

Opinnäytetyö (YAMK)
Koulutusohjelma
Teknologiaosaamisen johtaminen
2014

Stiina Alava

HELP UNIVERSE–JÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISEN, KÄYTTÖÖNOTON JA YLLÄPIDON VAIKUTUKSET ASIAKKAISIIN JA HENKILÖSTÖÖN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi | Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyön valmistumisajankohta Joulukuu 2014 | Sivumäärä 51

Ohjaajat Tuntiopettaja Riikka Kulmala, Yliopettaja Osmo Eerola ja Johtaja Sanna Kaivola

Stiina Alava

HELP UNIVERSE-JÄRJESTELMÄN KÄYTTÖÖNOTTO

Tässä tutkimuksessa selvitettiin uudenlaisen, tiedonhankintaan ja ongelman ratkaisuun keskittyvän sivuston, Help Universen kehittämistä, käyttöönottoa ja ylläpitoa sekä sen vaikutuksia asiakkaisiin ja pilottiorganisaation henkilöstöön.

Help Universen yksi tärkeimmistä tavoitteista oli antaa käyttäjille helposti ja nopeasti löydettäviä vastauksia yleisimpiin kysymyksiin ja siten vapauttaa helpdeskin resursseja enemmän sekä ennakoivaan tiedonjakamiseen että haastavien ja monimutkaisten ongelmien tutkintaan.

Help Universen tarkoitus oli tarjota Danske Bankin henkilöstölle tulevaisuudessa yksi käyttäjäystävällinen ja helposti ymmärrettävä ja omaksuttava paikka, josta henkilöstöllä on mahdollisuus itsenäisesti löytää ratkaisuja kysymyksiin ja ongelmiin. Sivustolta löytyy laaja valikoima tietoa liittyen sekä pankissa työskentelyyn että asiakaspalvelussa tarvittaviin tietoihin pankin tuotteista ja järjestelmistä. Jos asiakas ei löydä Help Universestä ratkaisua, hän voi lähettää sivustolta Help-pyynnön, joka ohjautuu oikeaan paikkaan pankissa, ja ongelmaan vastaa aina kyseisen alueen asiantuntija.

Alkuvaiheessa helpdesk toimi pilottiorganisaationa, koska järjestelmästä tuli yksi sen tärkeimmistä työkaluista ja se tuli jatkossa vastaamaan järjestelmän sisällön ylläpidosta. Helpdesk tarjoaa pankin sisäistä tuote- ja järjestelmätukea pankin työntekijöille, joten sen vuoksi pilottivaiheessa keskityttiin sisällön osalta nimenomaan pankin tuotteisiin ja järjestelmiin. Alkuvaiheen jälkeen järjestelmästä saatavaa sisältöä oli tarkoitus laajentaa siten, että myös muiden osastojen ratkaisuja ja ohjeita löytyy järjestelmästä. Järjestelmän käytännön ylläpidosta ja tietojen päivittämisestä tuli käyttöönoton jälkeen vastaamaan helpdesk-ryhmä kaikkien osastojen puolesta. Sisällön oikeellisuus ja ajantasaisuus oli sen sijaan mukana olevien osastojen omilla vastuilla.

Help Universen kehittämistä, käyttöönottoa ja ylläpitoa oli tarkasteltu nimenomaan ylläpitäjien ja loppukäyttäjien osalta käytettävyyden ja muutoksenhallinnan näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitettiin tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia käyttäen hyödyksi erilaisten tutkimusmenetelmien tuloksia. Tuloksia tarkastelemalla ehdotettiin toimenpiteitä Help Universen edelleen kehittämiseksi.

ASIASANAT:

asiakastyytyväisyys, muutoksenhallinta, käytettävyys, vakiinnuttaminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme | Master's Degree Programme in Technological Competence Management

Completion year of the thesis December 2014 | Total number of pages 51

Instructors Riikka Kulmala, Osmo Eerola and Sanna Kaivola

Stiina Alava

IMPLEMENTATION OF HELP UNIVERSE SYSTEM

This study describes the development, implementation and maintenance of Danske Bank's system called Help Universe and focuses on its impact on the customers and personnel of the pilot organization. Help Universe is a novel site that provides one centralized place for data acquisition and problem solving.

One of the main purposes of this system is to offer customers quick and easy access to solutions for the most frequently asked questions and to save helpdesk resources for proactive knowledge sharing as well as to allow more time to study challenging and complicated cases.

The purpose of Help Universe is to provide a user friendly service which can be easily understood and utilized by the personnel. The system offers the possibility to independently search for solutions to questions and problems, for instance, to issues concerning work in the bank or information needed in customer service. If the information needed is not found or it does not exist the customer can always file a service request that is forwarded to the correct team in the bank and the customer gets an answer from an expert.

On the first phase of the development project, the helpdesk department was the pilot organization since Help Universe would be the most important system for the helpdesk personnel in the future. Helpdesk provides internal product and system support for the bank's personnel. At the pilot phase the focus was on expanding the database of the products and systems of the bank. After the pilot phase the database was further expanded by information provided by other departments. After the implementation phase, helpdesk was the organization responsible for maintaining and updating the system on behalf of other departments. However the responsibility of the validity and currency of the content was on the department that originally provided the information.

The main focus of this study was on usability and change management from the maintainers' and end users' point of view both in the development, implementation and maintenance phases. The impacts of the actions were examined by using the results of different research methods. Based on the results of the study, proposals for the further development of Help Universe were listed.

KEYWORDS:

Customer satisfaction, change management, usability, establishing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Taustaa ja lähtötilanne	6
1.2 Projektin kuvaus	8
1.3 Lopputyön tarkoitus ja tavoitteet	9
2 KÄYTETTÄVYYDEN TEOREETTISTA TAUSTAA	10
2.1 Mitä käytettävyydellä tarkoitetaan?	10
2.2 Käytettävyyden arviointi	11
2.3 Käytettävyyden vaikutukset	13
2.4 Kodifiointi- ja personointistrategioiden hyödyntäminen	14
3 MUUTOKSENHALLINTA	16
3.1 Lähtökohta muutokselle	16
3.2 Viestinnän rooli muutostilanteissa	17
3.3 Muutoksen vaiheet	21
3.3.1 Valmistelu	22
3.3.2 Suunnittelu ja toteutus	22
3.3.3 Käyttöönotto	24
3.3.4 Vakiinnuttaminen	26
4 TUTKIMUSONGELMAT JA -MENETELMÄT	29
5 TUTKIMUKSET JA MITTARIT	30
5.1 Helpdeskin asiakastytyväisyyskysely	30
5.2 Seuranta puhelut vs. kirjalliset tukipyynnöt	32
5.3 Help Universen asiakastytyväisyyskysely	33
5.4 Ylläpitäjien kokemukset	43
6 TULOSTEN TARKASTELU	46
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	48
LÄHTEET	50

LIITTEET

Liite 1. Help Universen asiakastyytyväisyystutkimus

KUVIOT

Kuvio 1. Helpdeskin asiakastyytyväisyyskysely.	31
Kuvio 2. Kirjalliset tukipyynnöt ennen Help Universea.	32
Kuvio 3. Puhelut vs. kirjalliset tukipyynnöt.	33
Kuvio 4. Tukipyynnön tekeminen.	35
Kuvio 5. Aihealueen löytyminen.	36
Kuvio 6. Tukipyynnön täyttäminen.	37
Kuvio 7. Ratkaisujen ja ohjeiden löydettävyys.	38
Kuvio 8. Valmiiden vastausten hyödyllisyys.	39
Kuvio 9. Tiedotteiden löydettävyys.	40
Kuvio 10. Järjestelmän helppouteen liittyvien kysymysten tulosten yhteenveto.	41
Kuvio 11. Uusien toimintojen käyttäminen.	41
Kuvio 12. Yhteydenottotapa.	42
Kuvio 13. HELP Deskin Smil-O-Meter-tutkimuksen sisältö.	44
Kuvio 14. HELP Deskin Smile-O-Meter -tutkimuksen tulokset.	45

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa ja lähtötilanne

Danske Bank -konserni on yksi Pohjois-Euroopan suurimmista pankkialan toimijoista, joka toimii 15 maassa ja jonka palveluksessa työskentelee yhteensä yli 20 000 pankkialan ammattilaista. Suomessa työskentelevien osuus on noin 2 500.

Henkilöstö työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä sijoitustoiminnasta päivittäisten pankkiasioiden hoitoon. Konserni tarjoaa asiakkailleen perinteisten pankkipalvelujen lisäksi erityisesti säästämisen, sijoittamisen, vakuutusten, kiinteistönvälityksen ja omaisuudenhoidon palveluita.

Danske Bankilla on noin 5 miljoonaa henkilöasiakasta ja se tarjoaa kokonaisvaltaisia pankkipalveluita henkilöasiakkaiden lisäksi myös yrityksille ja yhteisöasiakkaille. Suomessa konsernilla on yli 1,1 miljoonaa henkilö-, yhteisö- ja yritysasiakasta.

Sampo Pankki liitettiin yrityskaupan yhteydessä Danske Bankiin vuonna 2008 ja siitä lähtien pankin palveluita, toimintoja ja järjestelmiä on yhdenmukaistettu. Helpdeskejä eli pankin sisäisiä tukiyksiköjä Danske Bank -konsernilla on ainoastaan kolme vaikka toimintaa onkin 15 eri maassa. Vuoden 2014 keväällä näiden kolmen helpdeskin toimintaa halutaan yhdenmukaistaa ja sen myötä kaikissa konsernin maissa otetaan käyttöön uusi Help Universe pankin työntekijöiden sisäisenä tukikanavana.

Tällä hetkellä Danske Bankilla ei ole yhtä yhtenäistä paikkaa, josta työntekijät voisivat etsiä tietoa ja tukea tai raportoida ongelmista. Tuote- ja järjestelmien käytön tuki on organisoitu helpdeskiin, jonne asiakas voi joko soittaa tai kirjoittaa saadakseen tukea. Erilaisia toiminta- ja työohjeita on lisäksi pankin ohjeistossa, josta asiakkaan on itse osattava hakea tietoa. Lisäksi eri organisaatioiden kotisivuilla on myös tietoa tarjolla.

Lähtötilanteessa Danske Bankin helpdeskien käyttämät tukipyyntökanavat ja niiden rakenteet olivat erilaisia eri maissa. Tämän uuden järjestelmän tarkoituksena olikin yhdenmukaistaa tätä tukikakanavaa, jotta siitä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty ja toiminnan seuranta ja raportit olisivat vertailukelpoisia keskenään.

Koska nykyinen Help -järjestelmä ei ole kovinkaan käyttäjäystävällinen, kuluu työntekijöiltä paljon aikaa tiedon hakemiseen eikä hakemisen tulos useinkaan ole tyydyttävä. Nykyisen järjestelmän ongelmia ovat esimerkiksi seuraavat: help-toiminto ei ole tarpeeksi helppokäyttöinen loppukäyttäjälle, löytyvä tieto ei auta ongelman ratkaisussa, kysymykseen tarjolla oleva apu tai ohjeistus ei ole käyttäjäystävällisessä muodossa ja tarvittavaa tietoa ei ole helposti löydettävissä, jolloin käyttäjä luovuttaa.

Uusi Help Universe – järjestelmä tarjoaakin Danske Bankin henkilökunnalle mm. yhden yhtenäisen paikan, josta koko konsernin henkilökunta voi itsenäisesti hakea tietoa, raportoida ongelmista ja jonka kautta henkilöstö voi seurata tekemiensä Help-pyyntöjen tilaa ja mahdollista ratkaisuaikaa sekä hakea vanhoja help-pyyntöjään.

Järjestelmän kautta henkilöstöllä on pääsy myös helpdeskin sisäiseen ratkaisukantaan, jolloin he voivat itsenäisesti hakea vastauksia kysymyksiinsä. Mikäli käyttäjä ei löydä vastausta, järjestelmä ohjaa hänet raportoimaan ongelmasta.

Help Universeen on jatkossa tarkoitus koota keskitetysti useamman eri osaston tarjoamia ja ylläpitämiä tietoja ja ohjeistuksia. Jokaisella osastolla on vastuu huolehtia siitä, että sen tiedot ovat ajan tasalla ja oikein. Helpdesk-osasto toimii Help Universen pilottiorganisaationa. Tulevaisuudessa helpdesk päivittää muiden osastojen tietoja järjestelmään.

Helpdesk hyötyy järjestelmästä siten, että palvelupyyntöjen määrä vähenee. Vähennemistä tapahtuu, koska asiakkaille tarjotaan enemmän sellaista tietoa, jolla asiakaan ongelmat ratkeavat ilman yhteydenottoa helpdeskiin. Helpdeskin vastuulle tulevat tulevaisuudessa jäämään kaikkein vaikeimmat, monimutkaisimmat ja tulkintaa vaativat tukipyynnöt sekä tietenkin vastuu jatkuvasta Help

Universen ratkaisujen, ohjeiden ja koulutusmateriaalien päivittämisestä. Kaiken kaikkiaan helpdeskin henkilöstön rooli muuttuu yhä enemmän asiantuntijuutta painottavaksi ja tekeminen ennakoivaksi.

1.2 Projektin kuvaus

Projektin aikana tehdään toimia, joilla mahdollistetaan järjestelmän onnistunut käyttöönotto. Tehtäviä ovat mm. eri maiden kanssa yhteisen kategoriarakenteen luominen, tarvittavat käännökset, tukipyynnöiden ohjaukset ongelman ratkaisevalle tiimille, toiminnan virheettömyyden ja järjestelmän käytettävyyden varmistaminen. Helpdeskin ratkaisukannasta valittujen ratkaisujen muokkaaminen, julkaiseminen ja linkitys oikeisiin Help Universen -aihealueisiin on myös tärkeä osa pilottiprojektia.

Kun uudesta Help Universe -sovelluksesta oli kerrottu henkilöstölle ja hankkeeseen oli saatu vapaaehtoisia, saivat he koulutuksen Help Universen editoreiksi. He osallistuivat järjestelmän suomenkielisen osuuden rakentamiseen yhdessä oman osaston kollegoiden ja muiden maiden editoreiden kanssa. Järjestelmän otsikko-rakenteen tuli olla yhtenäinen jokaisessa maassa, mikä aiheutti aluksi haasteita. Editoreiden vastuulla oli myös huolehtia siitä, että eri aiheiden tukipyynnöt ohjautuvat oikeisiin osoitteisiin ja luodut ratkaisut linkittyvät oikeisiin aiheisiin ja hakusanoihin.

Editoreiden vastuulla oli kouluttaa omat kollegansa järjestelmän muutoksien osalta. Kehittämisvaiheeseen olennaisena osana kuului julkaistavan ratkaisukannan muodostaminen. Helpdeskin käytössä olleesta järjestelmästä piti valita 200 ratkaisua, jotka tuli muokata ja julkaista uudessa Help Universen testijärjestelmässä. Tähän työhön osallistui suurin osa helpdeskin henkilöstöstä. Testausvaiheessa ratkaisujen löydettävyyttä ja sisältöä sekä järjestelmän yleistä toimivuutta testasivat ja arvioivat editorit sekä testaukseen erikseen nimetyt henkilöt osastolta.

Ennen käyttöönottovaihetta uutisoitiin uudesta järjestelmästä muutamia kertoja pankin portaalissa. Uutiseen oli liitetty myös lyhyet, kirjalliset käyttöohjeet, jotka

editorit olivat tehneet kehitysvaiheessa helpottamaan pankkilaisten järjestelmän käyttöönottoa.

1.3 Lopputyön tarkoitus ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan uuden järjestelmän käyttöönottoa henkilöstön ja asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Henkilöstön tyytyväisyyden tarkastelussa huomioidaan käytettävyys ja muutoksen hallinta ja asiakastyytyväisyyden tarkastelussa huomioidaan käytettävyyteen liittyvät tekijät. Teoriaosuudessa tarkastellaan tärkeimpiä huomioon otettavia seikkoja uuden järjestelmän käyttöönotossa ja organisaation toimintojen muutoksissa.

Projektin onnistumista seurataan alusta lähtien valituilla tiedonkeruumenetelmillä. Valittuja menetelmiä ovat osastolla luodut asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyttä mittaavat kyselyt sekä tukipyyntökanavien seurantatilastot. Lisäksi onnistumista arvioidaan käyttöönoton jälkeen järjestetyn laajemman asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten perusteella. Tutkimusmenetelminä käytetään kvantitatiivisia menetelmiä. Tutkimustuloksien perusteella tehdään päätökset tarvittavista toimista, joilla parannetaan järjestelmän käytettävyyttä, varmistetaan tiedon ylläpidon jatkuvuus ja saadaan järjestelmän käyttäminen vakiinnutettua osaksi pankin työntekijöiden jokapäiväistä työntekoa.

2 KÄYTETTÄVYYDEN TEOREETTISTA TAUSTAA

Käytettävyys, samoin kuin käyttäjäystävällisyys ja helppokäyttöisyys ovat sanoja, joita käytetään paljon laitteista ja järjestelmistä. Mitä käytettävyydellä tarkoitetaan, miten sitä voidaan arvioida ja mitkä asiat vaikuttavat sen onnistumiseen? Millaisiin asioihin käytettävyydellä on vaikutuksia?

2.1 Mitä käytettävyydellä tarkoitetaan?

Saariluoman mukaan (2004, 24) käytettävyydessä kiinnitetään huomio kokonaisuuteen. Tämä ei tarkoita pelkästään ihmisen ja laitteen vuorovaikutustapahtumaa, vaan myös asiakkaan toimintojen sijoittamista toimintayhteyksiin ja näiden kontekstien sisältämien merkitysten analysointia. Näin on mahdollista kehittää kokonaisuuksia, jossa käytettävyys ja liiketoimintamallit kohtaavat toisensa.

Kuutti (2003, 13) sen sijaan kuvailee käytettävyyttä seuraavasti: Käytettävyys tuotteen ominaisuutena kuvaa, kuinka sujuvasti tuotteen toimintoja käyttäjä käyttää päästäkseen haluamaansa. Käytettävyys koostuu osa-alueista joita ovat opittavuus, muistettavuus, tehokkuus, pieni virhealttius ja miellyttävyys. Käytettävyyden ja käyttöliittymien yhteydessä puhutaan usein myös intuitiivisuudesta. Kuutin (2003, 13) määritelmän mukaan intuitiivisuus on tavallaan tuttuus aikaisemman kokemusmaailman valossa.

Järjestelmän kehittämistä voidaan tehdä joko käytettävyyspsykologiaa, käyttäjäpsykologiaa tai kumpaakin hyödyntäen. Käytettävyyspsykologialla tarkoitetaan sitä, että kiinnitetään huomiota niihin järjestelmän tai laitteen ominaisuuksiin, jotka vaikuttavat käytettävyyteen esim. järjestelmän käyttöliittymään. Ohjelmia ja laitteita kehiteltäessä käytetään hyödyksi käytettävyystestauksia, joilla voidaan selvittää kuinka helppo järjestelmän tai laitteen käyttöönotto ja käytettävyys on. Käyttäjäpsykologiaa käytävässä kehitystyössä sen sijaan keskitytään enemmän tutkimaan tulevia käyttäjiä ja heidän tarpeitaan ja sen mukaan kehittämään laitteita tai järjestelmiä.

Kun järjestelmiä kehitetään, niin Saariluoman mukaan (2004, 123) ajatteluprosessin käytettävyyssuunnittelu perustuu ensi sijassa viestinnän ja ajatussisältöjen yhtenäisyyteen. Tämä tarkoittaa, että käyttäjälle annetaan riittävät ja johdonmukaiset tiedot siitä, mitä hänen pitää tehdä saavuttaakseen päämääränsä. Näiden tietojen pitäisi olla selkeästi poimittavissa ja johdonmukaisessa suhteessa siihen, mihin päämäärään ihminen pyrkii. Erityisen tärkeää on kiinnittää huomioita ensikontaktin laatuun. Tämä on olennaista siitä syystä, että käyttöönottopäätös tapahtuu tässä vaiheessa.

2.2 Käytettävyyden arviointi

Järjestelmän kehitysvaiheessa käytettävyyttä voidaan arvioida heuristisesti. Näiden arvioiden perustana käytetään heuristiikoita, jotka ovat listoja erilaisista säännöistä ja ohjeista joita noudattaen päästään käytettävyydeltään hyvään käyttöliittymään. Erilaisten järjestelmien kehittämiseen on tehty useita erilaisia ja eripituisia heuristiikoita, jotka voivat olla jokaiseen käyttöliittymään sopivia yleispäteviä tai hyvinkin erikoiskäyttöön soveltuvia heuristiikoita.

Kuutin (2003, 48) mukaan heuristiikoita voidaan soveltaa niin täysin valmiin tuotteen arvioimiseen kuin eritasoisten demoversioiden arvioimiseen. Heuristisen arvioinnin lopputulos on lista käytettävyysspuutteista ja ongelmista, jotka arvioinnin aikana havaittiin. Jokaisen ongelman yhteydessä viitataan heuristiikan sääntöön, jota se rikkoo.

Yleisimmin käytetty sääntökokoelma heuristisessa arvioinnissa on Nielsenin lista. Listassa on kymmenen ohjetta, jotka saattavat vaikuttaa hyvin yksinkertaisilta ja itsestään selviltä, mutta todellisuudessa on edelleen olemassa paljon ohjelmia ja laitteita, joissa on ongelmia listalla mainituissa asioissa. Nämä ongelmat vaikuttavat hyvin paljon ohjelman käytettävyyteen ja siten myös käyttöönoton helppouteen ja asiakastytyvyyteen.

Alla on listattuna Kuutin (2003, 49, [Nielsen 1994]) tekemä käännös Nielsenin käytettävyysskirjasta. Jokaiseen kohtaan on myös lisätty Kuuttia mukailien lyhyt kuvaus siitä, mitä ohjeessa tarkoitetaan:

- Vuorovaikutuksen käyttäjän kanssa tulee olla yksinkertaista ja luonnollista. Käyttäjälle tulisi näyttää vain se tieto, jonka hän tarvitsee oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Näin vältetään se, että käyttäjän tarvitsee oppia uusia, tarpeettomia asioita ja vähennetään väärinymmärryksen mahdollisuutta.
- Vuorovaikutuksessa tulee käyttää käyttäjän kieltä, mikä tarkoittaa, että tulisi välttää tietokonekieltä ja asiantuntijoiden käyttämiä termejä. Käytettävän kielen tulisi olla normaalia arjessa käytettävää kieltä. Asiat tulisi esittää käyttäjän näkökulmasta, esim. ”Haluatko tallentaa tiedoston..?” ja käytetyt ilmaisut pitäisi esittää myönteisessä muodossa.
- Käyttäjän muistin kuormitus tulee minimoida. Koska ihmisen lyhytkestoisen muistin kapasiteetti on pieni, tulisi ihmisen muistin sijaan pyrkiä pitämään tarvittava tieto koneen muistissa ja esittämään tietoa käyttäjälle sitä tarvittaessa.
- Käyttöliittymän tulee olla yhdenmukainen ja toimia samalla logiikalla kaikissa järjestelmän osissa. Tämä helpottaa käyttäjän tekemistä, koska näin hän voi käyttää järjestelmää ilman, että hänen tarvitsee opetella uusia asioita. Järjestelmän toimintojen, ulkoasun ja sijoittelun tulisi myös noudattaa yhdenmukaisuutta.
- Järjestelmän tulee antaa käyttäjälle kunnollista palautetta reaaliajassa ennen kuin järjestelmä ajautuu virhetilanteeseen. Palaute tulisi olla ajallisesti lähellä virheellistä tai huomiota vaativaa toimintaa, jotta käyttäjä mieltää palautteen ja toiminnan yhteyden. Esimerkkeinä erilaisista palautteista voidaan mainita virheilmoitukset vääränmuotoisesta arvosta lomakkeen tekstikentässä, ilmoitus meneillään olevasta tiedoston kopioinnista tai varoitus tiedoston tallentamisesta toisen päälle.
- Ohjelmassa ja sen osissa tulee olla selkeät poistumistiet. Käyttäjä ei saa jäädä loukkuun ohjelman sisälle. Poistumistiet, peruuttaminen ja toimintojen keskeytys tulisi olla aina selkeästi näkyvissä, niin ettei käyttäjän tarvitse muistaa monimutkaisia koodeja tai omituisia näppäinyhdistelmiä.
- Oikopolkuja ja tehokasta työskentelyä tulisi tukea. Vaikka ohjelman tulisi olla aloittelijalle helppokäyttöinen, pitäisi kokeneemman käyttäjän pystyä suorittamaan usein toistuvat toiminnot nopeasti. Näppäinyhdistelmän, hiiren kaksoisnäppäytyksen tai työkalupalkin ikonin kautta löytyvät oikopolut voivat joissain tapauksissa säästää huomattavasti kuluissa ja nopeuttaa työtä.
- Virheilmoitusten tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Virhetilanteissa on aina tapahtunut jotakin normaalista poikkeavaa, joka saattaa hämmentää käyttäjää ja

sen vuoksi näiden tilanteiden asiallinen hoitaminen on tärkeää. Virheilmoituksilla voidaan opastaa käyttäjälle järjestelmän todellista käsitemallia ja siten mahdollisesti estää samanlaisen virhetilanteen toistumista. Virheilmoitukset tulee olla selkokielisiä, neutraaleja tai kohteliaita, tarkkoja ja ne pitää olla laadittu rakentavassa hengessä. Lisäksi ohjelman tulee pystyä toipumaan virhetilanteesta kaatumatta tai vähintäänkin pystyä tarjoamaan käyttäjälle mahdollisuuden talentaa käsittelemänsä tiedot.

- Virhetilanteisiin joutumista tulisi välttää. Huolimatta siitä että, järjestelmän virheilmoitukset ovat hyvin tehtyjä, on kuitenkin kaikkein paras vaihtoehto jos virhetilanteet pystytään kokonaan välttämään. Yleisimpiä virhetilanteiden aiheuttajia Nielsenin mukaan ovat järjestelmät, jotka käyttäytyvät tietyssä tilassa eri tavalla kuin muuten. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan mainita tekstinkäsittelyohjelman tekstinlisäystila. Kun tämä on pois päältä ja käyttäjä lisää tekstiä, korvaa se vanhan tekstin. Helpoiten tällaiset tilanteet on estettävissä siten, että kulloinkin päällä oleva tila ilmaistaan käyttäjälle selkeästi.
- Käyttöliittymässä tulee olla kunnolliset avustustoiminnot ja dokumentaatio. Järjestelmän käyttöohje ei korvaa intuitiivista käyttöliittymää, mutta niitä varten, joiden kokemusmaailmaan kyseinen järjestelmä ei kuulu, tarvitaan hyvä ohjeistus ja dokumentaatio. Nykyään tähän avustamiseen käytetään sovelluksessa olevia avustustoimintoja, joissa sovellus esittelee uudelle käyttäjälle tärkeimmät ominaisuudet ja niiden käyttämisen.

2.3 Käytettävyyden vaikutukset

Käytettävyydeltään hyvin toteutetulla järjestelmällä tai ohjelmalla voidaan saavuttaa paljon etuja. Tarkastelen seuraavaksi sitä millaisiin asioihin hyvä tai huono käytettävyys vaikuttavat.

Heikkotasoiset vuorovaikutusratkaisut tuotteissa ovat monesti kalliita asiakkaille. Saariluoma, Kujala, Kuuva, Kymäläinen, Leikas, Liikkanen & Oulasvirta (2010, 20) listaavat kirjassaan tyypillisimpiä huonon käytettävyyden kustannuksia. Näitä ovat käytön oppimisen kustannukset, käyttöaikaan liittyvät kustannukset, menetetty motivaatio, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen lasku, lisääntyvät ylläpito-, tukipalvelu- ja edelleen kehittämisen kustannukset, menetetyt asiak-

kaat, menetetyt markkinaosuudet, menetetyt yksittäiset yhteydenotot, suoritusvirheet, menetetty luottamus ja maine sekä huono työturvallisuus.

Hyvin suunniteltu ja käytettävyydeltään hyvin omaksuttava järjestelmä sen sijaan on helppo oppia ja omaksua ja sen käyttöönotto on nopeaa, koska käyttökoulutukseen tarvittava aika vähenee huomattavasti tai sitä ei tarvita lainkaan. Sekä opetteluun, kouluttamiseen että käyttäjätukeen käytetty työmäärä vähenee. Käytettävyydeltään hyvä sovellus tarvitsee vähemmän käyttöohjeita ja muuta käyttäjädokumentaatiota. Tällaisen järjestelmän myönteiset vaikutukset näkyvät myös prosessien tehostumisen myötä työnteon nopeutumisena ja virheettömyytenä. Hyvällä käytettävyydellä on myös suuri vaikutus käyttäjien tyytyväisyyteen positiivisen käyttäjäkokemuksen kautta.

Kaiken kaikkiaan hyvällä käytettävyydellä on iso taloudellinen vaikutus yritykselle, joten järjestelmän suunnittelussa ja kehittämisessä kannattaa aina tarkkaan miettiä käytettävyyden tuomien hyötyjen ja sen tuottamiseen vaadittavien resurssien järkevää suhdetta. Jokelan (2010, 11) sanoin helppokäyttöisten, käyttäjäystävällisten, käytettävyydeltään korkeatasoisten sovellusten avulla on mahdollisuus saada hyötyjä, jotka tukevat liiketoimintaa ja parantavat kilpailukykyä.

2.4 Kodifiointi- ja personointistrategioiden hyödyntäminen

Edellisissä luvuissa on käsitelty käytettävyyttä järjestelmän toimivuuden ja sen käyttämisen kannalta. Näiden näkökulmien lisäksi käytettävyyttä tulee miettiä myös järjestelmään syötettävän tietosisällön osalta. Tarkastelen seuraavaksi miten kodifiointi- ja personointistrategioita voidaan hyödyntää Help Universen sisällön kehittämisessä ja käytettävyyden parantamisessa.

Tiedon kodifioinnilla tarkoitetaan informaation tallentamista ja ”koodaamista” tietokantaan tai esimerkiksi käyttöoppaaksi tai manuaaliksi. Tiedon kodifiointiin liittyy olennaisesti myös tiedon muuntaminen informaatioksi. Tiedon kodifioinnissa tietoa hajotetaan osiin, esimerkiksi viesteiksi tai ohjeiksi. Tiedon osista

muodostetaan informaatiota, joka voidaan esittää erilaisilla symboleilla ja merkityksillä. (Nieminen 2006, 6 [Cowan 2001]).

Kodifioinnilla tulisi pyrkiä välittämään ja kehittämään tietoa oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan. Lisäksi kodifiointi tarvitsee tuekseen opastusta ja kodifioinnin kanssa tulisi tietoisesti harjoittaa oppimista, eli virheistä tulisi oppia ja tietoa niistä tulisi kodifioida. (Nieminen 2006, 6 [Zollo & Winter 2002]).

Help Universen kohdalla kodifioitavaa tietoa ovat toimintatavat ja ohjeet, tiedot tuotteista tai järjestelmistä, yhteystiedot, tiedot tuotteiden valmistusprosesseista jne. Kaikki tieto tulisi kodifioida sellaiseen informaation muotoon, että sekä kodifioija itse, että tiedon vastaanottaja eli asiakas ymmärtävät tiedon samalla tavalla eikä väärinymmärryksiä tapahdu. Kodifioidessa tieto tulisi muokata sellaiseen muotoon, että vastaanottaja pystyy sen tulkitsemaan mahdollisimman helposti.

Henkilöltä henkilölle-tiedonsiirto tarkoittaa kahden tai useamman henkilön välillä tapahtuvaa tiedonsiirtoa. Henkilöltä henkilölle-strategiassa tieto siirtyy haltijalta vastaanottajalle henkilökohtaisen kontaktin ja tapaamisen avulla ja tiedonsiirto voi tapahtua hyvinkin hitaasti. Tämän strategian valinneissa organisaatioissa tieto voi olla niin monimutkaista ja hiljaista, että sen välittäminen kodifioidusti ei ole mahdollista. Monimutkaisten ongelmien ratkaisuun voidaan tarvita useita työntekijöitä, joilla on paljon erilaista hiljaista tietoa hallussaan. Tiedon artikuloiminen tai muu esittäminen voi olla hyvin vaikeaa. (Nieminen 2006, 13.)

Help Universen tapauksessa henkilöltä henkilölle -strategialla on lähinnä kodifiointistrategiaa tukeva rooli, koska Help Universen tarkoitus on tallentaa tietoa mahdollisimman paljon asiakkaiden käyttöön. Myös jatkuvalla tiedon ylläpidolla pyritään hiljaisen tiedon tallentamiseen ja sen jakamiseen kaikille tietoa tarvitseville.

3 MUUTOKSENHALLINTA

Uuden järjestelmän myötä tulee muutoksia sekä ylläpitäjien että loppukäyttäjien tapaan tehdä työtä. Tehtävät muutokset antavat loppukäyttäjille mahdollisuuden uudenlaiseen tuen hakemiseen itsenäisesti ja ylläpitäjille taas työn painopiste siirtyy tukipyyntöjen käsittelystä enemmän ennakoivaan tiedon jakamiseen. Jotta muutokset saadaan mahdollisimman kivuttomasti omaksuttua ja kaikki osapuolet ymmärtämään järjestelmästä saatavat hyödyt, on tätä prosessia hyvä tarkastella muutoksenhallintaan liittyvistä näkökulmista. Näin voidaan varmistaa, että kaikki tärkeimmät näkökannat huomioidaan projektin edetessä.

3.1 Lähtökohta muutokselle

Yritykset elävät nykyään ja entistä vahvemmin myös tulevaisuudessa jatkuvien muutosten maailmassa. Jotta yritykset pystyvät vastaamaan asetettuihin tulosaatimuksiin, pitää organisaatiosta löytyä tarpeeksi joustavuutta ja uudistumiskykyisyyttä vastaamaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja muutostrendeihin. Yrityksistä ja niiden työntekijöistä pitää löytyä ennakointi- ja uudistumiskykyä ja innovatiivisuutta.

Digitaaliseen ympäristöön luotu informaatio on nykyään monen yrityksen arvokainta omaisuutta. Siksi myös digitaalisen maailman nopealla evoluutiolla on osaltaan luovan tietopääoman kehittymiselle erittäin tärkeä merkitys. On todennäköistä, että digitaalisen ympäristön kehitykseen tehtävät panostukset tulevat korostumaan yritysten toimintaympäristön analyysissä. Tältä alueelta tulevat löytymään ne työkalut, joilla yritykset arvioivat tuotteittensa menestystä markkinoilla, luovat kilpailutietoa, tunnistavat uusia uhkia omalle kilpailukyvyilleen, analysoivat kuluttajien arvostusten kehittymistä ja määrittelevät lopulta tulevaisuuden trendejä. (Stähle ym. 2006, 41)

Stähle & Wileniuksen (2006, 91) mukaan yrityksen kilpailukyky perustuu kolmeen erilaiseen toimintalogiikkaan, joiden hallitseminen on yritysten uudistumis-

kyvyille elintärkeää. Ensimmäinen, mekaaninen toimintalogiikka perustuu tuotantotehokkuuteen eli alhaisiin kustannuksiin ja mittakaavaetuihin. Toinen, orgaaninen toimintalogiikka perustuu asiakas- ja markkinalähtöiseen joustavuuteen, mikä tarkoittaa asiakkaiden kokonaisvaltaista palvelua, heidän tarpeittensa ennakointia sekä nopeaa reagointia kilpailijoiden liikkeisiin. Kolmas, dynaaminen toimintalogiikka perustuu innovointiin, mikä edellyttää uusien tuotteiden, toimintatapojen, liiketoimintakonseptien, markkinointitapojen ja symbolien jatkuvaa kehittämistä. Kyse on tällöin ennakoivasta toiminnasta, joka tähtää uusien markkinoiden luomiseen, ei pelkkään sopeutumiseen. Kaikki toimintalogiikat tukevat toisiaan ja ovat tärkeitä liiketoiminnalle.

Eri toimintalogiikat harvoin toimivat yksinään, vaan yrityksen uudistuminen vaatii yleensä kaikkien kolmen logiikan hallintaa ja käyttämistä aina kyseessä olevan tilanteen vaatimalla tavalla. Jotta yritys menestyisi, tulee useamman kuin yhden logiikan toimia samanaikaisesti ja toisiinsa nähden tarkoituksenmukaisesti.

3.2 Viestinnän rooli muutostilanteissa

Viestinnän roolia muutoksen eri vaiheissa korostetaan hyvin paljon. Hyvällä viestinnällä edesautetaan muutoksen läpivientiä onnistuneesti ja vahvistetaan henkilöstön sitoutumista. Huono viestintä sen sijaan voi johtaa muutoksen epäonnistumiseen yksinkertaisesti siitä syystä, että muutoksen syytä tai tavoitteita ei ymmärretä ja sen vuoksi syntyy muutosvastarintaa. Jos muutoksesta ei tiedoteta, asia saatetaan unohtaa tai ei enää ymmärretä omaa roolia tai vastuuta muutoksessa. Viestinnällä voidaan vaikuttaa myös moneen muuhunkin muutoksen aikana esiin tulevaan tekijään, joten sen vuoksi viestinnän tulee olla olennainen osa muutosprosessia alusta loppuun asti.

Ennen muutoksen aloittamista on hyvin tärkeää että, yrityksen ylimmällä johdolla on selkeä kuva muutoksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Järvisen (2009, 136) mielestä ylimmän johdon on ensin kyettävä kirkastamaan itselleen uudistamisen tavoitteet ja sen saavuttamisen keinot, minkä jälkeen sen tulee huolehtia siitä, että esimiehet kautta linjan saavat mahdollisuuden muutoksen perusteiden si-

säistämislle. Jos tämä vaihe jää vajavaiseksi, siitä seuraa useita ongelmia. Ensinnäkin kun henkilöstö kääntyy esimiehen puoleen, tämän tulisi kyetä perustelemaan muutoksen tarkoitus ja tavoitteet. Jos esimiehet eivät kuitenkaan ole saaneet tietoa ja perusteluja omilta esimiehiltään, he ovat kykenemättömiä kertomaan, mistä on kyse. Tämän seurauksena henkilöstössä käynnistyy huhumylly, jonka avulla yritetään saada jokin ymmärrys organisaation tapatumista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Help Universe hankkeen kohdalla huono esimiesten taustoitus ja sitä kautta epämääräisten perusteluiden esittäminen olisi voinut johtaa siihen, että henkilöstö olisi luullut että Help Universella korvataan heidät osittain tai kokonaan.

On tärkeää että ylin johto ja kaikki muut esimiehet ovat ymmärtäneet muutoksen samalla tavalla ja että muutoksen tarpeista ja ratkaisuista viestiminen henkilöstölle on kautta linjan yhtenäistä. Ristiriitaiset viestit voivat murentaa muutokselta pohjaa pois. Esimiesten vahva panos muutoksen toteutuksessa vaatii sen että, johto on perusteellisesti käynyt muutokseen liittyvät asiat keskenään läpi ja sopinut yhteisistä ratkaisu- ja viestintälinjoista.

Tiirikainen (2010, 158) näkee ristiriitaisissa viesteissä seuraavia ongelmia: Jos viestit muutoksen tarpeesta, tavoitteista tai läpivientitavasta antavat ihmisille ristiriitaista tietoa, käyttäytyminen uudessa tilanteessa valitaan usein sen mukaan, mistä itselle seuraa parhaat tulokset. Pahimmillaan ristiriitaiset viestit voivat vaikuttaa siten, että ihmiset valitsevat aivan erilaisia käyttäytymistapoja ja lopulta koko muutos jää toteutumatta. Siksi viestintä on suunniteltava hyvin ja ydinryhmän on tapettava ristiriitaiset viestit jo ennen niiden lähettämistä.

Valpola (2004, 46) ohjeistaa esimiehiä siten että, viestit kannattaa kiteyttää, jotta asia tulee näkyviin. Tarvitaan muutama harva ilmaisu, jotka auttavat ihmisiä sekä muistamaan että hyödyntämään muutoksen tavoitteet ja perustelut. Oleellista on, että johto viestii saman sisältöisesti ja -henkisesti. Muutosprosessissa kannattaa miettiä 2-5 keskeistä asiaa, joita halutaan viestiä.

Pelkästään muutoksen aloitusvaiheessa tehty viestintä ei ole riittävää, vaan viestinnän tulee olla vahvasti mukana läpi koko muutoksen. Kaikesta toimintaan

liittyvästä pitää olla tiedotusta; vastaanottajat, viestien sisällöt ja laajuudet voivat sen sijaan vaihdella tilanteen ja tarpeen mukaan. Perussääntönä voidaan myös ajatella, että mitä isompi muutos, sitä tärkeämpää on viestintä muutoksesta ja se tavoitteista.

Valpola (2004, 62–64) on listannut viestinnän perusasioita seuraavasti:

- Jokaisen viestin täytyy olla totta. Viestit täytyy voida rehellisesti kertoa samantyyppisenä eri sidosryhmille.
- Läheltä lähelle viestintä on oleellista. Johdon, keskijohdon ja oman esimiehen viestien samanhenkisyys ja –suuntaisuus luo luotettavuutta viestiin.
- Tarvitaan runsaasti toistoa, jotta viesti menee perille.
- Epävarmoissa tilanteissa ihmiset tarvitsevat lisää tietoa, monimutkaisissa tilanteissa ihmiset tarvitsevat mahdollisuutta keskustella ja jäsentää tietoa ja tilannetta toisten kanssa.

Lisäksi Valpolan (2004, 62–64) mukaan erityisesti muutostilanteiden viestinnässä oleellista on:

- Viestin selkeys; selkeät perustelut ja viestien keskinäinen johdonmukaisuus; tämä on päätetty, tämä on tärkeää, tämä on aikataulu. Viesti kestää fiksojen ihmisten armottoman analyysin!
- Tavoittaa viestin tarvitsija: Ihmiset arvioivat viestiä omalta kannaltaan. Tärkein kysymys vastattavaksi jokaiselle henkilöstössä on, mitä tämä tarkoittaa minulle. Ihminen hakee viestistä pikaista vastausta omiin kysymyksiinsä
- Keskustelumahdollisuus: Ihmiset voivat saamansa tiedon perusteella keskustella ja varmistaa itselleen ymmärrettävän sisällön päätösten seurausvaikutuksille. Tämä edellyttää, että joukossa on aina niitä, joilta saa lisää tietoa. Siksi muutoksissa pyritään tavoittamaan vähintään 20 % kohderyhmästä. Keskustelu huhujen perusteella ei vie asioita eteenpäin.

Tiirikainen (2010, 158) on laatinut muistilistan siitä, miten tavoitteista on viestittävä. Tältä listalta löytyy paljon yhteneväisyyksiä Valpolan listaan, mutta lisäksi Tiirikainen muistuttaa viestin laatijoita käyttämään ymmärrettävää kieltä, esimerkkejä ja useita viestintäkanavia. Myös mahdollisten ristiriitojen selkeää selit-

tämistä ja oman esimerkin näyttämistä Tiirikainen on listannut niihin viestinnän perusasioihin, jotka on pidettävä mielessä läpi koko muutoshankkeen.

Erityisesti vaikeissa muutostilanteissa voivat ongelmat kärjistyä konflikteiksi, varsinkin jos muutoksilla voi olla vaikutuksia henkilöstön työhön ja sen jatkumiseen. Valpolan (2004, 106–108) mukaan konfliktit voidaan jaotella neljään luokkaan niiden aiheuttajien mukaisesti: Arvokonfliktit, eli ihmisillä on erilaiset arvot, uskomukset ja ideologiat. Valtakonfliktit, eli ihmiset pelkäävät asemansa ja vaikutusvaltansa vähenemistä, ja siksi vastustavat voimalla esillä olevia asioita. Tietokonfliktit, eli suurin syy, miksi asiat herättävät suuren vastustuksen, on, etteivät ihmiset tiedä tarpeeksi. Turvallisuuskonflikti, eli muutoksessa organisaatio ja ihmiset hätäntyvät turvallisuutensa puolesta ja asettuvat vastahankaan. Hyvällä ja riittävällä viestinnällä voidaan vähentää ainakin tietokonfliktien määrää antamalla henkilöstölle ymmärrettäviä, riittävän täydellisiä vastauksia ja varmistamalla, että henkilöstö on viestin sisällön täysin ymmärtänyt ja sisäistänyt.

Muutosprosessista viestiminen heti alusta lähtien kertomalla jo näkyvistä muutostuloksista lisää muutosvoimaa ja asioiden toteuttamishalua. Prosessin alussa tehdyillä toimenpiteillä voidaan kertoa henkilöstölle muutoksesta, sen alkamisesta ja sen vauhdista. Ensimmäisillä toteutuneilla muutoksilla viestien sisältö konkretisoituu monelle käytännössä.

Muutosprosessin ollessa suuri, monivaiheinen ja kauan kestävä tulisi se ottaa huomioon mietittäessä viestinnän sisältöä. Laajoissa prosesseissa muutoksia voidaan tehdä monessa vaiheessa ja alun tiedottaminen muutoksesta saattaa olla jo unohdettu siinä vaiheessa, kun muutoksen vaikutus tulee omalle kohdalle. Viestinnän sisällössä on hyvä pitää kertausluonteisesti mukana myös muutoksen alussa julkaistua materiaalia ajankohtaisten tiedotteiden ohella. Esimiesten on myös hyvä keskustella muutoksista alaisten kanssa ja käydä yhdessä läpi mitä muutos omalla osastolla tai omassa tiimissä tarkoittaa ja miten sitä toteutetaan.

Valpola (2004, 47) kertoo että, viestintätutkimusten mukaan ihminen tarvitsee keskimäärin seitsemäntoista toistoa uskoakseen, että asia on vakava ja se on tarkoitus toteuttaa. Huhut sen sijaan menevät läpi nopeasti jopa kerralla. Jokin asia, joka lähtökohtaisesti ei ole toivottu ja tuntuu oudolta, vaatii lukuisia toistoja, ennen kuin se ymmärretään tarpeelliseksi tai hyväksyttäväksi.

Viestinnän osuus muutosprosessissa ei lopu siihen, että toimenpiteet on saatu tehtyä. Viestintää tulee käyttää hyödyksi, kun halutaan vahvistaa muutosten juurruttamista. Edelleen vielä tässäkin vaiheessa viestien sisältönä ovat johdon kertomana visio, tavoitteet sekä perustelut muutokselle. Muutosten viestien tulee kulkea läpi koko organisaation ylhäältä alas mahdollisimman lyhyessä ajassa. Viestinnässä tulee ottaa huomioon myös, että muutoksen kohdeorganisaation lisäksi myös tulevat käyttäjät tulee olla informoituina muutoksesta. Muutos koskee myös heidän tekemistään ja huonosti muutoksesta viestimällä muutosvastarintaa voi ilmetä myös käyttäjissä.

3.3 Muutoksen vaiheet

Muutosten johtamiseen on kehitetty monenlaisia eri vaihejakomalleja. Kotterin (1996, 21) mallissa on kahdeksan vaihetta. Tiirikainen (2010, 155–157) on tiivistänyt vaihejakomallinsa neljään eri vaiheeseen. Näiden kahden mallin välistä löytyy lisäksi erinäisten konsulttien kehittämiä vaihejakomalleja, joissa voi olla vaiheita neljästä seitsemään. Vertaamalla eri vaihejakomalleja ja jopa projektinjohtamisen vaihejakomalleja, löytyy eri tekijöiden malleista samoja vaiheita ja yhteneväisyyksiä.

Tiirikaisen (2010, 155–157) malli koostuu seuraavista vaiheista: valmistelu, suunnittelu ja toteutus, käyttöönotto ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaihe sisältää Kotterin esittämät muutoksen neljä ensimmäistä porrasta: luo kiireen tuntu, muodosta johtava ryhmä, muodosta visio ja viesti muutoksesta.

3.3.1 Valmistelu

Valmisteluvaiheeseen kuuluu monenlaisia tehtäviä, mutta lähtökohtana tulee olla muutoksen tarve ja sen määrittäminen. Valpolan (2004, 27) mukaan muutosjohtamisen onnistumiselle on kaikkein tärkeintä määritellä, mikä on muutos, joka halutaan. Muutosta voidaan tarvita uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön tai puutteiden korjaamiseen. Lisäksi Valpola (2004, 30) tuo esille, että muutostarpeen hyväksyminen on perusta koko prosessin käynnistymiselle. Muutostarve kertoo, miksi tämä muutos on tarpeellinen, mitä sen avulla aiotaan saada aikaan, miten se tulee muuttamaan liiketoiminnan edellytyksiä ja kilpailukenttää. Kerrotaan mahdollisuudet ja lähtötilanteen faktat.

Valmisteluvaiheessa on hyvä perusteellisilla keskusteluilla varmistua, että johdolla ja esimiehillä on yhtenäinen käsitys muutoksesta, sen tarkoituksesta ja tavoitteista ja että muutoksesta viestiminen on yhdenmukaista. Ennen kuin muutosprosessia lähdetään viemään eteenpäin, tulee yrityksessä varmistua siitä, että tulevat muutokset ovat linjassa yrityksen strategian kanssa. Sola & Couturierin (2014, 115–116) mukaan yritysten tulisi kyetä määrittelemään tarjoamansa tuotteet tai palvelut ja sen jälkeen miettiä, mitkä ovat tuotteiden soveltamisalat ja käyttötarkoitukset ja mitkä ovat niiden avainominaisuudet, kenelle tuote on tarkoitettu ja missä ovat asiakkaat, mihin ongelmaan tai tarpeeseen tuote vastaa, miten tuote toimitetaan asiakkaalle, miten asiakas löytää tuotteen, mikä on tuotteen hintapositio ja kustannuspositio. Kun yrityksellä on selkeä kuva omasta toiminnastaan ja tuotteistaan, osataan myös muutosten tarkoituksia ja tavoitteita arvioida siten, että ne ovat yrityksen strategian mukaisia.

3.3.2 Suunnittelu ja toteutus

Tiirikaisen (2010, 155–157) vaihejakomallin mukaan suunnittelu ja toteutus ovat tässä yhtenä päävaiheena siksi, että nopea toteutus edellyttää molempien tekemistä limittäin, osin samaan aikaan. Jotta suunnitteluun ja toteutukseen päästäisiin toivotulla tavalla, tulee organisaatiolla olla tässä vaiheessa muodostunut

yhteinen ymmärrys siitä, miten haluttuun tulokseen pyritään. Kaikilla tulee olla käsitys tavoista, joilla suunnitelmia lähdetään toteuttamaan, ja mitkä ovat haluttuja tuloksia. Tarkoituksena on kohdistaa voimat valittuihin muutoksiin ja määrittellä niille mittarit, joilla niiden etenemistä ja onnistumista voidaan seurata.

Valitut muutokset tulee olla harkittuja, ja ne on pidettävä mukana aina viesteissä, kun muutoksista keskustellaan tai toimenpiteitä suunnitellaan. Viestintää muutoksista ja perusteluista tulee toistaa moneen kertaan, ja samaa viestiä on toistettava eri ryhmissä.

Muutosten toteuttamiset vaativat aina tuekseen muutosvoimaa. Eri organisaatioissa muutosvoiman määrä vaihtelee suuresti, koska jokaisen organisaation oma historia ja toimintakulttuuri vaikuttavat siihen. Joissakin organisaatioissa jatkuvat muutokset ja toimintojen kehittämiset ovat osa jokapäiväistä, normaalia työntekoa ja toiset ovat toimineet vuosikausia samalla tavalla ja muutoksia on tehty vain pakon sanelemina. Muutostilanteissa on hyvä miettiä millaisesta organisaatiosta ja sen henkilöstöstä on kyse ja sen mukaan suunnitella muutoksen läpivientiä, varsinkin sen nopeuden ja tukemisen osalta.

Osallistumisella ja nopeasti näkyvillä muutostuloksilla voidaan lisätä muutosvoimaa ja halua toteuttaa asioita. Ensimmäiset toimet ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ne konkretisoivat, mitä muutoksen ensimmäisen päivän viestit tarkoittavat käytännössä. Ensimmäisiä toimenpiteitä tutkitaan tarkkaan, joten ne ovat viestinnällisesti tärkeitä. Usein ajatellaan, ettei toimenpiteistä kannata kertoa, koska ne ovat niin pieniä tai koskevat vain pientä osaa organisaatiota. Ensimmäiset toimenpiteet kuitenkin osoittavat, että muutosta on alettu toteuttaa. Ne antavat muutosvoimaa hitaammin eteneville muutoksille ja vähintään kertovat, että prosessi ei ole pysähtynyt ylimpään johtoon tai pelkiksi esityksiksi. (Valpola 2004, 32–33.)

Usein muutosjohtamisessa käytetään sanontaa 'sata ensimmäistä päivää'. Eli uudella asialla, esim. johtajalla, muutoshankkeella tai sulautumisella, on noin kolme kuukautta aikaa saada ilmoitettua vaikutusta. Jos ilmoituksen jälkeen muutama viikkoon tai kuukauteen ei asiasta mitään kuulla, ihmiset siirtävät

asian ei-toteutuviin; sekä henkisesti että toiminnallisesti. Alun innostus unohdetaan ja aloitetut toimenpiteet siirretään ei-kiireellisten listalle. Menetettyä sitoutumisen itua on vaikea herättää henkiin. Jatkuva viestintä auttaa. Ihmisille riittää, kun perustellaan, mitä tapahtuu muissa osissa organisaatiota tai miksi päätösaikataulua on muutettu. (Valpola 2004, 47.)

Viestinnän ja ensimmäisten toimenpiteiden ohella voidaan muutosta tukea myös erilaisten koulutusten ja valmennusten avulla. Muutokseen liittyvien eri ryhmien välinen yhteistyö ja tiedonvaihto voivat olla myös tehokas tapa edistää muutoksen etenemistä.

Suunnitteluvaiheessa on hyvä miettiä valmiiksi, miten muutoksen ja sen lopputuloksen onnistumista arvioidaan. Tarvitaan sovitut tunnusluvut, mittarit ja tavoitteet, joilla onnistumista voidaan selkeästi, järkevästi ja luotettavasti seurata ja tulosta arvioida. Kun on ensin sovittu mitä seurataan, miten seurataan ja mitkä ovat tavoitteet, muutoksen tulos ja vaikuttavuus pystytään sen jälkeen helpommin määrittelemään ja niitä pystytään selkeämmin seuraamaan pitemmällä aikavälillä.

3.3.3 Käyttöönotto

Järjestelmän, laitteen tai ohjelman käyttöönotto tarkoittaa oikeastaan uuden toimintamallin käynnistämistä. Uusi toimintamalli käynnistyy valmentamalla ihmiset uusiin työtehtäviin ja niissä käytettäviin IT-ratkaisuihin sekä panemalla toimeksi tarvittavat organisaatio- ja henkilöjärjestelyt. Samassa yhteydessä ihmiset on valtuutettava ja valmennettava parantamaan uutta toimintamallia omalla tehtäväalueellaan itsenäisesti. Käyttöönotosta vastaavien vastuulla on myös lopettaa toiminta niin, että ihmiset eivät enää voi käyttää vanhentuneita välineitä, vaan myöhemmin selvittävä pelkästään uusilla välineillä ja niitä on yleensä myös viritettävä jatkuvasti paremmiksi. (Tiirikainen 2010, 155–157.)

Valpolan (2004, 45) mukaan onnistuneet esimerkit ovat voimallinen keino kiihdyttää muutoksen läpivientiä ja että usein on voimia kuluttavaa toteuttaa muutosta tasatahtia kaikissa organisaation osissa yhtäaikaan. Tällä hän viittaa pilotti-

vaiheen hyödyntämiseen ennen lopullista käyttöönottoa. Pilottivaiheeseen on hyödyllistä valita sellaisia henkilöitä ja yksiköitä, jotka ovat halukkaita ottamaan uuden toimintamallin käyttöönsä. Pilottivaiheessa mukana olijoille tulee tarjota riittävästi tukea, koulutusta ja asiantuntijoiden apua, jotta hanke lähtee hyvin käyntiin ja ensikokemukset ovat positiivisia. Pilottivaiheeseen osallistuneet ovat myös sitoutuneet tämän vaiheen jälkeen kertomaan muille hankkeesta sekä ovat valmiita pilottivaiheen aikana esittelemään halukkaille hanketta.

Pilottivaiheen jälkeen on helppoa havainnollistaa muille toteutettuja muutoksia ja esitellä niitä ajatuksia ja ideoita, joita muutoksella haluttiin saada aikaiseksi sekä herätellä positiivista keskustelua ja mielenkiintoa muutosta kohtaan. Sisäisessä viestinnässä kannattaa myös tuoda esille onnistuneita muutoksia, ja sitä kautta saada lisää tukea muutokselle.

Tiirikaisen (2010, 169) mukaan on tärkeää ottaa uuden toimintamallin eri osat käyttöön samanaikaisesti. Uusi prosessi toimii vajaasti, jos ollenkaan, ellei siinä tarvittavia tietojärjestelmiä oteta käyttöön samalla kertaa kuin uudet työtavat. Eivätkä prosessit pysy pitkään kunnossa, ellei samalla muuteta johtamista prosesseja tukevaksi.

Vaikka selkein tapa toimia muutoksessa olisikin siirtyminen kokonaisvaltaisesti uuteen toimintatapaan, ei se aina kuitenkaan ole realistista, ja silloin joudutaan turvautumaan tilapäisiin ratkaisuihin, jotta muutos etenisi. Väliaikaisia toimintatapoja tulisi välttää, mutta jos niihin joudutaan turvautumaan, tulisi niiden käyttämisen olla lyhytaikaista. Tehdyn muutoksen tulisi jäädä mahdollisimman nopeasti pysyväksi toimintatavaksi ja kaikenlaiset väliaikaisratkaisut hidastavat toimintatavan omaksumista ja aiheuttavat epäselvyyksiä jatkossa.

Tiirikainen (2010, 157) painottaa myös, että käyttöönoton viimeisiä vaiheita on purkaa muutosten toimeenpanossa käytetty projektiorganisaatio. Tämä merkitsee hänen mukaansa uuden toimintamallin ja sen eri osien vastuiden siirtoa linjaorganisaatiolle. Käytännössä on hyvä, jos ainakin jotkin ydinryhmän ihmiset siirtyvät tässä vaiheessa takaisin linjaan varmistamaan uuden toimintamallin jatkuvaa kehittämistä.

3.3.4 Vakiinnuttaminen

Jotta muutosprosessin aikana määritellyt tulokset saavutetaan ja tehdyt muutokset saadaan otettua osaksi normaalia tekemistä, tulee uudet toimintatavat juurruttaa osaksi käytäntöä. Mikäli muutoksia ei vakiinnuteta, voi seurauksena olla se, että muutoksen läpivientiin satsatut voimat menevät hukkaan tai kääntyvät muutoksia vastaan. Tämän vuoksi tämä prosessin viimeinen vaihe on olennaisen tärkeä osa muutoksessa.

Ankkurointi käytäntöön on usein pitkä, monivaiheinen tie. Kestää kauan, ennen kuin muutoksen synnyttämä uusi yksikkö on luonteva kokonaisuus, missä ei käytetä vanhoja nimiä eikä haikailla vanhan perään. Ankkurointivaihe kestää muutoksen koosta riippuen kuukausia, vuoden, useita vuosia. Uusi yksikkö tarvitsee muutoksen läpivientiin ainakin yhden kokonaisen suunnittelujakson eli elää yhdessä läpi niin sanotun vuosisuunnittelukellon ajan. Siinä ajassa saadaan yhteistä kokemusta, miten suunnittelu tehdään ja miten tuloksia saadaan aikaiseksi. (Valpola 2004, 33–34.)

Myös Tiirikainen (2010, 155–157) on Valpolan kanssa samoilla linjoilla kirjoittaessaan, että ilman uusien toimintatapojen vakiinnuttamista useimmat muutetut käytännöt alkavat vähitellen rapautua ja lopulta tilanne on yhtä huono tai jopa huonompi kuin muutokseen lähdeäessä. Jotta muutosprosessi saadaan onnistuneesti läpivietyä loppuun asti, on suunnittelusta vastaavan ryhmän hyvä kiinnittää jo aikaisessa vaiheessa huomiota myös käyttöönoton jälkeiseen vaiheeseen. On mietittävä oikeita toimenpiteitä, joita tarvitaan, jotta muutokset jäävät pysyväksi osaksi kaikkien käyttäjien toimintatapoja eivätkä ne unohdu tai muutu matkan varrella.

Help Universen kohdalla käyttäjillä tarkoitetaan palvelun loppukäyttäjiä eli pankin koko henkilöstöä, sekä palvelukeskuksissa että konttoriverkostossa, sekä ylläpitäjiä eli helpeskin työntekijöitä. Help Universen käyttöönoton myötä loppukäyttäjiltä vaaditaan enemmän itsenäistä ratkaisujen hakemista ja hyödyntämistä ja ylläpitäjiltä vaaditaan oman ajattelumallin muuttamista enemmän ennakkoivaan tiedonjakamiseen ja tiedon löydettävyyden jatkuvaan parantamiseen.

Help Universen käytön juurruttamiseen vaikuttavia toimenpiteitä on ehdotettu tämän opinnäytetyön yhteenvedossa. Näillä ehdotetuilla toimenpiteillä pyritään edesauttamaan oikeiden toimintamallien vahvistamista käyttöönoton jälkeen.

Muutosten myötä realisoituneet selkeät hyödyt vaikuttavat vakiintumiseen positiivisesti. Näiden hyötyjen osoittamisessa on tärkeää, että tärkeimmät tunnusluvut, mittarit ja tavoitteet ovat kaikkien tiedossa. Mikäli muutokset ovat isoja ja niiden läpivienti vie kauan aikaa, on hyvä pilkkoa tavoitteita realistisesti toteutettaviksi osatavoitteiksi, jotta ihmiset vakuuttuvat saavutetuista hyödyistä ja uskovat muutokseen. Viestinnän tulee sisältää hyviä taloudellisia ja toiminnallisia perusteluita ja vakuutteluita.

Monien vaiheiden ja kovan työn tuloksena uusi toimintamalli toimii, ja jokainen voi havaita suorituskyvyssä saadut suuret parannukset. Mutta aika tästä eteenpäin on erittäin kriittistä: jos tyydytään saatuihin tuloksiin, seurauksena näyttää lähes poikkeuksetta olevan suorituskyvyn nopea huononeminen. (Tiirikainen 2010, 172–173.)

On kovin inhimillistä, että eri ihmiset ryhtyvät uudessa tilanteessa hakemaan omia tapojaan ”oikaista” sovitun toimintamallin pienistä virheistä tai häiriöistä johtuvia asioita. Silloin tieto ei enää olekaan kaikkien muiden saatavilla yhteisestä tietojärjestelmästä, ja eri ihmiset ryhtyvät tekemään lisää yksilöllisiä ”korjauksia” toimintamalliin. Kierre jatkuu, työmäärät kasvavat ja asiat menevät yhä enemmän sekaisin. Muutamassa vuodessa hienoista uusista tietojärjestelmistä on tullut kirosana, ja suorituskyky on huonompi kuin ennen uudistusta. (Tiirikainen 2010, 172–173.)

Pelkästään se, että muutos on onnistuneesti suunniteltu ja käyttöönotettu ei takaa sitä, että muutoksen jälkeinen toiminta jatkuu siten kuin se oli alun perin suunniteltu. On huolehdittava siitä, että kehittämisestä siirrytään jatkuvan parantamisen malliin, jossa on sovittu toimintatavat, vastuulliset ihmiset tietävät tehtävänsä ja organisaatiossa kaikki ihmiset tietävät oman vastuunsa jatkuvan muutoksen onnistumisessa. Jotta tämä olisi mahdollista, ihmisten on tunnettava koko toimintamalli, ja heidän on tiedettävä, mitä osia voi itse paikallisesti korja-

ta, mitä ei. Siksi kaikille on kerrottava, ehkä moneenkin kertaan, miten uusi malli ja sen eri osat toimivat.

4 TUTKIMUSONGELMAT JA -MENETELMÄT

Tässä tutkimuksessa on seitsemän tutkimusongelmaa:

1. Miten järjestelmän käyttöönotto eri vaiheissa on vaikuttanut henkilöstön tyytyväisyyteen ja motivaatioon?
2. Miten järjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut asiakkaiden yhteydenottokäytännöihin?
3. Miten järjestelmän käyttöönotto on vaikuttanut asiakkaiden tyytyväisyyteen helpdeskin tarjoamaan palveluun?
4. Miten hyvin järjestelmä palvelee tarkoitustaan asiakasnäkökulmasta katsottuna?
5. Miten hyvin asiakkaat ovat tietoisia järjestelmän ominaisuuksista?
6. Millaisia parannus- ja kehitystarpeita järjestelmässä on?
7. Millaisiin asioihin pitää jatkossa kiinnittää huomiota jotta järjestelmän käyttö saadaan vakiinnutettua onnistuneesti sekä asiakkaille että ylläpitäjille?

Tulokset esitellään luvussa 5 ja niiden analysointi käydään läpi luvussa 6. Tutkimusongelmiin haettiin vastauksia käyttäen seuraavia mittareita ja tutkimuksia:

1. Helpdeskin asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset
2. Helpdeskin henkilöstön motivaatiokyselyn tulokset
3. Help Universen asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset
4. Muutokset puheluiden ja kirjallisten tukipyyntöjen määrissä

Tutkimusmenetelminä käytettiin kvantitatiivisia menetelmiä. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyitä, joissa vastaajilta pyydettiin sekä numeerista arvosanaa että sanallista palautetta annetusta palvelusta. Kohdan 4 tapauksessa tulokset perustuivat suoraan järjestelmistä saatuihin lukumääriin ilman tulkinnan mahdollisuuksia. Käytetyistä mittareista kolme oli osastolla luotuja kyselyitä, jotka olivat jo pitemmän ajan olleet käytössä osastolla. Näiden mittareiden tuloksia oli saatavilla jo ainakin parin vuoden ajalta ennen Help Universen käyttöönottoa. Tämä historiatieto antoi hyvän perustan, jolla voitiin seurata käyttöönoton vaikutuksia ja helpottaa mahdollisesti ilmenevien poikkeusten havaitsemista.

5 TUTKIMUKSET JA MITTARIT

Järjestelmä otettiin käyttöön 21.2.2014. Viikkoa ennen käyttöönottoa pankin sisäisessä tiedotuskanavassa, portaalissa uutisoitiin pariin otteeseen uudesta järjestelmästä ja tulevista muutoksista. Jotta nähdään muutosten vaikutukset, tarkastellaan seuraavissa luvuissa tutkimusten ja mittareiden tuloksia ja niissä mahdollisesti ilmenneitä muutoksia viikosta seitsemän eteenpäin.

5.1 Helpdeskin asiakastyytyväisyyskysely

Helpdeskin asiakastyytyväisyyskysely on lähetetty asiakkaille jo useamman vuoden ajan, ja sitä käytetään mittarina osaston asiakaspalvelun onnistumisesta. Huolimatta siitä että, tällä kyselyllä mitataan nimenomaan helpdeskin tekemistä, lähdetään kuitenkin siitä oletuksesta että, uuden Help Universe – järjestelmän käyttöönoton onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttaa myös tämän kyselyn tulokseen.

Linkki helpdeskin asiakastyytyväisyyskyselyyn lähetetään joka toinen viikko. Kyselyyn vastaajat valitaan satunnaisesti edellisenä päivänä helpdeskistä ratkaisun saaneiden joukosta. Kysely lähetetään yhteensä 80 asiakkaalle joista puolet ovat ottaneet yhteyttä helpdeskiin puhelimitse ja puolet on tehnyt kirjallisen tukipyynnön. Keskimäärin 20–30 vastaajaa kyselyyn valituista osallistuu kyselyyn.

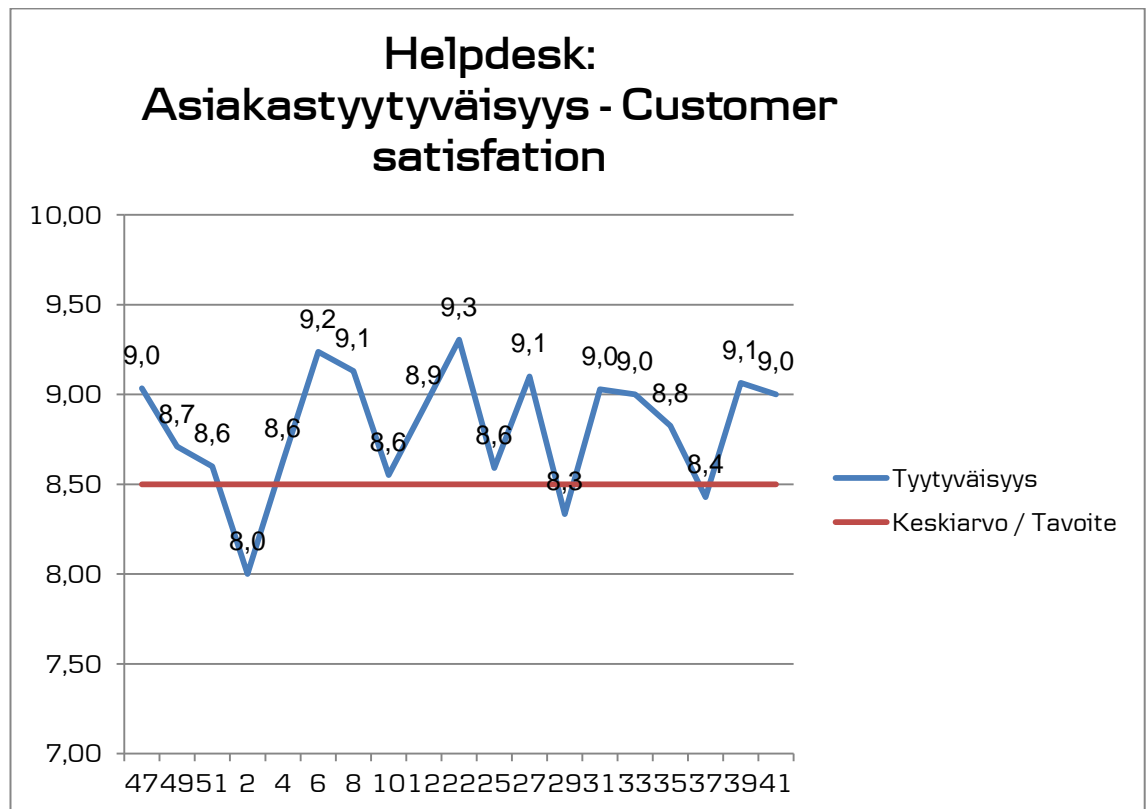
Kyselyn sisältö on seuraava:

1. Kuinka tyytyväinen olet Helpdeskin palveluun? Vastausvaihtoehdot: 1 (täysin tyytymätön) - 10 (erittäin tyytyväinen)
2. Ratkaisiko Helpdeskistä saamasi vastaus kysymyksesi/ongelmasi? Vastausvaihtoehdot: Kyllä/ Ei/ Osittain
3. Vastasiko tukipyynnön käsittelyaika odotuksiasi? Vastausvaihtoehdot: Kyllä/ Ei/ Osittain

Vapaat kommentit

Kyselyssä painoarvo ja säännöllinen seuranta kohdistuvat nimenomaan ensimmäisen kysymyksen tuloksiin ja avoimiin kommentteihin. Helpdeskin asiakastyytyväisyystutkimuksen tulosten keskiarvo on vuoden sisällä ollut 8,8. Osaston tavoite on 8,5 joten keskimääräisesti saavutettu tulos on ollut tavoitetta paremmalla tasolla. Kaaviosta on tarkoitus seurata Help Universen käyttöönoton vaikutuksia ennestään hyvällä tasolla olleeseen asiakastyytyväisyyteen.

Kuvion 1 pystyakselilta on nähtävissä asiakkaiden eli pankin työntekijöiden antama arvio helpdeskin palvelun onnistumisesta asteikolla 1-10. (1= tyytymätön, 10= tyytyväinen). Vaaka-akselilla ovat seurantaviikot vuoden 2013 viikosta 47 vuoden 2014 viikkoon 41 asti.



Kuvio 1. Helpdeskin asiakastyytyväisyyskysely.

Järjestelmän käyttöönoton aikoihin eli viikolla seitsemän, ja sen jälkeen tuloksissa ei ole havaittavissa mitään tavallisuudesta poikkeavaa vaan vaihteluväli tuloksissa pysyi edelleen tavoitetason yläpuolella. Viikoilla 47-2 nähtävä voimakas lasku tuloksissa ei liity millään lailla Help Universen käyttöönottoon, koska

asiakkaat saivat ensimmäisen kerran tietoa uudesta järjestelmästä vasta viikon 6 alussa. Tästä voidaan vetää johtopäätöksenä se, että asiakkaat ovat saaneet hyvää palvelua helpdeskistä ja asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä huolimatta siitä, että kirjallisten tukipyynnöiden lähettämisen kanava oli muuttunut.

5.2 Seuranta puhelut vs. kirjalliset tukipyynnöt

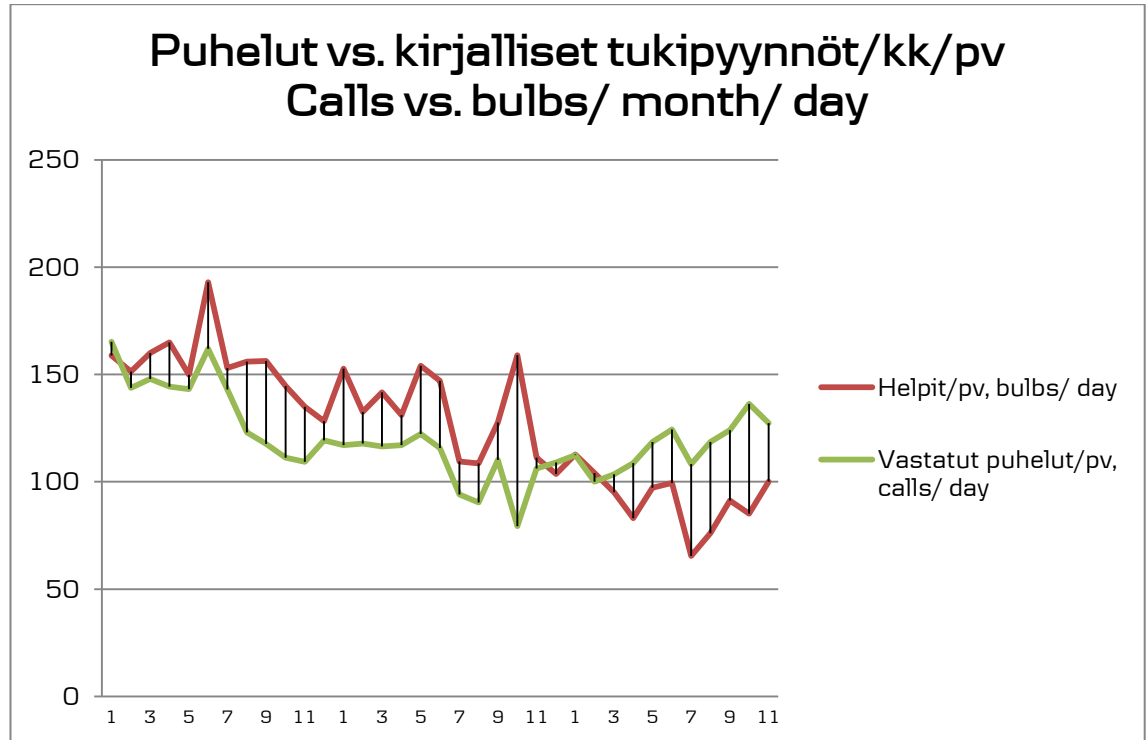
Helpdeskiin tulee tukipyynnöitä pankkilaisilta joko puhelimitse tai kirjallisena. Kirjallisia tukipyynnöitä tehtiin ennen Help Universea pankin sisäisestä portaalista löytyvän yksinkertaisen valikon kautta.



Kuvio 2. Kirjalliset tukipyynnöt ennen Help Universea.

Puheluiden ja kirjallisten tukipyynnöiden määriä ja suhdetta keskenään on seurattu helpdeskissä useamman vuoden ajan joten mitään uusia mittareita tai raportteja ei tätä seurantaa varten tarvinnut luoda. Tässä seurannassa tarvittavat tiedot saadaan helpdeskin käytössä olevasta järjestelmästä ajettavasta raportista. Määriä seurataan kahden viikon välein ja niistä raportoidaan kuukausittain. Syy miksi tämä seuranta otettiin yhdeksi mittariksi käyttöönoton onnistumisessa, on se, että suuret muutokset näiden tukipyynnömuotojen suhteessa voivat olla merkki ongelmista.

Kuvion 3 pystyakselilta on nähtävissä tukipyynnöiden määrät ja vaakakselilta kuukaudet. Seuranta alkaa vuoden 2012 alusta ja loppuun vuoden 2014 marraskuulle.



Kuvio 3. Puhelut vs. kirjalliset tukipyynnöt.

Tuloksia tarkastellessa huomataan selvästi kirjallisten tukipyynnöiden osuuden väheneminen ja puheluiden osuuden kasvaminen helmikuun jälkeen. Puheluiden osuus on Help Universen käyttöönotosta lähtien ollut huomattavan suuri.

5.3 Help Universen asiakastytyväisyyskysely

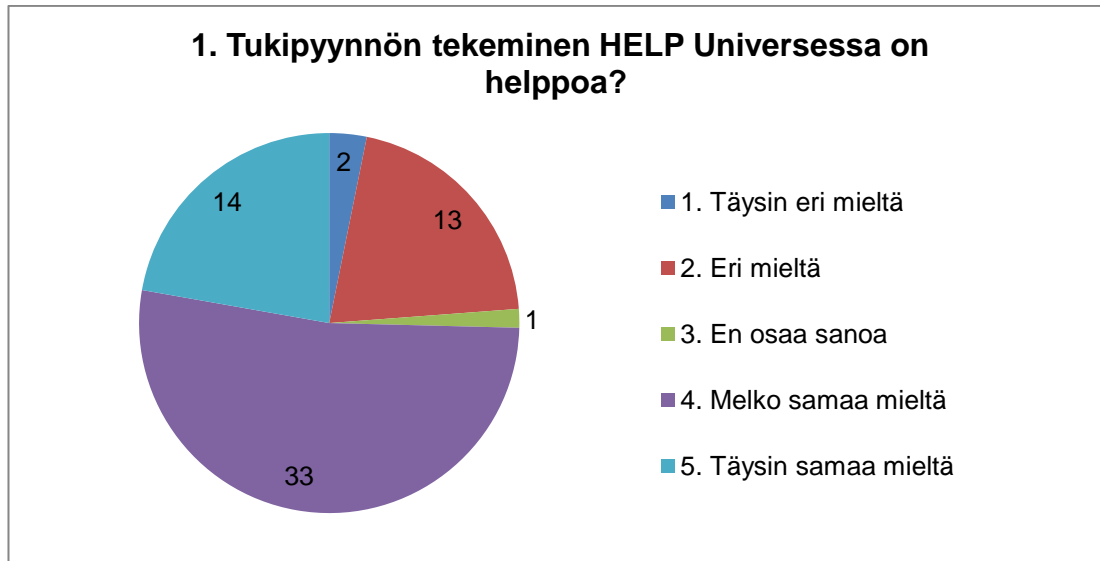
Help Universen asiakastytyväisyyskysely toteutettiin n. kolme kuukautta järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Kyselyyn valittiin vastaajat kymmenen suurimman käyttäjäyksikön niistä henkilöistä, jotka olivat 15.–30.5. olleet yhteydessä helpdeskiin. Valituista vastaajista 100 vastaajaa oli avannut tukipyynnön Help Universessa ja 100 vastaajaa oli soittanut HELP Deskiin.

Asiakastytyväisyyskysely toteutettiin aikavälillä 9.-19.6.2014, jolloin vastaajille lähetettiin sähköpostitse linkki kyselyyn. Vastauksia kyselyyn tuli kahden viikon vastausajan jälkeen 63 ja vastauksissa oli mukana myös runsaasti avoimia kommentteja. Kyselyssä käytettiin osastolla luotua kyselyä. (Liite 1.)

Toteutuneen tuloksen keskiarvo kokonaisuudessaan oli 3,45 arvosteluasteikolla 1-5. (1= Vastaaja oli täysin eri mieltä esitettyjen väittämien kanssa, 5= Vastaaja on täysin samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa). Tulosta voidaan pitää positiivisena kun otetaan huomioon se, että järjestelmä oli kyselyn järjestämisen aikaan ollut käytössä vain kolme kuukautta. Kyseessä oli täysin uudenlainen järjestelmä, joka toimi aivan erilaisella aihealue – jaottelulla ja logiikalla kuin vanha järjestelmä.

Tutkimuksessa kysymykset 1-4 ja 6 käsittelivät käytön helppoutta järjestelmän keskeisimmissä toiminnoissa. Tuloksista ilmenee, että toiminnot itsessään koettiin suhteellisen helpoiksi ja niistä saatuja arvioita voitiin pitää hyvinä, kun otetaan huomioon, että kyseessä on uusi järjestelmä. Järjestelmästä löytyvään tietosisältöön ja sen käytön tai löydettävyyden helppouteen liittyvien palautteiden ja arvioiden perusteella parantamista on vielä paljon.

Kysymyksellä 1 tutkittiin tukipyynnön tekemisen helppoutta Help Universessa. Keskiarvoksi saatiin 3,7 asteikolla 1-5. (1= Vastaaja oli täysin eri mieltä esitettyjen väittämien kanssa, 5= Vastaaja on täysin samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa)



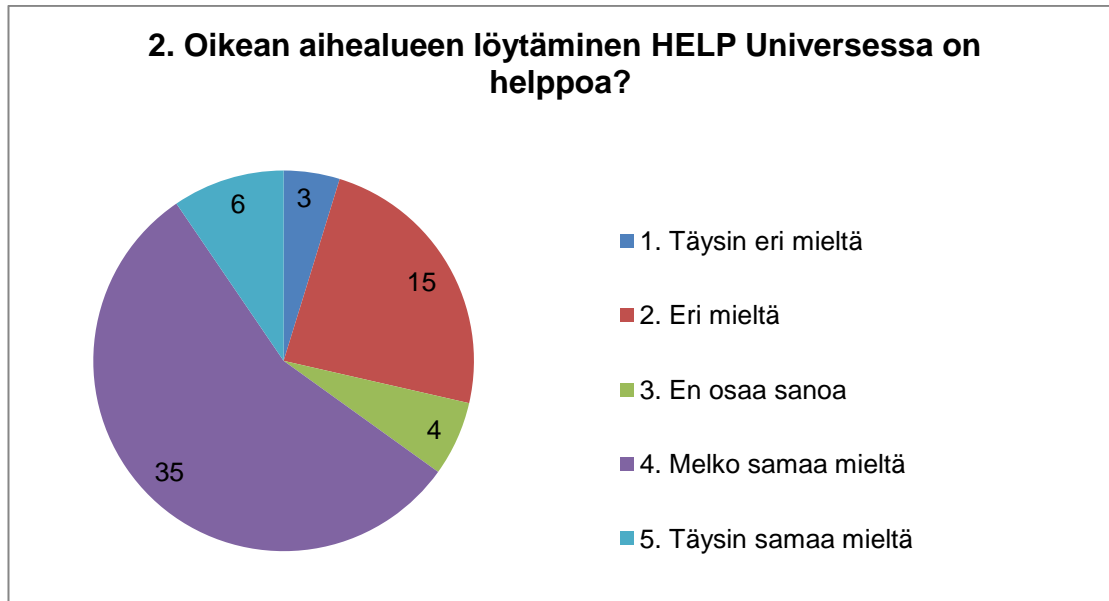
Kuvio 4. Tukipyynnön tekeminen.

Sanallisissa kommenteissa oli mm. mainittu seuraavat asiat:

- ”Lian monta klikkausta ennen kuin saa HELP:n lähetettyä”
- ”Nyt kun on tottunut uuteen järjestelmään, niin helpin teko on yhtä helppoa kuin ennenkin”
- ”Mielestäni paljon selkeämpi, ja löytää hyvin edelliset tukipyynnöt mitkä lähetetty ja missä vaiheessa ne etenevät”

Kommenteista käy selkeästi esiin eroavaisuudet vanhan ja uuden help-järjestelmän välillä. Uuteen järjestelmään oli luotu aihekohtaisia tukipyyntölo-makkeita, jotka pakottavat asiakkaan kirjaamaan ongelman selvittämiseen tar-vittavat tiedot tukipyyntöön ennen kuin pyynnön pystyi lähettämään. Tämän ominaisuuden käyttäjät ovat mieltäneet työlääksi ja tukipyynnön tekemistä hi-dastavaksi ominaisuudeksi.

Kysymyksellä 2 tutkittiin oikean aihealueen löytymisen helppoutta. Keskiarvoksi saatiin 3,4 asteikolla 1-5. (1= Vastaaja oli täysin eri mieltä esitettyjen väittämien kanssa, 5= Vastaaja on täysin samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa)



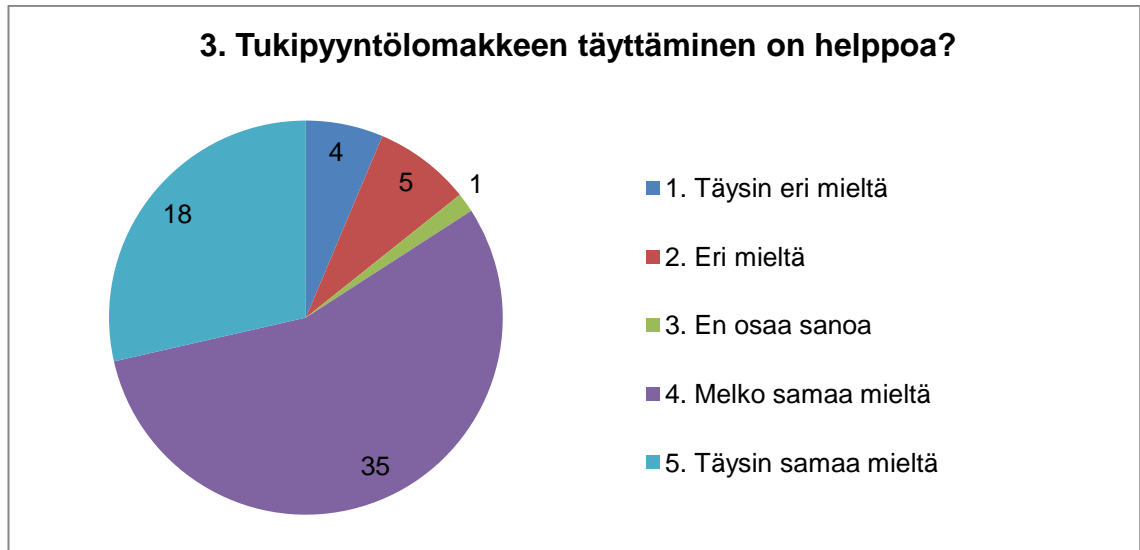
Kuvio 5. Aihealueen löytyminen.

Sanallisissa kommenteissa oli mm. mainittu seuraavat asiat:

- ”Suomennokset ja kategoriointit huonoja monessa kohtaa”
- ”Osa aihealueista tuntuu puuttuvan”
- ”Kaikissa tapauksissa ei ole helppoa löytää oikeaa aihealuetta”

Uudessa järjestelmässä asiakas voi valita ongelmaansa koskevan otsikon ja tarkentaa sitä alaotsikoilla. Aiheiden uudenlainen kategorisointi ja erilainen otsikkorakenne selkeästi vaikeuttavat, varsinkin alkuvaiheessa uuden järjestelmän käyttöä ja oikean aihealueen löytymistä.

Kysymyksellä 3 tutkittiin tukipyyntölomakkeen täyttämisen helppoutta. Keskiarvoksi saatiin 3,9 asteikolla 1-5. (1= Vastaaja oli täysin eri mieltä esitettyjen väittämien kanssa, 5= Vastaaja on täysin samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa)



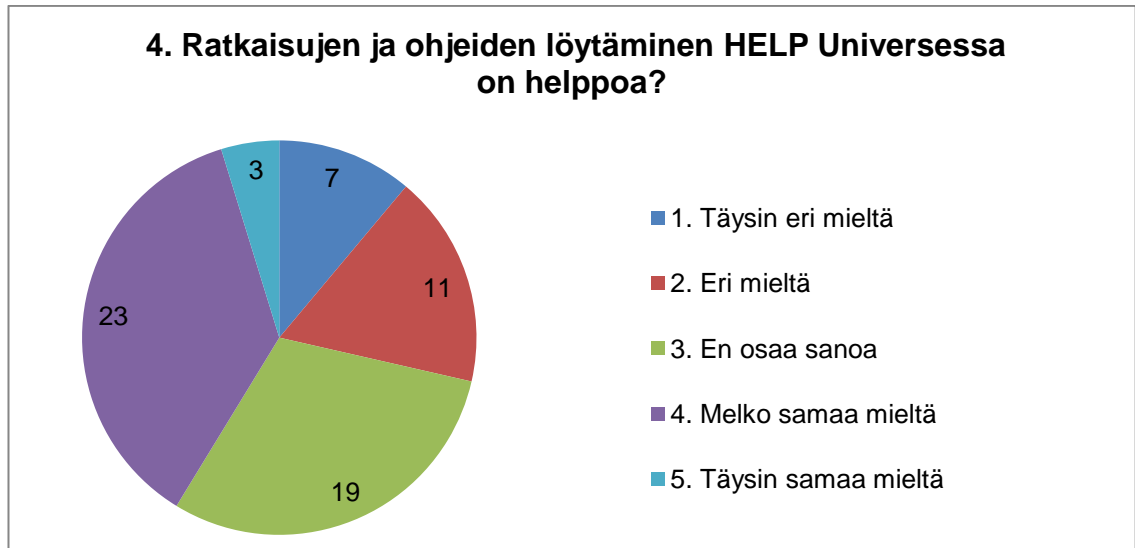
Kuvio 6. Tukipyynnön täyttäminen.

Sanallisissa kommenteissa oli mm. mainittu seuraavat asiat:

- ”Täytettävät kohdat tulevat kummallisessa järjestyksessä”
- ”Selkeät kentät. Potentiaalisen ratkaisun tarjoaminen ennen yksityiskohtien täyttämistä on hyvä ominaisuus. Ratkaisu voi löytyä ilman ongelman yksityiskohtien turhaa täyttämistä”
- ”Täyttäminen on hyvin yksinkertaista. ja hyvin on lisätty pakollisiksi kentiksi esim sopimusnumero”

Tukipyyntölomakkeen täyttämisen helppoudesta tuli kyselyn parhaimmat arviot asiakkailta. Osan mielestä oli hyvä, että järjestelmässä on yksityiskohtainen lomake, johon oli pakko syöttää tarvittavat tiedot, ja osa koki, että se hidasti ja vaikeutti tukipyynnön tekemistä.

Kysymyksellä 4 tutkittiin ratkaisujen ja ohjeiden löytämisen helppoutta. Keskiarvoksi saatiin 3,1 asteikolla 1-5. (1= Vastaaja oli täysin eri mieltä esitettyjen väittämien kanssa, 5= Vastaaja on täysin samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa)



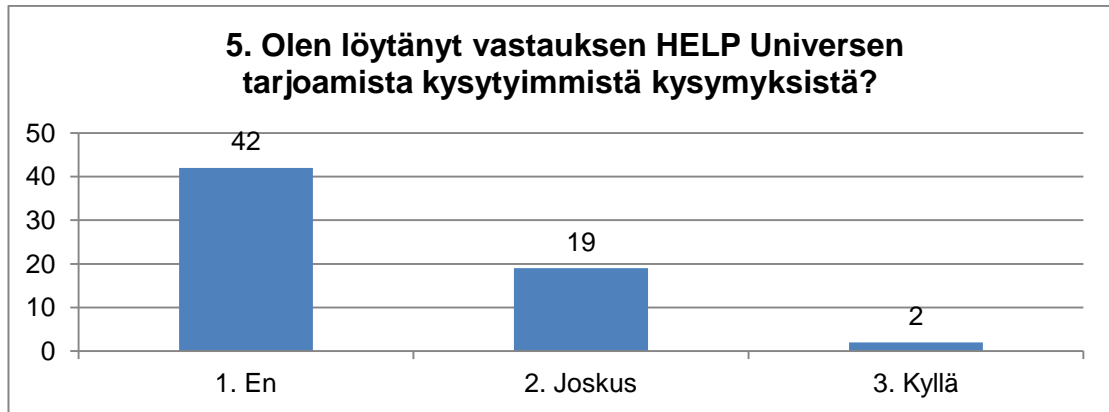
Kuvio 7. Ratkaisujen ja ohjeiden löydettävyys.

Sanallisissa kommenteissa oli mm. mainittu seuraavat asiat:

- ”Ei ole löytynyt sopivia ratkaisuja. Pitääkö ne aina olla luettavissa ja näin ollen se jotenkin hidastaa HELPin tekoa”
- ”Todella hyvä, että otsikon perusteella hakee samoja mahdollisia helpejä, jolloin pystyn saamaan jopa heti vastauksen omaan kysymykseeni”
- ”Useimmissa tapauksissa ratkaisun haku on ollut vain hidaste”
- ”Automaattisesti ehdotetut ratkaisut eivät tähän mennessä ole kyllä osuneet lähellekään kysymystäni”

Help Universesta tallennetun tiedon löydettävyys, ajantasaisuus ja sisältö vaativat vielä paljon työtä, jotta ne saataisiin vastaamaan asiakkaiden odotuksia. Haastatteluhetkellä tarjottuja ratkaisuja ei ollut tarpeeksi ja olemassa olleiden ratkaisujen linkitys asiakkaiden valitsemiin aiheisiin oli huonoa tai niitä ei ollut lainkaan.

Osa asiakkaista kokivat hankalaksi ja tuen saantia hidastavaksi sen, että heidän olisi pitänyt omatoimisesti hakea ratkaisuja tarjotuista ratkaisuehdotuksista. Toisaalta taas osa asiakkaista olivat tämän ominaisuuden jo ottaneet käyttöön ja pitivät sitä hyvänä uudistuksena.



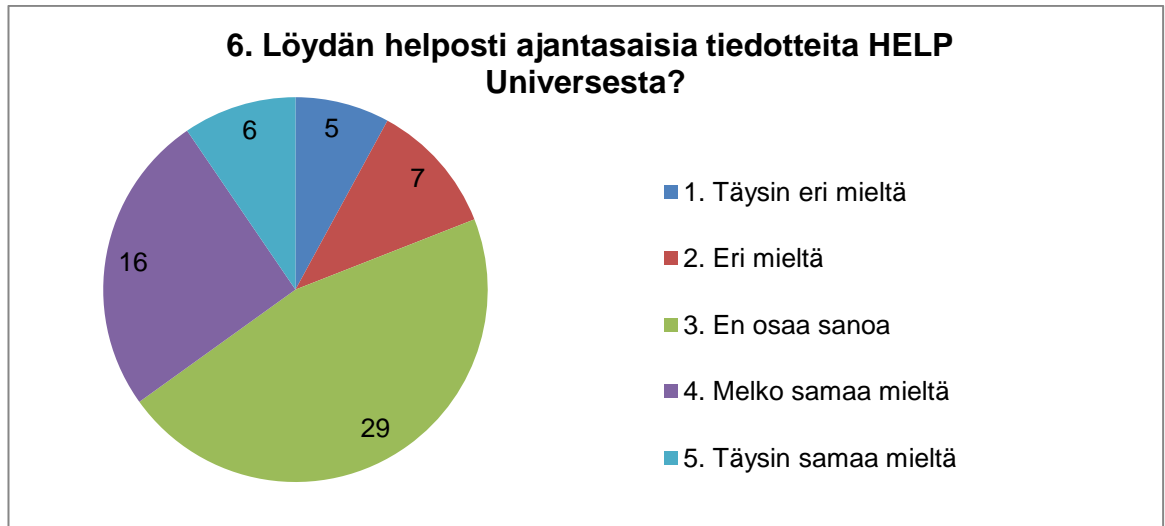
Kuvio 8. Valmiiden vastausten hyödyllisyys.

Yli puolet vastaajista ei ollut löytänyt yhtään ratkaisua Help Universen tarjoamista ratkaisuksista. Alla on muutama asiakkaiden kirjoittama kommentti:

- ”Todella hyvä, että otsikon perusteella hakee samoja mahdollisia helpejä, jolloin pystyn saamaan jopa heti vastauksen omaan kysymykseeni”
- ”Olen löytänyt useamman kerran. Hyvä uudistus, tästä ei saa luopua”
- ”En ole käyttänyt”

Myös tämän kysymyksen vastauksista näki selvästi, että ihmisten omaksumiskyky ja -halu on hyvin erilainen. Help Universen erilaisten ominaisuuksien käyttäminen vaatii osalta asiakkailta omien ajatusmallien muuttamista valmiina annettujen vastausten hyödyntämisestä valmiina annettujen ratkaisuehdotusten itsenäiseen hakemiseen ja hyödyntämiseen.

Kysymyksellä 6 tutkittiin tiedotteiden löytymisen helppoutta. Keskiarvoksi saatiin 3,2 asteikolla 1-5. (1= Vastaja oli täysin eri mieltä esitettyjen väittämien kanssa, 5= Vastaja on täysin samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa)



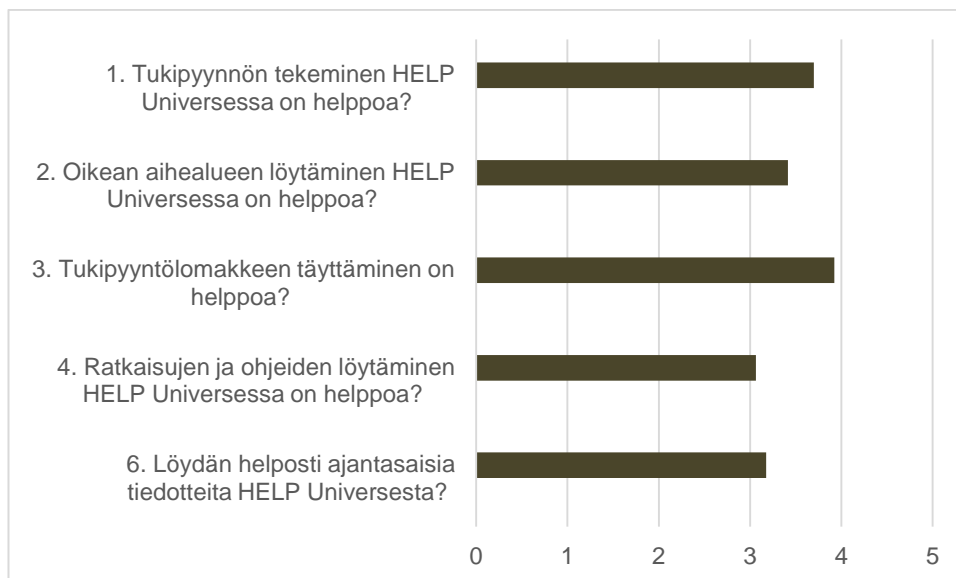
Kuvio 9. Tiedotteiden löydettävyys.

. Sanallisissa kommentteissa oli mm. mainittu seuraavat asiat:

- ”En ole koskaan lukenut sivuilta tiedotteita. Käytän vain helpin lähettämiseen”
- ”En tiedä tiedotteita olevankaan”

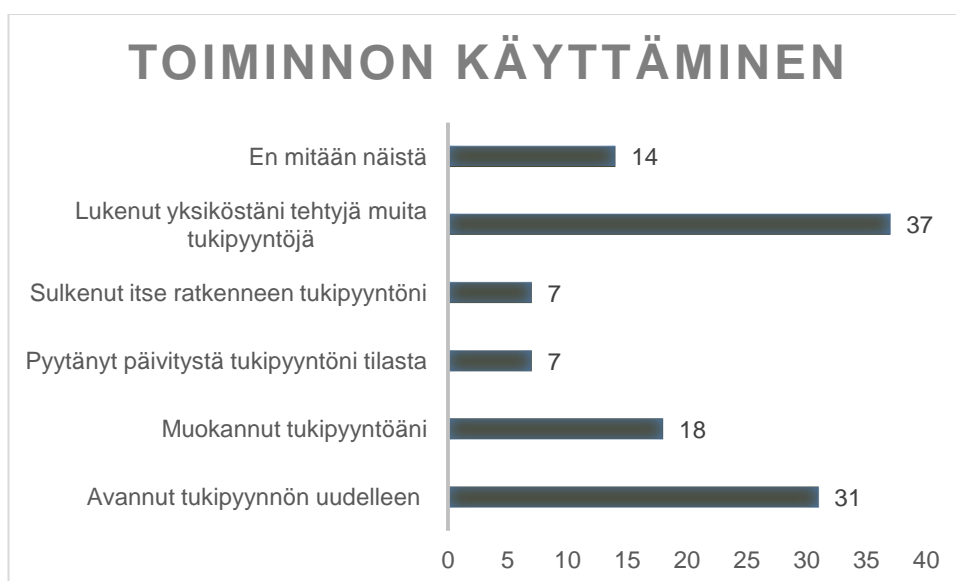
Tiedotteiden olemassaolosta oli asiakkailta huonosti tietoa. Tämä voi johtua siitä, ettei tiedotteita olla yksinkertaisesti huomattu Help Universen etusivulla. Suurempi syy oletettavasti on kuitenkin siinä, että asiakkaat eivät ole sattuneet Help Universeen sillä hetkellä, kun häiriöistä tai poikkeuksista on ollut julkaistuna tiedotteita.

Kuviossa 10 on yhteenveto järjestelmän helppouteen liittyvien kysymysten tulokset. Käytetty asteikko 1-5. (1= Vastaaaja oli täysin eri mieltä esitettyjen väittämien kanssa, 5= Vastaaaja on täysin samaa mieltä esitettyjen väittämien kanssa)



Kuvio 10. Järjestelmän helppoutteen liittyvien kysymysten tulosten yhteenveto.

Kysymyksessä numero seitsemän haettiin vastauksia siihen, kuinka hyvin asiakkaat olivat löytäneet Help Universen uudet ominaisuudet ja olivatko he niitä jo käyttäneet. Uusilla ominaisuuksilla tässä kohtaa tarkoitetaan järjestelmän muita toimintoja kuin pelkän tukipyynnön tekemistä. 63 vastaajasta 37 kertoi luke-neensa muiden samassa yksikössä työskentelevien tekemiä tukipyyntöjä Help Universesta ja puolet kertoi avanneensa oman tukipyyntönsä uudelleen.



Kuvio 11. Uusien toimintojen käyttäminen.

Alla on asiakkaiden antamia kommentteja kysymyksestä seitsemän:

- ”En tiennyt tukipyynnön sulkemismahdollisuudesta. Muuten olisin tehnyt myös sen”
- ”Tukipyynnön uudelleen avaaminen on tervetullut parannus Helpin toiminnassa, myös muokkaaminen tulee varmasti käyttöön jatkossa”

Tämän kysymyksen tulosten perusteella asiakkailla ei ole vielä kovinkaan hyvin tietoa Help Universen uusista toiminnollisuuksista. Saatujen kommenttien mukaan nämä toiminnollisuudet koettiin kuitenkin hyödyllisiksi.



Kuvio 12. Yhteydenottotapa.

Kohdassa kahdeksan tiedusteltiin tyytyväisyyskyselyyn osallistuneiden käyttämää kanavaa, jolla he olivat viimeksi helpdeskiin yhteydessä. Tuloksista nähdään, että n. 54 % vastaajista oli tehnyt tukipyynnön Help Universen kautta ja 46 % oli soittanut helpdeskiin saadakseen avun.

Suurimassa osassa asiakkaiden kommentteista näkyi selvästi vuosien ajan esitetty toive siitä, että ainoastaan kiireellisissä tapauksissa soitetaan ja jos vastausta ei tarvita heti, tehdään kirjallinen tukipyyntö. Asian kiireellisyys vaikuttaa hyvin paljon asiakkaiden käyttämän kanavan valinnassa.

Alla asiakkaiden antamia muita kuin kiireellisyyteen liittyviä vastauksia kysymykseen: Miten päädyit yhteydenottoon valitsemallasi tavalla?

- ”Puhelimessa saa vastauksen nopeammin ja ongelman pystyy kuvailemaan paremmin”
- ”Kaikista helpoin tapa. Universe on liian monimutkainen”
- ”Liian aikaavievää viedä tukipyyntö Helpiin”

Yleisimpinä perusteluina soittamiselle asiakkaat käyttivät soittamisen helppoutta ja nopeutta. Helppoutta perusteltiin varsinkin vaikeiden ja monimutkaisten ongelmien selvittelyn yhteydessä, mutta mukana oli myös uuden järjestelmän käytön hankaluuteen liittyviä perusteluita.

Kyselyn viimeisessä kohdassa pyydettiin asiakkailta avointa palautetta Help Universesta. Alla on saatuja palautteita:

- ”Muuten, jos help universen kumma kysymysjärjestely sekä hitausta saadaan kuntoon niin erittäin hyvä”
- ”Hyvä kun sieltä löytyy vastausehdotuksia, helppo löytää omat lähetetyt ja todella kiva että keissin voi uudella avata”
- ”Toivottavasti järjestelmä saadaan toimimaan nopeammin jatkossa. Kiireellisyyskoodeja voisi selkeyttää hieman”
- ”HEPL:n kuvaus kentän näkymä saisi olla isompi, niin että näkyisi enemmän tekstiä kerralla”

Kohdan yhdeksän palautteista saatiin paljon hyviä ideoita siihen, että mitä asioita Help Universessa tulee lähitulevaisuudessa kehittää, millaisia teknisiä ongelmia asiakkailla on ilmennyt, millaisiin asioihin pitää ylläpitäjien kouluttamisessa kiinnittää huomioita ja mistä asioista tarvitaan lisää tiedotusta asiakkaille.

5.4 Ylläpitäjien kokemukset


Osaston Smile-O-Meter – tutkimusta on tehty jo parin vuoden ajan ja samaa mittaria seurataan myös Help Universen käyttöönoton aikana. Palautteet tutkimuksesta ovat sekä numeerisia että sanallisia.

Jokainen työntekijä saa kerran viikossa sähköpostitse linkin, jonka kautta hän voi käydä valitsemassa tyytyväisyytään kuvaavan valinnan. Kuvalliset valinnat

vastaavat numeroina arvoja 1-5 tyytymättömmästä tyytyväisimpään. Tavoitteena tässä kyselyssä on 3,5.

Tervetuloa Smile-O-Meteriin

Arvioi tämän päivän motivaatiota ja tyytyväisyyttä käyttäen alla olevaa Smile-O-Meter asteikkoa ja klikkaa "Lähetä Hymynaama".

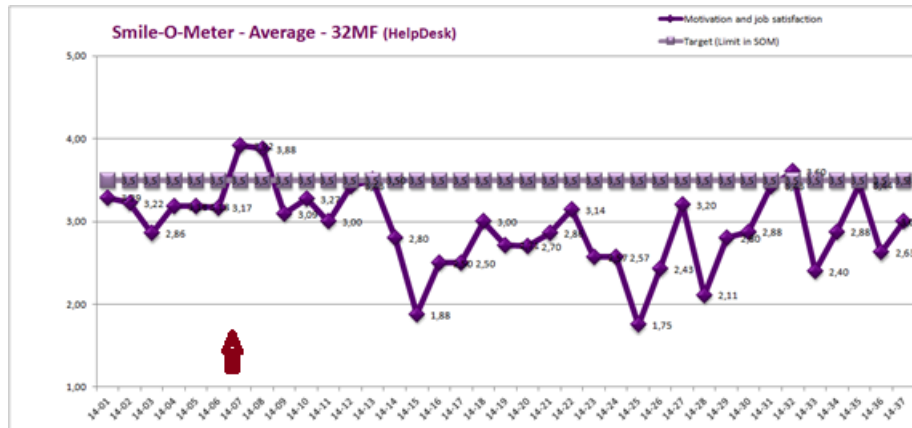


Kirjoita alla olevaan laatikkoon, kun haluat kommentoida arviotasi

Voit käyttää maksimissaan 50 merkkiä, älä käytä heitto- (') tai lainausmerkkiä (")

Kuvio 13. HELP Deskin Smil-O-Meter-tutkimuksen sisältö.

Smile-O-Meter – tutkimuksen tulokset julkaistaan kerran kahdessa viikossa ja sanalliset palautteet käydään läpi samassa yhteydessä. Kaikki työntekijöiden antamat palautteet ovat nimettömiä. Työntekijöiden tyytyväisyyttä mitattiin asteikolla 1-5. (1= Erittäin tyytymätön, 5= Erittäin tyytyväinen). Kuvassa tutkimuksen tuloksia esitetään vuoden 2014 alusta lähtien.(14–01 = vuosi 2014, viikko yksi)



Kuvio 14. HELP Deskin Smile-O-Meter -tutkimuksen tulokset.

Kuviossa 14 ovat tutkimuksen tulokset vuoden alusta lähtien. Jos tarkastellaan tutkimuksen tuloksia järjestelmän käyttöönoton aikaan ja sen jälkeen eli viikosta seitsemän eteenpäin voidaan todeta, että heti käyttöönoton aikoihin ei mitään normaalista poikkeavia tuloksia ole nähtävissä. Viikon 14 jälkeen nähtävissä olevien tulosten notkahdusten syyt ovat osastolla tapahtuneissa muu- toksissa, eikä Help Universen käyttöönotolla voida katsoa olevan mitään teke- mistä näiden kanssa.

6 TULOSTEN TARKASTELU

Järjestelmän käyttöönotto ei vaikuttanut henkilöstön työtyytyväisyyteen ja motivaatioon missään vaiheessa projektia. Syitä siihen miksi käyttöönotto ei ole vaikuttanut negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, voidaan löytää tässä opinnäytetyössä aiemmin kerrotuista muutoksenhallintaan liittyvistä tekijöistä. Yksi tärkeimmistä asioista oli projektista viestiminen osastolle heti alusta lähtien. Kaikki olivat hyvin tietoisia siitä, miten projekti etenee ja mitä milloinkin ollaan tekemässä ja ketkä näitä asioita tekevät. Aktiivisen viestinnän ohella osaston työntekijöitä otettiin projektiin mukaan, ja suurin osa olikin mukana jossain vaiheessa erilaisissa tehtävissä.

Merkittävänä syynä muutoksen sujuvaan läpivientiin voidaan pitää osaston aiempaa kokemusta muutoksista. Helpdeskissä oli pari vuotta aiemmin tehty suuria muutoksia toimintatapoihin. Näin ollen osaston työntekijöillä oli vielä hyvin muistissa suuret muutokset parin vuoden takaa, ja Help Universen käyttöönottoa aiempaan verrattuna ei ehkä pidetty niin suurena asiana. Lisäksi muutosten seurauksena osastolle jäi jatkuvan parantamisen kulttuuri, eli osastolla tehtiin jatkuvasti kehitysehdotuksia ja niiden seurauksena pieniä muutoksia ja parannuksia oli totuttu tekemään jatkuvasti. (T1, s. 29)

Muutosvoimaa tarvitaan muutoksen toteutukseen. Toisissa organisaatioissa muutosvoimaa on runsaasti osana yrityksen historiaa ja kulttuuria. Toiset organisaatiot ovat olleet taitavia viemään läpi uusia asioita jatkuvan kehittämisen avulla, toiset taas ovat koko historiansa menneet eteenpäin kriisien pakottamana. (Valpola 2004, 31.)

Järjestelmän käyttöönoton vaikutukset asiakkaiden yhteydenottokäyttäytymiseen on huomattavissa. Käyttöönoton jälkeen näyttäisi siltä, että asiakkaat ovat kokeneet puhelun helpommaksi tavaksi saada tukea helpdeskistä kuin kirjallisen tukipyynnön tekemisen. (T2, s. 29)

Vaikka asiakkaiden yhteydenottokäyttäytyminen muuttui järjestelmän käyttöönoton jälkeen, muutosta ei ole kuitenkaan havaittavissa asiakastyytyväisyydessä. Tulokset ovat säilyneet tavoitteen mukaisella tai sen ylittävällä tasolla sekä ennen että jälkeen käyttöönoton. (T3, s. 29)

Help Universen asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista saatiin hyvinkin erilaisia palautteita asiakkailta järjestelmän hyödyllisyydestä ja sen ominaisuuksista. Yli puolet asiakkaista koki tukipyynnön tekemisen, oikean aihealueen löytämisen ja tukipyyntölomakkeen täyttämisen helpoksi. Sen sijaan ratkaisujen, ohjeiden ja tiedotteiden käyttämisessä tai löytämisessä oli asiakkailla vaikeuksia. Syynä tähän voi olla se, etteivät asiakkaat järjestelmään tallennettua sisältöä löytäneet tai he eivät edes tienneet sellaisia järjestelmästä löytyvän. Yhtenä syynä ratkaisujen huonoon löydettävyyteen voidaan pitää myös ratkaisujen huonoa tai puuttuvaa linkitystä aiheisiin, mikä viittaa suoraan siihen, että ylläpitäjien koulutus ei ollut ollut riittävää. (T4, s. 29)

Kyselyyn osallistuneista asiakkaista neljännes ei ollut lainkaan käyttänyt järjestelmän tarjoamia uusia ominaisuuksia. Puolet asiakkaista olivat kuitenkin huomanneet järjestelmän tarjoamista ominaisuuksista tukipyynnön uudelleenavaimisen mahdollisuuden ja käyneet hakemassa järjestelmästä muiden samalla osastolla työskentelevien tekemiä tukipyyntöjä. Tukipyyntöjen sulkemisen ja muokkaamisen mahdollisuudesta asiakkailla oli sen sijaan huonosti tietoa. (T5, s. 29)

Kaiken kaikkiaan järjestelmän käytön luontevuuteen, vuorovaikutteisuuteen ja näytettävä tiedon oikea-aikaisuuteen tulee tulevaisuudessa kiinnittää huomiota ja tehdä parannuksia. Jatkokehityksessä on hyödyllistä peilata asiakastyytyväisyyskyselyssä saatuja palautteita Nielsenin heuristiikkoihin ja arvioida järjestelmän kehittämistä myös sen mukaan. Kyselyn palautteista saatiin paljon konkreettisia käytettävyyteen liittyviä parannusehdotuksia, kuten esimerkiksi aihealueiden ja tukipyyntölomakkeiden otsikoinnit ja ryhmittelyt. Ainoaksi tekniseksi ongelmaksi koettiin järjestelmän hitaus. (T6-7, s. 29)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Projektin alusta lähtien pidettiin tärkeänä, että asiakkaiden palvelun saannissa ei saisi tulla merkittäviä katkoksia. Tukipyyntöjen tekemisen ja niiden ohjautumisen tuli toimia virheettää, jotta tuen saannissa ei tule asiakkaille katkoksia järjestelmän käyttöönoton vuoksi. Help Universe -järjestelmä saatiin toimintaan ilman teknisiä ongelmia ja katkoksia palvelussa, ja voitiin todeta, että järjestelmä toimii niin kuin oli suunniteltu.

Ylläpitäjien järjestelmän tuntemus katsottiin myös tärkeäksi, ja tuntemuksen varmistamiseen tähdättiin sillä, että mahdollisimman moni helpdeskin työntekijä pääsi osallistumaan järjestelmän kehittämiseen käyttöönoton jossain vaiheessa. Ottamalla helpdeskin työntekijät mukaan järjestelmän kehittämiseen jo heti alkuvaiheessa pyrittiin varmistamaan myös järjestelmän käytettävyyteen liittyviä tekijöitä. Ajatuksena oli, että kun käyttäjät itse pääsevät miettimään esim. otsikoita ja niiden käännöksiä, ne ovat loogisempia ja luonnollisempia käyttäjille kuin jos joku asiasta tietämätön olisi ne tehnyt. Käyttäjien kokemuksesta oli myös hyötyä kun aiheita ryhmiteltiin asiakokonaisuuksiksi.

Hyvällä viestinnällä ja kouluttamisella osaston sisällä oli myös oma osansa vahvan järjestelmän osaamisen varmistamisessa. Mm. Valpola ja Tiirikainen painottivat teoksissaan viestinnän ja osallistamisen tärkeyttä muutoksenhallinnassa, ja näiltä osin käyttöönotto sujui mallikkaasti. Projektin voidaan todeta onnistuneen, koska mitään suurempia teknisiä ongelmia ei kahdeksan käyttökuukauden aikana ole tullut ilmi ja kaikki helpdeskin työntekijät osaavat neuvoa järjestelmän käytössä ja tietävät, mikä on järjestelmän käytön tarkoitus ja miten sen käyttöä voidaan hyödyntää helpdeskin työssä.

Asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksista on nähtävissä kehittämistä vaativia asioita. Osa näistä asioista on ollut tiedossa jo projektia käynnistettäessä, kun on tietoisesti tehty päätös asioiden toteuttamisen tärkeysjärjestyksestä. Esimerkkinä tällaisista jälkeempään toteutettavista tehtävistä on ratkaisukannan sisällön laajentaminen ja ratkaisujen löydettävyyden parantaminen. Näihin asioi-

hin tullaan tekemään parannuksia työntekijöiden kouluttamisella ja priorisoimalla ratkaisukannan ylläpitotehtäviä jokapäiväisessä suunnittelussa. Asiakastytyväisyystutkimuksessa tuli ilmi myös paljon yksittäisiä parannusehdotuksia, joilla käytettävyyttä voidaan parantaa ja mahdollisesti myös nopeuttaa, joten myös nämä asiat tullaan käymään läpi ja toteuttamaan, mikäli mahdollista.

Tulevaisuudessa helpdeskin tulee parantaa asiakkaiden tietoisuutta Help Universesta ja sen ominaisuuksista järjestämällä erilaisia tiedotustilaisuuksia, koulutuksia ja ohjeita. Kaikilla näillä toimenpiteillä varmistetaan järjestelmän käytön vakiinnuttaminen ja se, että asiakkaat osaavat käyttää järjestelmää ja sen kaikkia ominaisuuksia mahdollisimman tehokkaasti hyväkseen.

Muiden osastojen saaminen mukaan on myöhemmin hyvin tärkeää, jotta Help Universe ei leimaudu ainoastaan helpdeskin tiedonjakokanavaksi. Yhteistyön kehittäminen tulee vaatimaan tulevaisuudessa aktiivista viestintää ja yhteydenpitoa muihin osastoihin.

Yleisesti ottaen Help Universen ylläpito tulee vastedes olemaan olennainen osa helpdeskin päivittäistä työtä ja osastolla käytössä olevan jatkuvan parantamisen ideologian tulee koskea myös Help Universen kehittämistä. Myöhemmin toiminnan onnistumista tullaan seuraamaan säännöllisesti käyttäen samoja mittareita, joita on käytetty Help Universen käyttöönoton aikana. Tavoitteena on myös, että vakiinnuttamisen ja jatkuvan parantamisen myötä puheluiden osuutta tukipyynnöistä saadaan alennettua pienemmäksi kuin kirjallisten tukipyyntöjen osuutta.

LÄHTEET

- Cowan, R. 2001. Expert systems: Aspects of and Limitations to the Codifiability of Knowledge. *Research Policy* 30.
- Garavelli, A. C.; Gorgoglione, M. & Scozzi, B. 2002. Managing Knowledge Transfer by Knowledge Technologies. *Technovation* 22.
- Hansen, M. T.; Nohria, N. & Tierney, T. 1999. Whats' Your Strategy for Managing Knowledge?. *Harvard Business Review*. March-April 1999, pages 106–116.
- Jokela, T. 2010. Navigoi oikein käytettävyyden vesillä. Porvoo: Väylä-Yhtiöt Oy.
- Järvinen, P. 2009. Ammattina esimies. Helsinki: WSOYpro.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kotter, J. P. 1996. *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuutti, W. 2003. Käytettävyys, suunnittelu ja arviointi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Nieminen, N. 2006. Organisaation tiedonhallinta – Kodifointi ja henkilöltä henkilölle – strategia. Kandidaatin tutkielma. Kauppatieteiden osasto. Lappeenranta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 19.10.2014 <http://www.doria.fi/handle/10024/30948>
- Oulasvirta, A. 2011. Ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutus. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Saariluoma, P. 2004. Käyttäjäpsykologia. Helsinki: WSOY.
- Saariluoma, P.; Kujala, T.; Kuuva, S.; Kymäläinen, T.; Leikas, J.; Liikkanen, L. A. & Oulasvirta, A. 2010. Ihminen ja teknologia; Hyvän vuorovaikutuksen suunnittelu. Helsinki: Teknologiaiinfo Teknova Oy.
- Sinkkonen, I.; Kuoppala, H.; Parkkinen, J. & Vastamäki, R. 2006. Käytettävyyden psykologia. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Sola, D. & Couturier, J. 2014. *How to think strategically: your roadmap to innovation and results*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. *Luova tietopääoma*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Tiirikainen, V. 2010. *IT ja parempi bisnes*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Zollo, M. & Winter, S., G. 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. Vol. 13, nro. 3. *Organizational Science*.

Liite 1 Help Universen asiakastyytyväisyystutkimus

Kyselyn sisältö vastausvaihtoehtoinen oli seuraava:

1. Tukipyynnön tekeminen HELP Universessa on helppoa? Vastausvaihtoehdot 1-5: Täysin eri mieltä/ Eri mieltä/ En osaa sanoa/ Melko samaa mieltä/ Täysin samaa mieltä. Kommentit kohtaan 1.
2. Oikean aihealueen löytäminen HELP Universessa on helppoa? Vastausvaihtoehdot 1-5: Täysin eri mieltä/ Eri mieltä/ En osaa sanoa/ Melko samaa mieltä/ Täysin samaa mieltä. Kommentit kohtaan 2.
3. Tukipyyntölomakkeen täyttäminen on helppoa? Vastausvaihtoehdot 1-5: Täysin eri mieltä/ Eri mieltä/ En osaa sanoa/ Melko samaa mieltä/ Täysin samaa mieltä. Kommentit kohtaan 3.
4. Ratkaisujen ja ohjeiden löytäminen HELP Universessa on helppoa? Vastausvaihtoehdot 1-5: Täysin eri mieltä/ Eri mieltä/ En osaa sanoa/ Melko samaa mieltä/ Täysin samaa mieltä. Kommentit kohtaan 4.
5. Olen löytänyt vastauksen ongelmaani HELP Universen tarjoamista kysytymistä kysymyksistä? Vastausvaihtoehdot 1 tai 2: En / Kyllä. Kommentit kohtaan 5.
6. Löydän helposti ajantasaisia tiedotteita HELP Universesta? Vastausvaihtoehdot 1-5: Täysin eri mieltä/ Eri mieltä/ En osaa sanoa/ Melko samaa mieltä/ Täysin samaa mieltä. Kommentit kohtaan 6.
7. Olen käyttänyt seuraavia HELP Universen uusia ominaisuuksia Tukipyyntöni -osiossa. Vastausvaihtoehdot 1-6: Avannut tukipyynnön uudelleen/ Muokannut tukipyyntöäni/ Pyytänyt päivitystä tukipyyntöni tilasta/ Sulkenut itse ratkenneen tukipyyntöni/ Lukenut yksiköstäni tehtyjä muita tukipyyntöjä/ En mitään näistä. Kommentit kohtaan 7.
8. Miten olit viimeksi meihin yhteydessä? Vastausvaihtoehdot 1 tai 2: Puhelimitse/ HELP Universen kautta. Miten päädyit yhteydenottoon valitsemallasi tavalla?
9. Avoin palaute HELP Universesta.