen muodostumista tietojärjestelmää kohtaan. Asenteet alkavat muodostua siitä, kun käyttäjä saa en-

simmäistä kertaa tiedon järjestelmästä. Mielenkiinnon heräämisen vaiheeseen vaikuttaa käyttäjän tietoisuus uuden järjestelmän tarkoituksesta ja näkemys siitä, onko se tarpeellinen organisaatiolle. Jos mielenkiinto ei herää, käyttäjä ei välttämättä vastaanota informaatiota. Prosessi kulkee omakohtaisen kokemuksen kautta järjestelmän hyväksymiseen tai hylkäämiseen. Käyttäjän asenteen muodostumisessa ratkaisevaksi tekijäksi voi muodostua se, mistä ja miten tieto saadaan. Avoin, helposti ymmärrettävä ja yksinkertainen tiedottaminen aikaisessa vaiheessa ohjaa asenteiden muodostumista positiivisiksi. Asenteisiin voidaan vaikuttaa myös koulutuksen kautta. (Laitinen 2008, 38-39.)



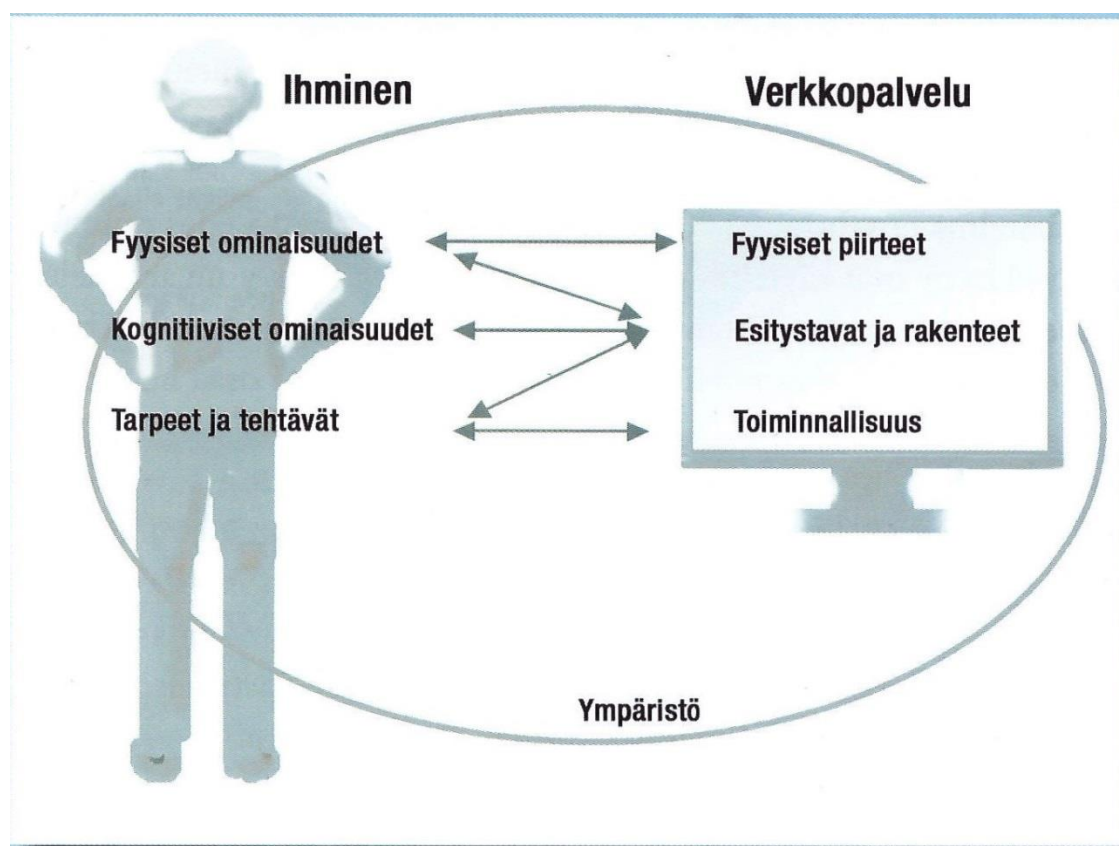
Kuva 8. Käyttäjän asenteen muodostumisen eri vaiheet tietojärjestelmää kohtaan. (Laitinen 2008, 39.)

Käyttäjien osallistumisella voidaan tavoitella parannuksia organisaation sisäiseen yhteistyöhön. Näitä voivat olla mm. tiedon kulun tehostaminen, yhteishengen kohottaminen ja työtehtävien jakamiseen liittyvät parannukset. Osallistumisella voidaan tavoitella myös järjestelmän käyttöön liittyviä tavoitteita, kuten käytön määrän lisäämistä ja tehokkuuden parantamista. Käyttäjien osallistumista tietojärjestelmäprojektiin voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Osallistuminen voi olla suunniteltua, esimerkiksi käytettävyydestaus. Osallistuminen voi olla myös suunnittelematonta, ja ilmetä esimerkiksi muutosvistarintana. (Laitinen 2008, 26.) Asenteisiin vaikuttaa suuresti se, kuinka tärkeinä käyttäjien mielipiteitä on pidetty järjestelmää kehitettäessä. Omalla osallistumisella on

tärkeä merkitys positiivisten asenteiden muodostumisessa. Asenteet vaikuttavat käyttäytyvyyteen, joten yhtenä onnistuneen tietojärjestelmäprojektin keinona pidetään asenteisiin vaikuttamista. (Parkkila 2013, 27.)

3.5 Ihmisen ominaisuudet

Ihmisellä on tietyt fyysiset piirteet, kognitiiviset ominaisuudet ja erilaisia tarpeita ja tehtäviä. Ollakseen hyvä, on verkkopalvelun sovittava yhteen näiden ominaisuuksien kanssa (kuva 9). (Sinkkonen ym. 2009, 19).



Kuva 9. Palvelun tulee olla yhteensopiva ihmisen kanssa (Sinkkonen ym. 2009, 19.)

Ihmisen käyttäytyminen perustuu biologiseen ja kulttuuriseen perimään. Kulttuuri sisältää esimerkiksi tavat, normit, kielen, tiedot ja uskomukset. Käyttäjän toiminta on paljon kulttuurisesti määräytyneitä. Esimerkiksi suomalaisten käyttäjien katse hakeutuu näyttöruudun vasempaan laitaan, mutta kiinalaisten kenties oikeaan. Myös värimaailma on huomattavan kulttuurisidonnainen. Osa käytettävyyssuhteista riippuukin pääasiassa kulttuurista. (Sinkkonen ym. 2002, 41-42.)

Ihmisen tärkein aisti on näköaisti. Näköaistimus perustuu fysiologiseen näkemiseen ja näköaistimuksen tulkintaan aivoissa. Valon voimakkuuden ja värin havaitseminen tapahtuu silmissä. (Kuutti 2003, 25.) Silmän verkkokalvolle tulee uusia ärsykeitä koko ajan, mutta vain pieni osa aistitusta nousee käsiteltäväksi tietoisuuden tasolle. Ihminen pystyy kohdentamaan katseensa vain yhteen kohteeseen kerrallaan. Ihmisen vanhetessa näköaisti alkaa heiketä. Jo keski-ikässä tulee ikänäkö, eli katse eri etäisyyksille alkaa heiketä. Erityisesti huono valaistus heikentää ikääntyvien henkilöiden näöntarkkuutta. (Sinkkonen ym. 2002, 81-82.)

Näkeminen on monimutkainen prosessi, jossa tarvitaan havainnon tulkintaa. Aivoissa tapahtuva tulkinta perustuu osin ennalta opittuun ja osin sen on synnynäistä. (Kuutti 2003, 27.) Tulkintaan vaikuttaa myös tunteet, mielentilat, muistot sekä odotukset. Yhdistelemällä havaintoja mielessä oleviin asioihin luodaan asioille merkityksiä. Havainnolle annettava merkitys riippuu käyttäjän kulttuurista, henkilöhistoriasta ja toimimisympäristöstä. Että havainnointi onnistuu, on tärkeän tiedon erotuttava. Tuotteen käyttämisen ja oppimisen edellytyksenä on olennaisten asioiden huomaaminen käyttöliittymässä. (Sinkkonen ym. 2002, 91-94.)

Kaikki tiedon käsittely edellyttää muistamista. Muisti on monitasoinen järjestelmä, joka muuttuu elämänkokemuksen ja tiedon lisääntyessä. Ihminen itse voi vaikuttaa siihen, miten hänen muistinsa toimii. (Väyrynen ym. 2004, 38.) Muisti jaetaan yleensä pitkäkestoiseen eli säiliömuistiin ja lyhyt kestoiseen eli työmuistiin. Säiliömuistin kapasiteetti on suuri ja kestoikä pitkä. (Kuutti 2003, 36.) Säiliömuistiin varastoituvat ihmisen muistot sekä taidot ja tiedot. Tieto opitaan nopeasti mutta se myös unohtuu nopeasti. Taito opitaan hitaasti ja se säilyy pitkään. Työmuisti on kapasiteetiltaan pieni, ja sen sisältö häviää, kun ihmisen mieleen tulee uusia asioita. (Sinkkonen ym. 2002, 197-200.)

Ihminen saa aistiensa välityksellä tietoa ja tallentaa sen muistiinsa. Tähän pystyvät jossain määrin myös koneet ja eläimet. Näistä ihmisen erottaa kyky päätellä ja ratkaista ongelmia. (Kuutti 2003, 38.) Ihmisen älyssä keskeistä on päättely. Päättely on kyky, jolla ihmiset käyttävät tietojaan ja soveltavat niitä tiettyihin tilanteisiin. (Sinkkonen ym. 2002, 237.) Sen lisäksi että ihminen on etevä havaintojensa ja aiemman tietämyksensä perusteella päättämään uu-

sia asioita, ihminen osaa soveltaa tekemiään päätelmiä ongelmien ratkaisuun. (Kuutti 2003, 40.)

3.6 Visuaalisuus ja esteettinen miellyttävyys

Visuaalinen suunnittelu on oleellinen osa käytettävyyttä, koska käyttäjä katselee sovelluksen ulkonäköä aina järjestelmää käyttäessään. Suunnitelmallisuus on visuaalisessa suunnittelussa tärkeää ja siinä tulisi aina muistaa yhdenmukaisuus. Kerran valittua linjaa tulisi käyttää koko järjestelmässä. (Kuutti 2003, 90.) Järjestelmän ulkonäön pitää auttaa huomaamaan, ymmärtämään ja jäsentämään sellaiset asiat, jotka pitää huomata ja ymmärtää. Visuaalisen suunnittelun tehtävä on luoda järjestelmälle yleisilme, jonka tulee kuvastaa juuri tätä järjestelmää. (Sinkkonen ym. 2009, 242.) Hyvä ulkoasu tukee tuotteen käsitteellistä sisältöä ja luo siitä yhtenäisen kokonaisuuden (Sinkkonen ym. 2002, 125).

Ihmisillä on taipumus pitää esteettisiä tuotteita laadukkaampina ja helppokäyttöisempinä. Esteettisyys on mielihyvää tuottava tekijä, joka vaikuttaa ihmisen luovuuteen ja ajatteluun. Esteettisyyden ajatellaan näin liittyvän myös käytettävyyteen. (Sinkkonen ym. 2009, 249-250.) Visuaalisessa suunnittelussa esteettisyyden perussäännöt ovat selkeys, johdonmukaisuus, yksinkertaisuus ja miellyttävä ulkonäkö. Tuotteen elementtien täytyy olla samaa visuaalista kokonaisuutta, niin että tuote on yhtenäisesti suunniteltu. (Sinkkonen ym. 2002, 178-179.)

Visuaalisen ulkoasun sommittelulla tarkoitetaan yleensä yhden näytön sisällön sijoittelua. Länsimainen ihminen lukee vasemmalta oikealle ja ylhäältä alas. Jos huomio ohjataan voimakkailla visuaalisilla ärsykkeillä muualle kuin vasempaan yläkulmaan, se voi rasittaa ihmisen havainnointiprosessia. Siksi tulisi pitäytyä normaalin lukusuunnan mukaisessa järjestyksessä ja poiketa siitä vain harkiten hyvästä syystä. (Kuutti 2003, 91.) Sommittelussa kannattaa tavoitella elementtien tasapainoista asettelua (Sinkkonen ym. 2009, 252).

Värit ovat osa sommittelua. Väreillä on kolme ominaispiirrettä: värisävy, valoisuus tai kirkkaus sekä värikylläisyys. Värit ovat voimakas suunnittelun väline ja niitä tulee käyttää harkiten. Yksi väri oikein suunniteltuna voi lisätä työsken-

telyn nopeutta, tehokkuutta ja tarkkuutta ja yksi väri liikaa voi romuttaa koko sommittelun. Väreihin liittyy vahvoja sosiaalisia ja kulttuurisia merkityksiä ja ne vaikuttavat voimakkaasti myös tunteisiin. (Sinkkonen ym. 2002, 146-148.) Eri-tyyppisen tarkka värien käytön suhteen tulee olla tekstissä, koska siinä tärkeintä on luettavuus. Värien käytössä kannattaa pitäytyä totutuissa hyviksi havaituissa yhdistelmissä tai sitten täytyy todella tietää, mitä on tekemässä. (Kuutti 2003, 101.) Järjestelmien värisuunnittelussa on muistettava se, että osalla ihmisistä on jonkin tyyppinen värisokeus. Tyypillisin värisokeuden muoto on puna-vihersokeus. Useimmat värisokeat näkevät oman sokean värinsä jonain muuna värinä. (Sinkkonen ym. 2002, 157.)

Typografia on kirjasintyyppien ja – kokojen valintaa. Tavoitteena sille on hyvä silmäiltävyys ja luettavuus. (Sinkkonen ym. 2009, 254.) Rungas kirjasintyyppien käyttö aiheuttaa levottoman vaikutelman (Wiio 2004, 208). Paras lopputulos syntyy, kun käytetään vain muutamaa kirjasintyyppiä. Pienaakkoset ovat luettavuudeltaan suuraakkosia helpompia. Korostamiseen on suositeltavaa käyttää lihavoitua tai toista väriä. Ikänäkö vaatii isompia tekstejä. Tekstiä voi kompensoida jossain määrin riittävällä kontrastilla. (Sinkkonen ym. 2002, 144-145.)

Järjestelmä on miellyttävä kun se on visuaalisesti tasapainossa (Kuutti 2003, 97). Asettelen tasapaino riippuu muun muassa elementtien muodoista ja sijoittelusta, värien käytöstä, liikesuunnista sekä kontrastien ja tyhjän tilan käytöstä. Olennainen on tuotu esille selkeästi, liian kirjava sivu on sekava ja vaikea hahmottaa. Järjestelmän elementtien asettelen tavoitteena on käyttäjän ja järjestelmän välinen mahdollisimman hyvä kommunikaatio. (Sinkkonen ym. 2002, 177.)

4. OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön aineisto on kerätty Pyhäselän vankilassa haastattelemalla henkilökuntaa. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat samat kaikille, ja haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin (Valli & Aaltola 2015, 29). Tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelututkimus, koska se on sopiva tapa kun kysytään henkilöiden mielipidettä asioista. Haastattelut suori-

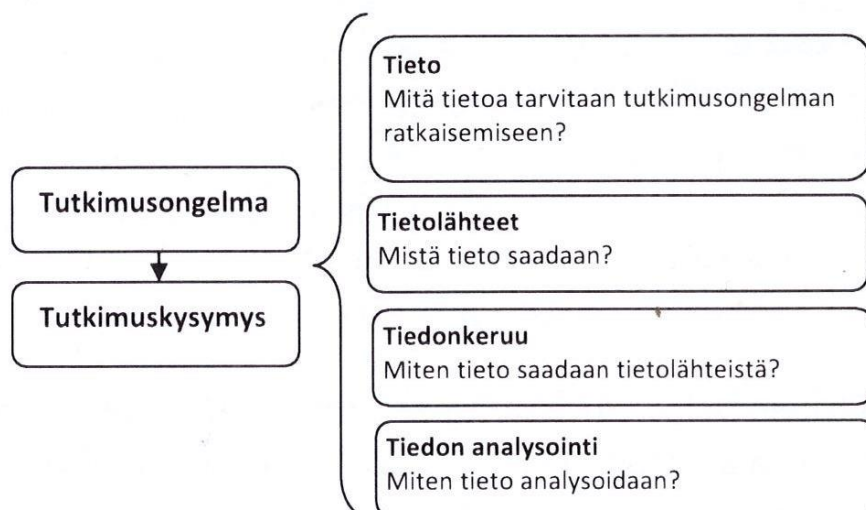
tettiin Pyhäselän vankilassa 22.5. – 4.7.2017 välisenä aikana. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastateltavia oli 12 henkilöä ja haastateltavat valittiin eri ammattiryhmien edustajista, että saataisi mahdollisimman monipuolinen kuva käsittelystä asiasta.

Pyhäselän vankila sijaitsee Hammaslahden taajamassa, Joensuun kaupungin alueella, noin 25 kilometriä Joensuusta etelään. Se kuuluu Itä- ja Pohjoissuomen rikosseuraamusalueeseen. Pyhäselän vankila on 87-paikkainen suljettu vankilayksikkö, jonka vastuualueeseen kuuluu tutkintavankeuden, vankeusrangaistusten ja sakonmuunto rangaistusten täytäntöönpano. Vankilassa on paikkoja sekä naisille että miehille.

Pyhäselän vankilassa työskentelee noin 60 henkilöä. Henkilöstöä työskentelee hallinnossa, valvontatehtävissä, taloushuollossa, työtoiminnassa sekä koulutus- ja kuntoutustoiminnassa.

4.1 Tutkimusmenetelmän esittely

Tutkimusmenetelmällä ratkaistaan tutkimusongelma. Menetelmistä tulee valita oikea ja paras. Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymykseksi, johon vastaus haetaan tiedolla (kuva 10). Tarvittava tieto on saatava jostakin, eli on valittava tietolähteet ja sopiva tiedonkeruumenetelmä. Kun tieto on kerätty, se pitää sisällään vastauksen asetettuun tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymykseen. (Kananen 2014, 41-43.)



Kuva 10. Tiedolla ratkaistaan tutkimusongelma. (Kananen 2014, 42.)

Menetelmän käyttökelpoisuus määräytyy tutkimusongelman mukaan. Tutkijan pitää ensin tietää mitä hän haluaa selvittää ja miksi. (Hyvärinen ym. 2017, 89.) Haastattelu on sopiva aineistonkeruu menetelmä silloin, kun tutkitaan mielipiteitä. Haastattelu edellyttää haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutustilannetta, jossa haastateltava kertoo kokemuksistaan. Haastattelu tapahtuu yleensä kasvotusten. Haastateltavat valitaan niistä henkilöistä, joita kyseinen aihe koskettaa. Riittäväksi määräksi on esitetty 12-15 haastateltavaa. (Kananen 2015, 143-146.)

Haastattelun yhteydessä haastattelu nauhoitetaan. Tällöin haastattelijan ei tarvitse kirjata vastauksia, vaan hän voi keskittyä haastatteluun. Tallennus mahdollistaa myös tietojen tarkastamisen jälkikäteen. Tallennetut haastattelut aukikirjoitetaan myöhemmin tekstimuotoon eli litteroidaan. (Kananen 2015, 152-160.) Tekstiksi puretut äänitallenteet muodostavat haastattelututkimuksessa tutkimusaineiston. Ei siis ole yhdentekevää, miten haastattelut litteroidaan. Tutkimuskysymys ja valittu analyysitapa määrittävät litteroinnin tarkkuuden. Litterointi on tärkeä vaihe aineiston analyysin kannalta, koska se on tapa tutustua aineistoon. Litteroinnin aikana aineisto anonymisoidaan, eli aineistosta muutetaan ne tiedot, joiden perusteella haastateltavat voidaan tunnistaa. (Hyvärinen ym. 2017, 427-438.)

4.2 Mikä on Kieku?

Kieku on osa valtion talous- ja henkilöstöhallinnon kokonaisuudistusta, jossa toimintatapoja on yhtenäistetty. Kieku-järjestelmä on korvannut valtionhallinnon virastoissa olevat useat erilaiset talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmät. Kokonaisuudistuksen tavoitteena on tuottavuuden parantaminen 40 %. Ensimmäisenä Kieku otettiin käyttöön Valtiokonttorissa vuonna 2011. Oikeusministeriön hallinnonala, johon Rikosseuraamuslaitos kuuluu, otti Kiekun käyttöön viimeisenä 3.10.2016. Kieku-käyttäjää on yhteensä noin 62 000 ja se on maksanut noin 127 miljoonaa euroa. Elinkaariodotus Kiekulla on 2030-luvulle saakka. (Valtiokonttori 2016b.)

Kieku-ratkaisun avulla valtio lähettää myyntilaskujaan sekä maksaa ostolaskunsa, valtiolla palveluksessa olevat saavat palkkansa sekä hoidetaan kirjan-

pito ja tilinpäätös. Henkilöstöhallinnon osa-alueista palvelussuhteen- ja työaikojen hallinta, palkanlaskenta ja osaamisen hallinta ovat Kiekussa, taloushallinnon prosesseista tulojen- ja menojen käsittely, kirjanpito ja sisäinen laskenta. (Valtiokonttori 2016a.)

Kiekussa jokainen virkamies voi:

- nähdä lomaoikeutensa ja hakea lomansa
- tarkastella omia poissaolotietojaan ja ilmoittaa poissaoloista
- nähdä muiden oman esimiehensä alaisuudessa olevien lomat ja poissaolot
- voi muuttaa omia nimi-, osoite- ja pankkitilitietojaan
- nähdä oman palkkalaskelmansa
- kohdentaa työpanoksensa
- tehdä leimauskorjaukset. (Valtiokonttori 2016a.)

Peruskäyttäjän näkökulmasta Kiekussa on kyse lähinnä tietojärjestelmä uudistuksesta. Kieku on kuitenkin tuonut mukanaan myös muutoksia rooleissa ja toimenkuvissa sekä käytännön työssä erityisesti talous- ja henkilöstöhallinnon yhteyshenkilöille sekä esimiehille. (Ritari 2016.)

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kysely jakautui kahteen osa-alueeseen. Kysymyksistä yhdeksän käsittelivät aikaa ennen Kiekun käyttöön ottoa. Aihepiireinä kysymyksissä olivat koulutus sekä tiedottaminen ja viestintä. Kysymyksistä seitsemän koski aikaa Kiekun käyttöönoton jälkeen. Ne käsittelivät lähinnä Kiekun käytettävyyttä. Sen lisäksi kysyttiin minkä arvosanan (1-10) vastaajat antavat Kiekulle kokonaisuutena. Kysymykset löytyvät liitteestä 1.

5.1 Lähtökohdat

Kieku oli uusi tietojärjestelmä, jota Pyhäselän vankilan henkilökunta ei ollut aiemmin käyttänyt. Vastuu ammattikäyttäjien (tahat, hehat ja ajanhallinnan vastuuhenkilöt) koulutuksesta oli Palkeilla. Esimiesten ja muiden käyttäjien koulutuksista vastasi Oikeusministeriön hallinnonalan yhteinen Kiekun muutosjohtamisen projektiryhmä. Hankkeen toimesta oli järjestetty Rikosseuraamuslaitokselle kolme esimiespäivää sekä esimiehille suunnattu palvelussuhteen ehdot (ves-koulutus). Tämän lisäksi hanke järjesti kolme kahden tun-

nin mittaista loppukäyttäjainfoa videoyhteyden välityksellä. Työvuorosuunnittelijoille oli päivän mittainen koulutus, jonka järjesti Palkeet. Rikosseuraamuslaitoksen intranetissä oli näiden lisäksi opastusvideoita, jotka opastivat Kiekun käyttöön.

Kiekussa on useita käyttäjärooleja ja näitä ovat esimerkiksi loppukäyttäjä, ammattikäyttäjä, työvuorosuunnittelija sekä esimies eli hattupää. Loppukäyttäjät ovat kaikki virkamiehet ja he hakevat Kiekussa lomansa ja poissaolonsa, kohdentavat työaikansa sekä hakevat sieltä palkkalaskelmansa. Ammattikäyttäjät ovat talous- ja henkilöstöhallinnon yhteyshenkilöt. Taloushallinnon yhteyshenkilöt tekevät mm. kirjanpitoon ja laskutukseen liittyviä tehtäviä ja henkilöstöhallinnon yhteyshenkilöt mm. käsittelevät harkinnanvaraisia poissaoloja sekä palkan muutoksia ja tekevät lomiin liittyviä korjauksia.

Tuntikirjanpitäjän eli työvuorosuunnittelijan tehtävänä on tehdä työvuorosuunnittelua sekä tarkastaa jaksotyötä tekevien työaikatapahtumien oikeellisuus ennen esimiehen tekemää työaikojen, -korvausten, palkanlisien, pankkiin siirtojen ja varallaolokorvausten hyväksyntää. Esimies eli hattupää hyväksyy omien alaistensa jaksot eli tehdyt työtunnit ja työpäivät sekä poissaolot sekä vuosilomat ja tekee esitykset palvelussuhteiden aloituksesta.

5.2 Kysely ennen Kiekun käyttöönottoa

Kieku korvasi useampia aiemmin käytössä olleita järjestelmiä. Kiekun myötä jokaista virkamiestä veloitettiin hoitamaan omia asioitaan aiempaa enemmän Kieku-järjestelmässä. Kysymyksistä viisi koskivat käyttäjä-koulutusta, sen sisältöä ja ajoitusta.

Ensimmäinen kysymys koski sitä, tiesikö henkilökunta, koska heille tarpeellista Kieku-koulutusta oli tarjolla. Haastatelluista puolet, eli kuusi henkilöä, olivat olleet selvillä, milloin Kieku-koulutusta oli tarjolla. Puolet eivät olleet tiedneet lainkaan, milloin koulutusta olisi ollut mahdollista saada. Vastauksista kävi ilmi, että henkilökunta olisi kaivannut enemmän nimenomaan itselle tai omalle käyttäjäryhmälle suunnattua koulutusta.

”Niitä Kieku-koulutuksia oli aika paljon, että sinänsä Kieku-koulutusta oli, mutta sitä ei ollut kohdistettu tiettyyn henkilöstöryhmään. Ja sitten välillä tuntui, että se oli semmoista kertaavaa. Että olisi voinut tulla jotain tarpeellistakin tietoa, mutta kun luuli että se on jo käyty, niin ei tullut enää mentyä. Ei tullut sellaista eriteltyä tietoa niistä sisällöistä.”

”Kyllä ja en. Tiesin kyllä osittain, että koulutusta oli järjestetty, mutta minkälainen se on, niin sitä en tiennyt.”

”Jotain koulutuksia tiesin olevan ja yksi oli selkeästi suunnattu minulle, sinne tuli erillinen kutsu. Tiesin että jotain koulutuksia oli muitakin mutta en tiennyt mitä niissä käsitellään enkä kenelle ne ovat suunnattuja.”

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, oliko henkilö osallistunut koulutuksiin. Puolet vastaajista oli osallistunut vähintään yhteen käyttäjä-koulutukseen. Koulutuksista oli kulunut jo sen verran aikaa, että osalle tuotti vaikeuksia muistaa, oliko hän osallistunut ja oliko kyseessä nimenomaan Kieku-koulutus.

”Yhteen peruskäyttäjäkoulutukseen osallistuin.”

”Osallistuin mikä oli kaikille se Kieku-juttu kaksi tuntia. Videoteitse opetettiin ja oli kaikille yhteinen. Kaikki avolaitokset ja vankilat olivat samassa koulutuksessa.”

Jatkokysymyksenä henkilöille, jotka eivät olleet koulutuksiin osallistuneet, kysyttiin, minkä takia he eivät olleet osallistuneet koulutuksiin. Vastauksista tuli ilmi se, että koulutuksien ajankohdista ja niiden sisällöistä ei ollut tullut täsmällistä tietoa ja sen takia osa oli luullut, että koulutukset eivät koske heitä.

”Paha osallistua jos ei edes tiedä milloin niitä on.”

”En varmaan tiennyt tai ajattelin, että se ei koske minua.”

”Ei minun mielestä ollut edes mahdollista osallistua mihinkään.”

Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin, oliko koulutus oikean aikaista suhteessa Kiekun käyttöönottoon. Osa vastaajista piti koulutuksen ajankohtaa liian aikaisena. Myös uusintakoulutusta kaivattiin useammassa vastauksessa.

”Se oli aivan liian aikaisin. Ei ollut oman talon mitään tietoja vielä järjestelmässä, niin ei päässyt sisälle siihen, että miten ne tiedot Kiekusta löytyvät. Ja kun ei ole toista koulutusta sen jälkeen järjestetty asioista, niin en tiedä vieläkään.”

”Ei ollut oikean aikaista. Eikä riittävä muutenkaan. Toisaalta sen pitää olla etukäteen, mutta pitäisi olla uudestaan silloin kun järjestelmä on jo käytössä. Tai pitäisi ainakin olla koulutuksen aikana käytössä joku demoversio, että pääsisi itse kokeilemaan sitä.”

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että koulutus tapahtui liian myöhään.

”Eikös se ollut myöhässä. Sitten kun se järjestelmä oli jo otettu käyttöön.”

”Ei ollut. Se oli liian myöhään ja kaiken lisäksi muutenkin puutteellinen.”

Seuraavaksi kysyttiin pidettiinkö koulutusta oikean sisältöisenä. Useammasta vastauksesta ilmeni, että henkilökunta olisi kaivannut että koulutuksen aikana olisi ollut käytössä demoversio, jota olisi itse päässyt käytännössä kokeilemaan.

”Kun oli ihan pihalla siitä järjestelmästä silloin, eikä tiennyt edes miltä se näyttää. Ei oikein osannut siihen koulutukseenkaan suhtautua, voisiko jopa sanoa että riittävän vakavasti, kun ei tiennyt että mitä siellä jatkossa tehdään, niin ei osannut muistiinpanojakaan tehdä.”

Kieku-käyttäjäkoulutus tapahtui videokoulutuksena etäyhteyden välityksellä. Henkilökohtaisempaa ja paikan päällä Pyhäselän vankilassa tapahtuvaa koulutusta olisi kaivattu.

”Ei ollut koska itse ei päässyt siihen systeemiin vielä millään tavalla, oli vaan jotain kuvia nähnyt näytöltä että mitä on. Kun ei ollut etukäteen päässyt tutustumaan siihen järjestelmään, ja joku vaan näyttää jossakin etänä, niin oli hirveän vaikea omaksua sitä tietoa.”

”Jotakin perusjuttujahan siellä näytettiin, mutta olisin kaivannut henkilökohtaisempaa tai edes sitä, että olisi voinut olla koneella samaan aikaan tekemässä niitä juttuja. Kun toinen vaan näyttää jostain videon päästä, niin ei se jää mieleen. Nyt ne on joutunut itse jälkeenpäin opettelemaan, että miten mikäkin tehdään.”

”Siinä ei tullut meidän laitosta varten tarpeeksi ohjeistusta, kun siinä koulutuksessa oli kaikki laitokset ja kaikilla erilaiset tuntijärjestelmät ja erilainen se, miten sitä käytetään. Käytettiin aikaa projektikohdistukseen ym. mitä ei täällä edes tarvita. Olisin kaivannut yksilöllisempää ohjeistusta, meidän vankilalle suunnattua koulutusta.”

Tämänkin kysymyksen kohdalla tuli ilmi, että henkilökunta olisi kaivannut nimenomaan itselle tai omalle käyttäjäryhmälle kohdistettua koulutusta.

”Olin kaivannut konkreettisempaa. Että ne koulutukset olisi rakennettu niin, että minä olisin voinut osallistua niihin koulutuksiin, jotka olivat nimenomaan minun tehtäviä varten. Ja sama oli tietysti muillekin käyttäjäryhmille. Nyt koulutukseen mennessä ei oikein tiennyt, onko tässä minulle nyt jotakin, vai kenelle käyttäjille. Se jaottelu olisi pitänyt olla parempi ja se, että mitä siellä konkreettisesti tehdään. Ja että olisi päässyt itse samalla koneen kanssa tekemään ja kokeilemaan eikä vain näin, että katsotaan videon välityksellä mitä toiset tekee. Eihän niitä sitten muista kun käyttöönotto tulee joskus myöhemmin, että mitä se siellä tekikään.”

Yhtenä muutosjohtamisen tavoitteena Kieku-hankkeessa oli muutosviestinnän riittävyys ja oikeanaikaisuus. Kysymyksessä kuusi tiedusteltiin, pidettiinkö tiedottamista ja viestintää riittävänä Kiekun käyttöönoton lähestyessä ja sen aikana. Pääviestintäkanava Kieku-tiedottamisessa oli sähköposti, ja sitä ei pidetty tarpeeksi riittävänä. Olisi kaivattu enemmän yksikkökohtaista tiedottamista ja myös sitä, että Kieku-viestit olisi kohdennettu tietyille ryhmille.

”Sähköpostin kauttahan kaikki tieto tuli. Että se sähköposti ei ollut ihan riittävä, olisi ollut parempi jos olisi ollut ihan tällaisia yksikkökohtaisia paikalla tapahtuvia tiedotustilaisuuksia.”

”Se oli ehkä jopa liian runsasta. Tuntui vaan siltä, että sitä ei saatu kohdennettua jokaiselle henkilöstöryhmälle. Sitä ei oltu eritelty että mikä kuuluu kenellekin, niin kaikki tuli kaikille. Sitä tuli sitten jo vähän liikaa.”

Sähköpostin kautta jaettu ohjeita Kiekun käyttöön ei pidetty riittävinä, eikä myöskään tarpeeksi ymmärrettävinä. Muutammat vastaajat olivat myös sitä mieltä, että tiedottaminen ja viestintä eivät olleet tarpeeksi riittäviä.

”Toisaalta joo ja toisaalta ei. Siis se ongelma oli toisaalta sekin, että sitä tuli kaikille sitä Kieku-viestiä tosi paljon. Että sieltä on ollut hankala etsiä, että mitkä ne nimenomaan minulle on. Että jos tulee iso pumaska ohjeita yhtäkkiä ja niitä tulee monta, niin ei

näin, vaan ne olisi pitänyt osata kohdentaa eri käyttäjäryhmille oikein.”

”Varmaan se oli riittävää, mutta se ei ollut ymmärrettävää.”

”Tiedotus ja viestintä oli kyllä riittävää, koko ajanhan sitä kiljuttiin, että Kieku tulee. Mutta opastus oli huonoa.”

Jatkokysymyksenä sellaisille henkilöille, joiden mielestä tiedottaminen ja viestintä eivät olleet riittävää, kysyttiin mitä he olisivat kaivanneet lisää. Vastaajat olisivat kaivanneet konkreettista tietoa siitä, mitä Kiekussa joutuu käytännössä itse tekemään. Myös tässä tuli esille, että ennen käyttöönottoa olisi haluttu kokeilla demoversiota, että järjestelmä olisi tullut etukäteen tutuksi.

”Ihan semmoista tietoa, että mitä minä itse joudun siellä tekemään.”

”Tuntikirjaukset, lomat. Eihän niistä mitenkään sanottu että miten ne tehdään. Eli koulutusta siihen olisin kaivannut.”

”Oikeita käyttäjäkokeiluja, että olisi itse päässyt koneella tekemään.”

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin sitä, tiesikö henkilökunta, kuinka Kiekun käyttöönotto tuli vaikuttamaan heidän käytännön työnsä tekemiseen. Kukaan vastaajista ei ollut tarkalleen tietoinen siitä, kuinka työnteko Kiekun myötä muuttui. Se tiedettiin, että sinne yhdistyy eri ohjelmistoja mutta selkeää käsitystä Kiekun vaikutuksesta työn tekemiseen ei kenelläkään ollut. Vastauksista tuli ilmi, että asiat selkenivät vasta, kun Kieku otettiin käyttöön ja sen jälkeen käyttöä on itse opeteltu.

”En todellakaan tiennyt. Se kaikki tuli sitten lokakuun alussa ja sen jälkeen täytenä yllätyksenä miten paljon asiat muuttuivat.”

”En todellakaan. Kolminkertaisti työtaakan. Ainakin kolminkertaisesti, että siitä ei ollut kyllä mitään tietoa.”

”Sillä tavalla tiesin, että kaikkien pitää varmaan itse ruveta tekemään ne jutut, kun oli sanottu että jokaisen itse pitää tehdä, mutta en hahmottanut kokonaisuutta.”

"No en ihan tarkkaan. Tiesin vaan, että jotakin toimintoja yhdistyy samalle ohjelmistolle, mutta mitä siellä joutuu tekemään, niin sitä en tiennyt."

Yhdeksäntenä kysymyksenä kysyttiin, mitä haastateltavien mielestä olisi pitänyt tehdä toisin, ennen kuin Kieku otettiin käyttöön. Kaikki vastaajat olisivat kaivanneet enemmän koulutusta Kiekun käyttöön. Olisi kaivattu nimenomaan yksikkökohtaista ja henkilökohtaisempaa koulutusta.

"Talokohtaista neuvontaa. Että mitä juuri täällä tarvitaan. Täsmäkoulutusta."

"Lähinnä se koulutus siihen, mitä se tulee sisältämään. Elikkä siinä ei tiedetty juuri muuta, kuin mitä niitä paperinivaskoita oli. Ei tiedetty sitä, miten se tieto nivoutuu käytäntöön."

"Ainakin parempaa koulutusta. Minun mielestä se ei riittävää että sitä jostain nopeasti etäyhteydellä näytettiin."

Näissäkin vastauksissa kävi ilmi, että useampi olisi kaivannut Kiekusta demo-versiota, jota olisi päässyt itse kokeilemaan ennen käyttöönottoa.

"Minä olisin halunnut kokeiluversion, että olisi tiennyt minkä näköinen se järjestelmä on ja mitä siellä tullaan tekemään. Olisi voinut itse katsella sitä ja sitten koulutusta. Nyt kaikki tuli uutena kertarysäyksenä, niin meni jo siihen paljon energiaa, että mitä siellä edes on."

"Olisi pitänyt valmistella paljon aikaisemmin. Ja että olisi ollut oikeita koulutuksia. Ja joka laitoksella olisi pitänyt olla pilottiversio, missä henkilökunta olisi itse päässyt kokeilemaan ja katsomaan niitä juttuja."

Osa vastaajista olisi kaivannut eriytettyä koulutusta virastotyötä - ja jaksotyötä tekeville sekä eri henkilöstöryhmille.

"Sitä koulutusta olisi pitänyt kohdentaa enemmän tietyille henkilöstöryhmille. Ja varsinkin virastotyö ja valvonta olisi pitänyt pitää erillään, koska se Kieku toimii ihan eri tavalla. Että ne ihan perusjutut olisi voinut olla yhdessä, mutta työajankohdentamisesta olisi pitänyt olla eri koulutukset."

Joidenkin vastaajien mielestä Kiekussa oli paljon ongelmia alussa, ja sitä pidettiin keskeneräisenä käyttöönotto hetkellä.

”Se Kieku olisi voinut olla valmis. Nyt se otettiin keskeneräisenä käyttöön ja ongelmia oli alussa paljon.”

5.3 Kysely Kiekun käyttöönoton jälkeen

Ensimmäisenä kysymyksenä kysyttiin, kokevatko vastaajat Kiekun helppokäyttöiseksi. Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että alussa Kiekun käyttö oli tuottanut monelle hankaluuksia.

”On se sen jälkeen kun on oppinut. Nykytilanteessa se ei vie tolkkottomasti enää aikaa, mutta aikaa meni opetteluun. Että siinä mielessä tuntuu hassulta, että kun se olisi koulutettu kunnolla, niin se olisi lähtökohtaisestikin lähtenyt paremmin liikkeelle.”

”Kyllä sitä nyt jo osaa käyttää, alku oli hankalaa.”

Päivittäisiä toimintoja oli jo opittu käyttämään, mutta uudet asiat tuottavat edelleen hankaluuksia.

”Osittain on, kun on sellaisia päivittäisiä rutiinin omaisia juttuja, niin on helppokäyttöinen. Sitten taas jos siellä jotain pitää ensimmäistä kertaa tehdä, niin ei ole mitään hajua miten niitä tehdään.”

Osan mielestä Kieku on helppokäyttöinen ja osa oli sitä mieltä, että se ei ole, riippuen pitkälti eri käyttäjärooleista joita Kiekussa on.

”En minä sitä pidä vaikeana. Kun vaan jaksaa odottaa, että siirrytään sivulta toiselle, niin kyllä se ihan helppo on.”

”Tuntikirjanpitäjän osuudella ei ainakaan ole helppokäyttöinen.”

Henkilöiltä, jotka kokivat Kiekun käytön vaikeaksi, kysyttiin, mikä käytössä tuottaa ongelmia. Alussa vaikeuksia oli tuottanut se, että Kiekussa oli käyttökatoja ja muita häiriöitä.

”Varmaan se, että se ei toiminut niin kuin sen olisi pitänyt. Ja sitten kun ei sitä vielä osannut itse käyttää eikä se edes toiminut.”

Tuntikirjanpitäjät pitivät Kiekussa ongelmana sitä, että sieltä puuttuvat tarvittavat oikopolut.

”Siellä on monta eri paikkaa, missä pitää hyppiä, vaikka se voisi olla samassa. Esimerkiksi tuntien käsittely ja vuorosuunnitelma, pitää klikata seitsemän kertaa että pääsee toiselle puolelle. Ei ole mitään yhteistä klikkiä että pääsisi suoraan muuttamaan tunnit ja sitten laskettaa. Että siinä on hirveen pitkiä polkuja.”

Kolmantena kysyttiin, pidetäänkö työn tekemistä Kiekun avulla sujuvana. Lopukäyttäjät tekevät siellä lähinnä omien tietojensa ylläpitämistä sekä työajan kohdennusta. Osa vastaajista oli näitä oppinut tekemään ja osa ei. Koulutuksen puute tuli taas vastauksista ilmi.

”Kyllä minä nyt osaan sitä käyttää mitä tarvitsen. Että olen sen jo oppinut mutta alussa se oli hankalaa kun eihän meitä koulutettu mitenkään. Tuli vain jotain papereita eikä muuta.”

”En ole vielä kunnolla työajan kohdennuksia tehnyt. En muista enää edes mitä kautta sinne mennään ja miten. Enkä edes tiedä mistä ne löytyy mihin sitä työaika voi kohdentaa.”

Kiekusta saatavien raporttien hakemista pidetään ongelmallisena. Niitä ei osata hakea.

”Raportointipuolelta en tiedä yhtään mitä mistäkin löytyy. En tiedä niitä komentoja enkä muutenkaan osaa käyttää. Entinen järjestelmä oli paljon selkeämpi ja sieltä löytyi aina tarvittava tieto silloin kun sitä oli vailla.”

”Teen siellä ainoastaan omaa työajan kohdennusta ja vapaiden anomista. Että en tee siellä juuri muuta. Kaikki ne Kiekusta saavat raportit ja muut sellaiset asiat ovat hämärän peitossa.”

Seuraavaksi kysyttiin, miten Kiekua tulisi kehittää, että sen käyttö olisi sujuvampaa. Esille tuli se, että Kieku ei oikein sovellu jaksotyötä tekeville, vaan se teettää paljon työtä työvuorosuunnittelijoilla.

”Ensinnäkin kun se ei ole vuorokiertoon edes tarkoitettu, niin siinä on niitä ongelmia koko ajan. Jos kaikki tekisi vain päivätyötä, niin silloin ei olisi ongelmia kun se on kuulemma helpompi niitten kanssa. Polut voisi olla järkevempiä, se teettää hirveästi hiirityöskentelyä. Ja se aiheuttaa hirveästi laskimella laskemista, kun Kieku ei vielä kukaan osaa laskea tunteja.”

”Oikeuksia pitäisi olla enemmän kuin mitä käytännössä on. Eli se siinä on se isoin ongelma. Vuorosuunnittelussa käyttäjäoikeudet ei riitä. Ja nyt pitää käsin laskea kaikki mitä kone laskee ennen. Että se siinä on vähän huonoa, eikä ihan vähänkään.”

Käyttöoikeuksien puute aiheuttaa myös ongelmia esimiesten ollessa toistensa sijaisena. Kiekun toimimattomuus tuli tässäkin kohtaa ilmi.

”Sijaisuus-asiat on isoin puute. Ainakin tällaisessa missä tehdään paljon vuorotyötä. Sijainen ei pysty tekemään kuin osan niistä tehtävistä, oikeastaan vain hyväksymään sellaista mitä toinen esimies ei ole tekemässä. Mutta sieltä puuttuu paljon ja se on ollut yllätys. Jää sijaistettavalle itselle paljon tehtävää kun sijainen ei voi niitä hoitaa.”

”Jos se toimisi joka päivä niin olisi sinne helppo mennä niitä tietoja laittamaan, lähinnä tuntijuttuja. Mutta on niin paljon käyttökatkoksia ja kaikkea muuta. Että tunnit eivät siirry oikein ja sellaista.”

Viidentenä kysymyksenä kysyttiin, tietävätkö vastaajat mistä he tarvittaessa saavat apua ja tukea Kiekun käyttöön. Yli puolet vastaajista ilmoitti, että tarvittaessa he kyselevät toisilta työkavereilta, tietäisikö joku, miten kyseisessä tilanteessa tulee toimia.

”Kyselen työkavereilta.”

”Kyselen täällä töissä, että tietääkö mahdollisesti joku ja jos ei niin jää varmaan tekemättä.”

Muitakin kanavia oli muutamilla henkilöillä tiedossa, josta apua voi ongelmatilanteissa saada. Ongelmana pidettiin vastauksen viipymistä.

”Sinne ajanhallintaan varmaan laittaisin kysymykset tai henkilöstöpäällikölle. Kyllä niitä kanavia on tiedossa, mutta kun se on tietyllä tavalla vielä kaikilla tasoilla hakusessa, eikä vain täällä yksikössä. Että kyllä siellä esimiestasollakin on niitä kysymyksiä.”

”Kyllä minä nyt tiedän että pääkäyttäjiltä saa avun. Ja sieltähän se on tähän asti löytynytkin, mutta on viipynyt kun kaikki tässä on uutta. Ja kiertää Palkeitten kautta, eli aikaa menee.”

Muutama vastaajista ei tiennyt, mistä apua voisi saada.

”En tiedä. Ehkäpä kääntyisin esimiehen puoleen, niin hän varmaan selvittäisi mistä pitää kysyä.”

Seuraavaksi kysyttiin, mitä hyviä puolia vastaajien mielestä Kiekussa on. Suurin osa vastaajista koki hyväksi sen, että kaikki itseä koskevat asiat, kuten lomat, työajankohdennukset ja tuntien saldo löytyvät samasta paikasta.

”Siellä on kaikki nyt samassa paikassa, lomat ja työajat ja työajan seuranta. Ja tilinauhut löytyy sieltä. Että silleen näppärä kun on kaikki nyt yksien salasanojen takana.”

”Näkee suoraan sen, mikä on tuntien saldo. Sitten tietysti että siinä on yhdistettynä ne edelliset Tarmo ja Hertta, ei tarvitse mennä moneen eri ohjelmaan, vaan sinne samaan voi laittaa.”

”Siinä näkee heti onko tuntikirjaukset oikein, ja onko miinus- vai plustunteja. Lomat näkee hyvin.”

Kieku velvoittaa jokaista virkamiestä ylläpitämään omia asioitaan ja seuraamaan tuntejaan. Tämä oli muutamien vastaajien mielestä hyvä asia.

”Minusta se on hyvä puoli, että jokainen on velvollinen omia asioitaan ja tilanteitaan ylläpitämään siellä Kiekussa vaikka se varmaan on monelle ollut varmasti uusi asia.”

”Se velvoittaa virkamiestä enemmän seuraamaan tuntejaan, koska jokainen näkee ja on velvoitettu katsomaan ja seuraamaan omia tuntejaan.”

Seuraavana kysyttiin, mitä huonoja puolia Kiekussa on tai millaisia toimenpiteitä Kiekussa tulisi tehdä, että siitä saataisi tehokkaampi työväline jokaisen vastaajan omasta näkökulmasta. Työajan kohdennuksessa sopivien toimintakoodien löytymistä pidettiin ongelmallisena. Sinne toivottaisi yksilöidympiä koodeja, sekä sitä, että se olisi selkeämpi ja siellä olisi vain oman yksikön yksikkökoodit. Valvonnan puolella koetaan, että työajankohdennus on tehty heille liian vaikeaksi,

”Työajanseurannan puolella on paljon sellaista tehtävää, että niille ei tunnu löytyvän sopivaa toimintakoodia. Ja niitä joutuu selämaan ikuisuuden, kun siellä on kaikkien vankiloiden kaikki tiedot, eikä vain meidän. Yksilöidympiä toimintakoodeja olisin kaivannut.”

”En tiedä millä tavalla siitä työkohdennuksesta on hyötyä, ei siitä varmaan saada sitä mitä on tavoiteltu. Sen pitäisi olla eritellympää ja yksilöidymppää mutta ei ole sopivia toimintoja. Kohdentamisesta on tehty valvonnan puolella ylitsepääsemätöntä, eikä sitä moni varmaan edes tee.”

Kiekua pidetään sekavana ja hitaana järjestelmänä.

”Ne napit on ihan älyttömiä mistä mennään aina eteenpäin. Että hoksaa mihin pitää mennä kun jotain tekee. Muistaa sen sitten kun on muutaman kerran tehnyt, mutta ensimmäisellä kerralla saa tosissaan niitä hakea.”

”Kyllä se oli alussa vaikeaa kun ei meitä koulutettu mitenkään. Ja se on niin sekava kun sinne on työnnetty kaikki tiedot ja vankilat, eikä vain meidän oma yksikkö, että miten sieltä mitään löytää.”

”Sen pitäisi olla jollain tavalla yksinkertaisempi, kun se on nyt sotkuinen ja hidas.”

Useampi vastaaja kaipasi lisäkoulutusta, että oppisi Kiekua paremmin ja tehokkaammin käyttämään.

”Nyt kun saisi kunnan opetuspläjäyksen, niin se menisi perille että mitä kaikkea siellä on ja miten sinne pääsee. Nyt saattaa kymmenen minuuttia mennä etsiessä, että tämän näköisessä paikassa se oli mutta mistä sinne mennään.”

”Raportoinnin kohdalta paremmat ohjeet ja koulutusta nyt, kun siitä jotain ymmärtäisi ja osaisi kysyä.”

”Kun nyt osaisi käyttää. Eli koulutusta nyt ensimmäisenä.”

Kiekun toimimattomuuteen oli kiinnitetty huomiota, ja siihen toivottiin parannusta.

”Kyllä siinä alussa oli ainakin aika paljon niitä häiriöitä ja se ei toiminut. Ja vieläkin on jonkun verran mutta vähemmän onneksi.”

”Palvelujaksoissa on ongelmia, jos ei tee omaa virkaa vaan tekee jotain muuta määräaikaisena, silloin ei toimi mikään ja mihinkään ei pääse.”

”Se ei toimi vuorotyössä. Siellä korjataan sitten niitä virheitä. Ja kun se on kahden ihmisen harteilla, niin on se aika kauheata.”

Lopuksi kysyttiin, minkä arvosanan Kiekulle antaa kokonaisuutena yhden ja kymmenen väliltä. Vastaukset sijoittuivat kahden ja yhdeksän välille. Yleisin vastaus oli seitsemän ja keskiarvoksi tuli 6,5. Puolet vastaajista arvioi Kiekun käyttöönottoa erikseen ja siitä keskiarvoksi tuli 4,5.

”Käyttöönottopuoli on sen verran tuoreessa muistissa että en anna 7 enempää. Alkuun tuntui että on ihan kauhea.”

”Kiekulle itsessään 7. Koko prosessille koska ne koulutukset ja käyttöönotto oli mitä oli, annan 5.”

”Kiekulle voin nyt antaa 6, mutta sille miten se otettiin käyttöön, annan 2.”

5.4 Havainnot ja johtopäätökset

Vastauksista tuli erittäin selvästi ilmi se, että henkilökunta olisi kaivannut henkilökohtaisempaa koulutusta ja opastusta Kiekun käyttöön. Videoyhteyden välityksellä pidettyä koulutusta ei pidetty riittävänä. Vastaajat olisivat kaivanneet selkeästi myös omalle käyttäjäryhmälle järjestettyä koulutusta ja sitä, että koulutusta olisi järjestetty vain omalle yksikölle. Nyt koulutus oli samaan aikaan niin avovankiloille kuin suljetuille vankiloillekin, sekä myös kaikille käyttäjäryhmille. Mesiäisen (2014, 76-77) mukaan koulutussisällön suunnittelemisen ja toteuttamisen eri käyttäjäryhmien ja –organisaatioiden välillä on järkevää.

Haastatelluista puolet eivät olleet osallistuneet koulutuksiin ollenkaan, koska he eivät tieneet, milloin koulutusta järjestetään tai onko se heille tarpeellista. Hyötyläisen & Kalliokosken (2001, 25) mukaan uuden tietojärjestelmän käyttöönotto helpottuu, kun koko organisaatio ja henkilöstö saadaan mukaan koulutuksiin ja mahdollisiin harjoituskäyttöihin.

Suurin osa vastaajista ei pitänyt koulutuksen ajankohtaa sopivana. Stenvallin & Virtasen (2007, 70) mielestä ajoitus on ratkaiseva koulutuksen järjestämisessä. Jos koulutusta järjestetään silloin, kun se ei ole henkilökunnalle vielä ajankohtaista, sanoma voi mennä ohi ja jäädä sisäistämättä. Haastatelluista ilmeni myös, että henkilökunta olisi toivonut että käytössä olisi ollut demoversio ennen varsinaisen version käyttöönottoa, jolloin jokainen olisi konkreetti-

sesti voinut käydä järjestelmään tutustumassa etukäteen. Nyt kun kenelläkään ei ollut tietoa siitä, miltä järjestelmä näyttää, tiedon sisäistämisessä oli ongelmia. Mesiäisen (2014, 79) mukaan tietojärjestelmän käyttöönotto helpottuu kun toimitaan tieteellisesti tutkitun käyttöönottoprosessin mukaan, jossa kaikille organisaatiossa tarjotaan organisaatiokohtaisesti suunniteltua tietojärjestelmän käyttöönottokoulutusta ja käyttökoulutuksen aikana järjestelmää käytetään.

Kaikilla vastaajilla tuli koulutus-asiat jossain muodossa esille. Kiekusta kaivataisi lisäkoulutusta nyt, kun sitä on jo käytetty, niin tieto olisi helpompaa sisäistää, kun järjestelmä on jo tuttu. Tiedon perille meno ja sisäistäminen vaativat samojen asioiden toistamista usein (Stenvall & Virtanen 2007, 70).

Raportointi-puolella osaamattomuus aiheuttaa selkeästi ongelmia ja vaikeuttaa työntekoa, koska käyttäjät eivät osaa Kiekusta ottaa tarvitsemiaan raportteja silloin, kun he niitä tarvitsisivat. Koulutus oli vastaajien mielestä ollut liian aikaisin, eikä silloin vielä toimintatapojen muutos ollut heillä selvillä. Koulutuksessa ei osattu kysyä mitään, kun ei tiedetty, mitä raportteja Kiekusta tullaan käytännössä tarvitsemaan. Tietoa Kiekussa olisi saatavilla, mutta sitä ei osata hakea. Oulasvirran (2011,45) mukaan tekniikan kehittäminen ja siihen tehdyt investoinnit menevät hukkaan, jos ihmiset eivät osaa todellisesta tarpeestaan huolimatta käyttää niitä toimintamahdollisuuksia, joita tekniikka tarjoaa.

Viestintää ja tiedottamista Kieku-hankkeessa pidettiin pääosin riittävinä. Viestintäkanavana sähköpostia ei pidetty riittävänä. Olisi kaivattu paikan päällä tapahtuvaa tiedottamista, joka olisi ollut yksilöllisempää, ja asioista olisi voinut kysellä paremmin. Heiskasen & Lehikoisen (2010, 78) mukaan erilaiset info- ja keskustelutilaisuudet toimivat tilanteissa, jotka vaativat ymmärryksen syventämistä koska ne antavat henkilöstölle mahdollisuuden kysyä kysymyksiä ja saada epäselviin asioihin vastauksia.

Myös viestinnän kohdentamista kritisoitiin. Kaikki Kieku-viestit tulivat nyt kaikille ja koettiin, että oli vaikeaa löytää itseä koskevat viestit. On myös huomioitavaa se, että kaikki eivät käytä sähköpostia ja viestit eivät ole näin kaikkia tavoittaneet. Heiskasen & Lehikoisen (2010, 78) mukaan henkilöstö on helppo hukuttaa sähköpostiviesteihin, mutta kannattaa muistaa että hyvin suunnitel-

lulla ja maltillisella viestinnällä voidaan saavuttaa parempia tuloksia. Kieku ohjeita tuli sähköpostin liitetiedostoina, ja tätä ei pidetty hyvänä eikä riittävänä. Vastauksista tuli ilmi, että niitä ei pidetty kaikilta osin ymmärrettävinä, vaan olisi kaivattu selkeää ja konkreettista opastusta. Henkilöstön oli myös hankalaa löytää niistä itselle tarpeelliset monisteet. Pirisen (2014, 117) mukaan muutosviestinnässä viestit tulisi saattaa työntekijälle ymmärrettävään ja konkreettiseen muotoon. Myös Stenvall & Virtanen (2007, 67-70) ovat sitä mieltä että tiedotuskanavista riippumatta olisi pyrittävä perille menevään viestintään. Se, että tietoa on saatavilla, ei takaa sitä, että tietoa käytetään hyväksi.

Haastatteluista ilmeni se, että kenelläkään vastaajista ei ollut konkreettista tietoa käyttäjäkoulutuksen perusteella siitä, kuinka heidän työtehtävänsä tulevat muuttumaan Kiegun myötä. Paukkusen (2004, 50-51) mukaan tietojärjestelmäkoulutuksessa on huolehdittava siitä, että työntekijät ymmärtävät oman roolinsa. Kun koulutuksessa luodaan kuva siitä, miten järjestelmä liittyy konkreettisesti työtehtäviin, hallittavuus paranee.

Vastauksista ilmeni, että erityisesti Kiegun käyttöönottovaiheessa Kieku ei toiminut kunnolla. Kiekussa oli käyttökatkoja, jotka aiheuttivat henkilökunnassa turhautumista, kun Kiekuun ei aina päässyt, ja tunnit eivät siirtyneet tai siirtyivät väärin työajankohdennusta varten. Huono käytettävyys saa ihmiset tuntemaan itsensä avuttomiksi, eivätkä he siksi halua opetella kyseisiä järjestelmiä. Heikkotasoinen käytettävyys alentaa käyttäjämotivaatiota ja aiheuttaa negatiivisia tunteita. (Parkkila 2013, 24-25.) Kiekua pidettiin alussa hankalana käyttää, ja tähän oli selkeästi syynä koulutuksen puutteellisuus sekä se, että käytössä ei ollut versiota, jota olisi voinut kokeilla ennen varsinaista käyttöönottoa.

Työajan seurannan puolelle olisi kaivattu yksilöidympiä toimintakoodeja, nyt sopivien toimintojen löytäminen tuottaa ongelmia. Vastaajat arvelivat myös, että kohdennuksesta ei saada nyt sitä tietoa mitä haetaan, kun työaikaa ei saa kohdennettua tarpeeksi tarkasti sille toiminnolle, mitä oikeasti tekee.

Työvuorosunnittelijoina toimivien henkilöiden työtä haittaa Kiekusta puuttuvat oikopolut ja niiden puuttuminen aiheuttaa kohtuuttomasti hiirityöskentelyä. Kieku ei myöskään osaa laskea tunteja ja se aiheuttaa manuaalisia työtehtä-

viä huomattavasti enemmän entiseen järjestelmään verrattuna. Wiion (2004, 30-31) mukaan järjestelmän on oltava vaivaton käyttää ja sen on tarjottava käyttäjälleen oikopolkuja. Sen lisäksi järjestelmän tulee olla kattava ja tarjota kaikki ne tiedot ja toimenpiteet, että käyttäjä voi hoitaa sen asian, mihin järjestelmä on tarkoitettu.

Kiekua ei vastausten perusteella pidetty selkeänä järjestelmänä, vaan sekavana ja sotkuisena oloisena. Sinkkosen ym. (2002, 125) mukaan ulkoasun tulee tukea tuotteen sisältöä ja luoda siitä yhtenäinen kokonaisuus. Visuaalisessa suunnittelussa tärkeää on selkeys, joka auttaa käyttäjää hahmottamaan kokonaisuuksia.

Hyvinä puolina Kiekussa pidettiin sitä, että yhdestä järjestelmästä löytyvät lomat, työaikakohdennukset ja tuntien saldot, eikä tarvitse muistaa monta käyttäjätunnus ja salasana-yhdistelmää kirjautuakseen eri järjestelmiin. Myös sitä pidettiin hyvänä, että Kieku velvoittaa jokaista virkamiestä hoitamaan entistä enemmän omia asioitaan sekä seuraamaan tuntiensa saldoja. Aiemmassa järjestelmässä vartija ei itse voinut tarkastaa esimerkiksi ylityötuntejaan, vaan oli luotettava siihen, että esimies on ne järjestelmään laittanut. Nyt jokainen näkee ne itse ja voi käydä tuntinsa tarkastamassa.

6. TULOSTEN ANALYYSI JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Haastattelut tehtiin, kun Kieku oli ollut käytössä noin 8-9 kuukautta. Mikäli haastattelut olisi tehty aiemmin, heti Kiekun käyttöönoton jälkeen, olisivat tulokset olleet varmasti erilaiset. Käyttöönottovaihe oli haasteellinen puutteellisen koulutuksen ja yleisen epätietoisuuden takia. Kiekun käyttöä on opeteltu itse sekä myös työkaverit ovat opastaneet Kiekun käytössä.

6.1 Koulutus ja pilotointi

Kaikki vastaajat kokivat, että Kiekun käyttäjäkoulutus oli puutteellista. Kieku on kuitenkin jokaisen virkamiehen työväline, ja koulutus olisi sen takia ollut ensiarvoisen tärkeää. Erityisesti käyttöönottovaiheessa Kiekun käyttö koettiin hankalaksi. Jos jokaiseen laitokseen olisi koulutettu vaikkapa kaksi lähitukihenkilöä, jotka olisivat alkuvaiheessa toimineet Kieku-kouluttajina ja opastaji-

na omassa yksikössään, sekä järjestäneet omissa yksiköissään käyttäjäkoulutuksia, olisi varmasti käyttöönottoprosessi sujunut paremmin.

Koulutukset olisi pitänyt suunnitella toisin. Niitä olisi tullut kohdentaa eri henkilöryhmille sekä järjestää myös yksikkökohtaisia koulutuksia, joissa asioista olisi uskallettu kysyä paremmin. Demoversion puute on hankaloittanut huomattavasti käyttöönottoa, koska kukaan ei ole käytännössä tiennyt, minkälainen Kieku oikeasti on. Mikäli demoversio olisi ollut käytössä, ja siellä olisi voinut kokeilla niitä tehtäviä, mitä itse joutuu tekemään, olisi koulutustilaisuuksissa osattu kysellä Kiekun käytöstä. Nyt ongelmatilanteet tulivat esille kun Kiekua alettiin käyttää ja useat henkilöt kyselivät samoja asioita esimerkiksi pääkäyttäjiltä tai ajanhallinnasta. Vastaukset viipyivät jopa kohtuuttoman pitkiä aikoja johtuen siitä, että kysymyksiä tuli niin paljon, että niihin ei mitenkään keritty vastaamaan reaaliajassa. Tämä olisi voitu välttää paremmalla koulutuksella, koska jos kysymyksiä olisi osattu esittää koulutustilaisuuksissa, olisivat kaikki paikalla olijat saaneet vastauksen kerralla.

Omasta yksiköstä valittavat kouluttajat ovat hyviä myös Sinkkosen ym. mielestä (2002, 283-284). Heidän mukaan vertaisopetuksesta on saatu hyviä tuloksia. Vertaisopetus tarkoittaa sitä, että opettajat ovat oppijoiden kanssa yhdenvertaisia, jonkinlaisia tukihenkilöitä, jotka auttavat oppijaa oppimaan. Selityksinä vertaisopetuksen hyville tuloksille pidetään:

- vertaisopettajilla on suunnilleen samat pohjatiedot kuin opetettavilla
- vertaisopettajat muistavat, mitkä asiat olivat vaikeita ymmärtää ja kuinka he oppivat ne asiat
- vertaisopettaja puhuu käyttäjien kanssa samaa kieltä ja käyttää samoja termejä
- vertaisopettajalta uskalletaan kysyä, koska tämä on saman oloinen ihminen kuin oppija eikä tarvitse pelätä outoja käsitteitä.

Järjestelmäopetuksessa vertaisopetusta on sovellettu siten, että opettajat ovat taustatiedoiltaan samanlaisia kuin oppijat, mutta heidät on koulutettu syvemmin opetettaviin järjestelmiin ja heillä on motivaatio opettaa muista.

Ennen Kiekun käyttöönottoa vastaajilla ei ollut minkäänlaista käsitystä siitä, miltä järjestelmä näyttää, koska siitä ei ollut käytössä minkäänlaista versiota, jota olisi voinut käyttää ennen kuin varsinainen käyttöönotto tapahtui. Vastauksista ilmeni, että käyttäjäkoulutuksessa ei osattu kysellä juuri mitään, koska

ei ollut tietoa siitä, mitä Kiekussa oikeasti itse joutuu tekemään. Mesiäisen (2014, 77-79) mukaan käyttökoulutukseen osallistuvat haluavat enemmän konkreettisia harjoituksia teorian sijasta ja tietojärjestelmää pitäisi voida käyttää käyttökokemuksen kartoittamiseksi välittömästi koulutustilaisuuden jälkeen joko harjoitusmielessä tai todellisessa käytössä. Sinkkosen ym. (2002, 287) mukaan pitäisi käyttäjällä olla operatiivisessa järjestelmässä mahdollisuus siirtyä harjoitustilaan, jossa tuotetta voi huoletta kokeilla.

Koulutustilaisuudessa olisi pitänyt olla käytössä demoversio ja jokaisella olisi pitänyt olla tietokone, jolla olisi päässyt itse testaamaan Kiekua. Koulutettavaa henkilöstöä oli paljon, joten käytännön toteutus tähän olisi varmasti tuottanut vaikeuksia, mistä olisi saatu sellaiset tilat, joissa tämä olisi ollut mahdollista toteuttaa.

Mikäli demoversio olisi ollut käytössä vaikkapa muutamalla koneella, että henkilökunta olisi sitä päässyt oman aikataulunsa mukaan testaamaan, olisiko henkilökunnalla kuitenkin ollut aikaa, motivaatiota ja mielenkiintoa testata Kiekun pilottiversiota ennen varsinaista käyttöönottoa? Mielestäni testaukset eivät olisi onnistuneet, jos testaukset olisivat perustuneet pelkästään vapaaehtoisuuteen. Testausten onnistuminen olisi vaatinut ainakin sen, että työaikaa olisi annettu nimenomaan testausta varten. Jokaiselle henkilölle olisi pitänyt nimetä testausaika- tai päivä, siten että joku muu olisi sinä aikana hoitanut hänen työtehtävänsä. Lisäksi testausajankohtana olisi pitänyt paikalla olla henkilö, joka olisi opastanut henkilökohtaisesti, mitä Kiekussa tullaan tekemään.

Yhtenä tavoitteena Kiekun muutosjohtamisen suunnitelmassa oli, että henkilöstö on kiinnostunut kouluttautumaan Kiekun käytössä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että henkilöstö olisi edelleen motivoitunut kouluttautumaan Kiekun käytössä ja koulutukselle olisi tarvetta, mutta lisäkoulutusta ei ole käyttöönoton jälkeen ollut saatavilla. Koulutusta pitäisi järjestää, koska näin Kiekusta työvälineenä saataisi enemmän irti. Jos koulutusta olisi mahdollista saada, sen myötä henkilökunta osaisi hyödyntää Kiekua paremmin omassa työssään.

6.2 Työajan kohdennus

Työajan kohdennukseen käytettävät koodit ovat liian epätarkkoja ja ylimalkaisia. Kiekussa pitäisi olla koodit, jotka ovat suunniteltu nimenomaan Rikosseuraamuslaitosta ja vankila työtä varten. Näin työaikaa voisi kohdentaa siihen, mitä oikeasti tekee. Siten työajan kohdennuksen seurannasta saataisi paljon enemmän irti, kun voitaisiin oikeasti todentaa se, mihin henkilökunta on työaikaansa käyttänyt. Kiekun käyttö ja sen opetteleminen on ainakin alussa vienyt henkilökunnalta paljon työaikaa. Olisi mielenkiintoista, jos työaikaa olisi voinut kohdentaa vaikkapa ”Kiekun opettelu”- koodille. Silloin työnantajalle olisi muodostunut käsitys siitä, kuinka paljon työaikaa henkilökunta on käyttänyt ja käyttää edelleen Kiekun opettelemiseen.

Tutkimuksessa tuli ilmi, että henkilökunta kokee kohdentamisen hankalaksi osittain myös työaikakohdentamisen näyttöjen epäselvyyden takia ja niitä pitäisi selkeyttää. Näyttöjä joutuu sivupalkeista vierittämään, että löytää päivät ja kohdistettavat tunnit. Sen lisäksi näytöllä on sellaisia sarakkeita, joita peruskäyttäjä ei tarvitse. Mielestäni tämä on hyvä esimerkki huonosta visuaalisesta suunnittelusta. Kuten luvussa 3.6 Visuaalinen ja esteettinen miellyttävyys todettiin, tulisi järjestelmän olla selkeä, johdonmukainen ja miellyttävä käyttää.

Jaksotyössä tunnit eivät aina siirry oikein työajankohdennukseen. Kieku ei ymmärrä sitä, että henkilö voi tulla saman vuorokauden aikana kaksi kertaa työvuoroon. Esimerkiksi vartija voi tehdä päivävuoron ja tulla saman vuorokauden puolella tekemään aamuyön-vuoron. Silloin Kieku saattaa siirtää työajankohdennukseen sille päivälle vaikka 36 tuntia kohdennettavaa työaikaa. Tämä koetaan valvontahenkilöstön puolella hankaluutena. Valvontapuoli kokee työajankohdentamisen muutenkin hankalana, eikä sitä läheskään kaikkien tee, vaikka se on yksi virkatehtävistä.

Kiekussa tulisi olla valittavissa vain oman yksikön yksikkökoodit, nyt listassa on kaikki Rikosseuraamuslaitoksen yksiköt ja listaa joutuu vierittämään, että oman yksikön sieltä löytää. Kiekussa on mahdollista tehdä ja tallentaa työajankohdennuksille oma mallipohja, että ei joka kerta tarvitse pitkää listasta etsiä niitä koodeja, joita itse tarvitsee. Käyttäjäkoulutuksessa tätä käytiin läpi, mutta koska läheskään kaikki henkilöt eivät käyttäjäkoulutuksiin osallistuneet,

niin kuinka moni osaa tällaisen mallipohjan tehdä. Työajan kohdennus on periaatteessa yksinkertainen asia, mutta voi viedä työaikaa paljonkin, jos joka kerta työaikaa kohdentaessa koodeja joutuu etsimään.

Työajan kohdentamiseen tulisi järjestää kunnollinen koulutus, ja jaksotyötä tekeville pitäisi olla oma koulutus, koska kohdentaminen on heillä hieman erilaista kuin säännöllistä päivätyötä tekevillä. Kieku pitäisi myös saada toimi-
maan siten, että tunnit siirtyvät kohdennukseen oikein myös jaksotyötä tekevil-
lä.

6.3 Tiedottaminen ja viestintä

Ennen kuin Kieku otettiin käyttöön, olisi hyvä ollut informoida henkilökuntaa taustoista, ja siitä, minkä takia Kieku otetaan käyttöön sen sijasta että vain ilmoitetaan, että se tulee. Luvussa 2 Muutoksen hallitseminen kerrotaan, kuinka tärkeää jokaisen on ymmärtää mistä muutoksessa on kysymys ja minkä takia muutos on välttämätön. Jos näin olisi toimittu, olisi henkilökunta osannut suhtautua Kiekun tuloon eri tavalla, kun sitä olisi perusteltu, eikä vain ilmoitettu että se otetaan käyttöön tiettyinä päivinä.

Kieku-hankeessa viestintäkanavana oli sähköposti. Sitä henkilökunta ei pitänyt riittävänä. Olisi toivottu, että Kiekusta oltaisi tultu kertomaan paikan päälle ja henkilökunnalla olisi ollut mahdollista kysellä asioista. Kiekuviestintää olisi pitänyt paremmin suunnitella ja kohdistaa tietyille henkilöstöryhmille vain heille kuuluvia asioita. Nyt viestit tulivat kaikille, ja henkilökunta jopa kyllästyi lukemaan niitä. Sen lisäksi viesteistä oli hankalaa löytää niitä asioita, jotka itseä koskevat. Myös tärkeitä asioita meni ohi, koska oli kyllästytty lukemaan kaikkia viestejä, ja luultiin että ne eivät koske minua. Luvussa 2.1 Muutosviestintä käsitellään sitä, että muutosviestinnälle on valittava sopivimmat kanavat ja kuinka tärkeää on, että henkilökuntaa ei turruteta liialla viestinnällä. Mielestäni Kieku-hankkeessa viestintä olisi kannattanut suunnitella siten, että jokainen henkilöstöryhmä olisi erikseen huomioitu, ja heille olisi suunnattu niitä viestejä, joita he nimenomaan tarvitsevat.

Kiekun käyttöönottoprojektin muutosjohtamisen suunnitelmassa kerrotaan, että muutosagenteina toimivat taha- ja heha-yhteyshenkilöt ja näille järjeste-

tään muutostukea. Muutosagentin eräänä tehtävänä mainitaan se, että hän välittää tietoa ja palautetta muutosjohtamisen projektiryhmälle ja erityisesti omat ja muun henkilöstön huolenaiheet on hyvä tuoda esille. Suunnitelmassa kerrotaan, että muutosagentin roolista kerrotaan Kieku-päivissä, joihin kaikki tahat ja hehat kutsutaan. (Ritari 2016.)

Olen Pyhäselän vankilan taha-yhteyshenkilö. En ainakaan muista saaneeni kutsua Kieku-päivään, koska en sellaiseen myöskään osallistunut. Muutenkaan en koe saaneeni muutostukea sen paremmin kuin tietoa siitä, mitä tuo muutosagenttius tarkoitti. Jossain palaverissa esimieheni kertoi, että tällainen suunnitelma oli olemassa, mutta sen suunnitelman tiimoilta ei kukaan ollut minuun henkilökohtaisesti yhteydessä, enkä myöskään siitä parempaa tietoa saanut. Suunnitelma muutosagenteista on varmaan ollut hyvä, mutta käytännössä se ei ole kuitenkaan toiminut. En tiedä mihin kohtaa organisaatiossa se on katkennut, tai miten tätä asiaa käytännössä on toteutettu. Jos tarkoituksena oli, että jokaisessa yksikössä tällainen muutosagentti-toiminta on käytössä, niin se ei ainakaan toteutunut.

6.4 Muita havaintoja

Erityisesti valvontahenkilökunta kokee, että palkkalaskelmat ovat epäselvät. On toivottu, että niistä saataisi selkeämmät niin, että jokainen ymmärtää mitä tunteja sieltä on vähennetty ja mitä lisätty. Kun tunteja ”menee piikkiin” eli lisään saldoon, se on jossain kohti vähennetty ja taas jossain kohti se näkyy plussana. Myös ylityötuntien kohdalla on ollut ongelmia ymmärtää, mitä on maksettu, koska nekin näkyvät jossain kohtaa miinuksena. Henkilökunta kokee, että omien palkkalaskelmien tarkastaminen on niin vaikeaa, että on jopa mahdotonta saada selville, onko palkat maksettu oikein. Palkkalaskelmista pitäisi saada malli, jossa on selkeästi kerrottu ja opastettu, mitä mikäkin kohta tarkoittaa, niin että virkamiehet osaisivat lukea palkkalaskelmaansa oikein.

Kun on poissa työpaikalta, vaikka lomalla tai sairauslomalla, palkkalaskelmia ei saa, koska ne menevät entisen verkkopankin sijasta nyt Kiekuun ja ovat siis katseltavissa ja tulostettavissa vain työpaikalla. Ainakin pidemmissä poissaoloissa tämä on hankalaa.

Jokaisella virkamiehellä on Kiekussa mahdollista tehdä omien työaikaleimojensa korjauksia. Pyhäselän vankilassa on sovittu, että näin tehdään vain esimiehen luvalla, mutta kuitenkin tässä ilmenee väärinkäytösten mahdollisuus. Jos vaikka myöhästyy töistä, on mahdollista käydä muuttamassa työaika-leimaansa siten, että näyttää tulleen töihin ajoissa ja saa tunnit. Nämä muutokset eivät välttämättä tule ilmi missään. Esimiehellä on kyllä mahdollisuus käydä tarkastamassa omien alaistensa työaikaleimat ja niiden historia. Esimerkiksi apulaisjohtajan alaisena on koko valvontahenkilöstö ja koska henkilöitä on paljon, se on ajankäytöllisesti erittäin haastavaa. Esimies joutuu tekemään ratkaisun, kuinka paljon luottaa alaisiinsa ja kuinka paljon käyttää omaa työaikaansa siihen, että käy tutkimassa alaistensa tekemisiä.

Kun on määräaikaisia virkamiehiä, tai sellaisia virkamiehiä, jotka eivät tee omaa virkaa vaan sijaisena jotain muuta virkaa, Kieku aiheuttaa paljon työtä esimiehelle kun palvelusjakso päättyy ja jatkuu uutena palvelusjaksona. Esimiehen on haettava kaikki oikeudet Kiekuun uudelleen, ja jos niitä ei muista hakea, niin niitä ei uuden palvelusjakson alkaessa henkilöllä enää ole. Valvontahenkilöstö tekee jaksotyötä, jossa jakson pituus on kuusi viikkoa. Jos palvelusjakso vaihtuu kesken kuusiviikkois-jakson, ei Kieku laske ja yhdistä tunteja eri jaksojen välillä, vaan ne on työvuorosuunnittelijoiden käsin laskettava ja tarkistettava. Kieku on epäkäytännöllinen ja aiheuttaa paljon työtä useammalle henkilölle silloin, kun jatkoa palvelussuhteisiin tulee lyhyissä pätkissä.

Kiekuun voi joutua tekemään sijaisuuden myös silloin vaikka henkilö tekisi omaa virkaansa. Jos vartijan oma virka on vaativuustasolla viisi ja hänen vakituinen toimipaikkansa on sijoitettu vaativuustasolle kuusi, hänen pitää saada palkkaa sen mukaan. Silloin henkilölle on tehtävä Kiekussa sijaisuus, että hän saa sitä palkkaa joka hänelle kuuluu, vaikka hän ei käytännössä kenenkään sijainen ole. Myös tässä tapauksessa esimiehen on muistettava hakea henkilölle oikeudet Kiekuun uudelleen.

Kieku aiheuttaa manuaalista työtä työvuorosuunnittelijoille virkamiesten tunti- ja leimojen korjausten osalta. Jakson lopussa joudutaan kaikki poikkeamat tarkastamaan ja korjaamaan manuaalisesti, mikäli virheitä löytyy. Kieku aiheuttaa heille myös paljon ylimääräistä työtä, koska se ei osaa laskea mm. ylitöytä oikein, ja he joutuvat laskemaan niitä excelissä ja vertaamaan niitä

Kiekun laskentaan. Haastatteluissa tuli selkeästi ilmi se, että nimenomaan työvuorosuunnittelijoille on Kiekun myötä tullut paljon lisää työtä. Mielestäni Rikosseuraamuslaitoksessa kannattaisi miettiä sitä, olisiko jaksotyössä työvuorosuunnittelun parempi olla jossain muussa järjestelmässä kuin Kieku. Vaikka Kieku on käytössä kaikkialla valtionhallinnossa, on esimerkiksi poliisi siirtynyt pois Kiekun työvuorosuunnittelusta sen toimimattomuuden takia. Stenvall & Virtanen (2007, 48) toteavat, että jos muutos toteutuksessa näyttää virheeltä, on organisaation kyettävä suuntaamaan toimintansa uudelleen.

7. POHDINTA

Kieku-hankkeen keskeisimmät muutosjohtamisen tavoitteet olivat koulutusten järjestäminen ja muutosviestintä. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin sitä, kuinka nämä toimenpiteet ovat onnistuneet Pyhäselän vankilassa Kieku-hankkeen käyttöönoton aikana. Esille nousi kehityskohteita sekä havaintoja siitä, mitä olisi kannattanut tehdä toisin.

Muutostilanteessa tieto auttaa hallitsemaan pelkoa sekä epävarmuutta ja tiedottaminen ja viestintä ovat ensiarvoisen tärkeitä. Tiedon tulisi kulkea kaikkiin suuntiin ja myös kuuntelemisella on muutoksen onnistumisessa suuri merkitys. Viestinnän onnistuminen edellyttää suunnitelmallisuutta, että muutosviestintä ei jää vain tiedottamisen tasolle. Tulosten perusteella Kieku-hankkeessa muutosviestintä on koettu lähinnä tiedottamisena, eikä sitä pidetty riittävän hyvin suunniteltuna ja suunnattuna. Henkilökunta olisi kaivannut yksilökohtaisempaa viestintää sekä keskustelutilaisuuksia, jossa tietoa olisi voitu vaihtaa puolin ja toisin ja asioista olisi ollut mahdollista myös kysellä.

Koulutuksen puute ja huono suunnittelu koulutuksissa kävi ilmi vastauksista selkeästi. Onnistuneen tietojärjestelmän hankinnan parhaita tunnusmerkkejä on se, että henkilöstö on tyytyväinen uuteen työvälineeseensä. Tutkimuksesta ilmeni, että henkilökunta oli lähinnä itse opettelemalla ja työkavereilta kyselemällä oppinut käyttämään Kiekua, mutta sen käyttö ei ole vieläkään niin tehokasta kuin mitä se voisi olla. Mikäli koulutus olisi suunnattu paremmin, olisi käyttöönotto ollut sujuvampaa, ja henkilökunta olisi motivoituneempaa käyttämään Kiekua.

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen prosessi. Aiheen koin tärkeäksi, koska muutokset ovat osa tätä päivää ja niitä työyhteisössäni Rikosseuraamuslaitoksessa on lisää lähivuosina tulossa. Tässä opinnäytetyössä pääsin mielestäni hyvään lopputulokseen ja löysin kehittämisehdotuksia. Toivottavasti työni tuloksista on apua työnantajalleni seuraavia muutoksia suunniteltaessa. Haluan kiittää kaikkia haastatteluihin osallistuneita, ohjaajaani Janne Turusta sekä kaikkia niitä, jotka ovat omalta osaltaan edistäneet tämän opinnäytetyön valmistumista.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Työterveyslaitoksen julkaisu. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy

Fossum, L. & Crisp, M. Understanding Organizational Change : Converting Theory into Practice. Course Technology Crisp

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino

Hyötyläinen, R. & Kalliokoski, P. 2001. Tietojärjestelmien käyttöönottoprosessi. Teoksessa Kettunen, J. & Simons, M. (toim.) Toiminnan ohjausjärjestelmän käyttöönotto pk-yrityksessä. Teknologialähtöisestä ajattelusta kohti tiedon ja osaamisen hallintaa. Valtion teknillinen tutkimuskeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/julkaisut/2001/J854.pdf> [viitattu 4.9.2017]

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö

Järvinen, P. 2007. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Alma Talent

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Kuutti, W. 2003. Käytettävyys, suunnittelu ja arviointi. Helsinki: Talentum

Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Laaksonen, S. 2004. Käytettävyyden testaaminen. Joensuun yliopisto. Tietojenkäsittelytiede. Pro gradu-tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: ftp://ftp.cs.joensuu.fi/pub/Theses/2004_MSc_Laaksonen_Sami.pdf [viitattu 11.8.2017]

Laitinen, J. 2008. Käyttäjien osallistumisesta ja käyttäjäkeskeisen lähestymistavan periaatteista. Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79167/gradu02680.pdf?sequence=1> [viitattu 10.8.2017]

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum

Mesiäinen, E. 2014. Tietojärjestelmän käyttöönottoprosessi loppukäyttäjä- ja kehittäjä tiedon pohjalta. Jyväskylän yliopisto. Tietojenkäsittelytieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/44258> [viitattu 31.8.2017]

Murthy, C.S.V. 2007. Change Management. Himalaya Publishing House Pvt. Limited

Nielsen, J. 2000. Why You Only Need to Test with 5 Users. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.nngroup.com/articles/why-you-only-need-to-test-with-5-users/> [viitattu 11.10.2017]

Nielsen, J. 2012. Usability 101: Introduction to Usability. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/> [viitattu 11.10.2017]

Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Helsinki: Kopijyvä Oy

Oulasvirta, A. (toim.) 2011. Ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutus. Helsinki: University Press Oy

Pahkin, K. 2015. . Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being. Finnish Institute of Occupational Health. University of Helsinki. Väitöskirja. WWW-julkaisu. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153421/stayingw.pdf?sequence=1> [viitattu 11.10.2017]

Parkkila, L. 2013. Ihminen-ihminen ja ihminen-tietokone vuorovaikutus. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset 17/2013. Oulu: Juvenesprint

Paukkunen, M. 2004. Perehdyttäminen uuteen tietojärjestelmään ja tietotekniikan alkeisiin. Licensiaatintyö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76364/lisuri00017.pdf?sequence=1> [viitattu 31.8.2017]

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki:WSOYpro

Ritari, T. 2016. Muutosjohtamisen suunnitelma Kiekun käyttöönottoprojektille. Julkaistu Rikosseuraamuslaitoksen intranetissä

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2015. Ihmisiksi työssä – työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. Painettu EU:ssa

Saariluoma, P. 2004. Käyttäjäpsykologia. Ihmisen ja koneen vuorovaikutuksen uusi ajattelutapa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Sinkkonen, I., Kuoppala, H., Parkkinen, J. & Vastamäki, R. 2002. Käytettävyyden psykologia. Helsinki: Edita Oyj

Sinkkonen, I., Nuutila, E. & Törmä, S. 2009. Helppokäyttöisen verkkopalvelun suunnittelu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Stenvall, J. & Virtanen, P. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy

Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell Oy

Valtiokonttori 2007a. Työhyvinvointi muutoksessa. Kaiku-julkaisu. Helsinki: Erweko Painotuote Oy

Valtiokonttori 2007b. Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehille. Kaiku-julkaisu yhteistyössä Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen kanssa

Valtiokonttori 2008, Ajattele muutos – opas esimiehille ja kehittäjille. Kaiku-julkaisu. Helsinki: Erweko Painotuote Oy

Valtiokonttori 2016a. Mikä on Kieku? Esittelymateriaali henkilöstölle. Julkaistu Rikosseuraamuslaitoksen intranetissä

Valtiokonttori 2016b. Yhteinen Kiekumme. Yhteenveto Kieku-hankkeen loppuraportista. PDF-dokumentti. Saatavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Yhteisen_Kiekuhankkeen_opit_koottu_yhtee\(57394\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Yhteisen_Kiekuhankkeen_opit_koottu_yhtee(57394)) [viitattu 21.8.2017]

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. Viro: Print Best

Väyrynen, S., Nevala, N. & Päivinen, M. 2004. Ergonomia ja käytettävyys suunnittelussa. Tampere: Tammer-Paino Oy

Wiiio, A. 2004. Käyttäjätavallisen sovelluksen suunnittelu. Helsinki: Edita Prima Oy

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. Työturvallisuuskeskus TTK. Kera-va: Painojussit Oy

ENNEN KIEKUN KÄYTTÖÖNOTTOA

1. Tiesin milloin minulle tarpeellista Kieku-koulutusta oli tarjolla?
2. Osallistuin koulutuksiin?
3. Jos et niin mistä se johtui?
4. Koulutus suhteessa käyttöönottoon oli oikean aikaista?
5. Oliko koulutus oikean sisältöistä?
6. Oliko tiedottaminen ja viestintä käyttöönoton lähestyessä ja sen aikana riittävää?
7. Jos ei mitä olisit kaivannut lisää?
8. Tiesin miten käyttöönotto tulee vaikuttamaan työhöni?
9. Mitä olisi pitänyt tehdä toisin ennen kuin Kieku otettiin käyttöön?

KÄYTTÖÖN OTON JÄLKEEN

1. Kieku on helppokäyttöinen?
2. Jos ei, mikä tuottaa ongelmia?
3. Töiden tekeminen Kiekun avulla on sujuvaa?
4. Jos ei, mikä tuottaa hankaluuksia tai miten Kiekua pitäisi kehittää, että käyttö olisi sujuvampaa?
5. Tiedän, mistä saan apua ja tukea Kiekun käyttöön?
6. Mitä hyviä puolia Kiekussa on?
7. Mitä huonoja puolia Kiekussa on tai millaisia toimenpiteitä tulisi tehdä, että Kiekusta saataisi tehokkaampi työväline sinun käyttöösi?
8. Minkä arvosanan annat Kiekulle kokonaisuutena (1-10)?